



... **Universidad Nacional Autónoma de México**  
***Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración***  
**Facultad de Química**

# T e s i s

**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador  
juego de mesa como medio publicitario**

**Que para optar por el grado de :**

**Maestro en Administración /Administración Industrial**

**Presenta: José Raúl Castellanos Vera**

**Tutor (Director de la tesis): Alejandro Zanelli Trejo**  
**Facultad de Química**

**Ciudad de México, Septiembre 2018**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



# Contenido

CAPÍTULO 1 .....	1
1.1. Introducción .....	1
1.2. Problemática .....	2
1.3. Objetivos .....	4
1.4. Objetivo general.....	4
1.5. Objetivos particulares .....	4
1.6. Hipótesis.....	5
1.7. Metodología .....	6
CAPÍTULO 2 .....	8
2.1. Antecedentes .....	8
2.2. La actualidad de los juegos de mesa en México .....	9
CAPÍTULO 3 .....	14
3.1. Marco Teórico .....	14
3.2. Análisis FODA .....	14
3.3. Mezcla de Mercadotecnia (las 4 P's) .....	15
3.4. Estudio de Mercado .....	16
CAPÍTULO 4 .....	18
4.1. Desarrollo del análisis .....	18
4.2. Análisis FODA del "Tira ficha" .....	18
Fortalezas .....	19
Oportunidades .....	19
Debilidades.....	20
Amenazas .....	20
4.3. Estrategias.....	19
4.4. Las 4 P's.....	23
Producto.....	24
Promoción .....	24
Precio.....	25
Punto.....	25

4.5.	Estudio de Mercado del “Tira Ficha” .....	25
	Objetivo general:.....	25
	Objetivos específicos:.....	26
4.6.	Metodología .....	26
4.7.	Población objetivo.....	28
4.8.	Determinación de la muestra.....	29
	Modelo estadístico para el cálculo de la muestra.....	29
4.9.	Análisis de los resultados .....	30
4.10.	Barreras para entrar al mercado .....	30
4.11.	Competencia en el sector.....	31
	Lego® .....	31
	Mattel® Inc .....	32
	Hasbro® .....	33
	Bandai® .....	34
CAPÍTULO 5 .....		35
5.1.	Descripción de los juegos de mesa .....	35
5.2.	Descripción del juego “Tira Ficha” .....	36
5.3.	Proceso de fabricación .....	39
	Método de impresión en rígido .....	39
	Método de impresión en vinil opaco auto adherible.....	40
5.4.	Proveedores .....	42
	Trovicel.....	43
	Impresión en rígido .....	44
	Impresión de Vinil .....	45
	Impresión de reglas del juego .....	46
	Fichas.....	46
	Caja de cartón .....	47
	Bolsa de plástico.....	48
	Etiqueta identificación caja .....	48
	Cinta adhesiva .....	48
5.5.	Modo de juego .....	49

CAPÍTULO 6 .....	51
6.1. Modelo administrativo .....	51
6.2. Producción.....	51
6.3. Logística.....	52
6.4. Marketing y ventas.....	52
6.5. Finanzas.....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>
6.6. Misión y visión.....	53
6.7. Objetivo y estrategia .....	54
CAPÍTULO 7 .....	55
7.1. Estudio económico financiero.....	55
7.2. Costos (Análisis y caracterización) .....	55
7.3. Análisis de costos fijos.....	56
7.4. Análisis de costos variables .....	57
CAPÍTULO 8 .....	59
8.1. Punto de equilibrio.....	59
8.2. Estimado de ventas y proyección de ganancias.....	60
8.3. Estado de resultados.....	60
8.4. Balance general.....	62
8.5. Estados financieros proforma .....	63
CAPÍTULO 9 .....	67
9.1. Análisis de resultados.....	67
CAPÍTULO 10 .....	69
10.1. Conclusiones y recomendaciones .....	69
REFERENCIAS.....	71
BIBLIOGRAFÍA.....	74
ANEXO 1 Punto de equilibrio .....	75
ANEXO 2 Encuesta.....	76
ANEXO 3 Búsqueda de patentes .....	79

## Tablas

Tabla 1 Las 10 marcas de juguetes valuadas a nivel mundial en el 2015 (en millones de dólares)..	11
Tabla 2 Análisis FODA.....	18
Tabla 3 Estrategias a partir del análisis FODA.....	21
Tabla 4 Comparación de costos entre impresión en rígido VS Impresión en vinil y aplicación.....	48
Tabla 5 Costos fijos estimados para el “Tira-fciha” .....	56
Tabla 6 Costos variables estimados para el “Tira-fciha” .....	57
Tabla 7 Ejemplo de estado de resultados para el “Tira-ficha” .....	61
Tabla 8 Balance general ficticio de la empresa para la comercialización del “Tira-focha” .....	63
Tabla 9 Estado de resultados (proyección) .....	64
Tabla 10 Balance general proforma al 2018 de la empresa para la comercialización del “Tira-ficha” .....	65
Tabla 11 Punto de equilibrio del “Tira-ficha” .....	68

## Imágenes

Imagen 1 Ilustración del antiguo juego maya llamado Patolli .....	8
Imagen 2 Pirámide poblacional al 2015, datos obtenidos del INEGI .....	28
Imagen 3 Acomodo del material en hoja de 1.22 x 2.44 m (dimensiones en el dibujo en mm). ....	58
Imagen 4 Gráfico del punto de equilibrio .....	68

## CAPÍTULO 1

### 1.1. Introducción

Hoy en día el mercado se encuentra saturado de diferentes medios de entretenimiento, la mayoría son en formato electrónico y estos al parecer están causando un problema a la sociedad, ya que la interacción que tienen con el usuario aíslan a este de su medio y le impiden convivir con otras personas de manera física, en lugar de esto, ofrecen la posibilidad de jugar o contactar usuarios de todas partes del mundo de manera digital, o en su defecto, interactuar solo con una computadora aislando por completo al individuo de su entorno.<sup>1</sup>

Los juegos de mesa de alguna manera son vistos como un medio para divertirse y convivir con la familia y los seres queridos, pero analizando la situación se aprecia que ya son pocos los que quedan en competencia en el duro y saturado mercado, además de esto, los juegos más populares están sobrevaluados siendo sus precios muy elevados para los materiales utilizados, la mano de obra que requieren en su fabricación y la durabilidad que pueden llegar a ofrecer.

El juego que se explicará en el presente documento además de ser novedoso tiene dos cualidades muy importantes: durabilidad y precio. El juego que a partir de ahora se nombrará “Tira Ficha” tiene un valor agregado, debido a que puede funcionar como medio publicitario con lo que además de lograr la convivencia uno a uno, puede ser una publicidad efectiva y económica.

La cualidad mencionada de poder funcionar como un medio publicitario se logra a través de la flexibilidad que ofrece, ya que en la superficie del tablero se pueden imprimir una infinidad de diseños, haciendo cada uno único y a gusto del cliente, y esto como tal no genera un gasto adicional ya que el diseño de la impresión al hacerse por medio de computadora solo requeriría la modificación de un documento

---

<sup>1</sup> Adicción a internet y las tecnologías. Fuente: <https://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/adicciones/por-que-somos-adictos-a-internet>. Consultada el 23/02/2018

digital y una prueba de color para comprobar que el cliente está de acuerdo con el acabado y el producto final. La personalización es cada vez es más popular ya que los clientes sienten que su producto es único, y está pensado y diseñado para cumplir de manera específica con sus necesidades. El enfoque en personalización masiva nos trae una gran cantidad de opciones que normalmente son ofrecidos a un alto costo y en un bajo volumen de producción, pero a un costo competitivo como el del costo estandarizado de un alto volumen<sup>2</sup>, lo anterior se consigue con este producto y con la manera en que se desarrolla su diseño y fabricación.

El juego se ha desarrollado y probado en diferentes sectores y ha demostrado ser muy llamativo y entretenido, además, se tiene la protección de propiedad intelectual (Título de registro de Diseño Industrial No. 36062) con lo que su comercialización y protección están cubiertos (Anexo 4).

El enfoque que tomará el presente proyecto será el de plan de negocios, el cuál analizará la viabilidad para introducir este nuevo juego de mesa al mercado mexicano dando un sustento que justifique la oportunidad que tendría este de ser un éxito en su comercialización.

## 1.2. Problemática

Los juegos de mesa<sup>3</sup> en nuestros días vuelven a ser populares, cada vez hay más personas interesadas en adquirirlos y esto abre una gran oportunidad de mercado, como muestra está el crecimiento en las ventas las cuales alcanzaron en México en el 2016 los 120 millones de dólares, 24.6% más que el año anterior<sup>4</sup>, no se tiene registro d un estudio más actual pero se sabe que la tendencia ha sido a la alza.

---

<sup>2</sup> Operations Management, Heizer and Render, 10th Edition, pag. 254.

<sup>3</sup> Juego de mesa: Son aquellos que como su nombre lo indica se juegan sobre un tablero o superficie plana; las reglas del mismo van a depender del tipo de juego, pueden participar en ellos una o más personas; para algunos juegos se requiere la aplicación de la destreza manual o razonamiento lógico, mientras que otros se fundamentan en el azar. Fuente: <http://conceptodefinicionde.de/juegos-de-mesa/>. Consultada 24/04/2017.

<sup>4</sup> Millenials y juegos de mesa. Fuente: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/millennials-y-juegos-de-mesa-combinacion-ganadora-de-hasbro-y-mattel.html>. Consultada el 20/03/2018.

Esto para los fabricantes más grandes es una oportunidad para comercializar más invirtiendo menos, ya que con mayor frecuencia se encuentran en el mercado juegos de mesa con precios elevados y en contraste, fabricados con materiales desechables que comprometen la durabilidad de estos. Otro punto de contraste y atención que nos muestra la nota del Financiero es que la mayoría de los juegos de mesa son importados y que solo el 13% es de fabricación nacional.

La gran mayoría de los juegos de mesa están fabricados de cartón con plástico, los cual los hace vulnerables al contacto con el agua y limita su vida útil ya que el desgaste con el uso es elevado. Un juego de mesa tiene un promedio de vida útil de 5 a 10 años, aunque puede ser que en ocasiones por el tipo de material su vida se acorte a 1 o 2 años.

Por otro lado, se tiene a los fabricantes de productos publicitarios, estos ofrecen una gran variedad de artículos para que las empresas puedan dar a conocer su marca por medio de obsequios que uno termina arrumbando y rara vez utilizando.

Estos comerciantes de productos publicitarios también ofrecen a las empresas de poner su imagen en juegos, pero las opciones que tienen estos hoy en día ya están un poco pasadas de moda y son poco atractivas para el mercado, por lo que en pocas ocasiones las empresas se deciden por esta opción para publicitar sus marcas.

Un dato que llama la atención es que las empresas hoy en día invierten una parte importante de sus ingresos en publicitar sus marcas, y como muestra fue el crecimiento que tuvo en el 2016 en comparación con el 2017 que fue de alrededor de un 4.6%<sup>5</sup>, y los juegos de mesa en nuestros días están viviendo un repunte de popularidad, además, estos son bien vistos ya que promueven la convivencia y el sano esparcimiento que hace falta en muchos sectores de la sociedad en estos días.

---

<sup>5</sup> ¿Cómo se ha comportado este año la inversión en publicidad en México? Fuente: <https://www.merca20.com/se-ha-comportado-este-ano-la-inversion-en-publicidad-en-mexico/>. Consultado el 12/02/2018.

## Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario

Hablando en porcentajes con respecto a los ingresos anuales de una empresa según un artículo de “Puro Marketing, Inversión en publicidad que debe hacer un negocio”, una empresa debe invertir entre un 10% y un 12% de sus ingresos en publicidad.<sup>6</sup>

Es por lo anterior que se justifica el ofrecer la opción de este novedoso juego de mesa, que no solo tiene la característica de ser un juego divertido y versátil, sino que además tiene la flexibilidad de diseño necesaria para adaptar su imagen a las necesidades de un cliente que quiera publicitar su marca con él a un precio muy accesible.

### 1.3. Objetivos

#### 1.4. Objetivo general

Estudiar la viabilidad para introducir en el mercado mexicano un innovador juego de mesa, y utilizar este como medio publicitario haciéndolo el camino para su introducción y comercialización.

#### 1.5. Objetivos particulares

Los objetivos a desarrollar en el presente trabajo son:

- Analizar las condiciones en las que se encuentra el mercado mexicano del juguete, y de manera más particular la comercialización de los juegos de mesa.
- Presentar propuesta de un juego de mesa que es atractivo y entretenido para el mercado, el juego está relacionado de manera directa con el futbol, por lo

---

<sup>6</sup> ¿Cuál es la inversión en publicidad que debe hacer un negocio? Fuente: <https://www.puromarketing.com/66/27778/cual-inversion-publicidad-debe-hacer-negocio.html>. Consultado el 13/02/2018.

**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario**

que los torneos que se organizan a lo largo y ancho del mundo pueden ser importantes impulsores del proyecto.

- Realizar un análisis FODA para conocer las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del producto, y con esto plantear las estrategias que lleven a la comercialización exitosa del producto.
- Realizar un análisis para conocer la opinión del mercado objetivo, así como para conocer la situación de la competencia a la que se enfrentará al producto.
- Hacer una descripción detallada del modelo industrial, así como el trabajo previo de los posibles proveedores que se requieren para llevar a cabo su fabricación.
- Hacer una descripción del flujo de proceso que tendría el producto, así como el análisis de la materia prima requerida para llevar a cabo su fabricación.
- Dar el respaldo del marco teórico y financiero para conocer la viabilidad del proyecto en cuestión y que este de él sustento que para llevar a cabo el proyecto.

Este juego se presentará como una opción publicitaria para las grandes compañías, esto es, se ofrecerá la opción de poder personalizar la impresión del tablero con la intención de publicitar su marca, por lo que estas empresas serán en sí mismas las responsables de la logística de asignación y distribución.

## **1.6. Hipótesis**

Los juegos de mesa aún son materia de interés para el mercado, y al cumplir con ciertas características de innovación y diseño estos logran atraer con éxito a los clientes, ocasionando que estos quieran adquirirlo.

El juego de mesa al tener la aceptación y gusto de los clientes puede funcionar como un medio publicitario para una marca determinada, lo cual simplificaría la logística, el marketing, la comercialización y la distribución del producto.

### 1.7. Metodología

Se analizarán las condiciones actuales del mercado del juguete y los juegos de mesa en México, esto para conocer las probabilidades de éxito basando estas en las inversiones y las ganancias que se tienen en este mercado. La razón por la que se trata de conocer lo más posible las características es que gracias a esto se pueden plantear estrategias efectivas, y esto aumenta las probabilidades de éxito del producto.

Se hará un análisis FODA como herramienta principal para conocer la situación en la que se encuentra nuestro producto con respecto a la competencia y poder plantear una estrategia ad hoc a las condiciones actuales del mercado. Utilizando la matriz propia de este para estudiar de manera interna y externa sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para definir las estrategias a seguir.

Se presentará el modelo financiero que sustente la viabilidad del negocio, este modelo es indispensable para plantear la estrategia económica ya que se debe tener una idea de que es lo que vamos a obtener y de si es un negocio o no. Se hará un estudio de mercado que muestre si hay aceptación del producto en el mercado objetivo y la oportunidad de comercialización de este juego de mesa para poder plantear posibles escenarios y desarrollar los análisis financieros proforma. La intención de hacer estos dos estudios es conocer con el modelo financiero el punto de equilibrio y los márgenes de ganancia, y empatar esta cantidad de unidades vendidas con los que probablemente la demanda requiere (mercado).

Se presentará lo que es el juego en cuestión para poder entender de mejor manera lo que es y de qué manera está integrado, que forma parte de este proyecto, y el avance que se tiene en el desarrollo del producto al día de hoy. Se darán detalles

**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario**

de su diseño, materiales, métodos de fabricación y ejemplos de cómo quedaría el producto final.

Se detallará el modelo industrial, con un programa de posible fabricación que incluya los pasos a seguir para su manufactura, y la materia prima requerida para su fabricación. Lo anterior es necesario para poder plantear un escenario realista y saber si existe algún riesgo en la cadena de suministro, y plantear la manera más sencilla de llevar a cabo el proceso de fabricación y comercialización del tablero.

Se hará un análisis económico de cómo se manejaría financieramente la empresa, los gastos proyectados, los costos derivados, las ganancias proyectadas y el sustento para mostrar que el negocio puede ser rentable.

## CAPÍTULO 2

### 2.1. Antecedentes

En México, evidencias demuestran que hace más de mil años ya se tiene presencia de los juegos de mesa en la sociedad. Uno de los más antiguos y de los que se tiene registro es el “Patolli” (la palabra Patolli se refiere a un tipo de frijol llamado “colorin”)<sup>7</sup>, el cual era un tanto parecido al juego de la oca y era usado por los Tehotihuacanos (200 a.C. – 1000 d.C.), los Toltecas (750 – 1000 d.C.), los Mayas (1100 – 1300 d.C.) y los Aztecas (1168 – 1521 d.C.).

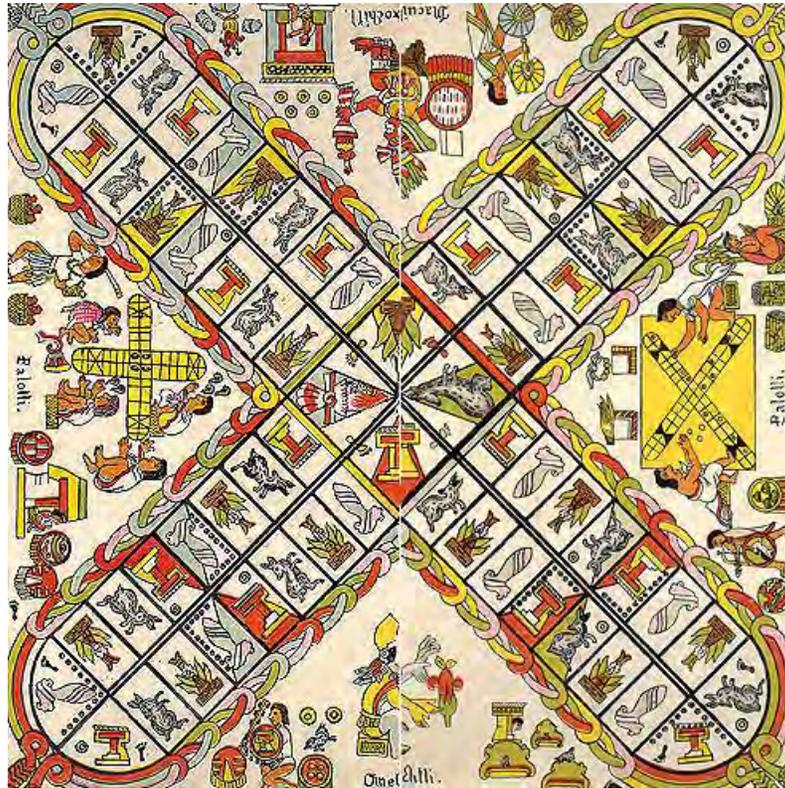


Imagen 1 Ilustración del antiguo juego maya llamado Patolli<sup>8</sup>

<sup>7</sup>El Juego más antiguo de América, Fuente: <http://abakmatematicamaya.blogspot.mx/2011/12/bak-matematica-maya-el-patolli.html>. Consultada el 24/03/2018

<sup>8</sup> Imagen editada de: <http://abakmatematicamaya.blogspot.mx/2011/12/bak-matematica-maya-el-patolli.html>. Consultada el 15/11/2016

Este juego estaba compuesto por una cruz dividida en casillas, estas suman en conjunto 58 rectángulos de diversos tamaños que deben ser recorridos por los participantes usando fríjoles. Su diseño se ha comparado con el “quincunx”, símbolo que representa esquemáticamente al universo.

El juego era utilizado como un instrumento de adivinación (acontecimientos, conocer el futuro de los individuos, o quizá del pueblo en general). Además de su connotación astronómica, los participantes invocaban a sus dioses, lo que formaba parte de las ceremonias prehispánicas. El “Patolli” fue descrito en códices, así como por cronistas españoles. Fue prohibido por los conquistadores por considerarlo idolátrico y pagano.

Los españoles introdujeron juguetes propios de su cultura y no fue hasta la intervención francesa que los juegos de mesa entraron en el país.<sup>9</sup>

## **2.2. La actualidad de los juegos de mesa en México**

Científicos han demostrado que los juegos de mesa proporcionan beneficios ya que contribuyen a un saludable estado físico y emocional. En los niños mejoran sus relaciones interpersonales, estimulan la concentración, ayudan a desarrollar destrezas matemáticas y habilidades de lectura, fomentan la agilidad mental y la solución de problemas.

Al jugarlos, las personas aprenden a aceptar y respetar reglas, a perder o ganar, a ser autónomos y a la vez, trabajar en equipo.

En los adultos los juegos y en especial los de mesa contribuyen a aliviar el estrés, y a activar el cuerpo y la mente. Inducen a la flexibilidad y a la mejora de la autoconfianza. En personas de la tercera edad estimulan la percepción sensorial, ejercitan habilidades cognitivas, potencian el contacto social y la

---

<sup>9</sup> ¿Nueva era de los juegos de mesa? Fuente: <http://adligmary.blogspot.mx/2013/04/nueva-era-de-los-juegos-de-mesa.html>. Consultada el 10/11/2016

comunicación, y optimizan los niveles de bienestar. Disminuyen los sentimientos de soledad y la depresión, facilitan la adaptación al entorno.

El sector mexicano del juguete, entendido como aquel que abarca desde la fabricación hasta la venta del juguete al consumidor final en los diferentes puntos de distribución, englobaba en el 2009 a más 3,500 empresas (año último del que se tiene un registro formal y del que se sabe se han mantenido los porcentajes), de estas 29 como fabricantes que representa un 1%, y el resto dedicado a la importación y distribución, segmento en el que se registraron 871 comercializadoras mayoristas y 2,691 minoristas, de acuerdo con los datos del Sistema de Información Empresarial Mexicano dependiente de la Secretaría de Economía.<sup>10</sup>

El sector juguetero se rige por la Asociación Mexicana de la Industria del Juguete (AMIJU), integrada tanto por comercializadores como por fabricantes, los cuales suman aproximadamente 78 empresas, de estas 10 son extranjeras y encabezan las ventas en el sector. Lego®, Mattel® y Hasbro® son las firmas de mayor tamaño; la primera con un plan para generar 3,000 nuevos empleos al 2018 y la segunda que genera 8,000 empleos en México. Le siguen 28 medianas (33,3%) y 50 pequeñas (64,10%). Dentro de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs), muchas son reacias a renovarse y siguen fabricando sus juguetes tradicionales.

Los juguetes que se comercializan en este mercado oscilan entre los \$112.00 y los \$ 652.00 pesos y la mayoría se fabrican de cartón comprimido lo cual compromete su durabilidad.<sup>11 12</sup>

---

<sup>10</sup> Juguete en México, Instituto Valenciano de la Exportación, Alicante 2009.

<sup>11</sup> Brújula de compra: Juguetes. Fuente:

[http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2012/bol240\\_juguetes.asp](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2012/bol240_juguetes.asp). Consultada el 10/10/2016

<sup>12</sup> Los precios presentados son trayéndolos al valor presente con un porcentaje de inflación promedio del 4.2% anual

**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario**

Tabla 1 Las 10 marcas de juguetes valuadas a nivel mundial en el 2015 (en millones de dólares)



\*Datos obtenidos de: Revista Merca 20, 10 marcas de juguetes mejor valuadas a nivel mundial en el año 2015, 29/01/2016

El valor del mercado juguetero en México según el periódico El Economista en un artículo publicado en Diciembre del 2015<sup>13</sup> creció un 35.7% del 2009 al 2014, lo que equivaldría a una expansión anual promedio de 6.3%. El mercado juguetero se comporta con gran elasticidad y este se impacta de manera importante por las fluctuaciones en el tipo de cambio peso-dólar.

La producción juguetera en México se concentra en los estados de México, Jalisco, y Nuevo León, mientras que en la frontera con Estado Unidos se encuentran establecidas las principales empresas maquiladoras que producen videojuegos.

Al contar México con una ubicación privilegiada con Estado Unidos, su mercado se potencializa al tener una oportunidad de venta de alrededor de 20,000 millones de dólares, y el mismo Presidente de la AMIJU<sup>14</sup> Miguel Ángel Martín González opina

<sup>13</sup> Fuente: Mercado de juguetes crece con Millennials, El Economista, Karina Hernández, 23/12/2015

<sup>14</sup> AMIJU: Asociación Mexicana de la Industria del Juguete

que quien tiene el diseño de un juguete y tiene el canal de distribución tiene la venta a sus pies.<sup>15</sup>

México genera un valor anual de 2,000 millones de dólares y viene dominado por las grandes firmas extranjeras y el producto importado, que absorbe un 70% del mercado frente 30% del producto nacional.<sup>16</sup>

Las exportaciones de juguetes desde México se dirigen sobre todo a Estados Unidos, que como referencia en 2008 absorbía un 90.7 % del total de las exportaciones mundiales de juguetes mexicanos. Tanto la importancia de Estados Unidos como destino de las exportaciones mexicanas como el volumen de las ventas va en aumento. En 2017 el valor de las exportaciones alcanzó un valor de 2,000 millones de dólares, posicionando a México en el tercer lugar de exportaciones de juguetes.<sup>17</sup>

El resto de las exportaciones se reparten entre Paraguay, Australia, Japón, Canadá, Chile, Venezuela, Panamá, Perú y Países Bajos.

Por otro lado, empresas que apuestan por este crecimiento hacen fuertes inversiones en el territorio nacional y expanden sus líneas de producción para generar productos más rentables aprovechando las ventajas tecnológicas. Este es el caso de la nueva planta de LEGO®, la cual comenzó su construcción en Monterrey en el año 2011 y que tiene planes de expansión con un alcance al año 2020.<sup>18 19</sup>

---

<sup>15</sup> El negocio redondo de los juguetes. Fuente: <https://www.eleconomista.com.mx/empresas/El-negocio-redondo-de-los-juguetes-20110308-0064.html>. Consultada el 24/04/2018

<sup>16</sup> Las ventas del sector juguete a la baja. Fuente: <https://informaarte.wordpress.com/de-realidades/las-ventas-del-sector-juguete-a-la-baja/>. Consultada el 24/04/2018

<sup>17</sup> Crecen juguetes 6% sus ventas. Fuente: <http://www.eldiariodecoahuila.com.mx/activos/2018/1/3/crecen-juguetes-ventas-702708.html>. Consultada el 10/01/2018

<sup>18</sup> LEGO arma en Monterrey su planta mas grande. Fuente: <https://www.eleconomista.com.mx/estados/LEGO-arma-en-Monterrey-su-planta-mas-grande-20110714-0076.html>. Consultada el 24/04/2018

<sup>19</sup> LEGO ampliará planta en Monterrey. Fuente: <http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/lego-ampliara-fabrica-en-monterrey.html>. Consultada el 08/11/2017

Otro punto importante a considerar en el ciclo del juguete es que mientras en otras épocas en México los juguetes tenían un ciclo de vida de cuatro o cinco años, desde hace dos años este pasó a ser de seis u ocho semanas según el artículo “El negocio redondo de los juguetes” del Economista, esto se puede analizar desde un punto de vista optimista o desde uno que no lo es, pero se debe tomar el lado positivo de que el mercado juguetero en México tiene mucha rotación, y el juego al ser modificable en superficie y dimensiones se puede readaptar de manera sencilla y económica al gusto de la gente, lo cual le puede asegurar su aceptación por un mayor tiempo. De hecho se tienen pensadas y maduradas ideas para poder hacer modificaciones futuras al tablero e introducir otras opciones en caso de que este producto tenga un impacto positivo, y la penetración en el sector sea importante con la finalidad de mantener la innovación de los productos y asegurar la comercialización.

Si se tuviera que definir un ciclo de vida del mercado juguetero, sin mucho análisis se puede deducir que este se encuentra en su fase de madurez lo cual implica que los competidores se encuentran establecidos, pero al conocerlo bien existen muy buenas áreas de oportunidad para mejorar los procesos, controlar los costos y desarrollar ideas innovadoras que hagan que el mercado conserve el interés en el producto<sup>20</sup>.

Todo lo anterior da el marco de referencia para entender el mercado en el que se pretende competir, más adelante en este trabajo se darán datos duros referentes al índice de ventas, las ganancias promedio de este mercado en nuestro país, y los volúmenes de venta para saber si nuestro punto de equilibrio es racional o no.

---

<sup>20</sup> Heizer and Render, Operations Management, Prentice Hall, 10th Edition, pag. 156.

## CAPÍTULO 3

### 3.1. Marco Teórico

En este capítulo se presentarán las herramientas que serán utilizadas para analizar la factibilidad de introducir un nuevo juego en el mercado nacional, y posteriormente estas se desarrollarán con la entrada de datos correspondientes para después analizar los resultados.

### 3.2. Análisis FODA

El análisis FODA es una revisión formal de las fortalezas y debilidades internas de la empresa, y de sus oportunidades y amenazas externas. Este análisis es muy útil para ubicar la situación de la empresa y conocer cuáles son sus ventajas competitivas para poderlas explotar<sup>21</sup>.

**Fortalezas:** son aquellas capacidades especiales con que cuenta la empresa y que le permite tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

**Oportunidades:** son los factores que resultan positivos, favorables y explotables, que se deben descubrir en el entorno en que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

---

<sup>21</sup> Heizer and Render, Operations Management, Prentice Hall, 10th Edition, pag. 43.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.<sup>22</sup>

La idea de realizar este análisis es el potenciar los aspectos positivos en el desarrollo del producto, y tratar de atender y minimizar los aspectos que pueden llegar a impactar al juego de mesa de manera negativa.

### 3.3. Mezcla de Mercadotecnia (las 4 P's)<sup>23</sup>

A mediados de la década de los '60, el Dr. Jerome McCarthy introdujo el concepto de las 4 P's, y hoy en día es una de las clasificaciones más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de mercadotecnia.

Las 4 P's consisten en:

Producto: Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.

Precio: Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio

Punto: También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta.

Promoción: Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto.

---

<sup>22</sup> Matriz FODA. Fuente: <http://www.matrizfoda.com/dafo/>. Consultada el 20/11/2017

<sup>23</sup> La Mezcla de la Mercadotecnia, Ivan Thompson Fuente: moodle2.unid.edu.mx/dts\_cursos\_mdj/ejec/AE/MM/S01/MM01\_Lectura.pdf

### 3.4. Estudio de Mercado

El estudio de mercado es un proceso sistemático de recolección y análisis de datos e información acerca de los clientes, competidores y el mercado<sup>24</sup>. Sus usos incluyen el crear un plan de negocio, lanzar un nuevo producto o servicio, o mejora de productos o servicios existentes. Un estudio de mercado puede ser utilizado para determinar la parte de una población que consumiría un cierto producto o servicio, basado en variables como el género, la edad, la ubicación y el nivel de ingresos.

Existen dos tipos de estudios de mercado:

*Primario*, que recopila información por medio de pruebas en grupos, encuestas, investigaciones en terrenos o entrevistas

*Secundario*, utiliza información obtenida de otras fuentes que pueden ser aplicables.

Para este estudio se ocupará un poco de ambos tipos, aunque de manera principal se utilizará la encuesta.

---

<sup>24</sup> Que es el estudio de mercado. Fuente: <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-el-estudio-de-mercado/>. Consultada el 06/01/2017

**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario**

## CAPÍTULO 4

### 4.1. Desarrollo del análisis

En este capítulo se desarrollarán las herramientas presentadas en el capítulo anterior para analizar la factibilidad de introducir el juego en el mercado nacional, para después analizar los resultados.

### 4.2. Análisis FODA del "Tira ficha"

Tabla 2 Análisis FODA

	Positivos	Negativos
Interno	<p><b>Fortalezas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Personalización</li> <li>✓ Aceptación del mercado</li> <li>✓ Innovación</li> <li>✓ Bajo costo</li> <li>✓ Sencillo de jugar y divertido</li> </ul>	<p><b>Oportunidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Innovador medio publicitario</li> <li>✓ Relación con el futbol</li> <li>✓ Trabajo bajo podido reduciendo costos de inventario</li> </ul>
Externo	<p><b>Debilidades</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Cambios del mercado</li> <li>✓ No posicionamiento comercial</li> <li>✓ Contacto efectivo con compañías</li> <li>✓ Maquila con terceros</li> </ul>	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Tendencia a lo digital</li> <li>✓ Costo de artículos publicitarios</li> <li>✓ Estacionalidad del producto</li> <li>✓ Tiempos de entrega</li> </ul>

## **Fortalezas**

Personalización: El comprador puede adquirir un producto completamente adaptado debido a la flexibilidad que se tiene en el diseño de las impresiones del tablero.

Aceptación del mercado: Con la encuesta realizada se vio que existe un gusto por el producto y por el concepto bajo el cual se pretende comercializar (Ver resultados en el Anexo 1).

Innovación: No existe un producto como este en el mercado, y aunque existe similitud con juegos como el billar o el futbolito, el concepto es diferente y consigue ser más práctico que los mencionados.

Bajo costo: El costo de fabricación de este producto representa un bajo porcentaje del costo total, y los materiales pueden ser sustituidos para disminuir aún más los costos de fabricación.

Sencillo: El juego no requiere de un alto nivel de entrenamiento o de práctica para disfrutarse.

## **Oportunidades**

Innovador medio publicitario: El producto se puede ofrecer como un innovador medio publicitario con lo cual se lograría una estrategia ganar-ganar ya que las empresas darían a conocer su marca y al mismo tiempo el juego.

Torneos de futbol que se organizan a lo largo y ancho del mundo: Al estar este juego de mesa relacionado de alguna manera con el futbol, puede ser una gran oportunidad para impulsar el producto.

Trabajar bajo pedido: La producción del producto se planearía y ejecutaría en base a los pedidos y los compromisos de las ventas realizadas, y debido a la rápida fabricación y personalización no habría necesidad de manejar un stock y promovería

el tener una planeación estratégica de los flujos de materia prima y producto terminado.

Moda retro: Se tiene un repunte en el uso de cosas retro o clásicas, y la idea de volver a las cosas sencillas que generen diversión.

## **Debilidades**

Cambios del mercado: El ciclo de vida del producto sin renovación si es muy largo puede impactar de manera negativa en la aceptación del producto, por lo que se debe tener especial atención para contar siempre con la preferencia de los usuarios.

No posicionamiento comercial: Al ser un producto no conocido, se requiere un mayor esfuerzo para poder comercializar.

Contacto efectivo: En este largo proceso en el que se ha desarrollado este juego de mesa se ha encontrado una gran dificultad para contactar y presentar el producto a las empresas.

Maquila: Esto a pesar de que es una ventaja ya que se tiene una gran capacidad de reacción ante pedidos fuertes, puede convertirse en una debilidad ya que es difícil que las empresas externas compartan la filosofía de cumplir siempre en tiempo y forma con las entregas de producto terminado.

Reducción de costos por volumen: En productos hechos por maquila se puede llegar a tener una reducción de costos por volumen, pero este producto es difícil que obtenga esta beneficio por los lotes de producción y su personalización.

## **Amenazas**

Tendencia a lo digital: No se puede ignorar que la mayoría de las cosas están mudando sus modelos a lo digital, y al ser un tablero sencillo y con modo de juego manual existe el riesgo de un rechazo en un sector del mercado.

Costo de los artículos publicitarios: Hay que cuidar el costo del producto ya que los artículos publicitarios de obsequio están en un cierto rango de precios, y este no se debe exceder para lograr ser competitivo.

Estacionalidad del producto: Se debe cuidar el punto de equilibrio de venta ya que se tendrán épocas del año en que se incrementen las ventas y otras en la que se tenga que recurrir a una estrategia para promover la comercialización del producto y no poner en riesgo las ganancias.

Tiempos de entrega: Debido a que no se tiene una planta en este momento, los elementos del juego de mesa se deben enviar a maquilar, por lo que requerirá un trabajo extra el comprometer a los externos a cumplir con los compromisos.

### 4.3. Estrategias

En la siguiente tabla se concentran las estrategias a seguir, esto derivado del análisis FODA.

Tabla 3 Estrategias a partir del análisis FODA

		<b>Internos</b>	
		<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
		<i>Personalización</i> ✓ <i>Aceptación del mercado</i> ✓ <i>Innovación</i> ✓ <i>Bajo costo</i> ✓ <i>Sencillo de jugar y divertido</i>	✓ <i>Cambios del mercado</i> ✓ <i>No posicionamiento comercial</i> ✓ <i>Contacto efectivo con compañías</i> ✓ <i>Maquila con terceros</i>
<b>Exter nos</b>	<b>Oportunidades</b>	<b>Opciones FO</b>	<b>Opciones DO</b>

**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Innovador medio publicitario</i></li> <li>✓ <i>Relación con el futbol</i></li> <li>✓ <i>Trabajo bajo pedido reduciendo costos de inventario</i></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Explotar el producto como un innovador medio publicitario, el cual sea atractivo al mercado y logre entrar a él aprovechando su originalidad.</li> <li>2. Utilizar el gusto que tiene la gran mayoría de la población por el futbol, y la sencillez de sus reglas de juego para fortalecer su impacto y aceptación en el mercado.</li> <li>3. El tablero tendría un precio competitivo debido a su bajo costo de fabricación derivado del costo de materia prima y su proceso productivo, pero con una adecuada estrategia de fabricación e inventarios, los costos se pueden abatir aún más mejorando con esto los márgenes de ganancia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se debe ocupar el diseño innovador y personalizable del juego para lograr captar la atención de las compañías que deseen ocuparlo como medio publicitario, dando a conocer el producto poco a poco, y puede que los torneos de futbol sean una herramienta muy útil para conseguir esto con una mayor velocidad en el posicionamiento del producto.</li> </ol>
	<p><b>Amenazas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ <i>Tendencia a lo digital</i></li> <li>✓ <i>Costo de artículos publicitarios</i></li> <li>✓ <i>Estacionalidad del producto</i></li> <li>✓ <i>Tiempos de entrega</i></li> </ul>	<p><b>Opciones FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se puede aprovechar el costo del juego para hacerlo aún más atractivo como medio publicitario Premium, y explotar su personalización para que esta justifique la inversión desde el punto de vista costo-beneficio.</li> </ol>	<p><b>Opciones DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Se debe cuidar el tener un grupo de maquiladores que cumplan con los estándares de calidad, así como tener un programa de producción estricto y controlado para cumplir con los objetivos en tiempo y forma.</li> </ol>

**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario**

		<p>2. Se puede combatir la estacionalidad que tienen los juguetes asociando el producto de manera directa con el futbol, ya que casi todo el año hay partidos, ya sean de liga nacional o extranjera.</p> <p>3. Para darle robustez al proceso de fabricación y asegurar los tiempos de entrega se puede establecer un grupo de maquiladores que permita que en caso de que alguno no cumplir con los compromisos, se tenga el respaldo de algún otro para salir en tiempo y forma.</p>	<p>2. Se debe cuidar que el producto sea siempre atractivo e innovador para el mercado, y fijar estrategias de “refresh” para el momento en que este juego empiece a bajar en popularidad y aceptación.</p>
--	--	---	---

#### 4.3.1. Implementación de estrategias

Se presenta a continuación la manera en que se irán desarrollando las estrategias mencionadas en el párrafo anterior, con la intención de hacer una priorización y dar un orden de ejecución.

1. Se hará una búsqueda de las empresas grandes relacionadas con publicidad en el futbol, intentando que al momento de tener un acercamiento con ellas el impacto del producto sea positivo.
2. Se harán producciones de muestra en diferentes talleres para evaluar el desempeño de estos, los tiempos de cada proceso, y las opciones tanto de maquila como de materia prima, con la intención calificar y hacer una lista con los más adecuados, y con los que se asegure la calidad del producto.
3. Se debe lograr un acercamiento efectivo con área de marketing para presentar el producto, dando todo el respaldo del concepto de un juego publicitario y

presentando los costos y las diferentes opciones de personalización, con esto se explotaría su originalidad.

4. Se seguirán de cerca los proceso y la cadena de suministro para asegurar un proceso de mejora continua, y poder encontrar áreas de mejora que impacten en los márgenes de rentabilidad y en la calidad del producto.

#### 4.4. Las 4 P's

##### **Producto**

Se presenta un novedoso juego de mesa utilizado como medio publicitario para su comercialización, este juego se basa en un tablero que simula una cancha de futbol y es jugado con fichas, se aprovecha el hecho de que no existe un juego parecido en el mercado y además al tener la posibilidad de imprimir cualquier diseño en su superficie los modelos son infinitos y se pueden adaptar perfectamente a las necesidades del cliente. Para este producto se tiene ya un nombre registrado el cual servirá para su identificación y comercialización.

##### **Promoción**

Este juego se vendería de manera directa a las grandes compañías que desearan utilizarlo como medio publicitario, es por esto que el juego se debe promocionar de manera directa con ellos, y es a ellos los que se debe convencer de que es una herramienta útil para dar a conocer su marca.

Este se va a comercializar y se va a distribuir de manera directa por medio de citas en las que se presente el producto, se obsequiarán tableros muestra y se les presentará de manera completa el proyecto para causar su interés.

La imagen final de los tableros será esencial para llamar la atención de los clientes, así que se prepararán diferentes modelos dependiendo de la empresa a la que se esté ofreciendo el producto.

## **Precio**

El precio es sencillo de ubicar de manera competitiva debido a que los juegos de mesa tienen costos elevados con materiales económicos por lo que los márgenes de ganancia son amplios. Como estrategia se manejaría un precio de introducción bajo, con el que se lograría dar a conocer el juego y posteriormente dependiendo de las ventas, se haría un análisis para incrementarlo una vez que el juego esté establecido, logrando incrementar los márgenes de ganancia, pero al mismo tiempo manteniéndolo en un precio atractivo para que el tablero sea utilizado como medio publicitario.

## **Punto**

La misma empresa hará llegar el juego de mesa a los usuarios ya que se les venderá y ellos elegirán el medio más adecuado para su distribución, el producto se entregará ya empaquetado e identificado en cajas de cartón para facilitar su almacenamiento, todo el producto desde el tablero hasta la caja irá personalizado para satisfacer aún más las necesidades del cliente.

### **4.5. Estudio de Mercado del “Tira Ficha”**

Para hacer el estudio del mercado primero se deben definir dos variables, que son el *método* a utilizar y la *población objetivo*.

El método propuesto para este trabajo es el de entrevista, y la población objetivo se obtuvo por medio del cálculo del tamaño muestral para una población finita.

#### **Objetivo general:**

Conocer el grado de aceptación que tendría el “Tira ficha” en el mercado propuesto y la manera en que se podría aprovechar esta aceptación para utilizarlo como un medio publicitario.

### Objetivos específicos:

- ✓ Determinar el gusto y el uso de los juegos de mesa en la población mexicana, así como el “target price<sup>25</sup>”.
- ✓ Conocer la costumbre de juego que se tiene en México
- ✓ Evaluar la oportunidad de introducir este juego aprovechando los torneos de futbol próximos a celebrarse.
- ✓ El gusto por los diseños y las impresiones del tablero

### 4.6. Metodología

Las entrevistas se hicieron por medio de un cuestionario el cual se aplicó en una página web, el link para poder contestar las preguntas se distribuyó por medio de correo electrónico y redes sociales. La información recabada se almacenó de manera directa en una base de datos de la misma aplicación y esta se manipuló con una hoja de cálculo para obtener el resumen de los resultados. El cuestionario se diseñó para que los encuestados lo pudieran contestar de manera sencilla, y que la información recabada fuera de utilidad y cumpliera con el objetivo. De manera principal, la intención era conocer el gusto por los juegos de mesa, los hábitos del juego, y el precio en el que el usuario los ubica para tomar esto como punto de partida y justificación para el desarrollo del proyecto.

Las preguntas realizadas fueron:

1. ¿Te gustan los juegos de mesa?
  - a) No
  - b) Si
2. ¿Cuánto cuesta un juego de mesa?

---

<sup>25</sup> Target Price: precio objetivo, lo que se estaría dispuesto a pagar por un producto o servicio.

- a) Entre \$100 y \$200 pesos
  - b) Entre \$200 y \$300 pesos
  - c) Más de \$300 pesos
  - d) Menos de \$100 pesos
3. De la pregunta anterior ¿Se te hace un precio adecuado?
- a) No
  - b) Si
4. ¿Qué tan seguido juegas?
- a) 1 vez cada dos meses o menos
  - b) 1 vez al mes
  - c) 1 vez cada dos semanas
  - d) 1 vez por semana
5. ¿Cuánto tiempo tardas jugando?
- a) Entre 1 y 2 horas
  - b) Entre 2 y 3 horas
  - c) Más de 3 horas
  - d) Menos de 1 hora
6. ¿Te gusta el futbol?
- a) No
  - b) Si
7. ¿Te llamaría la atención un juego de mesa relacionado con el futbol?



corresponde aproximadamente al 65% de la población total y que tiene como resultado 5,797,124 habitantes.

El mercado meta para este producto es de fácil alcance, y el proponer un modelo en el que una empresa compre el juego y este lo distribuya de manera gratuita como medio publicitario aumenta las posibilidades de éxito, ya que al ser un producto nuevo en el mercado es más sencillo darlo a conocer como un obsequio.

#### 4.8. Determinación de la muestra

Se consultaron datos estadísticos del INEGI para conocer la población que se encuentra en el rango de edades de interés, los datos encontrados son: 5,797,124 habitantes en este rango de edad en el Distrito Federal.

#### Modelo estadístico para el cálculo de la muestra

Para determinar las encuestas a realizar se utilizó el siguiente modelo estadístico, adecuado para hacer el cálculo del tamaño muestral para una población finita.

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

n: tamaño de la muestra

N: tamaño de la población

Z: nivel de confianza

p: proporción de respuestas afirmativas

e: error estándar

Para este cálculo se tomaron los siguientes valores.

N= 5,797,124

Z= 1.96 para una confianza del 95%

p= 0.70 para un 70%

e= 0.05 para un error del 5%

Con los datos anteriores se estima un tamaño de muestra de: 323 personas

#### 4.9. Análisis de los resultados

Después de hacer un análisis de la información obtenida (Tabla A) se llegaron a las siguientes conclusiones:

- ✓ El 96% de la población encuestada tiene gusto por los juegos de mesa, por lo que el juego propuesto en este trabajo tiene un área de oportunidad.
- ✓ Los juegos de mesa en el mercado son costosos, pero el 52% piensa que es un precio justo cuando se encuentra entre los \$ 200 y \$ 300 pesos, lo cual da un amplio margen para su comercialización.
- ✓ Se encontró que la población juega de manera esporádica (una vez cada dos meses o menos), pero esto se puede mejorar en base a lo divertido que resulte el “Tira ficha”. Se podrían hacer grupos de estudio en los que presente el juego y se hagan partidos con este para ver las reacciones y la aceptación de los usuarios.
- ✓ El 77% de los encuestados tienen gusto por el fútbol, y el 84% piensa que sería una buena idea el utilizar este juego como un medio publicitario.

#### 4.10. Barreras para entrar al mercado

Haciendo un análisis de la situación en el mercado, se enlistarán las barreras que se pueden encontrar para comercializar el producto:

- ✓ *Desconocimiento del producto:* Al ser un nuevo juego de mesa, existe la posibilidad de que se rechace por el simple hecho de ser desconocido, la estrategia contra esto será llevar tableros de muestra para que se puedan jugar y conocer de manera práctica como se juega, el material con el que está fabricado, su peso y su imagen y diseño.

- ✓ *Acceso restringido a los departamentos de “marketing” de las empresas a las que se quiere contactar:* Se ha encontrado dificultad para contactar a los encargados del departamento de compras relacionadas con publicidad y marketing de las empresas con las que se tiene interés en comercializar, pero solo requiere perseverancia y tiempo.
- ✓ *Saturación de productos:* Es muy probable que ahora que comienzan los juegos del mundial, u otros torneos populares el mercado se sature de productos relacionados, por lo que será importante diferenciar este juego de mesa para hacer atractiva su adquisición.

#### 4.11. Competencia en el sector

En este punto se tendrá que analizar cuál es la verdadera competencia del juego, ya que esta se encontraría entre los que comercializan productos publicitarios y los que fabrican juegos de mesa para su venta directa.

Por parte de los productos publicitarios existe una gran variedad de empresas que ofrecen muchas opciones para plasmar la marca de una empresa, pero en si estos no comercializan juegos de mesa, y el medio publicitario que se está proponiendo tampoco lo están explotando, por lo que se enfocará el estudio en las empresas más fuertes de juguetes y juegos de mesa en México.

#### **Legó®**<sup>28</sup>

Empresa y marca de juguetes danesa, reconocida principalmente por sus bloques de plástico interconectables. Fundada en 1932 por Ole Kirk Christiansen. El nombre LEGO® es abreviatura de dos palabras danesas, leg godt (cuyo significado es “Jugar Bien”).

---

<sup>28</sup> LEGO. Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/LEGO>. Consultada el 10/01/2017

**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario**

Entre sus marcas y líneas de juguetes, se encuentran Bionicle®, Exo-Force®, LEGO Mindstorms®, LEGO Hero Factory® además de numerosos acuerdos con las marcas comerciales de las franquicias de Star Wars, Harry Potter, Indiana Jones y Speed Racer, entre otras. Existen también motores, engranajes, luces, cajas de sonido y cámaras disponibles para ser usados con otros componentes LEGO®. Existen incluso piezas que pueden ser programadas con un ordenador personal para desempeñar procedimientos complejos.

**Mattel® Inc<sup>29</sup>**

La segunda mayor compañía de juguetes del mundo, ubicada en El Segundo, California en Estados Unidos, esta compañía fabrica muchos productos, como son muñecas Barbie®, juegos de mesa, y, a principios de los años 80, videoconsolas.

- ✓ Juegos de mesa de Mattel Inc.
- ✓ Uno® (en todas sus variedades)
- ✓ Monos Locos®
- ✓ Guaca Mole®
- ✓ Scrabble® (en todas sus variedades)
- ✓ Angry Birds® (en todas sus variedades)
- ✓ Blokus® portátil
- ✓ Pictionary®
- ✓ Pirañas Chifladas®
- ✓ Go piggi go®

---

<sup>29</sup> Mattel. Fuente: <https://www.mattel.com/en-us>. Consultada el 29/12/2017

- ✓ Maratón® (en todas sus variedades)

## Hasbro®<sup>30</sup>

Compañía de juguetes asentada en Pawtucket en el estado de Rhode Island en los Estados Unidos de América. Es el mayor fabricante de juegos en el mundo, después de superar a la compañía de juguetes Mattel® del sur de California.

Hasbro® es conocido por haber adquirido líneas de juguetes de otras empresas, como el juego de mesa temático Monopoly®, la masa modeladora Play-Doh® ó los juguetes educativos Playskool®.

Juegos de mesa Hasbro®:

- ✓ Monopoly® (en todas sus variedades)
- ✓ Bejeweled Game®
- ✓ Connect 4® Tiro al Blanco
- ✓ ZYNGA Draw Something®
- ✓ ZYNGA Words with friends®
- ✓ Life®
- ✓ Clue®
- ✓ Cranium®
- ✓ Pictureka®
- ✓ Risk®
- ✓ Twister®

---

<sup>30</sup> Hasbro. Fuente: <https://www.hasbro.com/es-mx/toys-games>. Consultada el 20/12/2017

- ✓ Memoria® (en todas sus variedades)

### **Bandai®** <sup>31</sup>

Empresa japonesa dedicada a la creación de juguetes y figuras de acción, en muchos de los casos posee los derechos exclusivos para la promoción de mercadería basada de series animadas; es uno de los principales auspiciantes que han ayudado a poner en marcha diferentes series de anime, entre las más famosas se encuentran Dragon Ball, Digimon, Saint Seiya, Gundam, Ultraman, Kamen Rider, Super Sentai, Power Rangers, Naruto Shippuden y One Piece. Además comercializó los Tamagotchi y está presente en otros campos, como por ejemplo, la creación y distribución de videojuegos.

En 2005 Bandai® se fusiona con la empresa de videojuegos japonesa Namco®. El valor total de la operación ascendió a 170.800 millones de yenes (más de 1261 millones de euros). La fusión dio nombre a la empresa como Namco Bandai Holding®.

---

<sup>31</sup>Bandai. Fuente: <https://es.wikipedia.org/wiki/Bandai>. Consultada el 22/12/2017

## CAPÍTULO 5

### 5.1. Descripción de los juegos de mesa

Los juegos de mesa pueden ser un gran negocio que fundamentalmente puede enfocarse desde dos importantes ángulos:

- ✓ La creación, fabricación y comercialización del juego de mesa en sí mismo y las ganancias obtenidas por el volumen de ventas.
- ✓ La comercialización de los derechos de autor y las regalías que se obtienen al patentar un juego con potencial de comercialización por medio de otros fabricantes.

Aspectos determinantes en el éxito de un juego de mesa y que son buscados por los usuarios.<sup>32</sup>

- ✓ Deben ser muy divertidos, probablemente esta sea la cualidad más importante a mencionar.
- ✓ Debe ser muy creativo con cualidades importantes con las que debe contar un juego de mesa: creatividad e ingenio.
- ✓ Deben ser fáciles de aprender, puede ser la diferencia entre un producto exitoso y uno que no lo sea.
- ✓ Mejor si son para amplios intervalos de edad. Los mejores juegos de la historia son aquellos que pueden ser disfrutados por pequeños y grandes (al mismo tiempo). La diversión en grupos es uno de los atractivos mejor valorados por los fanáticos de los juegos de mesa.

---

<sup>32</sup> Juegos de mesa, negocios de ingenio. Fuente: <http://www.1000ideasdenegocios.com/2010/01/juegos-de-mesa-negocios-de-ingenio.html>. Consultada el 24/04/2018.

- ✓ Deben implicar retos., los juegos más atractivos regularmente representan retos. Probablemente por la naturaleza del ser humano, todos queremos ganar y cuándo un juego nos requiere estrategias y la posibilidad de ser ganadores, entonces es aún más atractivo.
- ✓ Debe incluir todos los elementos para poder disfrutarlo al momento. Incluye en el paquete todo lo necesario para disfrutar del juego inmediatamente: piezas, instructivos, etc. No hay algo más desagradable que no poder disfrutar un juego por no contar con algún elemento difícil de conseguir.
- ✓ Se puede considerar el elemento didáctico. No todos los juegos tienen que ser educacionales, aunque si adicionalmente a la diversión cuentan con un elemento de aprendizaje, entonces puede ser un producto aún más atractivo. El secreto está en no permitir que por hacerlo educativo, se torne aburrido y tedioso.

## 5.2. Descripción del juego “Tira Ficha”

El tira ficha es un juego de mesa compuesto por un tablero rectangular con medidas de 27 cm x 57 cm fabricado en trovicel blanco de 3 mm de espesor, del mismo material el tablero tiene unas bandas de 1.5cm de alto en las cuales se hacen rebotar la fichas a la hora de estar jugando<sup>33</sup>, estas son 23 fichas y se dividen en 10 rojas, 10 azules, 1 negra y 2 blancas.

El tablero tiene un peso aproximado de 450 g. y en su superficie se pueden imprimir una infinidad de diseños, ya sea de manera directa en el trovicel ocupando el método de impresión en rígido, o imprimiendo el diseño en un vinil opaco auto adherible el cual posteriormente se aplicaría en la superficie del tablero (*Imagen 3, Imagen 4, Imagen 5 e Imagen 6*).

---

<sup>33</sup> Estas medidas fueron seleccionadas debido a que con estas se optimiza el uso de la materia prima.



Imagen 3 Foto del tira ficha con publicidad de Corona



Imagen 4 Foto del tira ficha con publicidad de equipo Indios



Imagen 5 Foto del tira ficha con publicidad de Jumex



Imagen 6 Foto del tira ficha con publicidad de Sabritas

### 5.3. Proceso de fabricación

El proceso para la fabricación se divide en las dos opciones que se tienen respecto a la impresión:

#### Método de impresión en rígido

Se hace la impresión en rígido con el diseño previamente desarrollado y seleccionado en hojas de trovicel<sup>34</sup> blanco de 3 mm ocupando la técnica de impresión en cama rígida.



Imagen 7 Ejemplo de impresora en rígido <sup>35</sup>

Se hacen los cortes del trovicel impreso en un Router CNC, en este se debe introducir de manera previa un patrón de corte, el cuál ocupará posicionadores del material que serán puestos desde la impresión.



Imagen 8 Ejemplo de Router CNC <sup>36</sup>

---

<sup>34</sup> Trovicel: Lámina de PVC espumado, estructura de espuma uniforme, cerrada y micro celular, ligera, no fotodegradable, mínima absorción de agua, auto extingible, fácil de cortar, pegar, termo formar, impresión digital UV, imprimir con cintas de serigrafía, compatible con vinilos auto adheribles. Fuente: plasco.com.mx. Consultada 24/04/2018.

<sup>35</sup> Imagen editada de <http://www.asvisual.com.ar/impresion-rigidos.html>

<sup>36</sup> Imagen editada de <https://www.vivanuncios.com.mx/s-agro-industria/cuautitlan-izcalli/page-6/v1c1230l10682p6>

Se hace el formado de las bandas por medio de cortes de trovicel impreso y un pegamento especial para PVC que es el adecuado para este tipo de material. La manera en que se realizará este proceso será usando una base posiblemente de madera que sujete en el lugar correcto las piezas y que a su vez funcione como un Poka-Yoque, donde se fijen los bordes y la base, y después se ponga pegamento en los límites de unión entre estos, y dentro del proceso de pegado se establezca que el tablero puede ser retirado de la base una vez que han transcurrido 30 segundos y que el pegamento a curado por completo.

Ya que se ha secado completamente el pegamento y que se ha revisado la calidad del ensamble, se introduce dicho tablero en una bolsa de plástico a la medida. En esta bolsa se meterán también las fichas y el instructivo y se cerrará con un dobles y un sellado por medio de una máquina selladora manual, y posiblemente ya que se tenga una comercialización mayor por medio de un sellado por calor con una máquina selladora de pedal.

Se empaca el tablero, las fichas y el instructivo en una caja de cartón a la medida.

Se etiqueta y se transporta.

### **Método de impresión en vinil opaco auto adherible**

Se hace la impresión en vinil opaco auto adherible del diseño previamente desarrollado y seleccionado, y una vez impreso se dividen las impresiones por tablero (el vinil se imprime en material de 1.20 m ó 2.40 m, por lo que salen varios tableros en una misma impresión), estos son divididos para facilitar su manejo y su pegado en los tableros.



*Imagen 9 Ejemplo impresora de vinil opaco*<sup>37</sup>

Se hacen los cortes del trovicel blanco de 3 mm en un Router CNC, en este se debe introducir de manera previa un patrón de corte, el cuál ocupará posicionadores del material que serán puestos a mano en los laterales.

Se hace la aplicación de la impresión en vinil en cada uno de los tableros ya cortados, esta se hace por medio de una pleca, y se ocupará una solución jabonosa para tener el control de esta y poder corregir los desalineamientos de manera sencilla. Una vez aplicada la impresión, los tableros se tienen que dejar secando para que la impresión se afiance a la superficie.

Se hace el formado de las bandas por medio de cortes de trovicel con la impresión de vinil aplicada y un pegamento especial para PVC que es el adecuado para este tipo de material. La manera en que se realizará este proceso será usando una base posiblemente de madera que sujete en el lugar correcto las piezas y que a su vez funcione como un Poka-Yoque, donde se fijen los bordes y la base, y después se ponga pegamento en los límites de unión entre estos, y dentro del proceso de pegado se establezca que el tablero puede ser retirado de la base una vez que han transcurrido 30 segundos y que el pegamento a curado por completo.

---

<sup>37</sup> Imagen editada de <https://www.vivanuncios.com.mx/s-agro-industria/cuautitlan-izcalli/page-6/v1c1230l10682p6>

Ya que se ha secado completamente el pegamento y que se ha revisado la calidad del ensamble, se introduce dicho tablero en una bolsa de plástico a la medida. En esta bolsa se meterán también las fichas y el instructivo y se cerrará con un dobles y un sellado por medio de una máquina selladora manual, y posiblemente ya que se tenga una comercialización mayor por medio de un sellado por calor con una máquina selladora de pedal.

Se empaqueta el tablero, las fichas y el instructivo en una caja de cartón a la medida.

Se etiqueta y se transporta.

### **Materiales**

- Hojas de trovicel blanco de 3 mm de espesor
- Vinil opaco auto adherible (si se opta por esta fabricación)
- Fichas de acrílico
- Instructivo
- Bolsa de plástico
- Caja de cartón
- Cinta adhesiva para cerrar la caja y pegamento de PVC
- Etiqueta de identificación

### **5.4. Proveedores**

En esta etapa inicial de juego de mesa, se van a requerir una serie de proveedores para desarrollar el producto, estos estarán divididos en categorías y en cada una de ellas se darán las opciones con las que se cuenta. Algunos de los proveedores mencionados ya han trabajado el producto realizando una serie de muestras, y se

pretende trabajar aún más con ellos para ampliar la cartera y tener una variedad de opciones que aseguren la calidad y el tiempo de entrega de los productos.

### **Trovicel.**

#### Proveedores de Trovicel:

ShowDepot

Ubicación: México CDMX. y Monterrey

Trovicel hoja de 1.22 x 2.44 mts. De 3 mm de espesor en color blanco

Lote mínimo de 10 hojas

Precio: \$ 600

Condición: Nuevo

#### 100 Perfiles

Ubicación: México CDMX. y Monterrey

Trovicel hoja de 1.22 x 2.44 mts. De 3 mm de espesor en color blanco

Lote mínimo: No aplica

Precio: \$ 320

Condición: Nuevo

#### Acrizam

Ubicación: Monterrey

Trovicel hoja de 1.22 x 2.44 mts. De 3 mm de espesor en color blanco

Lote mínimo: No aplica

Precio: \$ 295

Condición: Nuevo

#### Moosbach de México (5514-0090)

Ubicación: México CDMX

Trovicel hoja de 1.22 x 2.44 m. De 3 mm de espesor en color blanco

Lote mínimo: No aplica

Precio: \$310

Condición: Nuevo

### Emcar Acrílicos y Plásticos

Ubicación: Monterrey

Trovicel hoja de 1.22 x 2.44 m. De 3 mm de espesor en color blanco

Lote mínimo: 10 hojas

Precio: \$300

Condición: Nuevo

### Acrílicos Jessi

Ubicación: Guadalajara

Trovicel hoja de 1.22 x 2.44 m. De 3 mm de espesor en color blanco

Lote mínimo: No aplica

Precio: \$320

Condición: Nuevo

## **Impresión en rígido**

### Mexprint

Ubicación: México CDMX

Impresión en trovicel de 3 mm

Precio: \$ 130 m2

Nota: Incluye la materia prima en la impresión, corte y dobles.

### Conceptoprint

Ubicación: México CDMX

Impresión en trovicel de 3 mm

Precio: \$ 140 m2

Nota: No incluye el trovicel, si incluye la impresión, corte y dobles.

### La Mancha Digital Print

Ubicación: México CDMX

Impresión en trovicel de 3 mm

Precio: \$ 125 m2

Nota: No incluye el trovicel, si incluye la impresión, corte y dobles.

### Caf Impresiones

Ubicación: México CDMX

Impresión en trovicel de 3 mm

Precio: \$ 135 m2

Nota: No incluye el trovicel, si incluye la impresión, corte y dobles.

### **Impresión de Vinil**

En esta opción se debe contemplar la operación de corte de trovicel y aplicación del vinil por aparte. Esta operación de aplicación tendría un costo estimado de \$ 10.00 por tablero.

### Skolor

Ubicación: Estado de México

Impresión en vinil blanco opaco

Precio: \$84 m2

Nota: Solo incluye el vinil y su impresión

### ID3 Imagen

Ubicación: Estado de México

Impresión en vinil blanco opaco

Precio: \$92 m2

Nota: Solo incluye el vinil y su impresión

### Target

Ubicación: CDMX

Impresión en vinil blanco opaco

Precio: \$64 m2

Nota: Solo incluye el vinil y su impresión

### Maxi Copias

Ubicación: Estado de México

Impresión en vinil blanco opaco

Precio: \$115 m2

Nota: Solo incluye el vinil y su impresión

## **Impresión de reglas del juego**

Esta se puede hacer en una imprenta cualquiera y el precio en promedio esta en **\$3.00 por instructivo**. Se tiene actualmente un instructivo muy sencillo en el que solo se plasman las reglas básicas del juego, pero para su comercialización se tendrá que modificar el documento actual conforme a lo que establece la PROFECO<sup>38</sup> que debe llevar como mínimo el instructivo de un juego.

## **Fichas**

Las fichas se harán en inyección de plástico (material: acrílico), ya se cuenta con el molde el cual tiene la capacidad de inyectar 6 fichas al mismo tiempo y esta se maquilarían en la empresa “La Ideal” ubicada en la zona de Vallejo (CDMX) o en “Plásticos Panamericanos” que está ubicada en la misma zona.

El precio promedio de las 23 fichas para cada tablero sería **de \$7.00**

---

<sup>38</sup> PROFECO: Procuraduría Federal del Consumidor

## Caja de cartón

Esta caja se haría con “Servicios Empca S.A. de C.V.”, ellos como tal no hacen un cobro adicional por la impresión, pero hay que hacer una inversión inicial de **\$3,800.00** para gastos de herramental.

Este gasto se amortizaría en la corrida de las primeras 1,000 cajas que tendrían un costo unitario de **\$10.00**

*\*\*Para efectos de los cálculos se contemplaron los costos más altos para presentar el peor de los escenarios con respecto a la materia prima, ya que haciendo una evaluación acerca de los costos entre imprimir en rígido e imprimir el vinil y aplicarlo, se encontró que los precios finales eran muy similares.*

**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario**

*Tabla 4 Comparación de costos entre impresión en rígido VS Impresión en vinil y aplicación*

<b><u>Impresión en rígido</u></b>				
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio</b>
12	tableros	2.97	m2	\$416.75
1	tablero	0.24	m2	\$34.73
<b><u>Impresión en vinil y aplicación (\$10.00 costo de aplicación)</u></b>				
<b>Cantidad</b>	<b>Descripción</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Unidad</b>	<b>Precio</b>
6	tableros	1.3	m2	\$149.50
1	tablero	0.22	m2	\$24.92

### **Bolsa de plástico**

La bolsa de plástico debe ser un poco más grande que el tablero, ya que debe entrar este de manera sencilla, y además deben poderse acomodar dentro de la misma las fichas y el instructivo. Esta bolsa se hará de polietileno de 20 micrómetros, y la intención de esta será el proteger el juego en su transporte.

Se estima que el costo de la bolsa será de \$ 0.15 centavos, pero esto se revisará con distintos proveedores, comprando un tamaño que sea fabricado de línea y de la cual se tenga un abasto asegurado. El costo de sellado estimando la degradación de la máquina y el consumo de luz se estableció en \$0.50 centavos.

### **Etiqueta identificación caja**

Es necesario incluir una etiqueta identificativa en la caja, en la cual se indique lo que esta contiene en su interior, y la compañía que en este caso está distribuyendo este artículo publicitario. La etiqueta al ser sencilla se estima tenga un costo no mayor a los \$3.00 pesos.

### **Cinta adhesiva y pegamento PVC**

Esta cinta como se dijo se ocupará para cerrar los extremos de la caja, esta será una operación manual, y se estima que es consumo por juego será de 0.72 m contemplando una merma del 20%.

Con lo anterior se estima que el costo de cinta por juego será de **\$3.00 pesos**.

### 5.5. Modo de juego

En el momento en que se pensó en este juego, uno de los puntos más importantes a cuidar era que las reglas de este fueran sencillas y fáciles de recordar, y que al mismo tiempo el modo de juego fuera ágil, divertido y lleno de retos, es por lo anterior que después de muchas variantes, se decidió el que fuera de la manera siguiente.

Se colocan las fichas de color y la ficha negra en el círculo central, la negra en el centro y las de color a su alrededor de manera intercalada. Antes del primer tiro los jugadores deben acordar que color le corresponde a cada uno, y decidir quién de los dos inicia el juego (primer tiro).

En el tablero se encuentran marcadas las áreas de tiro, uno de los jugadores lanza su ficha blanca desde dicha área a las fichas que se encuentran en el círculo central, en caso de que este jugador meta una ficha del color previamente seleccionado continúa con la oportunidad de tiro, en caso de que no el turno pasará al otro jugador y así sucesivamente.

El juego finaliza cuando alguno de los participantes introduce todas sus fichas, y una vez que sucede esto se procede al conteo de puntos:

Las fichas de color: 1 punto

Ficha negra: 2 puntos

Cada vez que se ahogue la ficha blanca se sacará una ficha del color elegido por el participante al inicio del juego a modo de castigo.

Este juego además de innovador, es sumamente versátil y divertido ya que una vez que se entienden las reglas y los modos de juego, los jugadores pueden improvisar y proponer sus propias reglas con la intención de incrementar la dificultad y el nivel

**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario**

de reto. Una partida dura en promedio unos 10 min, aunque esto va a depender de la habilidad del jugador, ya que conforme se practica el modo de juego se torna más defensivo y se puede llegar a incrementar el tiempo de juego, esto es, haciendo tiros estratégicos en los que se impida que el contrario pueda tener posición de tiro y termina desperdiciando su turno sin lograr introducir ficha.

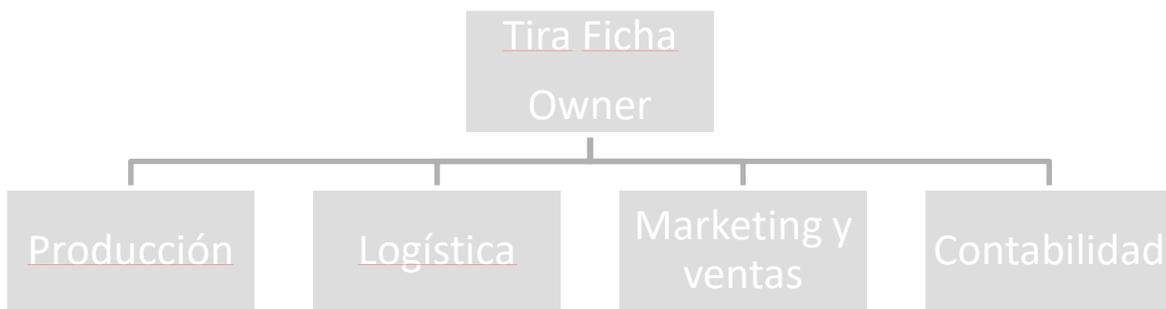
Se espera que gracias a la adaptabilidad y la sencillez de juego que tiene el “Tira Ficha” este sea aceptado fácilmente por el mercado, y se mantenga con la aceptación del público por mucho tiempo.

## CAPÍTULO 6

### 6.1. Modelo administrativo

La empresa en un inicio se va a componer por pocos departamentos, ya que la operación como tal no requiere más personal.

Los departamentos involucrados en el juego serán producción, logística, marketing y ventas, y contabilidad. Estas áreas solo son un propuesto y es posible que en el modo práctico sea una sola persona la que se encargue de varias áreas, pero será más claro el definir las actividades si estas se dividen por departamento.



### 6.2. Producción

Este departamento estará formado por los maquiladores que fabricarán el juego de mesa. Estos estarán coordinados por el responsable de logística pero los trabajos se realizarán en los talleres de los propios maquiladores. La materia prima requerida para el corte e impresión del tablero se tratará de distribuir de manera directa para

reducir los costos de transporte, esto es que al proveedor al que se le está comprando el trovicel sea el responsable de hacer la entrega, aunque en caso de que esto no se logre, las hojas de trovicel se concentrarán en un punto y de ahí serán distribuidas a los diferentes puntos de manufactura. La recolección y el almacenaje del producto terminado se harán en un espacio propio el cual también servirá como oficina, por lo que no se pagará renta. El plan inicial es controlar bien los flujos de materia prima y producto terminado para reducir en medida de lo posible los costos y también el tiempo de inventario agilizando la rotación.

### 6.3. Logística

Habrá un responsable y este se encargará del suministro de las materias prima, la distribución de estas a los maquiladores y la coordinación de producción para cumplir con el producto en tiempo y forma. En esta operación de producción se incluirá la de empaque.

Este departamento de logística también se encargará de la entrega de producto terminado. La logística de operación será primordial para reducir los costos y maximizar los márgenes de ganancia. Es necesario aplicar todos los conocimientos adquiridos en la Maestría para optimizar el proceso, esto es cuidando el flujo del producto, cuidando los tiempos y movimientos, estudiando la cadena de producción para encontrar las áreas de oportunidad en las que se puede mejorar. **Estos puntos se desarrollarán más a detalle en el capítulo bla bla bla**

### 6.4. Marketing y ventas

Este departamento tendrá un responsable de promocionar y ofrecer el producto a las diferentes empresas y buscar nuevos mercados de oportunidad para crecer las ventas. Esta será una de las tareas más complicadas, ya que como se comentó en el Capítulo 4.10, es complicado hacer contacto con el responsable del área de Marketing de las empresas objetivo, pero en la manera en que se logre esto será el modo en el que se asegure el futuro y el éxito de la empresa, porque no se tiene

duda de que el producto es innovador y será de interés para el mercado, pero si no se logra tener un contacto efectivo se corre el riesgo de que el proyecto solo se quede en una buena intención. Para el área de marketing será también importante el que se tengan muestras disponibles al momento de tener reuniones con los responsables de las empresas objetivo, ya que será más sencillo de esta manera el demostrar las bondades del proyecto y convencer al que toma las decisiones de la probabilidad de éxito del juego.

### 6.5. Contabilidad

Este responsable estará a cargo de las cuentas por pagar y las cuentas por cobrar de la empresa. Igual que el resto de departamentos es vital que tenga una muy buena operación ya que es esencial que la cuentas se encuentren al corriente para evitar con esto tener problemas de flujo de efectivo, o suministro de materia prima o producto terminado. También este departamento será el encargado de planear las estrategias financieras e inversiones, que impulsen el crecimiento de las ganancias y a su vez de la empresa.

### 6.6. Misión y visión

Con la intención de establecer una empresa de la manera correcta, se pensó en la Misión y la Visión que esta tendría, aunque de manera formal no se tiene creada, este puede ser el punto de partida para un desarrollo comercial estructurado y en forma.

*Misión: Colocar este novedoso juego de mesa “Tira Ficha” en el mercado ya sea como un producto comercializado o como medio publicitario, logrando la aceptación de los usuarios y consiguiendo con su uso la sana convivencia con familia y amigos.*

*Visión: Tener una sólida posición en el mercado de medios publicitarios siendo una empresa y un producto conocido a nivel nacional, con márgenes de ganancia rentables y un modelo económico atractivo.*

## 6.7. Objetivo y estrategia

*Objetivo: Analizar el mercado para predecir la aceptación del producto y plantear una estrategia adecuada que impulse su crecimiento en el mercado.*

*Estrategia: Plantear un plan de negocios atractivo con la información adecuada para poder ofrecer este producto como medio publicitario a las empresas y asegurar con esto su crecimiento y penetración en el mercado, y tener un crecimiento anual en ventas de al menos un 5%.*

## CAPÍTULO 7

### 7.1. Estudio económico financiero

En este estudio se analizarán los costos directos e indirectos del juego, aunque no se tiene como tal una empresa conformada se estimarán en base a los tabuladores comerciales y a los precios promedio de mercado.

### 7.2. Costos (Análisis y caracterización)

El análisis y la caracterización de los costos es de suma importancia, ya que de esta dependerá el éxito de nuestro negocio.

En este caso particular, al final de este documento se puede revisar el análisis completo de costos de este modelo, del cual se concluyó que tiene viabilidad y que además los márgenes de ganancia son atractivos.

Debido a que los materiales con los que se fabrica este juego son económicos y de uso comercial, estos no tendrán variaciones significativas en costo a lo largo de la vida del producto. Es importante recalcar que los procesos por los cuales se fabrica el juego son muy sencillos y se tiene una gran oferta en el mercado de maquiladores que los pueden llevar a cabo con estándares adecuados de calidad asegurando con esto la satisfacción del cliente final.

En una etapa inicial se pretende mandar a maquilar a diferentes sitios la materia prima, se han probado diversos proveedores en un proceso de fabricación de muestras obteniendo resultados favorables.

En una etapa posterior se puede plantear un plan de negocio en el que se requiera la inversión de \$530,000.00 para poder adquirir un router CNC (precio aproximado de \$180,000.00 pesos más herramientas) y una impresora plotter UV en rígido cama plana (precio aproximado de \$350,000.00 pesos) para llevar en una misma empresa todos los procesos, pero en una etapa introductoria esto no es necesario, y aun

pagando la ganancia de terceros el juego tiene un costo de fabricación bastante competitivo.

### 7.3. Análisis de costos fijos

Los costos fijos estimados relacionados con este juego de mesa son:

*Tabla 5 Costos fijos mensuales estimados para el "Tira-ficha"*

<b>Costos Fijos mensuales</b>	<b>Pesos Mexicanos</b>
LUZ	\$ 350.00
TELÉFONO E INTERNET	\$ 500.00
GASOLINA/TRANSPORTE	\$ 2,000.00
SUELDOS	\$ 24,000.00
PUBLICIDAD	\$ 1,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 27,850.00</b>

Se anticipan estos en base al plan inicial de establecer la oficina y el almacén en un lugar propio, y al no tener procesos productivos en este lugar se proyectan consumos mínimos de luz, gastos de un servicio básico de teléfono e internet, uso de transporte al mínimo con vehículo propio, y un monto reservado para sueldos y publicidad. Este es un planteamiento inicial ya que si el negocio muestra crecimiento y estabilidad se propondría un modelo más complejo que incluya el proceso productivo, y el planteamiento de una eficiente cadena de suministro que contemple desde la recepción de la materia prima, hasta la entrega en los almacenes del cliente final, junto con una adecuada administración que asegure el flujo de efectivo.

#### 7.4. Análisis de costos variables

Los costos variables estimados relacionados con este juego de mesa son:

*Tabla 6 Costos variables estimados para el "Tira-ficha"*

<b>Costos variables</b>	<b>Pesos Mexicanos</b>
MATERIA PRIMA	\$ 50.00
IMPRESIÓN TABLERO	\$ 35.00
CORTE, DOBLES Y LIMPIEZA, Y TRANSPORTE	\$ 18.00
FICHAS E INSTRUCTIVO	\$ 10.00
EMPAQUE	\$ 15.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 128.00</b>

Estos costos variables son estimados en función de los precios actuales promedios de materia prima, las dimensiones del tablero fueron estimadas en función de su acomodo en hojas de trovicel blanco de 3 mm de 1.22 x 2.44 m, contemplando las mermas y el diámetro del cortador en el router CNC.

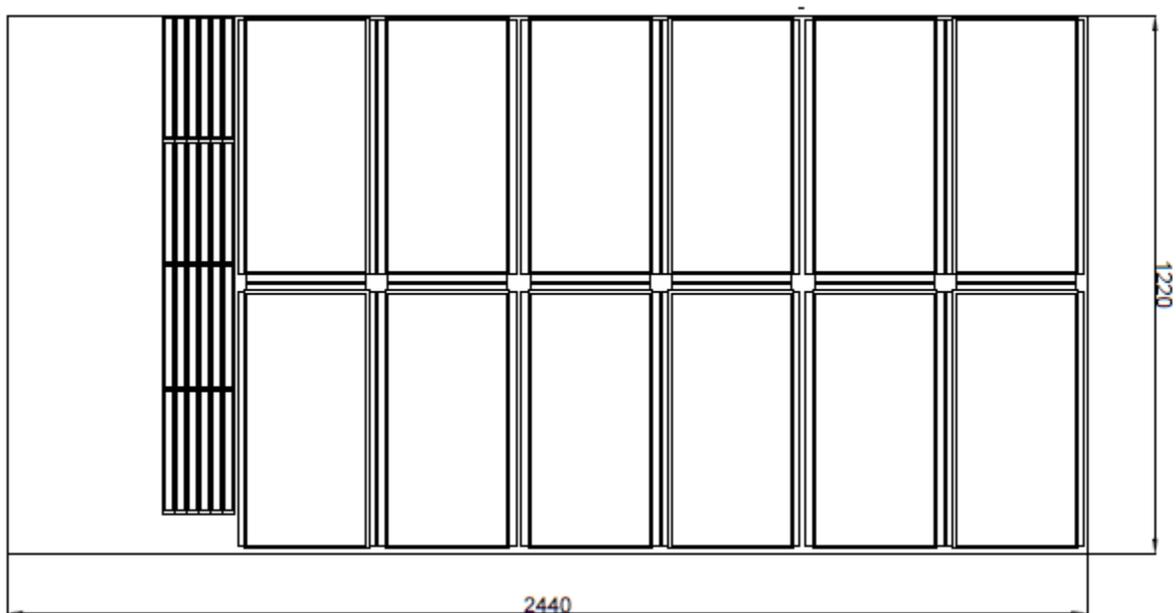
En este acomodo se pudo ver que optimizando el acomodo de cada hoja de materia prima se pueden obtener 12 tableros completos ocupando un cortador de 1/4". En la Imagen 10 Acomodo del material en hoja de 1.22 x 2.44 m (dimensiones en el dibujo en mm). se muestra el acomodo hecho en AutoCad, respetando las medidas del tablero de 27 x 57 cm con una altura en las bandas de 1.5 cm.

Para las fichas se utilizará inyección en plástico (acrílico), ya se tiene el molde y el costo que se está estimando contempla el transporte, montaje, materia prima y

**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario**

mantenimientos del molde, esta inyección se haría rentando una máquina inyectora por hora, y que en el costo de la renta se incluya el costo de la materia prima (pellets de acrílico).

La impresión del instructivo sería en papel bond a blanco y negro, y la caja sería en una caja de cartón hecha a medida con una etiqueta identificativa en blanco y negro. El juego junto con el instructivo, las fichas y el tablero se meterán en una bolsa plástica transparente a medida con el objetivo de protegerlo del agua y el polvo en el almacenaje.



*Imagen 10 Acomodo del material en hoja de 1.22 x 2.44 m (dimensiones en el dibujo en mm).*

## CAPÍTULO 8

### 8.1. Punto de equilibrio

El punto de equilibrio es aquel en el que los ingresos totales son iguales a los costos totales asociados con la fabricación y venta de un producto, es aquel punto de actividad en el cual no existe utilidad, ni pérdida.<sup>39</sup>

Desarrollando el cálculo del punto de equilibrio:

$$CF \text{ (Costos Fijos)} = \$ 27,850.00$$

$$CV \text{ (Costos Variables)} = \$ 128.00$$

Para encontrar el punto de equilibrio partiremos en un precio de venta de \$250.00 pesos de acuerdo al Análisis de los resultados (4.9), y a partir de este se encontrará la cantidad de equilibrio en la que se cubren los costos. Una vez conocidos estos puntos se puede jugar un poco dependiendo de los comportamientos del mercado, modificando el precio de venta en función de la cantidad.

$$PE = CF + CV Q - PV Q = 0$$

Dónde:

PE : Punto de equilibrio

CF: Costos fijos

CV: Costos Variable

Q: Cantidad

PV: Precio de venta

Despejando Q

---

<sup>39</sup> Análisis del punto de equilibrio. Fuente: <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producci%C3%B3n/an%C3%A1lisis-del-punto-de-equilibrio/>, consultada el 08/02/2017

$$Q = CF / PV - CV$$

$$Q = \$27,850 / (\$250 - \$128) = 228.28 \text{ unidades}$$

La cantidad de equilibrio se fijará en 229 unidades.

Haciendo el análisis del punto de equilibrio con los costos propuestos, se encontró que en el precio de venta de \$ 250, el punto de equilibrio se encontraría en las 229 unidades vendidas al mes, este número por si solo puede que no diga mucho, pero si se hace una comparativa de un producto publicitario de dominio común como lo son los sartenes que obsequia un banco por incrementar una cuenta o la playera de la selección que obsequia otro, este se encuentra muy por debajo.

## 8.2. Estimado de ventas y proyección de ganancias

Para el precio de venta, se va a hacer un estimado de ventas conservador en el cual se tengan ganancias, y se pueda ir haciendo un acumulado para las inversiones que se requieren para crecer el negocio y cortar del modelo a los maquiladores.

Proyectando un escenario conservador con venta de 300 unidades al mes, con el precio de venta fijado anteriormente de \$250.00, el total de ventas anuales sería de \$900,000.00 antes de impuestos, dejando una utilidad mensual de \$8,750.00 la cual corresponde a una ganancia del 12%. Lo anterior se puede ver a detalle en los anexos al final de este documento.

## 8.3. Estado de resultados

El estado de resultados o también conocido como estado de ganancias y pérdidas, es un reporte financiero que muestra de manera detallada los ingresos obtenidos, los gastos en el momento en que se producen y el beneficio o pérdida que ha generado la empresa en un período de tiempo, con el objeto de analizar dicha información y tomar decisiones en base a ella. Además brinda información sobre el

**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario**

desempeño de la empresa la cuál puede ser utilizada para predecir resultados futuros<sup>40</sup>.

Para efectos del presenta trabajo, se desarrolló un estado de resultados proponiendo ciertas ganancias y pérdidas básicas que se cree podría llegar a tener el negocio en base a la proyección de ventas y al "target price", esto solo a modo de ejercicio y para ejemplificar como sería, ya que este no puede ser utilizado para llegar una conclusión o para tomar una decisión a futuro.

*Tabla 7 Ejemplo de estado de resultados para el "Tira-ficha"*

**TIRA FICHA S.A. DE C.V.**

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01  
DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE  
DEL 2018 (PROYECCIÓN)

	<i>1er año</i>
VENTAS	\$ 900,000.00
COSTO DE VENTAS	\$ 460,800.00
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<u>\$ 439,200.00</u>
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 334,200.00
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<u>\$ 105,000.00</u>
PRODUCTOS FINANCIEROS	\$ -
GASTOS FINANCIEROS	\$ -
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<u>\$ 105,000.00</u>
ISR	\$ 32,550.00
<b>UTILIDAD NETA</b>	<u>\$ 72,450.00</u>
Utilidad neta mensual	6,037.50

**Q**                    3600

<sup>40</sup> Estado de resultados. Fuente: <https://aprendiendoadministracion.com/estado-de-resultados/>, consultada el 26/01/2018

#### 8.4. Balance general

El balance general es un estado financiero conformado por un documento que muestra detalladamente los activos, los pasivos y el patrimonio con que cuenta una empresa en un momento determinado.<sup>41</sup>

Los activos incluyen:

- Dinero que se encuentra físicamente en la empresa (por ejemplo caja chica), o el dinero que se tiene depositado en banco.
- Los elementos físicos con que cuenta la empresa para realizar sus operaciones y que tienen una duración permanente (por ejemplo, edificios, terrenos, maquinaria, vehículos de transporte, muebles, etc), o que tienen una duración temporal (por ejemplo, materias primas, mercaderías).
- Las deudas que tienen los clientes con la empresa.

Los pasivos incluyen:

- Las deudas que tiene la empresa con sus proveedores.
- Las deudas pendientes con los bancos y otras entidades financieras.

El patrimonio incluye:

- Aportaciones hechas por los socios o accionistas.
- Beneficios o utilidades que ha obtenido la empresa.

El balance general nos permite conocer la situación financiera de la empresa, analizar esta información y, en base a dicho análisis, tomar decisiones estratégicas o corregir situaciones actuales que pueden llevar al fracaso de la empresa.

---

<sup>41</sup> El balance general. Fuente: <https://www.crecenegocios.com/el-balance-general/>, consultada el 22/01/2018

**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario**

Para este trabajo se hizo un balance general anual como si el Tira-ficha hubiera estado doce meses en comercialización, y se propusieron pasivos y activos simples probables que se tendrían en caso de llevar a cabo su comercialización.

De este balance general no se pueden tomar decisiones estratégicas ya que los valores son inventados, pero sirve a manera de ejemplo para mostrar cómo se realizaría uno en caso de requerirse.

*Tabla 8 Balance general ficticio de la empresa para la comercialización del "Tira-ficha"*

<b>TIRA FICHA S.A. DE C.V.</b>			
<b>BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2017 (año cero)</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
CAJA	\$ 10,000.00	PROVEEDORES	\$ 15,000.00
BANCOS	\$ 45,000.00	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 1,000.00
INVERSIONES	\$ -	IMPUESTOS A CARGO	\$ -
CLIENTES	\$ -		\$ 16,000.00
OTROS DEUDORES	\$ -		
IMPUESTOS A FAVOR	\$ -	<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>	
INVENTARIOS	\$ -	ACREEDORES FINANCIEROS	\$ 12,000.00
	<u>\$ 55,000.00</u>		\$ 12,000.00
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO DIFERIDO</b>	
EDIFICIO/PLANTA	\$ 56,000.00	RETENCIONES A TERCEROS	\$ 2,000.00
EQUIPOS	\$ 17,000.00		\$ 2,000.00
	<u>\$ 73,000.00</u>		
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		<b>PASIVO TOTAL</b>	\$ 30,000.00
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	\$ 2,000.00	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	\$ 100,000.00
	<u>\$ 2,000.00</u>	CAPITAL SOCIAL	\$ 100,000.00
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>\$130,000.00</b>	RESULTADOS ACUMULADOS	\$ -
		RESERVA LEGAL	\$ -
		RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ -
		<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>\$ 130,000.00</b>

## 8.5. Estados financieros proforma

Estos estados financieros son una proyección que revela el comportamiento que se prevé tendrá la empresa, y es una buena manera de anticipar los ingresos y egresos para tomar decisiones estratégicas como inversiones o recortes de gasto.

**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa  
como medio publicitario**

Las proyecciones tienen que fundamentarse en un escenario actual, el cual para este caso también es un estimado ya que no se tiene como tal una empresa en funcionamiento, pero la información y los estados financieros darán una idea muy clara de lo que depararía en los años siguientes si este negocio se llevara a cabo.

*Tabla 9 Estado de resultados (proyección)*

**TIRA FICHA S.A. DE C.V.**

ESTADO DE RESULTADOS DEL 01  
DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE  
DEL 2018 (PROYECCIÓN)

	<i>1er año</i>	Proyección con un crecimiento anual del 5 % en ventas e impactando el precio con la inflación estimada del 4,85% anual			
		2	3	4	5
VENTAS	\$ 900,000.00	\$ 990,832.50	\$ 1,040,374.13	\$ 1,092,392.83	\$ 1,147,012.47
COSTO DE VENTAS	\$ 460,800.00	\$ 507,306.24	\$ 532,671.55	\$ 559,305.13	\$ 587,270.39
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	<b>\$ 439,200.00</b>	<b>\$ 483,526.26</b>	<b>\$ 507,702.57</b>	<b>\$ 533,087.70</b>	<b>\$ 559,742.09</b>
GASTOS DE OPERACIÓN	\$ 334,200.00	\$ 350,408.70	\$ 350,408.70	\$ 350,408.70	\$ 350,408.70
<b>UTILIDAD OPERATIVA</b>	<b>\$ 105,000.00</b>	<b>\$ 133,117.56</b>	<b>\$ 157,293.87</b>	<b>\$ 182,679.00</b>	<b>\$ 209,333.39</b>
PRODUCTOS FINANCIEROS	\$ -				
GASTOS FINANCIEROS	\$ -				
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>\$ 105,000.00</b>	<b>\$ 133,117.56</b>	<b>\$ 157,293.87</b>	<b>\$ 182,679.00</b>	<b>\$ 209,333.39</b>
ISR	\$ 32,550.00	\$ 41,266.44	\$ 48,761.10	\$ 56,630.49	\$ 64,893.35
<b>UTILIDAD NETA</b>	<b>\$ 72,450.00</b>	<b>\$ 91,851.12</b>	<b>\$ 108,532.77</b>	<b>\$ 126,048.51</b>	<b>\$ 144,440.04</b>
Utilidad neta mensual	6,037.50	7,654.26	9,044.40	10,504.04	12,036.67
<b>Con una proyección de crecimiento de 5% Q</b>	<b>3600</b>	<b>3780</b>	<b>3969</b>	<b>4167</b>	<b>4376</b>

Tabla 10 Balance general proforma al 2018 de la empresa para la comercialización del "Tira-ficha"

<b>TIRA FICHA S.A. DE C.V.</b>			
<b>BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018 (PROFORMA)</b>			
<b>ACTIVO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO CIRCULANTE</b>	
CAJA	\$ 12,000.00	PROVEEDORES	\$ 1,500.00
BANCOS	\$ 55,000.00	OTRAS CUENTAS POR PAGAR	\$ 500.00
INVERSIONES	\$ -	IMPUESTOS A CARGO	\$ 16,000.00
CLIENTES	\$ 20,000.00		<u>\$ 18,000.00</u>
OTROS DEUDORES	\$ -		
IMPUESTOS A FAVOR	\$ 16,000.00	<b>PASIVO NO CIRCULANTE</b>	
INVENTARIOS	<u>\$ 5,250.00</u>	ACREEDORES FINANCIEROS	<u>\$ 1,000.00</u>
	<u>\$108,250.00</u>		<u>\$ 1,000.00</u>
<b>ACTIVO NO CIRCULANTE</b>		<b>PASIVO DIFERIDO</b>	
EDIFICIO/PLANTA	\$ 56,000.00	RETENCIONES A TERCEROS	<u>\$ -</u>
EQUIPOS	<u>\$ 32,000.00</u>		<u>\$ -</u>
	<u>\$ 88,000.00</u>		
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>		<b>PASIVO TOTAL</b>	\$ 19,000.00
DEPÓSITOS EN GARANTÍA	<u>\$ 3,000.00</u>	<b>CAPITAL CONTABLE</b>	\$ 180,250.00
	<u>\$ 3,000.00</u>	CAPITAL SOCIAL	\$ 100,000.00
<b>TOTAL DE ACTIVO</b>	<b>\$ 199,250.00</b>	RESULTADOS ACUMULADOS	\$ 2,000.00
		RESERVA LEGAL	\$ 5,800.00
		RESULTADO DEL EJERCICIO	\$ 72,450.00
		<b>TOTAL PASIVO Y CAPITAL</b>	<b>\$ 199,250.00</b>



## CAPÍTULO 9

### 9.1. Análisis de resultados

Primero se hará el análisis del proceso de fabricación, como se planteó en la Capítulo 5, Inciso 5.3 existen dos opciones de proceso de fabricación, a pesar de que estas son muy similares en costos, se estaría optando por la opción de impresión en rígido por el simple hecho de que con este se eliminaría un paso manual del proceso de fabricación, el proceso de aplicación de vinil de manera manual aumentaría el tiempo total de fabricación y además podría incrementar el riesgo de tener un producto final no conforme, además por ser un proceso que tiene cierta complejidad, este paso se puede convertir en un cuello de botella y afectar los compromisos de entrega con el cliente final.

Una vez definido el proceso de fabricación, se hace el análisis de los costos. Primero se abordan los costos fijos, estos están dentro de un marco razonable, y hacen referencia a una empresa pequeña que apenas está en crecimiento. Los costos fijos podrían ser más específicos, pero a mi criterio se perdería la intención del presente trabajo que es el presentar un modelo sencillo pero completo de cómo se comportaría una empresa ficticia que comercializara el nuevo juego de mesa como medio publicitario, y ya madurada la idea el ejercicio se puede hacer tan complejo como se desee, aumentando las variables que den mayor probabilidad de éxito. Por otro lado los costos variables con muy claros y simples. Estos se basan en lo necesario de manera básica para la fabricación de un tablero de juego y al igual que los costos variables, estos pueden hacerse tan completos y completos como se requiera en un modelo real, pero a modo de ejemplo y para los fines del presente trabajo, cumplen con el objetivo de ejemplificar el modelo de manera sencilla.

Contemplando los costos fijos y variable, y fijando un precio de venta del tablero que estuviera dentro de la media del mercado se ubicó el punto de equilibrio, este nos arrojó que con 229 unidades al mes se tendría una pérdida igual a 0, y todo el volumen de ventas que se encuentre por encima de las 229 unidades se verá

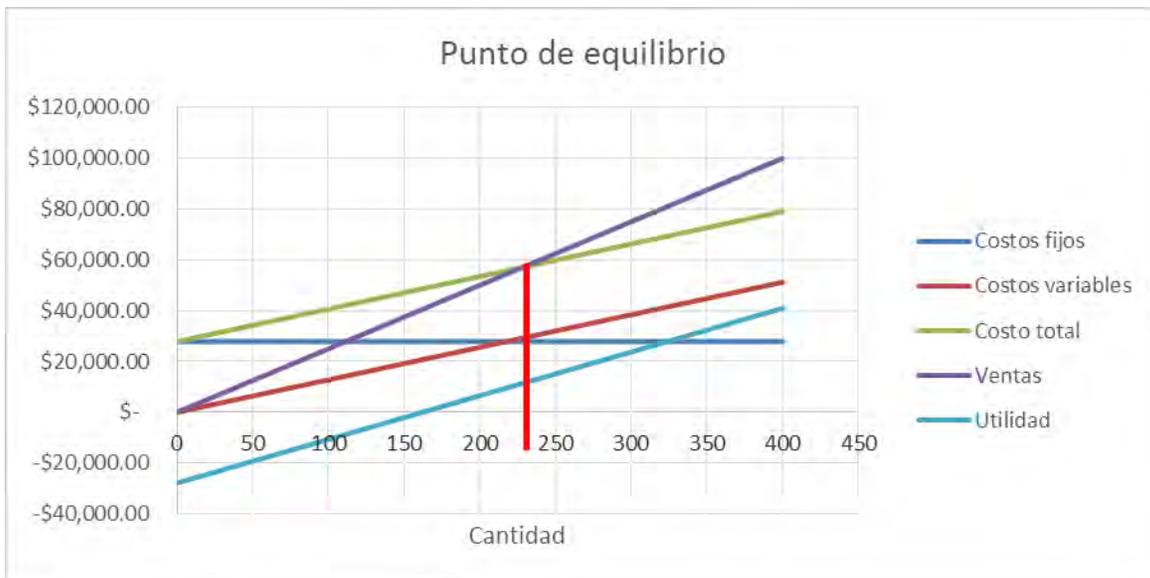
**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario**

reflejado en ganancias para la empresa. Se puede ver en la tabla y en el gráfico marcado en rojo el punto donde se alcanza el punto de equilibrio y este está en una zona media de los precios promedio de los juegos de mesa en el mercado. Este número a mi criterio es una meta alcanzable contemplando el volumen de ventas promedio por un lado de los artículos publicitarios y por otro de los juegos de mesa.

Tabla 11 Punto de equilibrio del "Tira-ficha"

Q	Costos fijos	Costos variables	Costo total	Ventas	Utilidad
0	\$ 27,850.00	\$ -	\$ 27,850.00	\$ -	-\$ 27,850.00
50	\$ 27,850.00	\$ 6,400.00	\$ 34,250.00	\$ 12,500.00	-\$ 19,250.00
100	\$ 27,850.00	\$ 12,800.00	\$ 40,650.00	\$ 25,000.00	-\$ 10,650.00
150	\$ 27,850.00	\$ 19,200.00	\$ 47,050.00	\$ 37,500.00	-\$ 2,050.00
200	\$ 27,850.00	\$ 25,600.00	\$ 53,450.00	\$ 50,000.00	\$ 6,550.00
250	\$ 27,850.00	\$ 32,000.00	\$ 59,850.00	\$ 62,500.00	\$ 15,150.00
300	\$ 27,850.00	\$ 38,400.00	\$ 66,250.00	\$ 75,000.00	\$ 23,750.00
350	\$ 27,850.00	\$ 44,800.00	\$ 72,650.00	\$ 87,500.00	\$ 32,350.00
400	\$ 27,850.00	\$ 51,200.00	\$ 79,050.00	\$ 100,000.00	\$ 40,950.00

Imagen 11 Gráfico del punto de equilibrio



Con la proyecciones de ventas realizadas de 300 unidades al mes se demostró que aunque las ganancias no son muy grandes, al ser una empresa pequeña estas sería suficientes para mantener unas finanzas sanas, además de que se podrían plantear

escenarios de inversión para aumentar el volumen de producción en caso de que el mercado así lo permitiera, todo dependería del éxito que tuviera el juego en el mercado.

Con el balance general se pudo ver que planteando pasivos y activos sencillos pero acordes al tamaño del proyecto, la empresa se encuentra con finanzas saludables y sin grandes compromisos por cubrir, únicamente el apalancamiento normal con proveedores para la materia prima, y los compromisos fiscales, así como algún seguro o compromisos financieros pequeños por cubrir derivados de la misma operación de la empresa.

Ya con los estados financieros proforma anticipando un escenario de crecimiento muy conservador se puede ver que el pequeño incremento en ventas puede hacer frente de manera sencilla al incremento ocasionado por la inflación, y aun así incrementar las ganancias de la empresa haciendo atractivo el llevar a cabo el negocio.

Como punto general, los números analizados demuestran que el negocio es viable y que aunque las ganancias que anticipa no sean tan grandes, sería un buen comienzo y se anticipa que si existe una buena aceptación del mercado hacia el producto el crecimiento en las ganancias puede ser exponencial, haciendo aún más atractiva la inversión y la comercialización.

## CAPÍTULO 10

### 9.2. Conclusiones y recomendaciones

En la elaboración de este trabajo se pudo comprobar que la idea de comercializar un nuevo juego de mesa como medio publicitario tiene un futuro prometedor debido al novedoso diseño, a su facilidad de uso y a su reducido y competitivo precio. De manera objetiva los resultados numéricos encontrados demuestran que en este

**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario**

producto se tiene una buena oportunidad de negocio debido a su margen de ganancia que es del 12% y un precio de venta de \$250.00 pesos que es muy competitivo, y por lo que el juego puede llegar a ser muy exitoso.

Es importante resaltar que este trabajo es el inicio, y que en el caso de que la comercialización se desee hacer de manera directa, es necesario analizar otros factores e introducir otros costos en el modelo económico como son la publicidad, el manejo de stocks, costos de almacenaje de producto terminado y materia prima, creación de una marca y consolidar legalmente la empresa, etc, aunque estos resultados se pueden tomar como punto de partida para los desarrollos posteriores, y tener una idea bastante realista de lo que puede llegar a ser y de la aceptación que tendría.

Los números que reflejan la situación económica que presentaría la empresa son alentadores ya que la inversión es mínima y el periodo de recuperación de dos o tres meses, y a pesar de que se plantean situaciones ficticias y se proyectan estados con el pronóstico actual del producto, estos se apegan lo suficiente a la realidad como para justificar el que se continúe con su desarrollo.

Es clara la idea de que el comercializar un nuevo producto requiere de una táctica inteligente y bien estructurada, como se comentó en el desarrollo del presente trabajo existe una fuerte barrera para la introducción al mercado de nuevos productos, ya que es difícil contactar de manera directa al que toma las decisiones dentro del área de marketing de una empresa y es difícil que una vez que se presenta el producto la persona responsable tome la decisión de destinar una parte del presupuesto de marketing en un nuevo producto que sale de lo que normalmente ocupan para publicitar su marca, pero una vez superado este obstáculo y logrando convencer de lo eficiente que sería ocupar el "tira-ficha", es muy probable que el producto tenga una rápida aceptación en el mercado causado por su innovador diseño, su modo de juego y las opciones de personalización que ofrece.

## REFERENCIAS

1. Adicción a internet y las tecnologías. <https://www.webconsultas.com/mente-y-emociones/adicciones/por-que-somos-adictos-a-internet>. Consultada el 23/02/2018
2. Millenials y juegos de mesa.  
<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/millennials-y-juegos-de-mesa-combinacion-ganadora-de-hasbro-y-mattel.html>. Consultada el 20/03/2018
3. ¿Cómo se ha comportado este año la inversión en publicidad en México?.  
<https://www.merca20.com/se-ha-comportado-este-ano-la-inversion-en-publicidad-en-mexico/>. Consultado el 12/02/2018
4. ¿Cuál es la inversión en publicidad que debe hacer un negocio?.  
<https://www.puromarketing.com/66/27778/cual-inversion-publicidad-debe-hacer-negocio.html>. Consultado el 13/02/2018
5. El Juego más antiguo de América,  
<http://abakmatematicamaya.blogspot.mx/2011/12/bak-matematica-maya-el-patolli.html>. Consultada el 24/03/2018
6. ¿Nueva era de los juegos de mesa?  
<http://adligmary.blogspot.mx/2013/04/nueva-era-de-los-juegos-de-mesa.html>. Consultada el 10/11/2016
7. Juguete en México, Instituto Valenciano de la Exportación, Alicante 2009.
8. Brújula de compra: Juguetes.  
[http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj\\_2012/bol240\\_juguetes.asp](http://www.profeco.gob.mx/encuesta/brujula/bruj_2012/bol240_juguetes.asp)  
Consultada el 10/10/2016
9. Fuente: Mercado de juguetes crece con Millennials, El Economista, Karina Hernández, 23 Dic 2015
10. El negocio redondo de los juguetes.  
<https://www.economista.com.mx/empresas/El-negocio-redondo-de-los-juguetes-20110308-0064.html>. Consultada el 24/04/2018

11. Las ventas del sector juguete a la baja  
<https://informaarte.wordpress.com/de-realidades/las-ventas-del-sector-juguete-a-la-baja/>. Consultada el 24/04/2018
12. Crecen juguetes 6% sus ventas.  
<http://www.eldiariodecoahuila.com.mx/activos/2018/1/3/crecen-juguetes-ventas-702708.html>. Consultada el 10/01/2018
13. LEGO arma en Monterrey su planta mas grande.  
<https://www.eleconomista.com.mx/estados/LEGO-arma-en-Monterrey-su-planta-mas-grande-20110714-0076.html>. Consultada el 24/04/2018
14. LEGO ampliará planta en Monterrey.  
<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/lego-ampliara-fabrica-en-monterrey.html>. Consultada el 08/11/2017
15. Heizer and Render, Operations Management, Prentice Hall, 10th Edition.
16. Matriz FODA. <http://www.matrizfoda.com/dafo/>. Consultada el 20/11/2017
17. La Mezcla de la Mercadotecnia, Ivan Thompson.  
[http://moodle2.unid.edu.mx/dts\\_cursos\\_md/pos/MD/MM/AM/10/Mezcla\\_de\\_Mercadotecnia.pdf](http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/pos/MD/MM/AM/10/Mezcla_de_Mercadotecnia.pdf)
18. Que es el estudio de mercado. <http://www.blog-emprendedor.info/que-es-el-estudio-de-mercado/>. Consultada el 06/01/2017
19. Número de habitantes.  
<http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/habitantes.aspx?tema=P>.  
Consultada el 06/01/2017
20. LEGO. <https://es.wikipedia.org/wiki/LEGO>. Consultada el 10/01/2017
21. Mattel. <https://www.mattel.com/en-us>. Consultada el 29/12/2017
22. Hasbro. <https://www.hasbro.com/es-mx/toys-games>. Consultada el 20/12/2017
23. Bandai. <https://es.wikipedia.org/wiki/Bandai>. Consultada el 22/12/2017
24. Juegos de mesa, negocios de ingenio.  
<http://www.1000ideasdenegocios.com/2010/01/juegos-de-mesa-negocios-de-ingenio.html>. Consultada el 24/04/2018

25. Análisis del punto de equilibrio.

<https://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/producci%C3%B3n/an%C3%A1lisis-del-punto-de-equilibrio/>,

consultada el 08/02/2017

26. Estado de resultados. <https://aprendiendoadministracion.com/estado-de-resultados/>, consultada el 26/01/2018

27. El balance general. <https://www.crecenegocios.com/el-balance-general/>, consultada el 22/01/2018

## BIBLIOGRAFÍA

Alarcón Ma. del C. A, Cordente M. Gómez M., y otros (2014)  
Investigación de Mercados  
Madrid, 1ª edición  
ESIC Editorial

Barry Render (2013)  
Principios de Administración de Operaciones  
México, 9ª edición  
Pearson Education

Charles T Horngren Gary (2000)  
Introducción a la contabilidad financiera  
México, 7ª edición  
Prentice Hall Hispanoamericana

Heizer J. and Render B. (2014)  
Operations Management  
United States, 10<sup>th</sup> edition  
Pearson Education

Ivan Thompson  
La mezcla de la mercadotecnia  
Universidad Interamericana para el Desarrollo  
México

Philip Kotler and Gary Amstrong (2016)  
Fundamentos de Marketing  
México, 13ª edición  
Pearson Education

Stephen P. Robins and David A. DeCenzo (2009)  
Fundamentos de Administración  
Mexico, 6ª edición  
Pearson Education

**ANEXO 1 Punto de equilibrio**

CALCULANDO EL PUNTO DE EQUILIBRIO

Costos Fijos mensuales		
LUZ	\$	350.00
TELÉFONO	\$	500.00
GASOLINA/TRANSPORTE	\$	2,000.00
SUELDOS	\$	24,000.00
PUBLICIDAD	\$	1,000.00
EXTRA 1	\$	-
EXTRA 2	\$	-
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>27,850.00</b>

Materiales por tablero

Costo de Trovicel	\$	50.00
Costo de fichas	\$	7.00
Instructivo	\$	3.00
Costo de empaque	\$	10.00
Costo de impresión en rígido	\$	35.00

Costos variables

MATERIA PRIMA	\$	50.00
IMPRESIÓN TABLERO	\$	35.00
CORTE MAS TRANSPORTE	\$	18.00
FICHAS E INSTRUCTIVO	\$	10.00
EMPAQUE	\$	15.00
<b>TOTAL</b>	<b>\$</b>	<b>128.00</b>
PRECIO DE VENTA	\$	250.00

Q	Costos fijos	Costos variables	Costo total	Ventas	Utilidad
0	\$ 27,850.00	\$ -	\$ 27,850.00	\$ -	-\$ 27,850.00
50	\$ 27,850.00	\$ 6,400.00	\$ 34,250.00	\$ 12,500.00	-\$ 19,250.00
100	\$ 27,850.00	\$ 12,800.00	\$ 40,650.00	\$ 25,000.00	-\$ 10,650.00
150	\$ 27,850.00	\$ 19,200.00	\$ 47,050.00	\$ 37,500.00	-\$ 2,050.00
200	\$ 27,850.00	\$ 25,600.00	\$ 53,450.00	\$ 50,000.00	\$ 6,550.00
250	\$ 27,850.00	\$ 32,000.00	\$ 59,850.00	\$ 62,500.00	\$ 15,150.00
300	\$ 27,850.00	\$ 38,400.00	\$ 66,250.00	\$ 75,000.00	\$ 23,750.00
350	\$ 27,850.00	\$ 44,800.00	\$ 72,650.00	\$ 87,500.00	\$ 32,350.00
400	\$ 27,850.00	\$ 51,200.00	\$ 79,050.00	\$ 100,000.00	\$ 40,950.00



51%

Proyección mensual con un crecimiento mensual del 0,25%

GANANCIA=CF+CVQ	1er mes	2o	3o	4o	5o	6o	7o	8o	9o	10o	11o	12o
Q (EQUIL)= 81	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300	300
Utilidad	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00	\$ 75,000.00
Costos	\$ 66,250.00	\$ 66,250.00	\$ 66,250.00	\$ 66,250.00	\$ 66,250.00	\$ 66,250.00	\$ 66,250.00	\$ 66,250.00	\$ 66,250.00	\$ 66,250.00	\$ 66,250.00	\$ 66,250.00
Utilidad	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00	\$ 8,750.00
	12%											
Total de ventas anuales	\$ 900,000.00											
Q anuales	3600		228.2786885									

Cantidad 229

### ANEXO 2 Encuesta

Te gustan los juegos de mesa	Total	
No	12	4%
Si	311	96%
(en blanco)	0	0%
<b>Total general</b>	<b>323</b>	



Cuánto cuesta un juego de mesa?	Total	
Entre \$100 y \$200 pesos	58	18%
Entre \$200 y \$300 pesos	167	52%
Más de \$300 pesos	81	25%
Menos de \$100 pesos	12	4%
(en blanco)	5	2%
<b>Total general</b>	<b>323</b>	

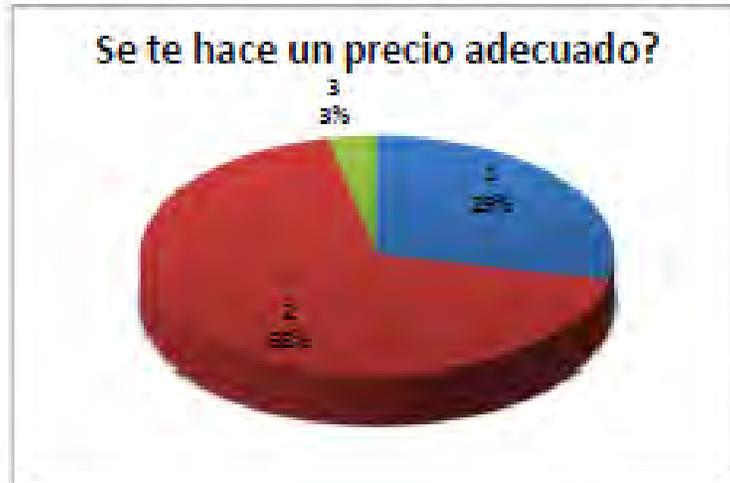


Se te hace un precio adecuado?	Total	
No	92	28%
Si	220	68%

Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario

(en blanco)  
Total general

11  
323 3%



**Qué tan seguido juegas?**

1 vez al mes  
1 vez cada dos meses o menos  
1 vez cada dos semanas  
1 vez por semana  
(en blanco)  
Total general

**Total**  
86 27%  
144 45%  
30 9%  
63 20%  
323

**Cuánto tiempo tardas jugando?**

Entre 1 y 2 horas  
Entre 2 y 3 horas  
Más de 3 horas  
Menos de 1 hora  
(en blanco)  
Total general

**Total**  
156 48%  
104 32%  
40 12%  
23 7%  
323

**Te gusta el fútbol?**

No  
Si  
(en blanco)  
Total general

**Total**  
75 23%  
248 77%  
323

**Te llamaría la atención un juego de mesa relacionado con el fútbol?**

No  
Si  
(en blanco)  
Total general

**Total**  
104 32%  
219 68%  
323

**Estudio de viabilidad para introducir al mercado mexicano un innovador juego de mesa como medio publicitario**

Crees que con los juegos del mundial este juego sería un buen medio publicitario?		
No	52	16%
Si	271	84%
(en blanco)		
Total general	323	

### ANEXO 3 Búsqueda de patentes

**United States Patent** [19] **4,025,073**  
**Furr et al.** [45] **May 24, 1977**

[54] **TABLE SOCCER OR FOOTBALL GAME STRUCTURE**

[76] **Inventors:** Robert L. Furr; Robert L. Hayes, Jr., both of 4215 Oak Lawn Ave., Dallas, Tex. 75219

[22] **Filed:** Nov. 5, 1975

[21] **Appl. No.:** 629,002

**Related U.S. Application Data**

[62] **Division of Ser. No. 370,913, June 18, 1973, Pat. No. 3,926,432.**

[52] **U.S. Cl.** ..... 273/85 D

[51] **Int. Cl.<sup>7</sup>** ..... A63F 7/06

[58] **Field of Search** ..... 273/3 R, 67 A, 85 R, 273/85 A-85 E, 108-126; 46/83

[56] **References Cited**

**UNITED STATES PATENTS**

682,807 9/1901 Mize ..... 273/87 A  
 1,544,411 6/1925 Kern ..... 273/112

**FOREIGN PATENTS OR APPLICATIONS**

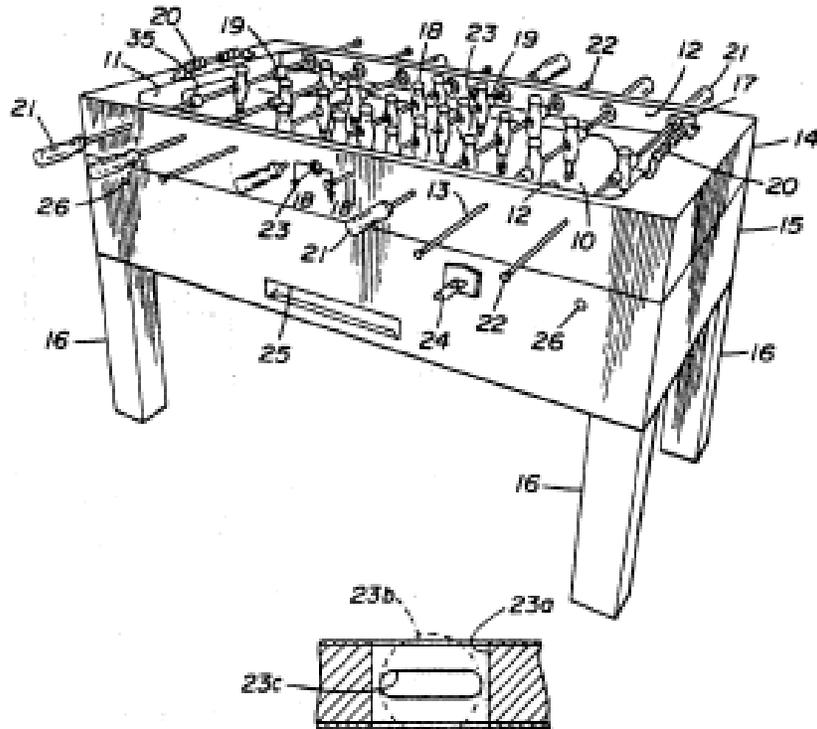
234,984 3/1943 Switzerland ..... 273/85 C  
 240,238 4/1946 Switzerland ..... 273/85 D  
 502,165 6/1939 United Kingdom ..... 172/85 C

*Primary Examiner—Richard J. Apley  
 Attorney, Agent, or Firm—Crisman & Moore*

[57] **ABSTRACT**

A generally improved rectangular football game table having raised side walls and end walls with goal openings and a pebbled glass playing surface for improved ball handling. The game table includes four vertical legs of rectangular cross-section having table leveling feet and a plurality of rod-mounted, balanced and weighted playing figures each having the foot thereof configured for improved ball handling characteristics.

9 Claims, 14 Drawing Figures



**United States Patent** [19]  
**Kemp et al.**

[11] **Patent Number:** **4,733,867**  
 [45] **Date of Patent:** **Mar. 29, 1988**

- [54] **FINGER FOOTBALL/FINGER RUGBY GAME**
- [76] **Inventors:** **Kelvin P. Kemp**, 1237 2nd St., Hermosa Beach, Calif. 90254; **Kerry E. Kemp**, 312 Winnipeg Pl., Long Beach, Calif. 90814
- [21] **Appl. No.:** **941,716**
- [22] **Filed:** **Dec. 15, 1986**

**Related U.S. Application Data**

- [63] Continuation-in-part of Ser. No. 812,078, Dec. 23, 1985, abandoned.
- [51] **Int. Cl.<sup>4</sup>** ..... **A63F 7/06**
- [52] **U.S. Cl.** ..... **273/94; 273/285; 273/85 R**
- [58] **Field of Search** ..... **273/94, 284, 85 R, 247, 273/126 R, 286, 287, 407, 408, 55 D, 285**

**References Cited**

**U.S. PATENT DOCUMENTS**

- 1,663,404 1/1927 Hands ..... 273/94 R
- 4,183,531 1/1980 White ..... 273/247

**FOREIGN PATENT DOCUMENTS**

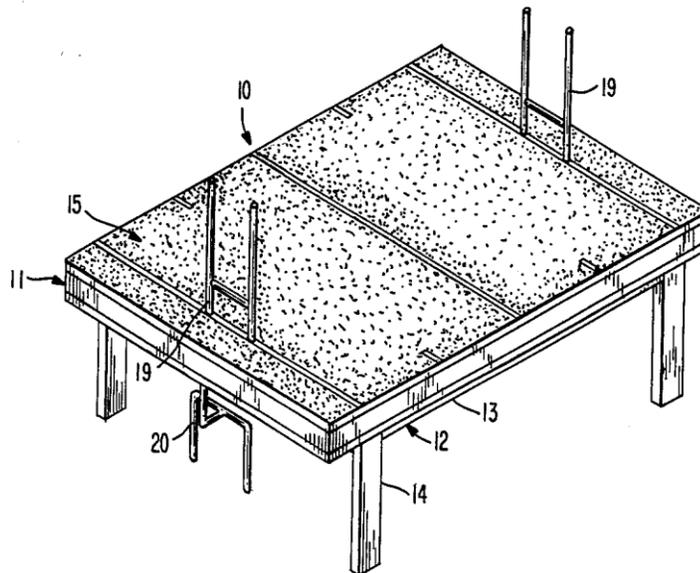
- 555370 8/1943 United Kingdom ..... 273/85 R
- 1529040 10/1978 United Kingdom ..... 273/126 R

*Primary Examiner*—Richard C. Pinkham  
*Assistant Examiner*—Mark S. Graham  
*Attorney, Agent, or Firm*—Singer and Singer

[57] **ABSTRACT**

This invention concerns a table top game capable of being played on a reversible table surface having a football playing field on one side and a rugby playing field on the opposite side. Each game is suitably marked with the necessary markings and preferably contains a green base to simulate the real game. Opposite ends of the game include goal posts that may either be fixed or removable, depending on the wishes of the user. A flexible reversible table surface is also described together with a fixed reversible table surface capable of being played on any supporting surface including the floor. Each of the games is played with a miniature ball that is kicked off by a flip of a player's finger.

**1 Claim, 10 Drawing Figures**



**United States Patent** [19]

[11] **Patent Number:** 4,872,679

**Bohaski et al.**

[45] **Date of Patent:** Oct. 10, 1989

[54] **COMBINATION TABLE TOP FOOTBALL AND HOCKEY GAME**

[76] **Inventors:** Frank L. Bohaski, 34 Penelope St.; Jack L. Horner, Jr., 244 Southern Ave., both of Pittsburg, Pa. 15211

[21] **Appl. No.:** 280,575

[22] **Filed:** Dec. 6, 1988

[51] **Int. Cl.:** A63F 7/06

[52] **U.S. Cl.:** 273/85 R; 273/94; 273/285; 273/128 R; 273/126 R

[58] **Field of Search:** 273/85 R, 285, 284, 273/247, 128 R, 94, 126 R, 148 R, 127 B, 1 ES; 434/169 I; 206/315.1; 116/222

[56] **References Cited**

**U.S. PATENT DOCUMENTS**

2,152,882	4/1939	Engel	273/94
2,801,853	8/1957	Lombardo	273/94
2,828,964	4/1958	Horton	273/94
3,554,549	1/1971	Grabewski	273/94
4,550,911	11/1985	Daley	273/94
4,555,114	11/1985	Dozier	273/126 R
4,733,867	3/1988	Kemp et al.	273/85 R
4,765,622	8/1988	Rienzo	273/85 R

**FOREIGN PATENT DOCUMENTS**

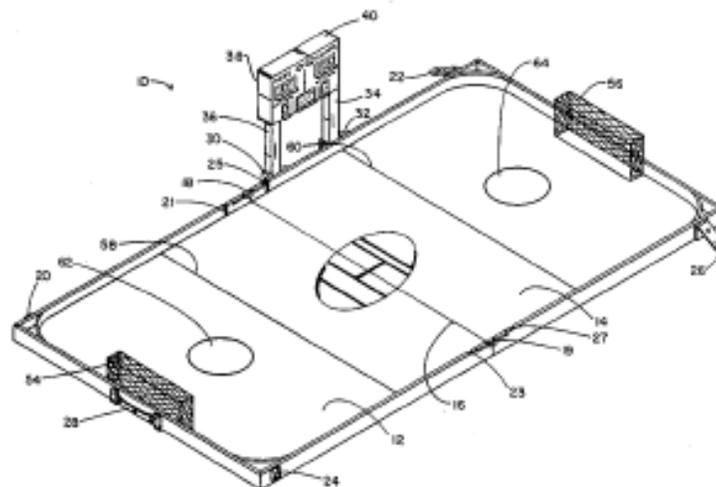
1529040	10/1978	United Kingdom	273/126 R
---------	---------	----------------	-----------

*Primary Examiner*—Edward M. Coven  
*Assistant Examiner*—S. Passaniti  
*Attorney, Agent, or Firm*—Jerry T. Kearns

[57] **ABSTRACT**

A combination table top football and hockey game utilizes a rectangular board formed by two rectangular sections connected along a central line by a hinge for movement between open and closed positions. The board has front and back surfaces designated respectively as a football field game area and a hockey rink game area. By inverting the game board, either table top football or table top hockey may be played. A scoreboard is removably received in an invertible fashion in mounting brackets provided on a side wall of the board, for use with either the football game area or the hockey game area. Two pairs of spaced aligned notches are formed in interior portions on opposed side walls of the game board for removable insertion of a pair of elongated rectangular slats. The slats are disposed in a common plane upon movement of the game board to a closed position and form a retaining wall of the closed case. The invention provides a standardized format and rules for two games which have been played in casual fashion utilizing improvised pieces, by school children for many years.

**18 Claims, 5 Drawing Sheets**



**ANEXO 4 Título de registro de diseño industrial No 36062**



**TÍTULO DE REGISTRO  
DE DISEÑO INDUSTRIAL NO. 36062**

<b>Titular(es):</b>	JOSÉ RAÚL CASTELLANOS GUZMÁN		
<b>Domicilio(s):</b>	Concepción Méndez N° 38, Col. Atenor Salas, 03010, Distrito Federal, MÉXICO		
<b>Denominación:</b>	MODELO INDUSTRIAL DE TABLERO PARA JUEGO CON FICHAS.		
<b>Clasificación:</b>	21-01		
<b>Inventor(es):</b>	JOSÉ RAÚL CASTELLANOS GUZMÁN		

	<b>SOLICITUD</b>		
	<b>Número:</b>	<b>Fecha de presentación:</b>	<b>Hora:</b>
MX/II/2011/002819	26 de agosto de 2011	12:18	
	<b>PRIORIDAD</b>		
	<b>País:</b>	<b>Fecha:</b>	<b>Número:</b>
México	26 de agosto de 2011	12:18	MX/II/2011/002819

**Vigencia:** Quince años

**Fecha de Vencimiento:** 26 de agosto de 2026

LA VIGENCIA DE ESTE REGISTRO ES IMPRRORÓGABLE Y ESTÁ SUJETA AL PAGO DE LA TARIFA PARA MANTENER VIGENTES LOS DERECHOS.



Fecha de expedición: 16 de abril de 2012

**EL DIRECTOR DIVISIONAL DE PATENTES**

**QUÍM. FABIÁN R. SALAZAR GARCÍA**



MX2012/47624