

Licenciatura en Comercialización

Brac, Javier / MKT 898

Mayo 2009



Plan Estratégico de Marketing

TOYSHOP 
Seguí Jugando



*Dedico el presente trabajo final de graduación
a todas aquellas personas que de alguna
forma u otra me ayudaron a lo largo de mi
carrera universitaria.*

*Especialmente quisiera agradecer a mis seres
amados por su apoyo y soporte durante esta
etapa de mi vida.*

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Índice de contenidos	4
Índice de Gráficos y Tablas	6
PRESENTACIÓN DEL PROYECTO	8
Introducción	9
Objetivos Generales del Proyecto	10
Marco teórico	11
Metodología general del proyecto	19
DESARROLLO	22
<i>Análisis del Contexto Externo</i>	23
Análisis del Macro Entorno	25
Variables Duras	27
Variables Blandas	38
Análisis de la Industria del juguete	45
Definición de la Industria	46
Volumen de la Industria	47
Cadena de valor de la Industria	48
Actores de la Industria	50
Análisis del Sector	56
Volumen del sector	57
Análisis del mercado de la oferta	59
Análisis de la demanda	77
<i>Análisis del Contexto Interno</i>	91
Descripción de la empresa	93
Productos ofrecidos	95
Fijación de Precios	96
Análisis de los canales de distribución	98
Comunicación / Promoción	100
Clientes	102
Análisis de los recursos humanos	103
Análisis económico / financiero	108
Medición y pronóstico de la demanda	126
<i>Diagnóstico Estratégico</i>	130

PROPUESTA	133
<i>Decisiones Estratégicas de Marketing</i>	134
Objetivos	135
Estrategia de Crecimiento	136
Estrategia Competitiva	137
Estrategia de Segmentación y Posicionamiento	138
Estrategia Funcional	143
<i>Programa de acción</i>	144
Programa 1	145
Programa 2	153
Programa 3	159
Programa 4	164
Programa 5	170
<i>Cronograma</i>	176
<i>Presupuesto</i>	178
<i>Análisis de Rentabilidad</i>	180
<i>Conclusiones y recomendaciones</i>	184
BIBLIOGRAFÍA	187
ANEXOS	189

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Índice de Gráficos:

	PG.
Gráfico N°1: Análisis del macro entorno	26
Gráfico N°2: PBI, bienes y servicios (% de crecimiento interanual)	30
Gráfico N°3: PIB per cápita - Crecimiento	30
Gráfico N°4: Crecimiento por sectores económicos - % interanual	31
Gráfico N°5: Tasa de empleo y de desocupación	32
Gráfico N°6: Índice de precios al consumidor - Variación interanual	32
Gráfico N°7: Compras por Internet	34
Gráfico N°8: Evolución Precio Promedio	35
Gráfico N°9: Canasta Nielsen	36
Gráfico N°10: Canasta Nielsen - Consumo, Facturación y Precios	37
Gráfico N°11: Variación consumo 2007 vs. 2008	37
Gráfico N°12: Evolución del consumo aparente	47
Gráfico N°13: Cadena de valor de la Industria del Juguete	48
Gráfico N°14: Participación relativa por segmento en la producción nacional y el mercado interno.	51
Gráfico N°15: Distribución de las ventas por canal	54
Gráfico N°16: Grupos estratégicos	62
Gráfico N°17: Participación por formato	68
Gráfico N°18: Distribución de la población según NSE ciudades del interior	80
Gráfico N°19: Distribución de las ventas durante el año	83
Gráfico N°20: Lugar de compra de Juguetes	85
Gráfico N°21: Conocimiento espontáneo de jugueterías - 1° Mención	88
Gráfico N°22: Organigrama ToyShop	93
Gráfico N°23: Cadena de valor de la industria del juguete	98
Gráfico N°24: Flujograma Proceso de Atención y Ventas	106
Gráfico N°25: Facturación ToyShop 2004 - 2008	108
Gráfico N°26: Facturación ToyShop - Apertura mensual	110
Gráfico N°27: Facturación Participación por Sucursal	113
Gráfico N°28: Facturación Sucursal A	116
Gráfico N°29: Facturación Sucursal A - Apertura Mensual	117
Gráfico N°30: Facturación Sucursal B	118
Gráfico N°31: Facturación Sucursal B - Apertura Mensual	119
Gráfico N°32: Facturación Sucursal C	120
Gráfico N°33: Facturación Sucursal C - Apertura Mensual	121
Gráfico N°34: Market Share	126
Gráfico N°35: Estrategia Competitiva	136
Gráfico N°36: Matriz Producto / Mercado	137
Gráfico N°37: Esquema de funcionamiento - Programa 1	149

Índice de Tablas:

	PG.
Tabla N°1: Proyección de indicadores 2009	29
Tabla N°2: Proyección de indicadores 2009	29
Tabla N°3: Principales indicadores tecnológicos	33
Tabla N°4: Variación anual del precio promedio del m2	35
Tabla N°5: Principales empresas de la industria	52
Tabla N°6: Perfil de la oferta - Principales jugueterías argentinas	55
Tabla N°7: Estimación del volumen de mercado local	57
Tabla N°8: Estimación de la distribución de ventas según canales Córdoba	58
Tabla N°9: Jugueterías evaluadas	59
Tabla N°10: Mercado de la Competencia	61
Tabla N°11: Nivel de precios	63
Tabla N°12: Porfolio de productos por juguetería	64
Tabla N°13: Productos Básicos, Ampliados y Diferenciales	65
Tabla N°14: Tipo de promoción por empresa	66
Tabla N°15: Promedio de sucursal por empresa	67
Tabla N°16: Distribución de ubicación PV	68
Tabla N°17: Participación por formato	68
Tabla N°18: Ubicación Formato Multiproducto	69

Tabla N°19: Ubicación Formato Juguetería	69
Tabla N°20: Porfolio de productos por juguetería	70
Tabla N°21: Organización / orden de productos	71
Tabla N°22: Organización de productos	71
Tabla N°23: Sectores Diferenciales	72
Tabla N°24: Sectores Diferenciales por juguetería	74
Tabla N°25: Desempeño del proceso de atención y ventas por juguetería	75
Tabla N°26: Resultado global	76
Tabla N°27: Población por provincia	79
Tabla N°28: Población infantil de Córdoba por rango y sexo	81
Tabla N° 29: Gasto aproximado en la última compra	87
Tabla N°30: Evaluación guiada de empresas	89
Tabla N°31: Facturación por línea de producto - Año 06/07	96
Tabla N°32: Margen de ganancia aproximado por proveedor	97
Tabla N°33: sucursales por empresa	99
Tabla N°34: Acciones de comunicación y publicidad - 2006/2007	101
Tabla N°35: Facturación ToyShop - apertura mensual	108
Tabla N°36: Evolución Facturación, 2004 - 2008	109
Tabla N°37: Facturación ToyShop - Estacionalidad	110
Tabla N°38: Ticket Promedio - Evolución	111
Tabla N°39: Comparativo Facturación Sucursales: Ene/Ago 07	112
Tabla N°40: Comparativo Facturación Sucursales: Ene/Ago 08	113
Tabla N°41: Ticket promedio por Sucursal - Año 2007	114
Tabla N°42: Ticket promedio por Sucursal - Año 2008	115
Tabla N°43: Facturación Sucursal A	116
Tabla N°44: Facturación Sucursal A - Evolución	117
Tabla N°45: Facturación Sucursal B	118
Tabla N°46: Facturación Sucursal B - Evolución	119
Tabla N°47: Facturación Sucursal C	120
Tabla N°48: Facturación Sucursal C - Evolución	121
Tabla N°49: Facturación aproximada por proveedor - Sep/Dic 2007	122
Tabla N°50: Costo Fijo mensual promedio (Personal + Alquiler) - Evolución	124
Tabla N°51: Costo promedio de alquiler mensual por sucursal	124
Tabla N°52: Costo promedio de personal mensual por sucursal	125
Tabla N°53: Estimación de la demanda a nivel nacional	127
Tabla N°54: Estimación del volumen de ventas en Córdoba Capital	128
Tabla N°55: Estimación de la demanda en Córdoba Capital	128
Tabla N°56: Demanda estimada de ToyShop	129
Tabla N°57: Matriz FODA	131
Tabla N°58: Mapa de Posicionamiento	141
Tabla N°59: Estrategias Funcionales	143
Tabla N°60: Ficha Resumen - Programa 1	146
Tabla N°61: Tablero de Indicadores - Programa 1	151
Tabla N°62: Presupuesto - Programa 1	151
Tabla N°63: Rentabilidad Esperada - Programa 1	152
Tabla N°64: Ficha Resumen - Programa 2	154
Tabla N°65: Tablero de Indicadores - Programa 2	157
Tabla N°66: Presupuesto - Programa 2	157
Tabla N°67: Rentabilidad Esperada - Programa 2	158
Tabla N°68: Ficha Resumen - Programa 3	160
Tabla N°69: Tablero de indicadores - Programa 3	164
Tabla N°70: Presupuesto - Programa 3	164
Tabla N°71: Ficha Resumen - Programa 4	165
Tabla N°72: Tablero de indicadores - Programa 4	168
Tabla N°73: Presupuesto - Programa 4	169
Tabla N°74: Ficha Resumen - Programa 5	171
Tabla N°75: Tablero de indicadores - Programa 5	174
Tabla N°76: Presupuesto - Programa 5	174
Tabla N°77: Rentabilidad Esperada - Programa 5	175
Tabla N°78: Cronograma 2009 - 2010	177
Tabla N°79: Presupuesto del proyecto	179
Tabla N°80: Escenario Neutral	181
Tabla N°81: Escenario Optimista	182
Tabla N°82: Escenario pesimista	183

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Introducción

Objetivos del Proyecto

Marco Teórico

Metodología

INTRODUCCIÓN:

Con el objetivo de preservar la identidad de la empresa analizada se utilizará para el desarrollo del presente trabajo final de graduación un nombre ficticio, ToyShop.

El presente trabajo tiene como propósito fundamental realizar el Plan Estratégico de Marketing de la empresa ToyShop.

ToyShop es una empresa familiar dedicada a la comercialización de juguetes. Inició sus actividades en el año 2004 y en la actualidad posee 3 sucursales, las cuales se encuentran ubicadas en la zona céntrica de la ciudad de Córdoba.

Desde su apertura, la empresa ha obtenido año tras año resultados positivos e incrementos en su facturación, sin embargo dichos incrementos han sido a tasa negativa.

A través de diferentes herramientas de análisis, se ha podido observar la multiplicidad competitiva del mercado. En el mismo no se presenta una gran rivalidad en cuanto a acciones de marketing, siendo únicamente el precio y el reconocimiento de marca los principales ejes de la competencia. Las empresas de la competencia centran su negocio en la venta y no en el cliente.

El presente plan de Estratégico Marketing trabajará con planes y acciones dirigidas a consolidar la posición de la empresa en el mercado, con el objetivo no solo de aumentar los volúmenes de venta, sino también con la meta de generar relaciones duraderas con el cliente y de posicionar a ToyShop como la juguetería N° 1 de Córdoba.

OBJETIVOS GENERALES DEL PROYECTO:

Objetivos Generales

- Diseñar un **Plan Estrategia de Marketing** para la empresa ToyShop, con el objetivo de consolidar la empresa y convertirla en la juguetería N° 1 de Córdoba.

Objetivos Específicos

- Analizar las **características del sector** en términos de su composición, actores centrales, evolución y tendencias.
- Identificar el perfil de los integrantes del **mercado de oferta**: estrategias de producto, servicios, políticas de precios, estrategias de vinculación y comunicación, grupos estratégicos.
- Analizar las **características del mercado de demanda** en términos de volumen, segmentos existentes, composición, procesos de compra, imagen y posicionamiento de marcas en general y del producto en particular.
- Realizar una evaluación integral sobre las **características de la organización interna**, incluyendo: perfil estratégico actual, estrategia de marketing general, recursos humanos, evolución económica financiera, entre otros aspectos.
- Desarrollar un **diagnóstico estratégico** en el que se identifiquen las principales oportunidades y amenazas del mercado, así como las principales fortalezas y debilidades de la empresa.
- Definir **objetivos, estrategias y planes de acción**.

MARCO TEÓRICO:

Plan de Marketing

Se define al Plan de Marketing como *la concreción en un documento escrito de la estrategia de marketing en objetivos y planes operativos para cada elemento de marketing mix y de estos en presupuestos*. Todo ello con un contenido sistematizado y estructurado.

Walter, Boyd, Mullins y Larréché (2005), lo definen como *un documento escrito que detalla la situación actual respecto de los clientes, competidores y ambiente externo, y que proporciona las pautas para las asignaciones de objetivos, acciones de marketing y recursos a lo largo del periodo de planeación, para un producto o servicio existente o propuesto*.

El plan de marketing requiere la elaboración de análisis y estudios que describan la situación, tanto del mercado en el que se opera como de la empresa analizada, de manera que permita realizar análisis tipo F.O.D.A. para definir las amenazas, las oportunidades, fortalezas y debilidades.

Además debe reflejar los objetivos de marketing que una empresa determinada se fija en un período de tiempo determinado y las estrategias para alcanzar dichos objetivos fijados en el plan. A su vez, para alcanzar estas estrategias se deben definir de forma sistemática los medios que cada estrategia requiere para alcanzar los objetivos.

Por último, el plan de marketing reflejará el costo de todos los medios de marketing que se van a utilizar para alcanzar los objetivos prefijados.

El proceso de elaboración de un plan de marketing se puede agrupar en una serie de etapas esenciales, las cuales si bien pueden variar de autor a autor así como de empresa a empresa, la estructura general es siempre la misma:

- Análisis del Contexto Externo
- Análisis del Contexto Interno
- Diagnostico Estratégico
- Plan Estratégico:
 - Objetivos de marketing
 - Estrategias de marketing
- Definiciones de planes de acción
- Presupuesto y cronograma
- Análisis de Rentabilidad

Análisis del Contexto Externo: en esta fase se analizan los diferentes competidores existentes en el mercado, los distintos segmentos, marcas, canales, las motivaciones de los clientes, las evoluciones y las tendencias del mercado.

En esta etapa da la elaboración del plan de marketing es útil analizar algunos de los elementos de marketing mas importantes.

- En relación a la política de producto se busca conocer la percepción sobre la calidad del mismo que tienen nuestros clientes comparativamente con otros productos competidores.
- En cuanto a la política de precios se investigan las diferencias de precios entre los distintos productos de la competencia.
- En publicidad y promoción se evalúan las acciones desarrolladas por los diferentes competidores, los medios utilizados y la percepción de los clientes.
- En cuanto a la distribución se estudian los canales utilizados por cada uno de los competidores y su importancia para cada uno de los productos de la competencia. También resulta conveniente conocer el diseño y la distribución de los puntos de ventas de cada competidor.
- Por ultimo, es útil analizar la calidad y el desempeño de las fuerzas de ventas de nuestros competidores.

Esta etapa también supone un riguroso estudio de lo que Vicuña Ancín denomina, en su libro El plan de marketing en la práctica, como "*Naturaleza de Mercado*". El estudio de la naturaleza del mercado implica el análisis de los aspectos cualitativos y cuantitativos de la demanda: diferentes segmentos existentes, su perfil y características definitorias, su sistema de valores, actitudes, motivaciones, comportamiento y proceso de compra, etc.

Análisis del Contexto Interno: en esta fase se lleva a cabo un análisis de las estrategias de productos de la empresa, de los canales de ventas y de la estrategia de comunicación que esta llevando a cabo la misma.

Mientras el análisis de la situación externa permite obtener información sobre las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado en el que se actúa, en el análisis interno se detectan las debilidades y fortalezas que tiene la empresa desde el punto de vista de marketing y comercial, por lo que se debe hacer un análisis exhaustivo de cuales están siendo las decisiones estratégicas de marketing de la empresa y si estas han sido las mas adecuadas o no, además se debe analizar si los planes de acción llevados a cabo para la consecución de estas decisiones se han realizado de manera eficiente o no.

Diagnóstico Estratégico: para llevar a cabo el análisis del diagnóstico de la situación podemos utilizar la herramienta F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

Las Fortalezas son factores internos propios de la empresa que permiten alcanzar nuestros objetivos. Oportunidades son factores externos a la empresa que pueden favorecer el cumplimiento de los objetivos de la empresa. Como Debilidad se definen a aquellos factores internos que pueden influir negativamente sobre nuestros objetivos. Y las Amenazas son factores externos a la empresa y no controlables que pueden impedir o perjudicar el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

En esta herramienta se resumen tanto el análisis del entorno realizado como el análisis de la empresa.

Decisiones Estratégicas de Marketing:

- 1. Objetivos de Marketing:** una vez concluido el diagnóstico de la situación, y antes de formular la estrategia de marketing, se deben formular los objetivos de marketing.

Los objetivos de marketing a determinar siempre se supeditan a los objetivos estratégicos del plan estratégico general de la empresa, al ser el plan de marketing parte del plan estratégico. Esto es siempre así cuando exista un plan estratégico general, ya que puede suceder que este no exista y que el plan de marketing sea el que de la dirección estratégica a la empresa.

Los objetivos deben ser concretos, medibles así como alcanzables. También deben ser coherentes con los recursos de la empresa y por supuesto deben redactarse por escrito y ser comunicados a los responsables de su ejecución.

Algunos de los objetivos cuantitativos de marketing más comunes son: porcentaje de participación de mercado (market share), de volumen de ventas, de rentabilidad de los productos, de cobertura de distribución, etc.

Otro tipo de objetivos en esta ocasión cualitativos son: notoriedad de marca, imagen de productos que deseamos, posición que deseamos en el mercado, etc.

2. Estrategias de Marketing: Vicuña Ancín establece que *la estrategia de marketing define las guías a seguir para colocarse ventajosamente frente a la competencia, aprovechando las oportunidades del mercado al tiempo que se consiguen los objetivos de marketing fijados.*

En este punto existen cuatro preguntas que deben responderse:

- *¿Cómo queremos crecer?* - Estrategia de Crecimiento
- *¿Cómo queremos competir?* - Estrategia Competitiva
- *¿A qué segmento/s queremos dirigirnos y cómo queremos que nos perciban?* - Estrategia de Segmentación y Posicionamiento
- *¿Qué herramientas de marketing vamos a utilizar?* - Estrategias funcionales

Planes de Acción: en esta etapa deben definirse las acciones de marketing que concretan la estrategia de marketing, es decir, las distintas herramientas de marketing mix que van a utilizarse, para alcanzar los objetivos fijados por la empresa.

El establecimiento y definición de los planes de acción es la fase clave puesto que supone el resultado del análisis y de la estrategia fijada por la empresa. Esta estrategia se debe concretar en acciones bien definidas, de manera que la estrategia sea efectiva.

Presupuesto y Cronograma: todo plan de marketing debe concluir con una adecuada presentación de la ejecución temporal de los programas y es importante que el mismo recoja el concepto de costo o aportación económica de las acciones contempladas en el plan.

Análisis de Rentabilidad: este análisis pone su foco en determinar si la inversión será positiva o no para la empresa. Para ello se utilizaron tres medidas de rendimiento:

- TIR: La Tasa Interna de Retorno de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación de un proyecto e igualarlos a la inversión inicial. Para este cálculo se debe determinar claramente cual es la "Inversión Inicial" del proyecto y cuales serán los "flujos de Ingreso" y "Costo" para cada uno de los períodos que dure el proyecto de manera de considerar los beneficios netos obtenidos en cada uno de ellos. Si la TIR es positiva significa que el proyecto es rentable, es decir tiene una rentabilidad asociada mayor que la tasa de mercado y por ende genera valor económico para la empresa que emprende la iniciativa.

- ROI: El Retorno sobre la inversión es un indicador de rendimiento que nos señala la cantidad de pesos que genera una inversión, por peso invertido. El ROI es clave para cuantificar cuanto realmente se debe esperar de la inversión propuesta.
- Payback: El Payback sirve para determinar la cantidad de períodos de tiempo (mes o año) en los que se recuperará la inversión realizada. Es una medida que facilita conocer a partir de que momento he dejado de recuperar inversión, y comienzo realmente a percibir beneficios.

Para la realización del flujo de fondos solo se tomará en consideración los ingresos y los gastos incrementales del plan bajo análisis, tomando como base un flujo de fondos de la empresa sin la realización del plan. Los ingresos incrementales se consideran en relación al objetivo de facturación establecido para el presente trabajo.

Adicionalmente, con el objetivo de realizar una mejor ponderación de la rentabilidad del proyecto se realizará un análisis de escenarios. A partir del mismo se plantean tres resultados posibles y se evalúan los resultados del proyecto en cada situación.

Los escenarios planteados son los siguientes:

- Escenario Neutral, es aquel cuyo objetivo de facturación es el planteado en el plan, es decir incrementar la facturación en un 12,3%.
- Escenario Optimista, el cual plantea un incremento en la facturación por encima del objetivo planteado, 20%.
- Escenario Pesimista, el cual plantea un incremento en la facturación por debajo del objetivo planteado, 5%.

Marketing Relacional

El Marketing Relacional es una forma del Marketing que *identifica las necesidades de clientes y prospectos individuales y las satisface a través de la construcción de relaciones personales en beneficio mutuo y de manera rentable.*

El Marketing Relacional se basa por tanto no en la transacción sino en la implicación personal en nuestra marca o empresa por parte de los clientes a través de la construcción de relaciones *consistentes, duraderas y relevantes con ellos.*

El objetivo del marketing relacional es la eficacia en la captación de clientes, la fidelidad de éstos y lograr el incremento de su valor y sus referencias positivas.

“El marketing relacional es la intersección entre el marketing y las relaciones públicas”.

La característica principal del Marketing Relacional es la **Individualización:**

- Cada cliente es único y se pretende que el cliente así lo perciba.
- Comunicación Directa y personalizada,
- Costos más bajo que el mercadeo y la promoción tradicional.

Con la estrategia se definen programas que, en primera instancia, reconocen y bonifican los mejores clientes con los mejores desempeños, es decir, aquellos cuyos volúmenes de compra, frecuencia de compra, monto de la inversión, moralidad comercial y antigüedad en la relación, se tornan más valiosos para la organización y quienes normalmente generan los mayores volúmenes de ingreso con que cuenta la empresa.

En todo caso, priorizar medidas hacia los “clientes VIP”, no significa excluir aquellos que no reúnan esas características. Por el contrario, se busca un diseño que los estimule para que mejoren sus relaciones y comunicaciones con la organización e incrementen su facturación, a partir de la creación de una relación más próxima y desde la generación de valores agregados.

En esta dinámica participan además los clientes internos de todo nivel y pueden involucrarse los proveedores, al lado de empresas que se constituyan como aliadas estratégicas.

Marketing Directo

El marketing directo recoge la esencia de la interactividad entre la empresa y los clientes, dado que se instrumenta en el telemarketing, el correo directo y el uso del Internet, comunicando mensajes de difusión y persuasión que deberán derivar en una respuesta medible y verificable por parte de los clientes objetivo.

El marketing directo ha ganado un espacio significativo como componente estratégico en marketing, gracias a la evolución de la tecnología en telecomunicaciones y la informática, al igual que se ha visto favorecida por la permanente accesibilidad a software y hardware que ahora se diseñan exclusivamente para este tipo de instrumentos.

Este proceso se iniciará con la integración entre actividades de telemarketing y envíos por correo directo, para lograr algún impacto, creando la base para incorporar más adelante el uso del Internet.

En telemarketing, se puede acudir en primera instancia al de naturaleza receptiva o inbound, generado por los clientes y, en segunda medida, al outbound, que parte de la iniciativa de la empresa y debe ser muy dinámico y creativo.

En cada caso se buscará facilitar la comunicación entre la empresa y sus clientes, los clientes con la empresa, la empresa con otras empresas, la empresa con sus proveedores e incluso, los clientes de la empresa entre sí.

Sin embargo, para lograr un buen impacto se deberá reforzar la estrategia de comunicación acudiendo al correo directo, bien sea de tipo convencional, por vía fax o por e-mail, respetando una serie de requisitos mínimos en el diseño, como:

- Diseño creativo
- Utilización permanente de papel membreteado
- Documento firmado por niveles gerenciales
- Presentación de un funcionario a contactar
- Carta nominal para cada cliente
- Comunicación de un solo mensaje por envío
- Envío de copias a cada directivo de una organización
- Legibilidad de los textos
- Conservación de los comprobantes de entrega
- Análisis de las causales de devolución de la correspondencia, Etc

Siendo usual el tipo de comunicaciones que busca crear expectativas sobre algún evento o actividad de la empresa y estimular una respuesta por parte de los clientes.

Como se señalaba anteriormente, todo este conjunto de medidas serán reforzadas acudiendo al uso del Internet, aprovechando su dinámica interactiva, su actividad en tiempo real las veinticuatro horas del día y su carácter personalizado.

Para poder potencializar esta herramienta se hace necesario diseñar un sitio (Website), que sirva de contacto y punto de referencia para toda la información que se quiere y se puede compartir con los clientes, bien sea a partir de un acceso libre y espontáneo o creando un extranet con acceso restringido.

En este tipo de sitios diseñados por las empresas, debe darse cabida no solo a la información corporativa y comercial que interesa a la organización, sino que también deben incorporarse temáticas y enlaces que puedan ser llamativos para los clientes, en su condición de personas, miembros de una familia o integrantes de una sociedad, de tal manera que se estimule un acceso continuo a la página institucional.

Internet también brinda otras herramientas para la comunicación interactiva con los clientes, como son el Chat, audio Chat y video Chat con la posibilidad de crear grupos y comunidades que interactúen sobre temas sugeridos por la empresa o por los clientes.

En todo este escenario debe ser claro para el estratega que se acude al Internet como un instrumento articulado a un grupo de estrategias previamente diseñadas, en contra posición a una tendencia de otra naturaleza, que conduce a la creación de empresas virtuales y portales en Internet.

METODOLOGÍA:

La recolección de información para el desarrollo de este trabajo proviene tanto de fuentes primarias como secundarias.

Los datos de *fuentes primarias* son aquellos que provienen de investigaciones desarrolladas específicamente para el trabajo que se está realizando. Tienen como ventaja la precisión y oportunidad, pero requieren de la inversión de mayores recursos que las fuentes secundarias.

Los datos de *fuentes secundarias*, son aquellos que se han recolectado y registrados para un fin diferente. La principal ventaja consiste en su disponibilidad. Su obtención es casi siempre más rápida y de menor costo que la adquisición de datos primarios.

Existen los datos denominados "*internos y de propiedad privada*", lo cuales son creados, registrados o generados dentro de la organización. Por otro lado, se encuentran los datos "*externos*" que son creados y registrados por entidades ajenas a la organización en estudio.

A continuación se presentan las distintas técnicas de recolección de datos utilizadas:

A. Desck Research

En la primera etapa del plan de investigación se trabajó con la técnica de "Desck Research". Esta herramienta *se refiere a la búsqueda, recolección y procesamiento de información secundaria sobre el sector, la oferta y la demanda* que permite ahorrar tiempo y dinero identificando los datos que han sido generados por otras fuentes y pueden ser pertinentes para el estudio.

Esta técnica de recolección de datos se empleó para el desarrollo del análisis del contexto externo.

En este caso, se trabajó específicamente sobre las siguientes fuentes de información:

- I. Publicaciones especializadas
- II. Cámaras empresarias del sector
- III. Informantes clave
- IV. Sitios Web vinculados con el sector
- V. Informes sectoriales, económicos y agentes especializados.

B. Cliente Fantasma (Mystery Shopper)¹

Con el fin de evaluar la propuesta comercial de los principales actores del mercado de la oferta se utilizó la técnica de “Cliente Fantasma” o “Mystery Shopper”. Esta técnica utiliza supuestos compradores, que dramatizan ser clientes, y que luego de su experiencia completan una detallada encuesta acerca del establecimiento, de sus servicios y de la atención que recibieron. Permite evaluar en tiempo real situaciones de compra y consumo y recolectar información primaria sobre variables clave de la propuesta comercial.

Ficha técnica:

- Técnica: Mystery Shopper
- Instrumento de recolección de datos: Encuesta
- Establecimientos evaluados:
 - Plutos: Rivera Indarte 196
 - El Mundo del Juguete: Patio Olmos
 - Había una vez: Patio Olmos
 - Criarte: Hipermercado Libertad
 - Cachabacha: Hipermercado Libertad
 - Ferniplast: Rivera Indarte 192
 - Dauria: San Martín 190
 - La Gran Muñeca: Av. General Paz 83
 - Río Shop: Rivera Indarte 280

C. Investigación Cualitativa²

Grupos de Enfoque

Es una de las técnicas cualitativas más frecuentes, que nos permite trabajar en profundidad sobre problemáticas de consumo.

Se lleva adelante a través de la realización de reuniones grupales coordinadas por un especialista en técnicas motivacionales, programadas con individuos seleccionados en función del perfil definido a partir de variables de corte como: edad, nivel socio económico, consumo de determinados productos o servicios, conocimiento de marcas, actividad que realizan, entre otras.

Esta técnica se utilizó con el propósito de evaluar las principales características del mercado de la Demanda. Se desarrollaron dos grupos de enfoque, uno sobre el segmento de clientes y el otro sobre el segmento de no clientes, con el objetivo de analizar en profundidad:

- Funcionamiento del proceso de decisión y compra.
- Atributos relevantes y determinantes en el proceso.

¹ Anexo1: Ficha de recolección de datos.

² Anexo 2: Investigación Cualitativa

- Imagen y posicionamiento de marcas.
- Conocimiento y valoración de ToyShop.
- Construcción de la Oferta Ideal.
- Valoración general de servicios y estrategias comerciales.

Ficha técnica:

- Técnica: Grupos de Enfoque
- Instrumento de recolección de datos: Guía de Pautas
- Segmentación:

Sexo	Edad	NSE	Perfil		Número de grupos
Hombres y Mujeres	30 a 50 años de edad	Medio típico	Decisores de compra de la categoría	Cientes: personas que en los últimos 6 meses hallan adquirido productos en ToyShop.	1
				No Cientes: personas que en los últimos 6 meses hallan comprado juguetes y que dicha compra no se halla efectuado en ToyShop.	1
Total de grupos					2

D. Investigación Cuantitativa³

Investigación mediante encuestas

Una encuesta es una metodología de recopilación de datos primarios en el que la información se reúne al comunicarse con una muestra representativa de personas. En las encuestas se solicita a las personas (denominados encuestados) información por medio de un cuestionario oral o escrito.

Para el presenta trabajo se utilizó esta metodología con el objetivo de profundizar el estudio del análisis de la Demanda.

Ficha técnica:

- Técnica: Investigación mediante encuestas
- Instrumento de recolección de datos: Encuesta personales
- Procedimiento muestral: No probabilística por conveniencia
- Tamaño de la muestra: 361 casos efectivos
- Población: Hombres y mujeres entre 20 y 60 años de edad, residentes en la ciudad de Córdoba o en alguna de las ciudades del interior de la provincia, que visiten la zona céntrica de la ciudad por lo menos una vez al mes.

³ Anexo 3: Investigación Cuantitativa - San Martín

DESARROLLO

Análisis del Contexto Externo

Análisis del Contexto Interno

Diagnóstico Estratégico



Análisis del Contexto Externo

ANÁLISIS DEL CONTEXTO EXTERNO

Introducción:

En este primer apartado se describen tendencias eventos, condiciones que son externas, y usualmente no controlables por la empresa, que pueden impactar en el desarrollo comercial del producto/mercado.

La información se presenta organizada de la siguiente manera:

- Análisis del Macro Entorno.
- Análisis de la Industria del Juguete.
- Análisis del sector.
- Análisis del Mercado de la Demanda de Juguetes.

Análisis del Macro Entorno

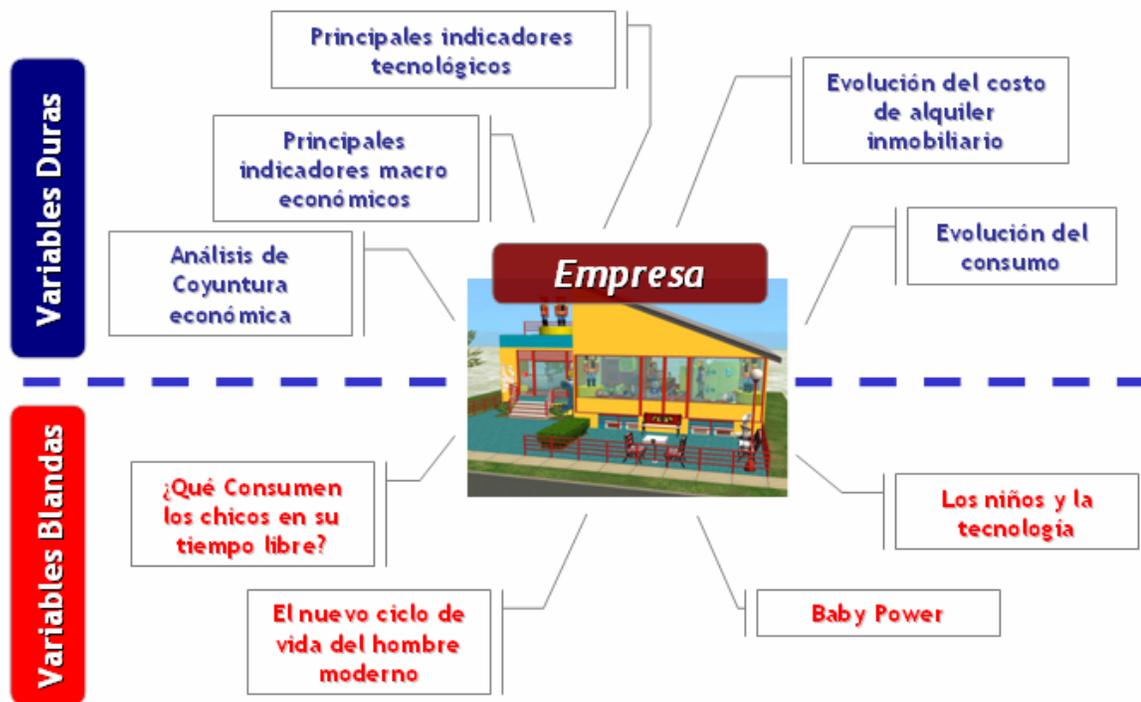
Macro Entorno

Con el objetivo de contextualizar mejor el análisis de las variables del Macro entorno que afectan a la empresa, se agrupará a las mismas en dos grandes bloques, *Variables Duras* y *Variables Blandas*.

La denominadas Variables Duras hacen referencia a los indicadores Macro económicos y tecnológicos; mientras que las Variables Blandas analizan cuestiones comportamentales vinculadas con el consumo y el estilo de vida del hombre moderno.

A continuación se presentan los indicadores contemplados en cada bloque:

Gráfico N°1: Análisis del macro entorno



Fuente: elaboración propia

Variables Duras

A - Análisis de Coyuntura:

Situación Actual

“Históricamente cuando la economía de los Estados Unidos se resfriaba la economía Argentina se internaba en terapia intensiva”.

En la primera etapa de la crisis financiera internacional (Agosto de 2007 a Julio de 2008) la economía argentina no sólo se mantuvo inmune a la crisis sino que se vio favorecida por aumentos en los precios internacionales de sus productos de exportación. En este contexto, **la Argentina seguía creciendo al 8% anual.**

Sin embargo, a partir de principios del mes de Agosto comienza a cambiar abruptamente el panorama internacional para la Argentina. A finales de Diciembre de 2008 el precio de la soja cayó un 22%, el maíz un 6,2%, el trigo un 12,8%, el petróleo un 16%. El real se devaluó frente al dólar en un 18%, el peso uruguayo un 8%, el chileno un 6% y el euro se apreció con relación al dólar un 6%.

Consecuencias / Previsiones 2009

1. ***Fuerte desaceleración de la economía:*** Con proyecciones del 5,5% de crecimiento para el año 2009 en las previsiones más optimistas, y del 2.3% en las más pesimistas.
2. Existe un consenso en las proyecciones de los economías en interpretar el estancamiento actual de la economía como una réplica al escenario ocurrido tras el Efecto Tequila (1994) y otro similar al Efecto Caipirinha (1998).
3. Entre las posturas más optimistas ***se observa una expectativa de que el sector agropecuario venderá las cosechas e inyectará miles de millones de dólares a la economía reactivando el círculo de liquidez.*** En el otro extremo existen posturas pesimistas donde se produciría un fuerte freno del nivel de actividad y, posteriormente, un largo período de estancamiento donde el PBI se comporta como una “L”, caso similar al ocurrido en 1998 luego de que Brasil devaluara su moneda.
4. Actitud generalizada de escepticismo respecto a las acciones que pueda llevar a cabo el Estado, donde ***se descarta una solución inmediata al conflicto actual y donde resulta imposible predecir las futuras decisiones*** debido a una falta de lógica en los comportamientos oficiales observados hasta el momento.

5. **Inflación:** se evidencian posturas que afirman que se acelera la inflación y cobran fuerza las viejas pujas distributivas y otras que afirman que la inflación estará controlada por la caída de la demanda.
6. **Disminución de las exportaciones:** aunque con distinta magnitud, la mayoría de los economistas coinciden en prever una disminución de las exportaciones, y por lo tanto un menor ingreso de divisas provocando una disminución en el dinero en el cierre de la balanza comercial, generando en consecuencia una disminución importante de la oferta de trabajo.

Proyecciones 2009 - Visión resumida de fuentes de referencia

... las proyecciones de 2009 son cada vez menos optimistas. Si bien la última revisión a la baja del FMI se sitúa en 3,6%, la clara desaceleración que ya registran la mayoría de los indicadores coyunturales advierten de un excesivo optimismo en la cifra. El deterioro de la situación internacional no ha hecho sino reducir la confianza de consumidores y empresarios, hasta niveles mínimos registrados en los últimos años. El único dato positivo viene de la inflación que, ante la menor demanda, reduce su ritmo de crecimiento.

CELSA - Centro de Estudios Latinoamericanos

... si el precio de la soja continua decreciendo, y el real se sigue devaluando, podría existir la posibilidad de que existan meses del 2009 en los que el porcentaje de crecimiento sea 0%, esto podría implicar una desaceleración muy fuerte de la economía, aunque no implicaría un parate total de la misma.

Orlando Ferreres, de la consultora OJF

... la tasa de desarrollo económico se situara en alrededor de un 3% y un 5%, aunque creo que la mayor probabilidad es que sea de entre el 3% y 4%, igualmente no vislumbro un clima de recesión.

Dante Sica, director de Abeceb.com

... el PBI se situará en un 3% provocando una importante desaceleración de la economía, la cual, sumada a la devaluación del real, genera una menor competitividad externa, lo cual produce un menor ingreso de divisas, como consecuencia de la disminución de exportación de commodities.

Datarisk

Proyecciones 2009 - Resumen de Indicadores

Tabla N°1: Proyección de indicadores 2009

	2007	2008	2009
Producto Interior Bruto (% Cto.)	8,7	6,2	2,1
Inflación (% final del período)	8,5	8,2	9,0
Balanza Comercial (Mil. Mill. \$ USA)	13,3	15,2	9,3
Balanza Cuenta Corriente (% PIB)	2,7	2,7	1,0
Saldo Sector Público No Fin. (% del PIB)	1,1	0,9	0,5
Reservas (Mil. Mill. \$ USA)	48	44	37
Tasa de Desempleo (promedio)	8,5	8,4	9,8
Deuda Pública Externa (% PIB)	57,3	46,6	44,0
Tipo de Cambio Peso/\$ (final de año)	3,1	3,3	3,5

CESLA: Centro de estudios Latinoamericanos

Tabla N°2: Proyección de indicadores 2009

Variable	Unidad	2006	2007	2008*	2009*
Producto					
PBI	Var. %	8,5	8,7	7,3	4,6
Precios Impl.	Var. %	13,5	14,1	23,2	25,5
Tipo de cambio (prom. Anual.)	\$ / US\$	3,07	3,12	3,10	3,14
PBI en dólares	M. M. Dólares	212,9	260,7	346,0	447,8
PBI en dólares	Var. %	17,0	22,5	32,7	29,4
Fiscal					
Recaudación	M. M. Pesos	150,0	199,8	269,8	349,0
Total Ingresos	M. M. Pesos	119,1	156,2	215,1	280,8
Gastos Primario	M. M. Pesos	95,9	138,4	184,4	254,2
Superávit	% PBI	3,5	2,2	2,9	1,9
Sector Externo					
Exportaciones	M. M. Dólares	46,5	55,7	75,0	80,1
Importaciones	M. M. Dólares	34,2	44,7	63,3	76,0
Saldo Balanza Comercial	% PBI	5,8	4,2	3,4	0,9
Saldo en Cuenta Corriente	M. M. Dólares	8,0	7,5	7,9	0,0
Saldo en Cuenta Corriente	% PBI	3,8	2,9	2,3	0,0

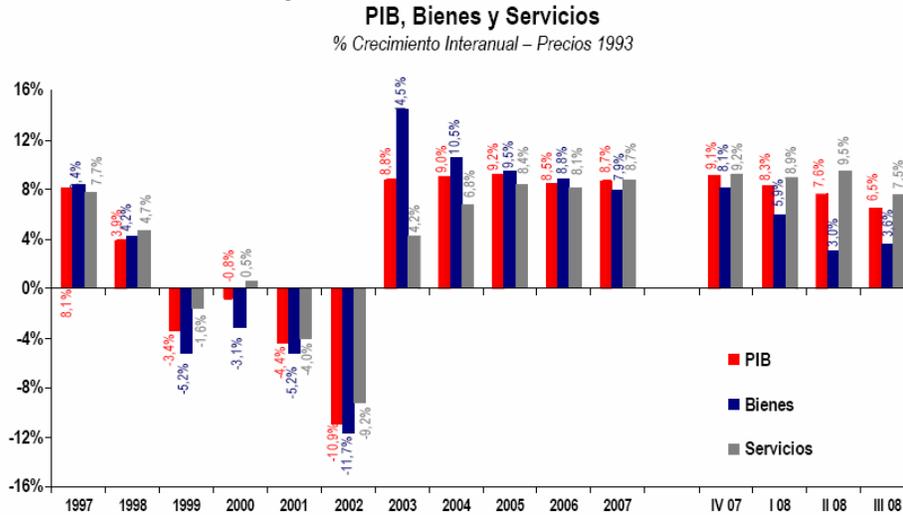
* Estimado Econométrica

Fuente: Econométrica en base a Indec y Mecon

B - Principales indicadores macro económicos: Nivel de Actividad

El PIB creció en el tercer trimestre un 6,5% con respecto a igual período del año anterior. El producto acumula una suba del 33% en comparación con el anterior pico histórico registrado en el segundo trimestre de 1998, y un aumento del 66% en comparación con el mínimo, alcanzado en el primer trimestre de 2002.

Gráfico N°2: PIB, Bienes y Servicios - % de crecimiento interanual

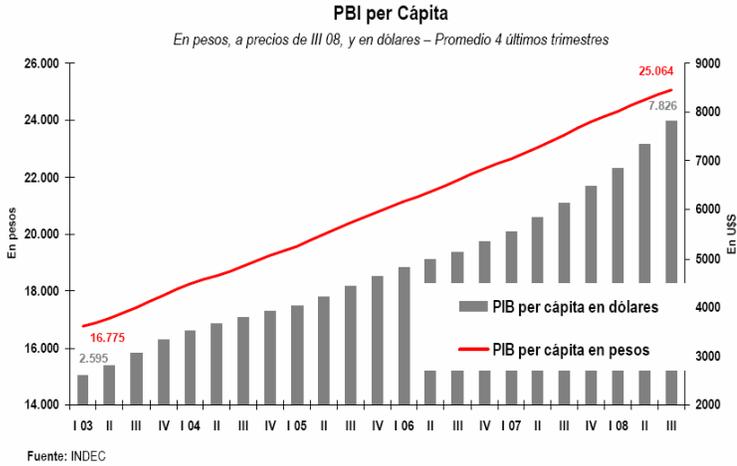


Fuente: INDEC

PBI per Capita

El PIB per Cápita viene experimentando un persistente crecimiento tras la salida de la Convertibilidad. Medido en dólares, en los últimos trimestres se observa una aceleración de la tasa de crecimiento.

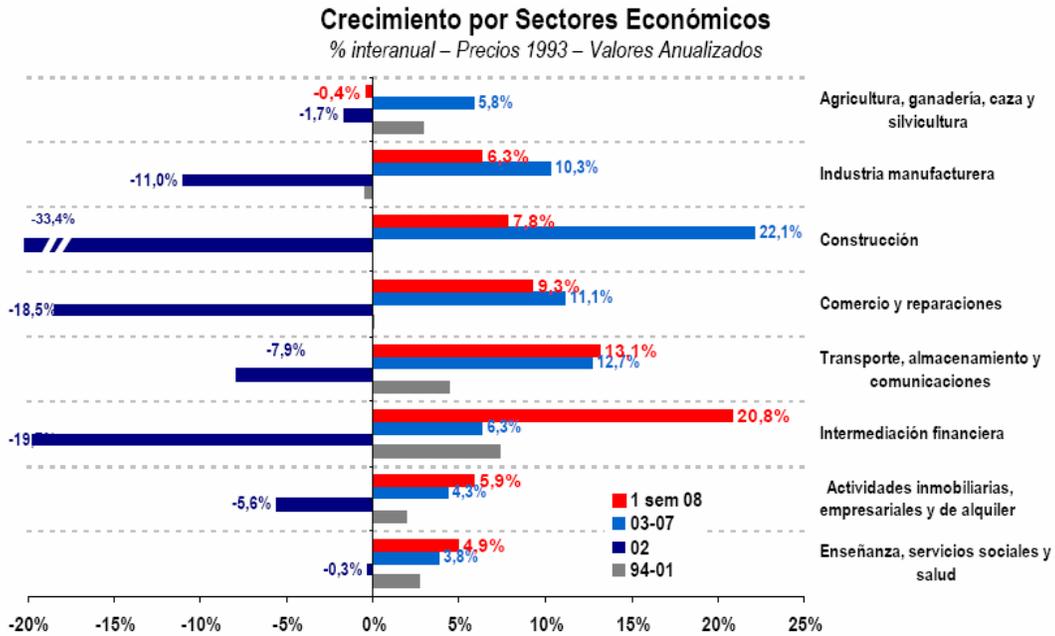
Gráfico N°3: PIB per cápita - Crecimiento



Crecimiento Sectores Económicos

Se destaca en la etapa de pos devaluación el crecimiento de la Construcción y la Industria Manufacturera. El crecimiento de la economía argentina durante los últimos años ha estado orientado hacia los bienes transables.

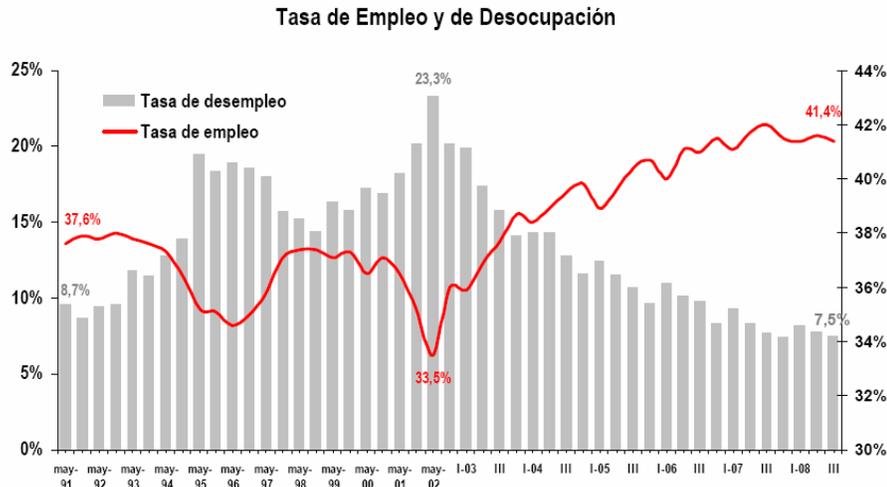
Gráfico N°4: Crecimiento por sectores económicos - % interanual



Empleo y Desocupación

El desempleo para el total urbano se encuentra actualmente en 7,5%, el nivel más bajo para la serie desde 1991. La tasa de empleo alcanzó en el segundo trimestre de 2008 el 41,4%, descendiendo luego de haber alcanzado el valor más alto de la serie en el tercer trimestre del año pasado.

Gráfico N°5: Tasa de empleo y de desocupación

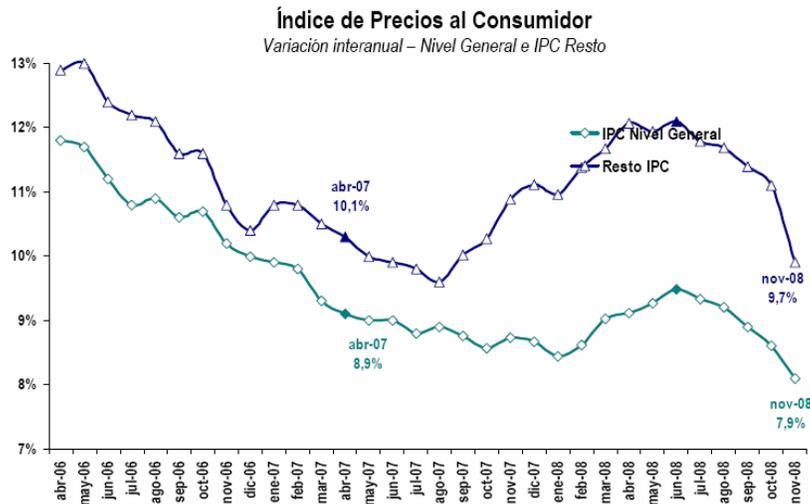


Fuente: INDEC

Precios

El IPC registró durante noviembre de 2008 una variación interanual de 9,7%, mientras que para el IPC Resto (esto es, el IPC sin estacionales ni regulados) fue del 7,2%.

Gráfico N°6: Índice de precios al consumidor - Variación interanual



Fuente: INDEC

C - Principales indicadores tecnológicos

Tabla N°3: Principales indicadores tecnológicos

Sector	2002	2003	2004	2005	2006	2007
TELEFONIA						
Líneas Fijas (En Uso)	7.915.000	7.740.000	8.100.000	8.400.000	8.600.000	8.890.000
Líneas Móviles (En Uso)	6.650.000	7.800.000	13.100.000	18.300.000	24.100.000	27.500.000
INTERNET						
Clientes	1.430.000	1.600.000	2.045.000	2.300.000	2.800.000	3.100.000
Clientes Banda Ancha	125.000	240.000	475.000	880.000	1.590.000	2.750.000
Usuarios	4.100.000	5.700.000	7.560.000	10.000.000	13.000.000	16.000.000
B2C (En Millones De \$)	236	510	980	1.380	2.200	2.900
TI						
PC's - Parque Total	3.800.000	4.030.000	4.400.000	5.200.000	6.000.000	7.000.000
TV/CABLE						
Abonados				5.300.000	5.900.000	6.100.000
MERCADO TIC						
Mercado TI En Millones De \$	3.970	4.760	5.900	7.630	9.500	12.000
Mercado Tel En Millones De \$	7.550	8.885	13.060	15.910	19.290	24.055
PBI						
Nominal En Millones De \$	312.580	375.909	447.643	531.939	654.439	780.396
Per Cápita En Dólares	2.633	3.360	3.976	4.709	5.456	-
Mercado TIC Como % PBI	3,7	3,6	4,2	4,4	4,9	4,6

* Fuente: Centro De Estudios Económicos – Orlando J. Ferreres & Asociados.
Valores Expresados En Pesos.

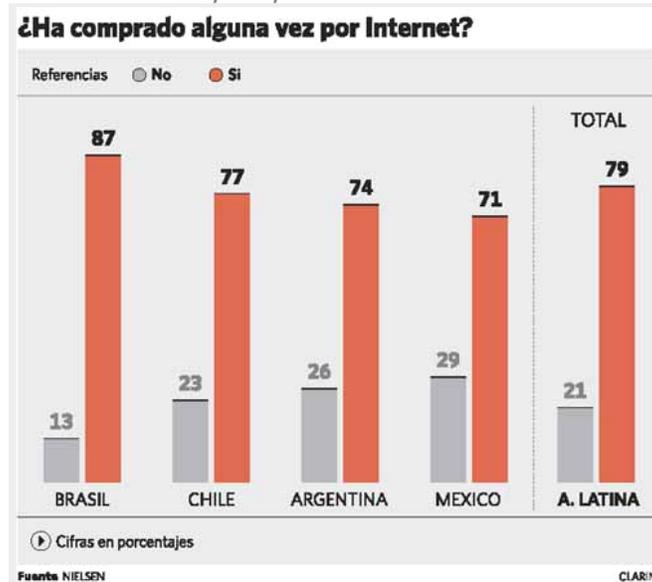
Según un informe presentado por El Centro de Estudios Económicos en Julio de 2008, la cantidad de usuarios de Internet en la Argentina *aumentó*, entre los años 2006 y 2007, *un 23%, alcanzando los 16 millones de consumidores*.

Por su parte, durante el mismo periodo, la cantidad de clientes de Internet *aumentó un 11%, superando los 3 millones de inscriptos*, mientras que los clientes de Banda Ancha *se incrementaron en un 73%, alcanzando así los 2.750.000 de inscriptos*.

E - Commerce

Conforme a una investigación presentada por la consultora AC Nielsen *el 74% de los usuarios de Internet hace compras online*. Esto ubica a la Argentina en el tercer puesto del ranking a nivel regional, detrás de Brasil, con el 87% y de Chile, con el 77%.

Gráfico N°7: Compras por Internet



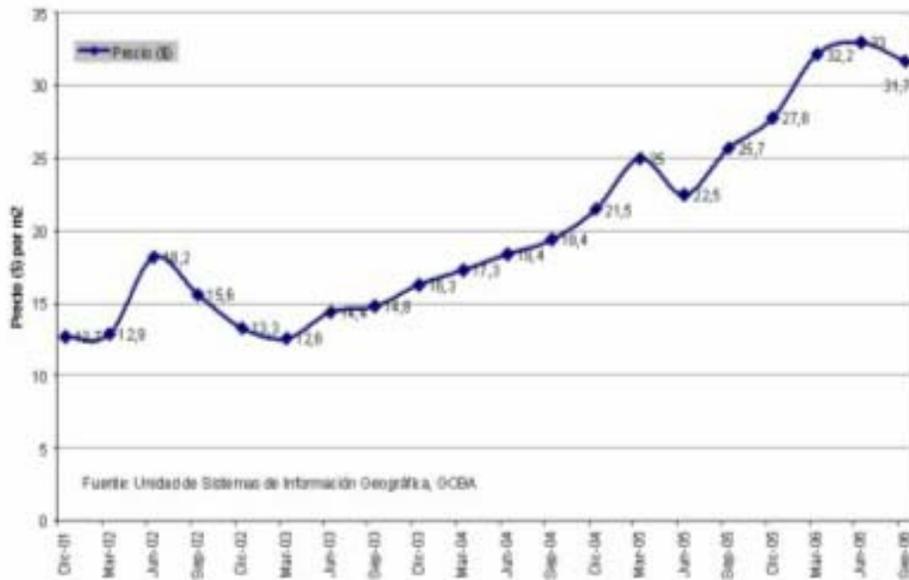
- En lo que respecta a los argentinos, el porcentaje de compradores frecuentes (los que adquirieron algo en el último mes) asciende al 26%, de uno a tres meses el 19%, mientras que un 25% de los encuestados dijo haber hecho una compra, superando al promedio regional que alcanzó un 23%.
- Entre los compradores locales, las preferencias están centradas en equipos de electrónica (el 50%), le siguen los equipos de comunicación (teléfonos, entre otros equipos) con el 28% y los libros, con el 18%. También se compran electrodomésticos que prácticamente duplicaron sus ventas online.
- Según informe de la consultora Carrier y Asoc., a la hora de cargar en el carrito, la cantidad de compradores se duplicó: pasó de unos 2 millones en el 2006 a 4 millones en el 2007.
- Carrier estima que el comercio electrónico desde Argentina movió unos \$ 3.800 millones en 2007, lo que significa un 138% más en pesos de lo obtenido un año antes.

D - Evolución del Costo de Alquileres Inmobiliarios

A nivel nacional, los precios de los alquileres, tanto de viviendas como de locales comerciales, siguen ajustándose al ritmo de una demanda sostenida.

El gráfico N° 8 muestra las variaciones del precio promedio del alquiler de locales comerciales en Buenos Aires para el período Dic. 2001 - Sep. 2006.

Gráfico N°8: Evolución Precio Promedio



Por otra parte, en la tabla N°4, la fuente de referencia toma los valores a septiembre de cada año y calcula la variación anual del precio promedio del metro cuadrado de alquiler. Como se observa, los precios han experimentado una suba promedio del **28,67% anual desde septiembre de 2003 hasta septiembre de 2006** y que durante el período los índices de inflación (no reportados en la tabla) han sido bastante menores a la variación de los precios de los alquileres de los locales comerciales.

Tabla N°4: Variación anual del precio promedio del m²

	Precio (\$)	Var. % Anual
Sep-02	15,6	
Sep-03	14,8	-5%
Sep-04	19,4	31%
Sep-05	25,7	32%
Sep-06	31,7	23%

E - Evolución del consumo

De acuerdo a un reciente análisis realizado por The Nielsen Company, el consumo argentino creció un 10% durante el 2007.

En lo que respecta a la Canasta de alimentos Nielsen, que agrupa 85 categorías de productos, las Familias de Bebidas logran un mejor desempeño.

Las Tendencias de Consumo que generaron mayor impacto estuvieron relacionadas con el cuidado de Salud, la Estética Corporal, el Rol de la mujer, la Tecnología y un fuerte desarrollo de productos con mayor valor agregado y primeras marcas.

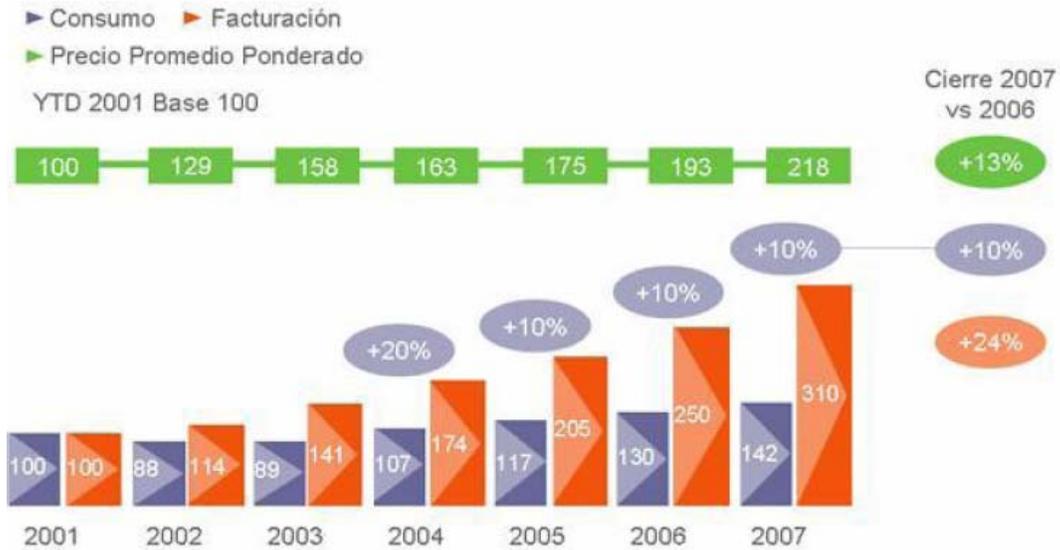
Gráfico N°9: Canasta Nielsen

► Consumo ► Facturación ► Precio Promedio Ponderado



Fuente: Canastas Nielsen – 85 categorías – Total Nacional

Gráfico N°10: Canasta Nielsen - Consumo, Facturación y Precios



Fuente: Canastas Nielsen – 85 categorías – Total Nacional

Con un menor aumento de precio promedio, las primeras marcas vuelven a crecer. Estas marcas lograron mayor desarrollo en las Cadenas de Hipermercados, Supermercados y Autoservicios. El crecimiento de las mismas, incrementa la concentración del mercado.

Gráfico N°11: Variación consumo 2007 vs. 2008



Fuente: Nielsen Retail Index – Total Nacional

Variables Blandas

A - ¿Qué consumen los chicos en su tiempo libre?

Un estudio elaborado por Ignis Argentina dio a conocer cuáles son las actividades preferidas que hacen los niños para su esparcimiento. La televisión les ocupa casi 5 horas por día.

A continuación el informe de Ignis Argentina:

¿Qué eligen los niños?

Día a día los más chiquitos van tomando terreno en las decisiones de los hogares, convirtiéndose en respetables influenciadores de los mayores.

¿A dónde van? ¿Qué hacen?

Analizando las salidas de esparcimiento de los adultos con niños de 4 a 8 años vemos algunas que son características y los diferencian claramente como ir al club, comer en lugares fast food, visitar el zoológico, el Parque de la Costa o Temaiken.

La fotografía surge como una actividad altamente afín respecto del segmento sin niños, así como el alto consumo en el alquiler de películas.

Los niños frente a las pantallas

Si observamos los últimos cinco años vemos que el porcentaje del uso de Internet pasó de un 15 a un 42%.

- Un 78 % más declara tener juegos para niños en video en el hogar.
- Un 39 % más declara posesión de software/ aplicaciones para niños en la computadora de su casa.
- Dentro de los medios masivos, la TV es el de mayor consumo y mantiene más del 90% de exposición tanto de los padres como de los niños.

Cómo es su relación con la TV

El encendido en el segmento infantil de 4 a 8 años creció un 13 % en los últimos 5 años, a pesar de la evolución en la penetración de los hogares de los juegos por computadora, Internet y otros.

Los minutos promedio de exposición por día pasaron de 4 a casi 5 horas (4 hs. 55 minutos). Hoy, los niños le dedican un promedio de 1 hora, 20 minutos por

día a la TV por cable, mientras que a la abierta +/- 3 horas, 30 minutos por día.

B - Los nuevos ciclos de vida del hombre moderno

Conforme a un estudio realizado por la consultora DLR Group, presentado en Marzo de 2007, hoy se puede armar un cuadro que refleje las etapas pero no se puede precisar con determinismo a qué edades pertenece cada tramo.

En la panza

En los últimos tiempos se impone la costumbre de pensar en productos y servicios para el "bebé por nacer". Aun antes de llegar al mundo, el marketing detectó a un nuevo consumidor.

Los niños

Siempre se supo que los chicos tienen un poder importante a la hora de definir las compras. Pero hoy, se sabe que su grado de influencia abarca rubros que no eran los esperables.

El de los niños es un segmento que nació con la tecnología. Existe una clara tendencia entre los niños de hoy en día a prestar menor atención a los juguetes tradicionales en edades cada vez más tempranas. Así, los niños comprendidos entre 10 y 14 años pasan cada vez más tiempo viendo televisión y jugando con el ordenador que entreteniéndose con juguetes tradicionales.

Para tratar de recuperar este mercado, las empresas están desarrollando productos nuevos e innovadores para lograr captar este segmento de niños usuarios de las nuevas tecnologías. Estos nuevos productos están diseñados tanto para estimular como al mismo tiempo entretener.

Este factor ha obligado a las empresas a incorporar las nuevas tecnologías al juguete, siendo en estos momentos uno de los segmentos con mayor éxito del mercado aquel que se ha adaptado a esta tendencia, los juguetes educativos para niños en edad pre-escolar (p.ej.: LeapFrog). A esto se añade también, que los padres siempre se sienten más inclinados a comprar juguetes que sean a la vez educativos y entretenidos. Por todo ello, los grandes de la industria se han visto obligados a adquirir compañías de software para ocio.

Los tweens

Son una generación cualitativamente diferente que se sitúa entre los siete u ocho años y los doce. Están claramente reflejados por una comedia como Floricienta, donde reina la fantasía y la mezcla entre el mundo real y virtual.

En este tramo de la vida están intactos los valores comunitarios, por eso suelen tener preocupación por el medio ambiente o por la política, y hasta tienen buena disposición para leer noticias.

Los adolescentes

Forman un grupo clave, ya que sus valores se irradian a todos los demás segmentos. La sociabilidad es parte de su idiosincrasia e Internet es el vehículo ideal.

Son grandes formadores de tendencias. Entre sus valores más preciados está la autenticidad. La familia y la amistad también tienen un lugar de privilegio en su ideología. En términos etarios podrían situarse entre los 12-13 y los 19-20.

Uno de los signos del cambio es que perdieron el interés por lo público, que se manifiesta en la etapa anterior: los adolescentes se muestran más escépticos y descreídos que los tweens.

Se venera la valentía de los que apuestan a sus sueños o bien no tienen vergüenza de mostrarse auténticamente.

Los jóvenes

“La juventud es heterogénea, diversa y compleja” retratan los analistas de CCR. En este segmento predomina la realización individual y la lógica del instante. Muchos adultos quedan pegados al sentimiento de juventud y es difícil establecer límites por tramos de edad.

Los kidadults

El segmento de los Kidadult, hombres y mujeres de entre 20 y 40 años que tienen tendencias de consumo de niños, tomó un nuevo rumbo convirtiéndose, por ejemplo, en los impulsores de los videojuegos más sofisticados elevando la edad del usuario promedio a 29 años.

Revivir la infancia a través de productos del pasado, reunirse con amigos para realizar actividades recreativas de adolescentes y darse los gustos que en la infancia estuvieron prohibidos son algunas de las tendencias que rodean a este nuevo público de alto poder adquisitivo.

Las proyecciones prevén que la industria de entretenimientos y medios crecerá a un ritmo del 6% anual hacia 2010, que llegará a US\$625 mil millones dentro de una previsión conservadora.

Natalia Popovsky, directora de los Programas Ejecutivos de la Universidad de Palermo, define a esta industria como aquella integrada por el cine, DVD´s y videos, televisión y cable, radio, música (concierto, producción y ventas), i-

tunes, video juegos, parques de diversiones, el deporte como negocio y las publishing, considerando en este segmento los libros, revistas y diario.

Los números se abultarían aún más si se tiene en cuenta dentro de este segmento la industria de las comunicaciones, como por ejemplo la posibilidad de ver televisión en celulares, o de bajar música o de navegar por Internet en el mismo equipo.

En este contexto de actividades destinadas al tiempo libre, los videojuegos conforman una de las alternativas que más ha crecido en los últimos tiempos.

Según Mariela Mariela Mociulsky, a cargo de Consumer Trends, los kidadult ocupan un rol muy activo en la demanda de juegos y entretenimientos, una tendencia que hace tiempo empezó a manifestarse en los países desarrollados y que recientemente encontró un lugar más importante en la Argentina, una vez superada la crisis económica de 2001.

Se trata de un target de personas adultas, con un promedio de 20 a 40 años, donde se reconocen como adultos pero disfrutan de reivindicar la infancia, el juego y el capricho. Es una tendencia urbana que se manifiesta en la gente de un nivel socio económico medio y medio-alto, en su mayoría hombres pero donde también se encuentran mujeres; que no tienen problema en gastar dinero ni de invertir en lo que deseen, se sienten con derecho a darse todos los gustos y no sienten la necesidad de justificar por qué invierten en accesorios de tecnología, dispositivos útiles para distintos juegos o merchandising de películas al estilo Star War .

Este tipo de actitudes, que por otro lado, se consideran "cool" y aceptadas por la sociedad.

Para Popovsky, "Siempre la gente invirtió en tiempo de ocio, pero lo que cambia es la forma y lo que hace crecer a la industria son tres factores: el crecimiento de la clase media, que hace que sea más importante el nivel de consumo que tengan; el tiempo disponible al consumo, no es lo mismo si tengo una hora por día que cinco horas, por eso depende del target al que se le hable; y el ingreso disponible al consumo, que es el ingreso medio per capita.

Las nuevas costumbres adoptadas para pasar el tiempo libre van acompañadas de un cambio en las preferencias de consumo del mercado en general. Por un lado, hay una mayor inversión en tecnología, desde el televisor, el home theatre o el DVD, hasta un volante para un juego determinado, son "casi necesidades" para este segmento.

En lo que respecta al resto del mercado, en este contexto encontraron su espacio de crecimiento las marcas de indumentaria y calzado que optaron por lo retro para el desarrollo de una parte de su colección, un concepto que encuentra su enlace con la preferencia y la emotividad que despiertan las cosas de la infancia.

Los adultos

Tienen justamente una crisis de identidad. Se llega a la adultez y sobreviene la pregunta ¿qué es ser adulto?

Aquí es donde también afecta mucho el tema de géneros porque tampoco está tan claro qué significa ser hombre o mujer. Hay adultos que venían con un paradigma de que hicieron todo bien y de pronto entraron en crisis. Tenían un trabajo estable, se casaron, tuvieron hijos, pero después de divorciaron, los agarró la hiperinflación y el corralito. Sienten que hicieron todos los deberes bien y no saben qué les paso. No están bien y, además, están con la obsesión por la juventud y el equilibrio que son los valores de época. Entonces, el dilema es cómo volver a equilibrarse.

Los senior

Los más grandes, que antes podían sentirse fuera del sistema, hoy se están convirtiendo en un boom. Disfrutan de sentirse vivos, valoran las novedades y están ávidos de experiencias gratificantes. "A los 70 años la gente no está preparándose para jubilarse en espera de la muerte, están disfrutando. De pronto dicen: no tengo gente a cargo, no estoy tan ocupado y se plantean me vuelvo a casar, me hago cirugías, me voy de viaje", retrataron desde CCR.

C - BabyPOWER

El segmento de recién nacidos y niños

El segmento de los niños y recién nacidos se ha convertido en uno de los más atractivos para las marcas, no sólo de consumo masivo sino para el mercado en general. Los investigadores, por su parte, coinciden en que el poder de decisión de compra que tienen los pequeños aumentó en los últimos años.

Según Mariela Mociulsky, de Trends CCR, una división del grupo CCR, el consumo infantil se puede abordar desde lógicas diferentes:

- En primer lugar se trata del consumo para el bebé no nacido o consumos para la panza; luego viene la etapa del consumo del niño ya nacido; seguido por el niño decisor de compra; el niño como influenciador de las compras en productos de consumo masivo, productos referentes al estilo de vida como el auto, la casa; y el niño influyente en momentos de compra como consumos culturales y vacaciones.
- Esta realidad viene acompañada de un cambio en la familia tipo y en los hogares en sí mismo y de una serie de tendencias globales que se han hecho manifiestas en los últimos tiempos. Según Josué de la Maza, gerente de Marketing de Nestlé, "hay menos nacimientos y más papás para cada chico, que tienen más atención y una forma de consumir diferente".

Más gente para mimarlos:

De acuerdo a las estadísticas, en el año 2000 se consideraba de 2,3 el número de padres y abuelos por niños, mientras que se espera que hacia 2050 la cifra aumente a 3,9. Esto significa que en determinados niveles socioeconómicos, especialmente en los más altos ya que a *mayor nivel menor cantidad de hijos, habrá más gastos en alimentos de mayor valor agregado para el niño.*

A esto se suma otra tendencia que es el choice abundance, que significa que aumenta la cantidad de ofertas para el consumidor, con diferentes formatos de diferentes gramajes según el canal.

Otra tendencia a nivel mundial tiene que ver con el valor emocional, donde aparece claramente la diversión para los chicos.

Elegir un producto que traiga un stiker para los chicos, un dibujo para recortar o las miles de opciones que presenta el mercado, permite a las madres sentir más alivio porque no le están imponiendo nada a sus hijos y a la vez están consumiendo algo nutritivo.

E - Los niños y la tecnología

Los gamers, consumidores que atraen a las marcas

Los juegos digitales se convirtieron en una de las industrias más grandes de la era digital. Las empresas buscan la forma de captar la atención de un negocio que mueve alrededor de u\$s28.000 millones en todo el mundo y cautiva a los adultos.

Esta industria dejó de ser un nicho formado por geeks y gamers. Porque cada gamer pasa más horas frente a un video juego que delante de un televisor, es que el advergaming se está convirtiendo en una de las formas más novedosas de hacer publicidad.

La industria está creciendo en diversidad de público y de ofertas. Por un lado, un reciente informe presentado por la rama dedicada al entretenimiento de ACNielsen afirmó que el 64% de los gamers de EE.UU. es mujer, contra todas las expectativas y los preconceptos.

Otro de los mitos que destruyó el informe de ACNielsen, y que se viene evidenciando en los últimos dos años, es que los gamers son mayormente jóvenes. La edad promedio de lo gamers ronda los 30 años.

Multitasking

Con el avance de los medios digitales, las consolas de video dejaron de ser instrumentos stand alone y pasaron a ser un aditamento más dentro de los demás medios cotidianos.

Hoy en día un video game puede conectarse a Internet, reproducir DVD y MP3, interconectarse con otros usuarios. Todas estas posibilidades se sumaron a la experiencia del juego.

En un mundo donde el multitasking es una realidad entre el consumo de medios, los gamers se sumergen en la ficción de los juegos casi aislándose de la realidad. Cada usuario pasa un promedio de 7 horas semanales jugando. Los gamers activos, llegan a emplear 13 horas semanales jugando, según datos de ACNielsen.

Análisis de la Industria del Juguete

Análisis de la Industria en Argentina

Definición de la Industria

Criterios de Segmentación de los juguetes

Con el objetivo de facilitar la lectura del presente informe, consideramos oportuno en este apartado introducir respecto de la definición de la industria y los conceptos que se incluyen en la misma para evitar interpretaciones erróneas principalmente en relación a los volúmenes del negocio.

El sector considerado es la industria del Juguete, que pueden clasificarse en función de diversos criterios:

- por grupos de edad (bebés, niños, adultos),
- tipo de producto (muñecos, autitos, panoplias, bélicos, etc.),
- tipo de actividad que estimula (sensomotora, física, intelectual, creativo, didáctico, etc.),
- tipo de material (plástico, metal, textil, papel, cartón, etc.),
- mecanismo incorporado (con o sin movimiento, eléctricos, a pilas, etc.),
- proceso de producción (inyección, rotomoldeo, tampografía, serigrafía, etc.)

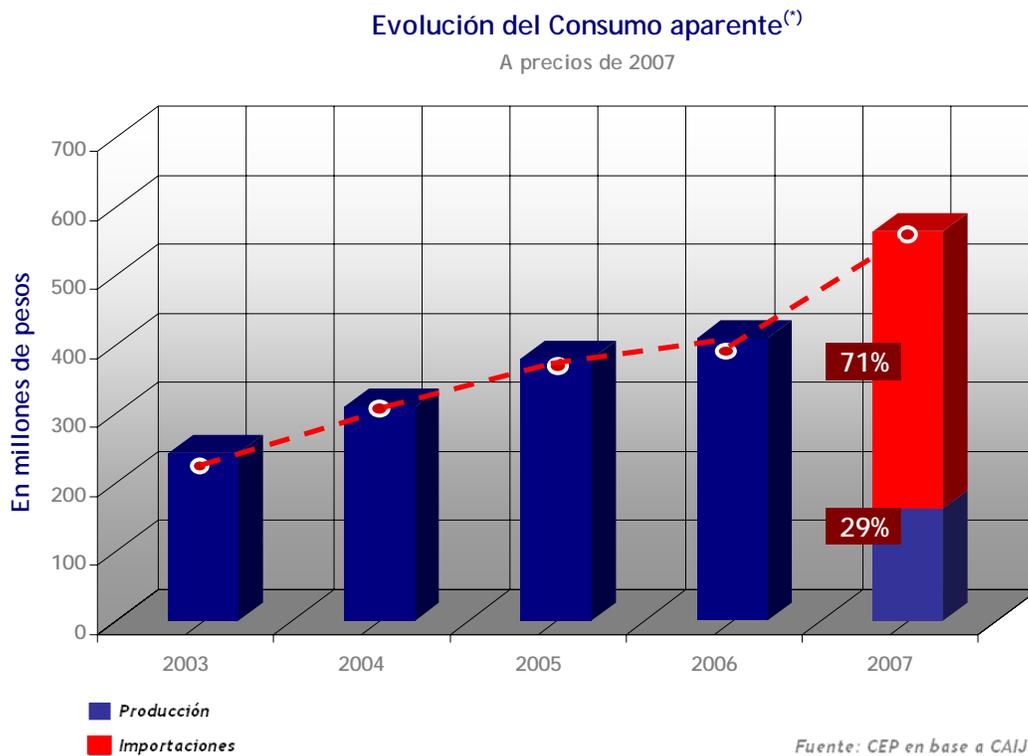
Esta segmentación excluye a los videojuegos dado que no suele incluirse en el mercado de juguetes tradicionales. No obstante, y como se mencionará mas adelante, ellos representan en buena medida una competencia para los otros juguetes, pese a que no son producidos en nuestro país, sino que se importan y comercializan localmente.

En contraposición, sí se incorporan los productos navideños y de cotillón (árboles de navidad, adornos, guirnaldas, etc.) a pesar de que los mismos no son juguetes, fundamentalmente porque los fabricantes e importadores de los mismos integran la Cámara Argentina de la Industria del Juguete (CAIJ), organismo que nuclea al sector juguetero en la Argentina.

Volumen de la Industria

Acorde a un informe presentada por el Centro de Estudios para la Producción sobre la Industria del Juguete en Argentina en Abril de 2008, en los últimos cinco años hubo un fuerte crecimiento de la producción y el consumo aparente de juguetes, acumulando una suba del 55% y 132% respectivamente, alcanzando en el año 2007 valores cercanos a los 565 millones de pesos, representando la producción nacional un 29% del mismo.

Gráfico N°12: Evolución del consumo aparente



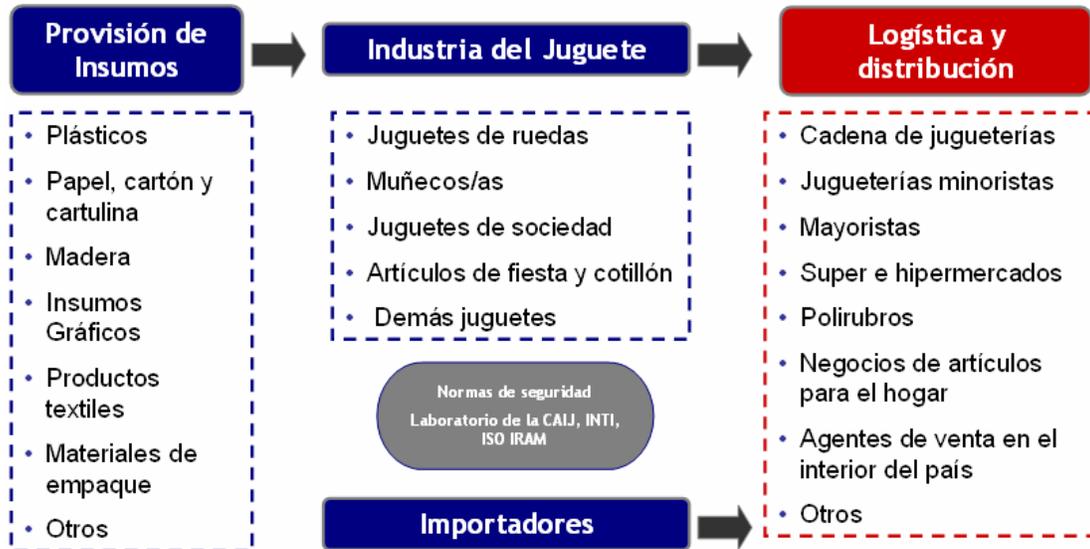
2) Medido con el proxy del consumo aparente, que se calcula como la suma de la producción más las importaciones menos la exportaciones. El margen de error corresponde a la variación de stocks.

Cadena de Valor de la Industria del Juguete

El proceso productivo de esta industria comprende distintas etapas que van desde el diseño y el desarrollo de nuevos productos, su fabricación y armado hasta las actividades de promoción y marketing.

El gráfico a continuación resume los eslabones que componen la cadena productiva de la industria.

Gráfico N°13: Cadena de valor de la Industria del Juguete



Fuente: CEP en base a CAIJ y otros.

La fabricación de juguetes requiere de materias primas provistas por otros sectores industriales tales como insumos plásticos (polipropileno, polietileno, poliestireno de alto impacto); materiales textiles; metálicos (hierro, acero); papeles, cartulinas y cartón y mecanismos para juguetes (motor eléctrico, fricción, cuerda, resorte, pila, etc).

Debido a que una parte importante de los juguetes son de plástico, la producción total y/o parcial -partes y piezas- de los mismos requiere del uso de máquinas y matrices en los distintos procesos de transformación, propios de la industria del plástico tales como inyección, soplado y rotomoldeo.

Asimismo, corresponde señalar que si bien los moldes son provistos generalmente por terceros, existen empresas que realizan sus propios desarrollos y fabrican sus propias matrices.

Las fases posteriores son las de armado y empaque de juguetes que, a diferencia de la de fabricación, son más intensivas en mano de obra.

Con relación al packaging, que constituye la forma de presentación del producto ante el consumidor, es diseñado por las propias empresas y realizado

por terceristas que suelen utilizar insumos tales como materiales gráficos, láminas de polietileno y de PVC, papel, cartón, entre otros.

La diversidad de productos -nacionales e importados- que se comercializan en este sector y la marcada estacionalidad de las ventas, concentradas mayormente en dos fechas: Día del niño y Fiestas de fin de año, hacen que el desarrollo de nuevos productos (novedades), la renovación del packaging y las actividades de marketing y promoción resulten clave en la estrategia competitiva de las empresas, permitiéndoles cierto grado de diferenciación.

Los canales de distribución por los que los productos llegan a manos del consumidor son diversos.

Entre ellos pueden mencionarse en primer lugar a los **mayoristas**, que actúan de nexo con los comercios minoristas de menor tamaño, principalmente con las pequeñas y medianas jugueterías y los negocios poli rubro. Este tipo de actores parece haber perdido importancia en los últimos años, aunque su figura es importante en el interior del país.

En cuanto a los **canales minoristas** que regularmente venden juguetes se pueden mencionar: jugueterías tradicionales, cadenas de jugueterías, super e hipermercados, negocios de artículos para el hogar y otros como comercios poli rubro, librerías, kioscos, drugstores, etc. Si bien el lugar que éstos ocupan difiere en función del tipo de producto comercializado, los tres primeros constituyen los principales puntos de comercialización.

Por otro lado, dado que los niños son los principales usuarios de los juguetes, estos productos deben cumplir con ciertas normas de seguridad. En la Argentina la regulación de esta medida (Resolución N° 851/1998 y complementaria 435/99) establece que los juguetes sólo pueden "comercializarse o transferirse en forma gratuita" si están certificados por algunas de las siguientes normas técnicas: nacionales como IRAM (Instituto Argentino de Normalización y Certificación) e INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial); regionales como COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) e internacionales como CEN (Comité Europeo para la Normalización) e ISO (Organización Internacional de Estándares)

Actores de la Industria

1) Fabricantes e Importadores

En el mercado de juguetes, se estima que existen en el país aproximadamente 200 firmas que realizan esta actividad, de las cuales 90 son fabricantes y el resto son mayoristas e importadores.

Cabe destacar que en este caso no están contempladas aquellas empresas artesanales, que suelen ser unipersonales o con una estructura más informal.

Asimismo, partiendo de la información provista por las distintas fuentes consultadas (CAIJ, Encuesta CEP, entrevistas a empresarios y Ministerio de Trabajo) se calcula que el número de trabajadores (regulares y temporarios) ocupados por la industria fue en el 2005 de aproximadamente 1500 personas.

Las empresas productoras son mayormente PyMEs y de capitales nacionales. El 90% están localizadas en la Capital Federal y la provincia de Buenos Aires.

Asimismo, tienen presencia en nuestro país algunas filiales comerciales de empresas transnacionales, siendo la más importante la norteamericana Mattel, seguida por la francesa Smoby y la italiana Chicco. Todas ellas importan y comercializan juguetes. La primera además comercializa licencias de su muñeca Barbie.

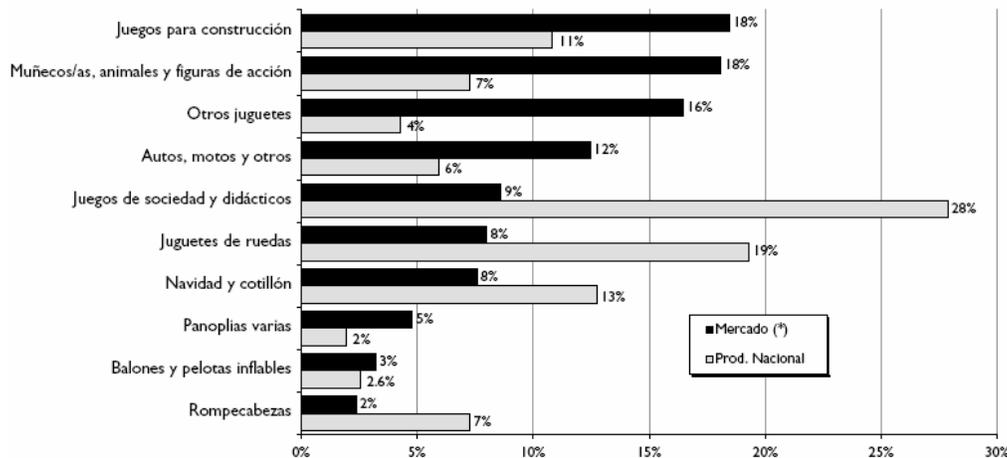
Los importadores de juguetes pueden diferenciarse en tres clases:

- empresas cuya actividad principal es la importación de juguetes para su comercialización mediante los canales usuales;
- los propios fabricantes, que complementan así su oferta productiva y;
- firmas cuya actividad principal no está en el mercado de juguetes, pero que los utilizan en promociones y/o los regalan conjuntamente con los productos y/o servicios que venden.

La participación de la oferta nacional e importada difiere en función de los diferentes segmentos, siendo más importante por ejemplo la producción local en los rubros de juguetes de ruedas, en donde el costo de flete es alto -en términos relativos-, y en los didácticos y de sociedad, en los cuales son importantes la incidencia de lo idiomático y cultural.

China constituye el principal origen de los juguetes que ingresan del exterior, explicando el 70% de las importaciones y casi la mitad del mercado. Si bien de dicho país provienen las principales marcas de juguetes que se comercializan en el país, gran parte de los productos que ingresan son genéricos o no tienen marca. Estos, por lo general, son juguetes convencionales, de calidad media-baja, de poca innovación tecnológica y con una presentación relativamente pobre.

Gráfico N°14: Participación relativa por segmento en la producción nacional y el mercado interno



Fuente: CEP sobre la base de CAIJ, Encuesta CEP e Indec
Nota (*): Incluye producción nacional más importaciones

En cuanto a la división del mercado por segmentos (gráfico N°14), tres rubros explican la mitad del mismo: Juegos de encastre (o para construcción) con el 18%; Muñecos/as, animales y figuras de acción, el 18% y Otros (conjunto que engloba trenes eléctricos, otros juguetes con motor, instrumentos musicales, sonajeros y juegos para deportes), el 16%.

Luego, con una participación menor, le siguen Autos, motos y otros vehículos (12%); Juegos didácticos y de sociedad (11%) y Juguetes de ruedas (9%); Navidad y cotillón (6%); Juegos de té, cocina, oficios, etc. (4%); Balones y pelotas inflables (3%) y Rompecabezas (3%).

La tabla N°5 señala en forma resumida las principales empresas (y sus marcas), nacionales y extranjeras que compiten en cada segmento y el grado de penetración -baja, media o alta- de la oferta importada.

Algunas firmas son identificadas más de una vez debido a que incluyen en su oferta productos de varios segmentos.

Tabla N°5: Principales empresas de la industria

Rubros	Principales empresas (marcas)		Participación de la oferta importada
	Nacionales	Extranjeras o importadoras	
Juguetes de ruedas	Biemme; Tlanti (Rondi); Vegher Plast;	Perego; Brinquedos Bandeirantes; Jofemar	Media
Muñecos/as que representan seres humanos	Petit (Yoly Bell); Juguetech (Cariñito); Miluplast; Antex Andina (Playmobil)	Mattel (Barbie); Ditoys	Alta
Juegos de mesa	Rubial; Plastigal; ToyCo; Implast	Hasbro (Monopoly, Pictionary); Mattel (Scrabble)	Baja
Primera Infancia	Di Mare (Bimbi)	Chicco; Mattel (Fisher Price); Ditoys	Alta
Panoplias de té, cocina, oficios, etc.	Mattel; Faraoni y Lo Menzo (Chikitos); Juegos y Juguetes; Di Mare (Princesitas)	Smoby; Mattel; Rivaplast; Ditoys	Alta
Juguetes que representan animales o seres no humanos	Antex Andina	Hasbro (My little Pony), Mattel (Power Ranger); Smoby	Alta
Juegos didácticos	Caupur; Ruibal; Antex Andina; Errekaese (Top Toys); Tapimovil	Mattel (Fisher Price); Ditoys	Baja
Juegos para construcción	Lionel's (Mis ladrillos); Di Mare (Blocky)	Legó; Lionel's; Ditoys	Alta
Autos, motos y otros	Caupur (Duravit); Megaprice	Smoby (Majorette); Mattel (MatchBox; Hotwheels); Poka; Marplast; Enrique Trucco e Hijos	Alta
Rompecabezas	Caupur; Antex Andina; ToyCo	Ditoys; Modelex; Smoby	Baja
Navidad y cotillón	Rocig; Fabesa	Poka; Alparamis	Media
Balones y pelotas inflables	Turby Toy; Didifás	Alfatrade; Smoby	Alta

Fuente: CEP sobre la base de cámara, entrevistas a empresarios y recortes de diarios

2) Canales de Distribución

Clasificación de los Canales de Distribución

En términos generales, se pueden diferenciar los siguientes canales de comercialización:

- cadenas de jugueterías,
- jugueterías,
- super e hipermercados,
- cadenas de artículos para el hogar y
- otros (negocios polirrubros, kioscos, etc.)

Cabe destacar que durante los últimos diez años (1997 - 2007) la aparición y consolidación de grandes cadenas, la desaparición de muchas jugueterías tradicionales y la mayor participación de los supermercados, determinó una importante concentración del comercio minorista.

Este eslabón de la cadena suele manejarse con márgenes unitarios mayores en comparación con otros comerciantes, atento a la fuerte estacionalidad que presentan las ventas.

En efecto, según diversas fuentes consultadas, el precio de venta al público supera entre un 80% y 100% al valor del producto salido de fábrica.

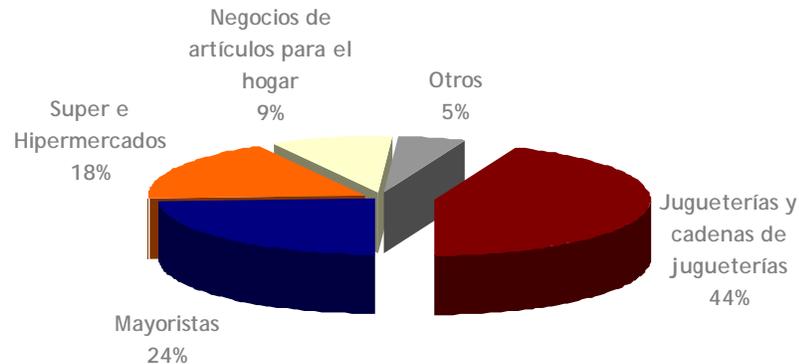
Distribución de Ventas por Canal

En cuanto a la distribución de las ventas por canal, puede concluirse que:

- Un poco menos de la mitad se realizan en las jugueterías y cadenas de jugueterías. Según la Cámara Argentina de la Industria del Juguete (CAIJ) las grandes cadenas explican el 10% de las ventas.
 - Entre las principales figuran El mundo del juguete; Cebra; Tío Mario y Apio Verde.
- El 24% se las llevan los mayoristas, que son los intermediarios con los negocios polirrubros, jugueterías tradicionales y los comerciantes del interior.
- En lo que a super e hipermercados respecta, éstos explican el 18% de las ventas. Asimismo, vale la pena señalar que este actor, para el que los juguetes representan un papel accesorio en su oferta de productos, cobró importancia dentro del rubro en los años '90.

- Por su parte, los negocios de artículos para el hogar, que constituyen un punto de comercialización importante para los fabricantes de juguetes de ruedas y de playa, absorben el 9%. Adicionalmente, en los últimos años algunas empresas buscaron otra alternativa de negocios en los regalos empresariales y promociones, que si bien no es demasiado significativa en el marco general, alcanza proporciones próximas al 10% de sus ventas.

Gráfico N°15: Distribución de las ventas por canal



Fuente: estimación en base a encuesta CEP

Cabe destacar, que el segmento "Mayoristas" perdió importancia dentro de la cadena de comercialización del juguete, fundamentalmente durante los años '90. Ello habría sido fruto de la conjunción de dos factores:

- la fuerte penetración de la importación y
- la aparición de cadenas de jugueterías.

En la medida en que algunos fabricantes devinieron (total o parcialmente) en importadores, estos actores pudieron ofrecer una gama más amplia de productos. Así, desplazaron a los mayoristas, cuyo papel antes de la masiva entrada de los productos importados, radicaba -en parte- en "congregar" los diversos productos de diferentes fabricantes, armando un mix atractivo y accesible para los comercios al público. Cuando los fabricantes y ex -fabricantes acuden a la importación, ya son ellos los que pueden cumplir ese rol.

Respecto del segundo factor mencionado para la declinación del poder de los mayoristas -la aparición de grandes cadenas de jugueterías-, su lógica es clara. Un jugador que maneja volumen tiene capacidad propia para abastecerse directamente tanto importando por su cuenta, como comprando a las fábricas.

Cadenas de Jugueterías Argentinas

Perfil de la oferta

Entre las principales cadenas de jugueterías figuran El mundo del juguete; Cebra; Tío Mario y Apio Verde.

A continuación se presentan una tabla comparativa con las características principales de cada empresa. La misma se elaboró en base a la información publicada en sus páginas web.⁴

Tabla N°6: Perfil de la oferta - Principales jugueterías argentinas

Perfil de la oferta - Principales jugueterías argentinas				
Juguetería				
Información general				
Tipología	Cadena de Jugueterías	Supermercado de juguetes	Jugueterías	Jugueterías
Cantidad Sucursales	9	30	5	8
Cantidad de Art.	10.000 artículos	4500 artículos	sin mencionar	10.000 artículos
Cartera de Productos				
Bebés	x	x	x	s/d
Nenas (muñecas, peluches, etc.)	x	x	x	s/d
Nenes (Autos, muñecos, etc.)	x	x	x	s/d
Disfraces	x			s/d
Didácticos		x		s/d
Rodados (bicicletas, triciclos)	x	x	x	s/d
Juegos de mesa	x	x	x	s/d
Artículos de Librería y escolares	x			s/d
Artículos de Navidad	x			s/d
Juegos de jardín	x		x	s/d
Libros / DVD			x	s/d
Video Juegos		x	x	s/d
Servicios / Diferenciales				
Venta Telefónica	x	x		x
Venta Online	x	x		x
Venta Corporativa	x	x		x
Búsqueda On-line de juguetes	x	x		x

Fuente: elaboración propia en función de información recolectada de Internet

⁴ Anexo 4: Fichas Individuales

Análisis del Sector

**Comercialización Minorista
de Juguetes**

Análisis de Sector Comercialización Minorista de Juguetes en Córdoba

Volumen del Sector

Derivado de la falta de fuentes de información secundaria respecto del volumen de mercado en Córdoba, estimamos el mismo en función de las siguientes variables (ya citadas en el informe):

- Volumen nacional de la industria del juguete,
- Universo de niños de 0 a 14 años a nivel país y
- Porcentaje de la población correspondiente a los segmentos ABC1, C2, C3 Y D1.

El cuadro a continuación presenta dicha estimación.

Tabla N°7: Estimación del volumen de mercado local

Variables	Valor
Volumen de la Industria de juguetes en Argentina (2007)	\$ 565.000.000
Universo de niños 0-14 en Argentina	10.200.000
% de la población correspondiente a los segmentos ABC1 - C2- C3 - D1	75,90%
Universo de niños 0-14 en los segmentos ABC1 - C2 - C3 - D1	7.741.800
Gasto per cápita en la categoría	\$ 73
Universo de niños 0-14 en Córdoba	817.651
% de la población correspondiente a los segmentos ABC1 - C2- C3 - D1 en Córdoba	75,80%
Universo de niños 0-14 en los segmentos ABC1 - C2 - C3 - D1 en Córdoba	619.779
Volumen <u>estimado</u> de la industria de Juguetes en Córdoba	\$ 45.231.780

Fuente: estimación en base a informe CEP e INDEC.

Como se observa, el volumen estimado de la industria local ascendería a 45 millones de pesos, representando un 8% de la industria nacional.

En este contexto y tomando este valor como referencia, podemos estimar el volumen de mercado que representa cada canal de distribución minorista en función de la participación de cada uno a nivel nacional.

Tabla N°8: Estimación de la distribución de las ventas según canales de Córdoba

Canal	Particip. %	Volumen de mercado en \$
Jugueterías y cadenas de jugueterías	44%	\$ 19.901.983
Mayoristas	24%	\$ 10.855.627
Super e Hiper	18%	\$ 8.141.720
Neg. Art. Para el hogar	9%	\$ 4.070.860
Otros	5%	\$ 2.261.589
Total	100%	\$ 45.231.780

Fuente: estimación en base a informe CEP.

En función de la estimación presentada en el cuadro anterior, puede concluirse que:

- Jugueterías y cadenas de jugueterías explican el 44% de las ventas: 19.9 millones de pesos.
- El 24% se las llevan los mayoristas: 10.8 millones de pesos
- En lo que a super e hipermercados respecta, éstos explican el 18% de las ventas: 8.1 millones de pesos
- Por su parte, los negocios de artículos para el hogar que absorben el 9%: 4.0 millones de pesos.

Análisis del Mercado de la Oferta

Introducción

Para cubrir los objetivos de información establecidos en el proyecto, se realizó la técnica de Cliente Simulado o Fantasma sobre un punto de venta del grupo de empresas definidas. A través de dicha técnica se busco evaluar el desempeño de las variables de marketing de las empresas seleccionadas.

La información del Mercado de la Oferta se organiza de la siguiente manera:

1. Estructura General del Mercado de la Oferta
2. Niveles de Precio
3. Productos y Servicios
4. Promoción
5. Plaza
6. Personal

Los puntos de venta seleccionados fueron los siguientes:

Tabla N°9: Jugueterías evaluadas

Jugueterías evaluadas		
Empresa	Formato	Rubros
Plutos	Juguetería	Juguetería
El mundo del Juguete	Juguetería	Juguetería
Había una vez...	Juguetería	Juguetería
Criarte	Juguetería	Juguetería
Cachavacha	Juguetería	Juguetería
Ferniplast	Multiproductos	Perfumería, pañales, cosmética, librería, golosinas, bazar, regalería, mercería, limpieza, textil.
Dauria	Multiproductos	Juguetería, librería, fotocopias.
La Gran Muñeca	Multiproductos	Juguetería, decoración, bazar, regalería.
Rio Shop	Multiproductos	Regalería, Juguetería, Bazar, Librería, Muebles

Fuente: elaboración propia

1- Estructura General del Mercado de la Oferta

En el siguiente cuadro se describen los principales competidores de Toy Shop, considerados en el estudio, clasificados según las siguientes variables: Formato comercial, Ubicación y Cantidad de sucursales.

Respecto a los formatos comerciales que se observan en el mercado, se distinguen dos categorías:

- Juguetería: comercio tradicional especializado en la venta de juguetes / productos relacionados al juego.
- Multiproducto: local que combina la venta de juguetes con otros rubros complementarios, como por ejemplo: bazar, regalaría, cotillón.

La ubicación se clasifica de la siguiente manera:

- Dentro de shopping: Local ubicado en Shopping.
- Dentro de hiper: Local ubicado en Hipermercado.
- Sobre peatonal - Centro: local ubicado sobre una calle peatonal en la zona del centro.
- Sobre avenida - Centro: local ubicado sobre una avenida en la zona del centro.
- Zona centro: Ubicado en la zona del centro, en una calle que no sea peatonal ni avenida.
- Barrio: en las afueras del centro, barrios de la ciudad.

Tabla N°10: Mercado de Competencia

Mercado de Competencia			
Juguetería	Formato	Ubicación	Dirección
Todo Hobby	Multiproducto	Zona Centro	Belgrano y San Martín
Plutos	Juguetería	Dentro Shopping	Nuevo Centro
		Sobre peatonal, centro	Peatonal (Rivera Indarte)
Ferniplast	Multiproductos	Sobre peatonal, centro	San Martín 354
		Sobre peatonal, centro	9 de Julio 266
		Sobre peatonal, centro	Rivera Indarte 142
		Barrio	Av. Fuerza Aerea 2530
		Barrio	San Jerónimo 2474
Duría	Multiproductos	Sobre peatonal, centro	Peatonal (Rivera Indarte)
	Multiproductos	Sobre peatonal, centro	Peatonal
La Gran Muñeca	Multiproductos	Sobre peatonal, centro	San Martín 242
		Sobre avenida, centro	Av. General Paz
Rio Shop	Multiproductos	Sobre peatonal, centro	Peatonal (Rivera Indarte)
Cachavacha	Juguetería	Dentro Shopping	Nuevo Centro
		Dentro Hipermercado	Hiper Libertad
		Barrio	Barrio Cerro
Criarte	Juguetería	Dentro Hipermercado	Hiper Libertad
El Mundo del Juguete	Juguetería	Dentro Shopping	Patio Olmos
Había una vez...	Juguetería	Dentro Shopping	Patio Olmos

Fuente: elaboración propia

Definición de Grupos Estratégicos

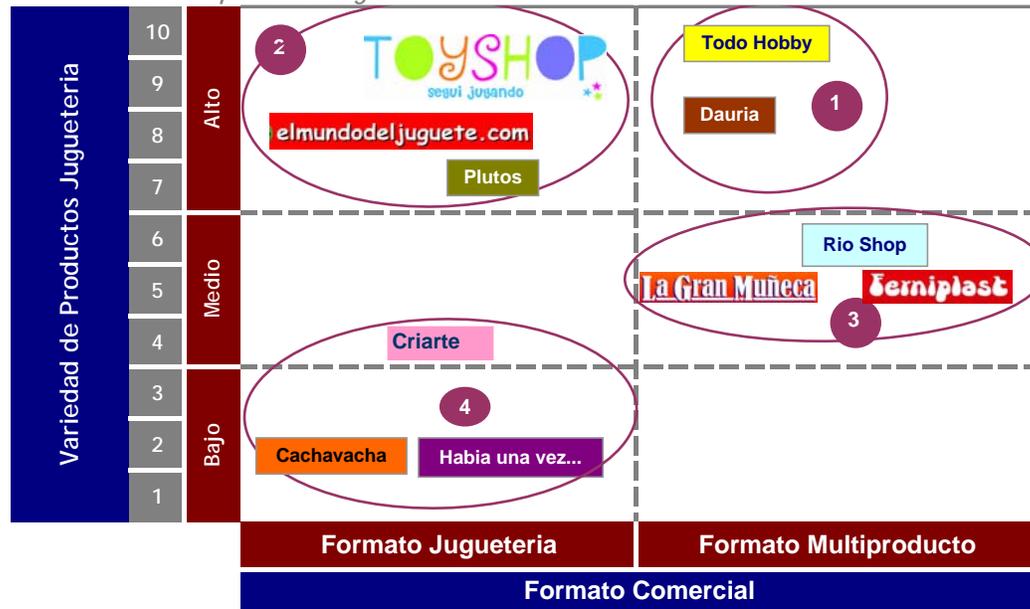
Para la definición de los grupos estratégicos se tomaron en cuenta las siguientes variables:

- **Variedad de productos:** Se refiere a la cantidad de categorías de productos ofrecidas por las empresas (referenciadas en el cuadro comparativo anterior).

En este caso se considera que la mayor variedad estará dada por la empresa que ofrezca mayor cantidad de categorías.

- **Tipo de formato:** Se consideran el formato juguetería y multiproducto.

Gráfico N°16: Grupos estratégicos



- 1 Jugueterías con alta variedad de productos dentro de la categoría multiformato.
- 2 Juguetería especializada o tradicional con alta variedad de productos.
- 3 Formato multiproductos con nivel medio de variedad de productos juguetería.
- 4 Juguetería especializada o tradicional con baja variedad de productos.

Fuente: elaboración propia

2- Nivel de Precio

Para realizar el análisis de precios se seleccionaron los productos que tienen una importancia relativa alta en la propuesta comercial, siendo los mismos:

- Barbie y las 12 princesas bailarinas.
- Autitos Hot Wheels.
- Andador Pata Pata Drin- Drin.
- Bebé Yony Bell.
- Lanza Discos de Power Rangers marca Ditoys.

Tabla N°10: Nivel de precios

Niveles de Precios					
Juguetería	Barbie y las 12 princesas bailarinas (HERMANAS)	Autito Hot Wheels	Pata Pata (andador) Drin Drin - marca BIEMME	Bebé Yony Bell (lora al acostarlo)	Lanza Discos Power Ranger, marca DITOYS
Cachavacha	\$150 ⁽¹⁾	No tienen	No tienen	No tienen	No tienen
Rio Shop	\$ 7,50	No tienen	\$ 7,49	\$ 8,99	\$ 6,99
Ferniplast	\$80 ⁽²⁾	\$59,90 ⁽³⁾	\$69 ⁽²⁾	Rondi \$99	\$39,99 ⁽⁵⁾
Todo Hobby	\$ 80	\$ 79,90	\$ 80,40	\$49,90 ⁽⁴⁾	No tienen
La Gran Muñeca	\$ 51	No tienen	No tienen	No tienen	No tienen
Dauria	No tienen	\$ 6,49	\$ 74,90	\$ 66,90	\$ 49,90
Habia una vez...	\$140 ⁽¹⁾	\$ 8	No tienen	No tienen	No tienen
El mundo del Juguete	No tienen	No tienen	No tienen	No tienen	\$ 49,90
Plutos	\$180 ⁽¹⁾	\$ 8,00	\$76 ⁽²⁾	\$ 67	No tienen
Criarte	No tienen	\$ 7,50	\$84,90 ⁽³⁾	No tienen	No tienen
Precio promedio	\$ 156,70	\$ 7,60	\$ 73,00	\$ 71,00	\$ 50,25

(1) Sin stock actualmente (3) Marca Juguetoy (5) Marca San Remo

(2) Marca Rondi (4) Marca Estrella

Fuente: relevamiento Mystery Shopper

3 - Productos y Servicios

a) Portafolio de productos

La propuesta de productos del mercado de oferta es la siguiente:

Tabla N°12: Porfolio de productos por juguetería

Categoría	Juguetería										
	Cachavacha	Rio Shop	Ferniplast	Todo Hobby	La Gran Muñeca	Dauría	Habia una vez...	El mundo del Juguete	Plutos	Criarte	Total - Q
Juguetes aire libre y deportivos		x	x	x	x	x	x	x	x		8
Juguetes de ruedas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Muñecas	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Arte y dibujo		x	x	x	x	x	x	x	x	x	9
Vehículos	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	10
Juguetes de acción	x	x	x	x	x	x		x	x		8
Peluches	x	x	x	x	x	x		x	x	x	9
Juguetes electrónicos		x		x	x	x		x	x		6
Juegos para construcción	x			x		x		x	x	x	6
Juegos de mesa		x	x	x	x	x		x	x	x	8
Juegos didácticos				x		x		x	x	x	5
Rompecabezas		x	x	x	x	x		x	x	x	8
Video Games		x	x					x	x		4
Cosmética Niñas	x							x			2
Disfraces				x		x		x			3
Acc. Para bebés				x							1
Colección y Hobby				x							1
Ropa de cama								x			1
Libros educacionales										x	1
Total Cantidad de Rubros	7	11	10	15	10	13	7	14	13	10	

Fuente: relevamiento Mystery Shopper

El cuadro a continuación muestra la participación de las diferentes categorías según la cantidad de empresas que las ofrecen, y se distingue así:

- El portafolio de productos básicos.
- Propuesta de productos superior.
- Categorías diferenciales o únicas.

Tabla N°13: Productos Básicos, Ampliados y Diferenciales

Portafolio de Productos		
Categorías	q Emp.	%
Juguetes de ruedas	10	100%
Muñecas	10	100%
Vehículos	10	100%
Arte y dibujo	9	90%
Peluches	9	90%
Juguetes aire libre y deportivos	8	80%
Juguetes de acción	8	80%
Juegos de mesa	8	80%
Rompecabezas	8	80%
Juguetes electrónicos	6	60%
Juegos para construcción	6	60%
Juegos didácticos	5	50%
Video Games	4	40%
Disfraces	3	30%
Cosmética Niñas	2	20%
Acc. Para bebés	1	10%
Colección y Hobby	1	10%
Ropa de cama	1	10%
Libros educativos	1	10%

B
a
s
i
c
o

Ampliado

Diferenciado

Fuente: relevamiento Mystery Shopper

b) Servicios

El ofrecimiento de servicios diferenciales es prácticamente nulo en las empresas relevadas.

Solo se identificó el caso de la Juguetería CRIARTE que brinda charlas a las madres / clientes, vinculadas a la educación y crianza de sus hijos.

4 - Promoción

El nivel de promociones ofrecidas es medio y se enfocan en su totalidad sobre la oferta de precios de oferta y descuentos:

- Precios de oferta: se refiere a precios especiales asociados a un producto en particular que suponen un beneficio importante sobre el precio de lista.
- Descuentos: supone una política fija que ofrece una bonificación asociada al medio de pago, día de compra o categoría de productos.

Tabla N°14: Tipo de promoción por empresa

Promoción		
Tipo	Empresa	Descripción
Precios de oferta	El Mundo del Juguete	La señalización de la mayoría de los precios en los productos poseen un cartel de Oferta.
	Todo Hobby	Productos rebajados luego de la época de Reyes. Ejemplo Bebote de \$ 80 a \$49-,
	Ferniplast	Folleto con ofertas semanales
	Rio Shop	Folleto con ofertas semanales
Descuentos	El Mundo del Juguete	Los días miércoles con la tarjeta del Banco Francés 10% descuento en la compra.
	Todo Hobby	20% descuento en maquetas

Fuente: relevamiento Mystery Shopper

En lo que respecta a programas de fidelización, se observa que estos no son utilizados. Solo se registra el caso de “El Mundo del Juguete” que desarrolla un programa con entrega de premios por canje. Su modalidad es la siguiente:

1. Solicitud de datos
2. Entrega de tarjeta personal al cliente
3. Suma de puntos: Cada \$1 de compra suma 1 punto. El puntaje acumulado puede ser canjeado por productos exhibidos en el local y que figuran en un catalogo de productos.
4. Canje: Canje mínimo aproximado de un producto: 120 puntos.



5 - Plaza

Cantidad de Puntos de venta

El promedio de sucursal por empresa es 2, siendo Ferniplast la que lidera esta categoría con 6 sucursales.

Tabla N°15: Promedio de sucursal por empresa

Promedio de Sucursales por Empresa	
Empresas	Q Sucursales
Ferniplast	6
Toy Shop	3
Cachavacha	3
Promedio	2
Dauria	2
La Gran Muñeca	2
Plutos	2
Rio Shop	1
Todo Hobby	1
Había una vez...	1
El mundo del Juguete	1 ^(*)
Criarte	1
Total	22

(*) No se incluyen las 30 sucursales de El mundo del Juguete, se considera 1 sucursal que posee en Córdoba.

Fuente: relevamiento Mystery Shopper

Análisis de la distribución geográfica de los puntos de venta

Respecto de la distribución geográfica de los competidores, si bien no se observan grandes concentraciones, se destaca la ubicación "sobre peatonal" en donde se encuentran el 36% de los puntos de venta, seguida por la localización "dentro del shopping" y en "barrio" con el mismo porcentaje del 21%.

Sin embargo, si consolidamos las categorías "sobre peatonal", "centro" y "sobre avenida" en una clasificación abarcativa denominada "zona centro", evidenciamos una concentración del 48% de las sucursales.

Tabla n°16: Distribución de ubicación PV

Distribución de Ubicación PV		
Categorías	Q	
Sobre Peatonal, Centro	7	37%
Dentro Shopping	4	21%
Barrio	4	21%
Dentro Hipermercado	2	11%
Zona de Centro	1	5%
Sobre Avenida, Centro	1	5%
Total	19	100%

Fuente: relevamiento Mystery Shopper

Análisis de los formatos comerciales:

a) Participación por formato comercial

El principal formato comercial que se evidencia es el de Multiproductos, siendo utilizado por el 58% de los puntos de venta analizados.

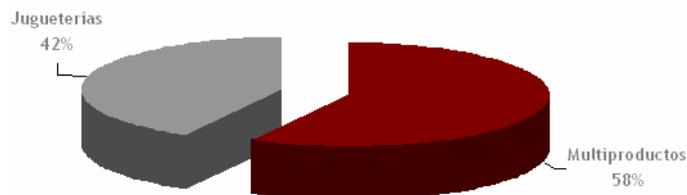
Tabla N°17: Participación por formato

Participación por Formato		
Categorías	Q	
Multiproductos	11	58%
Juguetería	8	42%
Total	19	100%

Fuente: relevamiento Mystery Shopper



Gráfico N°17: Participación por formato



Fuente: relevamiento Mystery Shopper

b) Relación entre el tipo de formato y la ubicación

En el análisis se evidenció un alto grado de relación entre el formato comercial y la ubicación geográfica. En efecto:

- El formato multiproducto concentra en la zona del centro el 73% de los puntos de venta.
- El formato jugueterías concentra dentro de Shoppings e Hipermercados el 75% de los puntos de venta.

Tabla N°18: Ubicación Formato Multiproducto

Formato Multiproducto		
Ubicación		Q
Sobre Peatonal, Centro	6	55%
Barrio	3	27%
Zona Centro	1	9%
Sobre Avenida, Centro	1	9%
Dentro Shopping	0	0%
Dentro Hipermercado	0	0%

**Centro
73%**

Fuente: relevamiento Mystery Shopper

Tabla N°19: Ubicación Formato Juguetería

Formato Juguetería		
Ubicación		Q
Dentro Shopping	4	50%
Dentro Hipermercado	2	25%
Sobre Peatonal, Centro	1	12%
Barrio	1	12%
Zona Centro	0	0%
Sobre Avenida, Centro	0	0%

**Centros
comerciales
75%**

Fuente: relevamiento Mystery Shopper

Infraestructura de los Puntos de venta

a) Superficie

En el siguiente cuadro se presentan las superficies de los PV analizados.

La superficie promedio asciende a 153 m². Sin embargo los valores difieren si se consideran los promedios por tipo de formato:

- las Jugueterías posee un promedio de 23 m²
- y los multiformato de 284 m².

Tabla N°20: Infraestructura

Infraestructura	
Empresas	Superficie aprox.
Ferniplast	450 m ²
Rio Shop	350 m ²
Todo Hobby	300 m ²
Dauria	200 m ²
La Gran Muñeca	120 m ²
Plutos	60 m ²
El mundo del Juguete	20 m ²
Criarte	20 m ²
Cachavacha	7 m ²
Habia una vez...	4 m ²
Promedio Superficie Total	153 m²
Promedio Sup. Multiproductos	284 m²
Promedio Sup. Jugueterias	23 m²

Fuente: relevamiento Mystery Shopper

b) Criterios de organización general de los productos

Este aspecto hace referencia a como se ubican los productos en góndolas, estanterías y exhibidores, es decir, la lógica de orden o disposición utilizada.

En el instrumento de observación se definieron 5 criterios:

- Por sexo: niñas y niños
- Por edad: bebés, niños, preinfantiles, infantiles, mayores.
- Por tipo de productos: acción, muñecas, rodados, etc.
- Por tipo de packaging: Cajas, colgantes en exhibidor, etc.
- Sin orden - No se detecta un orden categorizable.

Los resultados se muestran en el cuadro a continuación.

Tabla N°21: Organización / orden de productos

Organización / orden de productos						
Empresas	Edad	Sexo	Tipo Producto	Packaging	Sin Orden	Total Q
Cachavacha		x	x			2
Río Shop		x	x			2
Ferniplast	x	x	x	x		4
Todo Hobby	x		x			2
La Gran Muñeca	x		x	x		3
Dauria			x			1
Habia una vez...					x	0
El mundo del Juguete	x	x	x			3
Plutos		x	x			2
Criarte	x		x			2
Total %	50%	50%	90%	20%	10%	

Fuente: relevamiento Mystery Shopper

En todos los casos se observa una combinación de criterios, que en la mayoría de las empresas alcanza a vincular a tres categorías.

El principal criterio de ordenamiento utilizado por las empresas fue "por tipo de producto" en el 90%, seguido por sexo y edad utilizada por el 50% de los casos.

Tabla N°22: Organización de productos

Organización de productos	
Categorías	%
Tipo Producto	90%
Edad	50%
Sexo	50%
Packaging	20%
Sin orden	10%

Fuente: relevamiento Mystery Shopper

c) Sectores diferenciados

Los sectores diferenciados son espacios dentro del punto de venta que se caracterizan por tener algún elemento decorativo, muebles especiales, agrupación de productos y/o cartelería, que lo diferencian del resto de sectores del local.

Como se observa en el cuadro, los principales sectores identificados fueron “electrónica / video juegos” y “bebés” son con una participación del 19% y el 15% respectivamente.

Le siguen en orden de importancia:

- Sector didáctico
- Cosmética niñas
- Disfraces

Tabla N°23: Sectores Diferenciales

Sectores Diferenciados		
Sectores	Q	%
Electrónica / Videos Juegos	5	19%
Sector para bebés	4	15%
Sector didáctico	3	11%
Cosmética / niñas	2	7%
Disfraces	2	7%
Aire libre	1	4%
Coleccionistas / Hobby	1	4%
Librería	1	4%
Libros Educativos	1	4%
Mochilas	1	4%
Muñecas	1	4%
Peluches	1	4%
Regalería	1	4%
Rodados	1	4%
Sector Acción	1	4%
Sector Arte	1	4%

Fuente: relevamiento Mystery Shopper

Los sectores que generan algún tipo de diferenciación y son importantes considerarlos por su condición de únicos y novedosos (con un 4% de participación) son los siguientes:

- Aire Libre
- Coleccionistas / Hobby
- Librería
- Libros Educativos
- Mochilas
- Muñecas
- Peluches
- Regalería
- Rodados
- Sector Arte

En el cuadro a continuación se detallan los sectores identificados por cada sucursal analizada.

Tabla N°24: Sectores Diferenciales por juguetería

Sectores Diferenciados		
Empresa	Sectores	Descripción
Cachavacha	Cosmética / niñas	Sector con productos para jugar niñas arreglarse
	Sector acción	Con productos para varones de acción
Rio Shop	Electrónica / Videos Juegos	Poseen catalogo de Juegos play Station, consolas, electrónica
Ferniplast	Electrónica / Videos Juegos	Con mostrador, televisores, para mostrar los videos.
Todo Hobby	Coleccionistas / Hobby	Sector con trenes, maquetas para armar, aviones, microscopios.
	Disfraces	Variedad de disfraces
	Sector para bebes	Coches para bebes, línea de plásticos para bebes
La Gran Muñeca	Electrónica	Artefactos electrónicos
	Regalería	Juguetes, regalería, decoración
	Rodados	Andadores, bicicletas, skates
Dauria	Aire libre	En el altillo un sector con productos como tobogán, subibajas, etc.
	Librería	Artículos de librería y escolares
	Muñecas	Variedad de muñecas
	Mochilas	Variedad de mochilas
Había una vez...	Cosmética / niñas	Cosméticos, cajitas musicales
	Sector Tappers	Tappers de power ranger, barbie, bebes.
El mundo del Juguete	Disfraces	Variedad de disfraces
	Sector didáctico	Exhibidor de línea didácticos
	Electrónica / Videos Juegos	Sector con videos juegos, consolas, electrónica
	Sector para bebes	Productos para bebes
Plutos	Peluches	Sector con peluches
	Sector didáctico	Para niños y niñas
	Sector para bebes	Andadores, coches para llevar, línea chicco.
	Electrónica / Videos Juegos	Video Juegos , Consolas
Criarte	Libros educacionales	Libros de educación para madres y padres
	Sector didáctico	Juegos didácticos para todas las edades
	Sector Arte	Guitarras, pinturas, etc

Fuente: relevamiento Mystery Shopper

6 - Personal

Con el objeto de medir el desempeño competitivo en el proceso de atención y venta se asignaron, al igual que en el caso de análisis de la comunicación, puntajes a los atributos evaluados.

El esquema de puntuación utilizado es el siguiente:

- Calificación Global: Máxima de 10 puntos, siendo el puntaje de cada variable de 0.91 pts.
- Atención: Máxima de 10 puntos, siendo el puntaje de cada variable de 1.61 pts.
- Venta y proactividad: Máxima de 10 puntos, siendo el puntaje de cada variable de 2.00 pts. 420897

Tabla N°25: Desempeño del proceso de atención y ventas por juguetería

Categoría	Juguetería										
	Cachavacha	Río Shop	Ferniplast	Todo Hobby	La Gran Muneca	Dauria	Habia una vez...	El mundo del Juguete	Plutos	Criarte	ToyShop
Atención											
Registra presencia del cliente	1,66	0,00	0,00	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66
Saluda	1,66	0,00	0,00	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66
Se presenta con su nombre de pila	0,00	0,00	0,00	1,66	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Explica claramente las secciones del local	1,66	0,00	0,00	1,66	1,66	0,00	0,00	1,66	0,00	1,66	1,66
Explica claramente la distribución de gondolas	0,00	0,00	0,00	1,66	0,00	0,00	0,00	1,66	0,00	1,66	1,66
Mantiene un trato cálido y personalizado	1,66	0,00	0,00	1,66	1,66	0,00	1,66	1,66	1,66	1,66	1,66
Calificación	6,64	0,00	0,00	10,00	6,64	3,32	4,98	8,30	4,98	8,30	8,30
Venta y Proactividad											
Ofrece promociones / programas	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Muestra productos complementarios	0,00	2,00	2,00	2,00	0,00	0,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00
Indaga las necesidades del cliente	2,00	2,00	0,00	2,00	2,00	2,00	2,00	2,00	0,00	2,00	2,00
Entrega material institucional (revista, folletos)	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00
Demuestra interés en captar al cliente	2,00	0,00	0,00	2,00	2,00	0,00	2,00	2,00	2,00	2,00	
Calificación	4,00	4,00	2,00	6,00	4,00	2,00	6,00	6,00	4,00	6,00	6,00
Calificación Global	5,50	1,80	0,90	8,20	5,50	2,70	5,50	7,30	4,50	7,30	8,20

Fuente: relevamiento Mystery Shopper

Ranking General

El promedio global es de 5.40 puntos en una escala del 1 a 10.

Todo Hobby y ToyShop obtienen la mejor puntuación (8.20 pts), seguida por El mundo del Juguete y Criarte (7.30pts).

Tabla N°26: Resultado global

Resultado Global	
Empresa	Puntaje
Todo Hobby	8,2
ToyShop	8,2
El mundo del Juguete	7,3
Criarte	7,3
La Gran Muñeca	5,5
Había una vez...	5,5
Cachavacha	5,5
Promedio	4,92
Plutos	4,5
Dauria	2,7
Río Shop	1,8
Ferniplast	0,9

Fuente: relevamiento Mystery Shopper

Los últimos puestos los ocupan Ferniplast y Río Shop con un puntaje de 0.90 y 1.80. En este caso cabe destacar que este puntaje es sensiblemente menor al alcanzado por el resto de los competidores porque la mayoría de las variables que se miden en el instrumento no están alineadas al modelo de self service (autoservicio) que desarrollan estas empresas.

Análisis del Mercado de la Demanda de Juguetes

Análisis del Mercado de Demanda general de Juguetes

Existen una serie de factores que determinan la demanda de juguetes. Algunos resultan comunes al resto de los productos de otras industrias, como el precio relativo y el nivel de ingresos, aunque otros son más específicos.

Entre ellos:

- Características demográficas de la población, para describir:
 - los decisores de compra de la categoría: jóvenes y adultos, hombre y mujeres de diferente NSE.
 - la evolución de la población infantil (cantidad total, por sexo y rango de edad) y la tasa de natalidad.

- La estacionalidad de las ventas ligadas al Día del Niño y a las Fiestas de fin de año.

- Hábitos de consumo.
 - Elección del lugar de compra
 - Motivos / momentos de compra
 - Elección del juguete
 - Gasto promedio
 - Posicionamiento / Evaluación de la oferta

A - Características Demográficas de la Población

1 - Evolución de la Población

La población Argentina (según datos del censo 2001) es de más de 36 millones de habitantes, de los cuáles casi la mitad reside en Buenos Aires. Estas cifras indican una densidad de 13 habitantes por km².

Por su parte, Córdoba posee una población total de 3.066.801 habitantes, según datos del último censo.

Tabla N°27: Población por provincia

Provincia	Población	Superficie	Densidad
		en km ²	hab/km ²
Ciudad Autónoma de Buenos Aires	2.776.138	203	13679,6
Buenos Aires	13.827.203	307.571	45,0
24 Partidos del Gran Buenos Aires	8.684.437	3.627	2.394,4
Resto de la Provincia de Buenos Aires	5.142.766	303.944	16,9
Catamarca	334.568	102.602	3,3
Chaco	984.446	99.633	9,9
Chubut	413.237	224.686	1,8
Córdoba	3.066.801	165.321	18,6
Corrientes	930.991	88.199	10,6
Entre Ríos	1.158.147	78.781	14,7
Formosa	486.559	72.066	6,8
Jujuy	611.888	53.219	11,5
La Pampa	299.294	143.440	2,1
La Rioja	289.983	89.680	3,2
Mendoza	1.579.651	148.827	10,6
Misiones	965.522	29.801	32,4
Neuquén	474.155	94.078	5,0
Río Negro	552.822	203.013	2,7
Salta	1.079.051	155.488	6,9
San Juan	620.023	89.651	6,9
San Luis	367.933	76.748	4,8
Santa Cruz	196.958	243.943	0,8
Santa Fe	3.000.701	133.007	22,6
Santiago del Estero	804.457	136.351	5,9
Tucumán	1.338.523	22.524	59,4
Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur	101.079	21.571	4,7
Total	36.260.130	2.780.403	13,0

Fuente: INDEC.

2 - Distribución de la Población según NSE

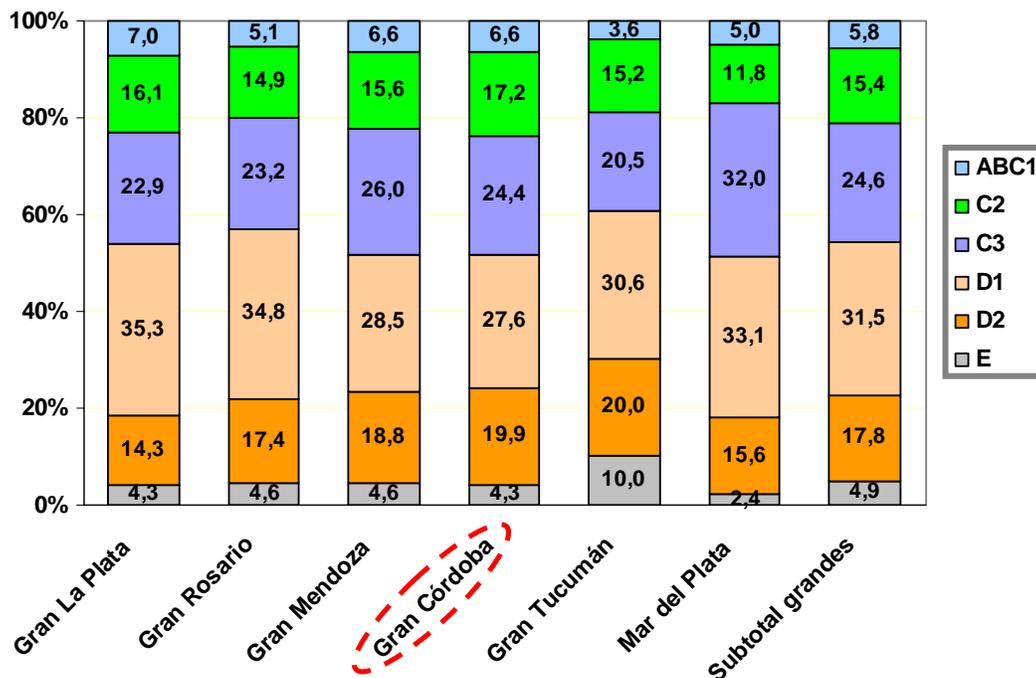
En términos de composición de la pirámide socioeconómica en el año 2006 no hay demasiados cambios con respecto al periodo anterior.

Se destaca que los extremos se mantienen estables tanto en la cúspide de la pirámide (clase alta y media alta -ABC1-) como en la base (sectores marginales - E).

Sin embargo, es evidente un movimiento en el medio. Según los analistas, se identifica un ligero desplazamiento hacia arriba de los niveles inferiores, interpretable en términos de corrimientos hacia el nivel inmediatamente superior de parte de los niveles: de E hacia D2, de D2 hacia D1 y de D1 hacia C3.

La distribución de la población según el NSE para las diferentes ciudades del Interior con más de 500.000 habitantes, para el año 2006 (último dato publicado por la Asociación Argentina de Marketing) se resume en el cuadro a continuación.

Gráfico N°18: Distribución de la población según NSE ciudades del interior



Fuente: Asociación Argentina de Marketing

3 - Evolución de la Población Infantil

En nuestro país existen 10,2 millones de niños de entre 0 y 14 años de edad, de los cuales el 30% se encuentran en la provincia de Córdoba (817.651 niños de entre 0 a 14 años).

Tabla N°28: Población infantil de Córdoba por rango y sexo

Grupo de edad	Total	Hombres	Mujeres
0 a 4 años	268.445	136.262	132.183
5 a 9 años	275.981	140.077	135.904
10 a 14 años	273.225	138.318	134.907
Total	817.651	414.657	402.994

Fuente: Censo Nacional de Población, hogares y viviendas 2001.

Por otro lado, la natalidad viene registrando una caída ininterrumpida desde la década del '80.

Según datos del Indec, la tasa promedio para el quinquenio 2000-05 fue de 18 cada mil habitantes y se prevé una menor para los cinco años posteriores (2005-2010) que será del 17,5 cada mil habitantes.

Esta tendencia tiende a angostar la base de la pirámide poblacional, disminuyendo la proporción de población infantil en el total.

En este contexto, corresponde aclarar que si bien se ha considerado históricamente a los niños menores de 14 años como los usuarios de juguetes, en los últimos tiempos esta franja etárea se ha ido reduciendo, bajando su techo a los 10.

Esta tendencia, que también se manifiesta a nivel mundial, se debe fundamentalmente al impacto que han tenido los avances tecnológicos en los hábitos de consumo. En otras palabras, cada vez es más temprana la edad en que los niños abandonan los juguetes más sencillos por otros más sofisticados como los videojuegos, los juegos para computadora y -más en general- pasan a entretenerse en el mundo de la informática y las telecomunicaciones.

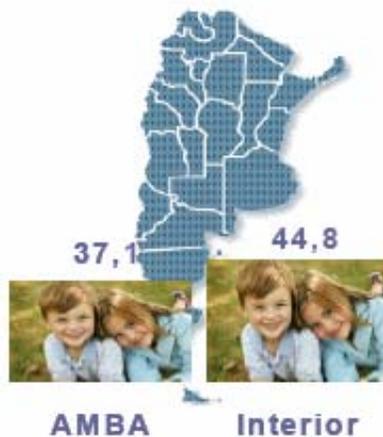
4 - Niños por Hogar

Según los datos presentados por la Consultora Latin Panel, la cantidad de chicos por hogar aumenta en forma inversamente proporcional al nivel socioeconómico. En el 44,7% de los hogares marginales hay al menos un niño de menos de 12 años, mientras que en los hogares de clase media y alta este porcentaje se reduce en casi 10 puntos.



La presencia de niños por hogar también varía de acuerdo a la zona geográfica del país. Mientras que en el área de Capital Federal y Gran Buenos Aires, hay niños en el 37,1% de los hogares, el Interior parece ser tierra más propicia para la procreación, ya que el porcentaje se eleva a 44,8%.

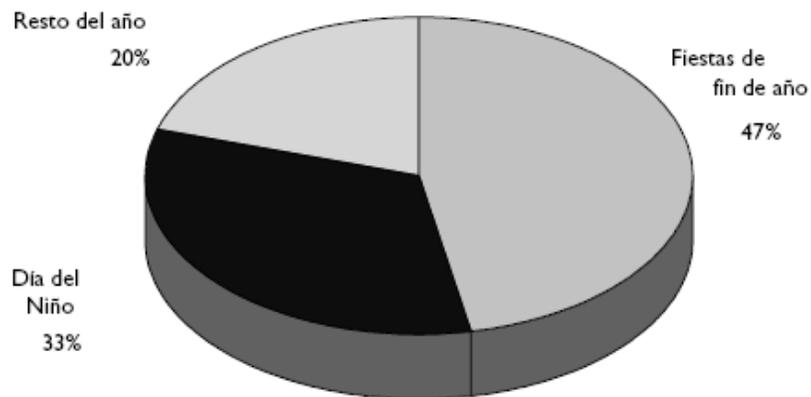
% de Hogares con niños menores de 12 años



B - Estacionalidad de las Ventas

Según la Encuesta CEP, el día del niño representa el 32,5% de la facturación anual de las empresas relevadas, mientras que las fiestas de fin de año se llevan el 47,1%.

Gráfico N°19: Distribución de las ventas durante el año



Fuente: Estimación sobre la base de Encuesta CEP

C - Hábitos de Consumo

En los hábitos de consumo entran en juego aspectos tan amplios y diversos como la cultura y la sociedad, pasando por el marketing, la publicidad y el modo de comercialización de juguetes hasta los avances de la tecnología.

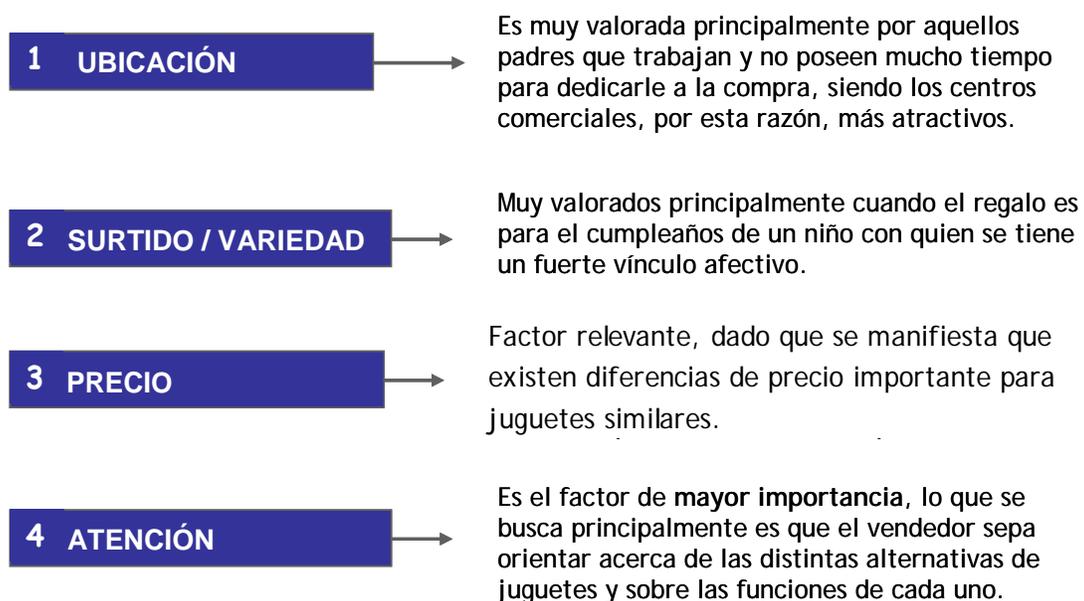
1- Elección del lugar de compra

Según los grupos de enfoque elaborados para el presente trabajo (Estudio 1) el lugar de compra se encuentra fuertemente relacionado con el *tipo de vínculo existente entre el comprador y la persona que recibe el regalo*.

Teniendo en cuenta esta variable se pueden distinguir dos situaciones. Si la relación afectiva con el niño es "alta" se prefiere realizar la compra en jugueterías, especialmente en aquellas que ofrecen gran surtido y variedad de línea de productos, aquí el esfuerzo de compra e involucramiento es alto. Mientras que si el vínculo afectivo con el niño es "bajo" se resalta la preferencia por supermercados e hipermercados, así también como por tiendas del barrio en el que residan, en este caso el esfuerzo de compra e involucramiento es bajo.

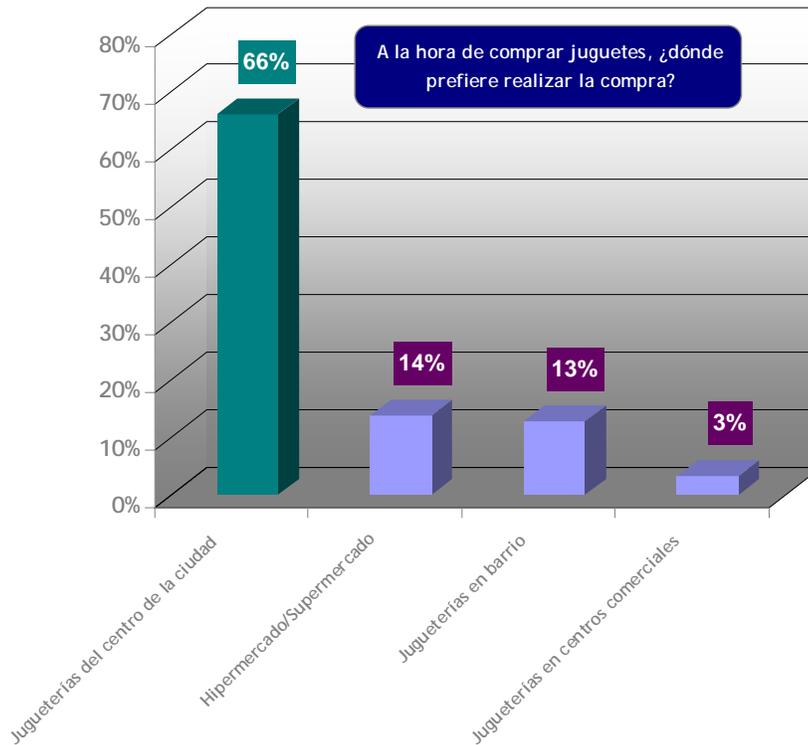
En cuanto a los atributos que se tienen en cuenta a la hora de elegir el lugar de compra se destaca *al nivel de atención como el factor de mayor importancia* en dicha elección.

A continuación se presentan las apreciaciones surgidas del estudio 1 respecto de los principales factores que se tiene en cuenta en la elección del lugar de compra.



Por último, en cuanto al lugar donde se prefiere realizar la compra de juguetes, las *Jugueterías ubicadas en el centro de la ciudad* se presentan como la principal opción, según encuesta realizada en el centro de la ciudad de Córdoba (Estudio 2).

Gráfico N°20: Lugar de compra de Juguetes



Fuente: Investigación Cuantitativa - Encuesta San Martín

Este dato se refuerza si tomamos como referencia una encuesta telefónica elaborada por la revista Punto a Punto en Noviembre de 2008 sobre consumo en Shopping Center de la ciudad de Córdoba, en la cual 39% de los encuestados manifestó que prefiere al centro de la ciudad de Córdoba para realizar la compra de juguetes.

2 - Motivos / momentos de compra de juguetes.

En relación a los motivos o momentos en los que se compra juguetes, prevalecen las **ocasiones especiales por encima de la compra espontánea**, según estudio 1.

Dentro de las mismas, se destaca la fecha de cumpleaños como el evento más importante y en la que se realiza un mayor esfuerzo de búsqueda y se está dispuesto a gastar mayor cantidad de dinero.

3 - Elección del juguete

Para explicar el tipo de juguete que se prefiere comprar, en función del estudio 1, debemos entender que existen dos situaciones, excluyentes entre sí, que definen la elección.

Existe el pedido concreto de un juguete específico

En este caso, el adulto compra un juguete específico solicitado con anterioridad por el niño. En este escenario, el adulto simplemente decide el lugar donde realizar la compra, pero no que producto comprar.

Una variante que puede presentarse en este escenario es aquella situación en la que el niño asista junto al adulto al punto de ventas. Aquí si bien es el niño quien realiza la elección del juguete, dicha elección se encuentra limitada a las opciones que el adulto le presenta.

No existe el pedido de un juguete específico

Una segunda situación de compra que puede presentarse, es aquella en la que el adulto que no se tenga fijado de antemano el juguete a comprar. En este caso es él quien decide el tipo de juguete a comprar y el lugar donde realizar la compra.

4 - Gasto promedio en la compra de juguetes

Conforme al estudio 2, el gasto promedio de la última compra se centra principalmente entre \$10 y \$50.

Cabe destacar que si bien el gasto promedio de la última compra es bajo, esto se debe a que el momento en el cual se realizó la medición correspondía a la temporada baja del sector; es de esperarse que dicho gasto se **duplique o triplique en los periodos de mayor venta.**

Tabla N° 29: Gasto aproximado en la última compra

Gasto aproximado en la última compra		
	F	%
Menos de \$10	5	2%
Entre \$10 y \$50	126	51%
Entre \$50 y \$100	60	24%
Entre \$101 y \$200	34	14%
Más de \$200	20	8%
Ns/Nc	3	1%
Total	248	100%

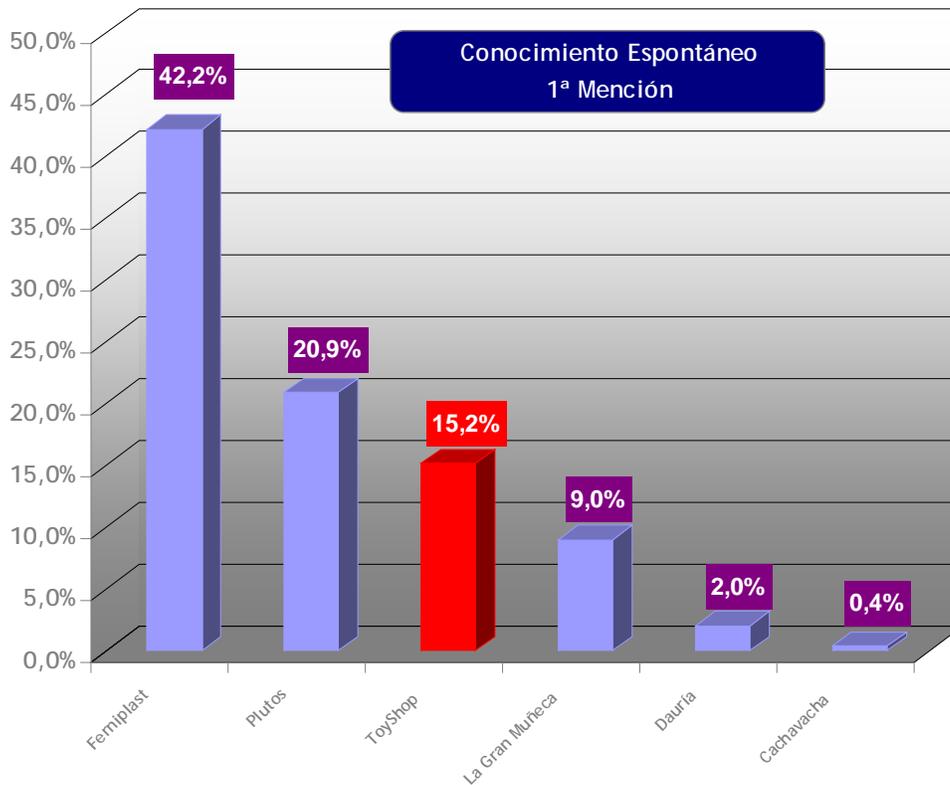
Fuente: Investigación Cuantitativa - Encuesta San Martín

5 - Posicionamiento / Evaluación de las jugueterías

En el podio del ranking construido a partir de las menciones espontáneas de jugueterías conocidas ubica en primer lugar a Ferniplast, mencionada como primera marca por el 42,2% de los encuestados, según estudio 2.

En segundo y tercer lugar se ubican; Plutos con el 20,9% y ToyShop con el 15,2% de las menciones respectivamente.

Gráfico N°21: Conocimiento espontáneo de jugueterías - 1º Mención



Fuente: Investigación Cuantitativa - Encuesta San Martín

En relación a la imagen percibida de las jugueterías, conforme al estudio 1 aquellas que se dedican únicamente a comercializar juguetes (especialistas) tienen muy buena valoración, dado que se afirma que en ellas es posible encontrar *“todo lo que los chicos ven en la tele”*.

A continuación se presenta un cuadro de fortalezas y debilidades mencionadas de cada una de las jugueterías evaluadas en dicho estudio:

Tabla N° 30: Evaluación guiada de empresas

Evaluación guiada de empresas		
Empresa	Aspectos positivos	Aspectos negativos
ToyShop	<p>Se percibe como uno de los líderes en el mercado cordobés.</p> <p>Nivel de precio medio.</p> <p>Gran variedad de marcas y productos.</p> <p>Calidad de atención alta.</p>	<p>Dimensión de los puntos de venta.</p> <p>Organización interna.</p> <p>Poca presencia publicitaria.</p> <p>Da la imagen de ser "cara".</p>
Plutos	<p>Se percibe como uno de los líderes en el mercado cordobés.</p> <p>Gran variedad de marcas y productos.</p> <p>Poseer las novedades del mercado, principalmente en juguetes electrónicos.</p> <p>Dimensión de los puntos de ventas.</p>	<p>Nivel de precio alto.</p>
El mundo del juguete	<p>Gran variedad de marcas y productos.</p>	<p>Nivel de precio alto.</p>
Criarte	<p>Especializada en juguetes para nenes chiquitos.</p>	<p>Nivel de precio alto.</p>
Había una vez	<p>Especializada en libros para niños.</p>	<p>Poca variedad de juguetes.</p>
Todo Hobby	<p>Diversidad de productos de rubros complementarios.</p> <p>Es posible encontrar "todo lo raro, lo diferente".</p>	<p>Nivel de precio alto.</p>
Cachavacha	<p>Especializada en juguetes y productos para niñas, principalmente para preadolescentes .</p>	<p>Todo muy amontonado.</p>

Fuente: Investigación Cualitativa - Grupos de enfoque

Tabla N° 30: Evaluación guiada de empresas

Evaluación guiada de empresas		
Empresa	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Ferniplast	Nivel de precio bajo.	Poca variedad de marcas y productos. Juguetes de mala calidad. Nivel de atención bajo.
La gran muñeca	Nivel de precio bajo.	Poca variedad de marcas y productos. Juguetes de mala calidad. Nivel de atención bajo.
Dauria	No se mencionan.	No se mencionan.
Río Shop	No se mencionan.	No se mencionan.

Fuente: Investigación Cualitativa - Grupos de enfoque

Algunas de las conclusiones asociadas a esta área de indagación son:

- ToyShop, Plutos y El Mundo del Juguete son definidas como *“jugueterías propiamente dichas”* dado que en las mismas es posible encontrar todas las novedades del mercado.
- La diferencia principal entre ToyShop y Plutos es el precio. Si bien en ambas jugueterías es posible encontrar la misma variedad y calidad de productos, en el grupo de clientes se mencionó que es posible ahorrar en Toy Shop, \$10 o más en juguetes similares.
- Ferniplast Y La gran muñeca son las **jugueterías de peor valoración**. Las mismas son equiparadas a los locales de *“todo por \$2”*. Se afirma que las mismas *“no sirven como juguetería”* dada la mala calidad de los juguetes y la poca variedad.
- Cachavacha, Había una vez y Todo Hobby no son clasificadas como *“jugueterías tradicionales”* debido a que en las mismas es posible encontrar otro tipo de productos para chicos.
- En el grupo de clientes se menciona que, si bien ToyShop tiene un nivel de precios medio, hace falta entrar a los locales y ver el precio de los productos, dado que se percibe a ToyShop como una juguetería cara.



Análisis del Contexto Interno

ANÁLISIS DEL CONTEXTO INTERNO

Introducción:

En esta segunda etapa de análisis se describe lo que actualmente esta haciendo la organización en términos de estrategias referidas al mix de marketing, así como la situación financiera actual de la misma.

El análisis interno se estructura a partir de los siguientes módulos:

- A. Descripción de la empresa.
- B. Productos ofrecidos.
- C. Fijación de precios.
- D. Análisis de los Canales de Distribución.
- E. Comunicación / Promoción.
- F. Clientes
- G. Análisis de los recursos humanos.
- H. Análisis Económico / Financiero.
- I. Medición y pronóstico de la demanda

A - Descripción de la Empresa

Historia

Luego de operar en el rubro de cotillón, souvenir y tarjetas para eventos durante más de 15 años, los actuales socios gerentes de la empresa se vieron obligados a cerrar uno de los tres locales que en ese entonces (año 2002) la empresa poseía. Dada la ubicación del mismo, deciden no perderla y probar otro rubro diferente de manera de no depender de forma exclusiva de negocios de cotillón, pudiendo así tener otra alternativa viable de generación de ingresos.

Gracias a las relaciones logradas hasta el momento, consiguieron incursionar en la venta de juguetes.

Este nuevo rubro fue un éxito, por lo que se decidió explotarlo al máximo, así es como en el año 2004, gracias a la adquisición de un nuevo local situado en el centro de la ciudad de Córdoba, nace ToyShop.

Gracias al éxito que tuvo ToyShop la gerencia decide centrar todos sus esfuerzos en el mismo y cerrar los otros locales que poseían.

Durante el transcurso de los años 2005 y 2006 se realizó la apertura de dos nuevos locales comerciales, consolidando así la empresa.

Actualmente cuenta con un staff de aproximadamente 30 personas, repartidas entre las distintas actividades.

A continuación se presenta el organigrama formal de la empresa:

Gráfico N°22: Organigrama ToyShop



Fuente: Manual de Inducción ToyShop

Misión Corporativa

La misión corporativa definida por la dirección de ToyShop es la siguiente:

Crear Experiencias Inolvidables para nuestros clientes

Mejorando su calidad de vida a partir del desarrollo y comercialización de productos y servicios vinculados con la industria del juguete, el entretenimiento, recreación y eventos para niños, adolescentes y segmentos complementarios, que contribuyan a la construcción de experiencias y momentos inolvidables.

Claves de la misión corporativa:

- Foco puesto en la "experiencia"
- Comercialización y "desarrollo"
- Industria del juguete como un eje central.
- Especialización en entretenimiento y recreación
- Segmentación general: niños y adolescentes
- Segmentos complementarios

Visión Corporativa

Esperamos consolidarnos como organización y grupo empresario nacional en los próximos 10 años, especializados en el desarrollo y la comercialización de productos y servicios vinculados con el entretenimiento, la recreación y los eventos sociales, reconocidos en el mercado por nuestra excelencia de servicios y la creatividad e innovación de nuestras propuestas.

Valores fundamentales

- *Ética Comercial*
- *Creatividad e innovación*
- *Respeto por nuestros colaboradores y clientes*
- *Disciplina Estratégica*

B - Productos ofrecidos

Conforme a la clasificación de bienes para consumidor presentada por Philip Kotler, los juguetes se enmarcarían dentro de la categoría **Bienes de Comparación**, a los cuales se define como *“productos para los cuales el cliente, durante el proceso de selección y compra, suele comparar en base a su idoneidad, calidad, precio y estilo”*.

La mezcla o surtido de bienes que presenta ToyShop está conformado por 7 líneas de productos, a saber las mismas son:

- Juguetes para nenas (nacionales e importados).
- Juguetes para varones (nacionales e importados).
- Artículos para bebés (Incluye: juguetes y rodados).
- Juegos aire libre y de mesa.
- Peluches, masas y encastres.
- Autos (Incluye: colección, radio control, pistas y Playmobil).
- Artículos escolares (colegio / jardín).

Facturación por Línea de Productos

En general ninguna línea de productos se destaca fuertemente frente al resto.

Las dos líneas de mayor concentración de la facturación son:

- Juguetes para nena
- Juguetes para varón.

Le sigue en orden de importancia, los artículos para bebé y los juegos de aire libre y de mesa. Estas cuatro categorías representan el 70% de la facturación total (año 2006 y 2007). Por último se destaca por mostrar una baja participación, la línea productos para el colegio / jardín de infante.

Tabla N°31: Facturación por línea de producto - Año 06/07

Linea de productos	%	% Acum
Juguetes para nena	21%	21%
Juguetes para varon	20%	41%
Articulos para bebes, incluye: juguetes y rodados	15%	56%
Juegos de aire libre y juegos de mesa	14%	70%
Peluches masas y encastres	13%	83%
Autos: Colección, Radio Control, pistas y Playmobil	12%	95%
Artículos escolares	5%	100%
TOTAL	100%	-

^(*) Se consideran los datos de todos los meses de 2006 menos enero, agosto y diciembre y del 2007 todos menos enero.

Fuente: Elaboración propia

C - Fijación de precios

La empresa actualmente utiliza una estrategia de precios que consiste en fijar un margen sobre el de costo de los productos. Dicho margen oscila entre el 66% y 44% del costo del producto y la asignación del mismo depende de la marca del producto.

En la tabla N° 31 a continuación muestra el margen de cada proveedor calculado como la relación porcentual entre el precio de venta y el costo de venta.

En el mismo se presentan el total de proveedores ordenados de mayor a menor de manera de poder distinguir aquellos que se encuentran por encima y por debajo del promedio que asciende al 53%.

Los proveedores de mayor margen son:

- Mascorema (66%),
- Pummy (62%)
- Montecor (60%)

Tabla N°32: Margen de ganancia aproximado por proveedor

Proveedor	Margen	Proveedor	Margen
Mascorema	66%	Los 5 de Perlas	55%
Pummy	62%	Volcan	55%
Montecor	60%	Biemme	53%
Importinghs	58%	Yetem	53%
Ankah	57%	Margen promedio	53%
Priori	57%	Yoli Bell	52%
Smoby	57%	Lionels	52%
Bontus	57%	Juegos y Juguetes	52%
Rivaplast	55%	Juguetoy	52%
Juguetech	55%	Maquiavelli	50%
Mar-Plast	55%	Yo-Yo	50%
Wabro	55%	Trucco	50%
Antex	55%	Blumen	50%
Bipo	55%	Ruibal	50%
Intek	55%	Miluplast	50%
Toyco	55%	Caffaro	50%
Multiscope	55%	Maxi Fun	50%
Clandestine/Rawson	55%	Dencar	50%
Diver-juegos	55%	Didactica Integral	50%
Dimare	55%	Manias	50%
Margosian	55%	D y D Hobbies	50%
Babylin	55%	Tapimovil	50%
Cime	55%	Sil-Hu	50%
Atleta	55%	Nikko	50%
Ciencias para Todas	55%	Decormania	50%
Ditoys	55%	Rotoys	50%
Implas	55%	Mattel	47%

Fuente: Elaboración propia

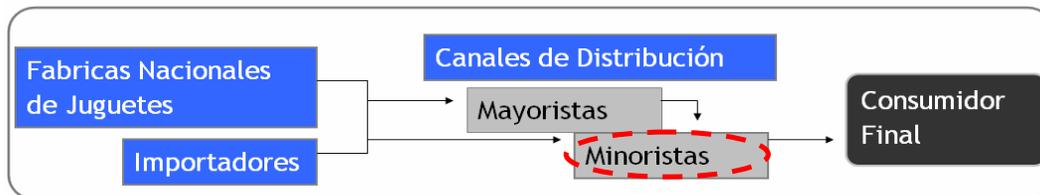
Por último, es importante resaltar que la empresa actualmente no ofrece ningún tipo de promoción y/o descuento. Sin embargo en el pasado han existido promociones y/o descuentos las cuales será descriptas en el apartado de Comunicación / Promoción.

D - Análisis de los Canales de Distribución

Dentro de la cadena de valor de la Industria del Juguete, Toy Shop se encuentra situado dentro de la categoría Canales de Distribución, como un canal de venta minorista, dentro del ramo tienda especializada: *Cadenas de Jugueterías*.

Es decir que es el último intermediario antes de que el producto llegue al consumidor final.

Gráfico N°23: Cadena de valor de la industria del juguete



Fuente: Elaboración propia en base a CAIJ

Si bien no existe información oficial respecto a los beneficios obtenidos por los distintos intermediarios, según diversas fuentes consultadas así como entrevistas con los propietarios de la empresa, el precio de venta al público supera entre un 80% y 100% el valor del producto salido de fábrica.

Como método de contacto con el cliente se utilizan establecimientos comerciales tradicionales, mientras que no se utilizan ventas on-line, por catálogo, por teléfono o a domicilio.

Actualmente Toy Shop posee tres sucursales las cuales se encuentran ubicadas en la zona céntrica de la ciudad. No posee locales en centros comerciales, hipermercados o barrios de la ciudad.

Toy Shop se encuentra por encima del promedio de sucursales por empresa (2), situándose segundo junto a la juguetería Cachabacha. Sin embargo, si consideráramos únicamente a los minoristas que comercializan únicamente juguetes, observaríamos que Toy Shop junto con Cachabacha son las tiendas con mayor cantidad de sucursales (3).

Tabla N°33: Sucursales por empresa

Sucursales por Empresa	
Empresas	Q Sucursales
Ferniplast	6
Toy Shop	3
Cachavacha	3
Promedio	2
Dauria	2
La Gran Muñeca	2
Plutos	2
Rio Shop	1
Todo Hobby	1
Había una vez...	1
El mundo del Juguete	1 ^(*)
Criarte	1
Total	22

(*) No se incluyen las 30 sucursales de El mundo del Juguete, se considera 1 sucursal que posee en Córdoba.

Fuente: relevamiento Mystery Shopper

Es importante resaltar que ninguna de las tres sucursales que posee Toy Shop son propiedad de la empresa, por esta razón es que toma tanta relevancia el análisis del costo de alquiler.

E - Comunicación / Promoción

La empresa no cuenta con una política de comunicación y/o promoción específica sino que va desarrollando su comunicación y acciones promocionales acorde al criterio de la gerencia y de las situaciones de canje que se le presenten.

A continuación se presenta un cuadro resumen con las acciones de Comunicación y Publicidad realizadas, presentándose la siguiente información:

- Año
- Nombre
- Concepto
- Inversión
- Resultado Cuantitativo
- Resultado Cualitativo. El mismo se basa en la evaluación que la gerencia hizo sobre la acción realizada. El signo **menos** en color rojo representa un resultado negativo, el signo **igual** en color amarillo representa un resultado medio y el signo **más** en color verde representa un resultado positivo.

Tabla N°34: Acciones de comunicación y publicidad - 2006/2007

Año	Nombre	Concepto	Inversión	Resultados Cuantitativo	Evaluación Cualitativa
2005	Temporada Vacaciones de Julio - Día del Niño 2005	Pauta en TV durante las dos semanas de las vacaciones (tres días por semana 8 salidas diarias). Para el día del niño se repitió la pauta y se agregó el domingo anterior 2 PNT	\$ 35.000	S/D	
	Temporada Fin de Año 2005	Stand exclusivo en el Orfeo Superdomo para presentación de Piñón Fijo. Distribución de mas de 6000 mailing publicitarios con almanaque 2006.	S/D	S/D	
	Mailing	Impresión de 50.000 mailing a full color: entregados en la juguetería, puerta a puerta en barrios, en resúmenes de tarjeta Kadicard y con revista Pasitos. Avisos en revistas Aquí Vivimos, Kadicard y Pasitos.	\$ 25.000	S/D	
	INVERSIÓN TOTAL		\$ 60.000		
2006	Mundial 2006	Cupón superando la compra de \$40.- de devolución del 10% de la compra en juguetes (si ganaba Argentina) y del 5% (si perdía argentina).	\$ 305	Se imprimieron 1.000 cupones, se entregaron 250 y solo 15 volvieron.	
	Temporada Vacaciones de Julio 2006	Stand de promoción y Venta en Feriniños: reparto de bolsas y sorteos.	\$ 12.000	S/D	
	Temporada día del Niño 2006	70.000 mailing full color + acción de vía pública	\$ 35.000	S/D	
	Combofertas primavera	30.000 mailing promocionando ofertas de productos de stock	\$ 2.500	S/D	
	Mes de la familia	30.000 mailing distribuidos en el centro	\$ 3.200	S/D	
	Temporada Fin de Año	Combinación de Radio, Vía Publica Y Mailing	\$ 42.000	S/D	
	INVERSIÓN TOTAL		\$ 95.005		
2007	Escolares	30.000 mailing con promoción del 15% de descuento.	S/D	Volvieron 30	
INVERSIÓN TOTAL		S/D			

Fuente: Elaboración propia

Convenio Hospital Privado

A finales del año 2007 ToyShop realizó un convenio con el Hospital Privado a partir del cual ToyShop le entregaba al hospital un juguete de regalo a cada bebé nacido en el mismo, y a cambio el hospital le entregaba la base de datos de todas las madres que tuvieran sus hijos ahí. Esta base incluye nombre y apellido de la madre, teléfono, dirección y fecha de nacimiento de su bebé.

A su vez se le permitió a ToyShop colocar en la sala de espera de pediatría un espacio propio, el cual cuenta con un juego de mesa y sillas para chicos, una alfombra, juegos de encastre y un cartel institucional de la empresa.

Si bien no se posee resultados cuantitativos de la acción, la evaluación cualitativa de la acción por parte de la gerencia es positiva.

F - Clientes

La única distinción de clientes que poseen es:

- **Clientes individuales:** hombre o mujeres que compran juguetes para un niño/a. **No se posee ningún tipo de registro de este tipo de clientes**, es decir nombre, apellido, dirección, edad u otro dato necesario como para ejecutar acciones de fidelización.
- **Clientes corporativos:** grandes y medianas empresas que compran juguetes con el objetivo de entregarlos como obsequios a sus empleados en fechas o eventos especiales vinculados con los niños.

Durante los años 2007 y 2008 se han realizado ventas a este tipo de clientes, las cuales en promedio son de un monto de \$4.000.

Si bien se posee registro sobre la empresa y el motivo de la compra nunca se ha realizado acciones dirigidas a este segmento y siempre se actuó de manera reactiva frente a las mismas.

Algunas empresas que las que se ha trabajado son:

- Kadicar
- Tarjeta Naranja
- Facalu
- Iwulsky
- Fiat

G - Análisis de los Recursos Humanos

Situación Actual

Área de RRHH

No existe un responsable único del área de RRHH, los procesos de Administración de Personal y de Recursos Humanos están asignados a los dueños y el Contador.

Las actividades de esta área se generan, en su mayoría, desde los dueños y las mismas no están sistematizadas ni forman parte una política de recursos humanos establecida formalmente.

Los procesos de RRHH son tenidos en cuenta en la medida que van surgiendo necesidades. Ejemplo: Proceso de Selección e Inducción.

Organización del Trabajo

Los cajeros son quienes cumplen en parte el rol de encargado. Este rol tal como está definido pareciera no ser funcional a lo que la empresa expresa que necesita.

Las funciones del Responsable de Administración no están del todo formalizadas y muchas se están construyendo en la práctica.

Los dueños tienen tareas delimitadas pero no roles claros, lo que hace que en muchos casos se superpongan en la gestión y generen ruidos o mensajes cruzados en el equipo.

El rol del vendedor no tiene claramente definido su grado de autonomía. El actual sistema de compensación variable, aún no ha sido aceptado por la gente.

Selección e Inducción del Personal

Ambos procesos fueron recientemente definidos y existe conformidad con los resultados obtenidos de los mismos.

Existe un Manual de Inducción y el mismo hace hincapié únicamente en aspectos generales vinculados al negocio.

Capacitación y Desarrollo

Existe una capacitación inicial orientada a ventas y al producto en general. La capacitación específica por productos no se hace en todos los casos.

El personal manifiesta la necesidad de adquirir mayor capacitación específica de algunos productos para incrementar su conocimiento del mismo y lograr mayor fluidez en la venta.

Gestión del Desempeño

La evaluación que se realiza es informal y espontánea.

No todo el mundo recibe información acerca de su desempeño, depende de las situaciones que se vayan presentando.

Motivación y Reconocimiento

Generalmente se reconoce económicamente al personal, en función de parámetros personales. Esto no es en general para todos, sino que se realiza eventualmente.

No existen Programas o Acciones de Reconocimiento por Ventas. Se está intentando implementar un sistema por porcentajes que aún no logra cubrir las expectativas del personal.

Las acciones para motivar al personal son aisladas y no están incluidas dentro de un sistema de motivación integral, sólido y que pueda sostenerse y retroalimentarse en el tiempo.

Comunicaciones

Por la dispersión geográfica de los locales y los distintos sectores la comunicación suele no llegar a todos al mismo tiempo y de igual manera.

El personal percibe que las comunicaciones que bajan desde los dueños no siempre son uniformes y a veces hasta se contraponen.

Cuando hay algún tema puntual se realizan reuniones generales con todos los empleados para brindar información.

Las reuniones de trabajo no son una práctica internalizada en la compañía. Se trabaja más con lo que ocurre en el día a día.

Participación del Personal

El personal tiene posibilidades de realizar sugerencias y aportar ideas. Los dueños esperan esto.

Sin embargo, no perciben que haya suficiente espacio para expresarse y aunque tendrían cosas para aportar no siempre lo hacen.

Administración de Personal

Los procesos de liquidación de sueldos, control de ausentismo, vacaciones, licencias especiales, están distribuidos entre la Responsable de Administración y el Contador de la empresa.

Su implementación no hace ruido en la empresa.

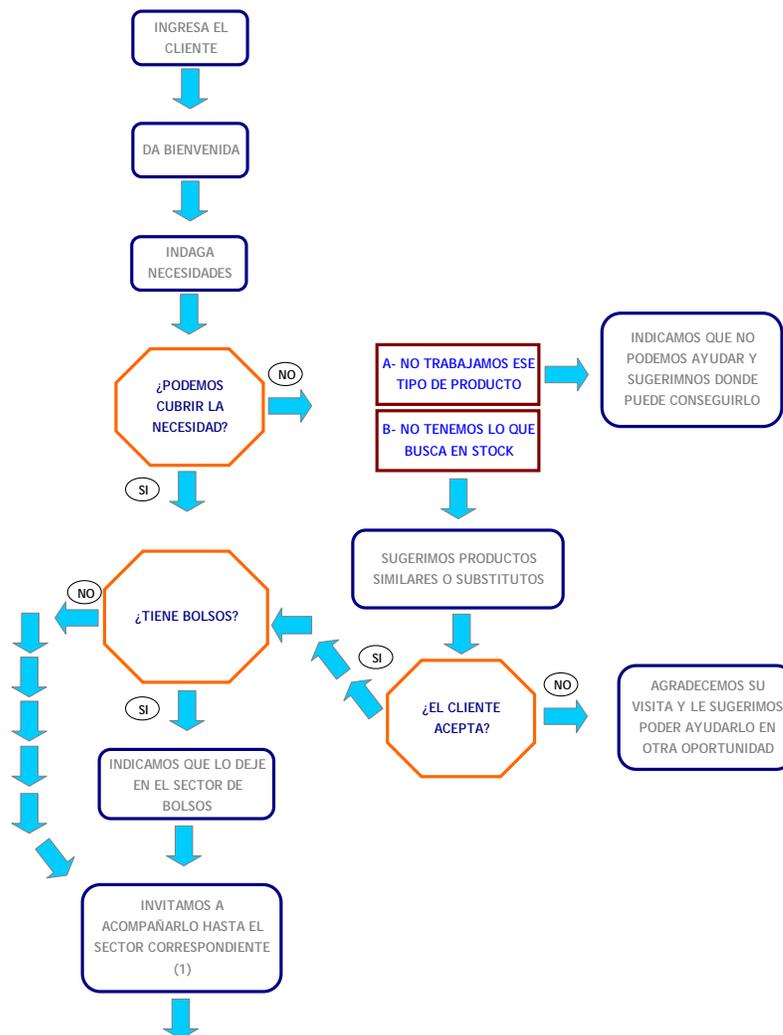
Proceso de atención y ventas

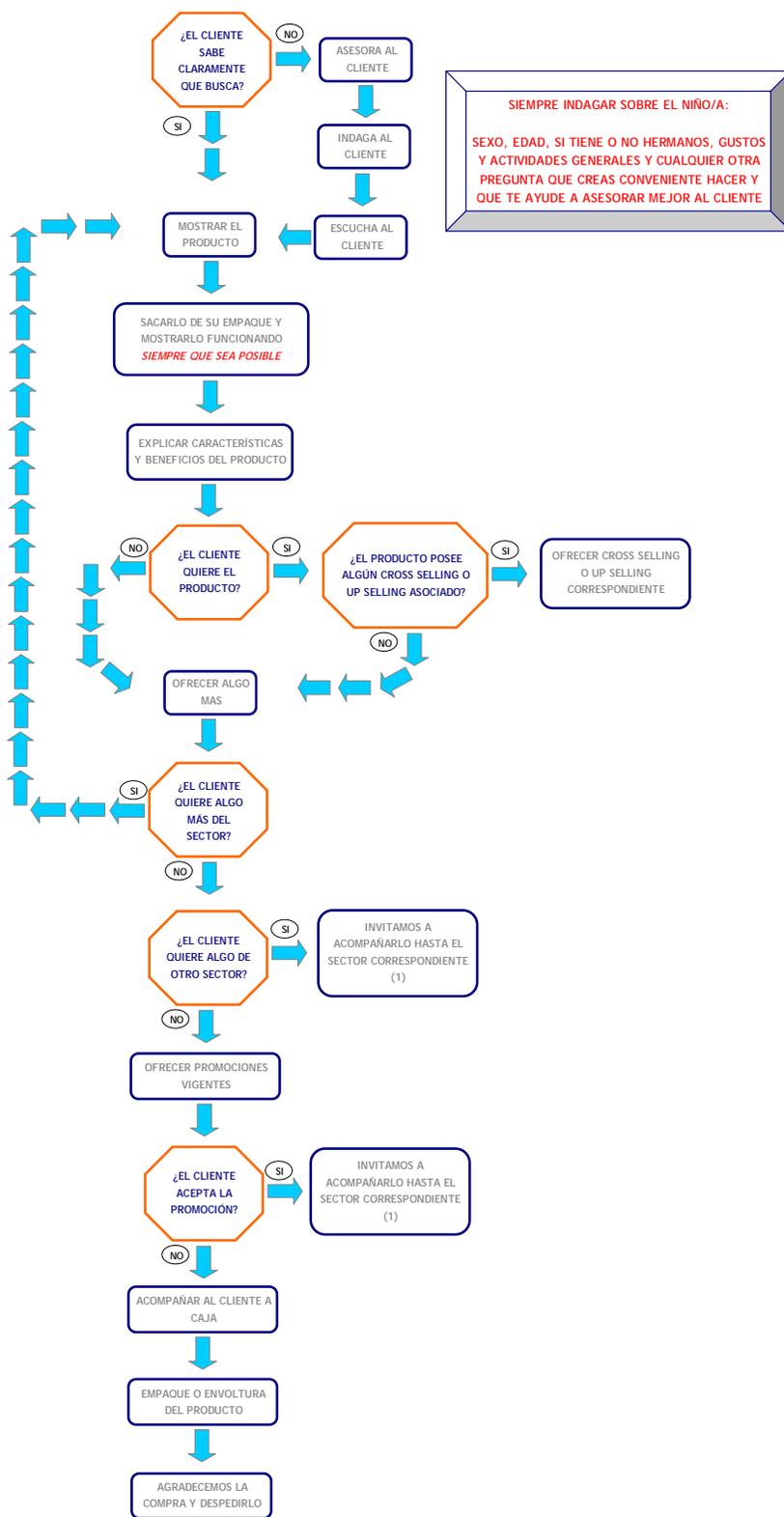
La empresa posee un proceso de atención y ventas normalizado. El mismo fue elaborado por la gerencia en función de su experiencia en el negocio. Este proceso se encuentra formalmente presentado en el Manual de Inducción y forma parte esencial de la capacitación que reciben los vendedores.

De acuerdo con la gerencia, este proceso de atención y ventas se cumple "en un 80%", siendo la principal falencia de su ejecución la falta de pro actividad comercial de los vendedores, es decir el ofrecimiento de productos complementarios al que esta comprando el cliente.

A su vez se manifiesta, tanto por la gerencia como por los vendedores, que debido a la cantidad de clientes que visitan los locales en las épocas de mayor venta (Día del Niño y Navidad) es muy difícil cumplir por completo este proceso.

Gráfico N°24: Flujograma Proceso de Atención y Ventas





Fuente: Manual de inducción ToyShop

H - Análisis Económico / Financiero

Facturación Global de la Empresa

Evolución 04/05/06/07/08

Desde su apertura la facturación de ToyShop se ha ido incrementado, aunque ha tasa decreciente, para alcanzar en el año 2007 un total de \$4.3 millones de pesos que representa un crecimiento del 24% respecto del periodo anterior.

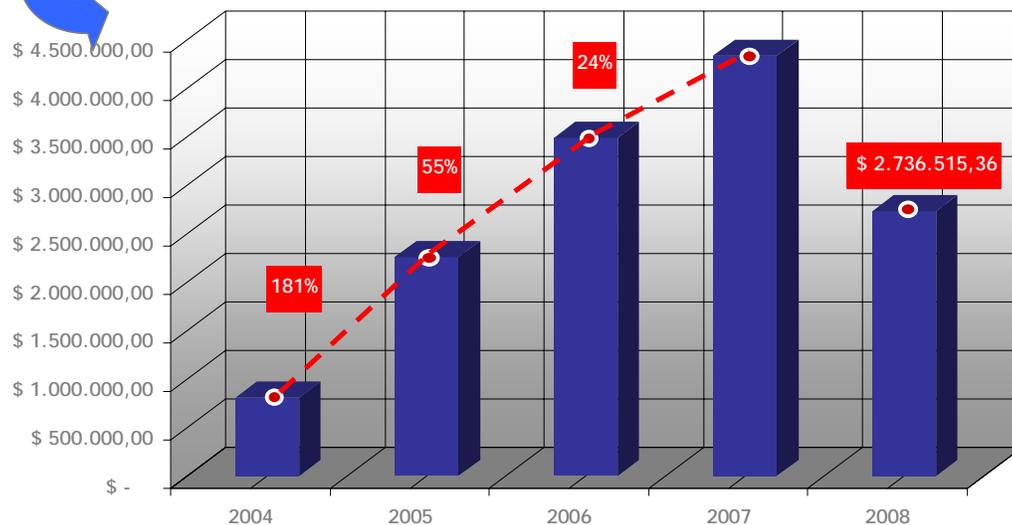
Tabla N°35: Facturación ToyShop - apertura mensual

Meses	2004	2005	2006	2007	2008
Enero	\$ -	\$ 137.339,00	\$ 227.295,00	\$ 336.797,05	\$ 394.630,91
Febrero	\$ -	\$ 101.834,00	\$ 131.729,00	\$ 207.995,09	\$ 285.678,44
Marzo	\$ -	\$ 89.747,00	\$ 122.559,50	\$ 236.444,13	\$ 213.654,45
Abril	\$ -	\$ 89.878,00	\$ 142.908,85	\$ 175.943,93	\$ 227.829,20
Mayo	\$ -	\$ 99.928,00	\$ 141.107,70	\$ 230.170,70	\$ 276.510,22
Junio	\$ -	\$ 114.209,00	\$ 211.871,80	\$ 221.135,66	\$ 238.949,04
Julio	\$ 28.788,00	\$ 168.000,00	\$ 312.058,00	\$ 336.548,77	\$ 373.206,63
Agosto	\$ 174.042,00	\$ 394.651,00	\$ 600.706,50	\$ 637.296,20	\$ 726.056,47
Septiembre	\$ 59.005,00	\$ 112.296,00	\$ 193.449,60	\$ 192.996,71	\$ -
Octubre	\$ 64.147,00	\$ 122.829,00	\$ 180.791,85	\$ 197.645,23	\$ -
Noviembre	\$ 74.777,00	\$ 138.660,00	\$ 203.560,80	\$ 252.542,58	\$ -
Diciembre	\$ 403.198,00	\$ 689.072,00	\$ 1.023.234,52	\$ 1.306.672,03	\$ -
TOTAL	\$ 803.957,00	\$ 2.258.443,00	\$ 3.491.273,12	\$ 4.332.188,08	\$ 2.736.515,36
Var. %		181%	55%	24%	

Fuente: Elaboración propia



Gráfico N°25: Facturación ToyShop 2004 - 2008



Fuente: Elaboración propia

Tomando como referencia la evolución de la facturación para el periodo 05/08 se observa:

- Crecimiento interanual aunque a tasa decreciente.
- Crecimiento positivo en todos los meses, exceptuando Marzo de este año.
- Crecimiento en periodo 07/05 del 92%.
- Reducción en la tasa de crecimiento en todos los meses analizados de 2008, exceptuando Marzo que presenta un crecimiento negativo del -10% y el mes de Abril que posee una tasa de crecimiento superior a la presentada en 2007.

Tabla N°36: Evolución Facturación, 2004 - 2008

Meses	2005	2006	Ev. 06/05	2007	Ev. 07/06	Ev. 07/05	2008	Ev. 08/07	Ev. 08/06
Enero	\$ 137.339,00	\$ 227.295,00	65%	\$ 336.797,05	48%	145%	\$ 394.630,91	17%	74%
Febrero	\$ 101.834,00	\$ 131.729,00	29%	\$ 207.995,09	58%	104%	\$ 285.678,44	37%	117%
Marzo	\$ 89.747,00	\$ 122.559,50	37%	\$ 236.444,13	93%	163%	\$ 213.654,45	-10%	74%
Abril	\$ 89.878,00	\$ 142.908,85	59%	\$ 175.943,93	23%	96%	\$ 227.829,20	29%	59%
Mayo	\$ 99.928,00	\$ 141.107,70	41%	\$ 230.170,70	63%	130%	\$ 276.510,22	20%	96%
Junio	\$ 114.209,00	\$ 211.871,80	86%	\$ 221.135,66	4%	94%	\$ 238.949,04	8%	13%
Julio	\$ 168.000,00	\$ 312.058,00	86%	\$ 336.548,77	8%	100%	\$ 373.206,63	11%	20%
Agosto	\$ 394.651,00	\$ 600.706,50	52%	\$ 637.296,20	6%	61%	\$ 726.056,47	14%	21%
Septiembre	\$ 112.296,00	\$ 193.449,60	72%	\$ 192.996,71	0%	72%	\$ -	-	-
Octubre	\$ 122.829,00	\$ 180.791,85	47%	\$ 197.645,23	9%	61%	\$ -	-	-
Noviembre	\$ 138.660,00	\$ 203.560,80	47%	\$ 252.542,58	24%	82%	\$ -	-	-
Diciembre	\$ 689.072,00	\$ 1.023.234,52	48%	\$ 1.306.672,03	28%	90%	\$ -	-	-
TOTAL	\$ 2.258.443,00	\$ 3.491.273,12	55%	\$ 4.332.188,08	24%	92%	\$ 2.736.515,36	-	-

Fuente: Elaboración propia

Estacionalidad de la Facturación

En los tres periodos analizados (2005, 2006 y 2007) la estacionalidad de las ventas se presenta de manera similar, siendo agosto y diciembre los meses de mayor concentración, con el 17% y 31% del total respectivamente.

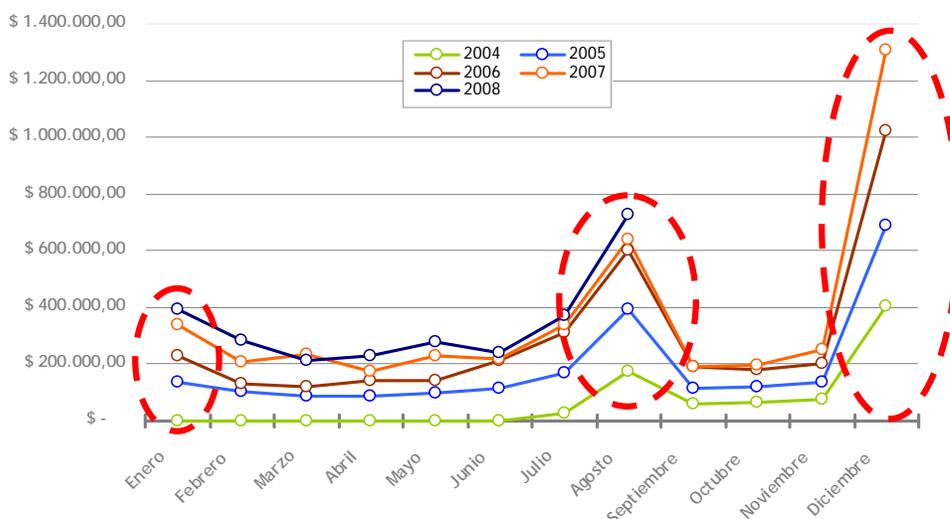
El resto del año presenta volúmenes parejos que concentran del 4% al 6% del total, salvo enero que influenciado por el día de reyes llega a representar el 8%.

Tabla N°37: Facturación ToyShop - Estacionalidad

Meses	2005	%	2006	%	2007	%
Enero	\$ 137.339,00	6%	\$ 227.295,00	7%	\$ 336.797,05	8%
Febrero	\$ 101.834,00	5%	\$ 131.729,00	4%	\$ 207.995,09	5%
Marzo	\$ 89.747,00	4%	\$ 122.559,50	4%	\$ 236.444,13	5%
Abril	\$ 89.878,00	4%	\$ 142.908,85	4%	\$ 175.943,93	4%
Mayo	\$ 99.928,00	4%	\$ 141.107,70	4%	\$ 230.170,70	5%
Junio	\$ 114.209,00	5%	\$ 211.871,80	6%	\$ 221.135,66	5%
Julio	\$ 168.000,00	7%	\$ 312.058,00	9%	\$ 336.548,77	8%
Agosto	\$ 394.651,00	17%	\$ 600.706,50	17%	\$ 637.296,20	15%
Septiembre	\$ 112.296,00	5%	\$ 193.449,60	6%	\$ 192.996,71	4%
Octubre	\$ 122.829,00	5%	\$ 180.791,85	5%	\$ 197.645,23	5%
Noviembre	\$ 138.660,00	6%	\$ 203.560,80	6%	\$ 252.542,58	6%
Diciembre	\$ 689.072,00	31%	\$ 1.023.234,52	29%	\$ 1.306.672,03	30%
TOTAL	\$ 2.258.443,00	100%	\$ 3.491.273,12	100%	\$ 4.332.188,08	100%

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°26: Facturación ToyShop - Apertura mensual



Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que la estacionalidad de las ventas de ToyShop es inferior a la que presenta el sector, en donde tal como se mencionaba anteriormente, el día del niño representa el 32,5% de la facturación anual de las empresas relevadas, mientras que las fiestas de fin de año se llevan el 47,1%.

Ticket Promedio

En 2007 el ticket promedio fue de **\$66,74** alcanzando sus máximos valores en los meses de Diciembre y Agosto (Navidad y Día del Niño), con valores de **\$110** y **\$85** respectivamente.

En lo que respecta a 2008 se observan incrementos en todos los meses. El mes de Febrero es el que presenta una mayor variación, con un valor de 261%.

Tabla N°38: Ticket Promedio - Evolución

Meses	2007	2008	Ev. 08/07
Enero	\$ 68,14	\$ 73,15	7%
Febrero	\$ 23,31	\$ 84,10	261%
Marzo	\$ 50,12	\$ 75,21	50%
Abril	\$ 55,02	\$ 74,74	36%
Mayo	\$ 62,88	\$ 80,73	28%
Junio	\$ 64,33	\$ 82,60	28%
Julio	\$ 72,33	\$ 121,43	68%
Agosto	\$ 85,63	\$ 148,42	73%
Septiembre	\$ 65,04		
Octubre	\$ 70,97		
Noviembre	\$ 72,62		
Diciembre	\$ 110,49		
Promedio	\$ 66,74		

Fuente: Elaboración propia

Análisis Comparativo por Sucursal

A continuación se presenta un análisis comparativo de las sucursales tomando como referencia solo los meses en donde las tres bocas poseen datos.

Evolución Enero - Agosto 2007

En el periodo ene-ago del 2007 Jugueshop facturó un total de \$2.3 millones, en donde:

- la sucursal A fue la que mayor aporte realizó, concentrando el 56% de dicho total,
- seguida por la sucursal C con el 40%
- y la sucursal B con el 4%.

Tabla N°39: Comparativo Facturación Sucursales: Ene/Ago 07

Meses	2007			
	Sucursal A	Sucursal B	Sucursal C	Total
Enero	\$ 190.185,55	\$ 8.278,85	\$ 138.332,65	\$ 336.797,05
Febrero	\$ 113.053,05	\$ 8.025,84	\$ 86.916,20	\$ 207.995,09
Marzo	\$ 131.127,50	\$ 13.501,23	\$ 91.815,40	\$ 236.444,13
Abril	\$ 96.554,68	\$ 9.091,75	\$ 70.297,50	\$ 175.943,93
Mayo	\$ 124.427,32	\$ 8.280,45	\$ 97.462,93	\$ 230.170,70
Junio	\$ 118.014,71	\$ 10.017,75	\$ 93.103,20	\$ 221.135,66
Julio	\$ 186.951,68	\$ 13.368,00	\$ 136.229,09	\$ 336.548,77
Agosto	\$ 369.679,98	\$ 24.312,35	\$ 243.303,87	\$ 637.296,20
TOTAL	\$ 1.329.994,47	\$ 94.876,22	\$ 957.460,84	\$ 2.382.331,53
%	56%	4%	40%	100%

Fuente: Elaboración propia

Evolución Enero - Agosto 2008

Aunque con algunas pequeñas diferencias, la contribución de cada sucursal al total facturado en el periodo ene-ago del 2008 es similar a la registrada en el periodo analizado en el año 2007.

Tabla N°40: Comparativo Facturación Sucursales: Ene/Ago 08

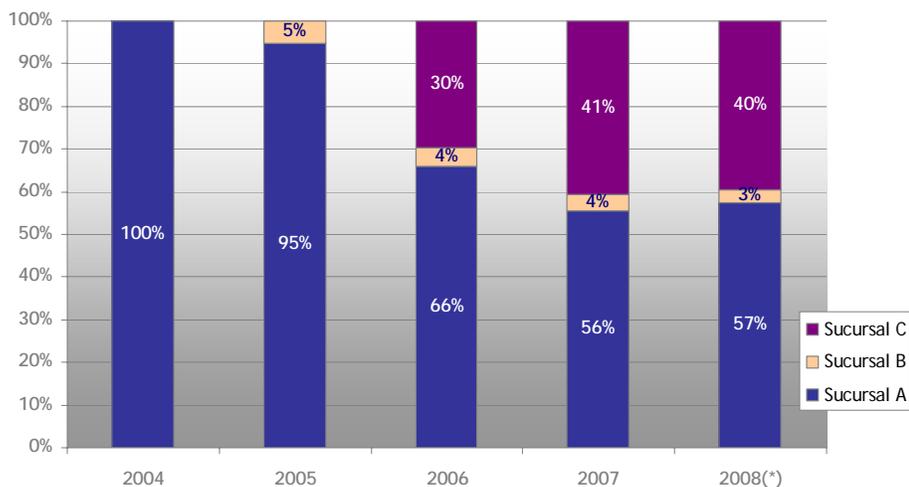
Meses	2008			
	Sucursal A	Sucursal B	Sucursal C	Total
Enero	\$ 230.675,84	\$ 12.271,42	\$ 151.683,65	\$ 394.630,91
Febrero	\$ 166.211,78	\$ 11.051,50	\$ 108.415,16	\$ 285.678,44
Marzo	\$ 121.765,48	\$ 7.935,00	\$ 83.953,97	\$ 213.654,45
Abril	\$ 127.859,60	\$ 6.474,00	\$ 93.495,60	\$ 227.829,20
Mayo	\$ 151.054,91	\$ 8.576,50	\$ 116.878,81	\$ 276.510,22
Junio	\$ 137.472,23	\$ 8.745,75	\$ 92.731,06	\$ 238.949,04
Julio	\$ 213.020,96	\$ 11.206,00	\$ 148.979,67	\$ 373.206,63
Agosto	\$ 423.408,63	\$ 21.043,28	\$ 281.604,56	\$ 726.056,47
Totales	\$ 1.571.469,43	\$ 87.303,45	\$ 1.077.742,48	\$ 2.736.515,36
%	57%	3%	39%	100%

Fuente: Elaboración propia

Participación por Sucursal

Respecto de la contribución de cada sucursal, cabe mencionar que si bien la sucursal A siempre ha concentrado el mayor volumen de facturación de la empresa, la misma se ha reducido a lo largo de los periodos analizados como consecuencia de la apertura del resto de las sucursales. Por su parte la sucursal C desde su apertura ha aumentado su participación. Mientras que la facturación de la sucursal B ha caído en los últimos años.

Gráfico N°27: Facturación Participación por Sucursal



(*) Corresponde al período Ene-Ago de 2008

Fuente: Elaboración propia

Ticket promedio por Sucursal

En el año 2007 el ticket promedio de ToyShop fue de \$66,74, en donde:

- la sucursal A fue la que presentó un ticket promedio de \$67,12, superior al de la cadena,
- mientras que la sucursal C presentó un ticket similar al del promedio de la cadena, \$66,36%.
- Respecto de la sucursal B no se posee información, aunque se estima que sea inferior al resto.

Tabla N°41: Ticket promedio por Sucursal - Año 2007

Meses	Sucursal A	Sucursal C	Promedio
Enero	\$ 61,48	\$ 74,79	\$ 68,14
Febrero	\$ 22,39	\$ 24,24	\$ 23,31
Marzo	\$ 52,13	\$ 48,11	\$ 50,12
Abril	\$ 53,56	\$ 56,47	\$ 55,02
Mayo	\$ 58,55	\$ 67,21	\$ 62,88
Junio	\$ 63,07	\$ 65,58	\$ 64,33
Julio	\$ 75,57	\$ 69,10	\$ 72,33
Agosto	\$ 90,63	\$ 80,63	\$ 85,63
Septiembre	\$ 67,50	\$ 62,57	\$ 65,04
Octubre	\$ 73,14	\$ 68,80	\$ 70,97
Noviembre	\$ 78,90	\$ 66,33	\$ 72,62
Diciembre	\$ 108,48	\$ 112,50	\$ 110,49
Promedio	\$ 67,12	\$ 66,36	\$ 66,74

Fuente: Elaboración propia

Respecto al año 2008, el ticket promedio, para los meses sobre los cuales se posee información, de ToyShop fue de \$92,55, en donde:

- la sucursal A fue la que nuevamente presentó un ticket promedio superior al de la cadena, con un valor de \$93,54,
- por su parte la sucursal C presentó un ticket levemente inferior al del promedio de la cadena, \$91,55%.
- Se destaca que para todos los meses analizados, la sucursal A presenta valores superiores a los de la sucursal C.

Tabla N°42: Ticket promedio por Sucursal - Año 2008

Meses	Sucursal A	Sucursal C	Promedio
Enero	\$ 90,25	\$ 56,05	\$ 73,15
Febrero	\$ 88,90	\$ 79,31	\$ 84,10
Marzo	\$ 75,18	\$ 75,25	\$ 75,21
Abril	\$ 77,90	\$ 71,58	\$ 74,74
Mayo	\$ 90,51	\$ 70,95	\$ 80,73
Junio	\$ 94,90	\$ 70,30	\$ 82,60
Julio	\$ 101,74	\$ 141,12	\$ 121,43
Agosto	\$ 128,97	\$ 167,87	\$ 148,42
Promedio	\$ 93,54	\$ 91,55	\$ 92,55

Fuente: Elaboración propia

Análisis por Sucursal
Sucursal A

En 2007 la sucursal A alcanzó un volumen de facturación de \$2.4 millones de pesos, lo que representa un incremento del 5% respecto del año anterior.

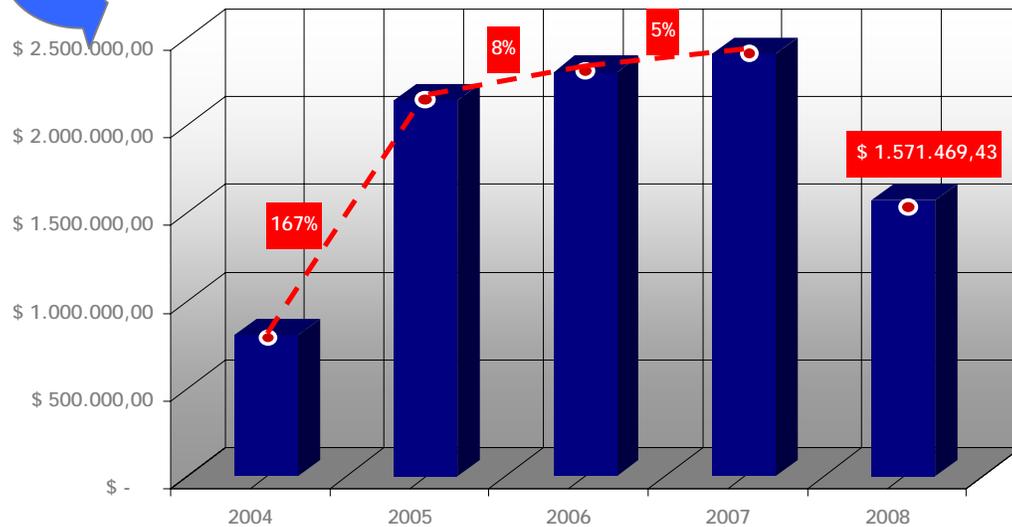
Tabla N°43: Facturación Sucursal A

	2004	2005	2006	2007	2008
Enero	\$ -	\$ 135.339,00	\$ 211.767,00	\$ 190.185,55	\$ 230.675,84
Febrero	\$ -	\$ 99.834,00	\$ 122.355,00	\$ 113.053,05	\$ 166.211,78
Marzo	\$ -	\$ 86.747,00	\$ 112.461,50	\$ 131.127,50	\$ 121.765,48
Abril	\$ -	\$ 87.878,00	\$ 131.335,85	\$ 96.554,68	\$ 127.859,60
Mayo	\$ -	\$ 98.128,00	\$ 130.690,70	\$ 124.427,32	\$ 151.054,91
Junio	\$ -	\$ 112.209,00	\$ 140.908,80	\$ 118.014,71	\$ 137.472,23
Julio	\$ 28.788,00	\$ 162.412,00	\$ 184.895,00	\$ 186.951,68	\$ 213.020,96
Agosto	\$ 174.042,00	\$ 375.129,00	\$ 359.006,50	\$ 369.679,98	\$ 423.408,63
Septiembre	\$ 59.005,00	\$ 105.897,00	\$ 109.901,60	\$ 106.068,50	
Octubre	\$ 64.147,00	\$ 112.395,00	\$ 94.644,50	\$ 103.226,52	
Noviembre	\$ 74.777,00	\$ 127.930,00	\$ 114.664,52	\$ 134.599,30	
Diciembre	\$ 403.198,00	\$ 638.704,00	\$ 591.320,65	\$ 735.456,48	
TOTAL	\$ 803.957,00	\$ 2.142.602,00	\$ 2.303.951,62	\$ 2.409.345,27	\$ 1.571.469,43
Var. %		167%	8%	5%	

Fuente: Elaboración propia



Gráfico N°28: Facturación Sucursal A



Fuente: Elaboración propia

Tabla N°44: Facturación Sucursal A - Evolución

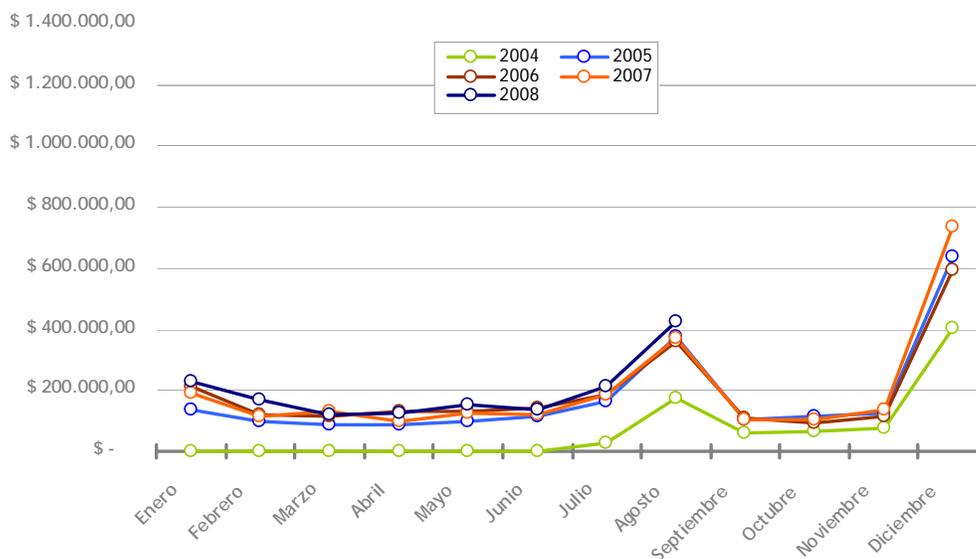
Meses	2005	2006	Ev. 06/05	2007	Ev. 07/06	2008	Ev. 08/07
Enero	\$ 135.339,00	\$ 211.767,00	56%	\$ 190.185,55	-10%	\$ 230.675,84	21%
Febrero	\$ 99.834,00	\$ 122.355,00	23%	\$ 113.053,05	-8%	\$ 166.211,78	47%
Marzo	\$ 86.747,00	\$ 112.461,50	30%	\$ 131.127,50	17%	\$ 121.765,48	-7%
Abril	\$ 87.878,00	\$ 131.335,85	49%	\$ 96.554,68	-26%	\$ 127.859,60	32%
Mayo	\$ 98.128,00	\$ 130.690,70	33%	\$ 124.427,32	-5%	\$ 151.054,91	21%
Junio	\$ 112.209,00	\$ 140.908,80	26%	\$ 118.014,71	-16%	\$ 137.472,23	16%
Julio	\$ 162.412,00	\$ 184.895,00	14%	\$ 186.951,68	1%	\$ 213.020,96	14%
Agosto	\$ 375.129,00	\$ 359.006,50	-4%	\$ 369.679,98	3%	\$ 423.408,63	15%
Septiembre	\$ 105.897,00	\$ 109.901,60	4%	\$ 106.068,50	-3%	\$ -	-
Octubre	\$ 112.395,00	\$ 94.644,50	-16%	\$ 103.226,52	9%	\$ -	-
Noviembre	\$ 127.930,00	\$ 114.664,52	-10%	\$ 134.599,30	17%	\$ -	-
Diciembre	\$ 638.704,00	\$ 591.320,65	-7%	\$ 735.456,48	24%	\$ -	-
Totales	\$ 2.142.602,00	\$ 2.303.951,62	8%	\$ 2.409.345,27	5%	\$ 1.571.469,43	-

Fuente: Elaboración propia

Analizando el periodo 2005-2008, la Sucursal A refleja:

- una evolución positiva en el periodo 2006 respecto del 2005 con un crecimiento que asciende al 8%.
- Una evolución del 5% en el periodo 2007 respecto del 2006, la cual se debe a que 6 de los 12 meses del año presentan crecimientos negativos respecto al periodo anterior.
- y un incremento positivo en los meses de 2008 de los cuales se posee información, exceptuando Marzo.

Gráfico N°29: Facturación Sucursal A - Apertura Mensual



Fuente: Elaboración propia

Sucursal B

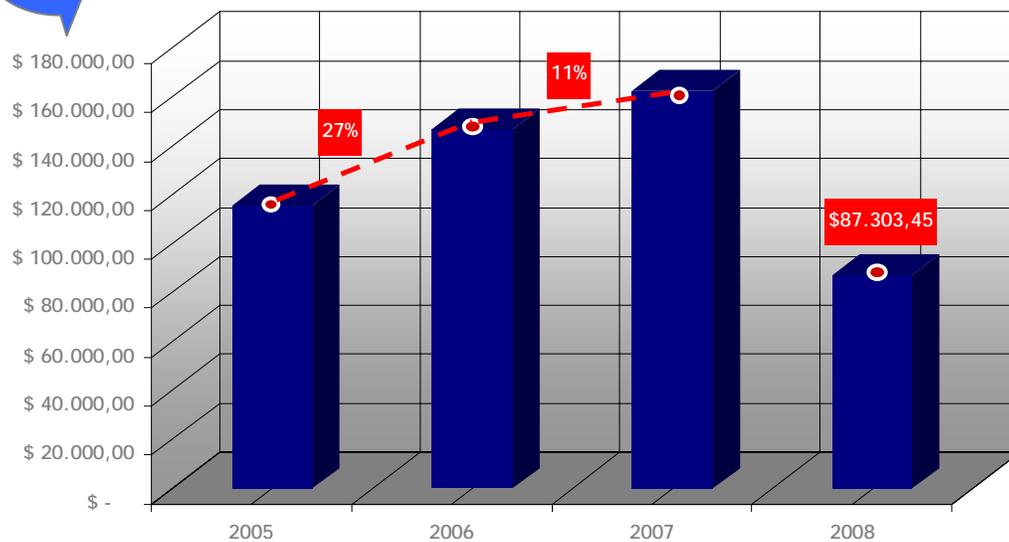
Tabla N°45: Facturación Sucursal B

Meses	2005	2006	2007	2008
Enero	\$ 2.000,00	\$ 15.528,00	\$ 8.278,85	\$ 12.271,42
Febrero	\$ 2.000,00	\$ 9.374,00	\$ 8.025,84	\$ 11.051,50
Marzo	\$ 3.000,00	\$ 10.098,00	\$ 13.501,23	\$ 7.935,00
Abril	\$ 2.000,00	\$ 11.573,00	\$ 9.091,75	\$ 6.474,00
Mayo	\$ 1.800,00	\$ 10.417,00	\$ 8.280,45	\$ 8.576,50
Junio	\$ 2.000,00	\$ 9.833,00	\$ 10.017,75	\$ 8.745,75
Julio	\$ 5.588,00	\$ 11.646,50	\$ 13.368,00	\$ 11.206,00
Agosto	\$ 19.522,00	\$ 17.900,00	\$ 24.312,35	\$ 21.043,28
Septiembre	\$ 6.399,00	\$ 6.342,50	\$ 7.080,50	
Octubre	\$ 10.434,00	\$ 6.194,80	\$ 7.714,73	
Noviembre	\$ 10.730,00	\$ 6.133,95	\$ 11.094,22	
Diciembre	\$ 50.368,00	\$ 31.689,75	\$ 41.626,90	
Totales	\$ 115.841,00	\$ 146.730,50	\$ 162.392,57	\$ 87.303,45
Var. %		27%	11%	

Fuente: Elaboración propia



Gráfico N°30: Facturación Sucursal B



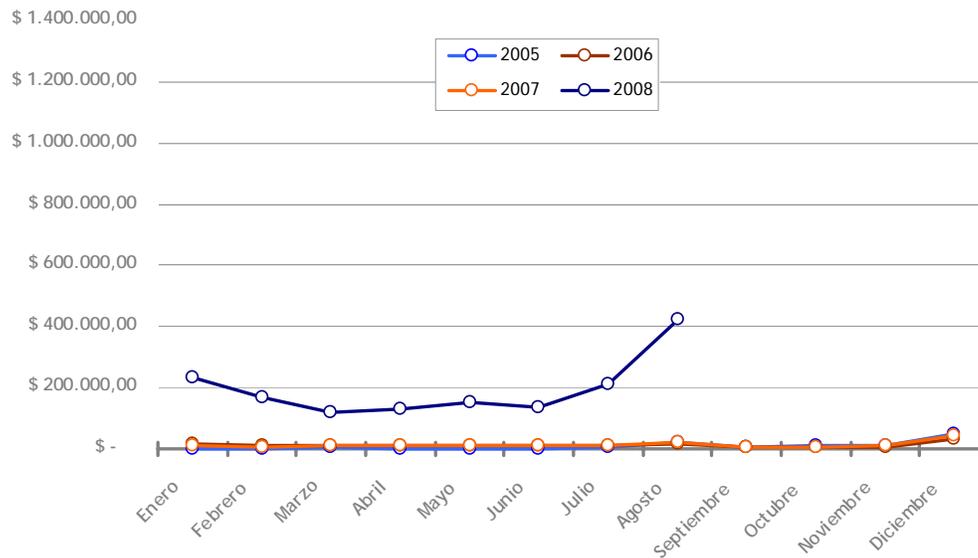
Fuente: Elaboración propia

Tabla N°46: Facturación Sucursal B - Evolución

Meses	2005	2006	Ev. 06/05	2007	Ev. 07/06	2008	Ev. 08/07
Enero	\$ 2.000,00	\$ 15.528,00	676%	\$ 8.278,85	-47%	\$ 12.271,42	48%
Febrero	\$ 2.000,00	\$ 9.374,00	369%	\$ 8.025,84	-14%	\$ 11.051,50	38%
Marzo	\$ 3.000,00	\$ 10.098,00	237%	\$ 13.501,23	34%	\$ 7.935,00	-41%
Abril	\$ 2.000,00	\$ 11.573,00	479%	\$ 9.091,75	-21%	\$ 6.474,00	-29%
Mayo	\$ 1.800,00	\$ 10.417,00	479%	\$ 8.280,45	-21%	\$ 8.576,50	4%
Junio	\$ 2.000,00	\$ 9.833,00	392%	\$ 10.017,75	2%	\$ 8.745,75	-13%
Julio	\$ 5.588,00	\$ 11.646,50	108%	\$ 13.368,00	15%	\$ 11.206,00	-16%
Agosto	\$ 19.522,00	\$ 17.900,00	-8%	\$ 24.312,35	36%	\$ 21.043,28	-13%
Septiembre	\$ 6.399,00	\$ 6.342,50	-1%	\$ 7.080,50	12%	\$ -	-
Octubre	\$ 10.434,00	\$ 6.194,80	-41%	\$ 7.714,73	25%	\$ -	-
Noviembre	\$ 10.730,00	\$ 6.133,95	-43%	\$ 11.094,22	81%	\$ -	-
Diciembre	\$ 50.368,00	\$ 31.689,75	-37%	\$ 41.626,90	31%	\$ -	-
Totales	\$ 115.841,00	\$ 146.730,50	27%	\$ 162.392,57	11%	\$ 87.303,45	-

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°31: Facturación Sucursal B - Apertura Mensual



Fuente: Elaboración propia

Sucursal C

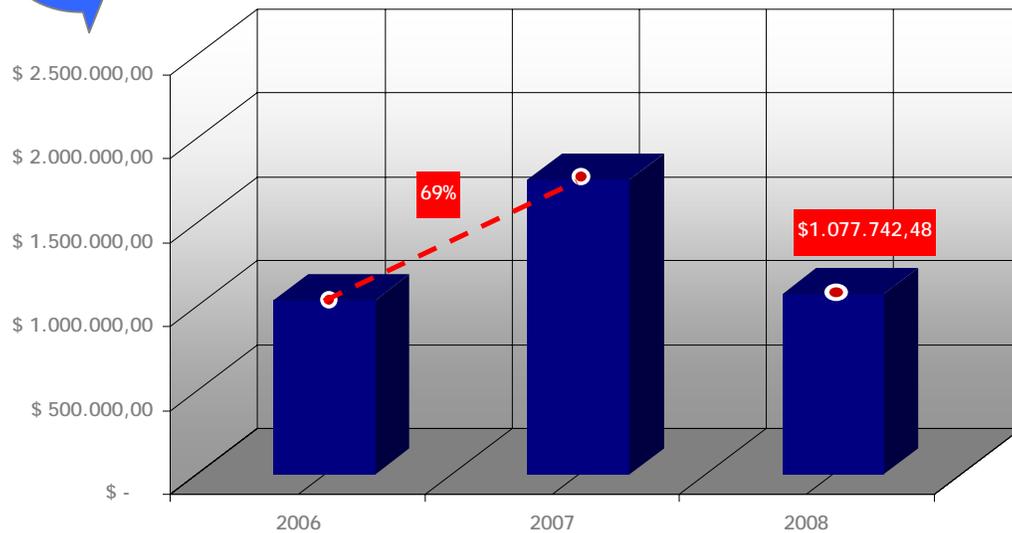
Tabla N°47: Facturación Sucursal C

Meses	2006	2007	2008
Enero	\$ -	\$ 138.332,65	\$ 151.683,65
Febrero	\$ -	\$ 86.916,20	\$ 108.415,16
Marzo	\$ -	\$ 91.815,40	\$ 83.953,97
Abril	\$ -	\$ 70.297,50	\$ 93.495,60
Mayo	\$ -	\$ 97.462,93	\$ 116.878,81
Junio	\$ 61.130,00	\$ 93.103,20	\$ 92.731,06
Julio	\$ 115.516,50	\$ 136.229,09	\$ 148.979,67
Agosto	\$ 223.800,00	\$ 243.303,87	\$ 281.604,56
Septiembre	\$ 77.205,50	\$ 79.847,71	
Octubre	\$ 79.952,55	\$ 86.703,98	
Noviembre	\$ 82.762,33	\$ 106.849,06	
Diciembre	\$ 400.224,12	\$ 529.588,65	
Totales	\$ 1.040.591,00	\$ 1.760.450,24	\$ 1.077.742,48
Var. %	69%		

Fuente: Elaboración propia



Gráfico N°32: Facturación Sucursal C



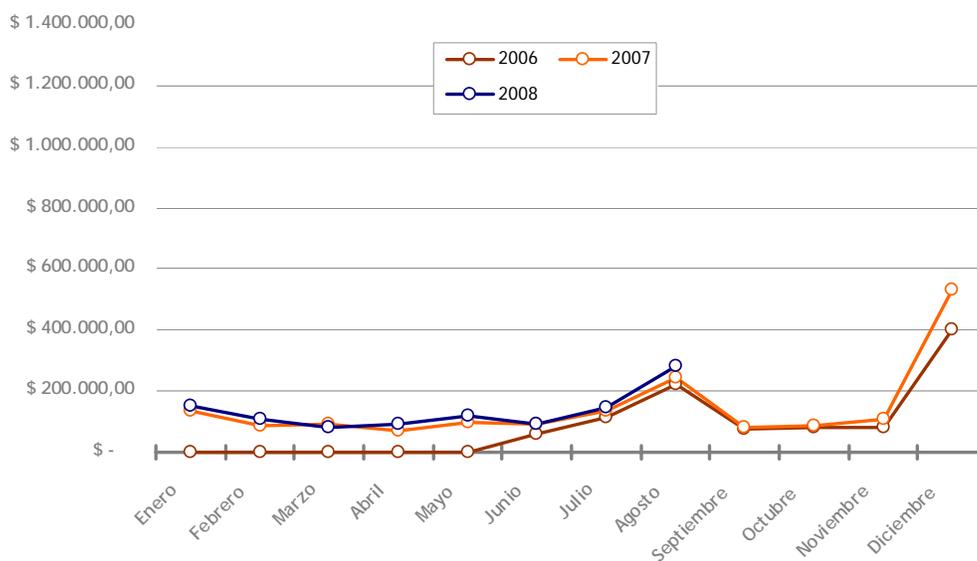
Fuente: Elaboración propia

Tabla N°48: Facturación Sucursal C - Evolución

Meses	2006	2007	Ev. 07/06	2008	Ev. 07/06
Enero	\$ -	\$ 138.332,65		\$ 151.683,65	10%
Febrero	\$ -	\$ 86.916,20		\$ 108.415,16	25%
Marzo	\$ -	\$ 91.815,40		\$ 83.953,97	-9%
Abril	\$ -	\$ 70.297,50		\$ 93.495,60	33%
Mayo	\$ -	\$ 97.462,93		\$ 116.878,81	20%
Junio	\$ 61.130,00	\$ 93.103,20	52%	\$ 92.731,06	0%
Julio	\$ 115.516,50	\$ 136.229,09	18%	\$ 148.979,67	9%
Agosto	\$ 223.800,00	\$ 243.303,87	9%	\$ 281.604,56	16%
Septiembre	\$ 77.205,50	\$ 79.847,71	3%	\$ -	
Octubre	\$ 79.952,55	\$ 86.703,98	8%	\$ -	
Noviembre	\$ 82.762,33	\$ 106.849,06	29%	\$ -	
Diciembre	\$ 400.224,12	\$ 529.588,65	32%	\$ -	
Totales	\$ 1.040.591,00	\$ 1.760.450,24	69%	\$ 1.077.742,48	

Fuente: Elaboración propia

Gráfico N°33: Facturación Sucursal C - Apertura Mensual



Fuente: Elaboración propia

Facturación por Proveedor

Participación sobre Ventas

En función del volumen de ventas registrado en el periodo set-dic del año 2006 de cada proveedor de Jugueshop, los que muestran una mayor participación sobre el total son:

- Ditoys,
- Mattel y
- Ankah

Juntos concentran el 35.8% de las ventas del periodo.

Por ultimo cabe destacar que 19 proveedores de un total de 53 concentran el 80% de las ventas registradas.

Tabla N°49: Facturación aproximada por proveedor - Sep/Dic 2007

Proveedor	Vtas IVA incluido	Part. % s/vtas	Part. % Acum	Proveedor	Vtas IVA incluido	Part. % s/vtas	Part. % Acum
Ditoys	\$ 229.059,60	12,8%	12,8%	Mascorama	\$ 13.867,80	0,8%	90,8%
Mattel	\$ 213.806,76	12,0%	24,8%	Multiscope	\$ 13.235,20	0,7%	91,6%
Ankah	\$ 197.959,30	11,1%	35,8%	Clandestine/Rawson	\$ 12.027,40	0,7%	92,2%
Importinghs	\$ 88.752,00	5,0%	40,8%	Diver-juegos	\$ 11.211,20	0,6%	92,9%
Priori	\$ 69.602,30	3,9%	44,7%	Dimare	\$ 11.206,80	0,6%	93,5%
Rivaplast	\$ 61.826,60	3,5%	48,2%	Caffaro	\$ 11.128,00	0,6%	94,1%
Pummy	\$ 61.349,60	3,4%	51,6%	Juguetoys	\$ 10.273,20	0,6%	94,7%
Juguetech	\$ 60.808,00	3,4%	55,0%	Margosian	\$ 9.677,80	0,5%	95,2%
Mar-Plast	\$ 59.386,80	3,3%	58,3%	Maxi Fun	\$ 9.504,00	0,5%	95,7%
Maquiavelli	\$ 58.166,00	3,3%	61,6%	Babylin	\$ 9.092,60	0,5%	96,3%
Wabro	\$ 55.726,00	3,1%	64,7%	Yetem	\$ 7.026,20	0,4%	96,6%
Antex	\$ 54.731,60	3,1%	67,7%	Dençar	\$ 6.892,00	0,4%	97,0%
Yo-Yo	\$ 49.778,00	2,8%	70,5%	Cime	\$ 6.633,00	0,4%	97,4%
Yoli Bell	\$ 41.069,70	2,3%	72,8%	Didactica Integral	\$ 6.544,00	0,4%	97,8%
Lionels	\$ 33.035,10	1,8%	74,7%	Manias	\$ 6.112,00	0,3%	98,1%
Trucco	\$ 31.002,00	1,7%	76,4%	Bontus	\$ 6.049,00	0,3%	98,5%
Bipo	\$ 28.531,80	1,6%	78,0%	Los 5 de Perlas	\$ 5.368,00	0,3%	98,8%
Implas	\$ 25.731,20	1,4%	79,4%	D y D Hobbies	\$ 3.878,00	0,2%	99,0%
Biemme	\$ 25.051,80	1,4%	80,8%	Tapimovil	\$ 3.690,00	0,2%	99,2%
Smoby	\$ 24.823,90	1,4%	82,2%	Sil-Hu	\$ 3.530,00	0,2%	99,4%
Intek	\$ 24.255,00	1,4%	83,6%	Atleta	\$ 2.915,00	0,2%	99,5%
Montecor	\$ 22.857,50	1,3%	84,9%	Nikko	\$ 2.706,40	0,2%	99,7%
Toyco	\$ 21.595,20	1,2%	86,1%	Ciencias para Todas	\$ 2.083,40	0,1%	99,8%
Blumen	\$ 18.374,00	1,0%	87,1%	Volcan	\$ 1.276,00	0,1%	99,9%
Ruibal	\$ 18.284,00	1,0%	88,1%	Decormania	\$ 1.172,00	0,1%	99,9%
Juegos y Juguetes	\$ 17.967,60	1,0%	89,1%	Rotoys	\$ 1.064,00	0,1%	100,0%
Miluplast	\$ 16.192,00	0,9%	90,0%	TOTAL	\$ 1.787.886,36	100,0%	

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la relación entre la participación de las ventas de cada proveedor sobre el total del periodo y el margen, podemos observar que Ditoys y Ancah, dos de las tres empresas de mayor incidencia en las ventas, poseen un margen por encima del promedio del 55% y 57% respectivamente. Sin embargo Mattel el segundo proveedor en importancia, posee un margen del 47%.⁵

⁵ Anexo 5: Relación entre la participación de las ventas de cada proveedor sobre el total del periodo y el margen.

Estructura de Costos

Costo Fijo Mensual Promedio por Sucursal

Evolución

El costo fijo mensual promedio, entendido como la sumatoria de los costos mensuales de alquiler y personal, asciende en el año 2007 a \$65.874, implicando:

- aumento en el periodo 2007 respecto del 2005 del 93%
- en el año 2006 aumentó un 82% principalmente por incorporación de sucursal 9 de julio
- en el año 2007 solo el 6%.

Tabla N°50: Costo Fijo mensual promedio (Personal + Alquiler) - Evolución

Sucursal	2005	2006	Ev. 06/05	2007	Ev. 07/06	Ev. 07/05
Sucursal A	\$ 14.691	\$ 18.691	27%	\$ 20.691	11%	41%
Sucursal B	\$ 2.000	\$ 2.000	0%	\$ 2.000	0%	0%
Sucursal C		\$ 22.467		\$ 23.467	4%	
Depositos	\$ 5.650	\$ 6.850	21%	\$ 6.850	0%	21%
Total	34.207	62.374	82%	65.874	6%	93%

Nota: El costo de personal se mantiene constante en todos los periodos.

Fuente: Elaboración propia

Cabe destacar que si bien la inclusión de la sucursal 9 de julio ha influido en el aumento del costo de alquiler que asciende al 197% en el total del periodo, en el análisis individual del resto de sucursales se evidencian aumentos que llegan al 80% de crecimiento.

Tabla N°51: Costo promedio de alquiler mensual por sucursal

Sucursal	2005	2006	Ev. 06/05	2007	Ev. 07/06	Ev. 07/05
Sucursal A	\$ 8.000	\$ 12.000	50%	\$ 14.000	17%	75%
Sucursal B	\$ 800	\$ 800	0%	\$ 800	0%	0%
Sucursal C		\$ 16.000		\$ 17.000	6%	
Depositos	\$ 1.500	\$ 2.700	80%	\$ 2.700	0%	80%
Total	2.300	19.500	748%	20.500	5%	791%

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°52: Costo promedio de personal mensual por sucursal

Sucursal	\$
Sucursal A	\$ 6.691
Sucursal B	\$ 1.200
Sucursal C	\$ 6.467
Depositos	\$ 4.150
Total	11.817

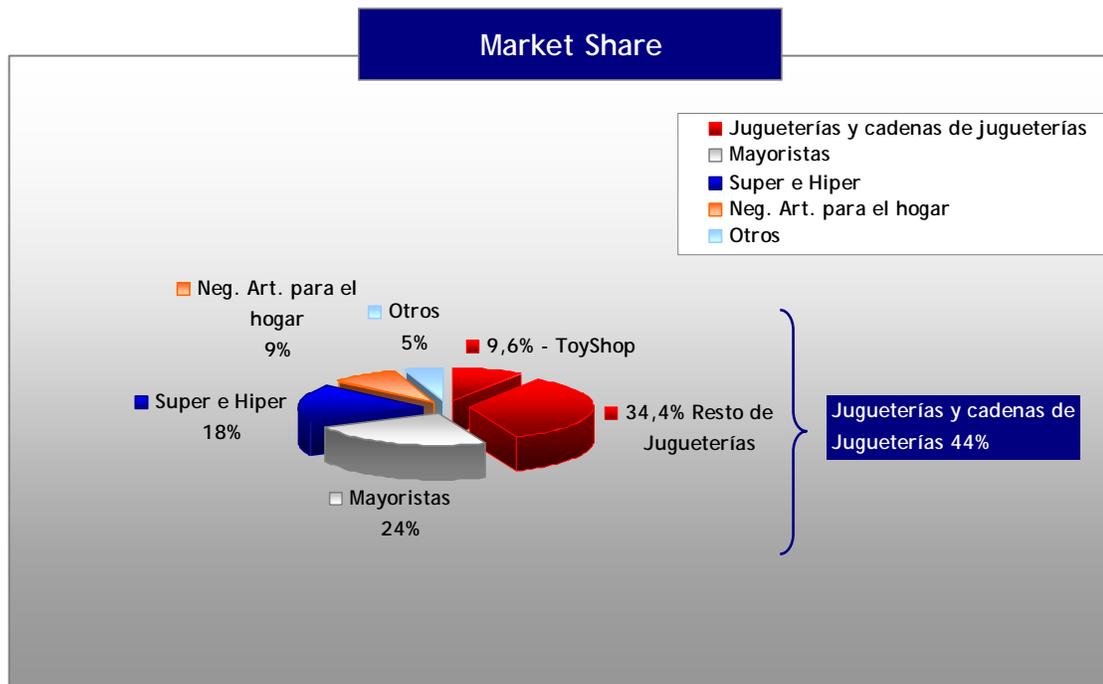
Fuente: Elaboración propia

I - Medición y pronóstico de la Demanda

Estimación del Market Share

Tomando como referencia la facturación total de la industria del juguete en el mercado cordobés correspondiente al año 2007, presentada en el análisis del sector, se infiere que el Market Share de ToyShop en el mercado cordobés, es del **9,73%**. Mientras que su participación dentro del ramo Jugueterías y cadenas de jugueterías, es del **22,10%**.

Gráfico N°34: Market Share



Fuente: Elaboración propia

Pronóstico de la Demanda

Para el cálculo del pronóstico de la demanda, se tomo como base el informe presentada por el Centro de Estudios para la Producción sobre la Industria del Juguete en Argentina, presentado en Abril de 2008, en el cual se exhibe la evolución del consumo aparente de juguetes en nuestro país.

A partir de dicha información, se proyectó las ventas del sector según una línea de tendencia del mercado. Dicha técnica consiste en calcular la variación promedio en pesos de los últimos 5 años y suponer el mismo crecimiento para los próximos periodos.

A continuación se presenta el cálculo realizado:

Estimación de la demanda a nivel nacional:

Tabla N°53: Estimación de la demanda a nivel nacional

Volumen de ventas Argentina		
Año	Ventas en millones de pesos	Cambio % con respecto al año anterior
5 años anteriores		
2003	\$ 190.000.000	137,50%
2004	\$ 260.000.000	36,84%
2005	\$ 290.000.000	11,54%
2006	\$ 490.000.000	68,97%
2007	\$ 565.000.000	15,31%
Cambio promedio de \$ por año \$75 millones de pesos		
Proyección para los proximos 2 años		
2008	\$ 640.000.000	13,27%
2009	\$ 715.000.000	11,72%

Fuente: Elaboración propia

En función de los valores proyectados se estima que las ventas de la industria a nivel nacional para el año 2009, sean de aproximadamente **715 millones de pesos**, representando un incremento del 26,5% respecto del año 2007, último período para el cual se dispone de información. Por otro lado, comparando los años 2008 y 2009 se espera que la variación sea del 11,72%.

Estimación de la demanda para la ciudad de Córdoba:

Siguiendo con el mismo razonamiento utilizado para estimar el volumen del mercado cordobés, presentado en la sección de Análisis del Sector, y suponiendo que la población entre 0 y 14 años de edad se mantiene constante en 10.200.000 para la Argentina y en 817.651 para Córdoba, se procedió a estimar la demanda para el mercado cordobés.

Tabla N°54: Estimación del volumen de ventas en Córdoba Capital

Estimación del volumen de ventas en Córdoba Capital			
Año	Consumo aparente en Argentina	Gasto per capita de la población infantil(*)	Consumo aparente en la ciudad de Córdoba
2003	\$ 190.000.000	\$ 19	\$ 15.230.754
2004	\$ 260.000.000	\$ 25	\$ 20.842.084
2005	\$ 290.000.000	\$ 28	\$ 23.246.940
2006	\$ 490.000.000	\$ 48	\$ 39.279.313
2007	\$ 565.000.000	\$ 55	\$ 45.291.452

(*) Se trabaja con el supuesto de que la población entre 0 y 14 años se mantiene constante

Fuente: Elaboración propia

Tabla N°55: Estimación de la demanda en Córdoba Capital

Volumen de ventas Córdoba Capital		
Año	Ventas en millones de pesos	Cambio % con respecto al año anterior
5 años anteriores		
2003	\$ 15.230.754	S/D
2004	\$ 20.842.084	36,84%
2005	\$ 23.246.940	11,54%
2006	\$ 39.279.313	68,97%
2007	\$ 45.291.452	15,31%
Cambio promedio de \$ por año \$ 6.012.140		
Proyección para los próximos 3 años		
2008	\$ 51.303.592	13,27%
2009	\$ 57.315.732	11,72%

Fuente: Elaboración propia

Se espera que las ventas para el año 2009 en la ciudad de Córdoba sean de aproximadamente **57 millones de pesos**, representando así un incremento del **11,72%** respecto de los valores proyectados para el año 2008.

Estimación de la demanda de ToyShop:

Siguiendo con el mismo razonamiento hasta ahora utilizado para la proyección de la demanda, se estiman las ventas de Toy Shop para el año 2009. Si embargo aquí se considerará el cambio promedio en el market share de la empresa, así se estimará la facturación para los años 2008 y 2009.

Tabla N°56: Demanda estimada de ToyShop

Demanda estimada de ToyShop			
Año	Consumo aparente en la ciudad de Córdoba	Facturación de ToyShop	Market Share
2004	\$ 20.842.084	\$ 803.957	3,86%
2005	\$ 23.246.940	\$ 2.258.443	9,72%
2006	\$ 39.279.313	\$ 3.491.273	8,89%
2007	\$ 45.291.452	\$ 4.332.188	9,57%
Cambio promedio del Market Share 1,14%			
Proyección para los próximos 2 años			
2008	\$ 51.303.592	\$ 5.492.118	10,71%
2009	\$ 57.315.732	\$ 6.789.125	11,85%

Fuente: Elaboración propia

Se espera que las ventas para el año 2009 sean de aproximadamente 6 millones de pesos, siendo su Market Share del 11,85%.



Diagnóstico Estratégico

Análisis F.O.D.A.⁶

Tabla N°57: Matriz FODA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1 - Bajo nivel de diferenciación de la oferta.</p> <p>2 - Impacto de la tecnología en los hábitos de consumo de los niños.</p> <p>3 - Crece Internet como canal comercial.</p> <p>4 - Aumenta la cantidad de dinero destinada a los niños.</p>	<p>1 - Contexto económico internacional desfavorable.</p> <p>2 - Impacto de la tecnología en los hábitos de consumo de los niños.</p> <p>3 - Fuerte estacionalidad en las ventas.</p> <p>4 - Incremento generalizado en los valores de alquileres comerciales.</p> <p>5 - Disminución de la proporción de población infantil.</p>
<p>1 - Bajo reconocimiento de marca.</p> <p>2 - Dimensión y Lay Out de los locales.</p> <p>3 - No posee participación en las grandes superficies comerciales.</p> <p>4 - Percepción negativa del nivel de precios.</p> <p>5 - Carecen de conocimientos sobre Comunicación, Marketing o RRPP.</p>	<p>1 - Alto Nivel de Atención.</p> <p>2 - Nivel de precios medio.</p> <p>3 - Buen surtido de productos.</p>
DEBILIDADES	FORTALEZAS

Fuente: Elaboración propia

⁶ Anexo 6: Desarrollo Análisis FODA

Diagnóstico Estratégico

El sector de comercialización de juguetes posee el formato de Competencia Monopolística, es decir está compuesto por un gran número de empresas, de forma tal que actuando en forma individual ninguno tiene poder significativo sobre el precio; los productos (juguetes) son levemente diferenciados y existe una libre entrada y salida en el sector.

ToyShop entro hace cuatro años, logrando a lo largo de este periodo obtener crecimientos en su facturación y en su posición relativa de mercado. Y si bien durante este tiempo ha realizado acciones de marketing las mismas han sido aisladas y como respuesta a oportunidades que se le presentaban a la gerencia y no en base a un análisis estratégico.

Si bien el sector se caracteriza por la existencia de un gran número de empresas competidoras el nivel de rivalidad en cuanto a acciones agresivas de comunicación y marketing es muy bajo. De hecho a excepción del programa de fidelización de El Mundo del Juguete el resto de las empresas solo realizan acciones promocionales, de manera esporádica, vinculadas con descuentos o promociones de precios, lo que genera como oportunidad, que quien primero realice una correcta campaña comunicacional o acciones vinculadas a la fidelización de clientes que les otorguen un mayor valor a su compra, pueda establecerse como la marca más fuerte del sector.

Otra característica que refuerza la idea de establecer vínculos más fuertes con el cliente, es el hecho de que para el mismo el costo de cambio de juguetería es muy bajo, debido que al comprador lo que le interesa es poder adquirir el juguete deseado por el niño y no el lugar de compra.

Sin embargo, en la elección del lugar de compra el precio, la variedad y calidad de los juguetes y la calidad de atención son aspectos ampliamente valorados por los clientes, aspectos en los que ToyShop posee una fuerte ventaja competitiva.

Por otra parte, ninguna de las empresas fomenta la utilización de su página web, herramienta muy importante en estos tiempos con tanta evolución de este medio de comunicación, ni ofrecen nuevos servicios utilizándola como herramienta.

Podría decirse que el factor al cual se considera que se le debe dar prioridad a través de este trabajo, es la explotación de las oportunidades que presenta el mercado: muy poca comunicación por parte de las empresas del sector, la no existencia de acciones destinadas a establecer vínculos con los clientes o a otorgarle un mayor beneficio por su compra, y la posibilidad de establecerse como la empresa numero uno en el sector de Jugueterías a través del desarrollo de un correcto Plan de Marketing, relegando a la vez, a los competidores que no utilizan esta herramienta.

PROPUESTAS

Decisiones estratégicas de Marketing

Programas de Acción

Cronogramas

Presupuesto

Análisis de Rentabilidad





Decisiones estratégicas de Marketing

Objetivos

En función del diagnóstico estratégico planteado para la compañía, se establecen los siguientes objetivos estratégicos:

Incrementar la facturación en un 12.3% en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.

- *Alcanzar una cuota de mercado del 11% en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.*
- *Incrementar la facturación obtenida en el mes de Agosto, Día del Niño, en un 20%.*
- *Aumentar la facturación del mes de Diciembre, Navidad, en un 20%.*
- *Aumentar un 5% el ticket promedio en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.*
- *Obtener una razón de venta del 95% durante el próximo año en los meses de mayor venta, Agosto y Diciembre, y una razón de venta del 70% por el resto del año.*

Aumentar el reconocimiento de marca en el mercado cordobés, principalmente en el segmento de no clientes.

Aumentar el valor percibido de la marca en los segmentos clave definidos en la estrategia de marketing.

- *Avanzar sobre la construcción de una EXPERIENCIA ÚNICA de compra en ToyShop a partir de una combinación sinérgica de procesos de atención y venta diferenciales y redefinición de layout general (soporte físico)*

Enfoque Estratégico

A. Estrategia Competitiva

El enfoque estratégico general girará sobre una clara estrategia de **DIFERENCIACION** sostenida a partir de la propuesta de valor integral ofrecida a los clientes, no sólo en términos de productos y servicios, sino en la construcción global de la "experiencia de compra".

Gráfico N°35: Estrategia Competitiva



Fuente: Porter Michael A., con su libro Estrategia Competitiva 15° edición. México. Editorial Cecsca (1991).

B. Estrategia de Crecimiento

En este plano, las estrategias de crecimiento que se utilizarán serán la de **Penetración**, sostenida en la mejora en la atención al cliente y buscando captar clientes de la competencia.

Gráfico N°36: Matriz Producto / Mercado



Fuente: Ansoff, Igor, "La Estrategia de la empresa". Universidad de Navarra, 1976

C. Estrategias de Segmentación y Posicionamiento

Estrategia de Segmentación

La segmentación es un proceso de selección que divide un amplio mercado de consumo en segmentos manejables provistos de características comunes.

A partir de dicha segmentación se definen dos niveles de segmentos, los segmentos prioritarios, sobre los cuales se concentraran el máximo de los esfuerzos estratégicos, y segmentos secundarios, que sin ser el nicho principal al que atiende la empresa representan oportunidades de crecimiento.

Segmentos Estratégicos Prioritarios

En el mercado sobre el cual se está trabajando, el usuario del producto difiere del el comprador. Siendo los usuarios, e influenciadores principales, niños entre 0 y 14 años de edad; mientras que el comprador son adultos que compran los juguetes para los niños.

Teniendo en cuenta esta distinción entre usuario y comprador, se define al **segmento estratégico prioritario** como:

Personas de ambos sexos, que pertenezcan a alguno de los segmentos socio económicos ABC1, C2 o C3, y que posean un vinculo afectivo con por lo menos un niño de entre 0 y 14 años de edad, entendiéndose como vinculo afectivo a relaciones familiares (hijos, nietos, sobrinos, ahijados) u otra relación que sin ser de naturaleza familiar, implique un fuerte lazo afectuoso.

A su vez, se entiende que el grado de influencia que tiene el niño en el proceso de compra de juguetes varía en función de su edad. Por esta razón se sub-divide el segmento estratégico prioritario en función de la variable de corte edad, quedando conformado los siguientes segmentos:

Segmento estratégico prioritario A - "Baby Power":



- Edad: desde la concepción hasta los 2 años.
- Influencia del niño en la compra: Baja. El adulto que realiza la compra basa su decisión en sus gustos o preferencias personales, prioriza la educación, lo didáctico.
- Impacto de la Tecnología: Bajo.
- Influencia de los medios de comunicación: Medio/Bajo.
- Influencia de otros niños: Baja.

Segmento estratégico prioritario B - "Los Niños":



- Edad: desde los 2 hasta los 6 años de edad.
- Influencia del niño en la compra: Alta. Si bien el adulto es el que tiene la palabra final, toma la decisión en base a lo que el niño le pidió, o bien en base a lo que cree que le va a gustar en función de lo que sabe que le gusta.
- Impacto de la Tecnología: Medio/Alto. Los juguetes electrónicos coerszan a tener importancia.
- Influencia de los medios de comunicación: Medio/Alta.
- Influencia de otros niños: Media.

Segmento estratégico prioritario C - "Los Tweens":



- Edad: desde los 6 hasta los 12 años de edad.
- Influencia del niño en la compra: Alta. Si bien el adulto es el que tiene la palabra final, toma la decisión en base a lo que el niño le pidió, o bien en base a lo que cree que le va a gustar en función de lo que sabe que le gusta.
- Impacto de la Tecnología: Alto. Son un segmento que nació con la tecnología.
- Influencia de los medios de comunicación: Alto.
- Influencia de otros niños: Alto.

Segmentos Estratégicos Secundarios

Kidadults / Gamers:



Hombres y mujeres de entre 20 y 40 años, de nivel socio económico ABC1, C1 y C2, que tienen tendencias de consumo de niños. Se reconocen como adultos pero disfrutan de reivindicar la infancia, el juego y el capricho. No tienen problema en gastar dinero ni de invertir en lo que deseen, se sienten con derecho a darse todos los gustos y no sienten la necesidad de justificar por qué invierten en accesorios de tecnología, dispositivos útiles para distintos juegos o merchandising de películas al estilo Star War .

Segmento Corporativo:



Grandes y medianas empresas que busquen realizar obsequios a sus empleados en fechas o eventos especiales vinculados con los niños (El día del niño, Navidad o Reyes) o no. Así como empresas que busquen otorgar un presente a sus cliente en ocasiones específicas.

Estrategia de Posicionamiento

Por posicionamiento se entiende crear una imagen del producto o marca en la mente de los integrantes del mercado meta y dentro de este lograr la percepción deseada de la empresa en relación con la competencia.

Tomando como base la información obtenida en los grupos de enfoque llevados a cabo, se elaboró el siguiente mapa de posicionamiento de la competencia. Dicho mapa expresa los principales atributos asociados a las distintas marcas.

Tabla N°58: Mapa de Posicionamiento

Mapa de Posicionamiento							
Juguetería	Calidad de los Juguetes	Variedad de productos y marcas	Novedades de productos	Diseño del Punto de Venta	Nivel de precios	Nivel de Atención / Servicios	
ToyShop	+	+		-	+	+	
Plutos	+	+	+	+	-	Área de Oportunidad	
El Mundo del Juguete	+	+					
Criarte					-		
Había una vez		-					
Cachabacha				-			
La Gran Muñeca	-	-			+		
Todo Hobby			+		-		
Ferniplast	-	-			+		-

Fuente: Elaboración propia

Se observa que ninguna de las jugueterías consideradas basa su posicionamiento en la calidad de atención.

Basándonos en esta información, la imagen de ToyShop se asentará en un tipo de Posicionamiento por atributos / beneficios; sostenido sobre el concepto "CREACIÓN DE LA EXPERIENCIA".

Aspectos que conforman la creación de experiencia:

- *Migrar del Vendedor al Asesor de compras. Normalización de los procesos de atención y venta.*
- *Diseño diferencial de los Puntos de Venta, que facilite la compra y contribuya a la construcción de la experiencia.*
- *El desarrollo de servicios diferenciales orientados a lograr la total satisfacción de las necesidades individuales del cliente.*
- *Construir relaciones a largo plazo con el cliente.*

D. Estrategias Funcionales

El cuarto nivel estratégico tiene como finalidad seleccionar las herramientas del marketing que, en función de los objetivos establecidos, resulten más eficaces y adecuadas.

Tabla N°59: Estrategias Funcionales

Estrategias Funcionales	
Variable	Enfoque Estratégico
Precio	<p>Establecer un precio por encima de los valores promedios del mercado, pero manteniendo una diferencia del 10% o 15% por debajo del nivel de precios de los grandes competidores.</p> <p>Otorgar un mayor valor a través de productos de alta calidad y servicios diferenciales pero con un nivel de precios medio.</p>
Producto	<p>Sumar a la oferta actual productos tecnológicos y desarrollar servicios previos a la compra, posteriores a la compra y auxiliares de la compra.</p>
Plaza	<p>Aumentar los puntos de contactos con el cliente a través del desarrollo de corners.</p>
Promoción	<p>Estimular las compras múltiples mediante incentivos promocionales. Utilizar la publicidad de imagen y acciones de responsabilidad social empresarial como vehículo para desarrollar reconocimiento de marca.</p>
Personal	<p>Migrar del concepto de personal de ventas al de Asesor de Compras. Estandarización de los proceso de atención e implementar mejoras continuas en la atención capacitación y satisfacción del personal.</p>
Presentación	<p>Rediseñar los puntos de ventas destinados a facilitar el proceso de compras del cliente y maximizar la rentabilidad, con el objeto de que el cliente compre más de lo planeado, se sienta satisfecho con su compra y regrese.</p>

Fuente: Elaboración propia



Programas de Acción

PROGRAMA 1:

*“CHANCHITOS LLENOS, NIÑOS
CONTENTOS”*

PROGRAMA 1: " *Chanchitos llenos, niños contentos* "

Tabla N°60: Ficha Resumen - Programa 1

Ficha resumen	
Nombre	<i>Chanchitos llenos, niños contentos</i>
Concepto	Programa de Fidelización
Objetivo principal	Vincular al cliente con la empresa
Segmento al que apunta	Segmento estratégico prioritario
Duración	Permanente
Costo	\$ 81.394

Fuente: Elaboración propia

A - Concepto:

Se define al Marketing Relacional como

“El proceso continuo de identificar y crear nuevo valor con el cliente individual, y al mismo tiempo, compartir los beneficios generados durante el tiempo de vida de esa relación”

Mediante la vinculación, el cliente se siente ligado a la empresa y se percibe un cierto compromiso que le liga a la empresa.

El desarrollo de un plan de fidelización debe incrementar la frecuencia de compra y aumentar el potencial de consumo. La retención de clientes permite incrementar las ventas mediante acciones de venta cruzada. Al cliente que tiene un cierto producto le vendemos otros productos.

Pues bien, basados en esta estrategia, este programa propone el desarrollo de un sistema de fidelización basado en puntos, que si bien tiene similitudes a los existentes en el mercado conceptualmente es distinto.

B - Objetivos:

Objetivos generales del programa:

- Crear una relación con los niños/clientes en todos los segmentos descriptos, desde su rol de decisores o recomendadores y a través de ellos con los que determinan la compra (Ej. sus padres o abuelos), anclándose desde la comunicación en valores importantes como el ahorro y la premiación de las buenas acciones.
- Realizar a partir del plan de fidelización acciones de Up Selling y Cross Selling apoyado en el análisis de bases de datos.

Objetivos específicos del programa:

- Incrementar la facturación en un 6% en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.
- Incorporar al programa de fidelización al 30% de las personas (Adultos) que compren en cualquiera de los locales de ToyShop en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.
- Dar de alta en el programa de fidelización a 4.900 niños en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.
- Obtener 2 visitas promedios por mes por cada niño dado de alta en el programa de fidelización en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.

Objetivos generales a los que contribuye el programa:

- Incrementar la facturación en un 12,3% en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.
- Aumentar el valor percibido de la marca en los segmentos clave definidos en la estrategia de marketing.

C - Segmento al que está dirigido:

Clientes actuales y potenciales que constituyen o constituyan el segmento estratégico prioritario.

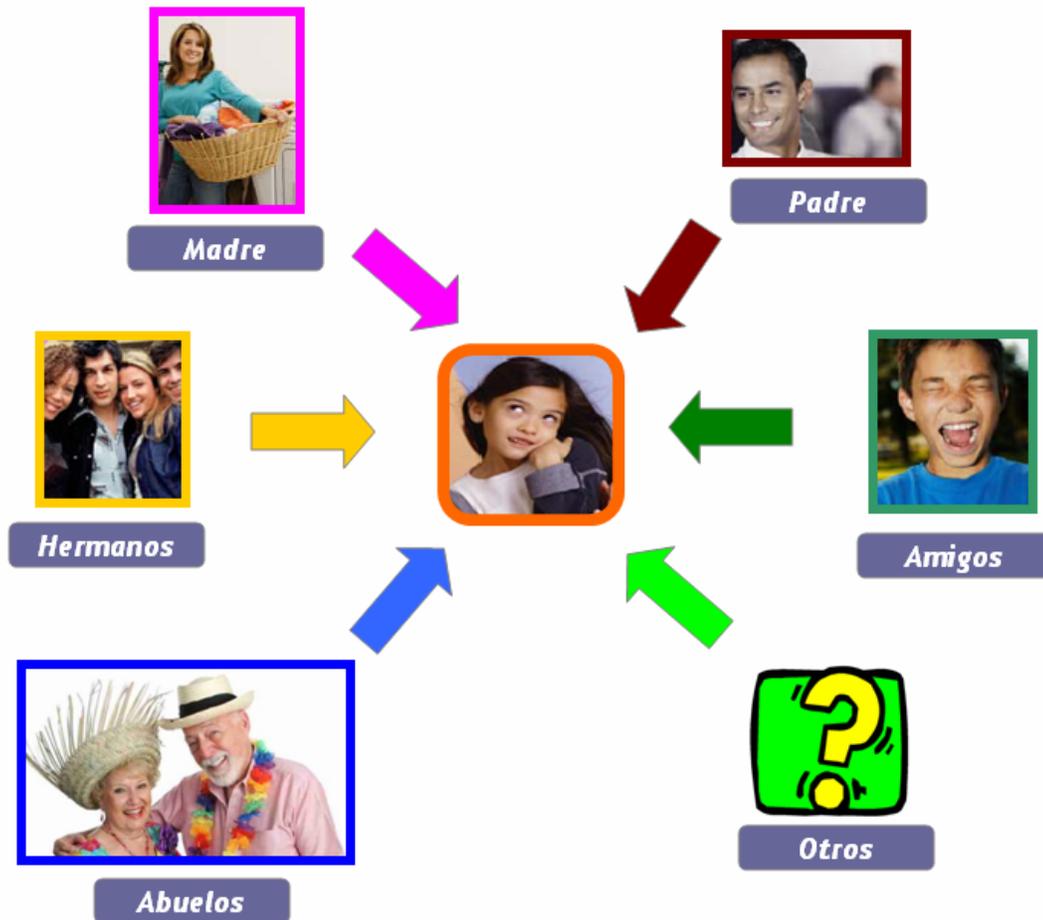
D - Desarrollo / Funcionamiento:

- La acción se dispara con la primera compra. El comprador recibe como regalo para el destinatario de la compra un “chanchito alcancía” real personalizado y con la imagen de la empresa, más una credencial que lo incorpora al club de beneficios a él y al destinatario: tarjeta titular + adicional



- Se incorporará al proceso de atención y venta ya definido esta gestión: en cada venta que se realice se deberá consultar al cliente si pertenece o no al club de beneficios o si desea participar en el mismo. En caso de que el cliente desee participar del club de beneficios debemos entregarle un formulario para que éste cargue sus datos.
- Principalmente debemos buscar registrar los datos del adulto / comprador en el punto de venta, debido a que como, ya mencionamos, es él el principal decisor respecto al lugar en donde realiza la compra del producto.
- Sin embargo, uno de los objetivos principales del programa, es crear vínculo con los niños en todos los segmentos descriptos, desde su rol de decisores, recomendadores o usuarios. Para ello se armará una base de datos relacional en la cual tomamos como beneficiario del plan de fidelización *al niño* que recibe el producto comprado en ToyShop, asociando a éste dinámicamente, con su grupo social más cercano de relacionamiento, es decir: sus padres, hermanos, abuelos, amigos, y al comprador del regalo en caso que no sea ninguno de los anteriores.

Gráfico N°37: Esquema de funcionamiento - Programa 1



Fuente: Elaboración propia

- A partir de este momento la relación se desarrolla fundamentalmente sobre Web y el niño pasa a tener un monedero electrónico (alcancía virtual) donde acumula dinero virtual, Puntos.
- Por cada compra realizada por cualquiera de las personas que conforman el grupo del niño, el niño recibe puntos.
- Sin embargo, el adulto o comprador es quien nos interesa, pues como ya se ha mencionado es quien elige el lugar de compras, por lo que a éste también debemos dar beneficios. Así se programará que el mismo podrá acceder a descuentos especiales o promociones de acuerdo a la cantidad de puntos acumulados que tenga el niño. Es decir, si al niño que se le compra el juguete tiene acumulado una cantidad determinada de puntos, sin importar que los halla gastado o no a los mismos, el comprador podrá acceder a, por ejemplo, un descuento en su compra.

- Una de las formas de acumular puntos es obviamente, con las compras, pero no la única ni la más importante y aquí aparece el plan relacional.
- Cada participante del plan podrá cargar hechos significativos y cotidianos de su vida en la Web que le sumaran puntos, por ejemplo:
 - si se le cayó un diente (y mandó la foto)
 - si cumpleaños
 - si invitó a sus amigos al programa
 - si esos amigos compraron en ToyShop
 - si subió la lista de cumpleaños de sus compañeros de colegio
 - si tuvo un hermanito
 - si paso de grado, etc. etc. etc.
- Los *puntos acumulados podrán utilizarse para comprar productos en los puntos de venta a valor PLENO*. Este es uno de los diferenciales en relación a otros programas de fidelización que existen en el mercado, para diferentes categorías de productos/servicios.
- Durante el tercer momento del programa, denominado *FIDELIZACION*, se incorporará una herramienta física y virtual sistemática de comunicación que contendrá: Un resumen con el extracto de puntos y movimientos del socio, un catálogo con ofertas especiales para la descarga de puntos, y otros beneficios exclusivos para los miembros. Estos envíos serán realizados en: Febrero / Julio / Octubre / Diciembre, apoyando preventivamente los picos de estacionalidad del negocio o las temporadas bajas.
- En una segunda etapa, y con información acumulada de los socios y sus transacciones, se dispararán las acciones de retención, reactivación y recuperación de socios.

E - Tiempo de duración:

El programa es de carácter permanente. Se propone un período de cuatro meses para su desarrollo.

F - Tablero de Indicadores:

Tabla N°61: Tablero de Indicadores - Programa 1

Objetivos específicos del Programa	Indicadores	Meta
Incrementar la facturación en un 6% en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.	Facturación del programa	\$ 259.931
Incorporar al programa de fidelización al 30% de las personas (Adultos) que compren en ToyShop en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.	Cantidad de Adultos dados de alta en el programa.	9.800 altas
Dar de alta en el programa de fidelización a 4.900 niños en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.	Cantidad de niños dados de alta en el programa.	4.900 altas
Obtener 2 visitas promedios por mes por cada niño dado de alta en el programa de fidelización en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.	Cantidad de visitas de usuarios al sitio Web.	10.000 mensuales

Fuente: Elaboración propia

G - Presupuesto:

A continuación se presenta la tabla resumen de los costos que implican la ejecución del programa:

Tabla N°62: Presupuesto - Programa 1

Actividad	Costo
Desarrollo Sitio Web	\$ 2.500
Material POP para los puntos de venta	\$ 1.000
Costo de Activación al programa (Chanchito alcancía + credencial + material gráfico) para 9.800 altas.	\$ 77.894
COSTO TOTAL	\$ 81.394

Fuente: Elaboración propia

El programa propuesto implica un costo total de \$81.394, los cuales están conformados por \$3.500 de costos fijos y \$77.894 de costos variables, el mismo representa el costo de activación al programa el cual es de aproximadamente \$8 por individuo inscripto.

H - Rentabilidad estimada del programa:

El cuadro a continuación presenta las estimaciones realizadas para proyectar la rentabilidad del proyecto. Dichas estimaciones se realizaron en función de las siguientes variables y supuestos:

- Volumen de facturación y ticket promedio del año 2007.
- Dos compras por cliente en el año.
- Objetivos específicos del programa.
- Costos, fijos y variables, del programa.

Tabla N°63: Rentabilidad Esperada - Programa 1

Variable	Valor
Facturación anual (Año 2007)	\$ 4.332.188
Ticket Promedio (Año 2007)	\$ 66,7
Cantidad de Ticket	64.911
Cantidad promedio de ticket por cliente	2
Cantidad estimada de clientes	32.456
30% activación al programa	9.737
40% de la base realice una compra más de las planeadas en el año	3.895
Facturación del programa	\$ 259.931
Costo unitario de activación	\$ 8
Costo total de activación (9.737 altas)	\$ 77.894
Costos Fijos	\$ 3.500
Ganancia neta	\$ 178.538
ROI	2,19

Nota: La estimación no tiene en cuenta las activaciones provenientes del resto de programas.

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, la Ganancia Neta estimada del programa asciende a \$178.538, con un Rendimiento sobre la Inversión (ROI) equivalente a 2,19, el cual implica que por cada peso invertido se obtienen 2,19 pesos.

PROGRAMA 2:

“DIVISIÓN CORPORATIVA”

PROGRAMA 2: “División Corporativa”

Tabla N°64: Ficha Resumen - Programa 2

Ficha resumen	
Nombre	<i>División Corporativa</i>
Concepto	Desarrollar acciones que permitan potenciar las ventas al segmento corporativo.
Objetivo principal	Aumentar la facturación de ToyShop.
Segmento al que apunta	Grandes y medianas empresas.
Duración	Permanente.
Costo	\$ 2.000

Fuente: Elaboración propia

A - Concepto:

Teniendo en cuenta la definición de los segmentos estratégicos secundarios, el programa orientado a la división corporativa de ToyShop tiene como meta principal generar acciones especiales para el segmento de empresas.

En la actualidad ToyShop ha realizado ventas especiales a grandes y medianas empresas de la ciudad que adquieren sus productos con la finalidad de realizar obsequios a sus empleados en fechas especiales, como por ejemplo Día del Niño o Navidad.

Sin embargo, estas ventas han sido reactivas, se deben a los contactos que poseen la gerencia y no a acciones destinadas a captar este segmento. Es por esto que este programa pretende desarrollar acciones que permitan potenciar las ventas a este segmento.

Para lograr este cometido se proponen desarrollar acciones que, por un lado, consideren a la empresa como un cliente en si mismo, y que por el otro lado consideren a la empresa como un canal para acceder a potenciales clientes.

B - Objetivos:

Objetivo general del programa:

- Desarrollar acciones que permitan potenciar el segmento corporativo.

Objetivos específicos del programa:

- Incrementar la facturación en un 1,3% en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.
- Realizar 14 ventas corporativas en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.
- Activar al programa una base de 120 empresas en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.
- Incorporar al programa de fidelización al 90% de los empleados, de las empresas que formen parte del programa, que compren bajo la modalidad de "Orden de Compra" en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.

Objetivos generales a los que contribuye el programa:

- Incrementar la facturación en un 12,3% en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.

C - Segmento al que está dirigido:

Grandes y medianas empresas que busquen realizar obsequios a sus empleados en fechas o eventos especiales vinculados con los niños (El día del niño, Navidad o Reyes) o no. Así como empresas que busque otorgar un presente a sus cliente en ocasiones específicas.

D - Desarrollo:

1. Acciones dirigidas a la empresa como cliente directo

En este punto el cliente es la empresa que adquiere productos de ToyShop para regalar a su personal en fechas especiales vinculadas con los niños. Para esto se deberá desarrollar una base de datos de empresas a visitar a las cuales se les entregara una carpeta de presentación del programa, la cual incluirá una presentación de la empresa, junto con la mecánica de compra de productos más los beneficios del programa.

Mecánicas de compra:

- **Compra Corporativa:** las empresas compran una determinada cantidad de juguetes que luego podrán utilizar como regalo/incentivo a sus empleados.
- **Órdenes de Compra:** las empresas pacta con Jugueshop una cantidad determinada de órdenes de compra que entrega como obsequio/incentivo a sus empleados, y los mismos las pueden utilizar como dinero en cualquiera de las sucursales de nuestra empresa.
- **Compra Conjunta:** los empleados de las empresas podrán agruparse y realizar una compra conjunta obteniendo importantes descuentos y beneficios.

Se establecerán descuentos por volumen por compras superiores a distintos montos establecidos.

2. Acciones dirigidas al personal de la empresa

En este segundo punto del programa se pretende utilizar a la empresa cliente como un canal para acceder a potenciales clientes. Se les otorgarán los siguientes beneficios:

- Incorporación automática del personal de la empresa en el programa de fidelización y beneficios.
- Participación en el sorteo de una Play Station 2 entre los empleados de todas las empresas que hayan comprado a través de este programa en cada fecha festiva asociada (Día del Niño, Navidad, etc.)

E - Tiempo de duración:

El programa es de carácter permanente.

F - Tablero de Indicadores:

Tabla N°65: Tablero de Indicadores - Programa 2

Objetivos específicos del Programa	Indicadores	Meta
Incrementar la facturación en un 1,3% en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.	Facturación del programa	\$ 56.000
Realizar 14 ventas corporativas en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.	Cantidad de ventas corporativas realizadas	14 ventas
Activar al programa una base de 120 empresas en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.	Cantidad de empresas dadas de alta en el programa	120 empresas
Incorporar al programa de fidelización al 90% de los empleados, de las empresas que formen parte del programa, que compran bajo la modalidad de "Orden de Compra" en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.	Porcentaje de clientes que compren bajo la modalidad "Orden de Compra" dados de alta en el programa.	90%

Fuente: Elaboración propia

G - Presupuesto:

A continuación se presenta la tabla resumen de los costos que implican la ejecución del programa:

Tabla N°66: Presupuesto - Programa 2

Actividad	Costo
Diseño y envío de pieza de MKT Directo	\$ 400
Diseño e impresión de material institucional y carpeta de presentación del programa (120 unidades).	\$ 600
Premios (Dos Play Station 2).	\$ 1.000
COSTO TOTAL	\$ 2.000

Fuente: Elaboración propia

El programa propuesto implica un costo total de \$2.000. No tiene en cuenta el costo unitario de activación de clientes al programa de fidelización por que el mismo queda registrado dentro de la estructura de costos de dicho programa.

H - Rentabilidad estimada del programa:

El cuadro a continuación presenta las estimaciones realizadas para proyectar la rentabilidad del proyecto. Dichas estimaciones se realizaron en función de las siguientes variables y supuestos:

- Ticket promedio por venta corporativa \$4.000.
- Objetivos específicos del programa.
- Costos del programa.

Tabla N°67: Rentabilidad Esperada - Programa 2

Variable	Valor
Ticket Promedio por venta corporativa	\$ 4.000
Cantidad de ventas corporativas	14
Facturación del programa	\$ 56.000
Diseño y envío de pieza de MKT Directo	\$ 400
Diseño e impresión de material institucional y carpeta de presentación del programa (120 unidades).	\$ 600
Premios (Dos Play Station 2).	\$ 1.000
Costo Total	\$ 2.000
Ganancia neta	\$ 54.400
ROI	27,20

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, la Ganancia Neta estimada del programa asciende a \$54.400, con un Rendimiento sobre la Inversión (ROI) equivalente a 27,2, el cual implica que por cada peso invertido se obtienen 27,2 pesos.

PROGRAMA 3:

“RINCONES TOYSHOP”

PROGRAMA 3: “Rincones ToyShop”

Tabla N°68: Ficha Resumen - Programa 3

Ficha resumen	
Nombre	<i>Rincones ToyShop</i>
Concepto	Ambientar salas de espera en lugares que atiendan a niños y por las que circule una importante cantidad de gente.
Objetivo principal	Aumentar el reconocimiento de marca.
Segmento al que apunta	Niños que se encuentren en alguno de los hospitales que posean un “Rincón ToyShop”.
Duración	Permanente.
Costo	\$ 4.739

Fuente: Elaboración propia

A - Concepto:

Este programa está dirigido a ambientar salas de espera en lugares que atiendan a niños y por las que circule una importante cantidad de gente.

En este momento ToyShop posee en la sala de espera de pediatría del Hospital Privado un espacio propio. Este espacio es un área de recreación destinado a los niños de 2 a 10 años que se encuentren dentro del Hospital.

Sin embargo, en la actualidad, este espacio ha quedado obsoleto, por lo que se hace necesaria la refuncionalización del mismo. Para esto se propone realizar una serie de acciones que permitan alinear este punto de contacto con el plan táctico general y aprovechar su potencial comercial.

Como complemento también se propone replicar este concepto en otros hospitales de la ciudad que posean un perfil similar al del Hospital Privado.

En realidad la ambientación de la sala es una excusa para hacer branding, obtener datos, presentar las promociones y hacer cobranding con empresas bien posicionadas.

B - Objetivos:

Objetivos generales del programa:

- Ambientar salas de espera en lugares que atiendan a niños y por los que circule una importante cantidad de gente.
- Aumentar el reconocimiento de marca de ToyShop

Objetivos específicos del programa:

- Rediseño del espacio actual ubicado en el Hospital Privado.
- Replicar el modelo en por lo menos 2 hospitales de la ciudad de Córdoba que posea un perfil similar al del Hospital Privado en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.
- Lograr por lo menos 1.000 nuevos datos para incorporar al programa de fidelización en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.

Objetivos generales a los que contribuye el programa:

- Aumentar el reconocimiento de marca en el mercado cordobés, principalmente en el segmento de no clientes.
- Incrementar la facturación en un 12,3% en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.

C - Segmento al que está dirigido:

Niños que se encuentren en alguno de los hospitales que posea un "Rincón ToyShop".

D - Desarrollo:

1. Refuncionalización del espacio actual

Con el objetivo de mejorar el espacio que actualmente se posee, se propone:

- Renovar los insumos en la locación de acuerdo al material que disponga la empresa. Debería ser lo mas atractivo posible, dentro de las posibilidades.
- Delimitar el sector de ToyShop con algún recurso físico, tipo vallados / conos u otros según el formato de cada locación.
- Poner cartelera denominando al espacio delimitado "RINCÓN TOYSHOP".
- Desarrollar un sorteo específico para la gente que visite este espacio.
- Conformar una base de datos con toda la información obtenida y generar acciones de venta específicas sobre este universo.

2. Desarrollo de nuevos “rincones”

Luego de un análisis que determine los mejores espacios para alcanzar nuestros objetivos, se realizaran acuerdos de complementación con las mismas.

- Se determinara la superficie a ambientar y cuales serán los elementos que aportara ToyShop en carácter de préstamo.
- Como contraprestación se solicitara la posibilidad de poner cartelaria denominando el espacio “RINCÓN TOYSHOP”.
- Poder distribuir folleteria y material promocional.
- Colocar urnas para realizar sorteos y recabar datos.
- Extender invitaciones a formar parte del programa de fidelización.

3. Diseño preliminar



El Espacio estaría formado por:

- Una casita Winnie Poo
- Juego de mesas y sillas
- Pizarrón de corcho
- Juegos de encastre
- Hojas de dibujos y crayones

Dimensiones estimadas: 1,8 metros de largo por 1,8 metros de ancho.

E - Tiempo de duración:

El programa es de carácter permanente.

F - Tablero de Indicadores:

Tabla N°69: Tablero de indicadores - Programa 3

Objetivos específicos del Programa	Indicadores	Meta
Instalar dos nuevos espacios ToyShop en centros médicos de la ciudad de Córdoba en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.	Cantidad de nuevos "Rincones ToyShop" instalados	2
Lograr por lo menos 1.000 nuevos datos para incorporar al programa de fidelización en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.	Cantidad de niños dados de alta en el programa.	1.000 altas

Fuente: Elaboración propia

G - Presupuesto:

A continuación se presenta la tabla resumen de los costos que implican la ejecución del programa:

Tabla N°70: Presupuesto - Programa 3

Actividad	Costo
Casita Winnie Poo	\$ 700
Juego de mesa y sillas	\$ 200
Pizarrón de Corcho	\$ 50
Juegos de encastre	\$ 80
Hojas de dibujos y crayones	\$ 80
Material POP	\$ 300
COSTO TOTAL POR ESPACIO	\$ 1.410
COSTO PARA 3 ESPACIOS	\$ 4.230
Premios (Una Play Station 2).	\$ 500
COSTO TOTAL	\$ 4.730

Fuente: Elaboración propia

El programa propuesto implica un costo total de \$4.730, el mismo hace referencia a la implementación de 3 Rincones ToyShop. El costo unitario por espacio es de \$1.410.

PROGRAMA 4:

“MADRES TOYSHOP”

PROGRAMA 4: " Madres ToyShop"

Tabla N°71: Ficha Resumen - Programa 4

Ficha resumen	
Nombre	<i>Madres ToyShop</i>
Concepto	Desarrollar actividades que tengan como centro al bebé y sus padres.
Objetivo principal	Aumentar el conocimiento de marca de ToyShop y posicionarlo como un referente del segmento.
Segmento al que apunta	Madres cuyos bebés hayan nacido en el Hospital Privado durante el año 2008 y que conformen la base de datos que se dispone.
Duración	Anual.
Costo	\$ 10.400

Fuente: Elaboración propia

A - Concepto:

Actualmente a través de un acuerdo entre ToyShop y el Hospital Privado se les entrega un obsequio a las mamás que dan a luz en dicho hospital y ToyShop recibe como contraprestación las bases de datos de mamás, con fecha, nombre, dirección, y teléfono.

Actualmente se cuenta con aproximadamente 600 datos de madres que han dado a luz durante el año 2007 en el Hospital Privado.

En este marco proponemos para el *periodo Marzo/Diciembre de 2009 el desarrollo de tres acciones promocionales que pretende crear un grupo de afinidad con todos los recién nacidos y sus madres focalizándose en el concepto de "VVC" valor vitalicio del cliente". Este concepto permite despegarse del tradicional *negocio centrado en los productos para enfocarnos en los negocios centrados en los clientes.**

Desde esta perspectiva se pretende el desarrollo de actividades que tengan como centro al bebé, a sus padres y lograr el posicionamiento de ToyShop desde la primera infancia.

B - Objetivos:

Objetivos generales del programa:

- Aumentar el conocimiento de marca de ToyShop y posicionarlo como un referente del segmento.
- Activar y fidelizar la base de dato del Hospital Privado.
- Generar tráfico a los puntos de ventas.

Objetivos específicos del programa:

- Asistencia al primer evento del 10% de la base Hospital Privado.
- Asistencia al primer evento del 10% de la base Hospital Privado.
- Incorporar al programa de fidelización al 90% de las madres que asistan a alguno de los dos eventos.
- Financiar el 40% del costo total de los eventos a través de acciones de Co-Branding.
- Recepción del catálogo del 97% de la base para cada envío.
- Utilización del descuento del 30% del total de contactos realizados en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.

Objetivos generales a los que contribuye el programa:

- Incrementar la facturación en un 12,3% en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.
- Aumentar el reconocimiento de marca en el mercado cordobés, principalmente en el segmento de no clientes.
- Aumentar el valor percibido de la marca en los segmentos clave definidos en la estrategia de marketing.

C - Segmento al que está dirigido:

Madres cuyos bebés hayan nacido en el Hospital Privado durante el año 2008 y que conformen la base de datos que se dispone.

D - Desarrollo:

1. CONOCIENDO A MI BEBÉ

Propone desarrollar dos jornada/encuentros anuales de 3 horas con conferencias relacionadas con puericultura, la crianza y la educación temprana del bebé, dictada por profesionales especializados en esta temática.

Paralelamente a las conferencias se presentarán todos los productos y servicios que ToyShop disponga para este segmento. Se integrara automáticamente a todos los participantes al programa de fidelización pero considerándolos un cluster especial que recibirá comunicaciones, propuestas, ofertas y regalos específicos para este target.

El desarrollo de estos encuentros se presenta como una excelente oportunidad para realizar acciones de Co-Branding con empresas e instituciones que trabajen con el mismo segmento y no compitan con ToyShop (ej.: pañaleras, ropa de bebé, leches y papillas, el Hospital Privado, etc., etc.) estas empresa podrán compartir el desarrollo de la jornadas aportando presupuesto, productos, merchandising, disertantes, etc., etc.

Las jornadas se desarrollaran en un salón con capacidad para 100 personas aproximadamente y se convocará vía mail, tele marketing y correo directo a las bases de datos del Hospital Privado

El evento será gratuito para los invitados y solo se podrá ingresar con invitación.

2. CATÁLOGO

Este punto propone la realización de 3 catálogos anuales de productos y beneficios para el segmento de la primera infancia, que serán distribuidos por correo, direccionados y personalizados a toda la base de datos de nacimientos del Hospital Privado.

Estos catálogos se deberán caracterizar por su diseño, resultando muy atractivo para el lector, con gran claridad de lectura e información Además de la descripción de productos presentados según el uso en las distintas etapas de vida de un bebé, contará con información relevante para los padres sobre la crianza, la alimentación, el juego y la estimulación temprana, a través de consejos prácticos, útiles y aplicables propuestos por profesionales de referencia en cada disciplina.

Describirá la promoción especialmente desarrollada para este segmento e invitará a los lectores a formar parte del programa de fidelización y contendrá cupones de sorteos descuento que incentiven la visita a los puntos de venta.

3. MI PRIMER AÑITO

Esta acción tiene por objetivo estar presente en el primer cumpleaños del bebé. Para esto se propone enviar una carta personalizada, a cada una de las madres que conforman la base de datos en el mes del primer cumpleaños de su bebe, la cual salude al cumpleañosero y le otorgue un descuento especial por la compra de su regalo en ToyShop.

E - Tiempo de duración:

Anual. Se propone realizar durante el año:

- dos eventos,
- enviar 3 catálogos, y
- envíos mensuales a la base por saludos de cumpleaños.

F - Tablero de Indicadores:

Tabla N°72: Tablero de indicadores - Programa 4

Objetivos específicos del Programa	Indicadores	Meta
Acción 1: Conociendo a mi bebé		
Asistencia al primer evento del 10% de la base Hospital Privado.	Cantidad de Madres que asistan al Primer evento	60 madres
Asistencia al primer evento del 10% de la base Hospital Privado.	Cantidad de Madres que asistan al Segundo evento	60 madres
Incorporar al programa de fidelización al 90% de las madres que asistan a alguno de los dos eventos.	Cantidad de Madres dadas de alta en el programa.	108 altas
Financiar el 40% del costo total de los eventos a través de acciones de Co-Branding.	Gasto absorbido por empresas asociadas al evento	\$1.100 por evento
Acción 2: Catálogo		
Recepción del catálogo del 97% de la base para cada envío.	Cantidad de catálogos efectivamente entregados	582 por envío
Acción 3: Mi primer año		
Utilización del descuento del 30% del total de contactos realizados en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.	Porcentaje de descuentos utilizados	30%

Fuente: Elaboración propia

G - Presupuesto:

A continuación se presenta la tabla resumen de los costos que implican la ejecución del programa:

Tabla N°73: Presupuesto - Programa 4

Actividad	Costo
Acción 1: Conociendo a mi bebé	
Alquiler del salón	\$ 1.000
Servicio de catering	\$ 600
Material POP	\$ 200
Gastos varios de decoración e insumos	\$ 200
Diseño e impresión de invitaciones	\$ 600
Premios	\$ 150
COSTO TOTAL POR EVENTO	\$ 2.750
COSTO PARA 2 EVENTOS	\$ 5.500
Financiación de empresas asociadas	40%
COSTO TOTAL ACCIÓN 1	\$ 3.300
Acción 2: Catálogo	
Diseño e impresión de catálogos	\$ 1.200
Envío	\$ 600
Premios	\$ 100
COSTO TOTAL POR ENVÍO	\$ 1.900
COSTO TOTAL ACCIÓN 2	\$ 5.700
Acción 3: Mi primer añito	
Diseño e impresión de carta	\$ 800
Envío	\$ 600
COSTO TOTAL ACCIÓN 3	\$ 1.400
COSTO TOTAL DEL PROGRAMA	\$ 10.400

Fuente: Elaboración propia

El programa propuesto implica un costo total de \$10.400, del cual \$3.300 corresponde a la acción 1, \$5.700 corresponde a la acción 2 y \$1.400 corresponde a la acción 3.

PROGRAMA 5:

“ASESORES DE COMPRA”

PROGRAMA 5: “Asesores de Compra”

Tabla N°74: Ficha Resumen - Programa 5

Ficha resumen	
Nombre	<i>Asesores de Compra</i>
Concepto	Migrar del concepto de vendedor al de asesor de compra
Objetivo principal	Normalización del proceso de atención y ventas.
Segmento al que apunta	Fuerza de ventas.
Duración	Permanente.
Costo	\$ 5.000

Fuente: Elaboración propia

A - Concepto:

Teniendo en cuenta que uno de los ejes en los que se basa la estrategia de posicionamiento definida, encuadrada en el concepto “**CREACIÓN DE LA EXPERIENCIA**”, es el de la idea de “*Migrar del Vendedor al Asesor de compras*” se plantea la necesidad de encarar un proceso de mejora del nivel de atención y ventas.

Si bien el nivel de atención de la empresa es uno de sus puntos fuertes, el mismo no se encuentra estandarizado. Además en la actualidad el personal de venta no lleva a cabo acciones de cross selling o up selling que permitiría aumentar el ticket promedio de ventas.

B - Objetivos:

Objetivos generales del programa:

- Normalizar el proceso de atención y ventas.

Objetivos específicos del programa:

- Incrementar la facturación en un 5% en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.
- Incrementar un 5% el ticket promedio por cliente en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.
- Alcanzar un 85% en el cumplimiento de los atributos evaluados en el proceso de atención y ventas en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.
- Alcanzar un 90% en el cumplimiento de los atributos vinculados con la proactividad comercial (Acciones de Cross selling y Up selling) en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.

Objetivos generales a los que contribuye el programa:

- Aumentar el valor percibido de la marca en los segmentos clave definidos en la estrategia de marketing.
- Incrementar la facturación en un 12,3% en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.

C - Segmento al que está dirigido:

Fuerza de venta de ToyShop

D - Desarrollo:

Se propone desarrollar tres jornadas de capacitación durante el año. En las mismas se reforzaran los conceptos vinculados al proceso atención y ventas, se analizarán las fortalezas y debilidades del el proceso que se desarrolla actualmente, se establecerán mejoras y se inculcaran los conceptos de Up Selling y Cross Selling.

Adicionalmente, y con el objetivo de incentivar a las fuerzas de venta, se desarrollara un programa de incentivos, que a diferencia del programa de incentivos actual, no contemplara únicamente el resultado, es decir la facturación de cada empleado por mes, sino que también tendrá en cuenta el proceso, es decir si el proceso de atención y ventas se cumple conforme a lo establecido.

Este sistema de incentivos deberá:

- Definir *un esquema de comisión orientado a potenciar la comercialización de productos con mayor "rentabilidad"* en contra posición con el esquema actual que contempla solo la facturación "global" sin diferencias entre familias o líneas de producto.
- Establecer incentivos complementarios (económicos y en especie) para determinados objetivos de resultado y de proceso tanto para las unidades comerciales (sucursales o franquicias) como para la fuerza de ventas.
- Escalar los objetivos y sus incentivos a tres niveles: CORPORATIVO / SUCURSALES / VENDEDORES.
- Diseñar el plan de incentivos como una acción de "Marketing Interno" dándole identidad al programa como CAMPAÑA COMERCIAL (con un enfoque lúdico) para ALINEAR a toda la empresa alrededor de los objetivos definidos.

Posterior a cada capacitación se desarrollaran mediciones sobre el proceso a través de la técnica de "Cliente Fantasma". Se propone realizar 10 observaciones por local. Esta técnica de medición nos permitirá obtener los indicadores de rendimiento necesarios para evaluar el cumplimiento del proceso de atención y ventas.

Por último, con el objetivo de incrementar el ticket promedio se plantearan, para cada período, promociones de cross selling y up selling que los vendedores deberán implementar y que serán objetivos de la medición.

E - Tiempo de duración:

El programa es de carácter permanente.

F - Tablero de Indicadores:

Tabla N°75: Tablero de indicadores - Programa 5

Objetivos específicos del Programa	Indicadores	Meta
Incrementar la facturación en un 5% en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.	Facturación del programa	\$ 216.150
Incrementar un 5% el ticket promedio por cliente en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.	Incremento promedio en el ticket promedio	3,33
Alcanzar un 85% en el cumplimiento de los atributos evaluados en el proceso de atención y ventas en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.	Porcentaje de cumplimiento por medición	80% por medición
Alcanzar un 90% en el cumplimiento de los atributos vinculados con la proactividad comercial (Acciones de Cross selling y Up selling) en el período Marzo 2009 - Marzo 2010.	Porcentaje de ofrecimiento de acciones de Cross Selling y Up Selling	90% por medición

Fuente: Elaboración propia

G - Presupuesto:

A continuación se presenta la tabla resumen de los costos que implican la ejecución del programa:

Tabla N°76: Presupuesto - Programa 5

Actividad	Costo
Medición Mystery Shopper	\$ 1.200
Capacitaciones	\$ 1.800
Premios / Incentivos	\$ 2.000
COSTO TOTAL	\$ 5.000

Fuente: Elaboración propia

El programa propuesto implica un costo total de \$5.000, del cual \$1.200 corresponde a la medición Mystery Shopper (\$400 por medición), \$1.800 corresponde a la capacitación (contratación de especialista que realice la capacitación) y \$2.000 corresponde a premios e incentivos varios utilizados para el programa de incentivos.

H - Rentabilidad estimada del programa:

El cuadro a continuación presenta las estimaciones realizadas para proyectar la rentabilidad del proyecto. Dichas estimaciones se realizaron en función de las siguientes variables y supuestos:

- Ticket promedio año 2007.
- Objetivos específicos del programa.
- Costos del programa.

Tabla N°77: Rentabilidad Esperada - Programa 5

Variable	Valor
Ticket Promedio (Año 2007)	\$ 66,7
Cantidad de Ticket	64.911
Incremento en el Ticket promedio	\$ 3,3
Incremento en la facturación	\$ 216.155
Medición Mystery Shopper	\$ 1.200
Capacitaciones	\$ 1.800
Premios / Incentivos	\$ 2.000
Costo Total	\$ 5.000
Ganancia neta	\$ 212.355
ROI	42,47

Fuente: Elaboración propia

Como se observa, la Ganancia Neta estimada del programa asciende a \$212.355, con un Rendimiento sobre la Inversión (ROI) equivalente a 42,47 el cual implica que por cada peso invertido se obtienen 42,47 pesos.



Cronogramas

CRONOGRAMA:

Tabla N°78: Cronograma 2009 - 2010

Cronograma 2009 - 2010												
Programa	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Programa 1: Chanchitos llenos, niños contentos	Desarrollo				Lanzamiento	Implementación						
Programa 2: Conociendo a mi bebe				Desarrollo	Evento			Desarrollo	Evento			
Programa 2: Catálogo	Desarrollo	Envío		Desarrollo	Envío			Desarrollo	Envío			
Programa 2: Mi primer añito	Desarrollo	Envíos mensuales										
Programa 3: Rincones	Refuncionalización de espacios actuales		Implementación y desarrollo de nuevos puntos									
Programa 4: División Corporativa	Desarrollo		Implementación									
Programa 5: Asosores de Compra	Capacitación 1	Medición			Capacitación 2	Medición			Capacitación 3	Medición		

Fuente: Elaboración propia



Presupuesto

PRESUPUESTO:

Tabla N°79: Presupuesto del proyecto

Actividad	Costo
Programa 1	
Desarrollo Sitio Web	\$ 2.500
Material POP para los puntos de venta	\$ 1.000
Costo de Activación al programa (Chanchito alcancía + credencial + material gráfico) para 9.737 altas.	\$ 77.894
Costo Total Programa 1	\$ 81.394
Programa 2	
Diseño y envío de pieza de MKT Directo	\$ 400
Diseño e impresión de material institucional y carpeta de presentación del programa (120 unidades).	\$ 600
Premios (Dos Play Station 2).	\$ 1.000
Costo Total Programa 2	\$ 2.000
Programa 3	
Casita Winnie Poo	\$ 700
Juego de mesa y sillas	\$ 200
Pizarrón de Corcho	\$ 50
Juegos de encastre	\$ 80
Hojas de dibujos y crayones	\$ 80
Material POP	\$ 300
COSTO TOTAL POR ESPACIO	\$ 1.410
COSTO PARA 3 ESPACIOS	\$ 4.230
Premios (Una Play Station 2).	\$ 500
Costo Total Programa 3	\$ 4.730
Programa 4	
Acción 1	\$ 3.300
Acción 2	\$ 5.700
Acción 3	\$ 1.400
Costo Total Programa 4	\$ 10.400
Programa 5	
Medición Mystery Shopper	\$ 1.200
Capacitaciones	\$ 1.800
Premios / Incentivos	\$ 2.000
Costo Total Programa 5	\$ 5.000
Honorarios	\$ 6.000
COSTO TOTAL	\$ 109.524

Fuente: Elaboración propia



Análisis de Rentabilidad

ANÁLISIS DE RENTABILIDAD

A - Escenario Neutro:

Tabla N°80: Escenario Neutro

Escenario Neutro	Año 2009												Año 2010	
	0	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	
Total de Ingresos Adicionales	\$ -	\$ 29.083	\$ 21.641	\$ 28.311	\$ 27.200	\$ 41.395	\$ 78.387	\$ 23.739	\$ 24.310	\$ 31.063	\$ 160.721	\$ 41.426	\$ 25.583	
Inversión Programa 1	\$ 6.056	\$ 3.740	\$ 4.251	\$ 3.164	\$ 4.139	\$ 3.976	\$ 6.051	\$ 11.459	\$ 3.470	\$ 3.554	\$ 4.541	\$ 23.494		
Inversión Programa 2	\$ 2.000													
Inversión Programa 3	\$ 4.730													
Inversión Programa 4														
Acción 1						\$ 1.650				\$ 1.650				
Acción 2			\$ 1.900			\$ 1.900				\$ 1.900				
Acción 3	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	
Inversión Programa 5	\$ 3.800		\$ 400				\$ 400				\$ 400			
Honorarios	\$ 6.000													
Total de Inversión	\$ 16.702	\$ 3.856	\$ 6.668	\$ 3.280	\$ 4.255	\$ 7.643	\$ 6.568	\$ 11.575	\$ 3.587	\$ 7.220	\$ 5.057	\$ 23.611	\$ 117	
SalDOS	\$ -16.702	\$ 25.226	\$ 14.973	\$ 25.031	\$ 22.945	\$ 33.753	\$ 71.820	\$ 12.163	\$ 20.724	\$ 23.842	\$ 155.663	\$ 17.815	\$ 25.467	

Como se puede apreciar, el cumplimiento del objetivo de facturación planteado nos permitirá obtener un Rendimiento sobre la Inversión de 5,32, es decir que por cada peso invertido se obtendrán \$5,32.

TIR MESUAL	138%
ROI	5,32
PAYBACK	1

Por su parte la Tasa Interna de Retorno mensual nos muestra una rentabilidad del 138%, es decir que su rentabilidad es mayor a la tasa de mercado.

Finalmente, se aprecia que la inversión se recupera en solo un mes.

B - Escenario Optimista:

Tabla N°81: Escenario Optimista

Escenario Optimista	Año 2009											Año 2010	
	0	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Total de Ingresos Adicionales	\$ -	\$ 47.289	\$ 35.189	\$ 46.034	\$ 44.227	\$ 67.310	\$ 127.459	\$ 38.599	\$ 39.529	\$ 50.509	\$ 261.334	\$ 67.359	\$ 41.599
Inversión Programa 1	\$ 6.056	\$ 3.740	\$ 4.251	\$ 3.164	\$ 4.139	\$ 3.976	\$ 6.051	\$ 11.459	\$ 3.470	\$ 3.554	\$ 4.541	\$ 23.494	
Inversión Programa 2	\$ 2.000												
Inversión Programa 3	\$ 4.730												
Inversión Programa 4													
Acción 1						\$ 1.650				\$ 1.650			
Acción 2			\$ 1.900			\$ 1.900				\$ 1.900			
Acción 3	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117
Inversión Programa 5	\$ 3.800		\$ 400				\$ 400				\$ 400		
Honorarios	\$ 6.000												
Total de Inversión	\$ 22.702	\$ 3.856	\$ 6.668	\$ 3.280	\$ 4.255	\$ 7.643	\$ 6.568	\$ 11.575	\$ 3.587	\$ 7.220	\$ 5.057	\$ 23.611	\$ 117
Saldos	\$ -22.702	\$ 43.432	\$ 28.521	\$ 42.754	\$ 39.972	\$ 59.667	\$ 120.891	\$ 27.024	\$ 35.942	\$ 43.288	\$ 256.277	\$ 43.748	\$ 41.482

En un escenario optimista, en el que se plantea un incremento del 20%, se obtendrá un Rendimiento sobre la Inversión de 8,16, es decir que por cada peso invertido se ganarán \$8,16.

TIR MESUAL	178%
ROI	8,16
PAYBACK	1

Por su parte la Tasa Interna de Retorno mensual nos muestra una rentabilidad del 178%, es decir que es un proyecto rentable que nos permite obtener una rentabilidad mayor a la tasa de mercado.

Finalmente, al igual que en el caso anterior, se aprecia que la inversión se recupera en solo un mes.

C - Escenario Pesimista:

Tabla N°82: Escenario Pesimista

Escenario Pesimista	Año 2009												Año 2010	
	0	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero	
Total de Ingresos Adicionales	\$ -	\$ 11.822	\$ 8.797	\$ 11.509	\$ 11.057	\$ 16.827	\$ 31.865	\$ 9.650	\$ 9.882	\$ 12.627	\$ 65.334	\$ 16.840	\$ 10.400	
Inversión Programa 1	\$ 6.056	\$ 3.740	\$ 4.251	\$ 3.164	\$ 4.139	\$ 3.976	\$ 6.051	\$ 11.459	\$ 3.470	\$ 3.554	\$ 4.541	\$ 23.494		
Inversión Programa 2	\$ 2.000													
Inversión Programa 3	\$ 4.730													
Inversión Programa 4														
Acción 1						\$ 1.650				\$ 1.650				
Acción 2			\$ 1.900			\$ 1.900				\$ 1.900				
Acción 3	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	\$ 117	
Inversión Programa 5	\$ 3.800		\$ 400				\$ 400				\$ 400			
Honorarios	\$ 6.000													
Total de Inversión	\$ 22.702	\$ 3.856	\$ 6.668	\$ 3.280	\$ 4.255	\$ 7.643	\$ 6.568	\$ 11.575	\$ 3.587	\$ 7.220	\$ 5.057	\$ 23.611	\$ 117	
Saldos	\$ -22.702	\$ 7.966	\$ 2.129	\$ 8.228	\$ 6.802	\$ 9.185	\$ 25.297	\$ -1.926	\$ 6.296	\$ 5.407	\$ 60.276	\$ -6.771	\$ 10.283	

Finalmente un escenario pesimista, en el que se plantea un incremento del 5%, se obtendrá un Rendimiento sobre la Inversión de 2,04, por lo que por cada peso invertido se ganarán \$2,04.

TIR MESUAL	35%
ROI	2,04
PAYBACK	5

Tasa Interna de Retorno mensual nuevamente es positiva, con una rentabilidad del 35%.

Por último, en este escenario también se aprecia que la inversión se recupera antes que finalice el horizonte temporal establecido para el plan. Solo tomara 5 meses recuperar la inversión inicial.



Conclusiones y Recomendaciones

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Como se menciona anteriormente, la principal característica del sector de comercialización de juguetes, y su principal Oportunidad, es el bajo nivel de diferenciación que existe en la oferta, la cual se aprecia en el bajo nivel de rivalidad en cuanto al desarrollo de acciones de comunicación y marketing, y la no existencia de acciones orientadas a vincularse con el cliente.

Por otra parte, la principal Amenaza del sector es la falta, o baja, lealtad de los clientes, quienes no perciben ningún tipo de costo en cambiar de juguetería.

El presente plan propone aprovechar al máximo estas oportunidades de mercado mediante la creación de acciones que permitan vincular a la marca con el cliente, aumentando el valor percibido y recibido, para de esta forma desplazarnos de un negocio orientado a las ventas a un negocio enfocado en el **CLIENTE**.

Mediante el desarrollo de las acciones propuestas no solo se logrará incrementar la facturación y el reconocimiento de la marca, sino que también se alcanzará desarrollar la **LEALTAD** de nuestros clientes y de esta forma darle motivos para que los mismos **NO** evalúen la oferta de nuestros competidores.

Para lograr esto, toda acción de marketing y/o comunicación que desarrolle la empresa deberá sostenerse bajo el concepto *“Creación de Experiencia”*.

Los programas propuestos cuentan con la característica de que los mismos no concluyen luego de finalizado el horizonte temporal establecido, sino que los mismos son de carácter permanente y su verdadero potencial solo será alcanzado a través de la continuidad de éstos. El presente plan es solo la parte inicial de dicho progreso y establecerá las bases para el desarrollo de acciones más enfocadas que nos permitan desarrollar una mejor clasificación de nuestros clientes y consecuentemente una mejor propuesta comercial.

A continuación se presentan algunas recomendaciones para la correcta implementación de los planes propuestos y el desarrollo comercial de ToyShop:

- Profesionalizar los distintos departamentos de la empresa para así poder continuar con el proceso de descentralización de la toma de decisiones para que así la gerencia pueda centralizar sus esfuerzos en la dirección estratégicas de la empresa.
- Comunicar a todos los niveles de la empresa las definiciones estratégicas establecidas en el presente trabajo.
- Mejorar los proceso de selección y capacitaciones de las fuerzas de venta, debido que ellos son la cara visible de la empresa.
- Profundizar el desarrollo de líneas de productos tecnológicos, principalmente videojuegos.
- Trabajar en el desarrollo de mejoras en la presentación de los puntos de ventas, mediante acciones que permitan maximizar el aprovechamiento de los espacios de forma tal que le facilite al cliente la identificación de los distintos sectores.
- Realizar monitoreos bimestrales respecto de las acciones comerciales de la competencia.
- Establecer las bases para el desarrollo de un modelo franquiciable de ToyShop, ya que de esta manera se podrá continuar con la expansión geográfica sin la necesidad de que la gerencia asuma los riesgos y costos que implican la apertura de nuevas sucursales.

Bibliografía

BIBLIOGRAFÍA

- Kotler, Philip - *Dirección de marketing*. Editorial Pearson Educación, 2001.
- Porter, Michael E. - *Estrategias Competitivas*. Editorial CECSA, 1998.
- Roman G. Hiebing, Jr. Y Scout W. Cooper - *Cómo preparar el exitoso plan de mercadotecnia*. Editorial Mc Graw-Hill.
- Ferry Jonson y Kevan Acholes - *Dirección Estratégica*. Editorial Prentice Hall, 2001.
- Paz, Hugo Rodolfo - *Canales de distribución*. Editorial Ediciones Universo, Buenos Aires 1998.
- Martínez, Emigdio - *Gerencia de Clientes: Estrategias de Marketing para la Fidelización de Clientes*. Editorial Oveja Negra - Bogotá, 2001.
- Abad, Raúl - *Marketing Relacional, Futuro relacional*. Editorial Espasa-Calpe, Barcelona, 2003.
- Zikmund, William - *Investigación de Mercado - 6º Edición* - Editorial Prentice Hall Hispanoamericana S.A. - Año 1998 - México.

Anexo

Anexo 1: Instrumento Cliente fantasma

Mystery Shopper			
Empresa			
Nombre			
Dirección			
Ubicación	Describir:		
Formato	Multiproductos	Describir sectores	
	Juguetería		
	Otro	Cual?	
Categoría	Presencia Córdoba	Cadena Nacional	Otro:
Q de sucursales			
Infraestructura			
Superficie aproximada			
Sectores Diferenciados	Nombre	Descripción	
Posee Islas de prod.	Si	q:	No
Posee Dispositivos Elect.	Si		No
			Describirlos:
Productos / Servicios			
Organización de productos	Categorías	Descripción	
	Edad		
	Sexo		
	Tipo Producto		
	Otro		
Categorías de Productos	Juguetes aire libre y deportivos		
	Juguetes de ruedas		
	Muñecas		
	Arte y dibujo		
	Vehículos		
	Juguetes de acción		
	Peluches		
	Juguetes electrónicos		
	Juegos para construcción		
	Juegos de mesa		
	Juegos didácticos		
	Rompecabezas		
	Video Games		
Otras Categorías:	Cuales?		
Marcas Presentes	Marcas	Describir linea productos	
	Catapulta		
	Ditoys		
	Disney		
Servicios	Servicio	Detalle	

Mystery Shopper			
Marketing			
Poseen Programa de Fidelización	Si	No	Explicar:
Existen promociones / ofertas	Detallar		
	Precio		
	2 x 1		
	Descuentos		
Precios	Otro		
	Producto		Precio \$
	Barbie y las 12 princesas bailarinas (HERMANAS)		
	Autito Hot Wheels		
	Pata Pata (andador) Drin Drin - marca BIEMME		
	Bebe Yoly Bell (Hora al acostarlo)		
Lanza Discos Power Ranger, marca DITOYS			
Comunicación			
Carteles Indicando los sectores	Si	No	
Carteles de Ofertas	Si	No	
Carteles de Marcas/Productos	Si	No	
Poseen catalogo productos	Si	No	
Existen Folletos/Revistas	Si	No	
Describir			
Indumentaria Personal	Si	No	
Proceso de atención			
Q de personal Atención			
Registra presencia del cliente			
Saluda			
Se presenta con su nombre de pila			
Explica claramente las secciones del local			
Explica claramente la distribución de góndolas			
Mantiene un trato cálido y personalizado			
Venta y Proactividad			
Ofrece promociones / programas			
Muestra productos complementarios			
Indaga las necesidades del cliente			
Entrega material institucional (revista, folletos)			
Demuestra interés en captar al cliente			

Anexo 2: Investigación cualitativa

Investigación Cualitativa - Grupo de Enfoque Clientes y No Cliente⁷

El módulo de investigación de mercado se plantea como un insumo central para la definición del plan de mejora de procesos y la estrategia de comunicación y venta del producto.

En este caso, se realizó un estudio cualitativo el cual consistió en el desarrollo de dos grupos de enfoque, uno sobre el segmento de "Clientes" y otro sobre el segmento de "No Clientes", con el objetivo de analizar en profundidad:

- Funcionamiento del proceso de decisión y compra.
- Atributos relevantes y determinantes en el proceso.
- Imagen y posicionamiento de la Oferta.
- Conocimiento y Valoración de Toy Shop.
- Construcción de la Oferta Ideal.
- Valoración general de servicios y estrategias comerciales.

⁷ Anexo 2: Guía de Pautas.

A. Proceso de Compra | Categoría Juguetes

Motivos / momentos de compra de juguetes.

En relación a los motivos o momentos en los que se compra juguetes, prevalecen las ocasiones especiales por encima de la compra espontánea.

Dentro de las mismas, se destaca la fecha de cumpleaños como el evento más importante y en la que se realiza un mayor esfuerzo de búsqueda y se está dispuesto a gastar mayor cantidad de dinero.

Tipo de juguetes que prefieren comprar Actores que intervienen en la decisión de compra

Para explicar el tipo de juguete que se prefiere comprar, en función de lo apreciado durante el proceso de investigación, debemos entender que existen dos situaciones, excluyentes entre sí, que definen la elección.

Existe el pedido concreto de un juguete específico

En este caso, el adulto compra un juguete específico solicitado con anterioridad por el niño. En este escenario, el adulto simplemente decide el lugar donde realizar la compra, pero no que producto comprar.

Una variante que puede presentarse en este escenario es aquella situación en la que el niño asista junto al adulto al punto de ventas. Aquí si bien es el niño quien realiza la elección del juguete, dicha elección se encuentra limitada a las opciones que el adulto le presenta.

No existe el pedido de un juguete específico

Una segunda situación de compra que puede presentarse, es aquella en la que el adulto que no se tenga fijado de antemano el juguete a comprar. En este caso es él quien decide el tipo de juguete a comprar y el lugar donde realizar la compra.

Elección del lugar de compra

La variable que determina la elección del lugar de compra es el *tipo de vínculo existente entre el comprador y la persona que recibe el regalo*.

Teniendo en cuenta esta variable podemos distinguir dos situaciones:

Relación afectiva Alta

- En este caso surge de manera notable la preferencia por las jugueterías, **en especial aquellas que ofrecen gran surtido y variedad de líneas de productos.**

- El esfuerzo de compra e involucramiento es **ALTO.**

“... si es para alguien querido, una buena juguetería...”
“... para mi hijo voy a la mejor juguetería”



Relación afectiva Baja

- En este caso los participantes de ambos grupos coinciden en afirmar que la compra es de **bajo esfuerzo e involucramiento.**

- Se prioriza el aspecto económico y la cercanía del lugar de compra. Vale resaltar que dicho regalo no tiene que ser necesariamente un juguete y que en caso de serlo no se asiste necesariamente a una juguetería.

- Se resalta las preferencias por supermercados e hipermercados, así también por tiendas del barrio en el que residen.



Atributos que se tienen en cuenta a la hora de elegir el lugar de compra

Con respecto a los atributos, mencionados en forma espontánea, que se tienen en cuenta para elegir el lugar de compras no se observaron grandes diferencias entre los grupos de clientes y no clientes, siendo *el nivel de atención es el factor de mayor importancia*.

Los atributos más importantes mencionados de manera espontánea en cada grupo fueron:

Menciones Espontáneas Clientes		Menciones Espontáneas No Clientes	
1	Calidad de la Atención	1	Calidad de la Atención
2	Precio	2	Ubicación
3	Variedad de productos y marcas	3	Variedad de productos y marcas



Para el caso en el que el regalo sea para alguien con quien se tiene un vínculo afectivo bajo los factores que se tienen en cuenta son **el precio y la ubicación**.

Respecto de la indagación guiada sobre atributos relevantes, las valoraciones fueron las siguientes:

1 UBICACIÓN

Es muy valorada principalmente por aquellos padres que trabajan y no poseen mucho tiempo para dedicarle a la compra, siendo los centros comerciales, por esta razón, más atractivos.

2 SURTIDO / VARIEDAD

Muy valorados principalmente cuando el regalo es para el cumpleaños de un niño con quien se tiene un fuerte vínculo afectivo.

3 PRECIO

Principalmente para el grupo de clientes el precio es un factor decisivo, dado que manifiestan que existen grandes diferencias de precios para juguetes similares. En el caso del grupo de no clientes el precio no resultó un aspecto tan relevante.

4 ATENCIÓN

Es el factor de **mayor importancia**, lo que se busca principalmente es que el vendedor sepa orientar acerca de las distintas alternativas de juguetes y sobre las funciones de cada uno.

B. Evaluación de la Oferta

Mención espontánea de jugueterías

Con respecto a las jugueterías, el reconocimiento espontáneo de las mismas no es en los dos grupos similar.

El ranking de menciones espontáneas para cada segmento fue el siguiente:

➔ Grupo Clientes

Nº	Menciones espontáneas
1	La Gran Muñeca
2	Plutos
3	Todo Hobby



- **Es importante destacar que si bien en el grupo de clientes ToyShop no salió en las menciones espontáneas, el mismo fue nombrado muchas veces con anterioridad a este punto.**

➔ Grupo No Clientes

Nº	Menciones espontáneas
1	Plutos
2	Ferniplast
3	Falabella
4	Cachavacha
5	La Gran Muñeca
6	El Mundo del Juguete
7	ToyShop

Evaluación Guiada de las jugueterías

En términos generales, en relación a la imagen percibida de las jugueterías, se observó que las que se dedican únicamente a comercializar juguetes (especialistas) tienen muy buena valoración, dado que se afirma que en ellas es posible encontrar *“todo lo que los chicos ven en la tele”*.

A continuación se presenta un cuadro de fortalezas y debilidades mencionadas de cada una de las jugueterías evaluadas:

Evaluación guiada de empresas		
Empresa	Aspectos positivos	Aspectos negativos
ToyShop	<p>Se percibe como uno de los líderes en el mercado cordobés.</p> <p>Nivel de precio medio.</p> <p>Gran variedad de marcas y productos.</p> <p>Calidad de atención alta.</p>	<p>Dimensión de los puntos de venta.</p> <p>Organización interna.</p> <p>Poca presencia publicitaria.</p> <p>Da la imagen de ser "cara".</p>
Plutos	<p>Se percibe como uno de los líderes en el mercado cordobés.</p> <p>Gran variedad de marcas y productos.</p> <p>Poseer las novedades del mercado, principalmente en juguetes electrónicos.</p> <p>Dimensión de los puntos de ventas.</p>	<p>Nivel de precio alto.</p>
El mundo del juguete	<p>Gran variedad de marcas y productos.</p>	<p>Nivel de precio alto.</p>
Criarte	<p>Especializada en juguetes para nenes chiquitos.</p>	<p>Nivel de precio alto.</p>
Había una vez	<p>Especializada en libros para niños.</p>	<p>Poca variedad de juguetes.</p>
Todo Hobby	<p>Diversidad de productos de rubros complementarios.</p> <p>Es posible encontrar "todo lo raro, lo diferente".</p>	<p>Nivel de precio alto.</p>
Cachavacha	<p>Especializada en juguetes y productos para niñas, principalmente para preadolescentes .</p>	<p>Todo muy amontonado.</p>

Evaluación guiada de empresas		
Empresa	Aspectos positivos	Aspectos negativos
Ferniplast	Nivel de precio bajo.	Poca variedad de marcas y productos. Juguetes de mala calidad. Nivel de atención bajo.
La gran muñeca	Nivel de precio bajo.	Poca variedad de marcas y productos. Juguetes de mala calidad. Nivel de atención bajo.
Dauria	No se mencionan.	No se mencionan.
Río Shop	No se mencionan.	No se mencionan.

Algunas de las conclusiones asociadas a esta área de indagación son:

- ToyShop, Plutos y El Mundo del Jugete son definidas como *“jugueterías propiamente dichas”* dado que en las mismas es posible encontrar todas las novedades del mercado.
- La diferencia principal entre ToyShop y Plutos es el precio. Si bien en ambas jugueterías es posible encontrar la misma variedad y calidad de productos, en el grupo de clientes se mencionó que es posible ahorrar en Toy Shop, \$10 o más en juguetes similares.
- Ferniplast Y La gran muñeca son las **jugueterías de peor valoración**. Las mismas son equiparadas a los locales de *“todo por \$2”*. Se afirma que las mismas *“no sirven como juguetería”* dada la mala calidad de los juguetes y la poca variedad.
- Cachavacha, Había una vez y Todo Hobby no son clasificadas como *“jugueterías tradicionales”* debido a que en las mismas es posible encontrar otro tipo de productos para chicos.
- En el grupo de clientes se menciona que, si bien ToyShop tiene un nivel de precios medio, hace falta entrar a los locales y ver el precio de los productos, dado que se percibe a ToyShop como una juguetería cara.

C. Construcción de la Oferta Ideal

Ubicación

En términos generales, no se presenta una idea generalizada en cuanto a la ubicación de la juguetería ideal, siendo tanto el centro como los centros comerciales opciones valoradas.

- La ventaja que se le atribuye a los centros comerciales es la posibilidad de realizar varios tipos de compras en un solo lugar y la reducción en tiempo asociada. Es una ubicación muy valorada sobretodo por aquellas madres que trabajan y tienen poco tiempo para realizar compras. Sin embargo es importante recalcar que son percibidas como “caras”.
- Por otra parte, las ventajas que se le atribuye al centro radican en el hecho de que el mismo es visto como un “*punto de encuentro*”, es decir un lugar de normal concurrencia, y la gran diversidad de opciones que en el mismo se pueden encontrar.

Cadena local o nacional

Ambos grupos se mostraron indiferentes en cuanto a que la juguetería ideal sea local o de cadena nacional; aunque se resalto que si fuera cadena nacional seria mejor debido a la posibilidad de contar con servicios complementarios (como por ejemplo: envío de productos a domicilio en diferentes plazas).

Organización de los Productos

Respecto de la organización interna de la juguetería ideal se afirmo que debería encontrarse dividida por edad, sexo y categoría o familia de producto.

En el caso del grupo de clientes se afirmo que la división que actualmente posee ToyShop es la ideal.

➔ Perfil del personal de contacto

Las características que definen al personal de atención ideal son:

- capaz de brindar soluciones,
- que posea conocimientos sobre las distintas alternativas de juguetes, las funciones y características de los mismos y los peligros de éstos.
- que brinde asesoramiento sobre qué tipo de juguete es más apropiado de acuerdo a la edad del niño.
- que posea e amabilidad, cortesía y paciencia.
- que los mismos se encuentren **identificados con el nombre y que posean un uniforme que los distinga, que sea colorido.**

➔ Secciones Especiales

Se destacó la importancia de que la juguetería posea una sección en la cual **los padres puedan ver los juguetes en funcionamiento**, así como poder probarlos antes de la compra.

➔ Servicios Especiales

Al respecto se mencionaron la distribución de un Newsletter físico sobre los últimos juguetes que salen en el mercado y que brinde una envoltura especial para el regalo (Eje. moño, bolsa, papel llamativo, etc.).

D. Evaluación de productos y servicios

1. Compra on line + delivery de productos

No fue una alternativa de gran aceptación ya que los participantes prefieren *“salir y ver las distintas alternativas”*. Sin embargo se manifestó que si ya se sabe que juguete se quiere comprar la comprar on line podría ser viable.

En cuanto al delivery de productos, el grupo de clientes descarto la idea, mientras que el grupo de no clientes expreso que es un servicio nunca ofrecido por las jugueterías que sería atractivo en el caso de que se ofreciera.

2. Tarjetas de regalo

El grupo de clientes la desaprobó debido a que la consideran equivalente a *“regalar plata”*, situación no adecuada para un niño. Sin embargo, el grupo de no clientes la consideró muy buena idea pero para dirigida a adolescentes que ya están en contacto con el dinero.

3. Programa de fidelización

En general se considera que es un gran atractivo y que influye en la elección del lugar de compras, de todas maneras existe un pre concepto con estos programas vinculados al *“valor real”* de los premios. *“seguramente el costo ya está incluido en el producto...”*

4. Newsletter Virtual / Físico

Es la opción más valorada debido a que se lo considera como un **medio ideal para obtener información sobre las distintas alternativas de juguetes y novedades.**

En cuanto al formato, se afirmo que depende de cada persona en función del tiempo que se disponga y el grado con el que utiliza Internet. Se perciba a nivel general que el formato virtual es mejor para el grupo de hombres y el físico obtiene mejor valoración en el segmento de mujeres.

5. Listas de regalos

En ambos grupos no tuvo gran aceptación. Sin embargo en el grupo de no clientes se valoro la idea siempre y cuando no resulte *“agresivo”* ni *“incomodo”* para los invitados.

E. Guía de pautas

AREA DE INDAGACION 1

Introducción y evaluación general

1. Composición del Grupo familiar.
2. Actividad laboral / Profesional que realiza. Breve descripción.
3. Lugar de residencia actual.
4. Alternativas de productos/servicios que se tienen en cuenta al momento de “elegir un regalo” para los chicos. Indagar diferencias según tipo de evento, vínculo y franja etaria.
5. Importancia relativa de la categoría “Juguetes” en este universo de opciones. Razones.

AREA DE INDAGACION 2

Proceso de Compra | Categoría Juguetes

1. Motivos / momentos de compra de juguetes: ocasión especial como cumpleaños, navidad, día del niño. Otras razones y/o motivos.
2. Tipo de juguetes que prefieren comprar: Tradicionales/ videojuegos / electrónicos / educativos, etc. Indagar si existen diferencias entre las preferencias de los participantes y niños y según sean para hijos/nietos o regalos. Indagar diferencias según tipo de evento, vínculo y franja etaria.
3. Actores que intervienen en la decisión de compra:
 - ¿Quién decide el tipo / categoría de juguete?
 - ¿Quién decide la marca / producto?
 - ¿Quién decide el lugar de compra?
4. Lugar de compra: ¿En donde realiza generalmente la compra de juguetes? Especificar
 - Categoría / tipo de canal: juguetería, mayoristas, hipermercados, otros.
 - Nombre del lugar.
 - Motivos de elección.
5. Atributos que se tienen en cuenta a la hora de elegir el lugar de compra. Evaluación Espontánea.
6. Indagación Guiada sobre atributos relevantes: ubicación, surtido de juguetes, variedad de líneas o categorías, variedad de marcas, acciones

de publicidad, precios, alternativas de financiación, servicios diferenciales, nivel de atención-

7. Determinar atributos relevantes y determinantes sobre atributos mencionados de manera espontánea y guiada.
8. Frecuencia de compra.

Gasto promedio por evento. Indagar diferencias según tipo de evento, vínculo y franja etaria.

AREA DE INDAGACION 3

Evaluación de la Oferta | Valoración Empresa

1. ¿Cuáles son las jugueterías que conocen / recuerdan? Espontáneo.
2. Evaluación Guiada. De las jugueterías que les voy a mencionar Indicar:
 - Conocimiento (consultar por conocimiento de sucursales en el caso que corresponda)
 - Valoración sobre la ubicación.
 - Percepción de precio: precio alto, medio o bajo.
 - Conocimiento y valoración sobre la Infraestructura general del punto de venta.
 - Estética e imagen general que proyecta el punto de venta.
 - Variedad y calidad de la línea de productos.
 - Nivel de atención recibida
 - Ofrecimiento de servicios diferenciales para sus clientes.
 - Nivel de satisfacción general.
 - Aspectos positivos y negativos
 - Liderazgo percibido

Listado Preliminar

Empresa	Formato
Cachavacha	Juguetería
Río Shop	Multiproductos
Ferniplast	Multiproductos
Todo Hobby	Multiproductos
La Gran Muñeca	Multiproductos
Dauria	Multiproductos
Había una vez...	Juguetería
ToyShop	Juguetería
El Mundo del Juguete	Juguetería
Plutos	Juguetería
Criarte	Juguetería

AREA DE INDAGACION 4

Construcción de la Oferta Ideal

Si tuvieran la posibilidad de diseñar la juguetería ideal en la cual les gustaría comprar los regalos para sus hijos/nietos/etc.

1. ¿En donde estaría ubicada?
2. ¿Sería local (cadena local) cadena nacional o es indiferente?
3. ¿Como estarían organizados los productos? Indagación espontánea y guiada según las siguientes opciones de organización:
 - por grupos de edad (bebés, niños, adultos),
 - tipo de producto (muñecos, autitos, panoplias, bélicos, etc.),
 - tipo de actividad que estimula (sensomotora, física, intelectual, creativo, didáctico, etc.),
 - tipo de material (plástico, metal, textil, papel, cartón, etc.),
 - mecanismo incorporado (con o sin movimiento, eléctricos, a pilas, etc.),
4. Perfil del personal de contacto. Vestimenta, tipo de atención, nivel de formación, otros.
5. ¿Tendría secciones especiales? ¿Cuáles?
6. ¿Qué servicios especiales brindaría?
7. ¿Qué promociones y ofertas debería ofrecer a sus clientes?

AREA DE INDAGACION 5

Evaluación de modelos de negocios

Ahora les voy a mencionar algunas ideas de productos y servicios que podrían ser brindados por una juguetería y me gustaría que me den su opinión al respecto (si les parecen en general atractivos/ si les gustaría recibirlos).

1. **Compra on line + delivery de productos.**
2. **Organización Temática del punto de venta:** material educativo (smart stores), librería, sección informática y electrónica, sección de hobby / coleccionistas.
3. **Tarjetas de regalo:** tarjetas prepagas con un monto de dinero asociados para entregar como regalo y que el "beneficiario" pueda utilizar libremente en el punto de venta.
4. **Programa de fidelización:** con beneficios a partir de la compra de productos en el local y una red de "comercios adheridos vinculados al segmento de niños y adolescentes" que ofrecerían descuentos especiales y beneficios exclusivos para los clientes.
5. **Taller de actividades** en el punto de venta: para niños y adultos. Por ejemplo probar la nueva Playstation 3 de video Juegos, Juegos de memoria, concursos de dibujos.
6. **Newsletter Virtual / Físico** con información sobre nuevos productos y servicios, acciones promocionales y contenidos de interés general sobre niños y adolescentes.
7. **Servicio de montaje gratuito**, una vez realizada la compra sobre los juguetes que lo requieran.
8. **Organización de cumpleaños temáticos** y a elección en un espacio dentro de la juguetería con un asesor especializado.
9. **Listas de regalos** para cumpleaños, nacimientos, navidad y otros días especiales.
10. **Sección de "outlet"** en donde se ofrecen todos los productos con descuentos / ofertas.
11. **Sección de productos customizados** "para armar vos mismo". Por ejemplo:
 - "La fabrica de muñecas": te permite definir las características de una muñeca / barbie (vestido, color de pelo, de ojos, de piel).
 - "Transfórmate en una diseñadora de modas": Arma tu propio tutú
 - "Armando mi propio monstruo"

12. Juegos en línea en la página web de la juguetería.

Datos referentes

Proyecto: Toy Shop

Alcance Geográfico: Córdoba

Perfil de los Entrevistados:

- I. Decidores de compra de la categoría.
- II. Clientes y No Clientes.
- III. NSE Medio Típico
- IV. Sexo: 70% Mujeres y 30% Hombres
- V. Edad: 25 a 50 años (Proporcional)

Anexo 3: Investigación cuantitativa - San Martín

Investigación Cuantitativa - San Martín

A. Introducción

En el marco del proceso de expansión comercial de ToyShop y a través de un grupo de inversores, se presentó la oportunidad de analizar la apertura de un nuevo punto de ventas en la zona céntrica de la ciudad de Córdoba, más precisamente sobre la calle San Martín.

Esta es una nueva experiencia para la cadena, ya que esta apertura representaría la primera franquicia de la cadena, aunque no a través de un formato netamente de franquicia, sino a través de un modelo híbrido.

Así se planteó la necesidad de realizar una investigación de mercado sobre las personas que transitan la zona en cuestión para analizar aspectos relacionados con su perfil de consumo para la categoría de producto bajo análisis y evaluar el grado de atractivo de la apertura del nuevo local.

Si bien por cuestiones internas, vinculadas con el financiamiento del proyecto, se consideró que no estaban dadas las condiciones necesarias para garantizar la factibilidad comercial del nuevo emprendimiento, la información generada resultante nos sirve como radiografía del perfil de las personas que circulan la zona céntrica de la ciudad.

B. Objetivos

Para cumplir con los mencionados objetivos, se obtuvo información del segmento de interés de:

1. Perfil general de los individuos que circulan en la zona:

- Lugar de procedencia
- Nivel Socio-económico aparente
- Frecuencia de visita a la zona
- Motivo de visita

2. Hábitos de consumo de juguetes:

- Lugar de compra
- Gasto promedio
- Medio de pago utilizado
- Lugar de la última compra

3. Conocimiento espontáneo de la competencia

C. Metodología

Para el cumplimiento de los objetivos planteados anteriormente se implementó de una metodología cuantitativa que se consideró óptima para la concreción de los objetivos planteados. Investigando la siguiente población:

“Hombre y Mujeres entre 20 y 60 años de edad, residentes en la ciudad de Córdoba o en alguna de las ciudades del interior de la provincia, que visiten la zona céntrica de la ciudad por lo menos una vez al mes”.

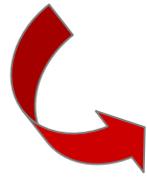
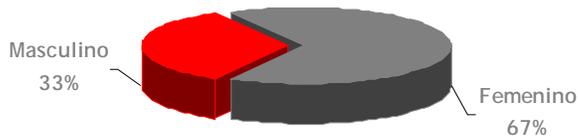
Ficha técnica

- **Tamaño de la muestra:** 247 casos efectivos, sobre un total de 361 encuestas.
- **Instrumento de recolección de datos:** encuestas personales estructuradas. 10 minutos.
- **Procedimiento muestral:** No probabilístico por conveniencia.

D. Resultados

D.1 Perfil general de la muestra

Sexo



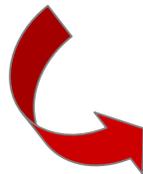
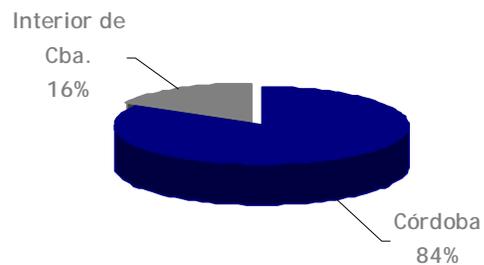
Edad		
	F	%
De 20 a 30 años	166	46%
De 31 a 40 años	123	34%
De 41 a 50 años	47	13%
Más de 50 años	9	2%
Ns/Nc	16	4%
Total	361	100%

Composición del grupo familiar

	F	%
Unipersonal	33	9%
Pareja sin hijos	21	6%
Pareja con hijos	243	69%
Padres y hermanos	49	14%
Otros	6	2%
Total	352	100%



Lugar de Residencia

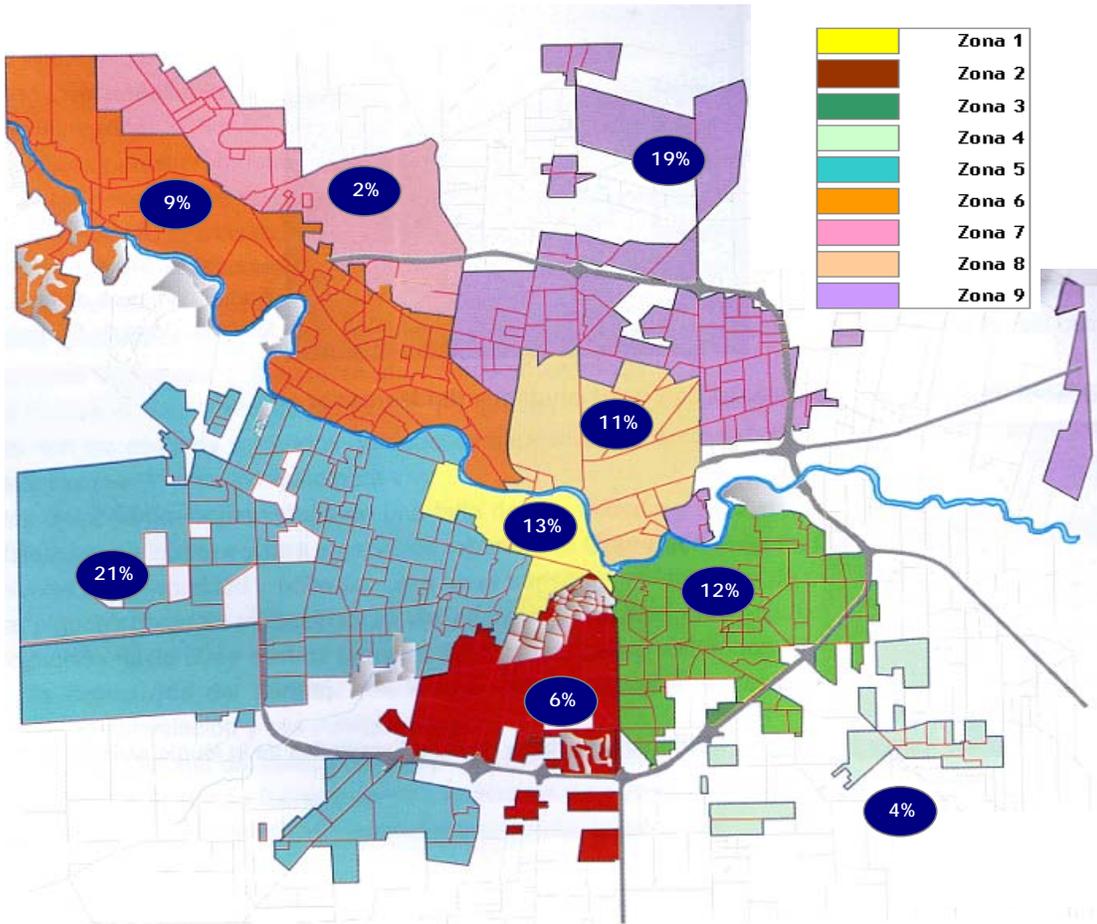


D.2 Perfil general de los individuos que circulan en la zona

Lugar de Procedencia

Para analizar el lugar de procedencia de los encuestados se tomo como referencia la zonificación realizada por el Centro de Investigaciones Inmobiliarias (CEDIN) desarrollada para estudiar los barrios de Córdoba. Dicha zonificación fue realizada en función del nivel socioeconómico de los barrios.

Característica generales por Zona				
Zona	Densidad Poblacional	Nivel Socioeconómico	Actividad Económica	%
Zona 1	Alta	Medio Alto	Es la zona de mayor actividad bancaria y comercial. Hay industrias, principalmente PyMes, imprentas, panaderías y vestimenta.	13%
Zona 2	Media Baja	Medio	Actividad bancaria y comercial media. Presencia de algunas industrias.	6%
Zona 3	Media	Medio	Gran actividad económica (bancaria, comercial e industrial).	12%
Zona 4	Media	Bajo	Es netamente industrial. Escasa actividad bancaria y comercial.	4%
Zona 5	Media Baja	Medio Bajo	Gran actividad económica, principalmente industrial.	21%
Zona 6	Media Baja	Alto-Medio Alto	Fuerte actividad bancaria y comercial. Escasa presencia industrial.	9%
Zona 7	Media Baja	Bajo	Nivel de comercio medio bajo. Existencia de algunas industrias.	2%
Zona 8	Media	Medio Alto	Gran cantidad de comercios e industrias.	11%
Zona 9	Media	Medio Bajo-Bajo	Poca actividad económica para su tamaño (bancaria, comercial e industrial).	19%



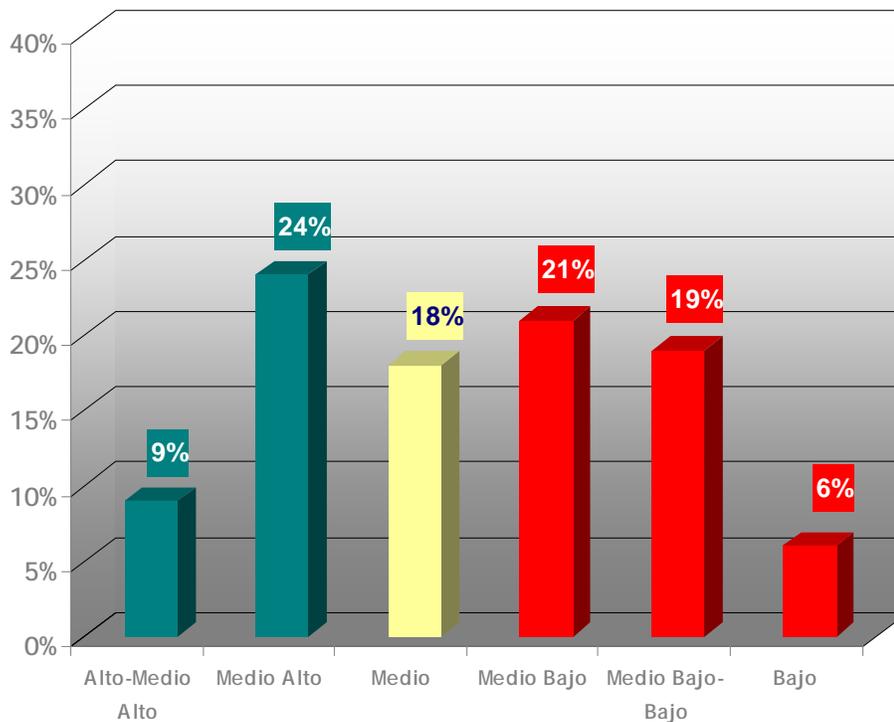
➔ NSE Aparente

Para estimar el nivel socioeconómico de los encuestados nuevamente se tomo como referencia el informe elaborado por el CEDIN.

Debido a que la zonificación se hace en función del NSE, se agruparon los encuestados de acuerdo al NSE de la zona que procedían y se obtuvieron los siguientes resultados.

En función de dicho informe, se observa que las categorías socio-económicas bajas son las que prevalecen, el 67% de la muestra se encuentra en o por debajo del NSE Medio.

NSE Aparente

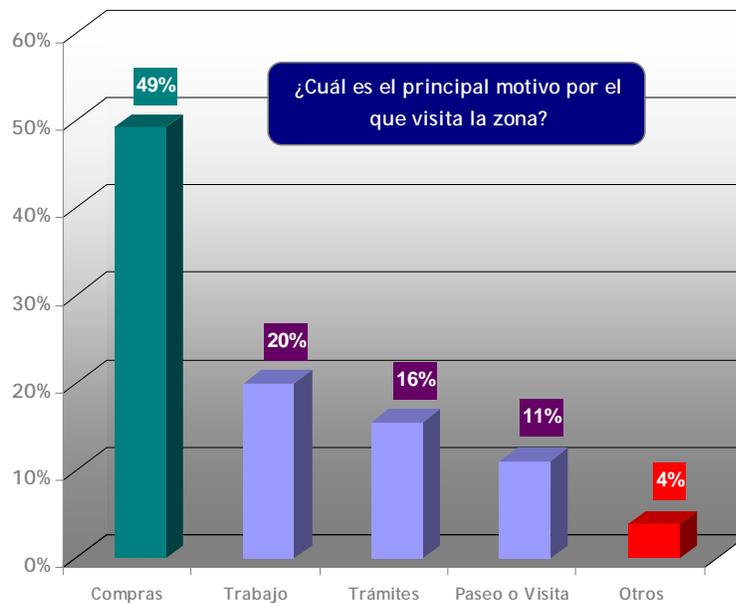
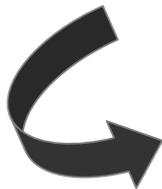


Es importante resaltar que la medición del NSE se hace únicamente teniendo en cuenta los encuestados que residen en la ciudad de Córdoba.

➔ Frecuencia y Motivo de visita a la zona

En lo que respecta a la frecuencia de visita de la zona céntrica de la ciudad, el 42% expreso visitar el centro 1 o 2 veces por mes, el 30% de los encuestados presentan una frecuencia de visita al centro de 1 o 3 veces por semana y el 21% entre 4 o 7 veces por semana.

Frecuencia de visita del centro		
	F	%
1 vez por mes	84	23%
Cada 15 días	70	19%
1 vez por semana	69	19%
Todos los días	64	18%
2 o 3 veces por semana	41	11%
4 o 6 veces por semana	11	3%
Otros	22	6%
Total	361	100%



Por su parte el principal motivo por el cual visitan la zona es la compra, mencionado por más del 40% de los encuestados, lo cual resalta la importancia zona como centro de compras.

Motivo principal de visita al centro	Frecuencia de visita					
	Una vez por mes	Cada 15 días	1 vez por semana	2 o 3 veces por semana	4 o 6 veces por semana	Todos los días
Compras	60%	59%	60%	51%	45%	9%
Trabajo	1%	1%	9%	17%	45%	81%
Paseo o visita	10%	17%	12%	15%	0%	0%
Trámites	29%	21%	10%	17%	9%	2%
Otros	1%	0%	9%	0%	0%	8%
Ns/Nc	0%	1%	0%	0%	0%	0%
Total	100%	100%	100%	100%	100%	100%

Si consideramos el motivo de la visita de acuerdo a la frecuencia de visita a la zona, podemos observar que, salvo para aquellos que visitan la zona todos los días, el principal motivo de la visita es la compra. Lógicamente el motivo de aquellos que visitan la zona todos los días es el trabajo.

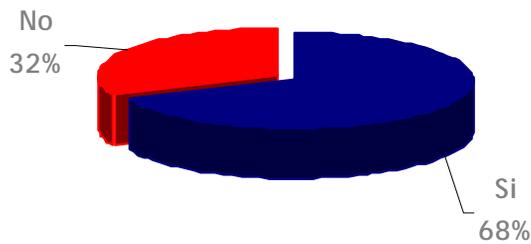
D.3 Hábitos de consumo de Juguetes

Pregunta Filtro

Como parte del instrumento de colección de datos se incorporo una pregunta filtro. Las preguntas filtro son las que se realizan previamente a otra pregunta, a fin de eliminar a los que nos les afecte esta.

En este caso lo que nos interesa es el consumo de juguetes en la zona céntrica de la ciudad, por lo que buscamos consumidores de la categoría que en los últimos tres meses hayan comprado algún juguete. A partir de aquí los resultados presentados hacen referencia este universo de encuestados.

**En los últimos 3 meses,
¿has comprado algún juguete?**

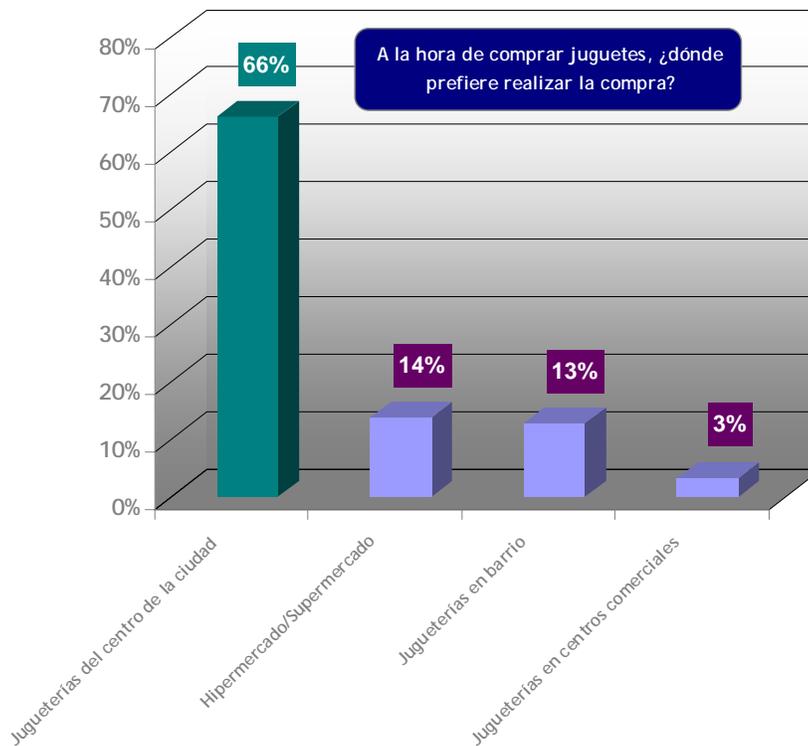


➔ Lugar de Compra

El 66% de los encuestados afirman que el lugar donde prefieren realizar la compra de juguetes en "Jugueterías ubicadas en el centro de la ciudad".

Si a su vez analizamos el lugar de preferencia de compra de juguetes de aquellas personas cuyo principal motivo de visita a la zona céntrica es la compra, observamos que el 67% prefiere compra juguetes en esta zona.

Lo cual nos resalta la importancia que tiene la zona para la compra de esta categoría de productos.



Lugar de compra de juguetes	Motivo principal de visita al centro: "Compras"	
	F	%
Juguetería en centro de la ciudad	87	67%
Hipermercado/Supermercado	19	15%
Juguetería en barrio	18	14%
Jugueterías en centros comerciales	2	2%
Otros	1	1%
Ns/Nc	3	1%
Total	130	33%

Investigación Punto a Punto

Para complementar el análisis sobre el lugar de compra de juguetes, se tomo referencia una investigación de mercados elaborada por Punto a Punto sobre consumo en Shopping Center de la ciudad de Córdoba.

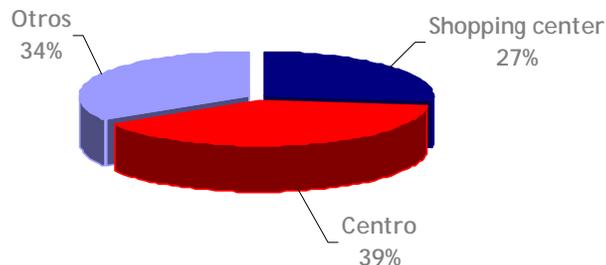
De dicha investigación podemos observar que:

- Solo un 26% de las 300 personas encuestadas compra juguetes en centros comerciales.
- El centro prevalece como lugar de preferencia para comprar juguetes, con un 39% de las menciones.

Productos y servicios que compra / consume		
	Q	%
Indumentaria, calzado y marroquinería	206	69%
Ropa deportiva y accesorios	127	42%
Electrónicos, CD, electrodomésticos y artículos de computación	109	36%
Perfumería, farmacia, óptica y fotografía	106	35%
Juguetería	78	26%
Librería y papelería	75	25%
Amoblamiento, decoración, iluminación y textiles para el hogar	52	17%
Mercadería / Artículos del supermercado	3	1%
Artículos de ferretería / construcción	2	1%
No compro nada en un Shopping Center / ninguna	34	11%

Base: 300 casos efectivos

¿Dónde prefiere comprar Juguetes?



Gasto Promedio

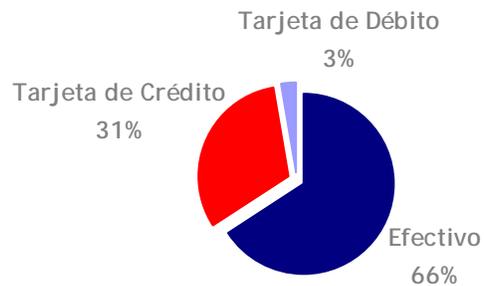
El gasto promedio de la última compra se centra principalmente entre \$10 y \$50, con más de la mitad de las menciones. Siendo el principal medio de pago utilizado la compra en efectivo.

Si embargo es importante resaltar que si bien el gasto promedio de la última compra es bajo, esto se debe a que el momento en el cual se realizó la medición correspondía a la temporada baja del sector; es de esperarse que dicho gasto se duplique o triplique en los periodos de mayor venta (Día del niño y Navidad).

Gasto aproximado en la última compra		
	F	%
Menos de \$10	5	2%
Entre \$10 y \$50	126	51%
Entre \$50 y \$100	60	24%
Entre \$101 y \$200	34	14%
Más de \$200	20	8%
Ns/Nc	3	1%
Total	248	100%



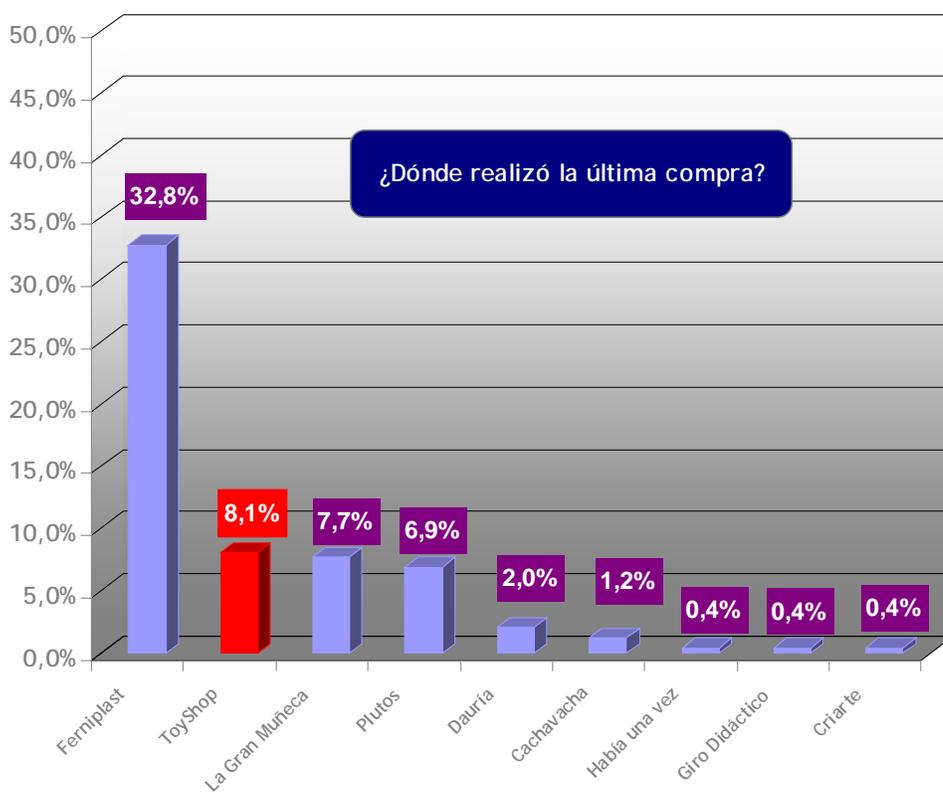
Medio de pago utilizado



➔ Lugar de la última compra

Ferniplast concentra la mayor cantidad de encuestados que lo mencionan como el lugar donde realizaron su última compra de juguetes.

Por su parte solo el 8,1% de los encuestados han realizado su última compra en ToyShop.

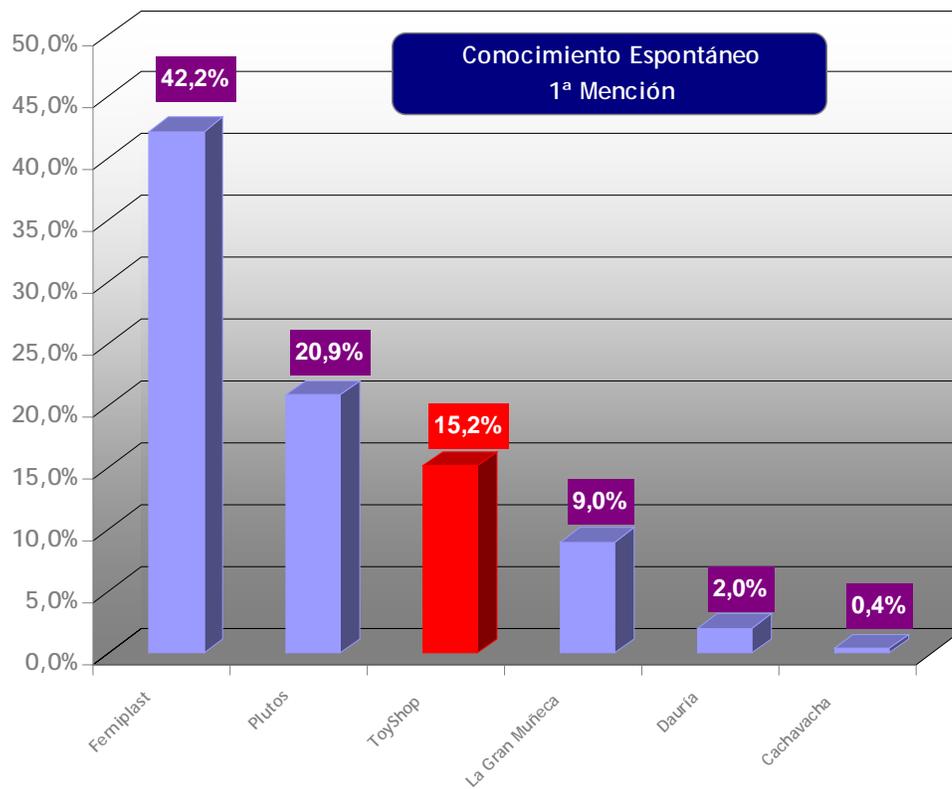


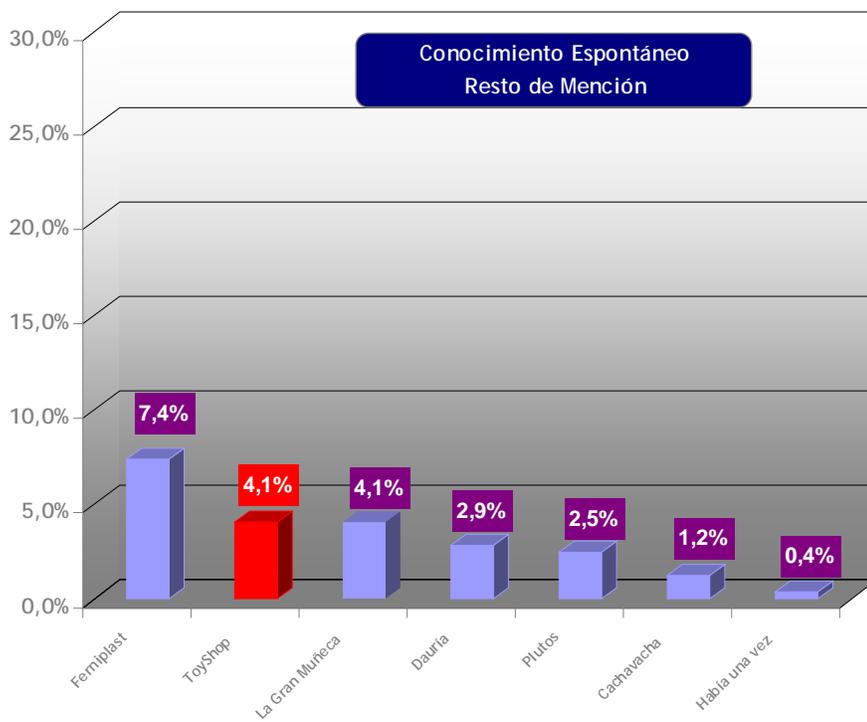
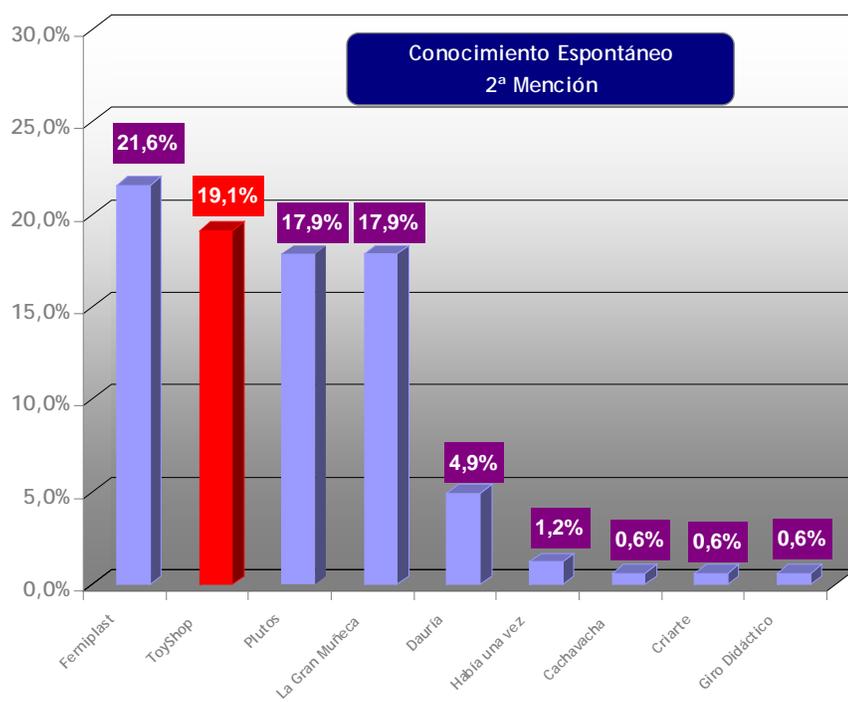
D.4 Conocimiento espontáneo de la competencia

En el podio del ranking construido a partir de las menciones espontáneas de marcas conocidas por los encuestados se ubica en primer lugar **Ferniplast**, mencionada como primera marca por el 42,2% de los encuestados.

En segundo y tercer lugar se ubican; Plutos con el 20,9 y ToyShop con el 15,2% de las menciones respectivamente.

El resto de las compañías no superan en ningún caso el 9%





E. Conclusiones

- El flujo de personas en la zona ofrece una potencialidad importante, mas aún teniendo en cuenta que este corredor es una zona de referencia para la compra de productos en general y *en especial de la categoría.*
- El *ticket promedio estimado de los consumidores que forman parte de este universo es bajo, concentrándose principalmente entre \$10 y \$50*, utilizando el efectivo como principal forma de pago.
- Si embargo es importante resaltar que esto se debe a que el momento en el cual se realizó la medición correspondía a la temporada baja del sector; es de esperarse que dicho gasto se duplique o triplique en los periodos de mayor venta (Día del niño y Navidad).
- Ferniplast concentra la mayor *cantidad de encuestados que lo referencian como el lugar de su última compra de juguetes.*
- Existe un bajo nivel de posicionamiento de la marca ToyShop, y en contrapartida un alto conocimiento espontáneo de Ferniplast.

F. Cuestionario

Buenos días / tardes. Mi nombre es _____, soy encuestador/a una consultora de investigación de mercado. Estamos realizando un estudio de mercado sobre el consumo en la zona de céntrica de la ciudad.

El cuestionario es muy breve y podemos hacerlo sólo en 10 minutos.

1	¿Con qué frecuencia visita la zona céntrica de la ciudad de Córdoba?	1	1 vez por mes
		2	Cada 15 días
		3	1 vez por semana
		4	2 o 3 veces por semana
		5	4 o 6 veces por semana
		6	Todos los días
		7	Otros
		99	Ns/Nc
<u>GUIADA - RU</u>			

2	¿Cuál es el motivo principal por el cual visita el centro de la ciudad?	1	Compras
		2	Trabajo
		3	Paseo o visita
		4	Trámites
		5	Otros
		99	Ns/Nc
<u>GUIADA - RU</u>			

3	¿En los últimos 3 meses has comprado algún juguete?	1	Si	Pasar a P°4
		2	No	Pasar a P°9
<u>ESPONTÁNEA - RU</u>				

4	A la hora de comprar un juguete y/o accesorios de jugueterías, ¿dónde prefiere realizar la compra?	1	Juguetería en centro comercial
		2	Juguetería en centro de la ciudad
		3	Juguetería en barrio
		4	Hipermercado/Supermercado
		5	Otros
		99	Ns/Nc
<u>GUIADA - RU</u>			

5	¿Qué jugueterías conoce? Aunque sea solo de nombre				
	<u>ESPONTÁNEA - RM</u>				
		Juguetería	1º Mención	2º Mención	Resto de menciones
	1	Plutos			
	2	Dauría			
	3	Había una vez			
	4	Jugueshop			
	5	Criarte			
	6	La Gran Muñeca			
	7	Ferniplast			
	8	Giro Didáctico			
9	Cachavacha				
10	Otra				

6	Respecto a la última compra de juguetes que realizaste, ¿podrías decirme aproximadamente cuanto dinero gastaste?	1	Menos de \$10
		2	Entre \$10 y \$50
		3	Entre \$51 y \$100
		4	Entre \$101 y \$200
		5	Más de \$200
		99	Ns/Nc
<u>GUIADA - RU</u>			

7	En dicha compra, ¿qué medio de pago utilizaste?	1	Efectivo
		2	Tarjeta de Crédito
		3	Tarjeta de Débito
		4	Otros
		99	Ns/Nc
<u>GUIADA - RU</u>			

8	¿En qué jugueterías Realizaste dicha compra?		<u>ESPONTÁNEA - RU</u>	
	1	Plutos	6	La Gran Muñeca
	2	Dauría	7	Ferniplast
	3	Había una vez	8	Giro Didáctico
	4	Jugueshop	9	Cachavacha
	5	Criarte	10	Otra

9	¿Cómo esta compuesto su grupo familiar?	1	Vivo solo
		2	Vivo con mi pareja
		3	Vivo con mi pareja y mis hijos
		4	Padres y hermanos
		99	Ns/Nc
<u>ESPONTÁNEA - RU</u>			

10	¿En que barrio vivis actualmente?	1	Zona 1
		2	Zona 2
		3	Zona 3
		4	Zona 4
		5	Zona 5
		6	Zona 6
		7	Zona 7
		8	Zona 8
		9	Zona 9
		10	Otros ¿Cuál?
		99	Ns/Nc
<u>VER LISTADO DE BARRIOS</u>			
<u>ESPONTÁNEA - RU</u>			

11	Registrar sexo del entrevistado	1	Hombre
		2	Mujer

Barrio	Zona
Aeronáutico	Zona 5
Alberdi	Zona 1
Alejandro Centeno	Zona 6
Alem	Zona 9
Almirante Brown	Zona 4
Alta Córdoba	Zona 8
Altamira	Zona 3
Alto Alberdi	Zona 5
Alto General Paz	Zona 8
Alto Palermo	Zona 6
Alto Verde	Zona 6
Altos de San Martín	Zona 6
Altos de Santa Ana	Zona 5
Altos de Vélez Sarsfield	Zona 2
Altos de Villa Cabrera	Zona 6
Altos Sur de San Vicente	Zona 3
Ameghino	Zona 5
Ampliación Palma	Zona 9
Arguello	Zona 6
Arguello Norte	Zona 7
Avellaneda	Zona 4
Bajada San Roque	Zona 5
Bella Vista	Zona 5
Brigadier San Martín	Zona 3
Cárcano	Zona 4
Centro	Zona 1
Centro América	Zona 9
Cerro Chico	Zona 6
Cerro de las Rosas	Zona 6
Chateau Carreras	Zona 5
Ciudad Universitaria	Zona 2
Cofico	Zona 8
Colinas de Vélez Sarsfield	Zona 2
Colinas del Cerro	Zona 6
Colón	Zona 3
Comercial	Zona 5
Corema	Zona 6
Coronel Olmedo	Zona 4
Country Club	Zona 2
Covico	Zona 5
Crisol	Zona 3
Crisol Norte	Zona 3
Crisol Sur	Zona 3
Cupani	Zona 5
Deán Funes	Zona 3
Don Bosco	Zona 5
El tropezón	Zona 5
Empalme	Zona 3
Ferreyra	Zona 4
General Bbusto	Zona 8
General Mosconi	Zona 9
General Paz	Zona 8
Granja de Funes	Zona 6
Güemes	Zona 5
Guñazú	Zona 9
Inaudi	Zona 2
Iponá	Zona 2
Ituzaingó	Zona 4
Ituzaingó Anexo	Zona 4
Jardín Espinosa y Ampliación	Zona 2
Jardín Espinosa y Ampliación	Zona 2
Jardín Hipódromo	Zona 2
Jockey Club	Zona 2
Jorge Newbery	Zona 9
Juan XXIII	Zona 5
Junior	Zona 8
Kennedy	Zona 2
La delecias	Zona 6
La Magnolias	Zona 7
La Rosas	Zona 6
La Tablada	Zona 7
Las Flores	Zona 2
Las Flores	Zona 5
Las Lilas	Zona 3
Las Palmas	Zona 5
Leandro N Alem	Zona 8
Lomas de la Carolina	Zona 6
Lomas de San Martín	Zona 8
Los Boulevares	Zona 7
Los Carolinos	Zona 6
Los Cerveteros	Zona 4

Barrio	Zona
Los Gigantes	Zona 9
Los Naranjos	Zona 5
Los Olmos	Zona 5
Los Paraísos	Zona 8
Los Plátanos	Zona 5
Los Robles	Zona 5
Lourdes	Zona 3
Maipú	Zona 3
Maipú 2	Zona 3
Maldonado	Zona 3
Marqués de Sobremonte	Zona 9
Matienzo	Zona 5
Mauler	Zona 3
Nueva Córdoba	Zona 1
Obrero	Zona 5
Observatorio	Zona 5
Padre Claret	Zona 6
Pajas Blancas	Zona 7
Parque Capital	Zona 5
Parque Corema Parque Chacabuco	Zona 6
Parque Horizonte Villa Eucaristía	Zona 2
Parque Latino	Zona 3
Parque Liceo	Zona 9
Parque San Vicente	Zona 3
Parque Tablada	Zona 6
Parque Velez Sarsfield	Zona 2
Paso de los Andes	Zona 5
Patria	Zona 8
Patricios	Zona 9
Poeta Lugones	Zona 7
Primera Junta	Zona 5
Primero de Mayo	Zona 3
Providencia	Zona 8
Pueyrredón	Zona 8
Pueyrredón Este	Zona 9
Quebracho	Zona 4
Quebrada de las Rosas	Zona 5
Quintas de Arguello	Zona 6
Quintas de Santa Ana	Zona 5
Remedio de Escalada	Zona 9
Residencia Vélez Sarfield	Zona 2
Residencial Alto Alberdi	Zona 5
Residencial América	Zona 8
Residencial Santa Ana	Zona 5
Rogelio Martínez	Zona 2
Rosedal	Zona 5
Rucci	Zona 4
Saldán	Zona 6
San Fernando	Zona 2
San Francisco	Zona 5
San Martín	Zona 8
San Salvador	Zona 5
San Vicente	Zona 3
Santa Cecilia	Zona 7
Santa Isabel	Zona 5
Santa Rosa	Zona 5
Sargento Cabral	Zona 8
Tablada	Zona 6
Tablada Park	Zona 6
Talleres Este	Zona 9
Talleres Oeste	Zona 9
Talleres Sur	Zona 3
UOCRA	Zona 7
Urca	Zona 6
Uritorco	Zona 5
Villa 9 de Julio	Zona 7
Villa Allende	Zona 6
Villa Allende Parque	Zona 6
Villa Azalais	Zona 8
Villa Belgrano	Zona 6
Villa Bustos	Zona 3
Villa Cabrera	Zona 6
Villa Corina	Zona 9
Villa Cornú	Zona 7
Villa El Libertador	Zona 5
Villa Páez	Zona 5
Villa Revol	Zona 2
Villa Rivera Indarte	Zona 6
Villa Unión	Zona 5
Villa Warcalde	Zona 6
Yapeyú	Zona 9
Yofre	Zona 9

Anexo 4: Cadenas de Jugueterías Argentinas - Perfil de la oferta

A continuación se presentan las fichas individuales de cada empresa que resumen la información publicada en su página web relativa a:

	
Web	www.apioverde.com.ar
Tipología	Jugueterías
Cantidad Sucursales	8
Cantidad de Art.	10.000 juguetes
Estrategia de Productos	
Cartera Productos	Categorías
	No posee. Exposición de Mix de productos
Servicios / Diferenciales	
Venta Telefónica	Posee una línea telefónica para realizar consultas.
Venta Online	A través de la página con un acceso de usuario, el envío se coordina por teléfono. Formas de pago: tarjeta de crédito Visa, Mastercard y Diners Formas de Envío: A través de OCA entrega en domicilio, costo de \$12 para Bs As. y el interior del país sin men
Venta Corporativa	Listado de Regalos para empleados
Búsqueda	Buscador de productos
Forma de pago	6 cuotas sin interés en todas las sucursales
Socios	Para registro de socios y consultas. Próximamente habilitado.
Noticias	Información institucional y noticias vinculadas al juego.



e- elmundodeljuguete.com



Web	www.elmundodeljuguete.com.ar	
Tipología	Supermercado de juguetes	
Cantidad Sucursales	30	
Cantidad de Art.	4500 artículos disponibles	
Estrategia de Productos		
Cartera Productos	Categorías	Líneas
	Bebés	Sillas para comer
		Coches de paseo
		Accesorios
	Didácticos	0 a 6 meses
		6 meses a 12 meses
		12 meses a 24 meses
		2 a 3 años
	Juguetes	Niñas de 3 años en adelante
		Niños de 3 años en adelante
		Autos-motos-camiones
		Figuras de acción
		Muñecas coleccionables
	Juegos de Mesa	Educativo
		Puzzles
Juegos de Mesas		
Juegos de Jardín	Carpitas	
Outlet		
Peluches		
Rodados	Bicicletas	
	Triciclos	
	Skate	
video Juegos	Accesorios	
	Juegos	
	Consolas	
Servicios / Diferenciales		
Venta Telefónica	Posee una línea para realizar compras de 10 a 18 hs	
Venta Online	A través de la pagina con un acceso de usuario, el envío se coordina por teléfono.	
Venta Corporativa	Regalos corporativos para los empleados	
	Empaquetados, personalizados y entregados en la empresa sin costo de envío.	
	Orden de compra: facilita la operatoria ya que con la orden el empleado puede retirar cualquier producto en las sucursales.	
	Beneficios corporativos: ofrecemos a las empresas que adhieran a sus empleados beneficios, ofertas, promociones, descuentos.	
Serv. de Búsqueda	Seguridad: productos avalados con las normas de seguridad IRAM.	
	Buscador de productos	



Web	www.cebraz.com.ar	
Tipología	Cadena de Jugueterías	
Cantidad Sucursales	9	
Cantidad de Art.	10.000 juguetes	
Estrategia de Productos		
Cartera Productos	Categorías	Líneas
	Bebés	Primera infancia
		Cuneros y móviles
	Nenas	Juegos de belleza
		Juegos de cocina
		Muñecas
		Deporte
		Masas
		Peluches
		Pizzarrones
	Nenes	Autos
		Bloques
		Deporte
		Masas
Muñecos		
Pistas		
Telescopios y microscopios		
Rodados		
Disfraces	Nena	
	Nene	
Juegos de mesa		
Artículos de Librería y escolares		
Artículos de Navidad		
Servicios / Diferenciales		
Venta Telefónica	Posee una línea para realizar consultas.	
Venta Online	A través de la pagina con un acceso de usuario, el envío se coordina por teléfono. Formas de pago: tarjeta de crédito Visa, Mastercard y Diners Formas de Envío: A través de OCA entrega en domicilio, costo de \$12 para Bs As. y el interior del país sin mencionar precio. Tiempo entrega: 24 a 72 hs y 48 a 72hs	
Venta Corporativa	Listado de Regalos para empleados	
Búsqueda	Buscador de productos	



Web	www.tiomario.com.ar	
Tipología	Jugueterías	
Cantidad Sucursales	5	
Cantidad de Art.	sin mencionar	
Estrategia de Productos		
Cartera Productos	Categorías	Líneas
	Bebes	
	Nenes	
	Nenas	
	Electrónicos	
	Puzzles	
	Rodados	
	Juegos de jardín	
	Libros/DVD	
Juegos de mesa		
Servicios / Diferenciales		
Venta Telefónica	No posee	
Venta Online	No posee	
Venta Corporativa	No posee	
Búsqueda	No posee	

Anexo 5: Relación entre la participación de las ventas de cada proveedor sobre el total del periodo y el margen

Relación %s/vtas y Margen

Proveedor	Part. % s/vtas	Margen
Ditoys	12,8%	55%
Mattel	12,0%	47%
Ankah	11,1%	57%
Importinghs	5,0%	58%
Priori	3,9%	57%
Rivaplast	3,5%	55%
Pummy	3,4%	62%
Juguetech	3,4%	55%
Mar-Plast	3,3%	55%
Maquiavelli	3,3%	50%
Wabro	3,1%	55%
Antex	3,1%	55%
Yo-Yo	2,8%	50%
Yoli Bell	2,3%	52%
Lionels	1,8%	52%
Trucco	1,7%	50%
Bipo	1,6%	55%
Implas	1,4%	55%
Biemme	1,4%	53%
Smoby	1,4%	57%
Intek	1,4%	55%
Montecor	1,3%	60%
Toyco	1,2%	55%
Blumen	1,0%	50%
Ruibal	1,0%	50%
Juegos y Juguetes	1,0%	52%
Miluplast	0,9%	50%
Mascorema	0,8%	66%
Multiscope	0,7%	55%
Clandestine/Rawson	0,7%	55%
Diver-juegos	0,6%	55%
Dimare	0,6%	55%
Caffaro	0,6%	50%
Juguetoys	0,6%	52%
Margosian	0,5%	55%
Maxi Fun	0,5%	50%
Babylin	0,5%	55%
Yetem	0,4%	53%
Dencar	0,4%	50%
Cime	0,4%	55%
Didactica Integral	0,4%	50%
Manias	0,3%	50%
Bontus	0,3%	57%
Los 5 de Perlas	0,3%	55%
D y D Hobbies	0,2%	50%
Tapimovil	0,2%	50%
Sil-Hu	0,2%	50%
Atleta	0,2%	55%
Nikko	0,2%	50%
Ciencias para Todas	0,1%	55%
Volcan	0,1%	55%
Decormanía	0,1%	50%
Rotoys	0,1%	50%
TOTAL	100,0%	

Anexo 6: Desarrollo Análisis F.O.D.A.

Factores Externos

Oportunidades	
Dimensión	Descripción
Impacto de la tecnología en los hábitos de consumo de los niños	Los juguetes electrónicos muestran el mayor crecimiento, muy por encima al resto de categorías.
Bajo nivel de diferenciación de la oferta	Bajo desarrollo en el sector de servicios diferenciales, programas de fidelización y acciones de comunicación.
Aumento de la cantidad de dinero destinada a los niños	Aumenta el número de adultos por niños, que genera una mayor cantidad de dinero destinada a los niños.
Crece Internet como canal comercial	El 76% de los usuarios argentinos hacen compras on-line.

Amenazas	
Dimensión	Descripción
Fuerte estacionalidad en las ventas	El día del niño representa el 32,5% de la facturación anual de las empresas del sector, mientras que las fiestas de fin de año se llevan el 47,1%.
Contexto económico Internacional desfavorable	Crisis económica mundial que genera un estancamiento económico mundial y nacional. Se proyectan caídas en los principales indicadores económicos del país para este año.
Incremento generalizado en los valores de alquileres comerciales	Los precios de los alquileres comerciales han experimentado una suba del 28,6% anual desde Septiembre de 2003 hasta Septiembre de 2006. Se proyecta que el incremento siga en 2009.
Impacto de la tecnología en los hábitos de consumo de los niños	Abandono temprano de la categoría juguetes por sustitución en tecnología y computación.
Disminución de la proporción de la población infantil	La natalidad viene registrando un caída ininterrumpida desde la década del '80.

Factores Internos

Fortalezas	
Dimensión	Descripción
Alto nivel de atención	Se resalta la atención de ToyShop.
Nivel de precios medios	Nivel medio de precios en comparación con los principales competidores.
Buen surtido de productos	Referente del mercado cordobés en cuanto a las novedades, marcas y productos.

Debilidades	
Dimensión	Descripción
Bajo reconocimiento de marca	Bajo reconocimiento en el segmento "No clientes", nombrada séptima en la mención espontánea de jugueterías.
Carece de conocimientos sobre Marketing, Comunicación o RRHH	No existen políticas generales de Marketing, Comunicación o RRHH.
No posee participación en las grandes superficies comerciales	Concentra todos sus puntos de ventas en la zona céntrica de la ciudad.
Dimensión y lay out de los locales	Se destaca el tamaño de los locales y la presentación de los productos como la principal debilidad de ToyShop.
Percepción negativa del nivel de precios	Se percibe a ToyShop como una juguetería "cara".

Evaluación de desempeño - Matriz EFE y EFI

Introducción:

Con el objetivo de evaluar el esfuerzo estratégico de la empresa para capitalizar Oportunidades y Fortalezas y disminuir o evitar Amenazas y Debilidades se presentan a continuación la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) y la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).

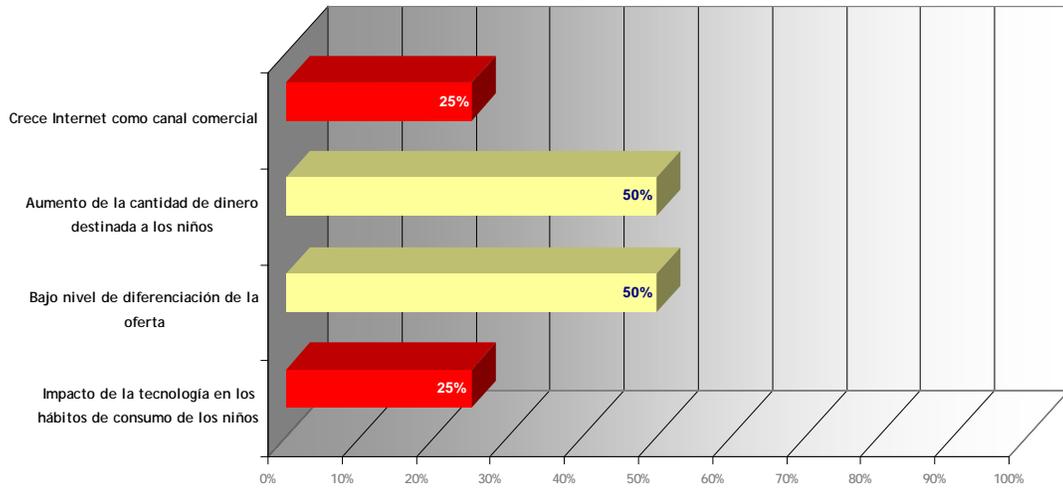
Evaluación de los Factores Externos

Matriz EFE						
	Variable	Peso	Cuantificación	Peso Ponderado	Valor Máximo	Desempeño %
Oportunidades	Impacto de la tecnología en los hábitos de consumo de los niños	0,125	1	0,125	0,5	25%
	Bajo nivel de diferenciación de la oferta	0,25	2	0,5	1	50%
	Aumento de la cantidad de dinero destinada a los niños	0,075	2	0,15	0,3	50%
	Crece Internet como canal comercial	0,05	1	0,05	0,2	25%
Amenazas	Fuerte estacionalidad en las ventas	0,2	1	0,2	0,8	25%
	Contexto económico Internacional desfavorable	0,15	2	0,3	0,6	50%
	Incremento generalizado en los valores de alquileres comerciales	0,05	1	0,05	0,2	25%
	Impacto de la tecnología en los hábitos de consumo de los niños	0,075	2	0,15	0,3	50%
	Disminución de la proporción de la población infantil	0,025	1	0,025	0,1	25%
TOTAL		1		1,55	4	39%

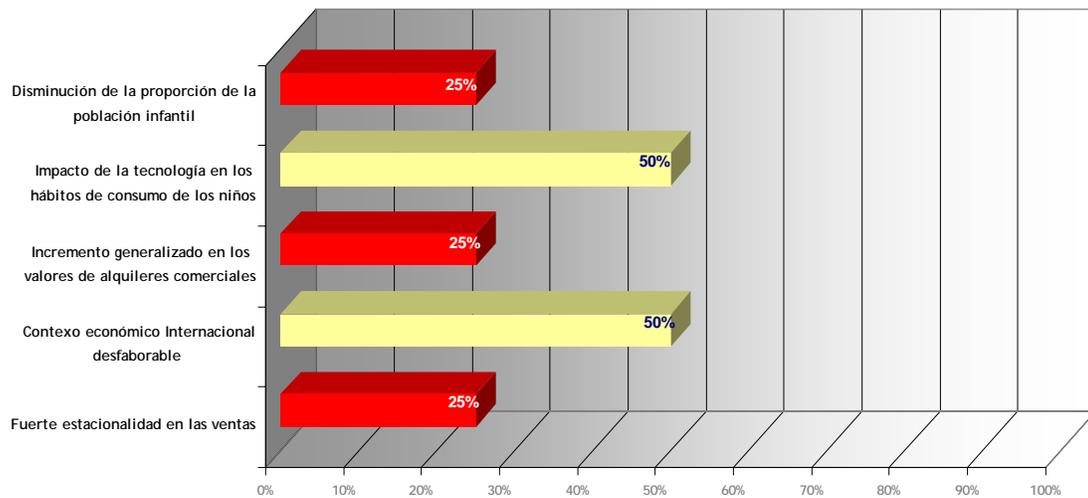
El total ponderado de 1,55 indica que ToyShop está por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las oportunidades externas y eviten las amenazas. *Esto implica que la organización es débil en lo externo.*

A continuación se presenta el desempeño individual de cada Oportunidad y Amenaza:

Desempeño General Oportunidades



Desempeño General Amenazas



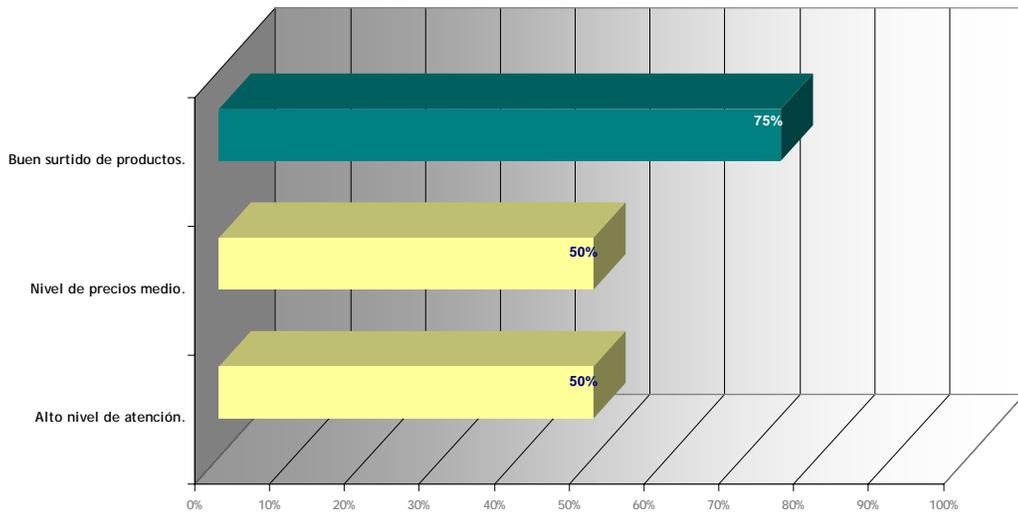
Evaluación de los Factores Internos

Matriz EFI						
	Variable	Peso	Cuantificación	Peso Ponderado	Valor Máximo	Desempeño %
Fortaleza	Alto nivel de atención.	0,3	2	0,6	1,2	50%
	Nivel de precios medio.	0,1	2	0,2	0,4	50%
	Buen surtido de productos.	0,1	3	0,3	0,4	75%
Debilidades	Bajo reconocimiento de marca.	0,2	1	0,2	0,8	25%
	Dimensión y Lay Out de los locales.	0,15	1	0,15	0,6	25%
	No posee participación en las grandes superficies comerciales.	0,05	1	0,05	0,2	25%
	Persepción negativa del nivel de precios.	0,025	1	0,025	0,1	25%
	Carecen de conocimientos sobre Comunicación, Marketing o RRPP.	0,075	3	0,225	0,3	75%
TOTAL		1		1,75	4	44%

Para el caso de los factores internos, el total ponderado de 1,75 muestra que la posición estratégica interna general de la empresa está por debajo de la media en su esfuerzo por seguir estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades. *Esto implica que la organización es débil en lo interno.*

A continuación se presenta el desempeño individual de cada Fortaleza y Debilidad:

Desempeño General Fortalezas



Desempeño General Debilidades

