

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



**CASO DE ESTUDIO: PROPUESTA DE UN  
PLAN ESTRATÉGICO EN LA EMPRESA J.K.  
YOU WORLD IMPORTACIÓN Y  
EXPORTACIÓN E.I.R.L DEL SECTOR  
JUGUETERO**

Trabajo de suficiencia profesional para optar el título profesional de licenciado en  
Administración

**Gian Franco Estrada Escajadillo**

**Código 20150501**

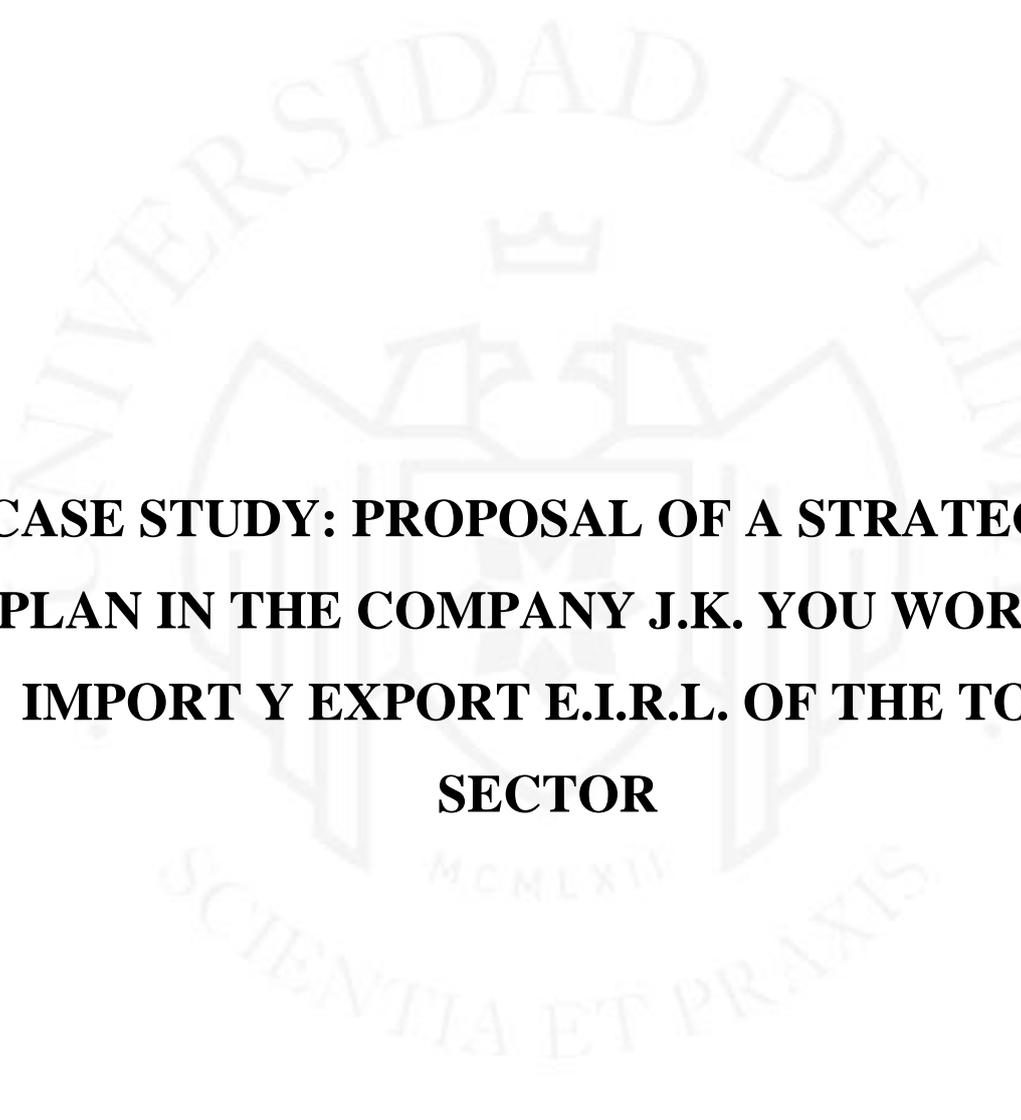
**Asesor**

Mariana Solis Visscher

Lima – Perú

Octubre del 2023





**CASE STUDY: PROPOSAL OF A STRATEGIC  
PLAN IN THE COMPANY J.K. YOU WORLD  
IMPORT Y EXPORT E.I.R.L. OF THE TOY  
SECTOR**

## **DEDICATORIA**

Este trabajo va dedicado con mucho esmero y dedicación para mis queridos padres Julio y Katty; por haberme educado con valores e impulsado hacia mi desarrollo personal y profesional; por ser pacientes ante los obstáculos y ser mi principal fuente de inspiración ante las adversidades del día a día. Dedico dicho estudio con mucha pasión y, sobre todo, amor. Gracias por creer en mí y en nuestros sueños compartidos; integrando a mis hermanos Rodrigo y Diego en este proceso estudiantil. Los amo familia. Gracias por todo.

Atentamente.

Gian Franco Estrada Escajadillo.



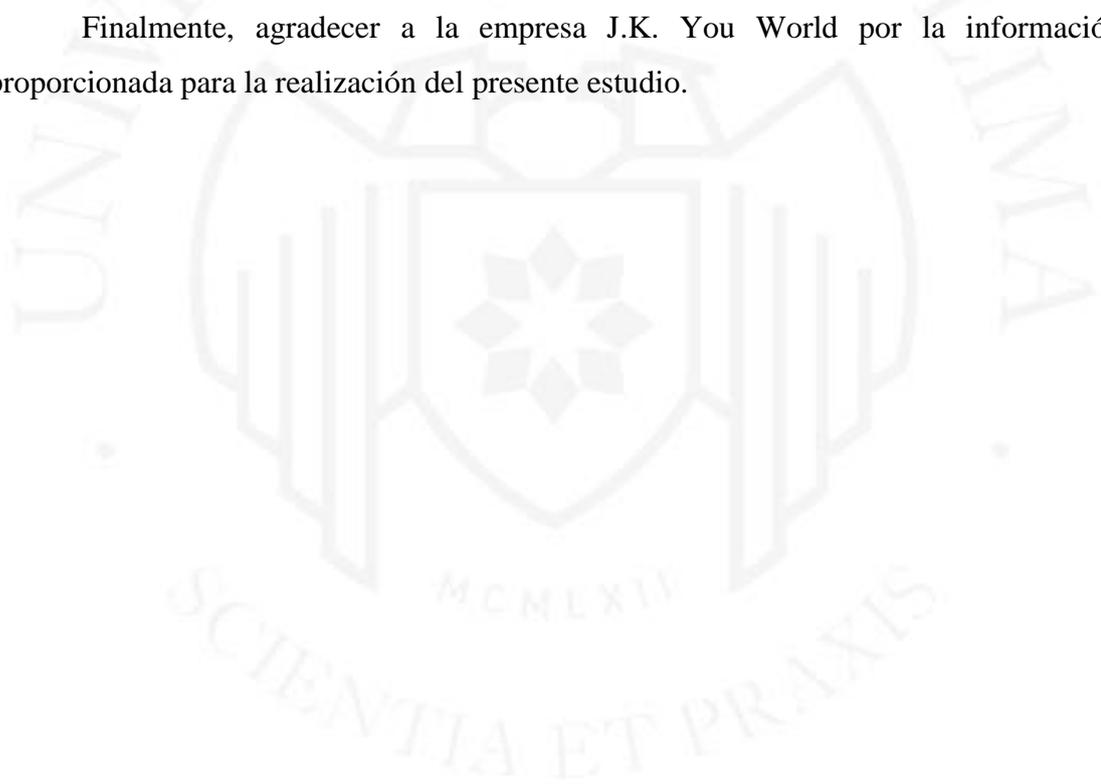
## **AGRADECIMIENTO**

En primer lugar, agradecer a nuestro señor Dios por permitirme tener y disfrutar de una hermosa familia y por ser siempre mi guía en cada paso erróneo o acertado que dé.

En segundo lugar, agradecer eternamente a mis padres y hermanos, debido a que son los soportes de mi vida y le dan sentido a la misma. Les agradezco infinitamente por toda la confianza que me brindan día a día y este proceso es también de ustedes.

En tercer lugar, agradecer a los docentes de la Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas por ser parte de mi desarrollo profesional a lo largo de estos años.

Finalmente, agradecer a la empresa J.K. You World por la información proporcionada para la realización del presente estudio.



# TABLA DE CONTENIDO

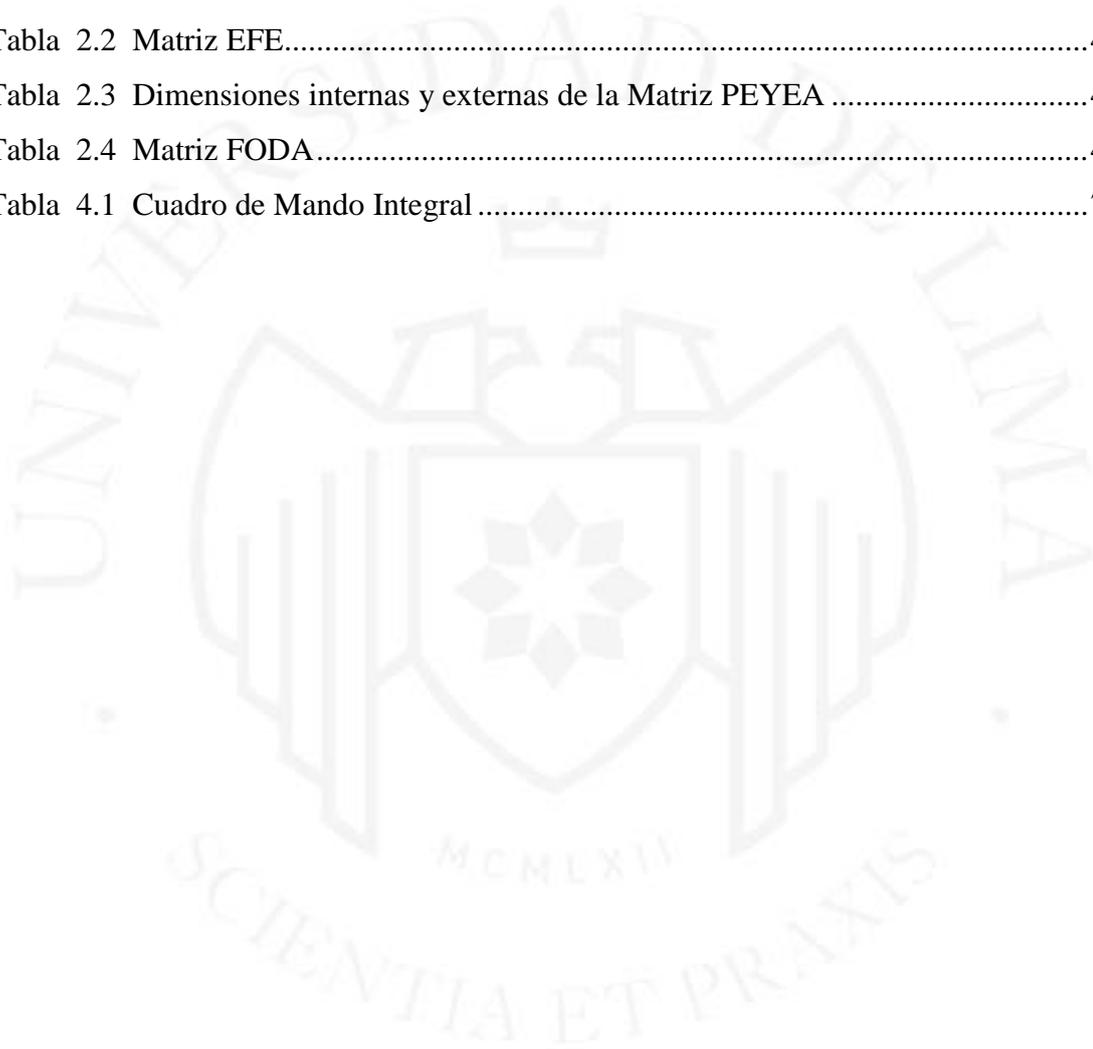
<b>RESUMEN .....</b>	<b>5</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>6</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO .....</b>	<b>8</b>
1.1 Diagnóstico Interno .....	8
1.1.1 Análisis de Modelo de Negocio.....	10
1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor.....	15
1.1.3 Análisis de Ventaja Competitiva .....	20
1.1.4 Fortalezas y Debilidades.....	23
1.2 Diagnóstico Externo .....	24
1.2.1 Análisis PEST.....	24
1.2.2 Análisis de Fuerzas Competitivas del sector juguetero .....	27
1.2.3 Oportunidades y Amenazas .....	36
<b>CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA .....</b>	<b>39</b>
2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI.....	39
2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE.....	40
2.3 Matriz de estrategias genéricas de negocio .....	42
2.4 Matriz Posición Estratégica y Evolución de la Acción (PEYEA).....	43
2.5 Matriz FODA.....	45
2.6 Matriz MPC .....	47
2.7 Definición y sustentación de misión, visión y políticas .....	49
2.8 Definición de los objetivos estratégicos .....	52
<b>CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA.....</b>	<b>54</b>
3.1 Evaluación del rediseño de la estructura organizacional .....	54
3.2 Propuestas de cambios para mejorar la implementación de estrategias .....	56
<b>CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO .....</b>	<b>69</b>
4.1 Diseño de un mapa estratégico de control .....	69
4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral .....	69
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>71</b>

<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>72</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>73</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>77</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>78</b>



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1 Modelo de negocio .....	11
Tabla 1.2 Cadena de valor .....	16
Tabla 1.3 Análisis PEST.....	25
Tabla 2.1 Matriz EFI.....	39
Tabla 2.2 Matriz EFE.....	41
Tabla 2.3 Dimensiones internas y externas de la Matriz PEYEA .....	44
Tabla 2.4 Matriz FODA.....	46
Tabla 4.1 Cuadro de Mando Integral .....	70



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1 Valor CIF importado de J. K. You World de los últimos cuatro años hasta la actualidad .....	8
Figura 1.2 Partida aduanera de productos importados por J.K. You World en el año 2022 .....	9
Figura 1.3 Principales países de importación para J.K. You World.....	10
Figura 1.4 Ventaja competitiva.....	20
Figura 1.5 Líderes del mercado de juguetes y juegos.....	30
Figura 1.6 Valor de marca de las marcas de juguetes más importantes en el mundo...39	
Figura 1.7 Ventas del mercado mundial de juguetes y juegos (mil millones de dólares americanos).....	33
Figura 1.8 Ventas del mercado mundial de juguetes y juegos por categoría (mil millones de dólares americanos).....	34
Figura 2.1 Matriz de estrategias genéricas de negocio .....	42
Figura 2.2 Matriz PEYEA .....	45
Figura 2.3 Matriz MPC.....	47
Figura 3.1 Estructura organizacional actual de J.K. You World .....	54
Figura 3.2 Estructura organizacional propuesta para J.K. You World.....	55
Figura 3.3 Matriz Ansoff .....	65
Figura 3.4 Matriz BCG .....	67
Figura 4.1 Mapa estratégico de control .....	69

## ÍNDICES DE ANEXOS

Anexo 1: Invitación del proveedor chino .....	79
Anexo 2: Autorización de distribución de marcas licenciadas .....	80
Anexo 3: Flujo de caja proyectado de J.K. You World .....	81
Anexo 4: Proyección de ventas anuales de J.K. You World .....	82
Anexo 5: Estado de Resultados año 2019.....	83
Anexo 6: Bosquejo de caja JK Reborn “Marca propia” .....	84
Anexo 7: Representación de Lego en “Cómico Con Perú” 2019 .....	90
Anexo 8: Almacén y distribución .....	86
Anexo 9: Showroom sección “bebés” .....	87
Anexo 10: Showroom sección “niños y niñas” .....	88
Anexo 11: Tienda física en el Mall “Open Plaza” .....	89
Anexo 12: Tasación inmueble (Almacén) .....	90
Anexo 13: Evaluación de proveedores logísticos .....	94
Anexo 14: Cotizaciones de proveedores chinos .....	100
Anexo 15: Aceptar la Proforma Invoice o Factura .....	96
Anexo 16: Aceptar el Packing List .....	97
Anexo 17: Aceptar el Bill of Lading .....	98
Anexo 18: Verificar el Shipping Order.....	99
Anexo 19: Aceptar el Certificado de Origen .....	100
Anexo 20: Verificación de Test Reports.....	101
Anexo 21: Verificación de salida y arribo de mercadería .....	102
Anexo 22: Realización del Cuadro Descriptivo .....	103
Anexo 23: Aprobación de DIGESA .....	104
Anexo 24: Notificación de DIGESA .....	105
Anexo 25: Confirmación de la Resolución Directoral.....	106
Anexo 26: Notificación de arribo de mercadería.....	107
Anexo 27: Gastos adicionales.....	108
Anexo 28: Servicio Courier de DHL (Tracking) de documentos originales .....	109
Anexo 29: Preliquidación y liquidación del Agente de Aduanas .....	110

Anexo 30: Etiquetado .....	111
Anexo 31: Administración de almacenes .....	112
Anexo 32: Página web de J.K. You World.....	113
Anexo 33: Flujograma de operaciones planteado.....	114
Anexo 34: Diagrama de Pareto .....	115
Anexo 35: Diagrama de Gantt .....	116
Anexo 36: Cadena de Suministro de J.K You World .....	117
Anexo 37: Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado.....	118
Anexo 38: Importaciones en USD CIF de “Juguete Kids” (2014 -2019).....	119
Anexo 39: Tamaño de mercado de juguetes y juegos (2023-2028) .....	120
Anexo 40: Importaciones con partida arancelaria 950300 de los últimos 5 años.....	121
Anexo 41: Importaciones de juguetes en el Perú valorizadas en dólares americanos en el año 2019.....	122
Anexo 42: Categorías más vendidas en el canal online en el mes de agosto del año 2020 .....	123
Anexo 43: Nacimientos inscritos en Perú hasta el año 2020.....	124
Anexo 44: Visita técnica a China .....	125

## RESUMEN

El presente trabajo de suficiencia profesional tiene como objetivo optimizar el modelo de negocio de J.K You World, empresa dedicada a la venta o comercialización “retail” y mayorista de juguetes para niños y productos para bebés, a través del planteamiento de una propuesta estratégica para dicha compañía. El desarrollo del estudio está dividido en cuatro capítulos con la finalidad de proponer estrategias que guíen a la compañía al logro de sus objetivos.

El primer capítulo comprende el diagnóstico estratégico interno y externo de la empresa en donde se llevó a cabo; en primera instancia, el análisis del modelo de negocio, la indagación de la cadena de valor, la definición de las ventajas competitivas de la compañía; y el análisis de las fortalezas y debilidades de la misma. Posteriormente, se ejecutó el análisis PEST, las cinco fuerzas de Porter; y la determinación de las oportunidades y amenazas del entorno en el cual la empresa está envuelta.

El segundo capítulo concibe la formulación de la estrategia en donde se llevó a cabo la elaboración de las matrices EFI y EFE, la formulación de la matriz de estrategias genéricas de negocio; y el desarrollo de las matrices PEYEA, FODA y MPC. Del mismo modo, se definió la visión, misión, políticas y los objetivos estratégicos de la empresa.

El tercer capítulo abarca la implementación estratégica en donde se desarrolló el rediseño de la estructura organizacional de la empresa y el planteamiento de cambios para la introducción de estrategias a nivel funcional, de negocios, corporativas e intensivas.

El cuarto capítulo incluye el control estratégico en donde se establece el diseño de un Mapa Estratégico de Control y el desarrollo de un Cuadro de Mando Integral en el cual se detallaron los objetivos estratégicos de “Juguete Kids”.

**Línea de investigación:** 5200 - 31.a2

**Palabras clave:** Juguetes, planteamiento estratégico, análisis y modelo de negocio

## **ABSTRACT**

The objective of this professional sufficiency work is to optimize the business model of J.K. You World, a company dedicated to the retail and wholesale sale of children's toys and baby products, through the development of a strategic proposal for the company. The development of the study is divided into four chapters in order to propose strategies that will guide the company to achieve its objectives.

The first chapter comprises the internal and external strategic diagnosis of the company, in which, first of all, the analysis of the business model, the investigation of the value chain, the definition of the company's competitive advantages, and the analysis of its strengths and weaknesses were carried out. Subsequently, the PEST analysis, Porter's five forces, and the determination of the opportunities and threats of the environment in which the company is involved were carried out.

The second chapter deals with strategy formulation, in which the EFI and EFE arrays are involved, the formulation of the generic business strategy matrix and the development of the PEYEA, FODA and MPC arrays were carried out. The company's vision, mission, policies and strategic objectives were also defined.

The third chapter covers the strategic implementation where the redesign of the company's organizational structure and the approach of changes for the introduction of strategies at the functional, business, corporate and intensive levels were developed.

The fourth chapter includes the strategic control where the design of a Strategic Control Map is established and the development of a Balanced Scorecard in which the strategic objectives of "Juguete Kids" are detailed.

**Line of research:** 5200 - 31.a2

**Keywords :** Toys, strategic approach, analysis and business model

# INTRODUCCIÓN

La planificación estratégica debe responder interrogantes sencillas como: ¿Cuál es el negocio?, ¿Cuál es el estado actual?, y ¿A dónde se aspira llegar?; las respuestas a estas preguntas permiten diagnosticar a la organización, decretar a dónde se quiere llegar con esta (misión) y los establecer los procesos para lograr los objetivos organizacionales. (Chiavenato, 2014)

El presente estudio posee como objetivo realizar un análisis estratégico de la empresa J.K. You World Importación y Exportación E.I.R.L., empresa peruana con más de quince años en la industria juguetera, siendo su principal actividad económica la venta “retail” y la distribución mayorista de juguetes en comercios especializados; siendo considerada, según los resultados del sector juguetero en el año 2014, como una de las empresas con grandes inversiones en importaciones (616,000 USD CIF) a nivel nacional. (DatosPerú, 2023)

Hoy en día, J.K. You World o comercialmente conocida como “Juguete Kids” opera en el mercado de línea infantil con cinco establecimientos físicos para la atención al cliente, ubicados en el Centro Comercial Polvos Rosados (Surco), Centro Comercial Mega Plaza (Independencia), Galería Mercado Central (Lima), Centro Comercial Open Plaza (Surquillo) y “Outlet” propio (Chorrillos). La instalación u oficina principal de la empresa está ubicada en el distrito de Chorrillos, siendo dicha locación, el lugar de acopio de mercadería (almacén) y el espacio físico de trabajo en oficinas tanto administrativas como de otras áreas de funciones básicas.

“Juguete Kids” debe tomar en consideración la existencia de factores diferenciales que cobran protagonismo en la actualidad y que son indispensables para la percepción y preferencia del consumidor, por consiguiente, en el presente trabajo se procederá a efectuar un diagnóstico tanto interno como externo para la compañía, lo cual permitirá el establecimiento de metas y objetivos que fomenten la creación de valor compartido por los diversos “stakeholders” o grupos de interés de la compañía. Se planteará la formulación de propuestas de cambios de mejora para la organización en el mercado “retail” y mayorista de juguetes de calidad para bebés y niños a nivel nacional.

# CAPÍTULO I: DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO

## 1.1 Diagnóstico Interno

J.K. You World, o comercialmente conocida como “Juguete Kids”, es una empresa del rubro juguetero fundada el 12 de abril del 2007 por el Sr. Julio César Estrada Fretel. La compañía tiene como objetivo brindar juguetes de alta gama para niños, niñas y bebés; logrando una ventaja competitiva a través de la rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

La población objetivo a la cual “Juguete Kids” se dirige es a los padres o tutores de familia; quienes deciden la compra final de un producto; siendo este caso, un juguete para un niño o un producto para un bebé (0 a 14 años). Cabe destacar que la compañía posee diversos precios para diferentes niveles socioeconómicos (A, B y C). La empresa abastece a toda Lima Metropolitana y ciertas provincias del Perú, conllevando a que sus mayores ingresos deriven de clientes mayoristas e institucionales.

**Figura 1.1**

*Valor CIF importado de J. K. You World de los últimos cuatro años hasta la actualidad*



*Nota. De Comercio exterior importaciones y exportaciones de J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L., por Veritrade, 2023 (<https://www.veritrade.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones-jk-you-world-importacion-y-exportacion-eirl/ruc-20515709283>)*

J.K. You World presenta un valor CIF importado de US\$ 165,784 en lo que va del año 2023; conllevando a que sea una cifra más baja en comparación de años anteriores. Cabe destacar que la empresa se encuentra en una etapa de recuperación financiera, a través de un apalancamiento monetario con fondos de inversiones; debido al nivel recesivo que presentaba la empresa en términos monetarios; por lo cual, el acceso al crédito era reducido. Actualmente, la empresa presenta una posición financiera más sana.

Las operaciones y gestiones administrativas son empleadas en el almacén central de la misma empresa en el distrito de Chorrillos, siendo una infraestructura valorizada en S/ 5,563,056.91 en el 2019 (véase el Anexo 12); conllevando a dicho almacén a ser uno de los activos económicos más importantes para la empresa. (Iturrizaga, 2020)

**Figura 1.2**

*Partida aduanera de productos importados por J.K. You World en el año 2022*

 1,412 Registros

Nº	FECHA	PARTIDA ADUANERA	EXPORTADOR	IMPORTADOR	DESCRIPCIÓN COMERCIAL
1	17/10/2022	9503002900	HONGKONG FENGHENG TRADING CO.. LIMITED 	J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L. 	CAMINADOR MUSICAL, AIYINGLE, 658A DIMENSIONES:75.50cmX54.50cmX47.00cm TIPO:CAMINADOR MUSICAL,FUNCIONES: SIN ACTIVIDAD,ACCESORIOS:INCLUYE ACCESORIOS, CODIGO:658A,COMPOSICION:PLÁSTICO FUENTE DE MOVI: SIN FUENTE DE MOVIMIENTO,USUARIO: NIÑO/NIÑA,PRESENTA:CAJA,
2	17/10/2022	9503002900	HONGKONG FENGHENG TRADING CO.. LIMITED 	J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L. 	CAMINADOR MUSICAL, WEN SHENGH, WD3783 DIMENSIONES:51.50cmX50.00cmX91.50cm TIPO:CAMINADOR MUSICAL,FUNCIONES: SIN ACTIVIDAD,ACCESORIOS:INCLUYE ACCESORIOS, CODIGO:WD3783,COMPOSICION:PLÁSTICO FUENTE DE MOVI: SIN FUENTE DE MOVIMIENTO,USUARIO: NIÑO/NIÑA,PRESENTA:CAJA,
3	17/10/2022	9503002900	HONGKONG FENGHENG TRADING CO.. LIMITED 	J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L. 	CARRO 2 EN 1, SHI, 611-35 DIMENSIONES:99.00cmX54.00cmX94.00cm TIPO:CARRO 2 EN 1,FUNCIONES: SIN ACTIVIDAD,ACCESORIOS:INCLUYE ACCESORIOS, CODIGO:611-35,COMPOSICION:PLÁSTICO FUENTE DE MOVI: SIN FUENTE DE MOVIMIENTO,USUARIO: NIÑO/NIÑA,PRESENTA:CAJA,3902-2022/DCEA/DI
4	17/10/2022	9503002900	HONGKONG FENGHENG TRADING CO.. LIMITED 	J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L. 	CARRO 2 EN 1, SHI, 611-38 DIMENSIONES:102.00cmX71.00cmX74.00cm TIPO:CARRO 2 EN 1,FUNCIONES: SIN ACTIVIDAD,ACCESORIOS:INCLUYE ACCESORIOS, CODIGO:611-38,COMPOSICION:PLÁSTICO FUENTE DE MOVI: SIN FUENTE DE MOVIMIENTO,USUARIO: NIÑO/NIÑA,PRESENTA:CAJA,3902-2022/DCEA/DI

*Nota. De Comercio exterior importaciones y exportaciones de J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L., por Veritrade, 2023 (<https://www.veritradecorp.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones-jk-you-world-importacion-y-exportacion-eirl/ruc-20515709283>)*

La empresa “Juguete Kids” registra, hasta el momento, un valor de US\$ 1,070,988 invertido durante los cinco últimos años; siendo los principales países de importación China y España, los cuales abastecen productos de calidad para la compañía en gran escala. Cabe destacar que los procesos de importación más largos, en términos de tiempo,

son con las adquisiciones del país asiático, ya que el volumen de contenedores adquiridos son veinte veces más que los de origen europeo.

**Figura 1.3**

*Principales países de importación para J.K. You World*

	Import.	CIF import.	Export.
PAISES	REG. ↑↓	US\$ ↑↓	%
CHINA	264	253,482	0 %
ESPAÑA	32	11,502	0 %

*Nota.* De Comercio exterior importaciones y exportaciones de J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L., por Veritrade, 2023 (<https://www.veritradecorp.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones-jk-you-world-importacion-y-exportacion-eirl/ruc-20515709283>)

Considerando el año 2022 como un lapso anual positivo en términos de importaciones, la empresa J.K. You World registró una cifra de 21 importaciones (US\$ 264,984) con 264 “items” con diferentes SKU provenientes de China (US\$ 253,482) y 32 “items” con diferentes SKU provenientes de España (US\$ 11,502). Cabe destacar que la empresa no ha registrado exportación alguna hacia el extranjero.

### 1.1.1 Análisis de Modelo de Negocio

Según Roa (2023) “El modelo de negocio Canvas es un método que permite elaborar esquemas de modelos de negocios innovadores. Dicha herramienta permite describir y analizar los diversos elementos que harán económicamente viable a la empresa.” (p. 2)

La manera idónea de analizar el modelo es dividiéndolo en nueve módulos, que reflejen la forma en la que una empresa está en marcha para conseguir ingresos. (Osterwalder & Pigneur, 2011)

En referencia al “lienzo del modelo de negocio” desarrollado por el teórico suizo Alexander Osterwalder, se analizarán los principales componentes del modelo de negocio de J.K. You World.

**Tabla 1.1**

*Modelo de negocio*

<p><b>Asociaciones Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveedores de chinos y españoles de juguetes y productos de bebés.</li> <li>- Socios arrendadores.</li> <li>- Relación con clientes minoristas, mayoristas e institucionales.</li> <li>- Alianzas estratégicas con Saga Falabella y Ripley Marketplace.</li> <li>- Distribuidores locales.</li> <li>- Relación con colaboradores.</li> <li>- Agente de Aduanas y operador logístico.</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Servicio y Atención al cliente.</li> <li>- Abastecimiento de productos.</li> <li>- Planificación y logística de entrada y salida.</li> <li>- Marketing.</li> <li>- Recepción de mercadería.</li> </ul>	<p><b>Propuesta de Valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Buena relación calidad / precio.</li> <li>- Precios de penetración.</li> <li>- Seguimiento de nuevas tendencias.</li> <li>- Productos innovadores.</li> <li>- Responsabilidad social empresarial.</li> <li>- Gran repertorio de productos para bebés y niños en general.</li> <li>- Delivery gratis por compras en volúmenes grandes.</li> </ul>	<p><b>Relaciones con Clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Centro de atención al cliente y asistencia personal.</li> <li>- Autoservicio.</li> <li>- Competencia leal.</li> <li>- Fidelización y mejora de la experiencia del cliente.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Padre de familia o algún miembro de ella.</li> <li>- Clientes mayoristas.</li> <li>- Instituciones (CAFAE, PNP, etc.)</li> </ul>
<p><b>Estructura de Costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Costos fijos (Gastos administrativos, sueldos, alquiler etc.)</li> <li>- Costos variables (Costos de importación de los productos, costos de distribución, pre liquidaciones etc.)</li> </ul>	<p><b>Fuentes de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta por activos: medios de pago bajo la modalidad de tarjetas de crédito, débito, transferencias, pre depósitos, pago al crédito, cheques y pago en efectivo.</li> <li>- Bajo billeteras electrónicas: Fpay.</li> <li>- Bajo la modalidad de aplicativos móviles de bancos: BPC (yape) y BBVA(Plin)</li> </ul>			

Iniciando por las asociaciones claves, J.K. You World sostiene relaciones, sumamente, fructíferas con diversos proveedores chinos y españoles para la adquisición de juguetes para niños y productos para bebés. Cabe destacar que la compañía en mención mantiene una constante comunicación con socios arrendadores para el alquiler de espacios físicos donde opera la empresa. Es fundamental reconocer que el sector en el cual la empresa está envuelta es muy competitivo, es por dicha razón que la compañía mantiene relaciones fiables con su diversa cartera de clientes y a su vez, con sus colaboradores con el fin de conservar vínculos a largo plazo que ayuden al crecimiento de la misma. Las alianzas estratégicas que maneja la empresa son establecidas bajo

acuerdos comerciales entre la compañía y otra organización para el beneficio mutuo; siendo este caso Saga Falabella Marketplace y Ripley Marketplace, las organizaciones que acuerdan compartir información de “Juguete Kids”; por lo que el repertorio de productos de la organización estudiada está visible en dichas plataformas para la venta de los mismos bajo la modalidad “ecommerce”. Finalmente, la asociación de la empresa con el agente de Aduanas y el operador logístico es una de las más fundamentales dentro de la cadena de suministro para el correcto abastecimiento de los productos; conllevando al trabajo sincronizado para un eficiente desaduanaje en el puerto del Callao y por consecuente, el rápido arribo de la mercadería al almacén de la compañía.

En cuanto a las actividades clave, J.K. You World mantiene una estrategia para la captación y fidelización del cliente, la cual se basa en el servicio al cliente (asistencia operativa al consumidor) y la atención al cliente (interacción con el consumidor); es decir, el recurso humano de la empresa interactúa con la clientela a lo largo del ciclo de venta, explicando las características de los productos y ofreciendo un soporte técnico en caso se establezca un servicio postventa. La presente compañía exhibe un correcto abastecimiento de productos; es decir, almacenamiento, manipuleo y control de la mercadería para su posterior procesamiento de pedidos y envío o repartición de los mismos hacia su clientela; en otras palabras, la empresa sostiene una correcta mecánica en la planificación de la logística de entrada y salida. El área de Marketing cumple un rol fundamental en la compañía, debido al desarrollo de actividades de promoción por parte de la fuerza de ventas hacia los clientes, quienes están en la búsqueda de productos diferenciados.

En referencia a los recursos clave, J.K. You World emplea elementos esenciales para que el negocio funcione de manera sinérgica para el desarrollo de valor. En primer lugar, los recursos físicos o tangibles de la empresa son representados por las diversas tiendas ubicadas en puntos estratégicos de Lima Metropolitana para la venta “retail”; teniendo como principal activo a un almacén y “showroom” de carácter propio. En segundo lugar, el recurso intelectual de la empresa cumple un rol fundamental al contar con una base de datos en donde se administran las órdenes, los niveles de stock, pagos vencidos, pagos por realizar, facturación, etcétera. En tercer lugar, el recurso humano o también conocido como el “capital humano” es uno de los grupos de interés más importantes para la compañía, dado que el correcto funcionamiento de la compañía se

debe a la buena labor de los colaboradores; hoy en día, la organización cuenta con programas de inducción, atracción y desarrollo de jóvenes talentos; y capacitación para talentos humanos innovadores. Finalmente, el recurso económico es fundamental para la subsistencia de la empresa. Cabe señalar que la empresa en estudio cayó en una recesión económica debido a la falta de liquidez en años anteriores; siendo actualmente, reconstruida por asesores financieros que han hecho posible que la utilidad neta financiera incremente, conllevando a un indicador financiero “EBITDA” en aumento para permitir mayores importaciones, siendo sostenido por un flujo de caja proyectado en aumento expresado en soles.

La propuesta de valor de J.K. You World es determinada por cómo la empresa genera valor para sus clientes, siendo uno de sus principales pilares estratégicos la relación calidad - precio, debido a que el precio es utilizado como referencia en la apreciación de la calidad de un producto; por consiguiente, la empresa emplea una estrategia de precios de penetración de productos novedosos ; acción conocida como “preventa” ; es decir, la compañía vende productos a precios accesibles bajo la política de previo depósito antes de que la mercadería llegue al puerto del Callao. La compañía en estudio está siempre en el constante seguimiento de nuevas tendencias en el sector juguetero para la satisfacción de las nuevas necesidades de los consumidores, siendo de vital importancia el abastecimiento de productos innovadores para la diferenciación con la competencia. Cabe destacar que el repertorio o gama de productos que maneja la compañía es extenso, es decir, existen diversas líneas de productos como las de niños, niñas y bebés, conllevando a que los precios de los artículos sean establecidos para diversos sectores socio-económicos de Lima Metropolitana y provincias del Perú. Un factor diferencial, para la complacencia de la clientela, es el ofrecimiento de envíos gratis por parte de la compañía, hacia el domicilio del cliente por compras en volúmenes grandes de juguetes. La compañía “Juguete Kids” tiene como lineamiento u orientación la Responsabilidad Social Empresarial, enfocándose en el cuidado de medio ambiente al reusar cartones y parihuelas de cartón en gran cantidad o donarlos hacia entidades como iglesias o albergues. Cabe destacar que los productos comercializados no son tóxicos para la salud del niño, niña o bebé; siendo los mismos fiscalizados por entidades reguladoras como DIGESA antes de su respectiva aprobación para su comercialización o venta.

Respecto a los canales para acercarse a los diversos clientes, J.K. You World emplea, en primer lugar, tiendas físicas minoristas; en otras palabras, áreas comerciales alquiladas para la venta “retail” en diversos puntos estratégicos de Lima Metropolitana. En segundo lugar, dicha compañía posee un “outlet” propio en el distrito de Chorrillos para la captación de clientes a través de promociones y descuentos especiales; siendo este mismo punto estratégico la locación del “showroom” propio para la acogida de clientes mayoristas e institucionales en donde pueden apreciar el total repertorio de juguetes de niños y bebés para su futura venta masiva en grandes cantidades a precios especiales. Finalmente, las redes sociales, la página web de la compañía y las plataformas digitales como Saga Falabella y Ripley Marketplace son importantes canales de difusión de información sobre los productos en promoción para su consiguiente venta. Cabe destacar que dicho concepto se maneja por pagos publicitarios o de comisión; siendo un canal fundamental para la captación de clientes tanto de Lima Metropolitana y como de provincias del Perú.

Los segmentos de clientes de J.K. You World son diversos, ya que dependen del tipo de adquisición o compra sobre un producto en específico o una línea de productos. Dicha compañía se dirige, principalmente, hacia los padres de familias o algún miembro de ella que busquen exclusividad a precios moderados o accesibles, ya sea en una tienda física o virtual. En el caso de los clientes mayoristas o institucionales, la gestión de venta es distinta, debido a la gran cantidad de productos que estos requieren; siendo la atención más personalizada y llevada a cabo bajo estricta confidencialidad. Cabe destacar que la mayor rotación de activos es proveniente de las gestiones comerciales con los clientes mayoristas.

La empresa presta especial atención a las relaciones con los clientes en cada segmento que estos estén ubicados, centrándose en la atención al cliente para que este mismo se sienta satisfecho al momento de adquirir un producto mediante un autoservicio o por medio de una venta bajo el medio de “comercio electrónico”. Unos de los pilares fundamentales para la fidelización de un cliente a mediano y largo plazo es la mejora constante de la experiencia del consumidor en la compañía, por la que la empresa ofrece una asistencia personalizada a lo largo del proceso de compra y venta. Una experiencia positiva del cliente hace que el mismo se convierta en embajador de la marca; en otras palabras, los compradores satisfechos recomiendan a sus familiares o amigos sin

necesidad de alguna inversión por parte de la compañía; acción conocida como el “marketing boca a boca”. Cabe destacar que “Juguete Kids” busca laborar bajo prácticas que aseguren la competencia leal, ya que las diversas tiendas minoristas de la empresa están ubicadas en zonas compuestas por otros competidores del mismo rubro.

Conforme a la estructura de costos que J.K. You World afronta para poder operar; estos provienen, mayormente, de los sueldos de trabajo, gastos de luz, agua, internet; gastos administrativos o de oficina, espacios alquilados para el comercio o venta; en otras palabras, los costos fijos juegan un rol importante en la configuración de la compañía. Cabe destacar que los costos variables cumplen una función fundamental en la empresa “Juguete Kids”, debido a que la empresa incurre en gastos de importación, almacenamiento y distribución de los productos o existencias desde la fábrica hasta el centro portuario y posteriormente, hasta el almacén central para su posterior venta.

Finalmente, las fuentes de ingresos de la empresa J.K. You World se derivan de la venta de sus productos, provenientes de la comercialización de juguetes para niños y bebés; siendo los medios de pago bajo la modalidad de tarjetas de crédito, débito, transferencias y pago efectivo para los clientes minoristas; y pago pre depósito, pago al crédito, cheques y pago al contado para los clientes mayoristas. Cabe resaltar que la tecnología cumple un rol fundamental en este proceso, debido a que la compañía opera con aplicativos móviles de bancos (Yape y Plin), pertenecientes del Banco de Crédito del Perú (BCP) y del Banco Bilbao Vizcaya Argentaria (BBVA) para la recaudación de las ganancias monetarias. De igual manera, las billeteras electrónicas cumplen un rol importante en dicho proceso; siendo el caso de “Fpay” que permite administrar, revisar y retirar los saldos de las transacciones de los productos vendidos en las plataformas web de Saga Falabella Marketplace y Ripley Marketplace.

### **1.1.2 Análisis de la Cadena de Valor**

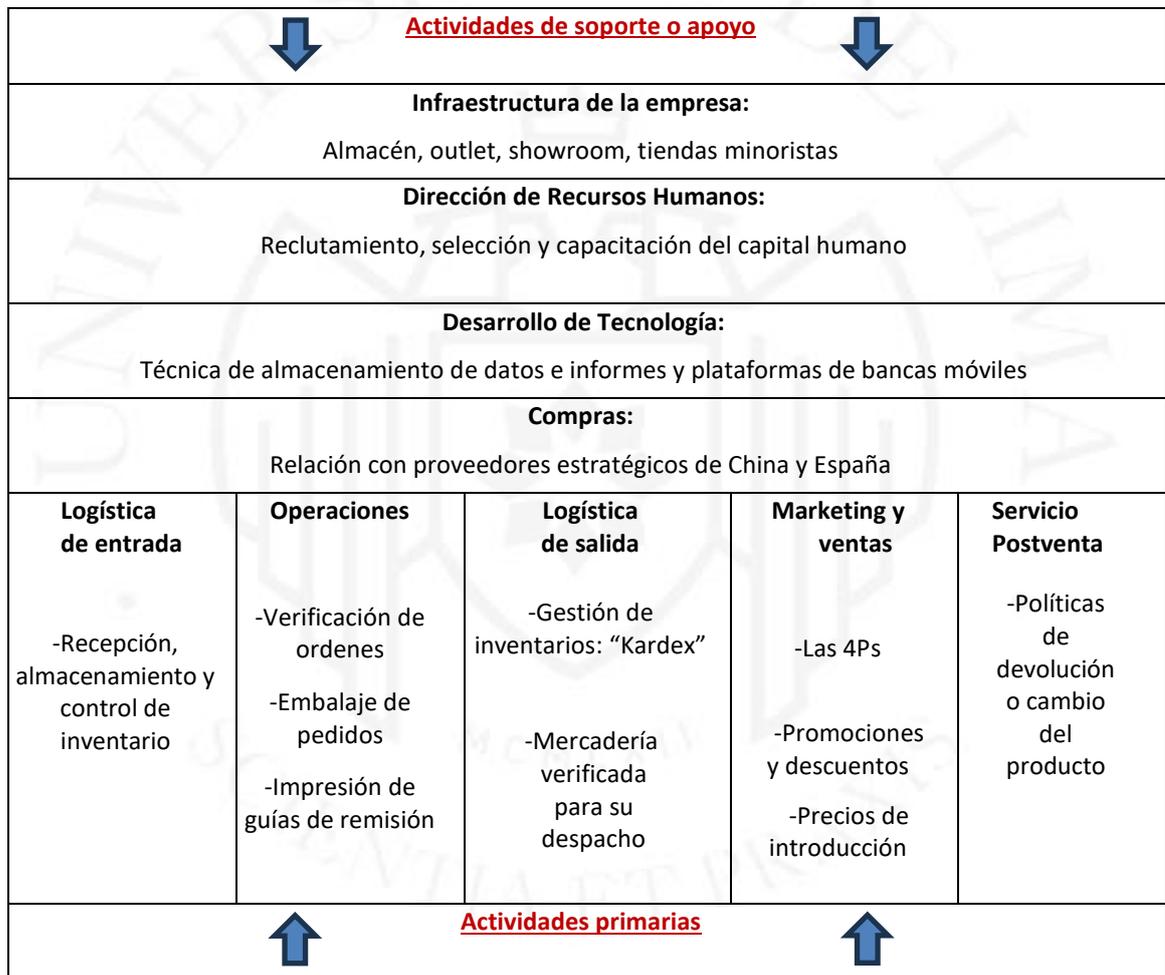
La “Cadena de Valor” es una herramienta de análisis interno estratégico que ayuda a decretar la ventaja competitiva de una empresa. El termino de “Cadena de Valor” hace referencia a que una compañía es un conjunto de acciones que transforman los insumos en productos que los clientes están dispuestos a pagar y que estos mismos bienes

satisfagan las necesidades de los consumidores. Las actividades de la “Cadena de Valor” son dos: las primarias y de apoyo o soporte. (Peiró, 2021)

El modelo de “Cadena de Valor” fue propuesto por el académico americano Michael Porter en el año 1985, permitiendo establecer un análisis interno de la compañía mediante la segregación de las dos áreas o actividades mencionadas líneas arriba.

**Tabla 1.2**

*Cadena de valor*



La “Cadena de Valor” de J.K. You World está constituida por las siguientes actividades primarias:

- **Logística de ingreso**

Dicho proceso inicia desde el momento en que se emite la orden de compra de productos a los respectivos proveedores de juguetes hasta que dichas existencias llegan a las instalaciones de la compañía; es decir, al almacén central. Una vez que la orden de compra fue acogida en la recepción de juguetes, se procede al almacenamiento y control de inventario para la validación o confirmación de una correcta recepción en términos de niveles de stock.

- **Operaciones**

En este eslabón de la cadena se elaboran los pedidos de cada tipo de cliente; por el cual la empresa se encarga de la correcta verificación de órdenes, embalaje de pedidos, impresiones de guías adjuntadas a la mercancía, entre otras funciones operativas para el posterior despacho de los mismos sin ningún percance.

- **Logística de salida**

Una vez que los productos son correctamente acopiados, la gestión de inventarios es fundamental, ya que se organizan los productos mediante el sistema “Kardex”, documento administrativo que brinda información detallada de cada entrada y salida de inventario, permitiendo una adecuada gestión de mercadería. Dicha plataforma permite tener actualizado, en tiempo real, el nivel de stock de los productos para sus próximos despachos. Cabe destacar que cualquier mercadería por salir es minuciosamente verificada por los almaceneros y repartidores de la compañía antes de su entrega o despacho. A su vez, la mercadería, también, es examinada para el respectivo reparto hacia las tiendas minoristas de la empresa para su posterior venta.

- **Marketing**

Para la elaboración de una estrategia de marketing se debe contar con una perspectiva del modelo de negocio en el cual la empresa está envuelta. La propuesta de valor es fundamental para ofrecer un correcto manejo de una actividad clave que es el marketing; enfocando sus fuerzas de venta en las cuatro variables del marketing : producto , plaza , precio y promoción ; en otras palabras , las “4Ps” ; siendo estas variables analizadas en relación a las necesidades del segmento de clientes del rubro juguetero de dicha

compañía; conllevando a la captación de clientes potenciales a través de promociones , descuentos u otra estrategia de precios para la posterior fidelización de los mismos.

- **Ventas**

El proceso de ventas de la empresa J.K. You World se ejecuta bajo 3 modalidades; siendo el primer modo, la venta bajo el contacto directo con el consumidor, es decir el “Business to Consumer” (B2C), debido a que la empresa direcciona sus ventas a un mercado de consumo masivo. La segunda modalidad de venta es el “Business to Business”; es decir, el proceso de vender los productos a otras empresas a precios más cómodos. La tercera modalidad de venta es bajo el “ecommerce”; o sea, el comercio electrónico; siendo dicho modo de venta manejado mediante el internet, conllevando a un bajo costo financiero sin necesidad de interactuar con el cliente de manera presencial.

- **Servicio postventa**

La empresa J.K. You World cuenta con un soporte de venta para los productos que hayan presentado deficiencias en su fabricación. Cabe destacar que el cliente puede hacer uso de dicho apoyo dentro de los siete días hábiles una vez efectuada la adquisición con su comprobante de compra correspondiente, ya sea boleta o factura. Dicha empresa está en constante comunicación con el cliente en caso se presenten estos imprevistos, ya que el rubro en el cual la compañía está ligada, suele ser meticuloso en términos de cuidado de mercadería, dado que cabe la posibilidad de la existencia de mermas dentro del portafolio de los productos; por lo cual, la empresa busca la mejora continua de la experiencia y satisfacción del cliente.

En cuanto a las actividades primarias de la “Cadena de Valor” de J.K. You World se han identificado las siguientes:

- **Infraestructura**

El almacén central de J.K. You World está localizado en la Av. Los Faisanes Cdra.5 Mz. A1 Lt.15 en el distrito de Chorrillos. Dicho establecimiento cuenta con una capacidad instalada de 1300 metros cuadrados; siendo comandado por el Gerente General Julio César Estrada Fretel. Cabe destacar que en la dirección anteriormente mencionada están también ubicados el “outlet” y “showroom” propios de la compañía para una venta personalizada al cliente. La compañía cuenta con diversas tiendas minoristas para la venta

directa al público. Dentro de este concepto se planifican y direccionan los roles operativos para el correcto funcionamiento de la cadena de valor.

- **Recursos Humanos**

La empresa J.K. You World se focaliza en la constante capacitación del personal administrativo como de otras funciones básicas de la compañía. Dentro de este concepto, la empresa labora con un capital humano que cumple con el perfil idóneo para llevar a cabo una excelente atención al cliente, debido a que la clientela del rubro juguetero esta propensa a tener una diversidad de opciones de compra y la atención a los mismos debe de ser minuciosa para su futura fidelización. Se realizan retroalimentaciones técnicas dependiendo del área al que un colaborador se direcciona.

- **Tecnología**

El sistema tecnológico de la empresa J.K. You World ayuda a gran escala al mejor procesamiento de información de dicha compañía, ya que la organización cuenta con una técnica de almacenamiento de datos e informes ubicados la nube; por el cual se puede llevar un mejor sistema tanto operativo como contable. Es en dicho sistema donde se lleva a cabo los niveles de stock de cada producto como los niveles de ventas diarios de cada tienda “retail”. Cabe destacar que la empresa opera con diversas plataformas de bancas móviles para una rápida transacción comercial en cuanto a las ventas y también posee una página web en el cual se puede observar el gran repertorio de productos para su futura compra sin necesidad alguna de que el cliente salga de su domicilio, ya que también la misma compañía se encarga de los servicios bajo la modalidad “delivery”.

- **Compras**

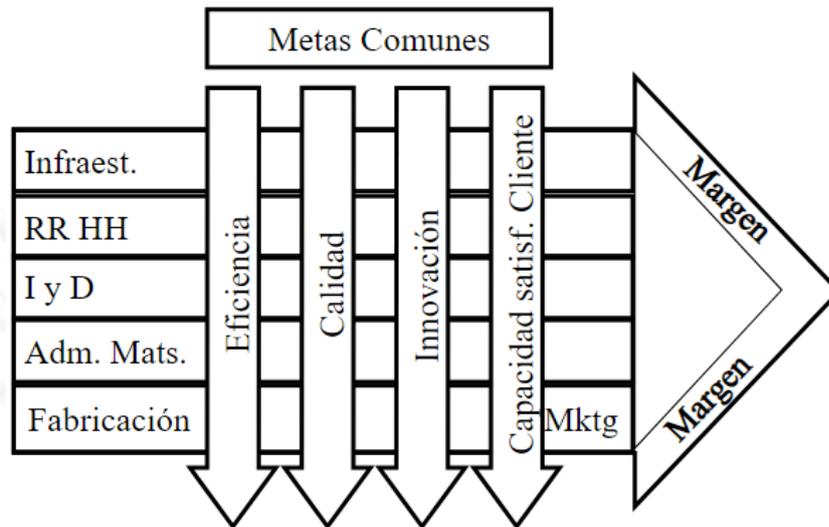
La compañía J.K. You World tienen un extenso listado de proveedores estratégicos con quienes tiene lazos comerciales durante largos años para el abastecimiento de juguetes para niños y productos para bebés, siendo los suministradores de descendencia china y española. Cabe destacar que la empresa se apoya con el Tratado de Libre Comercio para el libre arancel con China. “Juguete Kids” también posee lazos comerciales con distribuidores locales de marcas licenciadas para la adquisición de productos en tendencia.

### 1.1.3 Análisis de Ventaja Competitiva

Según (Hill, 2014) “Una empresa se define competitiva si su índice de rentabilidad es superior al del promedio de la industria, apoyándose en cuatro factores: Eficiencia, Calidad, Innovación y Respuesta al cliente.” (p. 15)

**Figura 1.4**

*Ventaja competitiva*



*Nota.* De *Estrategias a nivel funcional*, por Hill & Jones, 2015  
(<https://es.scribd.com/document/508271530/Cap-5-Hill-y-Jones-2>)

J.K. You World posee una ventaja competitiva en el funcionamiento operacional de la empresa para alcanzar rentabilidad a largo plazo, creando valor para el cliente y la posterior fidelización del mismo al presenciar competencias distintivas. Sin embargo, hay elementos y actividades que deben ser corregidas; las cuales serán explicadas con mayor énfasis en la sección de propuesta de cambios del capítulo número tres del presente estudio. Las competencias distintivas de la empresa son las siguientes:

- **Eficacia superior**

Uno de los elementos más importante para la productividad de una compañía es el desempeño de los colaboradores, por lo cual se busca adoptar estrategias y controles adecuados en cuanto a su desarrollo. Es por dicha razón, que, a través de las políticas de la compañía, se busca promover una cultura organizacional caracterizada por los valores y la pasión por el trabajo. Cabe destacar que un buen clima organizacional en la compañía fomenta un agradable ambiente de trabajo para una servicial captación y atención al

cliente. Sin embargo, existe un grado de ralentización en la toma de decisiones por parte de la Gerencia General de la empresa para delegar roles o realizar filtros; lo que conlleva, en algunos casos, a la duplicidad de tareas por parte de los colaboradores; provocando el descontento de los mismos ante la necesidad de un personal de apoyo para gestionar eficientemente la carga de trabajo.

Es considerable mencionar que la empresa aplica un sistema de inventarios bajo la administración de materiales “Just in Time”; es decir, que el aprovisionamiento de mercadería esté dentro del límite de rango de tiempo pactado para su consiguiente venta con los diversos clientes de la empresa; que, en su gran mayoría, son clientela mayorista que invierten dinero bajo previo depósito ; por lo que la empresa busca reducir la holgura en las fases del proceso de adquisición de los productos para su subsiguiente despacho.

- **Calidad superior**

La calidad de los productos ofrecidos por la empresa J.K. You World se basa en la percepción que el cliente tiene sobre ellos. Es esencial identificar las necesidades de los consumidores para delimitar qué tipo de producto satisface dichas expectativas ante la búsqueda de un artículo diferencial en el ámbito juguetero. Cabe destacar que la empresa ofrece una asistencia técnica sobre el uso de sus productos ofertados; es decir, la compañía establece demostraciones gratuitas sobre el funcionamiento de un producto antes de una transacción de compra-venta para constatar los atributos y beneficios de un artículo en particular. Es de vital importancia que los productos sean de una procedencia fiable, es decir, que los mismos no sean tóxicos y cumplan con los registros sanitarios que exige DIGESA (Dirección General de Salud Ambiental) como entidad reguladora peruana. En ese sentido, la empresa realiza esfuerzos por mantener los documentos o permisos en regla a fin de minimizar las observaciones en cuanto a la procedencia de los productos; y a así evitar situaciones de controles físicos por parte de Aduanas. La empresa; en su gran cantidad de inspecciones, suele tener pocos inconvenientes con los contenedores que son fiscalizados por la entidad mencionada anteriormente; por lo que dicha compañía busca la reducción de los “canales rojos” que se interponen en su larga lista de importaciones.

- **Innovación superior**

La innovación de la compañía J.K. You World radica en ofrecer productos y/o servicios exclusivos que los competidores, en su totalidad, no han desarrollado. Dentro de este concepto, se llevan a cabo formas de trabajo que permitan simplificar y automatizar procesos que ralentizan el curso de una venta. Cabe destacar que la empresa está en constante búsqueda de la eliminación de “cuellos de botella” que lentifican el proceso operativo de la compañía. Sin embargo, hoy en día, la aparición de elementos de congestión que interrumpen el flujo de trabajo es inevitable, ya que el desembarque de las importaciones depende de una correcta y minuciosa revisión documentaria; por lo que el tiempo de espera afecta el proceso productivo de la compañía. Es importante mencionar que “Juguete Kids” realiza, año tras año, un pronóstico de la demanda para estimar las ventas de los productos importados durante un escenario determinado en un periodo futuro.

- **Capacidad de respuesta al cliente**

La capacidad de respuesta de la empresa J.K. You World es eficiente, debido a que centra sus diversos canales de ventas como tiendas minoristas, redes sociales, página web, WhatsApp Business bajo una estrategia de “omnicanalidad”, es decir unifica los puntos de contacto de la empresa para brindar una experiencia única e interconectada entre el consumidor y el vendedor. Cabe destacar que la información compartida sobre los productos es la misma en los diversos canales en el cual se ofertan; conllevando a ofrecer un servicio personalizado, gestionando una eficaz comunicación por parte de los colaboradores. Dentro de los lineamientos de la empresa está la constante comunicación entre las diversas áreas de la compañía para garantizar mejores prácticas que satisfagan al cliente final; siendo un claro ejemplo, el servicio de envío gratis a domicilio por parte del staff de “Juguete Kids”. A pesar de ello, existen algunos inconvenientes que la empresa ha tenido que sobrellevar con diversos clientes, ya que la percepción de satisfacción es independiente o única para cada consumidor. Es así que, la compañía está orientada a la búsqueda de una rápida solución al problema después de que un cliente realice una compra, y este mismo no se encuentre insatisfecho con el desenvolvimiento del producto adquirido.

#### 1.1.4 Fortalezas y Debilidades

Las fortalezas se emplean para determinar lo que un negocio hace mejor para vencer a la competencia. Mientras, que las debilidades son las dificultades que el negocio posee. (Vargas & Sánchez, 2022). Las fortalezas y debilidades de J.K. You World son las siguientes:

- **Fortalezas**

- Comunicación directa por parte de la Gerencia General con los proveedores y fabricantes chinos y españoles.
- Buenos precios de introducción de los productos con promociones y descuentos; es decir, precios de penetración.
- Los productos cumplen con todas las normas de calidad y sanitarias, impuestas por la entidad DIGESA, para su distribución.
- Gran repertorio de productos innovadores importados y con licencias de marcas autorizadas.
- Almacén y “showroom” propios, ubicados en el distrito de Chorrillos. (Av. Los Faisanes – Urb. La Campiña).
- Buenas prácticas de sostenibilidad ambiental: reciclaje de cajas de cartón y parihuelas de madera.
- Alianzas estratégicas con plataformas virtuales (Saga Falabella y Ripley Marketplace) para la venta “ecommerce”.
- Rápida capacidad de respuesta al cliente en servicios postventa y alta flexibilidad en políticas de devolución.
- Empleo de un sistema web que recopila información de las diversas áreas funcionales de la empresa.
- Aplicación de la estrategia “Cross Selling” en la realización de ofertas con productos complementarios, por ejemplo, venta de muñecas con diversos accesorios extras.

- **Debilidades**

- Sobre stock de productos abastecidos en años anteriores.
- Capital de trabajo respaldado por fondos de inversión de deuda privada con tasas altas de interés.

- Marca propia aún no establecida debido a la falta de estrategias marketing.
- Percances logísticos de productos de carácter frágil.
- Riesgo de pérdida o deterioro de inventario.
- Falencias en la estructura organizacional de la empresa; es decir, incumplimiento de roles específicos en el organigrama estructurado.
- Altos costos de alquiler de los locales de venta.
- Incumplimientos de pagos en fechas pactadas entre la empresa y los clientes mayoristas que adquieren mercadería bajo la modalidad de pago al crédito.
- Infraestructura no aprovechada en su totalidad; es decir, gran espacio inutilizado en el almacén propio de la compañía.
- Mala organización de los productos dentro de las tiendas minoristas de la empresa.
- Pago extra por sobreestadía de mercadería en Aduanas al no subsanar observaciones de las embarcaciones en los tiempos preestablecidos.

## **1.2 Diagnóstico Externo**

El diagnóstico externo de una empresa sirve para reconocer oportunidades y amenazas al analizar diversas condiciones que no dependen necesariamente de la empresa, pero que alteran el desenvolvimiento de la misma. El análisis externo es delimitado por el estudio de los factores del macroentorno, siendo los elementos tales como los siguientes: económico, político-legal, tecnológico, social, demográfico y ambiental. (Pursell, 2023)

### **1.2.1 Análisis PEST**

El análisis PEST es un instrumento de investigación que ayuda a examinar los cambios externos políticos, económicos, sociales y tecnológicos que puedan afectar al negocio. Es conveniente emplear dicha herramienta durante las primeras etapas de creación de un plan estratégico. (Laoyan, 2022)

**Tabla 1.3***Análisis PEST*

<b>Fuerza</b>	<b>Factor</b>	<b>Evaluación - Impacto</b>
		<b>Presente</b>
<b>Política</b>	“Corrupción gubernamental que no fiscaliza el cumplimiento de disposiciones de salud en el control de las importaciones”. <sup>a</sup>	Amenaza
	“Acuerdos comerciales tomados a nivel gobierno que perjudican al sector o rubro juguetero sin tomar en cuenta las posturas del mismo; siendo un claro ejemplo, la eliminación de cuotas compensatorias que son los pagos que los importadores deben realizar al importar mercadería en condiciones de “Dumping” o prácticas desleales de comercio internacional”. <sup>b</sup>	Amenaza
	“La existencia de un Tratado de Libre Comercio entre Perú y China, cuyos objetivos se basan en la eliminación de obstáculos comerciales; es decir, la nulidad de aranceles o impuestos sobre las importaciones que la empresa realice. Cabe destacar que los proveedores chinos tienen que emitir un Certificado de Origen para su validez”. <sup>c</sup>	Oportunidad
<b>Económica</b>	“Tipo de cambio alto; es decir, el sol peruano presenta una depreciación frente al dólar americano; conllevando a un escenario desfavorable en términos de costos de importación; sobre todo, impuestos y fletes”. <sup>d</sup>	Amenaza
	“Actualmente, la economía peruana (entre los meses de enero a junio del 2023) ha tenido un menor crecimiento del PBI (0,5%) a comparación del año pasado registrando un crecimiento del 1,9%; conllevando asignaciones menores en el presupuesto familiar”. <sup>e</sup>	Amenaza
	“Tasa de desempleo en el Perú más baja (5,9%) que el año anterior 2022 (6,2%); favoreciendo al dinamismo de la economía al presenciar un mayor índice de empleabilidad”. <sup>f</sup>	Oportunidad

(continúa)

(Continuación)

Fuerza	Factor	Evaluación - Impacto Presente
Social	“Diversas marchas no pacíficas de ciudadanos limeños como de otras provincias en Lima Metropolitana que atentan contra la seguridad de los colaboradores; conllevando a mantener cerrados los locales de atención”. <sup>g</sup>	Amenaza
	“Hoy en día, el consumidor peruano tiene en cuenta el posicionamiento social de una empresa al realizar una compra. Cabe destacar que existe una concientización de las empresas con intereses socialmente responsables en las que involucren actividades sin ningún tipo de impacto negativo hacia el medio ambiente”. <sup>h</sup>	Oportunidad
Tecnológica	“El teletrabajo o trabajo remoto es una modalidad laboral implementada en el Perú hace pocos años; siendo impulsado por el gobierno al decretar confinamiento total en el Perú en el año 2020; conllevando a que muchas empresas mantengan en sus lineamientos a dicha forma de trabajo, ayudando al colaborador administrar mejor su tiempo de trabajo”. <sup>i</sup>	Oportunidad
	“Tendencias digitales tales como la compra web mediante las redes sociales o por plataformas de comercio electrónico”.	Oportunidad
	“Procesos automatizados o sistematizados bajo la data en la nube para obtener un mejor control de las funciones básicas de la empresa mediante un sistema de gestión de red informática”.	Oportunidad

<sup>a</sup>Datosmacro, (2022) <sup>b</sup>Gestión, (2023) <sup>c</sup>AcuerdosComerciales, (2023) <sup>d</sup>Blooming, (2023) <sup>e</sup>Banco Central de Reserva del Perú [BCRP], (2023) <sup>f</sup>Instituto Nacional de Estadística e Informática [INEI], (2023) <sup>g</sup>Vásquez L., (2023) <sup>h</sup>Barbachan, (2023) <sup>i</sup>El Peruano, (2023)

### 1.2.2 Análisis de Fuerzas Competitivas del sector juguetero

El modelo de las 5 fuerzas de Porter impulsa a poner el foco del análisis en la competencia, los nuevos competidores potenciales, los clientes, los proveedores y los productos sustitutos; es decir, el microentorno. (Alonso, 2022)

Según (Hill, 2014) “El modelo desarrollado por Michael Porter permite reconocer cómo las cinco fuerzas dan causalidad a nuevas oportunidades y amenazas para el desarrollo de estrategias”. (p. 19)

#### a) Riesgo de ingreso de nuevos competidores: Alto

##### – Barreras de ingreso: Bajas

##### • Lealtad de la marca

J.K. You World es una empresa que opera en la línea de juguetes y productos para niños en general y bebés desde hace más de una década, por lo que posee a un gran número de clientes tanto minoristas como mayoristas; sin embargo, la compañía posee diversos competidores directos en la industria; tales como Scorpio Group S.A., Detalles Valentina E.I.R.L., Pequeñas Travesuras S.R.L., Baby Infanti S.A., etcétera; los cuales registran importantes cifras de importación; es decir, también son distribuidores y minoristas representativos en el sector juguetero (Veritrade, 2023). Cabe destacar que las necesidades de los clientes son cada vez más cambiantes, por lo que, a pesar de que la compañía diseña estrategias de marketing orientadas hacia las necesidades de los clientes; la gran mayoría de clientela del sector “retail” negocia con diversas compañías del mismo rubro sin la necesidad de crear o asociar sentimientos positivos a una marca en específico. En resumen, la lealtad de la marca es baja.

##### • Costo de cambio

Los productos que comercializan las micro, pequeñas y medianas empresas del sector juguetero; por lo general son los mismos, conllevando a que el cliente tenga diversas opciones de compra, ya que existe una libre competencia de mercado regulada por la entidad INDECOPI. Las decisiones de compra de los consumidores de dicho rubro suelen ser volátiles, ya que; en su gran mayoría, son influenciadas por el precio de un producto;

en otras palabras, los consumidores pueden cambiar de un competidor a otro al no percibir una oferta diferenciada. En síntesis, el costo de cambio es bajo.

- **Inversión en planta**

La introducción de una compañía en la industria juguetera depende; en gran cantidad, de recursos de inversión para el desarrollo de la misma; es decir, se debe invertir en instalaciones físicas para el contacto directo con el cliente, almacenes para el acopio o abastecimiento de mercadería para su consiguiente distribución; y también, liquidez monetaria para el seguro correspondiente de la mercadería aprovisionada. En conclusión, la inversión en planta es media-alta.

- **Acceso a canales de distribución**

Las empresas de venta minorista del rubro juguetero; como el caso de J.K. You World, no tienen una extensa presencia a nivel nacional; debido a que la distribución de los productos es lenta, ya que el foco del negocio se centra en Lima Metropolitana. Cabe destacar que la empresa tiene un servicio logístico rápido a través de sus ventas preordenadas, pero no abastece a la totalidad del país, ya que hay zonas no atendidas o descubiertas, lo cual representa una oportunidad latente para abastecer a nuevos mercados. En definitiva, el acceso a canales de distribución es bajo.

- **Economía de escala**

“Juguete Kids”, al ser una empresa que no fabrica ni produce los productos que comercializa, no posee economías de escala; es decir, la compañía no produce bienes a menores costos en relación a más producción. Pese a ello, la compañía, actualmente, realiza numerosas importaciones, a través de una alianza con proveedores chinos; conllevando a un tratado de producción de volúmenes grandes de juguetes con costos unitarios, sumamente, bajos. Por lo tanto, la economía de escala es media.

- **Políticas públicas o leyes**

Las barreras de entradas son obstáculos o impedimentos que dificultan el ingreso de nuevas empresas. En el Perú existen diversas microempresas que no son reguladas o controladas por el gobierno peruano en términos reglamentarios; ya que existe la libre creación del Registro Único del Contribuyente (RUC); conllevando, en algunos casos, a que el registro documentario del giro del negocio de los pequeños emprendimientos no concuerde con la identificación de las actividades económicas en el que están envueltos;

facilitando la evasión de impuestos por parte de los comerciantes. Cabe destacar que la acción mencionada anteriormente debe ser regularizada por La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT) para la correspondiente verificación de las facturas de compra y la emisión de comprobantes de venta de los comerciantes hacia los clientes.

Es importante resaltar que, el sector informal tales como la venta de productos falsos o el comercio ambulatorio representa una cifra considerable en el marco económico peruano, debido a que en el año 2019, se registró un porcentaje del 72,7% de empleos informales en relación a la Población Económicamente Activa Ocupada; lo cual conlleva a una pasiva regularización por parte de La Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral (SUNAFIL) en cuanto a la revisión documentaria de los colaboradores (INEI, 2019). En resumen, la política pública es baja.

En cuanto al riesgo o amenaza de ingreso de nuevos competidores, se diagnostica que la fuerza intensiva es de carácter alta, ya que las barreras de entradas en el rubro juguetero son bajas; por lo que cualquier empresa juguetera “retail” o de descendencia informal puede competir en la industria; conllevando al consumidor peruano a no tener inconvenientes en el cambio de marca. Es por dicha razón que, se necesita capital de inversión para el acceso a nuevos canales de distribución a nivel nacional en donde el acceso es dificultoso. En ese sentido, cuando un competidor entra a un mercado, debe superar una serie de obstáculos como normativas, costos, canales de distribución, entre otros; por lo que, en el Perú, sobreponerse a estas dificultades es fácil, puesto que la informalidad genera una competencia desleal económica e influencia a una inestabilidad de precios.

#### **b) Rivalidad de los competidores: Alto**

- **Estructura competitiva**

El comercio minorista en la que la empresa J.K. You World compete es fragmentada, ya que, a pesar de que las empresas importadoras más grandes de juguetes en el Perú son tales como: Mattel Perú S.A., Hasbro Perú S.A., Elite Brands International Perú S.A.C., Hipermercado Tottus S.A., Supermercados Peruanos S.A., Saga Falabella S.A., Ripley S.A., Tai Loy S.A., INTEK Perú S.A.C. y SUCKOT S.A.C.; la empresa en estudio; en

los sectores donde opera, presenta competencia directa. Sin embargo, no todos los competidores operan con el mismo nivel de formalidad; conllevando, en algunos casos, al decomiso de productos por parte de la entidad DIGESA, debido al ingreso y a la distribución ilegal de mercadería en el comercio peruano sin previa autorización. Cabe señalar que, poco a poco, el foco de informalidad en el plano urbano ha incrementado (del 64.8% al 66.7%); ya que están constituidas por sociedades que no están registradas en la administración tributaria; afectando al desarrollo de las empresas formales. (Paiba, 2019)

### Figura 1.5

Líderes del mercado de juguetes y juegos



Nota. De Análisis del tamaño y la participación del mercado de juguetes y juegos tendencias de crecimiento y pronósticos (2023-2028), por Mordor Intelligence, 2023 (<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/toys-and-games-market>)

Las empresas Mattel Perú S.A. y Hasbro Perú S.A. poseen un gran valor CIF importado en dólares en lo que va del año 2023; siendo los números US\$9,883,736 y US\$3,686,234 para cada empresa, respectivamente (Veritrade, 2023). Los principales proveedores de Mattel Perú son las compañías SJ Logistics Limited o/b Mattel y la empresa PT. Mattel Indonesia. Cabe destacar que Mattel Perú S.A. lidera la participación de mercado en retailers en el Perú con un 29% de “market share”. (Studocu, 2023)

- **Costos fijos**

Los costos fijos son los importes que la compañía J.K. You World deberá de pagar sin importar el nivel de producción. El principal costo fijo para la compañía es el mantenimiento de sus bienes físicos (alquiler) para el adecuado desarrollo de la misma. Cabe destacar que los gastos administrativos, gastos de oficina y los sueldos de los colaboradores en planilla son de carácter obligatorio para que una compañía mantenga un correcto funcionamiento; sin dejar de lado los pagos de teléfono, agua e internet que son fundamentales para la operatividad de la compañía. En resumen, los costos fijos son altos.

- **Factores de diferenciación**

En el sector juguetero existen diversas líneas de juguetes que cubren las necesidades de los niños o niñas para su respectivo entretenimiento. Cabe destacar que; hoy en día; los padres de familia están en la búsqueda de productos novedosos que ofrezcan un valor agregado para el desarrollo psicomotriz de sus hijos. Actualmente existe una gran variedad de productos que se asemejan en funcionalidad y precio; por lo que un negocio en este sector tiene una gran probabilidad de ser rechazado por una mejor oferta. Por tal motivo, la empresa J.K. You World no sólo enfoca sus ventas en la línea de juguetes para niños; si no también, presenta una diversificación relacionada en cuanto a la venta y distribución de juguetes y productos para bebés; es por dicha razón que, la compañía genera ingresos en temporadas donde la demanda no sólo es estacional. “Juguete Kids” debe enfocar sus esfuerzos de marketing en el desarrollo de productos; es decir, evolucionar su cartera de productos al modificar el proceso de elaboración y presentación de la mercadería en el sector “retail” para bebés y niños en general, dado que es de vital importancia comprender el mercado y las necesidades de los clientes finales. En síntesis, el factor de diferenciación es medio-alto.

- **Barrera de salida**

La infraestructura, principalmente, el almacén y “showroom” de carácter propio; conjuntamente con las tiendas minoristas remodeladas, hacen que la salida operativa sea complicada por el dinero invertido por parte de la empresa. Cabe destacar que no solo sería perjudicial en términos de bienes físicos, si no también, en términos de capital humano, ya que el costo de liquidación del personal es elevado. Los contratos y cláusulas con los diversos proveedores son inquebrantables; es decir, se tiene que respetar lo

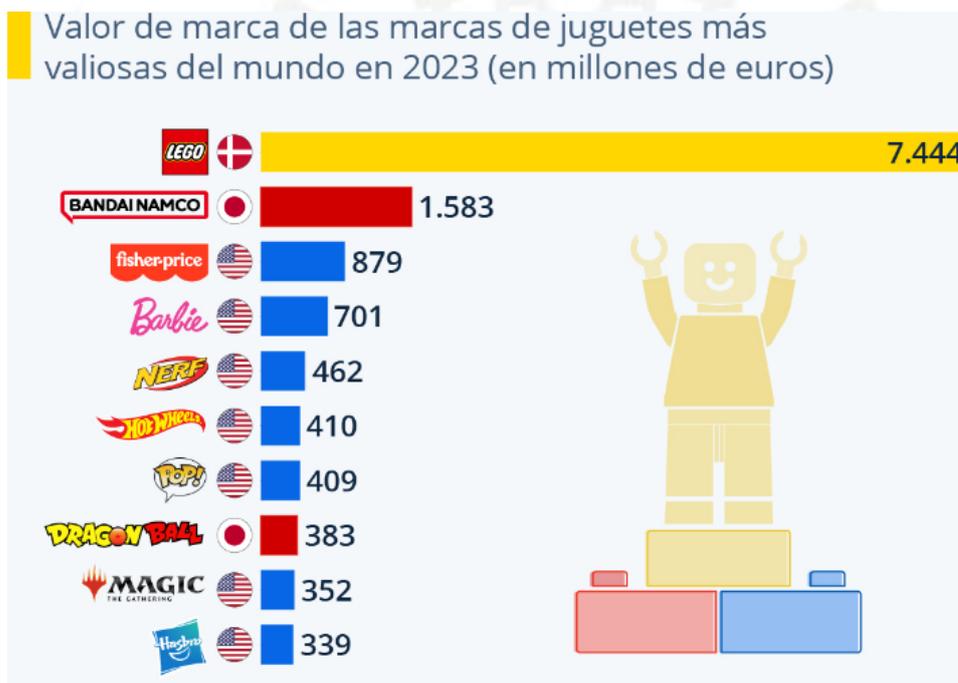
estipulado en términos comerciales entre ambas partes; por lo que si la empresa desea retirarse de la industria recaería en faltas o multas monetarias. En definitiva, la barrera de salida es alta.

- **Crecimiento de la industria**

La industria de juguetería tiene a diversas compañías que buscan obtener la mayor participación del mercado para alcanzar una rentabilidad a largo plazo; es por dicho motivo, que la demanda en el sector estudiado ha presenciado un crecimiento desde el año 2015 donde la importación de juguetes en el Perú ascendió a la suma de US\$ 92 millones. (Vargas G. , 2015). En conclusión, el crecimiento de la industria es alto.

**Figura 1.6**

*Valor de marca de las marcas de juguetes más importantes en el mundo*



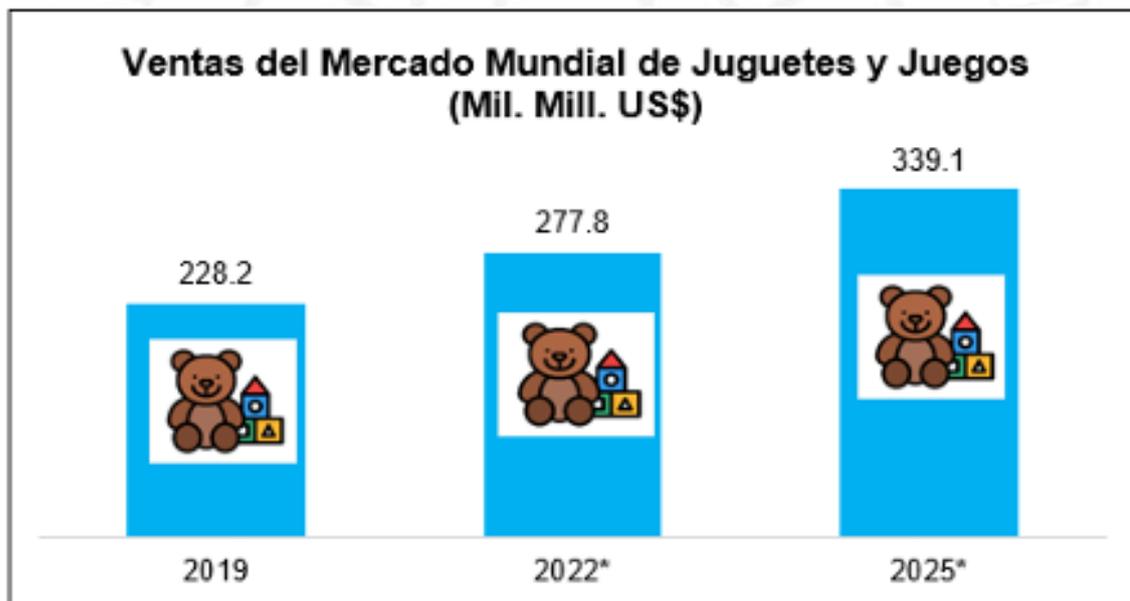
*Nota.* De Ranking de las diez marcas de juguetes con más valor en todo el mundo en 2023 (en millones de dólares), por Statista, 2023 (<https://es.statista.com/estadisticas/549409/valor-de-marcas-de-juguetes-lideres-en-el-mundo/>)

Brand Finance, firma consultora internacional en valoración y estrategias de marca, estima el valor de la marca LEGO aproximadamente en 7,500 millones de euros; convirtiendo la empresa de origen danés en la marca de juguetes más valiosa en el mundo (Flores, 2023). Cabe destacar que la empresa J.K. You World mantuvo relaciones

comerciales pre pandemia con la empresa COMEXA, representante de la marca LEGO en Perú, hasta el año 2021. Hoy en día, la marca LEGO es representada por la empresa Elite Brands International S.C.R.L., quien maneja las operaciones y gestiones en los países de Perú y Chile desde el año 2020. Cabe destacar que desde la incorporación de LEGO en el mercado sudamericano en el año 2000 hasta la actualidad, la empresa ha demostrado un sostenido crecimiento de ventas con más de US\$ 16 millones al año ("Comexa dejó de representar a Lego en Perú y Chile", 2023). Actualmente en el Perú, LEGO tiene cuatro tiendas minoristas en Lima, las cuales están ubicadas en el Jockey Plaza, Plaza San Miguel, Plaza Norte y Real Plaza Salaverry; y una en la provincia de Arequipa (Mall Aventura).

**Figura 1.7**

*Ventas del mercado mundial de juguetes y juegos (mil millones de dólares americanos)*



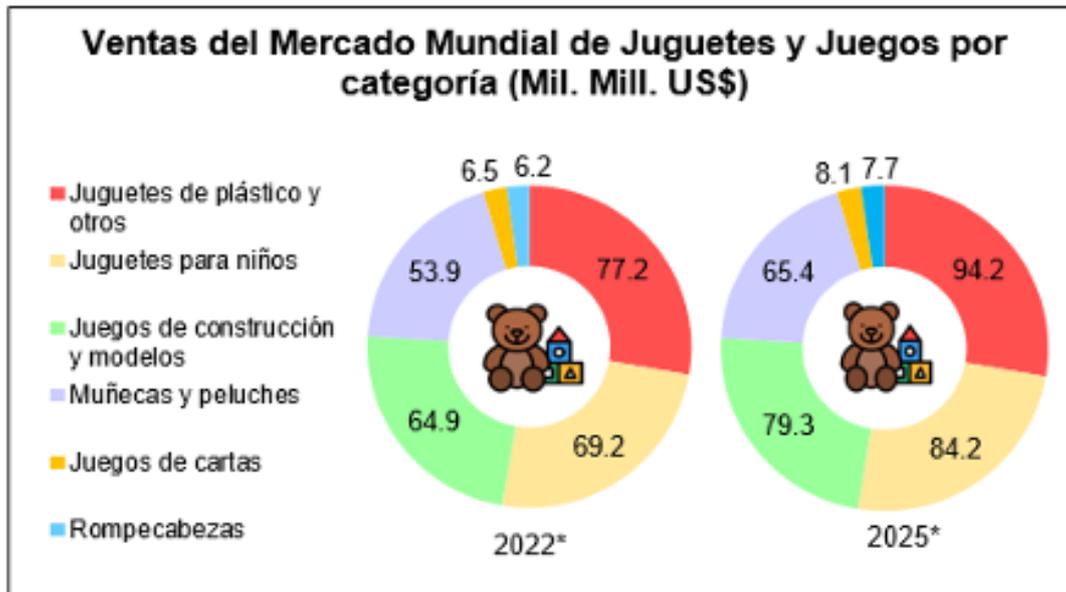
*Nota.* De *Reporte de tendencias de juguetes y juegos a nivel mundial*, por Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales, 2022 (<https://es.statista.com/estadisticas/549409/valor-de-marcas-de-juguetes-lideres-en-el-mundo/>)

En el año 2022, las ventas de juguetes y juegos a nivel mundial ascendieron a los US\$ 277.8 mil millones. Se pronostica que el año 2025 el sector juguetero logre ventas por US\$ 339.1 mil millones, lo que significara un crecimiento promedio anual del 6.9% entre los años 2022 y 2025. El mayor crecimiento de ventas se registraría en el presente

año; es decir, el 2023; con una tasa de 7.2% frente al año 2022. (Centro de Investigaciones Económicas Nacionales [CIEN], 2022)

**Figura 1.8**

*Ventas del mercado mundial de juguetes y juegos por categoría (mil millones de dólares americanos)*



*Nota.* De *Reporte de tendencias de juguetes y juegos a nivel mundial*, por Centro de Investigación de Economía y Negocios Globales, 2022 (<https://es.statista.com/estadisticas/549409/valor-de-marcas-de-juguetes-lideres-en-el-mundo/>)

La categoría de juguetes de plástico y otros comandan o lideran las ventas de juguetes y juegos a nivel mundial, los cuales alcanzaron los US\$ 77.2 mil millones en el año 2022, concentrando el 27.8% de las ventas totales. Se estima que las ventas anuales se sitúen en US\$ 94.2 mil millones para el año 2025, con un crecimiento promedio anual de 6.9% entre los años 2022 y 2025. Cabe destacar que China se mantiene como el país con mayores ventas internas de juguetes y juegos a nivel mundial, representando una facturación anual de US\$ 56.3 mil millones y se estima que para el año 2025 alcance los US\$ 69 mil millones. (Centro de Investigaciones Económicas Nacionales [CIEN], 2022)

En cuanto a la rivalidad de los competidores, se diagnostica que la fuerza intensiva es alta, ya que la industria presenta una estructura competitiva de carácter fragmentada, debido a que se llevan a cabo situaciones tales como: las “guerras de precios”,

promociones para atraer a clientes, expansión geográfica, aumento de presencia en líneas, entre otros; para mantener o reforzar una posición en el mercado.

**c) Poder de negociación de los clientes: Alto**

Los clientes del rubro juguetero tienen el libre albedrío para decidir qué producto se ajusta a sus necesidades; conllevando a que los mismos puedan comprar a la empresa o negocio que ofrezca mejores precios en relación a otro. Las competencias distintivas cumplen un rol fundamental en la percepción del cliente, ya que la experiencia ofertada al consumidor final es vital para la decisión de compra; sin embargo, en el sector juguetero, los precios de los productos son diversos; implicando a una ilimitada diferenciación de productos. En conclusión, el poder de negociación con los clientes es alto.

**d) Poder de negociación de los proveedores: Medio-Bajo**

Las empresas o negocios del sector juguetero presentan diversos proveedores a disposición para crear lazos comerciales sobre las diversas líneas de negocio en el sector juguetero; no obstante, no todos los proveedores son de consideración para la empresa, ya que a pesar del afán de trabajar con proveedores que tengan una mayor participación del mercado y sean reconocidos mundialmente, tales como las empresas Hasbro y Mattel, por lo general, trazan cuotas de compras muy altas para acceder a su portafolio de productos. Cabe destacar que la empresa J.K. You World es gestora de diversas marcas emblemáticas de juguetes que están en el “top of mind” de los consumidores, pero la distribución que, hoy en día, maneja con dichas licencias es más minuciosa en relación con años anteriores, es decir, la empresa registra órdenes de compra en menor cantidad, debido a que la misma también busca un beneficio económico. Es por dicha razón, que la compañía en estudio registra mayores volúmenes de importaciones con seleccionados proveedores chinos, tales como las empresas WinFun, Huanger, etcétera; quienes abastecen a la empresa en gran escala. Cabe enfatizar que la corporación Shantou Fengheng Trading C.O. es la empresa de comercio internacional más importante para “Juguete Kids”, debido a que dicha compañía china cubre toda la operatividad de exportación y cuenta con una red de distribución propia. En otras palabras, las empresas minoritas tienen el poder de elección entre diversos proveedores, por lo cual es importante la correcta selección de los mismos. Los proveedores de marcas reconocidas

cada vez influyen menos en la toma de decisiones por parte de la empresa al adquirir bienes; conllevando a que “Juguete Kids” se apoye, poco a poco, de la estrategia de “Integración vertical hacia atrás”. En resumen, el poder de negociación con los proveedores es medio-bajo.

#### **e) Amenaza de productos sustitutos: Alto**

En el Perú, especialmente en Lima Metropolitana, las empresas del rubro de juguetería presentan amenazas en cuanto la venta directa de productos o juguetes que actúan como sustitutos y satisfacen las mismas necesidades como el entretenimiento y la diversión. Un evidente ejemplo para la industria juguetera es la aparición de productos de contrabando o comercialización de mercadería de ambigua procedencia en la famosa galería “Mesa Redonda”, ubicada en el distrito de Lima. Cabe señalar que la tecnología, hoy en día, cumple un rol fundamental en la sociedad; incluyendo dicha herramienta en el proceso de aprendizaje de un niño o niña, pero no siempre es correctamente empleada, conllevando a reemplazar los juguetes tradicionales por aparatos electrónicos o uso excesivo de videojuegos en el desarrollo psicomotriz de los niños. Cabe enfatizar que la competencia en el sector estudiado es intensiva, por lo que algunas personas prefieren ahorrar una cierta cantidad de dinero y no tomar consciencia sobre el cuidado o inocuidad del bebé, niño o niña (Rojas, 2021). En síntesis, la amenaza de productos sustitutos es alta.

### **1.2.3 Oportunidades y Amenazas**

Las oportunidades son factores externos que una empresa puede utilizar para su beneficio. Mientras, que las amenazas son, también, factores externos, pero que afectan y comprometen el éxito de una compañía (Vargas & Sánchez, 2022). Las oportunidades y amenazas de J.K. You World son las siguientes:

- **Oportunidades**
  - Desarrollo de mercado en zonas o provincias no atendidas del Perú.
  - Aprovechar el Tratado de Libre Comercio entre Perú y China para la exoneración del pago de aranceles.

- Moderada inclinación por las compras digitales de juguetes.
- La reducción de fletes marítimos en ciertas épocas del año en donde la inversión extranjera es baja.
- Fiscalización por parte de la entidad DIGESA para el decomiso de productos de descendencia informal o ilegal.
- Aprovechamiento del crecimiento de zonas urbanas en el área Metropolitana para la expansión del mercado.
- Constante evolución de juguetes más sofisticados; es decir, tendencia al desarrollo del producto.
- Ligera preferencia por las compras en puntos de ventas en físico que por las ventas web.
- Aprovechar el nuevo proyecto de ley sobre el retiro de la séptima AFP (Administradoras de Fondos de Pensiones).
- Beneficiarse del proyecto de construcción del nuevo Terminal Portuario de Chancay establecido por “China Cosco Shipping”.

- **Amenazas**

- Demora excesiva por parte de la entidad DIGESA en la emisión de documentos resolutivos para el desaduanaje de los contenedores en el puerto del Callao.
- Existencia de productos sustitutos a un precio por debajo del mercado.
- Aumento del dólar americano en relación al sol peruano, encareciendo los costos de importación.
- Tendencia a la reducción de la cantidad de hijos en la familia tradicional.
- Crecimiento de la tecnología al reemplazar los juguetes tradicionales por aparatos electrónicos o videojuegos en el desarrollo psicomotriz de los niños.
- Competencia desleal de marcas no autorizadas en el comercio juguetero “retail”.
- Mala imagen o perspectiva que tiene el juguete de descendencia china en la mente del consumidor peruano.
- Aparición masiva de comerciantes ambulantes de juguetes; quienes no pagan impuesto alguno.

- El sector juguetero es estacional, por lo que los mayores ingresos de la empresa se dan por las diversas ventas en fechas festivas como el “Día del Niño”, “Fiestas Patrias” y “Navidad”.



## CAPÍTULO II: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

### 2.1 Desarrollo y sustentación de la matriz EFI

La matriz EFI examina las fortalezas y debilidades de una empresa. El puntaje ponderado abarca de 1 (bajo) hasta 4 (alto). Los puntajes por debajo de 2.5 se caracterizan por ser empresas débilmente internas; y los puntajes por encima de 2.5, por poseer una posición fuerte. (Hernández G. , 2016)

**Tabla 2.1**

*Matriz EFI*

	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
<b>Fortalezas</b>			
1. Comunicación directa por parte de la Gerencia General con los proveedores y fabricantes chinos y españoles.	0.14	4	0.56
2. Buenos precios de introducción (precios de penetración).	0.08	3	0.24
3. Cumplimiento de las normas sanitarias impuestas por la entidad DIGESA.	0.1	3	0.3
4. Gran repertorio de productos innovadores importados y con licencias de marcas autorizadas	0.11	4	0.44
5. Almacén y “showroom” propios, ubicados en el distrito de Chorrillos.	0.13	4	0.52
<b>Debilidades</b>			
1. Marca propia aún no establecida debido a la falta de estrategias de Marketing.	0.06	2	0.12
2. Sobre stock de productos abastecidos años anteriores.	0.07	1	0.07
3. Capital de trabajo respaldado por fondos de inversión de deuda privada con tasas altas de interés.	0.09	1	0.09
4. Grandes inversiones en altos costos de alquiler de los locales de venta.	0.1	2	0.2
5. Gran espacio inutilizado en el almacén propio de la compañía.	0.12	1	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.66</b>

Dentro de las fortalezas más representativas para la empresa J.K. You World se encuentra la comunicación directa de la Gerencia General con los proveedores y fabricantes chinos y españoles; buenos precios de introducción, cumplimiento de normas

sanitarias, gran repertorio de productos innovadores; y almacén y “showroom” propios de la compañía.

Con respecto a las debilidades más simbólicas para la empresa, marca propia aún no establecida en el mercado peruano, sobre stock de productos, capital de trabajo respaldado por fondos de inversión con tasa alta de interés, altos costos de alquiler de tiendas e infraestructura no aprovechada en su totalidad.

Para el establecimiento de la matriz EFI, se calificó con los números 1 y 2 a las debilidades; siendo el número uno, la debilidad mayor y el número dos, la debilidad menor. En cuanto a las fortalezas, se calificaron con los números 3 y 4; siendo el número tres, la fortaleza menor y el número cuatro, la fortaleza mayor. La puntuación final obtenida fue de 2.66, lo que significa que, a pesar de presentar una puntuación por encima del promedio, la empresa “Juguete Kids” posee actividades que tiene por mejorar o subsanar para que sus fortalezas contrarresten de una óptima y mejor condición a sus debilidades.

## **2.2 Desarrollo y sustentación de la matriz EFE**

La matriz EFE examina las oportunidades y amenazas de una empresa. Dicha matriz se compone por los factores de clave externos. El puntaje ponderado abarca de 1 (bajo) hasta 4 (alto). Los puntajes por encima de 2.5 (puntaje promedio) significan que la empresa aprovecha las oportunidades de forma eficiente para minimizar las amenazas. (Hernández G. , 2016)

**Tabla 2.2***Matriz EFE*

	Valor	Clasificación	Valor Ponderado
<b>Oportunidades</b>			
1. Tratado de Libre Comercio entre Perú y China.	0.14	4	0.56
2. Inclinación por las compras digitales de juguetes.	0.08	2	0.16
3. Desarrollo de mercado en provincias o zonas no atendidas del Perú.	0.09	3	0.27
4. Decomiso de productos informales por parte de la entidad DIGESA	0.06	2	0.12
5. Tendencia al desarrollo de productos más sofisticados.	0.12	1	0.12
<b>Amenazas</b>			
1. Aumento del dólar americano en relación al sol peruano.	0.13	4	0.52
2. Demora excesiva por parte de la entidad DIGESA en la emisión de los documentos resolutivos.	0.1	3	0.3
3. Competencia desleal de marcas no autorizadas.	0.11	3	0.33
4. Tendencia de la reducción de la cantidad de hijos en la familia tradicional.	0.07	1	0.07
5. Mala imagen del juguete de descendencia china en la mente del consumidor peruano.	0.1	2	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.65</b>

Dentro de las oportunidades más representativas para J.K. You World se encuentra el Tratado de Libre Comercio entre Perú y China, la inclinación por compras digitales de juguetes, desarrollo de mercado en nuevas áreas geográficas del Perú, decomiso de juguetes informales por parte de DIGESA y la tendencia al desarrollo de productos más sofisticados.

Con respecto a las amenazas más predominantes para la empresa, se sitúa el aumento del dólar americano en relación al sol peruano, demora excesiva por parte de DIGESA en la emisión de los documentos resolutivos, competencia desleal de marcas no autorizadas, la tendencia de la reducción de la cantidad de hijos en la familia peruana y la mala imagen del juguete de descendencia china en la mente del consumidor peruano.

La puntuación final obtenida fue de 2.65, lo que significa que, a pesar de presentar una puntuación por encima del promedio, la empresa “Juguete Kids” podría tener un mejor desempeño, ya que podría aprovechar, aún más, las oportunidades para contrarrestar las amenazas que puedan afectar las gestiones y operaciones de la empresa.

### 2.3 Matriz de estrategias genéricas de negocio

Las estrategias genéricas determinadas por la ventaja competitiva de la empresa fueron introducidas por Michael Porter en el año 1980. Dichas estrategias brindan una forma detallada de la posición y competencias distintivas de una empresa en específico para poder tomar acción frente a la competencia y crear rentabilidad por encima del promedio. (Hill, 2014)

**Figura 2.1**

*Matriz de estrategias genéricas de negocio*



*Nota.* De *Estrategia Competitiva* por Michael E. Porter, 2015  
([https://www.academia.edu/28921614/Las\\_estrategias\\_competitivas\\_gen%C3%A9ricas\\_de\\_Porter](https://www.academia.edu/28921614/Las_estrategias_competitivas_gen%C3%A9ricas_de_Porter))

La empresa J.K. You World está enfocada en dos segmentos muy representativos para la compañía; siendo los siguientes: padre, madre o tutor de familia; empresas PYMES mayoristas e instituciones. La diferencia entre estos de tipos de clientes es la cantidad en volúmenes en que un producto se oferta. Cabe destacar que existe un nuevo tipo de cliente; siendo las personas naturales con RUC 10, quienes se abastecen de los productos de la compañía para efectuar la reventa de los mismos en sus propios establecimientos; en otras palabras, la empresa se dirige a diversos segmentos a través de su sistema de ventas, apoyándose del gran repertorio de productos que posee la compañía.

Hoy en día, las empresas de rubro juguetero poseen un portafolio diverso de juguetes, sin embargo, la funcionalidad de los mismos es semejante, conllevando a

precios similares en el mercado peruano; es por dicha razón, que la empresa “Juguete Kids” está en la constante búsqueda de una ventaja diferencial en cuanto a la cartera de productos que la misma maneja ; apoyándose de habilidades distintivas como las siguientes : experiencia en el mercado , imagen reconocida por la distribución de marcas importadas y licenciadas, calidad y garantía del producto , “Know How” del desarrollo de la industria juguetera y desarrollo e investigación de mercado. Por otro lado, la empresa emplea, en menor magnitud, la estrategia de liderazgo en costos, ya que la compañía gestiona grandes volúmenes de producción de juguetes con una organización “trading” china; por lo cual, a mayor número de contenedores adquiridos, menores son los costos unitarios de juguetes a importarse. En otras palabras, la empresa posee una gran diversidad de productos diferenciales para diversos segmentos, convirtiendo a la compañía en innovadora en cuanto a la competencia; siendo, también, eficiente en la importación de grandes cantidades de productos a un menor costo de producción y adquisición, manteniendo altos estándares de calidad; es decir, J.K. You World emplea la estrategia de diferenciación ampliada.

#### **2.4 Matriz Posición Estratégica y Evolución de la Acción (PEYEA)**

La matriz PEYEA define en qué posición estratégica se encuentra una empresa. La matriz cuenta con cuatro cuadrantes (conservadora, intensiva, defensiva y competitiva) para definir cómo la empresa debe direccionarse. Los ejes representan dimensiones internas (fortalezas financieras y ventaja competitiva) y externas (estabilidad ambiental y fortaleza de la industria). (Blanquised, 2016)

**Tabla 2.3***Dimensiones internas y externas de la Matriz PEYEA*

<i>Posición Estratégica Interna</i>	<b>Fortaleza financiera (FF)</b>	
	1. Liquidez Financiera	2
	2. Margen operativo	4
	3. EBITDA	4
	4. Capital de Trabajo	5
	5. Participación de mercado	3
	Total	3.6
	<b>Ventaja Competitiva (VC) (-)</b>	
	1. Fidelidad con los clientes	-3
	2. Lazos comerciales directos con los fabricantes	-1
	3. Rápida capacidad de respuesta al cliente	-2
	4. Buenos precios de introducción	-3
	5. Calidad de los productos	-3
Total	-2.4	
<i>Posición Estratégica Externa</i>	<b>Estabilidad Ambiental (EA) (-)</b>	
	1. Barreras de entrada al mercado	-1
	2. Precios de la competencia	-5
	3. Cambios sociales y tecnológicos	-3
	4. PBI per cápita	-2
	5. Tasa de inflación	-3
	Total	-2.8
	<b>Fortaleza Industrial (FI)</b>	
	1. Estabilidad económica	5
	2. Tendencias tecnológicas	4
	3. Potencial crecimiento	3
	4. Aprovechamiento de capacidad instalada	3
	5. Expansión de mercado	4
Total	3.8	

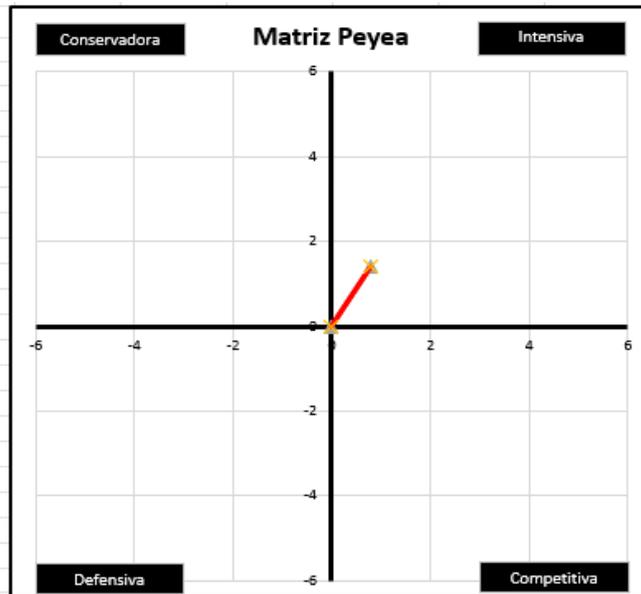
$$\text{Eje Y: } 3.6 + (-2.8) = 0.8$$

$$\text{Eje X: } 3.8 + (-2.4) = 1.4$$

**Coordenada: (1.4, 0.8)**

**Figura 2.2**

*Matriz PEYEA*



Como se puede apreciar en la figura 2.2, J.K. You World se encuentra en una posición estratégica intensiva; es decir, la empresa utiliza sus fortalezas para aprovechar las oportunidades externas, conllevando a superar debilidades internas para evitar las amenazas correspondientes. La compañía, al estar posicionada en un cuadrante concentrado o masivo, puede aplicar las estrategias intensivas para intensificar su presencia en el mercado; tales como las siguientes: penetración de mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y una diversificación relacionada para mejorar la rentabilidad, través de la oferta de nuevos productos con similitud tecnológica o comercialización de artículos que sean semejantes al rubro en el que la empresa está envuelta.

## 2.5 Matriz FODA

La matriz FODA permite analizar cuál es la situación de una empresa respecto al análisis interno (fortalezas y debilidades) y al análisis externo (oportunidades y amenazas). En base a esta matriz, se plantea las correspondientes estrategias para cada uno de los cuadrantes. (Raeburn, 2021)

**Tabla 2.4**

*Matriz FODA*

<p style="text-align: center;"><b>Interno</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Externo</b></p>	<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Comunicación directa con proveedores y fabricantes chinos y españoles.</li> <li>2. Buenos precios de introducción.</li> <li>3. Cumplimiento de normas sanitarias impuestas por DIGESA.</li> <li>4. Gran repertorio de juguetes innovadores de marcas importadas y licenciadas.</li> <li>5. Almacén y “showroom” propios de la empresa.</li> <li>6. Buenas prácticas de sostenibilidad ambiental.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Marca propia aún no establecida por falta de estrategias de marketing.</li> <li>2. Sobre stock de productos antiguos.</li> <li>3. Capital de trabajo respaldado por fondos de inversión con tasas altas de interés.</li> <li>4. Altos costos de alquiler de las tiendas.</li> <li>5. Espacio inutilizado del almacén central.</li> <li>6. Pago por sobreestadía de mercadería en Aduanas.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tratado de Libre Comercio entre Perú y China.</li> <li>2. Inclinación por las compras digitales de juguetes.</li> <li>3. Desarrollo de mercado en provincias o zonas no atendidas del Perú.</li> <li>4. Decomiso de productos informales por parte de DIGESA.</li> <li>5. Tendencias al desarrollo de productos más sofisticados.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias F.O.</b></p> <p><b>F2 – O3:</b> Establecer buenos precios de introducción en áreas geográficas (provincias) no atendidas del Perú.</p> <p><b>F4 – O2:</b> Mejorar la experiencia de compra web del cliente mediante el ofrecimiento de productos innovadores y de buena calidad.</p> <p><b>F1 – O5:</b> Introducir productos de alta gama o sofisticados al mercado peruano a través de la comunicación directa con los proveedores y fabricantes chinos y españoles.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias D.O.</b></p> <p><b>D2 – O2:</b> Ejecutar una estrategia digital en la plataforma web de la empresa sobre descuentos y promociones a bajo precio de productos antiguos para reducir el sobre stock de mercadería.</p> <p><b>D4 – O2:</b> Desarrollo del mercado digital para la venta masiva “ecommerce”, en donde los costos fijos son bajos en relación a los altos costos de alquiler que conlleva una tienda física de venta minorista.</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de dólar americano en relación al sol peruano.</li> <li>2. Demora excesiva de DIGESA en la emisión de documentos resolutivos.</li> <li>3. Competencia desleal.</li> <li>4. Tendencia a la reducción de hijos.</li> <li>5. Mala percepción del juguete chino en el consumidor peruano.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias F.A.</b></p> <p><b>F3 – A3:</b> Cumplir con las normas sanitarias impuestas por DIGESA para diferenciarse de la competencia desleal, quienes corren el riesgo de que su mercadería sea decomisada.</p> <p><b>F5 – A5:</b> Demostración en directo sobre la operatividad de los productos de descendencia china en el “showroom” propio de la empresa para erradicar la mala percepción de la procedencia de la mercadería ofertada.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Estrategias D.A.</b></p> <p><b>D3 – A1:</b> Respetar los tiempos pactados de pago en dólares con los fondos de inversión, ya que se procura amortizar deudas en temporadas donde el dólar no aumente a gran escala en relación al sol peruano.</p> <p><b>D6 – A2:</b> Agilizar los procesos documentarios con DIGESA para el rápido desaduanaje de mercadería y no pagar extra por sobreestadía de mercadería en Aduanas.</p>

## 2.6 Matriz MPC

La Matriz del Perfil Competitivo es una herramienta que ayuda a identificar y comparar los principales competidores de un rubro en específico; evaluando sus fortalezas y debilidades. Las puntuaciones oscilan desde el número 1 al número 4; donde “uno” significa gran debilidad; “dos” debilidad menor; “tres” fuerza menor y “cuatro” gran fortaleza. (Vivas, 2021)

**Figura 2.3**

*Matriz MPC*

Matriz MPC							
		J.K. You World		Pequeñas Travesuras		SCORPIO Store	
Factores críticos para el éxito	Ponderación	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje	Clasificación	Puntaje
1. Participación de mercado	0.2	1	0.2	1	0.2	1	0.2
2. Calidad de los productos	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4
3. Diversidad de los productos	0.15	4	0.6	4	0.6	3	0.45
4. Lealtad con el cliente	0.1	1	0.1	1	0.1	1	0.1
5. Cobertura geográfica	0.1	2	0.2	1	0.1	1	0.1
6. Capacidad de respuesta al cliente	0.05	2	0.1	2	0.1	3	0.15
7. Sistema delivery	0.05	1	0.05	2	0.1	1	0.05
8. Responsabilidad social	0.05	2	0.1	1	0.05	1	0.05
9. Inversión en publicidad	0.1	2	0.2	1	0.1	2	0.2
10. Canal ecommerce	0.1	2	0.2	2	0.2	2	0.2
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>2.15</b>		<b>1.95</b>		<b>1.9</b>

La venta de juguetes en el mercado “retail” peruano recaudó, aproximadamente, 472 millones de soles en el año 2019; siendo los meses de agosto, noviembre y diciembre los periodos mensuales de tiempo más representativos en cuanto a la venta de dichos artículos. (Trigoso, 2019)

Los ingresos netos de “Juguete Kids” en el año 2019 fueron de S/ 2,107,145; por lo cual el “market share” o participación de mercado de la empresa en dicho año fue del 0.45 %. (véase Anexo 5). Cabe destacar que la empresa J.K. You World, en la actualidad, registra un valor CIF importado de US\$ 165,784; mientras que, sus competidores directos tales como: “Pequeñas Travesuras” S.R.L. y “Scorpio Group” S.A. registran un valor CIF importado de US\$ 64,027 y US\$ 39,561; respectivamente. (Veritrade, 2023)

En cuanto a la calidad y diversidad de los productos, las tres compañías tienen un gran repertorio de juguetes innovadores; sin embargo, Scorpio Group no está diversificada relacionadamente con la línea de productos y juguetes para bebés.

Las compañías en comparación están dirigidas a similares segmentos del mercado, misma audiencia e incluso se encuentran en la misma zona de venta; por lo que el costo de cambio o lealtad con los clientes es débil.

Respecto a la cobertura geográfica, J.K. You World tiene cinco establecimientos físicos de venta en Lima Metropolitana; mientras que “Pequeñas Travesuras” tiene dos locales y Scorpio Group sólo tiene un establecimiento. Cabe destacar que ninguna compañía en mención opera fuera de Lima Metropolitana.

En cuanto a la capacidad de respuesta al cliente; “Juguete Kids” y “Pequeñas Travesuras” aplican la estrategia de omnicanalidad para la integración y cooperación entre canales para una comunicación fluida con el cliente final; por otro lado, Scorpio Group S.A. recopila y brinda información a través de un código “Captcha” como sistema de seguridad para un usuario en una transacción de compra-venta.

Con relación al sistema delivery, J.K. You World maneja su distribución mediante camiones; “Scorpio Group” realiza envíos mediante la subcontratación de motorizados y “Pequeñas Travesuras” posee motorizados propios de la compañía que se encargan del servicio logístico.

J.K. You World es una empresa socialmente responsable; es decir, contribuye al cuidado del medio ambiente a través de la reutilización de materiales sostenibles como cartones y parihuelas. Cabe destacar que, la compañía en estudio realiza obras caridad y donaciones de juguetes para diversas organizaciones e instituciones; por otro escenario, “Scorpio Group” y “Pequeñas Travesuras” fomentan, dentro de su política de venta, la utilización de bolsas biodegradables.

Respecto a las inversiones en publicidad, las tres compañías en mención no disponen de estrategias agresivas de marketing. Sin embargo, J.K. You World, “Scorpio Group” y “Pequeñas Travesuras” ejecutan el “comercio electrónico” como medio de venta bajo sus páginas web o redes sociales; además, dichas empresas poseen alianzas estratégicas con plataformas virtuales de diversas tiendas por departamento para reforzar las ventas bajo el canal online.

## **2.7 Definición y sustentación de misión, visión y políticas**

### **a) Misión**

La misión de una empresa es la descripción de lo que una compañía trata de ofrecer hacia su clientela en la actualidad. Este importante elemento debe responder las siguientes preguntas: ¿Quiénes somos?, ¿Qué hacemos? y ¿Por qué estamos aquí?. (Thompson & Gamble, 2007)

La misión empresarial es un componente fundamental de la planificación estratégica, ya que, a través de ella, se establecen objetivos referenciales durante un periodo de tiempo determinado.

La actual misión de la empresa J.K. You World es la siguiente: “Proporcionar a nuestros clientes los mejores productos de marcas de calidad a los mejores precios; y siempre diferenciándonos por contar con novedades disponibles en cada una de nuestras tiendas”.

Dicha misión debe ser reformulada, debido a que el foco del negocio de la empresa ha cambiado a lo largo de los años, conllevando a la empresa a seguir comercializando marcas licenciadas como también marcas independientes chinas que son aprobadas por entidades reguladoras para su distribución y comercialización en el mercado peruano. Cabe destacar que la empresa amplió, desde hace unos años atrás, su portafolio de productos, ya que la compañía introdujo juguetes y productos para bebés. Es por dicha razón que la misión propuesta es la siguiente:

“Brindar productos y juguetes de calidad e innovadores para bebés y niños, priorizando la inocuidad de los más pequeños del hogar y promoviendo un buen servicio al cliente con precios accesibles”.

### **b) Visión**

La visión de la empresa es el camino que una compañía desea dirigirse a largo plazo. La función de dicho importante elemento sirve para guiar las decisiones estratégicas de crecimiento y de competitividad. (Fleitman, 2000)

La actual visión de la empresa J.K. You World es la siguiente: “Ser una de las mejores empresas en distribución y comercialización de juguetes en el Perú, siendo reconocida por la calidad y buen servicio brindado hacia nuestros clientes”.

Cabe resaltar que la actual visión de la compañía debe ser, también, reformulada, debido a que la empresa presenta nuevos segmentos a quienes, actualmente, abastece de manera minorista como mayorista. Es por dicha razón que la visión propuesta es la siguiente:

“Ser una de las empresas peruanas más destacada en distribución y comercialización de productos y juguetes para bebés y niños, enfocando sus estrategias de venta en el mercado minorista, mayorista e institucional al introducir productos innovadores bajo el concepto de “marca propia” y brindando una buena atención al cliente”.

### **c) Políticas**

Las políticas de una compañía son el conjunto de normas internas que regulan y delimitan las reglas de conducta dentro de una empresa (“¿Qué son las políticas de una empresa?”, 2022). Las políticas de J.K. You World van en función a los valores y a la cultura organizacional de la empresa; siendo las siguientes:

- **Código de conducta**

J.K. You World se rige por velar el bienestar laboral al establecer normas y principios que guíen el comportamiento de los miembros de una empresa; es decir, la empresa establece pautas a seguir a fin de guiar el accionar de sus trabajadores en aspectos relacionados al compromiso, puntualidad, dedicación a la excelencia, integridad, honradez y pasión por el trabajo. De esta manera se busca crear un buen clima laboral entre los colaboradores de la empresa.

- **Código de ética**

La compañía cumple con normas o lineamientos que fomentan la prevención de prácticas laborales inapropiadas tales como las siguientes: políticas de exclusión social, rechazo de actos discriminatorios o sexuales hacia el hombre o la mujer, trabajo forzoso, sustracción o hurto de bienes o dinero, entre otros. Cabe destacar que, si un colaborador infringe algún código de ética profesional, este mismo es separado indefinidamente de la compañía; y dependiendo del tipo de acto, puede ser sancionado o, hasta en algunos casos, denunciado. Cabe destacar que la empresa “Juguete Kids” es escrupulosa con las normas legales, es decir, la compañía en estudio hace un análisis sobre los términos y condiciones de los contratos firmados para evitar convenios fraudulentos o inmorales.

- **Código de consumo**

La compañía aplica el Código de Protección y Defensa del Consumidor (Ley N° 29571) desarrollado por la entidad INDECOPI para la protección de los derechos de los consumidores en el momento de establecer una relación comercial con la compañía. Algunos de los derechos son los siguientes: derecho a elegir libremente, derecho al trato justo, derecho a recibir un producto apropiado, derecho a la indemnización por daño y perjuicios, entre otros. (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [ INDECOPI], 2023)

- **Cursos de capacitación**

La empresa “Juguete Kids” busca lograr la realización individual de sus colaboradores y, que los mismos estén involucrados en los objetivos corporativos de la compañía para un beneficio en conjunto; es por dicha razón, que la compañía en estudio desarrolla actividades para fortalecer capacidades y actitudes de sus trabajadores para lograr los objetivos individuales y colectivos.

- **Recompensas**

J.K. You World forma líderes de trabajo que guían a los demás compañeros para alcanzar los objetivos o metas corporativas. Cabe destacar que los colaboradores que presentan un buen desempeño en cuanto al logro de metas son premiados por el mérito al buen desarrollo empresarial de manera individual; reconocimientos que se acompaña de diferentes incentivos como, por ejemplo: bonificaciones monetarias por objetivo, aumentos salariales, viajes pagados, entre otros.

- **Filosofía**

La empresa implementa una filosofía altruista, es decir, los colaboradores deben actuar en el interés colectivo y no solo en el individual, contribuyendo a generar un pacto positivo para los miembros de la compañía desde un punto de vista humano y moral.

- **Inocuidad**

La empresa cumple con las normas sanitarias propuestas por la entidad DIGESA, por lo cual se establece un minucioso análisis en la selección de productos que estén sujetos a permisos de distribución; en otras palabras, los productos comercializados por la compañía deben de contar con los respectivos ensayos de los diversos laboratorios que aseguren que la mercadería ofertada no presente algún peligro hacia el cliente final.

- **Funcionamiento**

La empresa cumple con las normas propuestas por las diversas municipalidades de Lima Metropolitana; es decir, la compañía opera de manera formal en sus diversas tiendas minoristas al cumplir con las leyes establecidas de funcionamiento; las cuales son las siguientes: activa licencia de funcionamiento, vigente inspección de “Defensa Civil”, correcto funcionamiento de las herramientas de primeros auxilios como el botiquín, extintor, alarma y sistema de contingencia contra incendios ; y un actualizado estudio de piso bajo tierra de cada establecimiento. Cabe destacar que la empresa opera con transparencia con los diversos arrendatarios de las tiendas minoristas al firmar contratos de alquiler mediante una notaría con bases legales para el comercio. Es importante enfatizar que la empresa no cuenta con retrasos pendientes en cuanto a los pagos de arbitrios e impuestos prediales hacia las respectivas municipalidades.

- **Responsabilidad social-ambiental**

La empresa emplea una política de responsabilidad en términos sociales y ambientales, ya que la compañía reutiliza las extensas cantidades de parihuelas de madera y cajas de cartón de las importaciones. Cabe destacar que J.K. You World realiza donaciones de juguetes hacia asentamientos humanos, iglesias, refugios o albergues de niños en temporadas festivas del año como el “Día del niño”, “Fiestas Patrias” y “Navidad”.

## **2.8 Definición de los objetivos estratégicos**

Los objetivos estratégicos buscan decretar metas razonables y alcanzables para una empresa o entidad pública en un tiempo determinado. Los objetivos permiten decidir qué decisiones o acciones debe emprender una organización (“¿Qué son los objetivos estratégicos?”, 2021). Los objetivos estratégicos de J.K. You World son los siguientes:

- Incrementar el monto de facturación anual expresado en S/ 3,1 millones (soles) para el año 2024.
- Mejorar la rentabilidad de la compañía para el año 2024 a través del aumento del indicador “Margen Operativo” en un 4% para determinar el porcentaje de ingresos convertidos en beneficios.
- Incrementar en valor CIF en importaciones expresado en U\$300,000 (dólares americanos) para el año 2024.

- Implementar la estrategia de penetración por segmentos en un 50% para la captación de nuevos clientes a través de campañas de marketing para el año 2025.
- Alcanzar un reconocimiento de la empresa en el mercado peruano en un 60% para el año 2026 a través de la introducción de la “marca propia”.
- Desarrollar presencia de mercado en un 20% en ciertas provincias del Perú tales como: Piura, Arequipa, Cusco o Junín para el año 2027.
- Impulsar el desarrollo de productos en un 40% para el año 2025 a través de la incorporación de mochilas, tomatodos, cartucheras, loncheras, entre otros artículos del rubro infantil para temporadas preescolares.
- Acrecentar las ventas bajo la modalidad “ecommerce” en un 30 % al crear Alianzas Estratégicas con más plataformas virtuales tales como las páginas Plaza Vea Marketplace, Wong Marketplace, entre otras; para el año 2024.
- Mantener altos estándares de calidad de los productos al reducir mermas o productos defectuosos devueltos en un 5% para el año 2025.
- Ejecutar una tecnología de información para la empresa a través de la introducción de un “software” de gestión de recursos empresariales como “WordPress HR” o “SAP Success Factor” para el año 2025.
- Interiorizar los valores y cultura de la empresa en un 90% mediante buenas relaciones interpersonales de las diversas áreas de la estructura organizacional de la compañía para el año 2024.
- Contar con colaboradores competentes, motivados y comprometidos en un 90% con la empresa a través de incentivos no remunerativos para el año 2024.
- Generar una nueva fuente de ingreso a través del alquiler del espacio disponible del local de Chorrillos para el año 2026.
- Mejorar la calificación de riesgo para el año 2024 para acceder a la categoría “normal” en la central de riesgo de la SBS (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP).

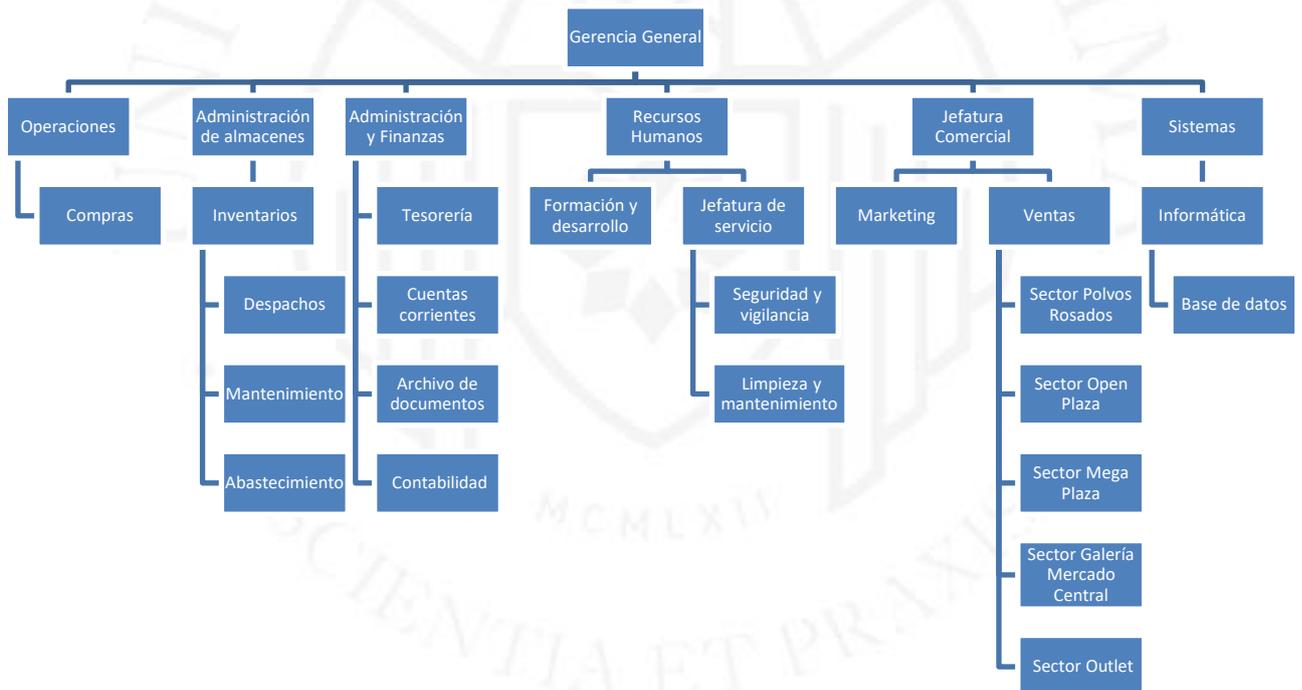
# CAPÍTULO III: IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

## 3.1 Evaluación del rediseño de la estructura organizacional

La estructura organizacional de una empresa se define cómo se organiza una compañía y sus colaboradores, estableciéndose niveles jerárquicos para el ordenamiento de procesos y actividades. Dicha estructura ayuda a especificar quién toma las decisiones en función de qué procesos. (“Estructura organizativa: 10 formas de organizar el equipo”, 2022)

**Figura 3.1**

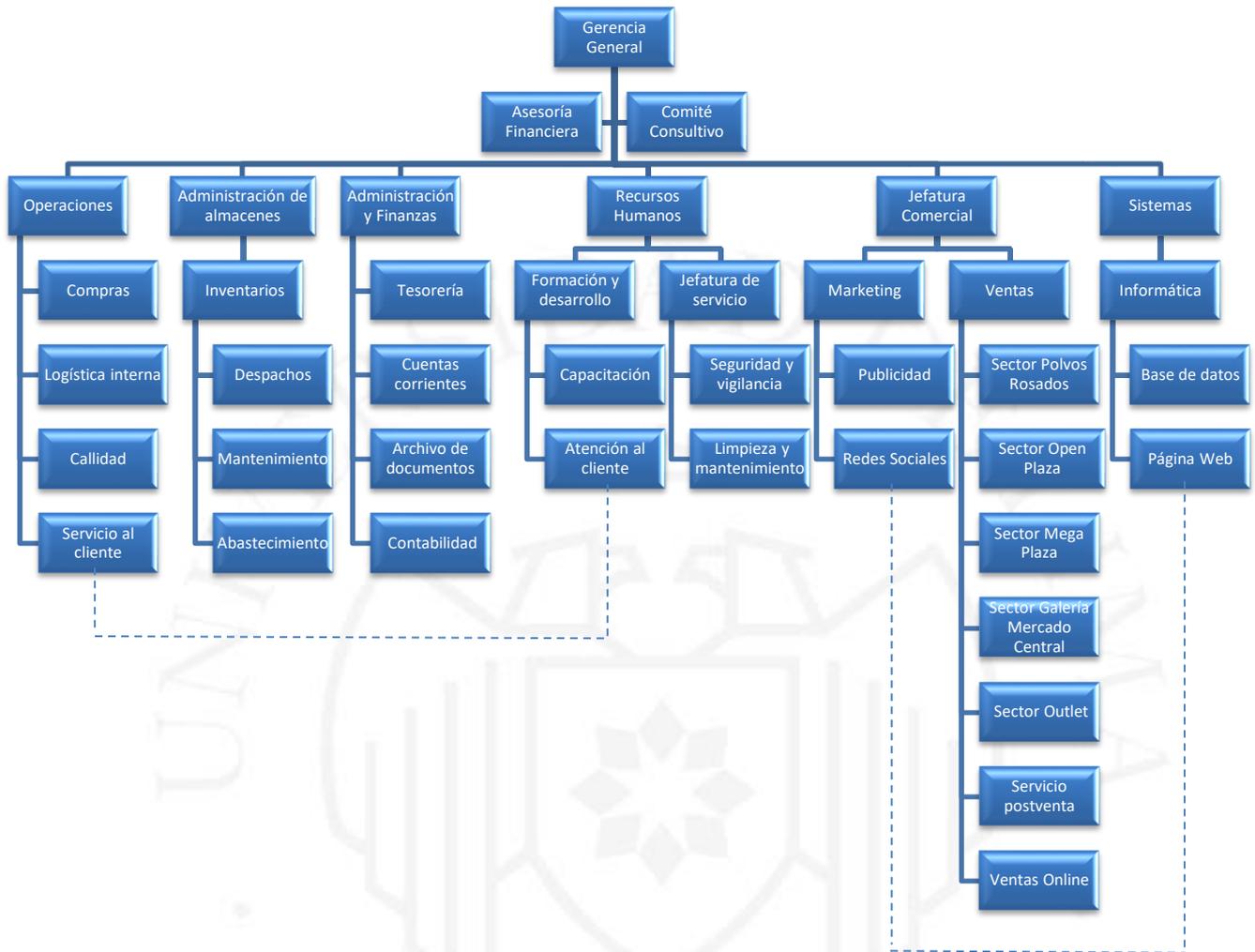
*Estructura organizacional actual de J.K. You World*



*Nota.* Datos proporcionados por la empresa J.K. You World.  
De K. Córdova, (comunicación personal, 2018)

**Figura 3.2**

*Estructura organizacional propuesta para J.K. You World*



La representación gráfica de la estructura organizacional o, comúnmente, conocida como el organigrama de una empresa, representa las relaciones de dependencia de las distintos roles o funciones de un área en específico. Cabe destacar que la compañía J.K. You World está constituida como una Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.), por lo cual sólo una persona jurídica puede denominarse “empresario” y tomar las decisiones de manera individual sin la necesidad de contar con socios.

La empresa “Juguete Kids” cuenta con una estructura organizacional de diferenciación “horizontal”; es decir, existe una división del trabajo según la especialización, conllevando a la presencia de seis áreas funcionales por debajo de la

Gerencia General, en otras palabras, el ámbito de control de la empresa es complejo. Es preciso señalar que la empresa, desde su creación, ha empleado una integración “estructurada” a lo largo de los años; por lo que, la empresa coordina sus actividades a través de la creación de reglas y políticas impuestas por la misma, conllevando a la existencia de una centralización en la toma de decisiones por parte de la Gerencia General, eludiendo, en muchas ocasiones, a la participación de los subordinados.

Es importante señalar que, a través del rediseño estructural de la empresa, se busca el replanteo organizacional de la compañía para la creación de roles de enlace (de unión horizontal) en el que unan dos áreas funcionales al mismo nivel de la organización; en otras palabras, la integración propuesta sería la “no estructurada”, ya que se necesita que el equipo de trabajo asuma responsabilidades para planear y realizar proyectos de manera conjunta. Dicho rol de enlace se emplea cuando dos departamentos necesitan coordinación y comunicación. Cabe destacar que la empresa necesita descentralizar decisiones; y también, recopilar, procesar y presentar información sobre el funcionamiento y desarrollo de la misma, debido a que todos los integrantes de los departamentos deben estar alineados a la misión, visión y políticas de la empresa. Cabe destacar que J.K. You World necesita de un órgano rector, es decir, un Comité conformado por personas con autoridad de línea y Staff que tienen como objetivo velar por el bienestar organizacional, negociando condiciones laborales, medidas empresariales, horas extraordinarias, etcétera. Hoy en día, la empresa “Juguete Kids” tiene un capital respaldado por fondos de inversión; siendo los mismos inversionistas, también, asesores financieros externos a la empresa que brindan servicios de consultoría financiera para ayudar a la compañía en la toma de decisiones sobre sus inversiones y capitales.

### **3.2 Propuestas de cambios para mejorar la implementación de estrategias**

#### **a) Estrategia Funcional**

- **Estrategia de Recursos Humanos**

La empresa J.K. You World está en la constante capacitación y retroalimentación de los colaboradores, es por dicha razón, que la compañía ofrece un programa “trainee” para la atracción y desarrollo de jóvenes talentos. Sin embargo, existe un grado de duplicidad de tareas por parte del personal de la compañía; es por dicha razón, que “Juguete Kids”

debería gestionar la implementación de un “Software” para la gestión de R.R.H.H., conllevando a mejorar la comunicación entre los miembros de la compañía. Cabe destacar que un programa como “WordPress HR” o “SAP Success Factor” ayudaría, en gran escala, a la compañía al direccionar funciones a través de una correcta delegación y aumentar la seguridad de los datos laborales.

Es importante enfatizar que J.K. You World respeta y cumple con los beneficios laborales tales como los siguientes: gratificaciones, vacaciones, CTS (Compensación por Tiempo de Servicio), liquidación de beneficios truncos, asignación familiar, pago por horas extras y seguro de vida ley. Cabe destacar que la empresa emplea la motivación extrínseca para el logro de objetivos por parte de los colaboradores, es decir, la compañía incentiva y premia monetariamente a quienes alcancen sus metas preestablecidas.

Como segunda propuesta de cambio, “Juguete Kids” debería poner en funcionamiento el programa de evaluación de desempeño de “360 grados” como herramienta de retroalimentación para un colaborador en referencia a las opiniones de manera constructiva por parte de todos los miembros de la compañía, conllevando a que cada empleado comprenda las áreas que necesita desarrollar o enfatizar gracias al “feedback” brindado.

- **Estrategia de Marketing**

La estrategia de marketing de la empresa J.K. You World consiste, en primera instancia, conocer el modelo de negocio en el cual la empresa está envuelta, conllevando al análisis de los gustos y preferencias de los consumidores. “Juguete Kids” enfoca sus fuerzas de ventas bajo las cuatro variables de marketing, es decir, las “4ps” (plaza, promoción, precio y producto). Sin embargo, la empresa no tiene campañas agresivas en cuanto a publicidad para crear una imagen concreta de la misma, por lo que una investigación de mercado es necesaria para comprender la percepción de la empresa y; posteriormente, la introducción de una “marca propia”.

Hoy en día, no sólo basta con promocionar una marca a través de redes sociales, sitios web, televisión, medios impresos o catálogos; si no, también, conocer los patrones de conducta y hábitos de los clientes potenciales. Es por dicha razón, que la empresa debe poner en práctica otras estrategias de marketing como las estrategias de segmentación que están compuestas por las variables demográficas, geográficas, psicográficas y conductuales; y las estrategias de posicionamiento (“top of heart” y “top of mind”) para

crear un concepto de marca en la mente de los consumidores. Cabe destacar que la implementación de dichas estrategias tiene que ser ejecutadas bajo el análisis del mercado peruano, soportado por el desarrollo y control de un programa de mercadotecnia. Es de vital importancia la ejecución de un diseño de estudio de investigación para la recolección de datos según el tipo de investigación, ya sea cualitativa o cuantitativa; en otras palabras, J.K. You World debería poner en marcha la técnica de grupo de enfoque (“focus group”) o el desarrollo de encuestas personales o electrónicas para identificar hábitos, tendencias y motivaciones de los consumidores.

Como otra propuesta de cambio, “Juguete Kids” debería gestionar la implementación de un “Software” para la automatización del concepto de marketing, conllevando a orientar las tecnologías digitales hacia estrategias o “insights” que realmente importen y direccionen hacia el objetivo final que es el cierre de una venta con el cliente. Cabe destacar que un programa “CRM” (Gestión de Relaciones con el Cliente) ayudaría en gran escala a la compañía para gestionar un mejor desarrollo del marketing “inbound”, en otras palabras, la compañía ofrecería un contenido relevante, útil y de valor para atraer a un cliente. Por otro lado, la empresa debería incitar el uso del indicador NPS (Net Promoter Score) para medir la lealtad y satisfacción de un cliente mediante una encuesta rápida y sencilla.

- **Estrategia de Operaciones**

La empresa “Juguete Kids” realiza rigurosas selecciones de proveedores estratégicos chinos para el abastecimiento de productos innovadores de calidad y que no sean dañinos para la salud; es por dicha razón, que el proceso operativo para el arribo de contenedores de juguetes y productos para bebés es complejo (véase el Anexo 13). Cabe destacar que la compañía opera, desde hace más de 8 años, con una empresa “trading” china, la cual se encarga de cubrir la operativa de exportación desde el país origen con su propia red de distribución.

“Juguete Kids” no sólo realiza una minuciosa selección de proveedores, sino también de un eficiente operador logístico para la gestión y control de procesos en las etapas de la cadena de suministro de la empresa. Sin embargo, J.K. You World debería realizar una mayor indagación sobre diversas empresas de transporte marítimo internacional y realizar un filtro exhaustivo para saber qué opción, en términos de costo y tiempo, es mejor para la empresa. Cabe resaltar que cada empresa naviera maneja

diferentes costos en cuanto al flete, seguro, manipulación portuaria, etcétera; y también operan pactando diversos tiempos preestablecidos de embarque y sobreestadía. Es de gran importancia resaltar que los costos navieros varían en cuanto a la proveniencia del país, tiempos de embarque, cantidades de contenedores según el peso en toneladas y tipo de “Incoterm” como contrato de compraventa internacional de mercancías.

J.K. You World mantiene una perdurable relación con un “Agente de Aduanas” que cumple la función pública aduanera auxiliar para gestionar y agilizar los trámites correspondientes para el despacho de mercadería en el puerto del Callao.

Es importante enfatizar que la empresa maneja diferentes documentos o trámites operativos con cada socio clave logístico. (véase el Anexo 13)

Cabe señalar que una vez arribado el contenedor en el almacén central de la compañía, el área de administración de almacenes procede al abastecimiento, control de inventario y prueba de calidad de cada artículo para la conformidad correspondiente en términos de niveles de stock. Sin embargo, la empresa presenta una ralentización en cuanto al ordenamiento de la mercadería en los “racks industriales”, por lo que la compañía debería introducir el uso de lectores de códigos de barras para gestionar una información de una manera más rápida y sencilla sobre el uso de datos de inventarios.

Es de vital importancia la recepción a tiempo; por parte de la empresa; de los reportes sanitarios o, comúnmente, conocidos como los “Test Reports”; ya que son documentos membretados elaborados por los diversos laboratorios de inspección (SGS, Bureau Veritas, etcétera) en el cual se certifican que los productos o juguetes pasaron por un proceso de verificación y certificación de calidad e inocuidad. Cabe destacar que el plazo promedio de aprobación de la entidad reguladora DIGESA (VUCE) frente a una solicitud por parte de la empresa para la emisión de “documentos resolutivos” es de 15 días hábiles; por lo que una falta de coordinación documentaria con la naviera y retrasos de tiempos de la elaboración de los “Test Reports” coordinados con los proveedores puede alargar el tiempo de trámite de aprobación, perjudicando a la empresa en la obtención de bienes en los tiempos preestablecidos. Es vital importancia respetar dichos tiempos para no pagar sobreestadía de mercadería en Aduanas y cumplir con el despacho de la mercadería vendida bajo la modalidad “preventa” con los diversos clientes de la compañía (véase el Anexo 34).

Cabe destacar que la empresa J.K. You World, una vez aprobada la solicitud para la emisión de los documentos resolutivos, procede a la elaboración de las etiquetas respectivas para el pegado de las mismas en cada artículo del contenedor arribado. Dicho proceso puede tardar entre 2 a 3 días hábiles.

Como propuesta de cambio, la empresa debería implementar una propuesta de mejora en el rediseño del flujograma de operaciones de la empresa para reducir tiempos innecesarios y no caer en sobrecostos, por lo cual se pueden modificar algunos procedimientos para reducir o eliminar “cuellos de botella” tales como el proceso de verificación de reportes sanitarios, proceso de etiquetado, entre otros; que pueden evidenciarse en el Mapa de Procesos de “Juguete Kids” (véase el Anexo 33).

- **Estrategia de Finanzas**

La empresa J.K. You World ha presentado, a lo largo de los años, diversas importaciones de China y España; por lo que los gastos variables incurridos en dichas embarcaciones son solventados con el capital de trabajo de la compañía. Cabe destacar que la organización presentaba los mayores registros de importaciones en valor CIF en el año 2014 (véase el Anexo 38); es decir, hace casi una década atrás. Sin embargo, la empresa entró en una recesión económica debido al mal manejo del flujo de caja; es decir, una mala distribución de “Juguete Kids” en cuanto a sus egresos, conllevando a un sobre stock de productos, falta de liquidez y endeudamientos con los bancos; entre otros, siendo el año 2019 como un periodo anual de tiempo muy restringido en términos financieros; empeorando, aún más, la situación económica para el año 2020 tras el arribo del “Covid-19” al territorio peruano. En dicho año, el gobierno peruano interrumpió las importaciones del exterior; agudizando la disponibilidad de dinero de la empresa para cumplir con sus obligaciones a corto plazo; conllevando a que los ingresos netos provengan de las ventas “ecommerce” impulsado por el “teletrabajo”. Dicho evento coyuntural afectó negativamente a la empresa en cuanto a sus márgenes de ganancias; es por dicha razón, que la compañía “Juguete Kids”, desde el año 2021 hasta la actualidad, mantiene un capital de trabajo respaldado por fondos de inversión (Conexa Financial Group) a cambio de un contrato de fideicomiso inmobiliario y pagos mensuales de intereses. Cabe destacar que la compañía, a raíz del apalancamiento financiero, ha mejorado en cuanto al registro de importaciones en valor CIF (véase la Figura 1.1) y también, en las ventas netas proyectadas año tras año (véase el Anexo 4).

Es importante enfatizar que, gracias a la reconstrucción financiera instaurada por los asesores financieros, la utilidad neta financiera ha incrementado; conllevando a un indicador financiero “EBITDA” positivo y en aumento para permitir mayores importaciones. Sin embargo, la compañía debe utilizar dicho capital de trabajo respaldado de manera cautelosa, ya que se debe respetar las fechas de pago del dinero inyectado con las tasas de interés predispuestas.

Hoy en día, la compañía “Juguete Kids” maneja una gestión operativa cautelosa, es decir, la empresa importa juguetes y productos para bebés con políticas bajo pre depósito; es decir, gran parte de las importaciones ya han sido reservadas por instituciones tales como: CAFAE, PNP, Municipalidades, entre otros; y empresas relacionadas al rubro juguetero tales como: Happyland, Coney Park, Fantasy Park, etcétera.

Como propuesta de cambio, J.K. You World debe diligenciar importaciones con productos innovadores para gestionar una alta rotación de activos y, por ende, obtener una mayor liquidez para amortizar la deuda privada lo más pronto posible. Cabe resaltar, que la empresa, a largo plazo, debería ser sostenible económicamente para el manejo propio de su capital de trabajo. Es importante enfatizar que, si la empresa mejora la calificación de riesgo en la SBS (Superintendencia de Banca, Seguros y AFP), a través del pago de protestos; esta misma podría ingresar a programas como el “Reactiva Perú”, impulsado por el Ministerio de Economía y Finanzas, para el fácil acceso al capital de trabajo con tasas bajas de interés y; posteriormente, volver a poder hacer factible el acceso al crédito bancario.

#### **b) Estrategia de Negocios**

La estrategia genérica de negocios define el cómo una empresa logrará una ventaja competitiva; es decir, sobreponerse a otra empresa del mismo sector en términos de rentabilidad.

La estrategia empleada por la empresa J.K. You World es la de “diferenciación ampliada”, ya que la compañía busca un superior desempeño valorado por el cliente en términos de precios y de productos diferenciales. Las variables que identifican a esta estrategia son las siguientes:

- **Diferenciación alta**

La compañía, a lo largo de los años, se ha diferenciado por tener un gran repertorio de juguetes importados y de marcas licenciadas; diversificándose relacionadamente, desde al año 2015, con la incorporación de la línea para bebés.

Cabe destacar que, hoy en día, existe una variedad de productos que se asemejan en funcionalidad y precio en el sector juguetero; por lo que, los factores de precio y calidad son determinantes para la captación del cliente. “Juguete Kids”, desde hace diez años, opera con un socio clave “Shantou Trading” para la gestión de embarcaciones desde China, conllevando a importar grandes cantidades de juguetes y productos innovadores para bebés del país asiático.

Como propuesta de cambio, la empresa debería ampliar su gama de productos en el rubro en el que está envuelta para, de esa manera, llegar a más segmentos del mercado, a través de productos diferenciales. La implementación de una “marca propia” sería de gran utilidad en este factor.

- **Segmentación alta**

La empresa J.K. You World presenta diversos segmentos de clientes para la venta o distribución de sus productos. Cabe destacar que la mayor rotación de activos proviene de las transacciones con los clientes mayoristas e institucionales, en otras palabras, la empresa aplica la comercialización “Business to Business”. Cabe destacar que estos tipos de clientes están situados en Lima Metropolitana y en diversas provincias del Perú, conllevando a mantener una atención más personalizada por parte de la compañía al realizar visitas técnicas de negocios.

Por otro lado, la empresa mantiene una gran captación de clientes minoritas por sus diversas tiendas “retail” ubicadas en puntos estratégicos de Lima Metropolitana, en otras palabras, la empresa aplica la comercialización “Business to Consumer”. Cabe destacar que la relación con estos tipos de clientes es, en su gran mayoría, efímera.

Hoy en día, diversos pequeños emprendimientos fundados por personas naturales con RUC 10, también se abastecen de los productos de la compañía para efectuar la reventa de los mismos en sus propios locales de venta.

Como propuesta de cambio, la empresa podría expandir la cartera de clientes en cuanto a una estrategia de segmentación demográfica; es decir, no sólo centrar sus mayores ventas hacia un público infantil (desde los 0 hasta los 14 años de edad), sino también, a un público diferente en cuanto a edad; por lo que la empresa podría ejecutar la introducción de “juguetes de colección” para un segmento adolescente o juvenil y fomentar el práctica o utilización de las “bebés reales”; no sólo por parte de las niñas del hogar, sino también, por parte de señoras de la tercera edad que quieran volver a sentirse “madres o abuelas”.

- **Habilidad distintiva**

La empresa J.K. You World posee diversas habilidades distintivas para lograr una óptima percepción del cliente, ya que la experiencia ofertada al consumidor final es vital para la decisión de compra del mismo. Dichas habilidades son las siguientes: experiencia en el mercado, imagen reconocida por la distribución de marcas licenciadas, calidad y garantía del producto, “Know How” del desarrollo de la industria juguetera y desarrollo e investigación del mercado de Lima Metropolitana. En otras palabras, la empresa posee una gran diversidad de productos diferenciales para diversos segmentos, convirtiendo a la compañía en innovadora. De otro modo, la compañía, también, aplica la habilidad distinta en producción como las economías de escala dentro de la estrategia de liderazgo en costos, ya que “Juguete Kids” realiza numerosas importaciones desde China y España, conllevando a un tratado de producción de volúmenes grandes de juguetes con costos unitarios, sumamente, asequibles.

- c) **Estrategia Corporativa**

La estrategia corporativa permite diseñar un plan específico en el que se definen acciones para mejorar la rentabilidad de una empresa a lo largo del tiempo. Las variables que identifican a esta estrategia de la empresa son las siguientes:

- **Diversificación**

La empresa J.K. You World, en el año 2015, amplió su línea de productos al introducir artículos y juguetes para bebés (desde los 0 hasta los 3 años de edad), significando grandes utilidades para la organización gracias a la diversificación relacionada o concéntrica empleada en ese periodo de tiempo. Por otro lado, la compañía, en el año

2018, creó un acuerdo comercial con la empresa “Nazaro” para la distribución de líneas de calzado; en otras palabras, zapatillas deportivas, pero dicha diversificación horizontal o no relacionada no fue exitosa, ya que los márgenes de ganancias eran muy por debajo de lo estimado por la Gerencia General; en otras palabras, no se alcanzó ni al punto de equilibrio económico.

Como propuesta de cambio, la empresa debería diversificarse de manera relacionada (mismo rubro) para no perder la esencia del “core business” de la empresa; tomando como ejemplo la introducción de productos infantiles escolares en temporadas de verano.

- **Alianzas Estratégicas**

La compañía “Juguete Kids” maneja alianzas estratégicas bajo acuerdos comerciales entre la compañía y otra organización para el beneficio mutuo. Dichos acuerdos comerciales son de carácter temporal.

Actualmente, J.K. You World opera con Saga Falabella Marketplace y Ripley Marketplace, conllevando a que los productos de la compañía aparezcan en dichas plataformas para su respectiva compra digital. Cabe destacar que dichas tiendas por departamento manejan esta modalidad bajo políticas de comisión por producto vendido; gestionando todo el proceso logístico de despacho del artículo hacia el hogar del cliente.

Como propuesta de cambio, la empresa J.K. You World debería extender su red comercial con más plataformas bajo el concepto de “Marketplace” para efectuar una mayor visibilidad de sus productos en el ciberespacio. Cabe destacar que, si la empresa continúa en la recuperación financiera del ciclo económico en la que está envuelta, podría retomar lazos comerciales con empresas de renombre mundial en la línea de juguetes para la distribución de los mismos, pero con contratos respaldados por términos y condiciones que beneficien a ambas partes en conjunto. Un claro ejemplo fue la alianza estratégica empleada con la empresa Lego Store Perú, ya que J.K. You World representó a dicha compañía de juguetes de construcción en la feria “Cómico Con” establecida en el “Centro de Exposiciones Jockey Plaza” el año 2019. Cabe resaltar que Lego Store Perú solventó todos los gastos de alquiler, publicidad y “merchandising” para la venta al público por parte de la empresa en estudio (véase el Anexo 7).

- **Outsourcing Estratégico**

J.K. You World, a lo largo de los años, ha manejado su propia red de distribución con sus propios camiones de reparto, ya sean pedidos al por mayor o menor; conllevando a que la empresa, en algunos casos, no pueda cumplir con la totalidad de repartos, debido a una mala organización en los itinerarios de reparto.

Es importante enfatizar que los repartos al por mayor son, exclusivamente, gestionados por la misma empresa, ya que los volúmenes o cantidades de juguetes son abultados. “Juguete Kids” realiza estas operaciones bajo estricto cuidado y seguridad. La compañía trabaja con diversas agencias de transportes para el respectivo envío en caso se presenten órdenes de compras mayoristas en algunas provincias del Perú.

Como propuesta de mejora, la empresa debería implementar una terciarización o subcontratación en la red de distribución o transporte de mercadería minorista con empresas formales de servicio de logística motorizado con tarifas planas en Lima Metropolitana y Callao para el despacho oportuno y seguro de los productos de carácter pequeño. Cabe resaltar que la empresa contratada para los despachos tendría que tener un soporte de geolocalización (“tracking”) para la constante revisión del envío.

**d) Estrategia Intensiva**

Las estrategias intensivas de una empresa se establecen para intensificar la presencia de la misma en un mercado. Dichas estrategias ayudan, también, al desarrollo e incorporación de nuevos productos.

**Figura 3.3**

*Matriz Ansoff*

	PRODUCTOS ACTUALES	NUEVOS PRODUCTOS
MERCADOS ACTUALES	Penetración	Desarrollo de producto
NUEVOS MERCADOS	Desarrollo de mercado	Diversificación

*Nota.* De Matriz Ansoff: *Cómo elegir la estrategia de crecimiento* por Santander Universidades, 2021 (<https://www.becas-santander.com/es/blog/matriz-de-ansoff.html>)

- **Penetración de mercado**

La empresa J.K. You World debe incrementar las ventas en el mercado actual con la captación de nuevos clientes al ofrecer los mismos productos; en otras palabras, “Juguete Kids” debe atraer a nuevos clientes para aumentar la cartera del mismo segmento a través de productos, actualmente, existentes. Para establecer dicha estrategia, la empresa necesita reforzar las fuerzas de marketing; entre otras palabras, campañas de publicidad y promociones tales como: rebajas o descuentos por cantidad de compra, 2x1 en productos que generen mayores utilidades, envíos gratuitos tanto en Lima Metropolitana como en provincias del Perú, facilidades de pago, rebajas de precios en fechas festivas, cupones de descuento, promociones por compras en la página web, liquidación de productos de menor rotación, etcétera. Cabe destacar que, una buena implementación de la estrategia puede generar beneficios para la empresa como mejorar la propuesta de valor e incrementar la participación en el mercado de la misma.

- **Desarrollo de mercado**

“Juguete Kids” debe introducir los productos, actualmente, existentes en nuevos mercados; es decir, la empresa debería llevar a cabo la incorporación de sus artículos a nuevos mercados por segmentos, a través de una mayor cobertura o expansión en nuevas áreas geográficas. Para implementar dicha estrategia, la empresa debe impulsar el uso de sus productos en cuanto a un entorno demográfico, es decir, que los productos estén dirigidos no solo en niños, sino también en jóvenes y adultos. J.K. You World es una empresa peruana que conoce las regularizaciones y requisitos gubernamentales que deben ser respetados para la apertura de tiendas minoristas en diversos puntos estratégicos de Lima Metropolitana. Sin embargo, la empresa no cuenta con tiendas fuera de la capital del Perú, por lo que, la introducción de productos innovadores a nuevas zonas geográficas sería de gran utilidad para la compañía en cuanto a un mayor reconocimiento, sin dejar de lado un previo estudio de mercado para conocer las tendencias, demandas, preferencias, gustos y actitudes culturales de los consumidores de algún departamento o territorio en específico.

- **Desarrollo de producto**

La compañía J.K. You World debe concentrar sus fuerzas de desarrollo en el mercado actual con la incorporación de nuevos o mejores productos; es decir, la empresa tendría

que innovar su cartera de productos al modificar de procesos y presentaciones; sin descuidar la calidad de los artículos. Para implementar dicha estrategia, “Juguete Kids” debería abastecerse de un producto existente con nuevos atributos o características; siendo dos claros ejemplos, la incorporación de sonidos y movimientos en la línea de las “bebés reales”; y la adaptación de funciones extras en la línea de “productos para bebés”. Cabe destacar que la empresa puede aplicar la estrategia de reposicionamiento de un producto para proyectar una imagen o presentación más actualizada del mismo al modificar tamaños, colores, empaques, etiquetas, logos, entre otros (véase el Anexo 6).

**Figura 3.4**  
Matriz BCG



La matriz BCG es una herramienta del marketing estratégico que ayuda a analizar la rentabilidad de los productos y precaver su tasa de crecimiento. (María A. , 2022)

•Producto Estrella:

El producto o marca ha superado su fase de lanzamiento y se encuentra en una fase de crecimiento; por lo cual requiere de inversión para mantener el liderazgo.

•Producto Vaca:

El producto o marca ha alcanzado su nivel máximo de madurez con una alta cuota de mercado; por lo cual requiere de menos inversión, conllevando a un bajo crecimiento.

•Producto Interrogante:

El producto o marca tiene una baja penetración en un mercado de alto crecimiento; por lo cual requiere de capital para obtener un mayor reconocimiento en el mercado.

•Producto Perro:

El producto o marca genera una baja o nula utilidad; por lo cual se requiere de poca inversión en un mercado de bajo crecimiento. En caso contrario, se podría liquidar.



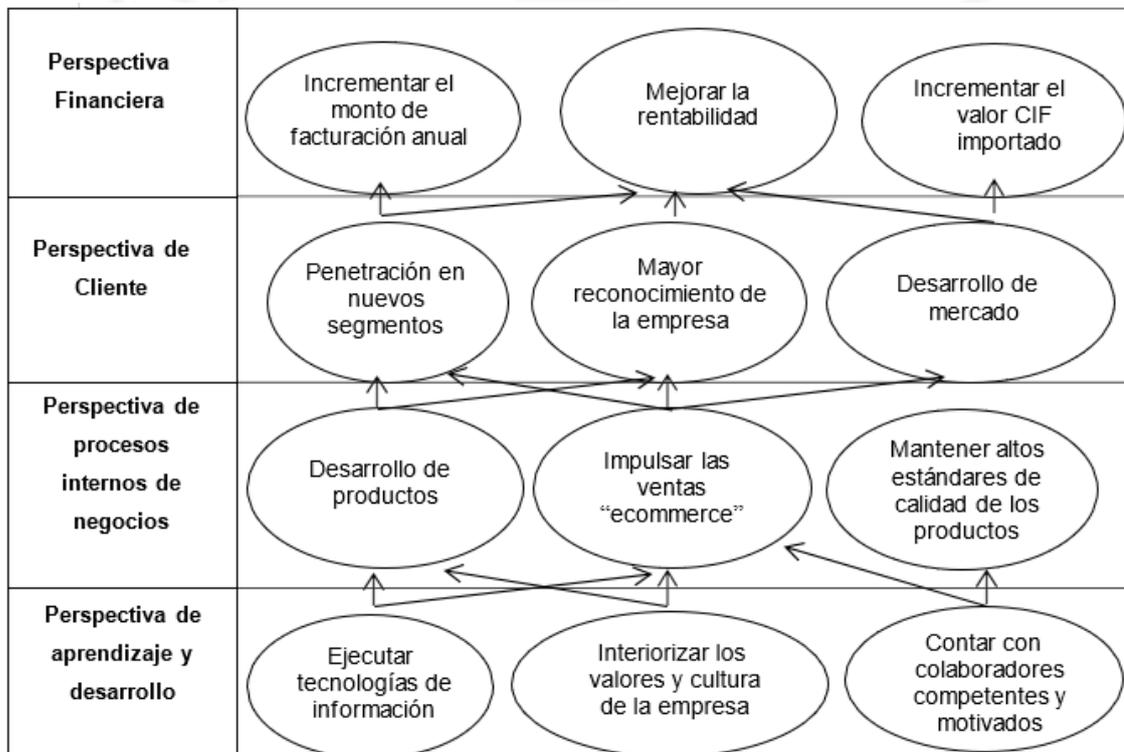
## CAPÍTULO IV: CONTROL ESTRATÉGICO

### 4.1 Diseño de un mapa estratégico de control

El mapa estratégico de control representa la conexión de causa-efecto que existe entre los objetivos de las perspectivas del Cuadro de Mando Integral. Las perspectivas del mapa estratégico son las siguientes: Aprendizaje y desarrollo, Procesos internos, Cliente y Financiera. (“¿Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización?”, 2017)

**Figura 4.1**

*Mapa estratégico de control*



### 4.2 Desarrollo de un Cuadro de Mando Integral

Un Cuadro de Mando Integral o, comúnmente, conocido como “Balanced Scorecard” es una herramienta de gestión empresarial que se emplea para medir la evolución de una empresa desde cuatro perspectivas que están interrelacionadas entre sí. (“¿Qué es un cuadro de mando integral?“, 2023)

**Tabla 4.1**

*Cuadro de Mando Integral*

Perspectiva	Objetivo estratégico	Indicadores	Fórmula	Nivel de frecuencia	Proyecto	Meta
Financiera	Incrementar la facturación	Ventas anuales	$((\#ventas \text{ año actual} / \#ventas \text{ año anterior}) - 1) * 100\%$	Anual	Mejorar los actuales canales de venta	3.6%
	Mejorar la rentabilidad	Margen operativo	$((\#margen \text{ operativo año actual} / \#margen \text{ operativo año anterior}) - 1) * 100\%$	Anual	Reducir gastos operativos	4%
	Incrementar el valor CIF importado	Valor CIF anual importado	$((\#valor \text{ CIF importado año actual} / \#valor \text{ CIF importado año anterior}) - 1) * 100\%$	Anual	Realizar mayores importaciones	13%
Clientes	Penetración de nuevos segmentos	Nuevos clientes	$(\#clientes \text{ nuevos} / \#total \text{ de clientes}) * 100\%$	Anual	Crear campañas de marketing por segmentos	50%
	Mayor reconocimiento de la empresa	NPS	$(\#valoraciones \text{ positivas} / \#valoraciones \text{ recibidas}) * 100\%$	Trimestral	Introducción de la "marca propia"	60%
	Desarrollo de mercado	Expansión geográfica	$(\#tiendas \text{ nuevas} / \#total \text{ de tiendas}) * 100\%$	Trianual	Inaugurar tiendas en nuevas regiones	20%
Procesos	Desarrollo de productos	Nuevos productos	$(\#productos \text{ nuevos} / \#total \text{ de productos}) * 100\%$	Trimestral	Ampliar la cartera de nuevos productos	40%
	Impulsar las ventas "ecommerce"	Desarrollo del canal	$(\#ventas \text{ digitales} / \#total \text{ de portafolio digital}) * 100\%$	Mensual	Ingresar a más plataformas virtuales para el desarrollo online	30%
	Mantener altos estándares de calidad	Reducción de mermas	$(\#productos \text{ defectuosos} / \#total \text{ de productos}) * 100\%$	Trimestral	Correcto manejo sobre el cuidado de la mercadería	5%
Aprendizaje	Ejecutar tecnologías de información	Softwares de gestión	N° de Softwares implementados	Anual	Ejecutar un programa como "WordPress HR" o "SAP Success Factor"	1
	Interiorizar los valores y cultura de la empresa	Buen clima laboral organizacional	$(\#personal \text{ satisfecho} / \#total \text{ de personal}) * 100\%$	Bimestral	Promover y orientar un sano lugar de trabajo	90%
	Contar con colaboradores competentes y motivados	Personal motivado	$(\#personal \text{ motivado} / \#total \text{ de personal}) * 100\%$	Bimestral	Reconocer el esfuerzo laboral con incentivos no remunerativos	90%

## CONCLUSIONES

- En base al análisis interno de la compañía, se concluye que J.K. You World, hace aproximadamente una década atrás, era una de las empresas con grandes inversiones en valor CIF importado; sin embargo, “Juguete Kids”, a consecuencia de una mala asignación de su propio capital de trabajo, entró a una recesión económica. Por lo cual, la organización, desde el año 2021, adquirió un contrato de crédito por fondos de inversión para solventar los gastos de importación y ayudar a la empresa a ganar mayor protagonismo en el rubro de juguetería como años anteriores.
- “Juguete Kids” fue fundada hace más de 15 años; por consiguiente, es una compañía con una extensa experiencia en el rubro de juguetería. Por tal razón, J.K. You World posee una gran cantidad de fortalezas y habilidades distintivas para sobresalir en la industria minorista y mayorista de venta de juguetes y productos para bebés.
- El almacén de “Juguete Kids” es el activo más importante para la compañía, ya que la valorización del mismo es de, aproximadamente, S/ 6,000,000 en la actualidad. Por tal motivo, la empresa en estudio debe diligenciar correctamente el capital de trabajo brindado por los fondos de inversión, ya que existe un contrato de fideicomiso inmobiliario entre las partes involucradas.
- La empresa J.K. You World mantiene una cartera de productos con altos estándares de calidad para diversos tipos de clientes, apoyándose de la estrategia de diferenciación ampliada mediante la oferta de artículos económicos e innovadores.
- La actual estructura organizacional de “Juguete Kids” dificulta el trabajo y desenvolvimiento de los colaboradores, debido a que existe un complejo ámbito de control y una integración estructurada o centralizada en la toma de decisiones.
- En base al análisis externo de la compañía, J.K. You World puede aprovechar las oportunidades para contrarrestar las amenazas que puedan afectar las gestiones y operaciones de la empresa; tomando acción frente a la competencia al ser una empresa constituida con parámetros formales; siendo parte del ecosistema comercial del país y contribuyendo con el crecimiento económico y social.

## RECOMENDACIONES

- “Juguete Kids” es una empresa reconocida por la distribución de productos de marcas licenciadas a nivel nacional. Sin embargo, la rentabilidad, al laborar con empresas jugueteras de renombre comercial, no es la esperada; por lo que, J.K. You World debería impulsar la introducción de su “marca propia” respaldada por proveedores chinos que apliquen economías de escala dentro de su nivel de producción, sin descuidar la calidad de los productos ofertados.
- La empresa J.K. You World tiene que investigar y analizar el perfil del consumidor en la localidad que la compañía busque desarrollar mercado, ya que las tendencias de compra, hábitos y preferencias son indispensables para la inauguración de nuevos establecimientos de venta al público. Cabe destacar que un previo estudio de mercado es importante para que la empresa conozca los puntos o sitios estratégicos de venta y también, los lugares que sean improductivos o peligrosos para las operaciones de la misma.
- Para implementar una estrategia de segmentación, la empresa J.K. You World debería desarrollar programas de marketing y actividades de activación de marca desarrolladas hacia nuevos públicos objetivos o “targets”.
- La compañía “Juguete Kids” cuenta con programas de inducción, atracción y capacitación para el desarrollo profesional y ascenso de los jóvenes talentos. Sin embargo, la gran mayoría de estos ascensos son influenciados económicamente; por lo que, J.K. You World debería impulsar la motivación intrínseca para el logro de los objetivos personales y organizacionales.
- La empresa J.K. You World debe promover una cultura organizacional caracterizada por los valores, el respeto y pasión por el trabajo; para conocer, a través de encuestas, si los colaboradores de la compañía se encuentran satisfechos con el trabajo empleado. Así mismo, la compañía debe promover una participación activa de sus colaboradores para la generación de un “brainstorming” o “lluvias de ideas”; y a su vez, eliminar la duplicidad de tareas al implementar “Softwares” de gestión de R.R.H.H.

## REFERENCIAS

- AcuerdosComerciales. (2023, 13 de Abril). *TLC Perú-China*  
[https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En\\_Vigencia/China/Textos\\_Acuerdo.html#:~:text=TLC%20Per%C3%BA%20%2D%20China&text=Tratado%20de%20Libre%20Comercio%20entre,6%20de%20diciembre%20de%202009](https://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/En_Vigencia/China/Textos_Acuerdo.html#:~:text=TLC%20Per%C3%BA%20%2D%20China&text=Tratado%20de%20Libre%20Comercio%20entre,6%20de%20diciembre%20de%202009).
- Alonso, M. (2022, 18 de Noviembre). *Qué son las 5 fuerzas de Porter y cómo utilizarlas*. Asana: <https://asana.com/es/resources/porters-five-forces>
- Banco Central de Reserva del Perú. (2023). *Notas de estudio del BCRP*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-61-2023.pdf>
- Barbachan, M. (2023). *La Responsabilidad Social Empresarial en el Perú : Desafíos y Oportunidades*. La Responsabilidad Social Empresarial en el Perú : Desafíos y Oportunidades: <file:///C:/Users/HP%20EliteBook%208470p/Downloads/18749-Texto%20del%20art%C3%ADculo-74314-1-10-20170628.pdf>
- Blanquised, V. (2016, 2 de Noviembre). *Slideshare*. Slideshare: <https://es.slideshare.net/victoriab/peyea-68082889>
- Blooming. (15 de Setiembre de 2023). *Gestión*. Gestión: <https://gestion.pe/economia/mercados/precio-del-dolar-hoy-en-peru-cuanto-esta-el-dolar-tipo-de-cambio-revisa-en-cuanto-esta-el-tipo-de-cambio-este-viernes-15-de-setiembre-dolares-a-soles-dolar-de-hoy-compra-y-venta-bcr-oconacompra-venta-noticia/>
- Cámara Peruana de Comercio Electrónico. (2021). *ESAN Business*. ESAN Business: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/[https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/3006/2022\\_MATP\\_20-1\\_03\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.esan.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12640/3006/2022_MATP_20-1_03_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Chiavenato, I. (2014). *Introducción a la teoría general de la administración (8va ed.)*. Madrid: McGraw Hill. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/<https://esmirnasite.files.wordpress.com/2017/07/i-admon-chiavenato.pdf>
- Centro de Investigaciones Económicas Nacionales [CIEN]. (2022, 25 de Noviembre). *Reporte de tendencias de juguetes y juegos*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/[https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/01/CIEN\\_RT\\_Noviembre\\_2022.pdf](https://www.cien.adexperu.org.pe/wp-content/uploads/2023/01/CIEN_RT_Noviembre_2022.pdf)

- Comexa dejó de representar a Lego en Perú y Chile. (2023). *Semana Económica*.  
[Shttps://semanaeconomica.com/que-esta-pasando/articulos/371795-comexa-dejo-de-representar-a-lego-en-peru-y-chile](https://semanaeconomica.com/que-esta-pasando/articulos/371795-comexa-dejo-de-representar-a-lego-en-peru-y-chile)
- Datosmacro. (2022). *Índice de percepción de corrupción*.  
<https://datosmacro.expansion.com/estado/indice-percepcion-corrupcion/peru>
- DatosPerú. (2023). *DatosPerú*. DatosPerú: <https://www.datosperu.org/empresa-jk-you-world-importación-y-exportación-eirl-20515709283.php>
- El Peruano. (2023). *Teletrabajo: Perú ya registra más de 220,000 personas bajo esa modalidad laboral*. Teletrabajo: Perú ya registra más de 220,000 personas bajo esa modalidad laboral: <https://www.elperuano.pe/noticia/211923-teletrabajo-peru-ya-registra-mas-de-220000-personas-bajo-esa-modalidad-laboral>
- Estructura organizativa: 10 formas de organizar el equipo. (2022, 17 de Agosto). *Asana*.  
 Asana: <https://asana.com/es/resources/team-structure>
- Fleitman, J. (2000). *Bizneo*. Bizneo: <https://www.bizneo.com/blog/mision-de-una-empresa/>
- Florencia, M. (2023, 18 de Julio). *Statia*. Statia :  
<https://es.statista.com/grafico/30418/valor-de-marca-de-las-principales-marcas-de-juguetes-del-mundo/>
- Gestión. (2023, 06 de Febrero). <https://gestion.pe/economia/indecopi-impone-derechos-antidumping-definitivos-a-importaciones-de-tejidos-de-china-noticia/>
- Hernández, G. (2016, 6 de Noviembre). *Calidad y ADR*.  
<https://aprendiendocalidadyadr.com/herramientas-analisis-contexto-mefi-mefe/>
- Hill, J. (2014). *SlidePlayer*. Nueva York: McGraw-Hil. SlidePlayer.  
<https://slideplayer.es/slide/1608934/>
- INEI. (2019). *La informalidad y la fuerza de trabajo*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpgclclefindmkaj/[https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones\\_digiales/Est/Lib1764/cap04.pdf](https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digiales/Est/Lib1764/cap04.pdf)
- INEI. (2021). *Perú Natalidad, Mortalidad y Nupcialidad, 2021*.  
 file:///C:/Users/HP%20EliteBook%208470p/3D%20Objects/INEI%20NATALIDAD.pdf
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual. (2023). *Código de protección y defensa del consumidor*. chrome-extension://efaidnbmnnnibpajpgclclefindmkaj/<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/4265044/Co%CC%81digo%20de%20Proteccio%CC%81n%20y%20Defensa%20del%20Consumidor%20-202023%20%281%29.pdf.pdf?v=1678981494>
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2023).  
<https://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/población-ocupada-del-pais-alcanzo-17->

millones-27-mil-200-personas-en-el-primer-trimestre-del-presente-ano-14511/#:~:text=En%20el%20primer%20trimestre%20del%20a%C3%B1o%202023%2C%20la%20tasa%20de,masculino%20(4%2C8%25)

Iturrizaga, N. (2020, 20 de febrero). Tasación inmueble. *Tasación inmueble*, 1-13.

Laoyan, S. (2022, 18 de Diciembre). *Los cuatro pasos del proceso de análisis PEST*. Los cuatro pasos del proceso de análisis PEST: <https://asana.com/es/resources/pest-analysis>

López, M. (Marzo de 2013). WOM vs. e-WOM. PARTICIPATION AS THE DETERMINANT OF e-WOM INFLUENCE. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 17, 7-38. Recuperado el 01 de Junio de 2020, de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1138144214600176>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocios*. Generación de modelos de negocios: chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgclefindmkaj/[https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/17429/T018\\_46566932\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.ulima.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12724/17429/T018_46566932_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Paiba, J. (2019, 18 de Abril). *Linkedin*. LinkedIn: <https://es.linkedin.com/pulse/chiclayo-un-comercio-informal-sobre-ruedas-jes%C3%BAs-alberto-paiba-samam%C3%A9>

Peiró, R. (2021, 1 de Setiembre). *Economipedia*. Economipedia: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>

Pursell, S. (2023, 13 de Abril). *Análisis FODA* <https://blog.hubspot.es/marketing/análisis-foda>

Qué es un cuadro de mando integral. (2023). *¿Qué es un cuadro de mando integral?* CEUPE Magazine. <https://www.ceupe.com/blog/cuadro-de-mando-integral.html>

Qué es un mapa estratégico y qué utilidad tiene en la organización. (2017, 20 de Julio). *Conexión ESAN*. <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/que-es-un-mapa-estrategico-y-que-utilidad-tiene-en-la-organizacion#:~:text=El%20mapa%20estrat%C3%A9gico%20representa%20la,las%20responsabilidades%20en%20forma%20efectiva>.

Qué son las políticas de una empresa. (2022, 15 de Setiembre). *Políticas de una empresa*. <https://concepto.de/politicas-de-una-empresa/>

Qué son los objetivos estratégicos. (2021, 18 de Junio). *Objetivos estratégicos*. Objetivos estratégicos: <https://hegel.edu.pe/blog/objetivos-estrategicos-ejemplos-de-que-son-y-como-realizarlos/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20son%20los%20objetivos%20estrat%C3%A9gicos,un%20lapso%20de%20tiempo%20determinado>.

- Raeburn, A. (2021, 1 de Julio). *Asana*. Asana: <https://asana.com/es/resources/swot-analysis>
- Roa, Y. (2023). *Semrush Blog*. Semrush Blog. Modelo de negocio Canvas: Qué es y cómo usarlo: <https://es.semrush.com/blog/modelo-negocio-canvas-como-usarlo/>
- Rojas, P. (2021, 15 de Octubre). Juguetes piratas amenazan las ventas de Mesa Redonda a puertas de la campaña navideña. *Diario Gestión*. Diario Gestión: <https://gestion.pe/economia/juguetes-piratas-amenazan-las-ventas-de-mesa-redonda-a-puertas-de-la-campana-navidena-noticia/?ref=gesr>
- Studocu. (2023). *Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas*. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas: <https://www.studocu.com/pe/document/universidad-peruana-de-ciencias-aplicadas/costos-y-cotizaciones/mattel-inicio-trbaajo-terminado/70432169>
- Thompson, & Gamble. (2007). *Bizneo*. Bizneo: <https://www.bizneo.com/blog/mision-de-una-empresa/>
- Trigoso, M. (2019, 29 de Setiembre). *Gestión*. Gestión: <https://gestion.pe/economia/empresas/gfk-venta-de-juguetes-en-retail-creceria-hasta-10-este-ano-noticia/>
- Vargas, E., & Sánchez, D. (2022). *Fortalezas y debilidades de las PYMES*. México: Centro Europeo de Postgrado.
- Vargas, G. (2015). *Análisis de la competencia el mercado de juguetes*. <https://www.coursehero.com/file/80836541/2015-Vargas-Plan-de-marketing-para-Lego-Storepdf/>
- Veritrade. (2013). *Veritrade*. Veritrade: <https://www.veritrade.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones-jk-you-world-importacion-y-exportacion-eirl/ruc-20515709283>
- Veritrade. (2023). *Veritrade*. Veritrade: <https://www.veritrade.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones-mattel-peru-sa/ruc-20425853865>
- Veritrade. (2023). *Veritrade*. Veritrade: <https://www.veritrade.com/es/peru/importaciones-y-exportaciones-scorpio-group-sa/ruc-20463136409>
- Vivas, A. (2021, 15 de Enero). *PQS*. PQS: <https://pqs.pe/emprendimiento/matriz-del-perfil-competitivo-mpc-como-te-ayuda-a-analizar-mejor-las-fortalezas-de-tu-empresa/>

## BIBLIOGRAFÍA

- Arata, J. (2023, setiembre). *Formulación de la estrategia* [Presentación en PowerPoint]. Universidad de Lima.  
<https://mail.google.com/mail/u/0/?pli=1#search/medroa/FMfcgzGtxSmqxdnxKRdSslMlcFNWNTMN>
- David, F. (2017). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Pearson.
- Fuentes, A. (s.f.). *Proceso de titulación de la carrera de administración bajo la modalidad de trabajo de suficiencia profesional: sustentación de casos* [Presentación en PowerPoint]. Universidad de Lima.  
<https://mail.google.com/mail/u/0/?pli=1#search/medroa/FMfcgzGtwzjcGfKRZPvGbxwvBlgpSflh>
- Grozo, W. (s.f.). *Planeamiento y diagnóstico estratégico (parte 2)* [Presentación en PowerPoint]. Universidad de Lima.  
<https://mail.google.com/mail/u/0/?pli=1#search/medroa/FMfcgzGtxKPJGXFQLnHFvgXGKpPcwNWQ>
- Hill, Ch., & Jones, G. (2015). *Administración estratégica: un enfoque integral*. México: Cengage Learning.
- Lei, M. (2023, octubre). *Estructura organizacional* [Presentación en PowerPoint]. Universidad de Lima.  
<https://mail.google.com/mail/u/0/?pli=1#search/medroa/FMfcgzGtxSvvsLZjGsQhdDDVJggNTxGh>
- Osterwalder, A. (2014). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores*. (12.<sup>a</sup> ed.). Barcelona: Deusto.
- Pimentel, M. (2023, setiembre), setoime. *Planeamiento y diagnóstico estratégico (parte 1)* [Presentación en PowerPoint]. Universidad de Lima.  
<https://mail.google.com/mail/u/0/?pli=1#search/medroa/FMfcgzGtwzsqMXQZMLCjNwpcsqHJGWhP>



## **ANEXOS**

## **Anexo 1: Invitación del proveedor chino**



### **ShanTou FengHeng Trading Co., Limited**

ADD: No.1 building, Qigou Area, Pengzhong Village Industrial Area, Waisha Town,  
Longhu District, ShanTou

TEL: 0086-13670227251, Fax: +86-754-89842123

### **INVITATION**

We take the pleasure to invite you to visit our company. In order to visit our factory and negotiate business face to face, for this programme we make this invitation.

All cost occurred will be borne by yourself.

We would appreciate your early confirmation in order to allow us sufficient time for arrangements

Personal details for the person we would like to invite:

**Person name:**

**Gian Franco Estrada Escajadillo**

**Con pasaporte peruano #122440216 Sexo masculino Nacionalidad peruana**

**Fecha de Nacimiento:13-04-1997**

**Profession empresario**

**Los gastos correran por su cuenta por los 30 dias que esté en China**

With best regards

ShanTou FengHeng Trading Co., Limited  
2023/02/07

## Anexo 2: Autorización de distribución de marcas licenciadas



Junio 15, 2023

A quien corresponda

Nosotros, Carrera Revell (HK) Limited, por la presente autorizamos a JK You World Importacion Y Exportacion EIRL, a distribuir todos nuestros juguetes incluyendo aquellos bajo la licencia de Nintendo.

Item#	Item Desc.	Licencia
370181067	2,4GHz Mario Kart™ Mach 8, Luigi	Nintendo
20063503	Mario Kart™	Nintendo
15813016	P&S Mario Kart™ - Mario 3Pack	Nintendo
15818100	P&S Mario Kart™ - Blister, assorted	Nintendo
15813010	P&S Mario Kart™ - 3Pack	Nintendo
370200989	2,4GHz Mario Kart™ Pipe Kart, Mario	Nintendo
370181064	2,4GHz Mario Kart™ Bumble V, Mario	Nintendo
370200988	2,4GHz Mario Kart™ Pipe Kart, Yoshi	Nintendo

Gloria Chan



Merchandising  
Manager  
Carrera Revell  
(HK) Limited.

Carrera Revell (HK) Ltd.

Room 1917, North Tower, Concordia Plaza, 1 Science Museum Road, Tsimshatsui East, Kowloon, Hong Kong. Tel:  
(852) 2722 0620 Fax: (852) 2367 0792.E. & O.E

### Anexo 3: Flujo de caja proyectado de J.K. You World

J K YOU WORLD IMP Y EXP E.I.R.L.								
Flujo de caja expresado en soles								
	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
<b>Flujo de caja operativo</b>								
Saldo flujo operativo	522,356	686,712	750,024	766,710	782,840	796,527	818,149	843,974
<b>Flujo de caja financiero</b>								
Ingreso MP	1,455,673							
Ingreso CT	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000	1,700,000
Pago BBVA y otros	-1,455,673							
Pago CT	-1,755,250	-1,756,667	-1,756,667	-1,756,667	-1,756,667	-1,756,667	-1,756,667	-1,756,667
<b>Pago de deuda estructural</b>	-271,571	-342,000	-375,000	-386,000	-419,000	-438,955	-260,000	-60,000
<b>Saldo de flujo financiero</b>	<b>-326,821</b>	<b>-398,667</b>	<b>-431,667</b>	<b>-442,667</b>	<b>-475,667</b>	<b>-495,622</b>	<b>-316,667</b>	<b>-116,667</b>
Saldo inicial	30,000	225,535	513,580	831,938	1,155,981	1,463,155	1,764,060	2,265,542
Saldo neto flujo al mes	195,535	288,045	318,357	324,044	307,173	300,905	501,482	727,308
Saldo Acumulado Final Caja	225,535	513,580	831,938	1,155,981	1,463,155	1,764,060	2,265,542	2,992,850

### Anexo 4: Proyección de ventas anuales de J.K. You World

J K YOU WORLD IMP Y EXP E.I.R.L.										
20515709283										
MES	VENTAS 2020	VENTAS 2021	%	VENTAS 2022	VENTAS 2023	VENTAS 2024	VENTAS 2025	VENTAS 2026	VENTAS 2027	VENTAS 2028
ENE	104,723	26,716	1%	29,388	32,326	35,559	39,115	43,026	47,329	52,062
FEB	102,717	40,000	2%	40,767	41,570	42,388	43,223	44,074	44,941	45,826
MAR	61,305	85,000	4%	93,500	102,850	113,135	124,448	136,893	150,583	165,641
ABR	27,288	70,000	3%	77,000	84,700	93,170	102,487	112,736	124,009	136,410
MAY	41,290	65,000	3%	71,500	78,650	86,515	95,166	104,683	115,151	126,667
JUN	3,973	50,000	2%	55,000	60,500	66,550	73,205	80,526	88,578	97,436
JUL	35,932	60,000	3%	66,000	72,600	79,860	87,846	96,631	106,294	116,923
AGO	87,202	120,000	6%	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000	400,000
SET	55,870	100,000	5%	110,000	121,000	133,100	146,410	161,051	177,156	194,872
OCT	55,534	150,000	7%	165,000	181,500	199,650	219,615	241,577	265,734	292,308
NOV	141,678	315,000	16%	346,500	381,150	419,265	461,191	507,311	558,042	613,846
DIC	505,166	950,000	47%	1,300,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000	1,500,000
<b>TOTALES</b>	<b>1,222,678</b>	<b>2,031,716</b>	<b>100%</b>	<b>2,754,655</b>	<b>3,056,846</b>	<b>3,169,192</b>	<b>3,292,707</b>	<b>3,428,507</b>	<b>3,577,817</b>	<b>3,741,990</b>

## Anexo 5: Estado de Resultados año 2019



### REPORTE FORMULARIO 710 RENTA ANUAL 2019 TERCERA CATEGORIA E ITF

#### Estados Financieros

<b>Estado de Resultados Del 01/01 al 31/12 de2019</b>		
Ventas netas o ing. por servicios	<b>461</b>	2107145
Desc., rebajas y bonif. concedidas	<b>462</b>	
Ventas netas	<b>463</b>	2107145
Costo de ventas	<b>464</b>	1243975
Resultado bruto Utilidad	<b>466</b>	863170
Resultado bruto Perdida	<b>467</b>	0
Gastos de ventas	<b>468</b>	225125
Gastos de administraci6n	<b>469</b>	450251
Resultado de operaci6n utilidad	<b>470</b>	187794
Resultado de operaci6n perdida	<b>471</b>	0
Gastos financieros	<b>472</b>	98971
Ingresos financieros gravados	<b>473</b>	
Otros ingresos gravados	<b>475</b>	
Otros ingresos no gravados	<b>476</b>	
Enajen. de val. y bienes del act. F		
C            osto enajen. de val. y bienes a.f.	<b>478</b>	
Gastos diversos	<b>480</b>	
Resultado antes de part. - Utilidad	<b>484</b>	88823
Resultado antes de part. - Perdida	<b>485</b>	0
Distribuci6n legal de la renta	<b>486</b>	
Resultado antes del imp - Utilidad	<b>487</b>	88823
Resultado antes del imp - Perdida	<b>489</b>	0
Impuesto a la renta	<b>490</b>	26203
Resultado del ejercicio - Utilidad	<b>492</b>	62620
Resultado del ejercicio - Perdida	<b>493</b>	0

**Anexo 6: Bosquejo de caja JK Reborn “Marca propia”**



## Anexo 7: Representación de Lego en “Cómic Con Perú” 2019



## Anexo 8: Almacén y distribución



## Anexo 9: Showroom sección “bebés”



## Anexo 10: Showroom sección “niños y niñas”



## Anexo 11: Tienda física en el Mall “Open Plaza”



# Anexo 12: Tasación inmueble (Almacén)

*JIK Jov World Impat*

**Municipalidad Distrital de Chorrillos** **PU**

Sub Gerencia de Administración Tributaria (PREDIO URBANO)

## DECLARACIÓN JURADA DE IMPUESTO PREDIAL

TU.O. DE LA LEY DE TRIBUTACIÓN MUNICIPAL D.S. Nº 156-2004-EF Y MODIFICATORIAS

Nº 0001131833-0008 2018

ANEXO Nº 0008

IDENTIFICACIÓN DEL CONTRIBUYENTE

CÓDIGO	APELLIDOS Y NOMBRES O RAZÓN SOCIAL	TIPO DOCUMENTO	Nº DOCUMENTO
000000728492	BANCO CONTINENTAL *** POR REGULARIZAR***	R.U.C.	20100130204

UBICACIÓN DEL PREDIO:

CÓDIGO CATASTRAL	SECTOR	TIPO ZONA URBANA	DENOMINACIÓN ZONA URBANA
0708470200100001	2	Urbanización	PARCELACION SEMI RUSTICA LA CAMPINA
TIPO/GRUPO/ZONA		DENOMINACIÓN GRUPO ZONA	
		Avenida JIRÓN, CALLE O PASAJE	
		Avenida LOS FAISANES	
NÚMERO MUNICIPAL	TIPO INTERIOR	NÚMERO INTERIOR	MZ. LOTE TELÉFONO
			A-1 15

CARACTERÍSTICAS DEL PREDIO:

ESTADO DEL PREDIO						USO DEL PREDIO					
Urbano			Terminado			INDUSTRIA					
CONDICIÓN DE PROPIEDAD		FECHA ADQUISICIÓN	PORC. DE PROP.		Nº DE PROPIETARIOS	Nº TOT. DE ÁREAS CONST.		Nº TOT. AZOTEAS			
Propietario Único		12/02/2014	50.00		1	8		0			

SECUENCIA	PISO	ANTIGÜEDAD	CLASIFICACIÓN	MATERIAL	ESTADO DE CONSERVACIÓN	BIENOS Y COLUMNAS	TECHOS	PISOS	PUERTAS Y VENTANAS	REVESTIMIENTO	BANOS	INST. ELECT. Y SANIT.	VALOR UNITARIO	INCREMENTO	% DEPRECIACIÓN	VALOR UNITARIO DEPRECIADO	ÁREA CONSTRUIDA	ÁREA COMUN	VALOR CONSTRUCCIÓN
0001	01	1987	04	02	02	C	C	H	F	F	E	D	604.79	0.00	36.00	387.07	244.03	0.00	94,456.69
0002	01	1996	04	02	02	C	C	H	F	F	F	D	600.75	0.00	28.00	432.54	42.07	0.00	18,196.96
0003	01	1996	04	02	02	C	C	H	F	F	F	D	600.75	0.00	28.00	432.54	141.10	0.00	61,031.39
0004	01	1996	04	02	02	C	D	H	F	I	I	D	471.54	0.00	28.00	339.51	678.73	0.00	230,435.62
0005	02	1987	04	02	02	C	C	H	F	F	E	D	604.79	0.00	36.00	387.07	238.10	0.00	92,161.57
0006	02	1996	04	02	02	C	C	H	G	F	I	D	565.72	0.00	28.00	407.32	42.07	0.00	17,135.95
0007	02	1996	04	02	02	C	D	H	I	I	I	D	421.05	0.00	28.00	303.16	143.13	0.00	43,391.28
0008	03	1987	04	02	02	C	C	H	F	F	E	D	604.79	0.00	36.00	387.07	58.24	0.00	22,542.96

DATOS DEL TERRENO:

Área en M2	+ Área Común en M2	) x Arancel por M2	VALOR TOTAL DE LA CONSTRUCCIÓN
1,251.13	0.00	80.00	679,352.28
OTRAS INSTALACIONES			VALOR TOTAL DEL TERRENO
			100,000.00
			VALOR DE OTRAS INSTALACIONES
			3,675.01
			INCREMENTO %
			0.00
			AUTOAVALÚO:
			683,117.64
			BASE IMPONIBLE:
			341,558.82
			AUTOAVALÚO NO AFECTO:
			0.00
			AUTOAVALÚO AFECTO:
			341,558.82

DESCRIPCIÓN	VALOR
0001 CERCO PERIMETRICO	1,536.17
0002 LOZA DE CONCRETO	743.60
0003 CISTERNA	1,183.73
0004 TANQUE ELEVADO	211.51

1 de 1

Importante: La información consignada tendrá efectos legales de una declaración Jurada de Autoavalúo si hasta el vencimiento de la primera cuota no se presenta reclamo alguno.

*¡Chorrillos: Cambio, Progreso y Modernidad!*

N° de

N° de Servicio Tasadora  
Fecha de Expedición  
Fecha de Caducidad



Av. Victor Andrés Belaúnde N° 147, Real Seis (Vía Principal N° 140), Of. N° 403  
Centro Empresarial Real, San Isidro - Lima (Perú) | Tel: +51(1) 2223166  
www.tinsa.com.pe

19020089  
14-feb-2019  
14-feb-2020

**BBVA CONTINENTAL  
LEASING**



Tipo de Tasación  N° de Garantía

Solicitante

Cliente

Propietario (s)

F

Dirección Municipal

Dirección según inspección ocular

Tipo de inmueble

Descripción

TIPO DE USO (*)	%	TIPO DE USO (*)	%
Comercio	25%	Oficina	25%
Almacén	50%	-	-

Zonificación  Material de construcción

Año de construcción  Estado de conservación del bien

Área de terreno  m² Área construida  m²

Declaratoria de fábrica  NO  Tipo de declaratoria

Cargas  Gravámenes

VALORES INSCRITOS EN RRPP	MONEDA	VALOR TOTAL	TERRENO	EDIFICACION
VALOR COMERCIAL	US\$	1,592,070.10	1,301,175.20	290,894.90
	S/	5,301,593.43	4,332,913.42	968,680.02
VALOR DE REALIZACIÓN	US\$	1,273,656.08	1,040,940.16	232,715.92
	S/	4,241,274.75	3,466,330.73	774,944.01

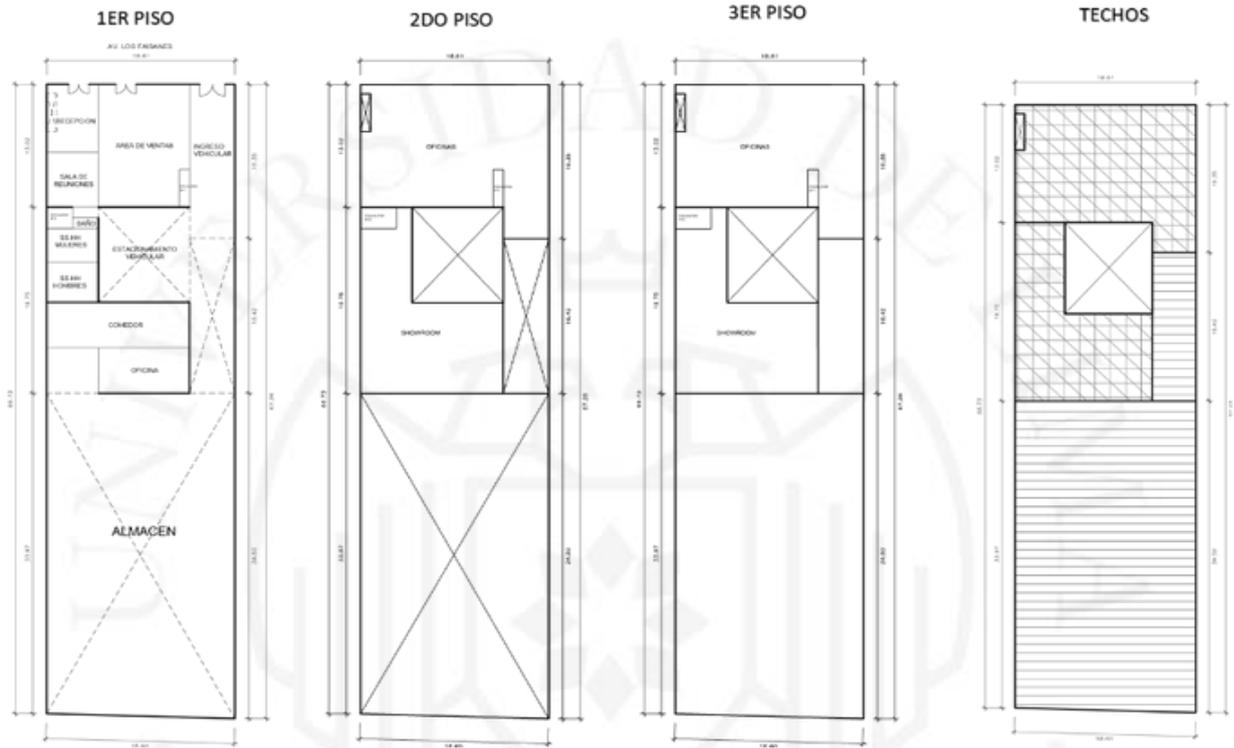
MONEDA	VALOR TOTAL	EDIFICACION
US\$	78,517.56	78,517.56
S/	261,463.47	261,463.47
US\$	62,814.05	62,814.05
S/	209,170.78	209,170.78

VALOR TOTAL DEL PREDIO	MONEDA	VALOR TOTAL	INSCRITO EN RRPP	NO INSCRITO EN RRPP
VALOR COMERCIAL TOTAL (INCL. CONSTRUCCIÓN DECLAR. Y NO DECLAR.)	US\$	1,670,587.66	1,592,070.10	78,517.56
	S/	5,563,056.90	5,301,593.43	261,463.47
VALOR DE REALIZACIÓN TOTAL (INCL. CONSTRUCCIÓN DECLAR. Y NO DECLAR.)	US\$	1,336,470.13	1,273,656.08	62,814.05
	S/	4,450,445.53	4,241,274.75	209,170.78

VALORES DE	MONEDA	VALOR TOTAL	EDIFICACION	OBRAS COMPLEMENT.
V. RECONSTRUCCIÓN (INCL. CONSTRUCCIONES DECLAR. Y NO DECLAR.)	US\$	492,695.52	492,695.52	
	S/	1,640,676.08	1,640,676.08	

Tipo de cambio aplicado

Soles / Dólar



**2. VALOR COMERCIAL DEL INMUEBLE**

**A. VALOR COMERCIAL (VC)**

Para determinar la conclusión del Valor Comercial del inmueble motivo de la presente tasación, se han tenido en cuenta las siguientes consideraciones

a.

d.

**Valor Comercial**  
US\$ 1,670,587.66

**3. VALOR DE REALIZACIÓN**

Valor de Realización Inmediata, es el Valor Neto del inmueble que se esperaría recuperar como consecuencia de la eventual venta del bien en el menor tiempo posible y en las condiciones actuales del inmueble y el mercado. Se obtiene descontando los castigos y cargos por los conceptos indicados a continuación:

Concepto de la Deducción	% de la Deducción	Importe (US\$)
A Gastos de Publicidad.	2.00%	33,411.75
B Gastos de tasación del inmueble para la Realización.	0.20%	3,341.18
C Comisiones de Ventas.	5.00%	83,529.38
D Mantenimiento.	2.00%	33,411.75
E Factor por la venta del inmueble (Realización) en un plazo de 60 días.	10.80%	180,423.47
F Otras Deducciones (Sólo casos especiales)	0.00%	0.00
<b>Total Deducciones</b>	<b>20.00%</b>	<b>US\$ 334,117.53</b>

**4. RESPONSABLE**

EMPRESA TASADORA TINSA S.A.C.  
REGISTRO REPEV Resolución N° 702-1998 S.B.S.  
PERITO RESPONSABLE DE INSPECCION OCULAR Angélica Trujillo

En dólares (Moneda Extranjera)

**UN MILLON TRESCIENTOS TREINTA Y SEIS MIL CUATROCIENTOS SETENTA CON 13/100 DÓLARES AMERICANOS**

En Soles (Moneda Local)

**CUATRO MILLONES CUATROCIENTOS CINCUENTA MIL CUATROCIENTOS CUARENTA Y CINCO CON 53/100 SOLES**

**Valor Realización Inmediata**  
US\$ 1,336,470.13  
  
S/ 4,450,445.53




## Anexo 13: Evaluación de proveedores logísticos



06 Junio 2019

Atención: **Gianfranco Estrada**  
RO: **170002256**

Estimados Señores,

Sirva la presente para saludarlos y a su vez hacerles llegar nuestra propuesta para el manejo de su carga FCL desde Shenzhen hacia Callao:

2X40'HC  
POL SHENZHEN

OF USD 1600 X CONT

THC destino USD 90 X CONT

SLI USD 1150.00 + IGV X CONT

CONDICIONES:

- **Pago Contado**
- Servicio directo
- 20 días libres de sobrestadía
- SLI: Incluye terminal (canal verde), VB, gate in, transporte hacia Chorrillos. Transporte no incluye estiba ni desestiba. SLI no incluye gastos extras de almacenaje, sobrestadía, aforo, previo, movilizaciones, entre otras inspección y servicios extras que puedan generar de ellas. No incluye otros servicios no mencionados.

Esperamos esta propuesta sea de su interés. De requerir información adicional por favor no duden en contactarnos, gustosos en poder atenderlos.



Dirección: Av. Elmer Faucett 1627 Of. 302 - Bellavista

**AVISO DE LLEGADA Nº 190007**

Bellavista, 12/03/2019

Señores: J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION EIRL

Presente.-

Por medio de la presente, nos es grato saludarlos y a la vez anunciarles que el día: 18/03/2019 aprox. arriba su carga:

M/N	SKAGEN MAERSK	BULTOS	:	408	PIECES
SO	: 190007	PESO	:	2,719.31	KG
POL	: LONG BEACH	VOLUMEN	:	20.000	CBM
POD	: CALLAO	TIPO DE CNT	:	1x20' ST	
PROVEEDOR	: MGA ENTERTAINMENT				
BL/H	: MIAMIA000626				**** HAWB / HBL cuenta con emisión en: DESTINO
CONTENEDOR	:				
ALMACEN	: IGL				
ALMACENAJE	: 30 DIAS LIBRES (No Retroactivos)	SOBREESTADIA	:	14 DIAS LIBRES	
VISTO BUENO	: COSMOS				

MONTOS A CANCELAR			
CONCEPTOS	EUROS	USD	SOLES
OCEAN FREIGHT		\$ 1,985.00	
TRUCK		\$ 1,080.00	
HANDLING		\$ 85.00	
AES		\$ 45.00	
DRY RUN		\$ 320.00	
STORAGE		\$ 90.00	
WASTING TIME		\$ 145.00	
SEGURO		\$ 160.15	
DTHC		\$ 105.00	
BL		\$ 76.70	Incl. Igv
<b>TOTAL A PAGAR</b>		<b>\$ 4,091.85 S/.</b>	-

OBSERVACIONES:

**DESCARGA DIRECTA VAPOR A CAMION o SADA PUNTO DE LLEGADA:** Se solicitará por escrito 96 horas antes del arribo de la nave, indicando el nombre de la Agencia de Aduana.

Favor sirvanse acercarse a nuestras oficinas para el endose respectivo, portando los BL originales previo pago depósito en cuenta y/o transferencia bancaria a nombre de **WORLD SHIPPING CARGO E.I.R.L.**

Cta. Cte. Banco de Crédito del Perú US\$. 192-1899629-1-79 || Interbancario. 00219200189962917937

Cta. Cte. Banco de Crédito del Perú S/. 192-1993214-0-73 || Interbancario. 00219200199321407334

Con la recepción del presente aviso Ud. toma conocimiento que nuestra empresa no se hace responsable, ni se solidariza si se generan pagos de sobrestadía, en el retiro de los contenedores que traen su mercancía, siendo dicho pago de exclusiva responsabilidad del importador hasta la devolución del contenedor vacío y/o retiro de su mercadería.

Se informa que la mercadería Peligrosa no cuenta con días libres de almacenaje.

## Anexo 14: Cotizaciones de proveedores chinos



**ShanTou FengHeng Trading CO.,LTD.**

No.1 building, Qigou Area, Pengzhong Village Industrial Area, Waisha Town, Longhu District, ShanTou

Email: stfh@stfhmy.com Mob:+86-13411909110 Tel: +86-754-83145666

Picture	Item No.	Description	Packaging	PCS/CT N	Color	Packing box size	Carton (CM)	G.W./N.W.(KG)	Carton CBM	Order carton	Total qty	Total CMB	Unit Price (RMB)	Cercitificate	Total Amount
	88R-1	12" plastic doll with accessories	window box	24	brown	32*15*26	100*34*114	21/19	0.39	3	72	0.393	¥43.70	8P AZO EN71	¥3,146.40
	88R-2	12" plastic doll with accessories	window box	24	pink	32*15*26	100*34*114	21/19	0.39	3	72	1.17	¥43.70	8P AZO EN71	¥3,146.40
	1914-2	10" plastic doll with accessories	window box	18	blue	33*17*31	102.5*55*70	17/14	0.40	5	90	2.00	¥56.60	8P AZO EN71	¥5,094.00

## Anexo 15: Aceptar la Proforma Invoice o Factura



**ShanTou FengHeng Trading CO.,LTD.**

### Proforma Invoice

Messrs: JK ---Ms Katty   
 Address: AV. LOS FAISANES Mz. A Lt. 15 URB. LA CAMPIÑA CHORRILLOS P/I No.: FH19-016  
 Tel: (511) 234-8162 Order Number :  
 Fax: Destination Port: Peru  
 Email: importaciones@jkyouworld.com Contact: Snow Wong/ stfh@stfhmy.com

Pictures	Item No.	Description	Qty/Ctns	Ctn/ CBM (m³)	Order Ctns	Total Order Qty	Total CBM (m³)	Unit Price (RMB)	Total Amount (RMB)
	LM2143	funny school bus with light & music	4	0.231	5	20	1.155	¥ 100.00	¥ 2,000.00
	1007	Cheer water gun	12	0.227	15	180	3.405	¥ 20.00	¥ 3,600.00
	977-4	Hundreds of electric rail cars	12	0.28	5	60	1.400	¥ 48.10	¥ 2,886.00
	977-7	Hundreds of electric rail cars	30	0.368	5	150	1.840	¥ 27.60	¥ 4,140.00
	977-3	Hundreds of electric rail cars	16	0.317	5	80	1.585	¥ 41.40	¥ 3,312.00
	977-8	Hundreds of electric rail cars	30	0.368	5	150	1.840	¥ 26.80	¥ 4,020.00
	211	Teaching & building blocks	8	0.166	5	40	0.830	¥ 46.70	¥ 1,868.00
	88002	195PCS angry racecar chute	6	0.269	10	60	2.690	¥ 131.00	¥ 7,860.00
	88001	Castle slide block 162PCS	6	0.242	5	30	1.210	¥ 110.20	¥ 3,306.00
	6033A	Spray robots transform dinosaurs	6	0.226	10	60	2.260	¥ 120.00	¥ 7,200.00

**Total amount (30% deposit in RMB) :**

**¥ 275,275.38**

**Total amount (30% deposit in USD) :**

**\$41,208.88**

**REMARKS:**

1. The PAYMENT TERM: 30% deposit, 70% balance upon b/l copy.  
 2. TERMS OF SHIPMENT: FOB SHEN ZHEN.

BENEFICIARY BANK: CHINA CONSTRUCTION BANK CORPORATION, SHANTOU BR.

ADD: NO.113 JINSHA ROAD, SHANTOU CHINA.

SWIFT: PCBCCNBJSTX

BENEFICIARY ACCOUNT NAME: SHANTOU SIJIE TEXTILE CO.,LTD.

ACCOUNT NO.: 4401419400220501473

Our ADDRESS IN BANK: LINCUI INDUSTRIAL AREA, WAISHA, LONGHU DISTRICT, SHANTOU



ShanTou FengHeng Trading CO.,LTD.

## Anexo 16: Aceptar el Packing List



### ShanTou FengHeng Trading CO.,LTD.

No.1building, Qigou Area, Pengzhong Village Industrial Area, Waisha Town, Longhu District, ShanTou  
Email: stfh@stfhmy.com Mob:+86-13670227251 Tel: +86-754-83145666

**Bill To:**  
JK YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L.  
Address: Av. los faisanes Mz. A1LT. 15A Urb. La Campiña -Chorrillos Lima- Perú

**INVOICE NO.:** FH19-012  
**DATE:** 25/06/2019

#### PACKING LIST

Item No.	PO No.	Description	Spanish Description	Packaging	Qty/Ctns	packing					Ctn/CBM	Total CTNS	Total G.W	Total Qty	Total CBM
						L	W	H	G.W	N.W					
8776	FH19-012	Baby learning table	Mesita de Aprendizaje para Bebé	color box	6	83	45.5	51.5	9	7.6	0.194	20	180	120	3.89
8778	FH19-012	Multifunction Baby walker	Andador Multifuncional para Bebé	color box	6	96	44.5	54	11.6	10	0.231	75	870	450	17.30
8773	FH19-012	Multifunction Baby walker	Andador Multifuncional para Bebé	color box	6	96	44.5	54	11.6	10	0.231	20	232	120	4.61
7188	FH19-012	Multifunction baby rocking chair+dining table	Mecedora Multifuncional +mesa para comer	color box	6	87.5	47.5	67.5	23	19	0.281	30	690	180	8.42
7288	FH19-012	Multifunction baby rocking chair+dining table	Mecedora Multifuncional +mesa para comer	color box	6	87.5	48	67.5	23	19	0.284	20	460	120	5.67
8581	FH19-012	Multifunction baby learning table	Mesa de Aprendizaje Multifunción	color box	6	83	45.5	51.5	9	7.6	0.194	20	180	120	3.89
8582	FH19-012	Multifunction baby learning table	Mesa de Aprendizaje Multifunción	color box	6	83	45.5	51	10.4	9	0.193	10	104	60	1.93

## Anexo 17: Aceptar el Bill of Lading

AGUNSA LOGISTICS  
RM 1011, METROPOLITAN PARK,  
1K3-1K7 TIAN HE NORTH ROAD, TIAN  
HE DISTRICT, GUANGZHOU 510620

### BILL OF LADING

BILL OF LADING FOR PORT TO PORT AND MULTIMODAL TRANSPORT BILL OF LADING

SUPPLIER/EXPORTER <b>Shan Tou Fengheng Trading CO.,LTD.</b> Address: No.1 building, Qigou Area, Pengzhong Village Industrial Area, Waisha Town, Longhu District, ShanTou  Tel: +86-754-83145666      Email: stfb@stfhmv.com		BOOKING NO BK-1911908/MP/SHK	BILL OF LADING NO ALHBL-0927627 SHK-CLL	
CONSIGNEE <b>JK YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.L.R.L.</b> Address: Av. los faisanes Mz. A1 LT. 15A Urb. La Campiña -Chorrillos Lima- Perú Ruc: 20515709283 Tel:234 8162/ 996 658 091      Email:katty.escajadillo@jkyouworld.com		FORWARDING AGENT - REFERENCES		
NOTIFY PARTY SAME AS CONSIGNEE		FOR RELEASE OF CARGO APPLY TO AGENCIAS UNIVERSALES PERU S.A. AV. NESTOR GAMBETA NRO. 5502 PROV. CONST. DEL CALLAO - PROV. CONST. DEL CALLAO - CALLAO RUC : 20269215624 TEL: (511) 619-0200 ANEX. 1168 CONTACT: GLANCARLO GONZALEZ CAVERO EMAIL: ggonzalez@agunsa.com.pe / MBARRERA@grupomagunsa.com		
PRE-CARRIAGE BY*	PLACE OF RECEIPT SHEKOU, CHINA	PORT OF DISCHARGE CALLAO, PERU	FINAL DESTINATION (in the Merchant's interest only)	
OCEAN VESSEL VOY NO. N/A	PORT OF LOADING SHEKOU, CHINA	PLACE OF DELIVERY CALLAO, PERU	TYPE OF MOVE CV/CV	
PARTICULARS FURNISHED BY SHIPPER				
MARK AND NO. CONTAINER AND SEAL NO.	NO OF PACKS	DESCRIPTION OF PACKAGES AND GOODS	GROSS WEIGHT	MEASUREMENT
MAIN MARK(LABELS): P.O. N: JK YOU WORLD IMPORT ACION & EXPORTACION E.L. R.L. ITEM N: CASE PACK: MADE IN CHINA  SIDE MARK(LABELS): P.O. N: ITEM N : MEASURES: NET WEIGHT: GROSS WEIGHT:  1*40'HQ CONTAINER No.4 PCIU9091450 SEAL NO.4 CM0172745 201 CTNS/3745.8 KGS/65.05 CBM  1*40'HQ CONTAINER No.4 PCIU8761789 SEAL NO.4 CM0172726 279 CTNS/5355.5 KGS/64.86 CBM	480 CTNS	PLASTIC TOYS, BLOCKS SET /DOLLS	9101.3 KGS	129.91 CBM



## Anexo 19: Aceptar el Certificado de Origen

### ORIGINAL

<b>1. Exporter</b> SHENZHEN XINDESHENG TRADING CO.,LTD SHENZHEN, CHINA VIA SHANTOU FENGHENG TRADING CO., LTD ADDRESS: NO.1 BUILDING, QIGOU AREA, PENGZHONG VILLAGE INDUSTRIAL AREA, WAISHA TOWN, LONGHU DISTRICT, SHANTOU, GUANGDONG, CHINA ***		Serial No. Certificate No.			<b>CERTIFICATE OF ORIGIN OF THE PEOPLE'S REPUBLIC OF CHINA</b>	
<b>2. Consignee</b> JK YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L. ADDRESS: AV. LOS FAISANES MZ. A1 LT. 15A URB. LA CAMPINA -CHORRILLOS LIMA- PERU TEL.234 8162/ 996 658 091 EMAIL:KATTY.ESCAJADILLO@JKYOUWORLD.COM		<b>5. For certifying authority use only</b>				
<b>3. Means of transport and route</b> FROM SHEKOU CHINA TO CALLAO PERU BY SEA					VERIFY URL:HTTP://CHECK.CCPITECO.NET/	
<b>4. Country / region of destination</b> PERU		VERIFY URL:HTTP://CHECK.CCPITECO.NET/				
<b>6. Marks and numbers</b>	<b>7. Number and kind of packages; description of goods</b>  Baby toys ( Rocking chair /rattle /Carpet piano /music toy ) Plastic Toys  ITEM#211/88002/88001/1999/A5-1/A5-2/8401D-8/8409D-5/ 8115D-2/1259/888-1/788-1A/2334/WZ010-3/A47-19/338-962/ 338-956/CS8885/SG-29020/SG-29027/9901-1./87-B/878-7/ 87-D/FDE8105/DT188-1/8503-1./8502-1./908B/7014A/6-6/ 32-2./3-51/39116/F6154/879/BA8891/1007/8322+1/1031A/ 1033A/8860/S918/664C/HY-004AE/SX3009-1/115-38/SL83007/ BA8891/BA6760/8821-A/8825-A/866-14/866-23/BBY999-20/ 2818-1 Yellow/5503/5502/DH666-6/DH666-9/6999/3689-EF Pink / 3689-ef Blue/AY666(Lion) new/VD3660/5343/5293/5295/6030/ 5062/5063/5065/5066/5210/5229				<b>8. H.S.Code</b>  9503008900	<b>9. Quantity</b>  9599.3KGS/136.6 3CBM

ITEM#211/88002/88001/1999/A5-1/A5-2/8401D-8/8409D-5/ 8115D-2/1259/888-1/788-1A/2334/WZ010-3/A47-19/338-962/ 338-956/CS8885/SG-29020/SG-29027/9901-1./87-B/878-7/ 87-D/FDE8105/DT188-1/8503-1./8502-1./908B/7014A/6-6/ 32-2./3-51/39116/F6154/879/BA8891/1007/8322+1/1031A/ 1033A/8860/S918/664C/HY-004AE/SX3009-1/115-38/SL83007/ BA8891/BA6760/8821-A/8825-A/866-14/866-23/BBY999-20/ 2818-1 Yellow/5503/5502/DH666-6/DH666-9/6999/3689-EF Pink / 3689-ef Blue/AY666(Lion) new/VD3660/5343/5293/5295/6030/ 5062/5063/5065/5066/5210/5229  TOTAL FOUR HUNDRED AND EIGHTY(480)CTNS ONLY ***	Main mark(labels): P.O. N° JK YOU WORLD IMPORTACION & EXPORTACION E.I.R.L. ITEM N°: CASE PACK: MADE IN CHINA Side mark(labels): (SEE ATTACHMENT)
<b>11. Declaration by the exporter</b> The undersigned hereby declares that the above details and statements are correct, that all the goods were produced in China and that they comply with the Rules of Origin of the People's Republic of China.	<b>12. Certification</b> It is hereby certified that the declaration by the exporter is correct.
SHENZHEN, CHINA - SEP. 17, 2019 ----- Place and date, signature and stamp of authorized signatory	SHENZHEN, CHINA - SEP. 17, 2019 ----- Place and date, signature and stamp of certifying authority

## Anexo 20: Verificación de Test Reports



May 20, 2015  
Page 1 of 11

### TIANBAO TOYS FACTORY

**Technical Report:** (8815)133-0070  
Date Received: May 13, 2015

TIANBAO TOYS FACTORY  
HUAIZE DONGGUANHU INDUSTRIAL AREA, LIANXIA INDUSTRIAL, CHENGHAI DISTRICT AREA, SHANTOU CITY,  
GUANGDONG PROVINCE, CHINA

Sample Description:	ELECTRIC RAIL	Sample Size:	N/A
Vendor:	N/A	Style No(s):	SEE ATTACHMENT
Manufacturer:	N/A	SKN/SKU No.:	N/A
Buyer:	N/A	PO No.:	N/A
Labeled Age Grade:	NOT PRESENT	Ref#:	N/A
Appropriate Age Grade:	NOT REQUESTED	Country of Origin:	N/A
Client Specified Age Grade:	3+	Assortment No.:	N/A
Tested Age Grade:	OVER 3 YEARS OF AGE	Test Finished Date:	MAY 20 , 2015
UPC Code:	N/A		
Test Starting Date:	MAY 13, 2015		

#### EXECUTIVE SUMMARY:

The sample(s) MEETS the following requirement(s):

- The mechanical and physical properties requirements of the tested subclauses of the European Standard, "Safety of toys", EN71: Part 1:2014, clauses 1-6.
- The flammability requirements of the European Standard "Safety of Toys", EN 71: Part 2: 2011+A1: 2014.

The tested component sample(s) MEETS the following requirement(s):

- The migration of certain elements in Category III - Scraped off toy material requirements of the European Standard, "Safety of Toys", EN 71 Part 3: 2013+A1:2014.

To be continued

BUREAU VERITAS SHENZHEN CO.,LTD  
DONGGUAN BRANCH

Harvey Xue  
Assistant Manager, Analytical Lab

BUREAU VERITAS SHENZHEN CO.,LTD  
DONGGUAN BRANCH

Kay Liu  
Manager, Toys Lab

## Anexo 21: Verificación de salida y arribo de mercadería



Details			
Container	Type	Origin	Destination
MRKU3718490	<a href="#">40HC</a>	Shekou CNSHK	Callao PECLL
Booking	VGM received		
9KCA021967	17-Sep-2019		
Main information			
Date	Place	Movement	Mode/Vendor
25-OCT-2019 07:00	Callao PECLL	Estimated vessel arrival	<a href="#">Grasmere Maersk</a> <a href="#">937E</a>
22-SEP-2019 03:24	Shekou CNSHK	Vessel departed	
21-SEP-2019 22:09	Shekou CNSHK	Loaded on vessel	<a href="#">Grasmere Maersk</a> <a href="#">937E</a>

## Anexo 22: Realización del Cuadro Descriptivo

Nº	partida arencalaria	Marca	Descripción Producto	Descripción Español	Código Producto	PROVEEDOR	Fabricante
1	9503002900	ZhongHuang	Multi-function music rocking chair	Mecedora musical de múltiples funciones	6806	ShanTou FengHeng Trading CO.,LTD.	Chenghai ZhongHuang Toys Factory
2	9503002900	ZhongHuang	Comfortable multifunctional rocking chair	Cómoda silla multifuncional	6808B	ShanTou FengHeng Trading CO.,LTD.	Chenghai ZhongHuang Toys Factory
3	9503002900	ZhongHuang	Comfortable multifunctional rocking chair	Cómoda silla multifuncional	6808B	ShanTou FengHeng Trading CO.,LTD.	Chenghai ZhongHuang Toys Factory
4	9503002900	ZhongHuang	Comfortable multifunctional rocking chair	Cómoda silla multifuncional	6808B	ShanTou FengHeng Trading CO.,LTD.	Chenghai ZhongHuang Toys Factory
5	9503002900	FisherPrice	Smart u-chair	Silla inteligente	27076	ShanTou FengHeng Trading CO.,LTD.	Chenghai KeYouBi Toys Factory
6	9503002900	FisherPrice	Plush comfort chair	Silla de confort de felpa	27084	ShanTou FengHeng Trading CO.,LTD.	Chenghai KeYouBi Toys Factory

Dirección del fabricante	Informe o Certificado	País fabricante	Nombre del Laboratorio	Dirección Laboratorio
Pengzhong Village Industrial Area, Chenghai District, ShanTou	SPF17010391 SPF17010392	CHINA	SPG	The second floor , South of Qiguang Industry Area, TaiAn Road , Chenghai Dsitric , Shantou,Guangdong , C
Pengzhong Village Industrial Area, Chenghai District, ShanTou	SPF17010391 SPF17010392	CHINA	SPG	The second floor , South of Qiguang Industry Area, TaiAn Road , Chenghai Dsitric , Shantou,Guangdong , C
Pengzhong Village Industrial Area, Chenghai District, ShanTou	SPF17010391 SPF17010392	CHINA	SPG	The second floor , South of Qiguang Industry Area, TaiAn Road , Chenghai Dsitric , Shantou,Guangdong , C
Pengzhong Village Industrial Area, Chenghai District, ShanTou	SPF17010391 SPF17010392	CHINA	SPG	The second floor , South of Qiguang Industry Area, TaiAn Road , Chenghai Dsitric , Shantou,Guangdong , C
Pengzhong Village Industrial Area, Chenghai District, ShanTou	(8518)240-0337 (8518)240-0338	CHINA	BUREAU VERITAS	1,2,3/F., Block A, 1,4,5/F., Block B,Minlida Industrual Buiding,Honghualing Industrial Park,Xili, Nanshan Di
Pengzhong Village Industrial Area, Chenghai District, ShanTou	(8518)240-0337 (8518)240-0338	CHINA	BUREAU VERITAS	1,2,3/F., Block A, 1,4,5/F., Block B,Minlida Industrual Buiding,Honghualing Industrial Park,Xili, Nanshan Di

## Anexo 23: Aprobación de DIGESA

ENTIDAD	TUPA	FORMATO	NOMBRE	SOLICITUD	SUCE	EXPEDIENTE	DR	TIPO	REGISTRO
DIGESA	42	DG5022	Copia Certificada de Autorización Sanitaria de Juguetes y/o Utiles de Escritorio.	2018736959	2018412801	42494-2018-CCAS	2018564501	AUTORIZACION	07/12/2018 14:41
DIGESA	42	DG5023	Copia Certificada de Autorización Sanitaria de Juguetes y/o Utiles de Escritorio.	2018714717	2018595098	60822-2018-CCAS	2018532462	AUTORIZACION	30/11/2018 15:04
DIGESA	42	DG5023	Copia Certificada de Autorización Sanitaria de Juguetes y/o Utiles de Escritorio.	2018715838	2018595090	60819-2018-CCAS	2018532450	AUTORIZACION	30/11/2018 15:04
DIGESA	41	DG5014	Autorización Sanitaria para la importación de Juguetes y/o Utiles de Escritorio.	2018603984	2018505477	50603-2018-AJU	2018482567	AUTORIZACION	24/10/2018 09:42
DIGESA	41	DG5014	Autorización Sanitaria para la importación de Juguetes y/o Utiles de Escritorio.	2018590668	2018503871	50071-2018-AJU	2018482062	AUTORIZACION	24/10/2018 15:07
DIGESA	41	DG5014	Autorización Sanitaria para la importación de Juguetes y/o Utiles de Escritorio.	2018448071	2018427243	42128-2018-AJU	2018422541	AUTORIZACION	19/09/2018 14:53

ENTIDAD	TUPA	FORMATO	NOMBRE	ESTADO	SOLICITUD	SUCE	EXPEDIENTE	TRAZA	REGISTRO	DÍAS TRÁMITE	PLAZO
DIGESA	41	DG5014	Autorización Sanitaria para la importación de Juguetes y/o Utiles de Escritorio.	PENDIENTE DE RESPUESTA DE LA ENTIDAD	2019565435	2019444375	48018-2019-AJU	✓	05/09/2019 12:41	17	15 (días)
DIGESA	41	DG5014	Autorización Sanitaria para la importación de Juguetes y/o Utiles de Escritorio.	APROBADO	2019544349	2019444463	45753-2019-AJU	✓	26/08/2019 11:50	12	15 (días)

El plazo promedio de aprobación de una entidad reguladora como es DIGESA (VUCE) frente una notificación o solicitud de permiso es de 15 días hábiles.

## Anexo 24: Notificación de DIGESA

# VUCE

Hoja Resumen del  
Documento Resolutivo

### NÚMERO DE DR

2019371689

#### DATOS DEL TRÁMITE

**Entidad:** DIGESA

**TUPA:** 41 Autorización Sanitaria para la importación de Juguetes y/o Útiles de Escritorio

**Formato:** DGS014 - Autorización Sanitaria para la importación de Juguetes y/o Útiles de Escritorio

**SUCE:** 2019340253 **Expediente de Entidad:** 35497-2019-AIJU **Fecha:** 03/07/2019

#### DATOS DEL SOLICITANTE

**Tipo de Documento:** RUC **Nro. Documento:** 20515709283

**Nombres y Apellidos:** J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L

**Domicilio Legal:** AV. LOS FAISANES MZA. A-1 LOTE. 15 URB. LA CAMPIÑA LIMA LIMA CHORRILLOS

**Departamento:** LIMA

**Provincia:** LIMA

**Distrito:** CHORRILLOS

#### COMPROBANTE DE PAGO BANCARIO - CPB

#### VENTANILLA ÚNICA DE COMERCIO EXTERIOR

CÓDIGO DOCUMENTO ADUANERO - CDA: 848196823359286200

FECHA DE EMISIÓN: 24/08/2019 15:09

VÁLIDO HASTA: 28/08/2019 00:00

**Monto (S/.):** 556

**CONCEPTO DE PAGO:** DGS014 - Autorización Sanitaria para la importación de Juguetes y/o Útiles de Escritorio / TUPA: 41

**RUC/DNI:** 20515709283

**USUARIO:** J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L

**SOLICITUD:** 2019544349

**SUCE:**

#### NOTA:

- EL CPB(CDA) PUEDE SER CANCELADO EN VENTANILLA DE BANCOS AUTORIZADOS EN EFECTIVO, CON CHEQUE DE GERENCIA O CERTIFICADO
- EN CASO DE SER CANCELADO EN LA VENTANILLA DE LOS BANCOS, USTED DEBE PRESENTAR LA IMPRESIÓN DEL CPB (CDA) DISPONIBLE EN EL MENSAJE DE SU BUZÓN.
- LOS BANCOS AUTORIZADOS PARA PAGO EN VENTANILLA SON: BANCO DE CREDITO DEL PERÚ, BBVA CONTINENTAL, BIF Y BANCO FINANCIERO(\*)
- EN CASO QUE DESEE HACER EL PAGO VIA INTERNET (SUNAT - PAGO ELECTRÓNICO ADUANAS), LOS BANCOS AUTORIZADOS PARA ESTE SERVICIO SON: BANCO DE CREDITO DEL PERÚ, INTERBANK, SCOTIABANK, BANCO CONTINENTAL, CITIBANK, BIF y BANCO FINANCIERO
- EN CASO DESEE HACER EL PAGO CON CHEQUE, ÉSTE DEBERÁ SER CHEQUE DE GERENCIA A NOMBRE DE LA SUPERINTENDENCIA NACIONAL DE ADUANAS Y DE ADMINISTRACIÓN TRIBUTARIA (SUNAT).
- CPB(CDA) SE ENCUENTRA SUJETO A LAS CONDICIONES DEL SISTEMA DE PAGO ESTABLECIDAS POR LA SUNAT - ADUANA.

## Anexo 25: Confirmación de la Resolución Directoral

MINISTERIO DE SALUD



No.....  
6448-2018/DCEA/DIGESA/SA



PERÚ Ministerio de Salud

Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria

"Decenio de la Igualdad de Oportunidades para Mujeres y Hombres"  
"Año del Diálogo y la Reconciliación Nacional"

# Resolución Directoral

24 octubre 2018  
Lima, ..... de ..... del .....

Visto, el Expediente N° 50071-2018-AJU que contiene la solicitud presentada por la empresa J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L., identificada con Registro Único de Contribuyentes N° 20515709283, con Registro Nacional N°03491-17-JUE-DIGESA, con domicilio en AV. LOS FAISANES URB. PARCELACIÓN LA CAMPIÑA MZ. A-01 LT. 15 - DISTRITO DE CHORRILLOS, PROVINCIA Y DEPARTAMENTO DE LIMA, sobre Autorización Sanitaria para la IMPORTACIÓN DE JUGUETES, y el Informe n° 9193-2018/DCEA/DIGESA, el cual forma parte integrante de la presente Resolución,

### CONSIDERANDO:

Que, mediante ingreso VUCE-SUCE N° 2018500871 del 09 de octubre de 2018 la empresa J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L., solicita la Autorización Sanitaria para la IMPORTACIÓN DE JUGUETES;

Que, con fecha 16 de octubre de 2018, se notificó a la empresa con la finalidad de que precise si los productos de los ítems 9 y 14 son los mismos. Para subsanar la observación realizada se le otorgó dos (2) días hábiles de plazo;

Que, con fecha 17 de octubre de 2018, la empresa respondió la notificación; por lo que, se procede a culminar la evaluación del expediente;

Que, el Área de Juguetes y Útiles de Escritorio de la Dirección de Certificaciones y Autorizaciones de la Dirección General de Salud Ambiental e Inocuidad Alimentaria - DIGESA con Informe n° 9193-2018/DCEA/DIGESA, concluye que el solicitante de los productos descritos en el Anexo del Informe en mención, ha cumplido con presentar los documentos exigidos en los artículos 19°, 21° y 36° del Reglamento de la Ley N°28376 - Ley que Prohíbe y Sanciona la Fabricación, Importación, Distribución y Comercialización de Juguetes y/o Útiles de Escritorio Tóxicos o Peligrosos, aprobado por Decreto Supremo N°008-2007-SA y modificado por Decreto Supremo N°012-2007-SA, por lo que procede a otorgar la Autorización Sanitaria para la Importación de los Juguetes consignados en el anexo del presente informe.



- 2.1 Se verificó que el Registro Nacional consigna las actividades de importación, comercialización, distribución y almacenamiento.
- 2.2 Se constató que los códigos de los productos materia de la solicitud se encuentran indicados en los respectivos informes de ensayo, y en la declaración del fabricante.
- 2.3 Se verificó que los resultados de los ensayos realizados a los componentes, materiales y colores de las muestras indicadas en los informes de ensayo no superan los límites máximos permisibles (LMP) para los elementos: cadmio, cromo, plomo, bario, arsénico, mercurio, selenio y antimonio, establecidos en el anexo IV del Reglamento precitado.
- 2.4 La empresa declaró la marca de los productos, información que se ha conservado de acuerdo a lo manifestado.
- 2.5 Se constató que el proyecto de rotulado contiene la información precisada en el artículo 36° del Reglamento de la Ley N.° 28376 y su modificatoria.
- 2.6 La empresa referente a los ítems 9 y 14 manifestó: "El ÍTEM 9 Y 14 son códigos de productos iguales que se diferencian solamente en la presentación de la caja"; en ese sentido, se ha conservado ambos ítems.

En el anexo se detalla en concordancia con el artículo 22° del Reglamento de la Ley N.° 28376 y su modificatoria, los productos que de acuerdo a la evaluación les corresponde la Autorización Sanitaria para la Importación, al cumplir con los requisitos establecidos en la normatividad precitada.

### 3. CONCLUSIÓN

La empresa J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L., ha cumplido con presentar los requisitos establecidos en los artículos 19°, 21° y 36° del Reglamento de la Ley N.° 28376, Ley que prohíbe y sanciona la fabricación, importación, distribución y comercialización de juguetes y útiles de escritorio tóxicos o peligrosos aprobado por D.S. N.° 008-2007-SA, modificado con D.S. N.° 012-2007-SA; por lo cual, es procedente otorgar la Autorización Sanitaria para la Importación de los Juguetes consignados en el anexo del presente informe.

### 4. RECOMENDACIONES

- 4.1 Otorgar la Autorización Sanitaria a favor de la empresa J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L., para la Importación de los Juguetes, cuya descripción y códigos correspondan a los señalados en el anexo del presente informe.
- 4.2 La empresa debe incluir el número de la Autorización Sanitaria, en el rotulado final de cada producto. La información de la Autorización Sanitaria debe coincidir con los datos del rotulado de fábrica, y de estar incompleto, el importador debe completar con una etiqueta adicional los datos faltantes, sin tapar los de origen.

## Anexo 26: Notificación de arribo de mercadería



AGENCIAS UNIVERSALES PERU S.A.  
 Av. Néstor Gambeta N° 5502 Ex Fundo Taboada  
 Callao - Perú  
 Tel: 511-619-0200

### NOTIFICACIÓN DE ARRIBO

NRO DE COTIZACIÓN:	NRO DE REFERENCIA: 190000157
--------------------	---------------------------------

<b>CONSIGNATARIO</b> J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L AV. LOS FAISANES MZA. A-1 LOTE. 15 URB. LA CAMPIÑA LIMA - LIMA - CHORRILLOS RUC: 20515709283 CTC: KRISTEL CORDOVA		<b>FACTURAR A:</b> J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L AV. LOS FAISANES MZA. A-1 LOTE. 15 URB. LA CAMPIÑA LIMA - LIMA - CHORRILLOS RUC: 20515709283 CTC: KRISTEL CORDOVA	
<b>ENTIDAD A NOTIFICAR:</b> J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L AV. LOS FAISANES MZA. A-1 LOTE. 15 URB. LA CAMPIÑA LIMA - LIMA PERU TLF: CTC: KRISTEL CORDOVA		<b>EXPEDIDOR:</b> SHANTOU FENGHENG TRADING CO.,LTD. NO.1 BUILDING, QIGOU AREA*CPENGZHONG VILLAGE INDUSTRIAL AREA*CWAISHA TLF: +86-754-83145666 FAX: CTC:	
FECHA DE SALIDA: 21/SEP/2019	FECHA DE ARRIBO: 25/OCT/2019	FUERTO DE CARGA: SHEKOU - CHINA	FUERTO DE DESCARGA: CALLAO - PERU
PRE-TRANSPORTADO POR:	LUGAR DE RECIBO DE PRE-TRANSP:	BARCO / VIAJE: GRASMERE MAERSK V/. 937E	NÚMERO DE GUÍA MARÍTIMA MADRE: SUDUN9998AKSH11W
EN CONTENEDOR: S/	TIPO DE MOVIMIENTO: FCL/FCL	NÚMERO DE GUÍA MARÍTIMA HUA: ALHBL-0927428SHK-CLL	MUELLE DE DESCARGA O TERMINAL: IMUPESA
NÚMERO IT:	FECHA IT:	LOCALIZACIÓN IT:	LUGAR DE ENTREGA DEL EMBARQUE: CALLAO - PERU

NOTAS	DESCRIPCIÓN DE CARGO	VALOR
EMISION DE BLS ORIGINALES-ORIGEN		
RUTA DE VR: AGUNSA , COSMOS	FLETE - OCEAN FREIGHT-CONTENEDORES 40	USD 3200.00
ALMACEN:IMUPESA	FLETE - TRC-CONT	USD 180.00
	SERVICIO LOGISTICO-COMISION - IMPORTACION	USD 2714.00 (INC.IGV)
	<b>TOTAL USD</b>	<b>6094.00</b>
NÚMEROS DE CUENTA: BANCO BBVA CONTINENTAL CTA CTE DOLARES 0011-0350-67-0100014762 CTA CTE SOLES 0011-0350-64-0100014754 N° Cuenta de detracciones 00-000-364940 (Banco de la Nación) AGENCIAS UNIVERSALES PERU S.A.		
--- POR FAVOR PAGUE LAS CANTIDADES QUE SE INDICAN ---		

**INFORMACIÓN ADICIONAL:**

Cabe recordar: que las únicas cuentas autorizadas por AGENCIAS UNIVERSALES PERU S.A para la recepción de pagos son las cuentas bancarias a nombre de AGENCIAS UNIVERSALES PERU S.A. / RUC: 20269215624, las mismas que figuran en las comunicaciones remitidas en los avisos de Llegada. Asimismo, informamos que No aceptamos pagos en efectivo, pueden hacer los pagos solo a través de transferencia bancaria o depositar efectivo. Consulta referente a direccionamiento/desglose/transmisiones contar con la siguiente casilla:

Inconvenientes al realizar el abono agradecemos se comuniquen a la siguiente casilla: o

Al recojo del HBL/AWB agradecemos se acerquen con el comprobante de pago y confirmación de parte del equipo de AGUNSA Operaciones para su atención, cabe indicar que ambos sustentos deben ser presentado de forma presencial.

MARCAS Y NÚMEROS	CANTIDAD DE PAQUETES	DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS	PESO BRUTO (KILOS)	MEDIDAS
MRKU3718490 SEAL ML-CN0540473 241CTNS/4686.2 MSKU8526996 SEAL ML-CN0540480		02X40 HC CONTAINER STC 480 CARTONS BABY TOYS (ROCKING CHAIR / RATTLE /CARPET PIANO / MUSIC TOY) PLASTIC TOYS FREIGHT COLLECT	9,599.30	136.630

## Anexo 27: Gastos adicionales

#00CS

 <b>AGENCIAS UNIVERSALES PERU S.A.</b> <b>AGUNSA</b> AV. NESTOR GAMBETA 5502 - CALLAO Telf.: 619-0300 070101-PERU-PROV. CONST. DEL CALLAO-PROV. CONST. DEL CALLAO-CALLAO	<b>R.U.C. N° 20269215624</b> <b>FACTURA ELECTRÓNICA</b>
	<b>N° F025-0002156</b>

Fecha de Emisión: 2019-12-31	Moneda de Emisión: DÓLAR AMERICANO
Cliente: J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L. Dirección: AV. LOS FAISANES MZA. A 1 LOTE. 15 URB. LA CAMPIÑA LIMA LIMA CHORRILLOS	R.U.C.: 20515709283
Por Cuenta: J.K. YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION E.I.R.L. Ruc Cuenta: 20515709283 Dirección: AV. LOS FAISANES MZA. A 1 LOTE. 15 URB. LA CAMPIÑA LIMA LIMA CHORRILLOS	

REFERENCIAS DE LA OPERACIÓN			
Línea de Negocio	FREIGHT FORWARDER	Local	CALLAO
Tipo de Operación	OTROS	N° Operación	1073788
Línea	VARIOS - OTRAS LINEAS NAVIERAS		
Observación 1	RO 190000683		
Observación 2	ALHBL-0927428SHK-CLL		

Item	Cantidad	Und. Medida	Descripción	Valor Unitario	Precio Unitario	Total
1	1.00	PIEZAS	SERVICIO LOGISTICO-SERVICIOS ADICIONALES ALMACENAJE Gravado - Operación Onerosa	200.00000 00000	236.000000 0000	200.00
2	1.00	PIEZAS	SERVICIO LOGISTICO-SERVICIOS ADICIONALES CUADRILLA Gravado - Operación Onerosa	133.21000 00000	157.187800 0000	133.21
3	1.00	PIEZAS	SERVICIO LOGISTICO-SERVICIOS ADICIONALES MOVILIZACION Gravado - Operación Onerosa	120.00000 00000	141.600000 0000	120.00
4	1.00	PIEZAS	SERVICIO LOGISTICO-SERVICIOS ADICIONALES CINTAS EMBALAJE Gravado - Operación Onerosa	8.4000000 000	9.91200000 00	8.40
En caso de mora, esta Factura generará intereses compensatorios y moratorios a las tasas mas altas que la ley permita						
SUB-TOTAL						461.61
GRAYADAS						461.61
INAFECTAS						0.00
EXONERADAS						0.00
GRATUITAS						0.00
IGV						83.09
IMPORTE TOTAL						544.70

Condición de Pago: Crédito

- GASTOS EXTRAS POR BULTOS SUELTOS (190000683)

Almacenaje USD 200 + IGV  
 Cuadrilla USD 133.21 + IGV (2 CUADRILLA FCL + CUADRILLA LCL)  
 Movilización USD 120 + IGV  
 Cinta embalaje USD 8.40 + IGV  
**SUB TOTAL USD 461.61 + IGV**

- GASTOS EXTRAS POR INSPECCION YA INFORMADOS EN CORREO ANTERIOR (RO 190000157):

2 Cuadrillas USD 110 + IGV  
 2 Precintos USD 30 + IGV  
 2 Movilizaciones USD 120 + IGV  
 4 cintas embalaje USD 11.20  
 Actualización Orden de retiro USD 15 + IGV  
 Maniobra contenedor USD 55 + IGV  
**SUB TOTAL USD 341.20 + IGV**

Cuadrilla: \$55 x 4 = \$ 220

Precinto: \$ 15 x4 = \$ 60

Movilización aforo \$ 60x4 = \$240

Cinta embalaje \$2.80 x 8 = \$ 22.40

SINI \$80 x 4 = \$ 320

SUB TOTAL \$ 862.40

IGV \$ 155.23

**TOTAL \$ 1017.63**

La carga en mención tuvo aforo. Por favor tomar nota de los gastos extras generados. Además, los contenedores pasaron inspección SINI

## Anexo 28: Servicio Courier de DHL (Tracking) de documentos originales



Gian Franco Estrada Escajadillo <gianfranco241217@gmail.com>

### Tracking number for documents

stfh@stfhmy.com <stfh@stfhmy.com>

30 de octubre de 2019, 4:06

Para: "katty.escajadillo" <katty.escajadillo@kyouworld.com>, Gian Franco Estrada Escajadillo <gianfranco241217@gmail.com>, MAX MU?OZ <maxmunozt@gmail.com>  
Cc: awong95 <awong95@hotmail.com>, ShanTouFengHeng <stfh@stfhmy.com>

Dear Ms Katty,

Pls kindly to note we have sent out the CO + Commercial Invoice & Packing List + B/L (documents of the container loaded on 16th Sep), Tracking number is DHL#8593501755 for your reference.

Pls kindly to see the below email from our agent which informed us the container loaded on 22rd Oct have to be transfered to next vessel due to OVER BOOKING. The new ETD is 2rd Nov and ETA is 6th Dec.  
Thank you !

Best Regards!

Sunny Chan



**ShanTou FengHeng Trading CO.,LTD.**

Email: stfh@stfhmy.com

Mob: +86-13670227251

Tel: +86-754-83145666

Fax: +86-754-89842123

No.1 building, Qigou Area, Pengzhong Village Industrial Area, Waisha Town, Longhu District, ShanTou

Ver alertas que pueden afectar los servicios de DHL (1) X

**DHL** Alertas(1) Contáctenos Inicio de Sesión del Portal Perú EN ES Buscar

Todos los Productos y las Soluciones Nuestras Divisiones Sectores de la Industria Ideas e Innovación Trabajo con Nosotros Prensa Quiénes somos

### RASTREO Y SEGUIMIENTO

Ingrese el número de rastreo

#8593501755

Verificación de rastreo de los documentos originales membretados:

-BL

-Factura

-Packing list

-Certificado de Origen



## Anexo 30: Etiquetado

Importado por: JK YOU WORLD IMPORTACION Y EXPORTACION EIRL - RUC:20515709283  
Dirección: Av. Los Faisanes Mz. A-1 Lte. 15 Urb. La Campiña Chorrillos  
Número de Registro de Importador: 03491-17-JUE- DIGESA  
Autorización Sanitaria: 3409-2018-DCEA/DIGESA/SA  
Autorización Sanitaria: 3953-2018 DCEA/DIGESA/SA  
Autorización Sanitaria: 4032-2018 DCEA/DIGESA/SA  
Autorización Sanitaria: 4033-2018-DCEA/DIGESA/SA  
Autorización Sanitaria: 5037-2019/DCEA/DIGESA/SA  
Autorización Sanitaria: 5398-2019/DCEA/DIGESA/SA  
Autorización Sanitaria: 6194-2019/DCEA/DIGESA/SA  
Autorización Sanitaria: 6607-2019/DCEA/DIGESA/SA  
Autorización Sanitaria: 9844-2019/DCEA/DIGESA/SA

### PRECAUCIONES A TENER EN CUENTA

- 1.- Contiene partes pequeñas que podrían causar asfixia.
- 2.- Utilizar bajo la supervisión de un adulto.
- 3.- Quitar la etiqueta, sujetadores y bolsas antes de entregar los juguetes a sus niños.
- 4.- Mantenganse lejos del fuego.
- 5.- No apuntar a los ojos, ni la cara.
- 6.- Esto es un juguete, no proporciona seguridad de protección.
- 7.- En caso de accidentes llevar al niño a un médico.
- 8.- Todo producto químico debe ser manejado como tóxico.
- 9.- En caso de existir duda, por indigestión, accidente o herida, consultar urgentemente a un médico.



## Anexo 31: Administración de almacenes



### Ingreso

JK

Usuario

Contraseña

© 2018 TharySoft S.A.C.



Menu

-  Ventas >
-  Inventario >
-  Caja y Bancos >
-  Cobranzas >

### Administración de almacenes

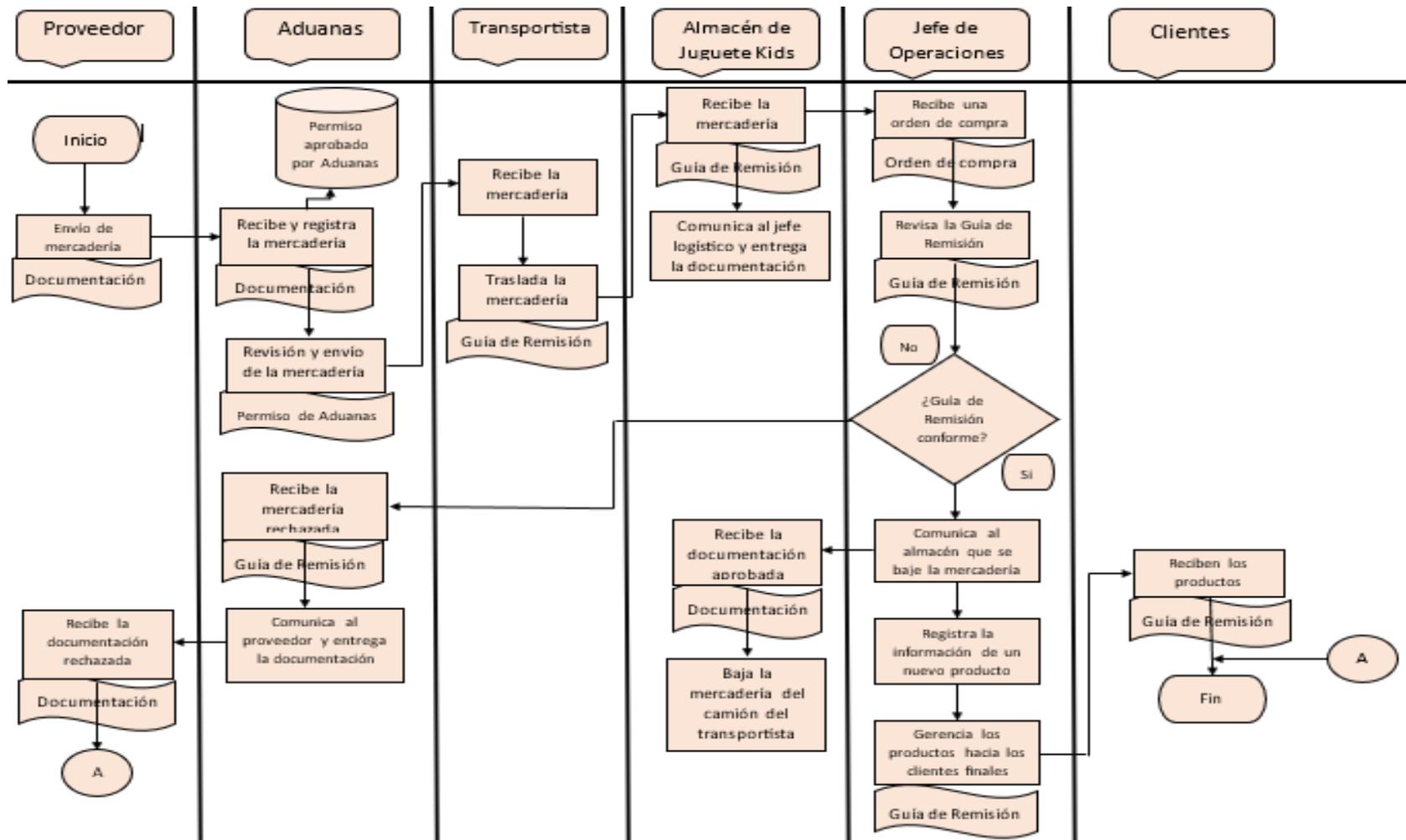
Rama:

Almacén <a href="#">Director JK</a>	Almacén <a href="#">Polvos Rosados 76</a>	Almacén <a href="#">SALA DE EXPOSICIÓN</a>
Almacén <a href="#">Toma de corriente</a>	Almacén <a href="#">Cuzco 110A</a>	Almacén <a href="#">CUZCO 1268</a>
Almacén <a href="#">Cuzco 109A</a>	Almacén <a href="#">Cuzco 1267</a>	Almacén <a href="#">CUZCO 1269</a>
Almacén <a href="#">Cuzco 109A</a>	Almacén <a href="#">Cuzco 1267</a>	Almacén <a href="#">CUZCO 1269</a>
Almacén <a href="#">MegaPlaza</a>	Almacén <a href="#">Cuzco S121</a>	Almacén <a href="#">EYZ PRINCIPAL</a>
Almacén <a href="#">Polvos Rosados 52</a>	Almacén <a href="#">Justa</a>	Almacén <a href="#">Cuzco 110B</a>

## Anexo 32: Página web de J.K. You World



### Anexo 33: Flujograma de operaciones planteado



## Anexo 34: Diagrama de Pareto

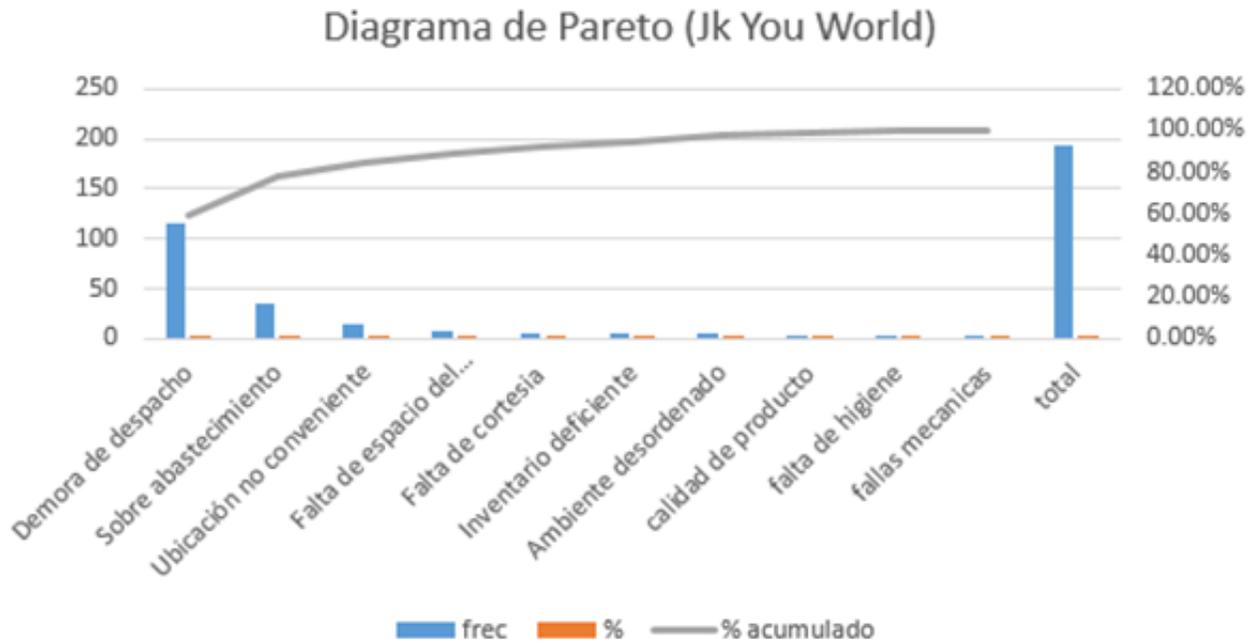


Diagrama de pareto	frec	%	% acumulado
Demora de despacho	116	59.79%	59.79%
Sobre abastecimiento	35	18.04%	77.84%
Ubicación no conveniente	14	7.22%	85.05%
Falta de espacio del almacén	8	4.12%	89.18%
Falta de cortesia	6	3.09%	92.27%
Inventario deficiente	5	2.58%	94.85%
Ambiente desordenado	5	2.58%	97.42%
calidad de producto	3	1.55%	98.97%
falta de higiene	1	0.52%	99.48%
fallas mecánicas	1	0.52%	100.00%
<b>total</b>	<b>194</b>	<b>100%</b>	

Nota. Datos proporcionados por la empresa J.K. You World.

Se identificó, con ayuda del Diagrama de Pareto, que el mayor problema dentro de la organización es la demora de despacho de los productos de la empresa. Dicha problemática puede partir por diversos factores logísticos dentro de la compañía; pero, sobre todo, por la demora en la aprobación de documentos o comprobantes de importaciones frente a las entidades DIGESA y Aduanas, conllevando a una demora excesiva en los canales de control para el levante respectivo de la mercadería de la compañía.

### Anexo 35: Diagrama de Gantt

Puesto : Gerente de Operaciones	1er Semestre						2do Semestre					
	Fecha de inicio	5/01/2024		177	Días	Fecha de inicio	1/07/2024		177	Días		
	Fecha de termino	30/06/2024				Fecha de termino	25/12/2024					
Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Setiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Contactar al proveedor												
Formulación y validación de pedidos												
Pago al banco chino designado												
Contratación del Operador Logístico												
Prospecto del Booking / Arribo												
Contratación del Agente de Aduanas												
Validación del Documento de Embarque (BL)												
Validación del Certificado de Origen (CO)												
Verificación de los Reportes Sanitarios												
Pago por permiso de DIGESA												
Arribo de la documentación original por DHL												
Retiro de mercadería en Aduanas (canal verde)												
Distribución de contenedores hacia J.K.You World												
Conformidad y proceso de etiquetada												
Despacho de los productos hacia los clientes												

El prospecto de inversión varía dependiendo de la cantidad y del tipo de contenedor que se va a importar y; sobre todo, por los gastos incurridos que maneja cada empresa logística / naviera que se contrata para el seguimiento de las importaciones.

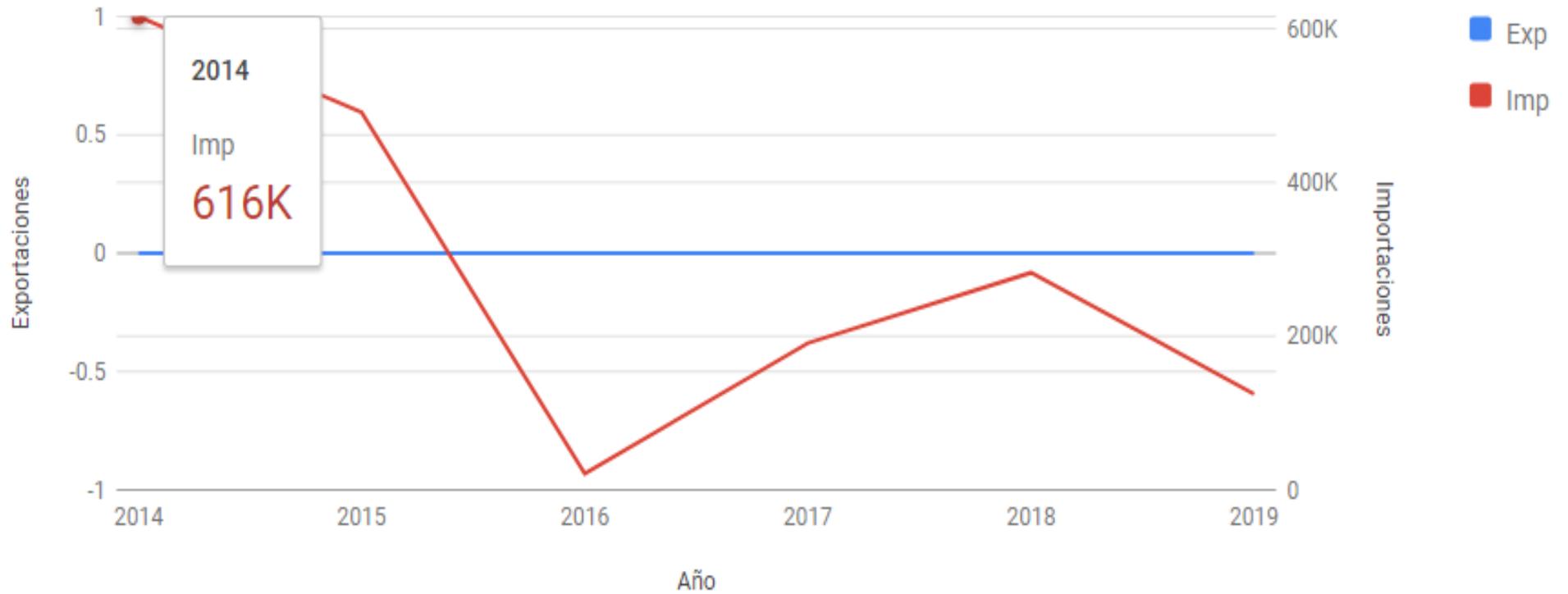
## Anexo 36: Cadena de Suministro de J.K You World



### Anexo 37: Estado de Ganancias y Pérdidas proyectado

	Dic-20		2021		2022		2023		2024		2025		2026		2027		2028	
Venta	1,222,678		1,991,716		2,713,888		3,015,276		3,126,804		3,249,484		3,384,433	3,532,876	3,696,164			
Costo Servicio	-733,607	-60%	-1,195,030	-60%	-1,628,333	-60%	-1,809,166	-60%	-1,876,082	-60%	-1,949,691	-60%	-2,030,660	-2,119,726	-2,217,698			
<b>Margen del servicio</b>	<b>489,071</b>	<b>40%</b>	<b>796,686</b>	<b>40%</b>	<b>1,085,555</b>	<b>40%</b>	<b>1,206,110</b>	<b>40%</b>	<b>1,250,722</b>	<b>40%</b>	<b>1,299,794</b>	<b>40%</b>	<b>1,353,773</b>	<b>1,413,150</b>	<b>1,478,465</b>			
Gasto Administrativo	-86,331	-7%	-86,331	-4%	-86,331	-3%	-86,331	-3%	-86,331	-3%	-86,331	-3%	-86,331	-86,331	-86,331			
Gasto Venta	-87,383	-7%	-122,383	-6%	-193,958	-7%	-215,497	-7%	-223,468	-7%	-232,236	-7%	-241,880	-252,489	-264,159			
Depreciacion	-44,743	-4%	-44,743	-2%	-44,743	-2%	-44,743	-1%	-44,743	-1%	-44,743	-1%	-44,743	-44,743	-44,743			
<b>Margen Operativo</b>	<b>270,614</b>	<b>22%</b>	<b>543,229</b>	<b>27%</b>	<b>805,267</b>	<b>30%</b>	<b>904,282</b>	<b>30%</b>	<b>940,923</b>	<b>30%</b>	<b>981,227</b>	<b>30%</b>	<b>1,025,562</b>	<b>1,074,330</b>	<b>1,127,975</b>			
Gastos financieros	-106,729		-212,599	-11%	-301,413	-11%	-278,770	-9%	-247,127	-8%	-204,828	-6%	-144,603	-100,669	-59,316			
<b>Margen antes de impuestos</b>	<b>163,885</b>		<b>330,630</b>	<b>17%</b>	<b>503,854</b>	<b>19%</b>	<b>625,512</b>	<b>21%</b>	<b>693,795</b>	<b>22%</b>	<b>776,399</b>	<b>24%</b>	<b>880,959</b>	<b>973,661</b>	<b>1,068,659</b>			
<b>EBITDA</b>	<b>315,357</b>		<b>587,972</b>	<b>30%</b>	<b>850,010</b>	<b>31%</b>	<b>949,025</b>	<b>31%</b>	<b>985,666</b>	<b>32%</b>	<b>1,025,970</b>	<b>32%</b>	<b>1,070,305</b>	<b>1,119,073</b>	<b>1,172,718</b>			
<b>Servicio de deuda con interes</b>			271,571		342,000		375,000		386,000		419,000		438,955	260,000	60,000			
<b>DSR</b>			<b>2.17</b>		<b>2.49</b>		<b>2.53</b>		<b>2.55</b>		<b>2.45</b>		<b>2.44</b>	<b>4.30</b>	<b>19.55</b>			

### Anexo 38: Importaciones en USD CIF de “Juguete Kids” (2014 -2019)



## Anexo 39: Tamaño de mercado de juguetes y juegos (2023-2028)



## Anexo 40: Importaciones con partida arancelaria 950300 de los últimos 5 años

IMPORTACIONES 950300: tricicletas, scooters, coches de pedales y juguetes de ruedas similares; carrugas de muñecas; muñecas; otros juguetes etc

PERU

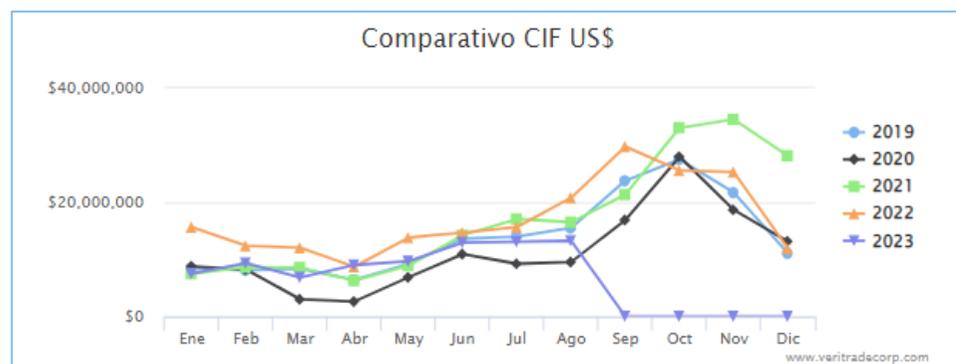
Resumen Período



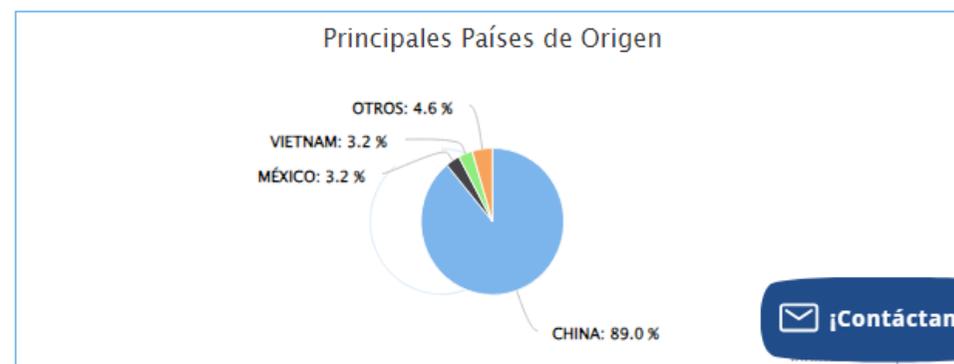
Valor CIF Importado US\$



Comparativo FOB US\$



Principales Países de Origen



¡Contáctanos!

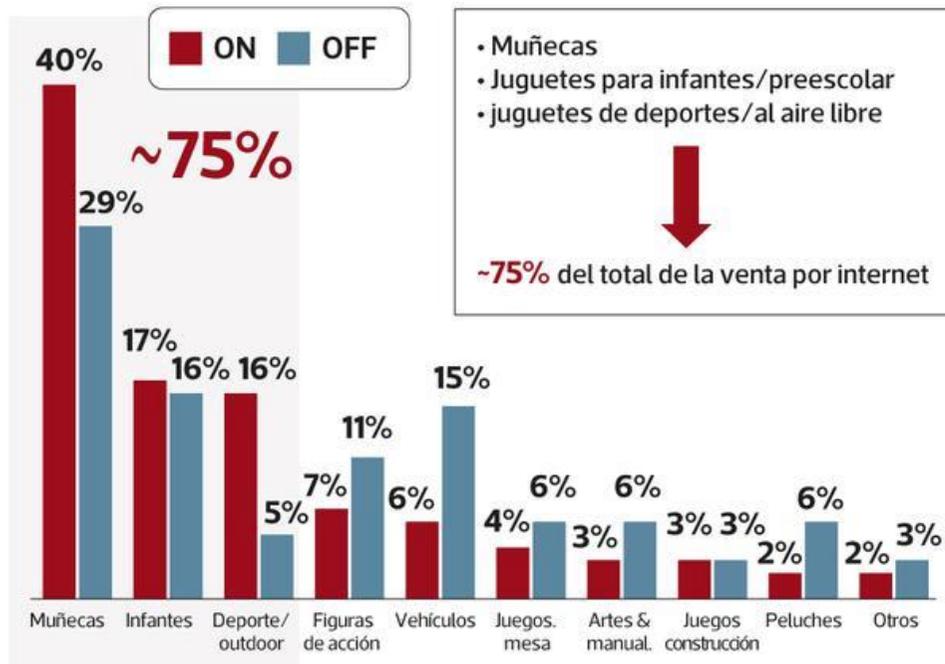
**Anexo 41: Importaciones de juguetes en el Perú valorizadas en dólares americanos en el año  
2019**



<b>CATEGORIA</b>	<b>VALORES US\$</b>	<b>PORCENTAJE</b>
MUÑECOS / PELUCHES / FIGURAS DE ACCION	40,314,670	44%
VEHICULOS / DE RUEDAS	17,586,563	19%
DIDACTICOS / BLOQUES / ARMABLES / ROMPECABEZAS	11,711,420	13%
CENTRO DE ACTIVIDADES	4,958,582	5%
JUEGOS DE EXTERIOR / DEPORTES	4,569,436	5%
MUSICALES	3,217,810	3%
JUEGOS DE MANO /SALON / MESA	3,072,438	3%
TECNOLOGICOS (CELULARES / TABLETS/ LAPTOPS)	2,730,184	3%
OTROS	4,238,866	5%
<b>TOTAL</b>	<b>92,399,969</b>	<b>100%</b>

## Anexo 42: Categorías más vendidas en el canal online en el mes de agosto del año 2020

### ¿Cuáles fueron las categorías de juguetes más vendidas en el canal online en el mes del niño?

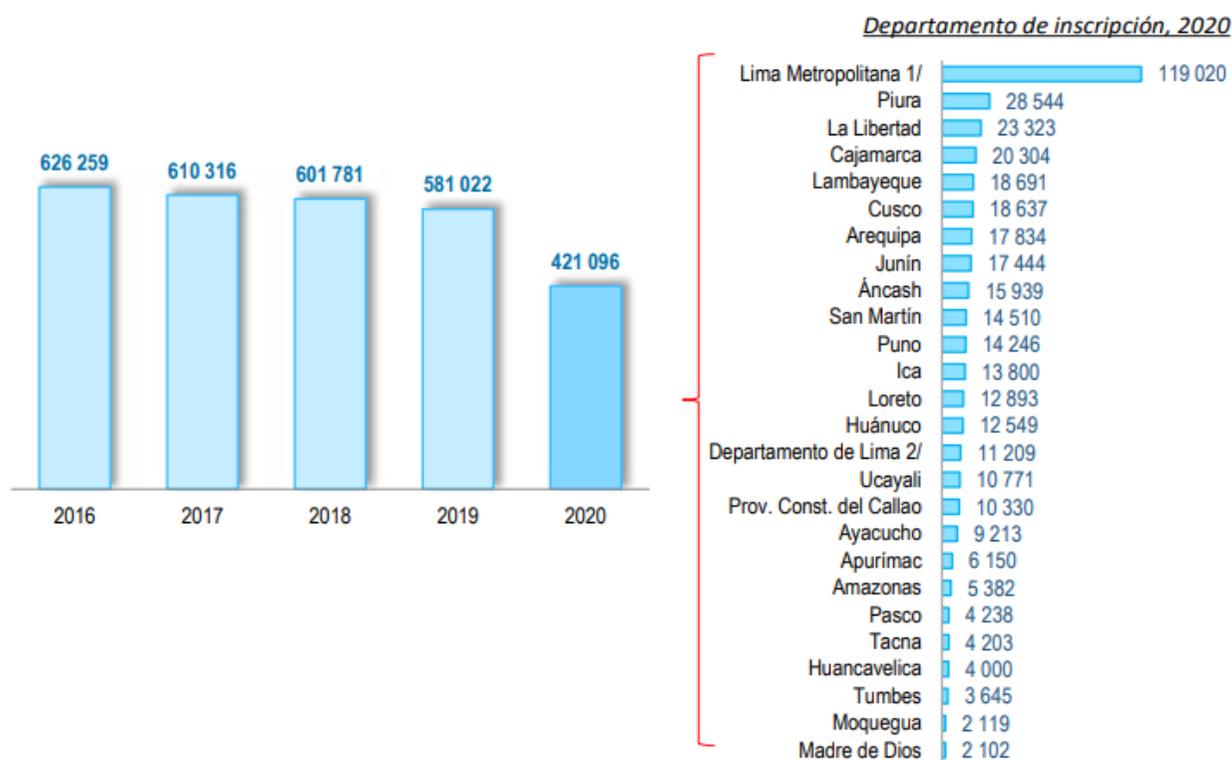


FUENTE: GfK

Perú ocupa el 6to lugar en el ranking de Latinoamérica de ventas online, con unas ventas de 21,600 millones de soles anuales y un ticket promedio de S/ 141 al término del año 2020. (Cámara Peruana de Comercio Electrónico [CAPECE ], 2021)

## Anexo 43: Nacimientos inscritos en Perú hasta el año 2020

PERÚ: NACIMIENTOS INSCRITOS POR AÑO, 2016 - 2020



La tasa de natalidad en el Perú fue del 17,62% en el año 2021 (4,42% más que en el año anterior: 2020) y el índice de fecundidad promedio fue de 2,19 por mujer; conllevando a un doble número promedio de hijos por mujer en comparación con países europeos y asiáticos. (INEI, 2021)

## Anexo 44: Visita técnica a China



# Trabajo de titulación Gian Franco Estrada Final

## INFORME DE ORIGINALIDAD

14%

INDICE DE SIMILITUD

12%

FUENTES DE INTERNET

1%

PUBLICACIONES

6%

TRABAJOS DEL ESTUDIANTE

## FUENTES PRIMARIAS

1	<a href="https://hdl.handle.net">hdl.handle.net</a> Fuente de Internet	4%
2	Submitted to Universidad de Lima Trabajo del estudiante	3%
3	<a href="http://www.coursehero.com">www.coursehero.com</a> Fuente de Internet	1%
4	<a href="http://repositorio.ulima.edu.pe">repositorio.ulima.edu.pe</a> Fuente de Internet	1%
5	<a href="http://www.cien.adexperu.org.pe">www.cien.adexperu.org.pe</a> Fuente de Internet	1%
6	<a href="https://doi.org">doi.org</a> Fuente de Internet	<1%
7	<a href="https://es.statista.com">es.statista.com</a> Fuente de Internet	<1%
8	<a href="http://jkyouworld.com.pe">jkyouworld.com.pe</a> Fuente de Internet	<1%
9	Submitted to Universidad Americana Trabajo del estudiante	<1%

10	Submitted to Corporación Universitaria Minuto de Dios, UNIMINUTO Trabajo del estudiante	<1 %
11	repositorio.usil.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
12	Submitted to ESC Rennes Trabajo del estudiante	<1 %
13	pt.scribd.com Fuente de Internet	<1 %
14	repositorio.esan.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
15	prezi.com Fuente de Internet	<1 %
16	repositorio.unprg.edu.pe:8080 Fuente de Internet	<1 %
17	www.slideshare.net Fuente de Internet	<1 %
18	repositorio.up.edu.pe Fuente de Internet	<1 %
19	www.researchgate.net Fuente de Internet	<1 %
20	Submitted to Aliat Universidades Trabajo del estudiante	<1 %
21	Submitted to Mondragon Unibertsitatea	

Trabajo del estudiante

<1 %

22

[repositorioacademico.upc.edu.pe](https://repositorioacademico.upc.edu.pe)

Fuente de Internet

<1 %

23

[www.indecopi.com.pe](http://www.indecopi.com.pe)

Fuente de Internet

<1 %

24

[bibliotecadigital.univalle.edu.co](http://bibliotecadigital.univalle.edu.co)

Fuente de Internet

<1 %

25

Submitted to Universidad Anahuac México  
Sur

Trabajo del estudiante

<1 %

26

Submitted to Universidad de Córdoba

Trabajo del estudiante

<1 %

27

[cdn.www.gob.pe](http://cdn.www.gob.pe)

Fuente de Internet

<1 %

28

[repositorio.puce.edu.ec](https://repositorio.puce.edu.ec)

Fuente de Internet

<1 %

29

[www.meltwater.com](http://www.meltwater.com)

Fuente de Internet

<1 %

30

Submitted to ESIC Business & Marketing  
School

Trabajo del estudiante

<1 %

31

[lacamara.pe](http://lacamara.pe)

Fuente de Internet

<1 %

32	<a href="http://www.grafiati.com">www.grafiati.com</a> Fuente de Internet	<1 %
33	<a href="http://repositorio.uwiener.edu.pe">repositorio.uwiener.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
34	<a href="http://repository.icesi.edu.co">repository.icesi.edu.co</a> Fuente de Internet	<1 %
35	Submitted to Universidad Autónoma de Bucaramanga, UNAB Trabajo del estudiante	<1 %
36	Submitted to Universidad Nacional Abierta y a Distancia, UNAD, UNAD Trabajo del estudiante	<1 %
37	<a href="http://repositorio.ucv.edu.pe">repositorio.ucv.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
38	<a href="http://tesis.pucp.edu.pe">tesis.pucp.edu.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
39	<a href="http://www.citethisforme.com">www.citethisforme.com</a> Fuente de Internet	<1 %
40	Submitted to Institución Universitaria Digital de Antioquia Trabajo del estudiante	<1 %
41	Submitted to Instituto Superior de Artes, Ciencias y Comunicación IACC Trabajo del estudiante	<1 %

42 Submitted to Universidad Tecnológica Indoamerica <1 %  
Trabajo del estudiante

---

43 cybertesis.unmsm.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

44 eltiempo.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

45 repositorio.upn.edu.pe <1 %  
Fuente de Internet

---

46 Submitted to Universidad Politecnica Salesiana del Ecuador <1 %  
Trabajo del estudiante

---

47 bibliotecavirtualoducal.uc.cl <1 %  
Fuente de Internet

---

48 diariored.com <1 %  
Fuente de Internet

---

49 izcalli.info <1 %  
Fuente de Internet

---

50 repositorio.ufba.br <1 %  
Fuente de Internet

---

51 repositorio.utn.edu.ec <1 %  
Fuente de Internet

---

52 softgrade.mx <1 %  
Fuente de Internet

---

53	<a href="http://talentohumanogc.com">talentohumanogc.com</a> Fuente de Internet	<1 %
54	<a href="http://www.consumidoresint.cl">www.consumidoresint.cl</a> Fuente de Internet	<1 %
55	<a href="http://www.emprendepyme.net">www.emprendepyme.net</a> Fuente de Internet	<1 %
56	<a href="http://www.prnoticias.com">www.prnoticias.com</a> Fuente de Internet	<1 %
57	Submitted to Universidad Tecnica De Ambato- Direccion de Investigacion y Desarrollo , DIDE Trabajo del estudiante	<1 %
58	<a href="http://dspace.espol.edu.ec">dspace.espol.edu.ec</a> Fuente de Internet	<1 %
59	<a href="http://es.scribd.com">es.scribd.com</a> Fuente de Internet	<1 %
60	<a href="http://upc.aws.openrepository.com">upc.aws.openrepository.com</a> Fuente de Internet	<1 %
61	<a href="http://www.bcpo.com.pe">www.bcpo.com.pe</a> Fuente de Internet	<1 %
62	<a href="http://www.elitelogis.com">www.elitelogis.com</a> Fuente de Internet	<1 %
63	<a href="http://www.enfokedirecto.com">www.enfokedirecto.com</a> Fuente de Internet	<1 %
64	<a href="http://www.mkrsystems.cl">www.mkrsystems.cl</a>	

Fuente de Internet

<1 %

65

[www.todomktblog.com](http://www.todomktblog.com)

Fuente de Internet

<1 %

Excluir citas

Apagado

Excluir coincidencias < 10 words

Excluir bibliografía

Activo