



Departamento Académico de Administración

MBA

Tesis

Business Plan: MACANDEL

Juegos sustentables

Alumno: Alberto Brea

Mentor: Prof. Sergio Postigo PhD

24/04/2017



Universidad de
San Andrés

Contenido

1. Introducción	7
2. La Oportunidad	8
2.1. Mercado del Juguete	8
2.1.1. El Mercado mundial de juguetes	8
2.1.2. Tamaño del mercado en Argentina.....	9
2.1.3. Situación actual y perspectivas a mediano plazo.....	9
2.1.4. Tendencias en hábitos de consumo	11
2.1.5. Auge del tema ambiental y las energías renovables	13
2.1.6. Conclusiones.....	15
2.2. Industria del Juguete	16
2.2.1. Estructura de la industria del juguete	16
2.2.2. Grandes <i>players</i> a nivel global	17
2.2.3. La industria del juguete en Argentina	19
2.2.4. Industria local – aspectos cualitativos de diseño e innovación	21
2.2.5. Competidores directos en el segmento de juguetes “ <i>eco-friendly</i> ”	22
2.2.6. Análisis de fuerzas competitivas	24
2.2.7. Estrategia y posicionamiento para MACANDEL	27
2.2.8. Análisis FODA	28
3. Modelo de Negocio	31
3.1. Clientes Objetivo	31
3.2. Propuesta de Valor.....	34
3.2.1. Necesidades a satisfacer y producto	34
3.3. Canales de Venta	36
3.4. Relaciones con los clientes	37
3.5. Fuentes de Ingresos.....	38
3.6. Recursos Clave	38

3.7.	Actividades Clave	39
3.8.	Alianzas Clave	40
3.9.	Estructura de Costos	41
4.	Plan de Negocio	42
4.1.	Misión, Visión, Valores	42
4.2.	Objetivos.....	42
4.2.1.	Estimación de la Demanda	42
4.2.2.	Hoja de Ruta	42
4.2.3.	Escalabilidad posterior	43
4.3.	Equipo.....	44
4.4.	Plan de Implementación.....	45
4.5.	Plan de Marketing.....	46
4.5.1.	Marketing Mix.....	46
4.6.	Plan de Producción	50
4.6.1.	Diagrama de proceso, camino crítico y cadena crítica	51
4.6.2.	Política de stocks	51
4.7.	Análisis económico-financiero.....	52
4.7.1.	Consideraciones.....	52
4.7.2.	Flujo de fondos anualizados	53
4.7.3.	Estacionalidad del flujo de fondos y descalce financiero.....	54
4.7.4.	Punto de equilibrio	55
4.7.5.	Análisis de sensibilidad	56
4.7.6.	Extensión de la vida del proyecto.....	57
4.8.	Análisis de Riesgos.....	57
4.9.	Inversión Necesaria.....	58
4.10.	Conclusiones	60
	Anexos.....	61

Resumen ejecutivo

MACANDEL es un emprendimiento que se lanza al mercado de juguetes ecológicos, apuntando a la educación en energías renovables. Su primer producto, actualmente en diseño del prototipo, será un auto con piezas intercambiables que permitirá la experimentación y customización por parte del cliente.

Este proyecto comienza a partir del análisis del mercado y la detección de una oportunidad. Se han evaluado varios puntos de vista distintos para tener una mirada sistémica:

- ✓ composición del mercado y la industria
- ✓ aspectos cualitativos de la demanda y la oferta a partir de distintas fuentes
- ✓ tendencias
- ✓ productos similares en el mercado local
- ✓ comprensión de cómo compiten otros países con los productos importados de China (ventajas replicables en el país)

A partir de dicho estudio, se explica por qué se presume que este auto ecológico puede ser un éxito comercial. Posteriormente, se verifica la viabilidad del proyecto y se establecen las acciones necesarias para llevarlo a cabo, considerando las ventajas competitivas que se deben desarrollar y la escasez de recursos con los que se cuenta en el punto de partida.



Universidad de
San Andrés

1. Introducción

En un mundo que evoluciona permanentemente, uno de los cambios más radicales de este momento es la incorporación, lenta pero segura, de las energías renovables en nuestras vidas. Es un cambio que lleva tiempo, esfuerzo y compromiso (hasta ahora dispar) de todos los habitantes de este planeta para contrarrestar el cambio climático que causa estragos en todo el mundo y cuyos efectos tienden a incrementarse. Es un camino complejo, donde las distintas urgencias y posibilidades muchas veces entran en conflicto cuando se tiene que establecer las prioridades y políticas a seguir.

No obstante, todo cambio encierra una oportunidad. En este marco surge MACANDEL, que viene a contribuir en la educación de las nuevas generaciones desde el lado del juego y la experimentación con energías limpias, con el objetivo de que este acercamiento a los más jóvenes derive en el mediano plazo en nuevas ideas que aceleren ese camino de transformación de la matriz energética.

“MACANDEL tiene como finalidad contribuir de manera sustentable a la difusión del uso de energías limpias y cuidado del medio ambiente”

Este plan de negocios comienza por una reseña del sector juguetero en la Argentina y el mundo. Luego, a partir de la descripción de la oportunidad detectada, se introduce a MACANDEL como un nuevo participante en el mercado de juguetes, con un posicionamiento claro para explotar dicha oportunidad. El primer juguete a lanzar al mercado será un auto de piezas intercambiables, con motor eléctrico y energía solar.

De acuerdo al esquema *lean startup*¹, también descripto en estas páginas, se desarrolló una hoja de ruta para los primeros 3 años del proyecto, las alternativas para la escalabilidad posterior, el análisis económico y de los principales riesgos y sensibilidades.

Es un desafío interesante, que además de los números alentadores que presenta el proyecto, encierra la gran satisfacción de saber que se está contribuyendo a que todos podamos vivir en un mundo mejor.

¹ Blank, S. (2013)

2. La Oportunidad

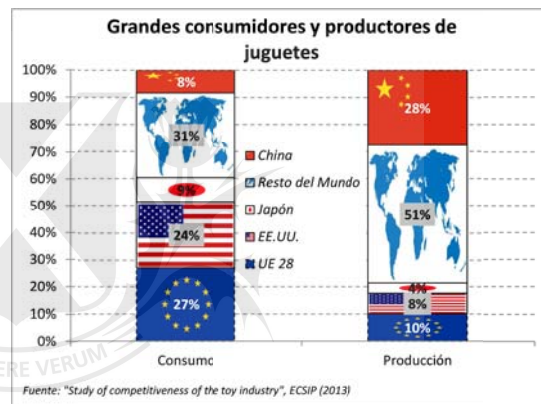
2.1. Mercado del Juguete

2.1.1. El Mercado mundial de juguetes

El mercado de juguetes² factura a nivel global unos USD 90.000 millones /año, con un crecimiento anual promedio en torno al 2,8% durante los últimos 5 años.



El 60% del consumo se encuentra en países desarrollados; se destacan la Unión Europea, EE.UU. y Japón. Estos países, a su vez, marcan las tendencias de consumo en el resto del mundo como consecuencia de las estrategias globales que adoptan las empresas para vender en estos mercados.



La demanda de juguetes es abastecida por países cuyo liderazgo está basado en costos (China, sudeste asiático) y países que compiten por diferenciación u otras ventajas competitivas (UE, EEUU, Japón, etc).

Las 5 empresas más importantes del mundo son dueñas, en conjunto, del 30% del *market share* global.

Rank	China	EU	US	World
1	Guangdong Alpha Animation	Mattel Inc	Mattel Inc	Mattel Inc
2	Toyroial Co Ltd	LEGO Group	Hasbro Inc	Hasbro Inc
3	Lepo Toys Ltd	Hasbro Inc	LEGO Group	LEGO Group
4	Mattel Inc	Private Label	Spin Master Ltd	BANDAI NAMCO Group
5	Shanghai Yaoji Playing Cards	Simba-Dickie Group	Hallmark Cards Inc	Takara Tomy Co Ltd

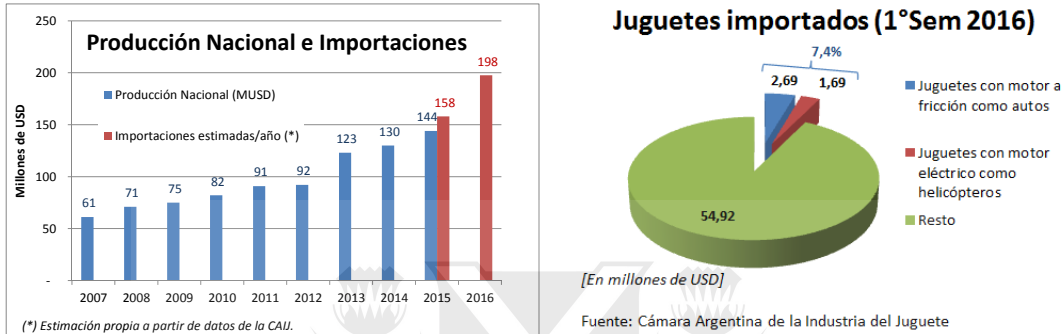
Fuente: ECSIP (2013)

² ToyAssociation.org, "Global Sales Data", (2016)

http://www.toyassociation.org/TIA/Industry_Facts/trends/IndustryFacts/Trends/Trends.aspx#.V7dCaWf2aIY

2.1.2. Tamaño del mercado en Argentina

En Argentina, la población³ menor a 14 años es de aproximadamente 10,2 millones de niños y se venden juguetes por 300 MUSD/año; el 70% de dichas ventas se concentra en 3 fechas clave: Navidad, Reyes y Día del Niño. La proporción de productos nacionales vs importados es aproximadamente 50-50%, aunque varía según el tipo de juguete. A lo largo del tiempo, dicha proporción ha ido cambiando según los ciclos económicos del país (competitividad local, apertura al sector externo, etc.)



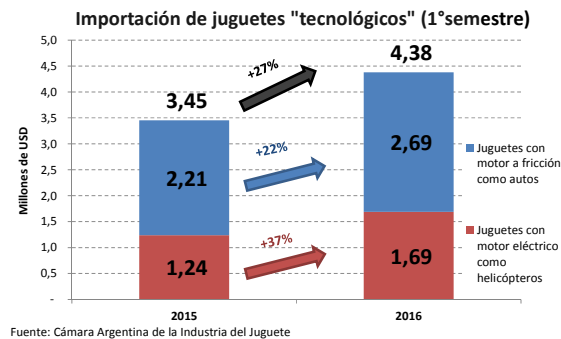
Del total de juguetes que se importan para vender en el mercado local, el 7,4% podría denominarse como “tecnológico” (por ejemplo, juguetes con motor); representa unos 8,8 MUSD/año y es uno de los segmentos de mayor crecimiento.

2.1.3. Situación actual y perspectivas a mediano plazo

Juguetes importados

En el primer semestre de 2016, a pesar de ser un año recesivo y posterior a una fuerte devaluación, las importaciones totales de juguetes se incrementaron un 25% respecto del mismo período de 2015⁴.

Si se considera los juguetes “tecnológicos” solamente, el crecimiento es mayor (llegando a un 37% en el rubro “juguetes con motor eléctrico”), lo que indica que hay un déficit en la industria local para abastecer la demanda creciente de este tipo de productos.



³ INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010

⁴ Cámara Argentina de la Industria del Juguete, *Revista Juguetes*, septiembre 2016

Resultados del Día del Niño 2016

Varios factores indican que el sector juguetero tiene buenas perspectivas para los próximos años. Según el portal Infojuguetes⁵, para el **Día del Niño 2016** (celebrado el 21 de agosto):

- Las ventas aumentaron 2,5% en relación a 2015. El ticket promedio fue de \$250, aunque con el programa Ahora 12 (12 cuotas sin interés con tarjeta de crédito) subió a \$1.400. El Gobierno amplió recientemente el programa, lanzando Ahora 18 (18 cuotas sin interés con tarjeta de crédito) para estimular las ventas.
- Hubo un mayor control de la Dirección General de Aduanas respecto de años anteriores para incautar mercadería de procedencia dudosa, reduciendo significativamente la oferta ambulante.
- Según un acuerdo entre la CAIJ (Cámara Argentina de la Industria del Juguete) y ASU (Asociación de Supermercados Unidos), el 50% de los juguetes ofrecidos deben ser argentinos, y los supermercados se comprometen a no importar productos que se fabrican en el país.

Perspectivas económicas

Si bien la economía está tardando más de lo previsto en recuperarse, se espera un crecimiento para los próximos años, junto con una inflación a la baja y recuperación del poder adquisitivo⁶. Asimismo, las correcciones que se están dando en los precios relativos a nivel macroeconómico, en particular con la flotación libre del tipo de cambio (que estuvo prácticamente fijo hasta fin de 2015), hacen prever una mayor competitividad de la industria local a mediano plazo.

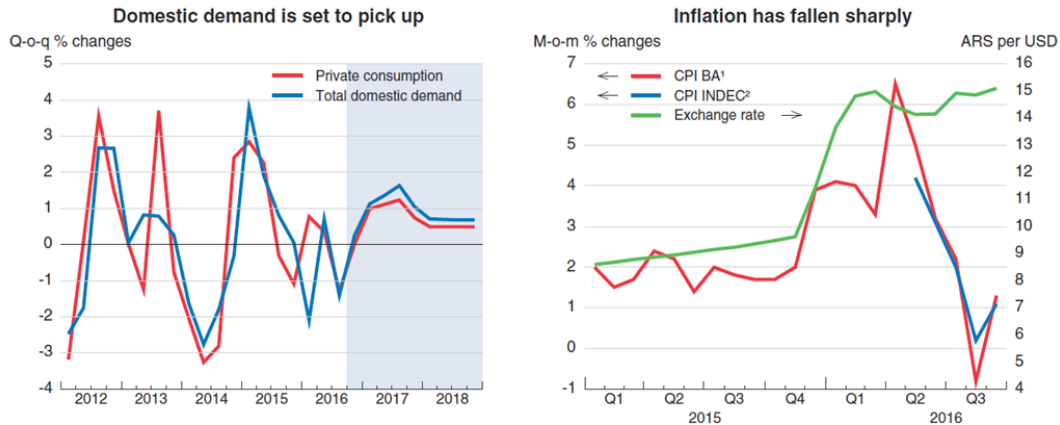
⁵ Infojuguetes, 2016.

<http://infojuguetes.com.ar/por-el-dia-del-nino-las-ventas-de-juguetes-argentinos-crecieron-25/>

⁶ OECD. “Argentina – Economic forecast summary (November 2016)”

<http://www.oecd.org/eco/outlook/economic-forecast-summary-argentina-oecd-economic-outlook-november-2016.pdf>

Argentina



1. Consumer price index produced by the Dirección General de Estadísticas y Censos de la Ciudad de Buenos Aires.
2. New consumer price index for the city of Buenos Aires, produced by the Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC).

Source: OECD Economic Outlook 100 database; INDEC, Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires and Central Bank.

StatLink <http://dx.doi.org/10.1787/888933437421>

OECD ECONOMIC OUTLOOK, VOLUME 2016 ISSUE 2 © OECD 2016 – PRELIMINARY VERSION

Consumo en la Ciudad de Buenos Aires

Cuadro 8 Indicadores de evolución por actividad total año. Ciudad de Buenos Aires. Año 2016*

En la **Ciudad de Buenos Aires**⁷, la venta en jugueterías fue el único rubro que varió positivamente en 2016 con respecto a 2015. Esto refuerza la idea de que el sector se ha mantenido firme en un contexto de crisis.

Indicador de evolución	Variación 2015 vs. 2016
Ventas de alimentos en supermercados	-2,6%
Ventas de otros artículos en supermercados	-15,8%
Ventas de restaurantes	-3,6%
Ventas de restaurantes de comidas rápidas (fast food)	-3,8%
Ventas de productos de electrodomésticos	-10,1%
Telefonía móvil	-8,5%
Ventas en jugueterías	1,0%

*Resultados provisionarios

Fuente: Dirección General de Estadística y Censos - Ministerio de Hacienda GCBA

2.1.4. Tendencias en hábitos de consumo

Es importante diferenciar entre los usuarios de los juguetes (niños) y quienes los compran (adultos), ya que cada uno de estos grupos tiene distintas necesidades y ambos deben ser satisfechos si se quiere tener éxito en la propuesta de valor. Las necesidades de cada grupo van evolucionando año a año.

“El mercado se vuelve, cada vez, más complejo y las tendencias dominantes son antagónicas. Por un lado, la tecnología dio paso a una sofisticación tal que llega a

⁷ Dirección General de Estadísticas y Censos. “Indicadores de evolución de ventas basados en información fiscal. Resultados del 4to trimestre de 2016”. 6 de marzo de 2017

imitar en extremo a la conducta humana. Por el otro, se ve un regreso a las licencias retro.”⁸

Se consultaron diversas fuentes para entender aspectos cualitativos de lo que sucede actualmente con los niños y el juego. A continuación se resumen los puntos más relevantes, que serán tenidos en cuenta más adelante al momento de crear la propuesta de valor.

Sobre los gustos según las edades – (Pintos, 2012)

“Un estudio internacional de la consultora PAC Research & Education revela que el juguete es el rey entre los niños hasta 7, edad a partir de la que migra hacia la electrónica (53 por ciento) y al juego físico, con los deportes (25 por ciento). El estudio agrega que la marca es decisiva en la compra. A partir de los 5, los niños deciden qué juguetes y marcas quieren. El 48 por ciento selecciona el juguete en función de su brand y la mayoría (43 por ciento) lo relaciona con un producto mejor. Según el informe, las marcas de juguetes se asocian a vivencias concretas y a un mundo de experiencias.”

Sobre los juguetes de moda o favoritos – (ToyAssociation.org)⁹

- Los juegos “STEAM” (Science, Technology, Engineering, Arts and Math) son de los más vendidos en el Mercado. Son muy valorados por padres y educadores porque ayudan a los niños en el colegio, al favorecer el desarrollo de habilidades espaciales, de razonamiento, pensamiento crítico y resolución de problemas. Incentivan a los niños a explorar, experimentar, diseñar y descubrir mientras se divierten.
- Entre los padres de los *millennials*, una gran cantidad se ha vuelto nostálgica respecto de los tipos de juguetes que utilizaban en su infancia (más tradicionales) y desea compartirlos con sus hijos. Muchos juegos, si bien incorporan tecnología, promueven la socialización, la interacción cara a cara y la unión familiar.

⁸ Pintos, María Elena. “Cómo cambió el mercado de los juguetes”, Revista Apertura, diciembre 2012

⁹ ToyAssociation.org, “Key Trends 2016”, (2016)

http://www.toyassociation.org/TIA/Industry_Facts/trends/IndustryFacts/Trends/Trends.aspx#.V7dCaWf2aIY

Sobre la relación entre los niños y el juego – (Blogthinkbig.com de Telefónica)¹⁰:

1. ***“Los niños tienen muy poco tiempo para jugar: En general, los niños están sobrecargados de actividades durante la semana. Los fines de semana, la mayoría prefiere hacer alguna actividad al aire libre.***
2. ***Los niños no tienen juguetes favoritos, tienen actividades favoritas: un juguete favorito les dura entre una y dos semanas, luego ellos pierden el interés y se focalizan en otro.***
3. ***Los niños no juegan con un juguete; participan de una historia: Los juguetes que resultan más atractivos a los niños son aquellos que les permiten “jugar dentro del marco de la historia”. Por ejemplo, un niño no juega con un coche de “Cars” o una niña no juega con una muñeca “Barbie”: ellos juegan dentro de los universos que Disney o Mattel han creado con sus películas.***
4. ***Los padres desean recordar los momentos divertidos del juego: Los padres buscan capturar los momentos divertidos de los hijos para luego poder recordarlos (momentos que no son muchos durante la semana). El recuerdo del ‘momento divertido’ refuerza en los padres el vínculo con sus hijos.”***

El mercado evoluciona constantemente; las innovaciones tecnológicas reemplazan a los juguetes clásicos, y en muchos casos los mismos juguetes las van incorporando. También los hábitos de consumo cambian; por ejemplo, las mayores compras en sitios de Internet no necesariamente especializados en juguetes como Amazon o MercadoLibre; las redes sociales, etc. En 2015, el comercio electrónico se incrementó¹¹ en 71% respecto de 2014.

2.1.5. Auge del tema ambiental y las energías renovables

Conciencia de la gente por el cuidado del medio ambiente

Según una encuesta¹² realizada en CABA y GBA por la Universidad Tres de Febrero y publicada por el Diario La Nación en abril de 2016, el 86% de los encuestados dijo estar "bastante" o "muy preocupado" por el cuidado del medioambiente (Anexo 1).

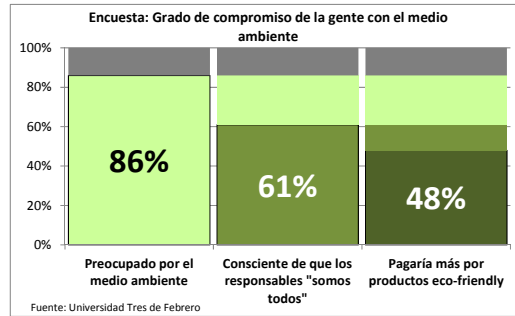
¹⁰ Dominguez, Luis, “Aprendiendo a innovar: el juguete del futuro (II)”, Telefónica Digital, (2013)

¹¹ Revista Juguetes (2016)

¹² Diario La Nación, “El 86% de la población se preocupa por el cuidado del medio ambiente” (2016)

<http://www.lanacion.com.ar/1891864-el-86-de-la-poblacion-se-preocupa-por-el-cuidado-del-medio-ambiente>

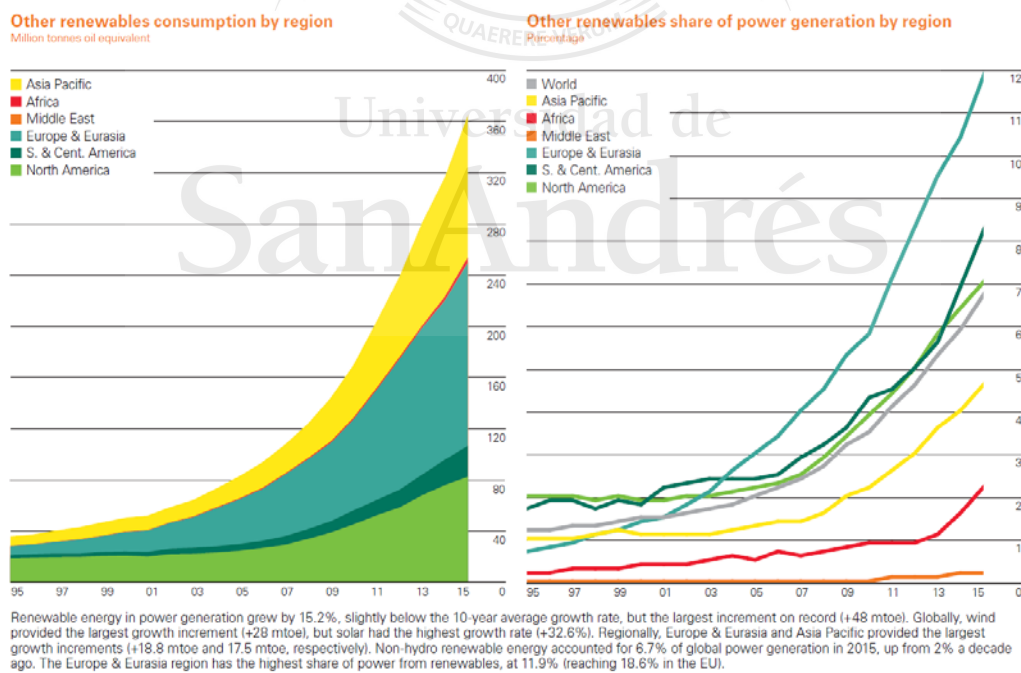
Para el 61% de los entrevistados los responsables de la contaminación del ecosistema "somos todos". No obstante, sólo el 48% estaría dispuesto a "pagar precios más altos por productos que no contaminen".



Energías renovables

En el mundo, las energías renovables vienen ganando mayor participación, debido a los compromisos asumidos por diferentes sectores (países, empresas, ONGs) para enfrentar el cambio climático y a la sensible baja de costos para la implementación de dichas fuentes de energía. Se espera que esta tendencia continúe los próximos años.

Según figura en el BP Statistical Review of World Energy June 2016¹³, las energías renovables crecen sostenidamente en todo el mundo desde hace más de una década y vienen ganando impulso en los últimos años:



Fuente: BP Statistical Review of World Energy June 2016

¹³ BP Statistical Review of World Energy June 2016
<https://www.bp.com/content/dam/bp/pdf/energy-economics/statistical-review-2016/bp-statistical-review-of-world-energy-2016-full-report.pdf>

Asimismo, el Poder Ejecutivo Nacional, mediante el Decreto 9/2017, declaró al año 2017 como “Año de las Energías Renovables” para impulsar su utilización. Según el art.3 de dicho decreto: “El Poder Ejecutivo auspiciará actividades, seminarios, conferencias y programas educativos que contribuyan a la difusión en el país de diferentes aspectos relativos al desarrollo y uso de las energías renovables.” (Anexo 2)

2.1.6. Conclusiones

A partir de lo anterior puede resumirse que existe en el país un mercado interesante para los juguetes tecnológicos que está siendo servido en gran medida por productos importados. Y si bien la economía está en un proceso de mayor apertura a las importaciones, hay varios sectores que hacen esfuerzos para proteger la industria local, que es intensiva en mano de obra y valor agregado, a través de acuerdos que mejoran el mix de la oferta nacional en los puntos de venta, combatiendo la mercadería ilegal o impulsando las exportaciones. Las cuotas con tarjeta de crédito incentivan el aumento del ticket promedio de compra.

El sector ha demostrado fuerza aún en un año adverso; las ventas por el Día del Niño crecieron 2,5%, aún a pesar de que el PBI se contrajo 2,3% contra 2015¹⁴. Las perspectivas para la economía son alentadoras.

También se nota un fuerte interés del público por el cuidado del medio ambiente (86%), que se traduce en que la mitad de la gente podría pagar un precio más alto por productos que no contaminen, y especial impulso de varios sectores (entre los que se encuentra el Gobierno argentino) con compromisos específicos para la difusión y crecimiento de las energías renovables.

Por todo ello, es posible inferir que existiría una oportunidad en ofrecer productos con tecnología y al mismo tiempo foco en lo ecológico (para ser coherentes hacia el público, el producto en sí mismo no debería incluir elementos contaminantes). Los productos deben ser competitivos con el exterior para sostenerse en el tiempo, teniendo en cuenta que en los países más desarrollados se moldean hábitos de consumo y aparecen

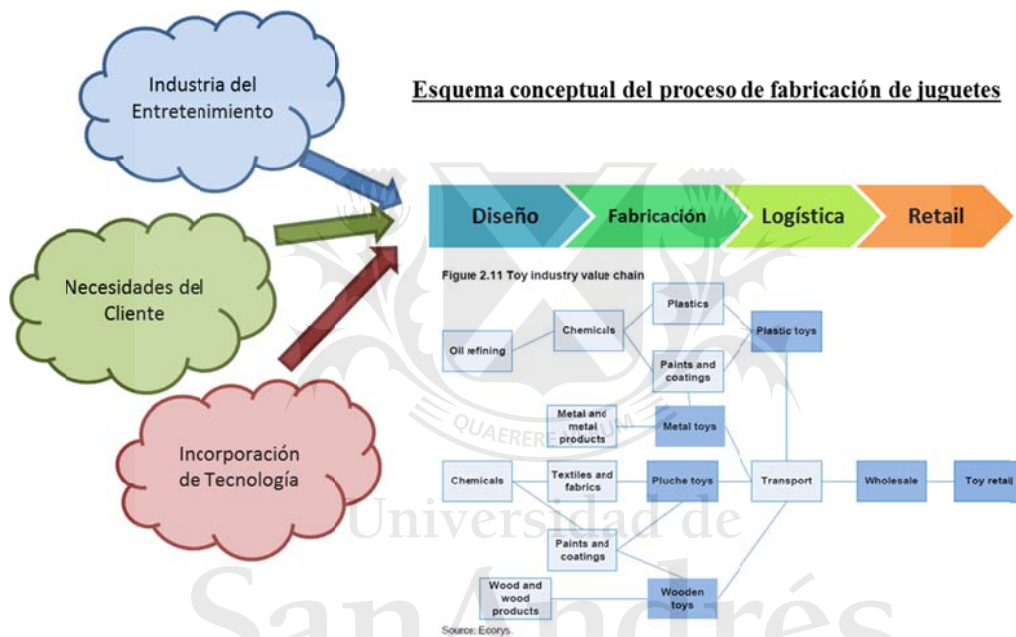
¹⁴ Télam. “El Producto Bruto Interno retrocedió 2,3% durante el 2016” (21 de marzo de 2017). <http://www.telam.com.ar/notas/201703/183147-indec-pbi-2016.html>

novedades que luego llegan a la Argentina. Para sobrevivir en esta industria cambiante, es importante desarrollar habilidades de diseño para el largo plazo.

2.2. Industria del Juguete

2.2.1. Estructura de la industria del juguete

A continuación se ilustran conceptualmente las principales actividades que participan en la cadena de valor del juguete:



La industria del entretenimiento, las novedades tecnológicas y los gustos de los clientes son el *input* para el diseño de juguetes, que luego se fabrican y se envían a los puntos de venta. Tanto los materiales como los lugares de fabricación varían según el tipo de juguete, con un enorme abanico de posibilidades según las características y complejidad del mismo.

En la cadena de valor, la fabricación del juguete habitualmente se lleva una porción importante del **valor agregado** que se produce, ya que transforma la materia prima (en general *commodities*) en un producto aumentado, cuyo valor percibido por el cliente está ampliado por otras variables (por ejemplo, la historia que acompaña al personaje). Esto lleva a la necesidad de innovar permanentemente para crear productos novedosos, ya que la oferta en general es extremadamente variada y cambiante, y los **ciclos de vida**

de los productos son cada vez más cortos. El hecho de que haya tanta oferta hace que la demanda también sea muy sensible al precio, por lo que la mejor forma de escaparle a la guerra de precios es mediante la innovación permanente y un buen posicionamiento en la mente de los consumidores.

Desde el punto de vista estratégico, la industria del juguete es muy beneficiosa para un país, ya que no sólo emplea a una gran cantidad de personas, sino que además ayuda a desarrollar otros sectores y tiene buenos márgenes para productos innovadores. **Japón**¹⁵ es un caso interesante, donde muchas empresas trasladaron sus plantas luego de la Segunda Guerra Mundial en busca de mano de obra barata; con los años, y a fuerza de innovación constante y mayor calidad, logró salir adelante para posicionarse como líder.

En **América Latina**, sólo Argentina y Brasil lograron conservar una industria local de juguetes relevante, aún a pesar de haber atravesado numerosas crisis, que redujeron sensiblemente el número de empresas existentes. En Argentina, por ejemplo, se estima que a fines de 2001 quedaban sólo 60 fabricantes de los 240 que había una década atrás.

2.2.2. Grandes *players* a nivel global

En un rubro tan globalizado, es importante entender quiénes son los principales jugadores y qué rol ocupan. A lo largo de los años, los países desarrollan ciertas ventajas competitivas o características que los diferencian, que se acentúan con el tiempo. Es así como en la cadena de valor del juguete se ve lo siguiente:

Marcadores de tendencia: Por su poder adquisitivo, EE.UU., Unión Europea y Japón¹⁶ son los grandes consumidores. Esto los ubica al final de la cadena de valor (son el punto de contacto con el cliente), y al mismo tiempo al principio de la misma (ya que participan activamente del diseño). Puede agregarse que:

- Son sede de las principales empresas multinacionales (muchas tienen fábricas en China): Hasbro, Mattel (EE.UU); Lego (Dinamarca); Playmobil (Alemania); Smoby (Francia); Chicco (Italia); Bandai, Tomy (Japón)

¹⁵ “La industria del Juguete en la Argentina”, Centro de Estudios para la Producción (2009)

¹⁶ Delucci, D. 2014 “El Diseño y su incidencia en la industria del juguete argentino”

- Tienen una fuerte industria del entretenimiento y medios de comunicación, que posibilita sinergias con el mundo de los juguetes y permite hacer marketing a escala global.
- Al ser dueños de las licencias de personajes famosos y dibujos animados, definen el diseño y desarrollo de nuevos productos; los juguetes que replican a estos personajes suelen ser de los más populares, logrando un precio (y margen) superior al de los juguetes indiferenciados. Además cobran *royalties* por dichas licencias, aunque el producto se fabrique en otro lado.

Productores por diferenciación: debido a que están “cerca del desarrollo de los productos” y “cerca del cliente”, EE.UU., Unión Europea y Japón también cuentan con ventajas relativas para la producción. Esto se da especialmente cuando el flete tiene gran incidencia en el costo, cuando el servicio posventa es importante para el producto, o cuando los lotes son pequeños o variados. En Europa, por ejemplo, hay países que son especialistas en fabricar “cierto tipo de juguetes”¹⁷: Francia (madera), Polonia (plástico), Irlanda (juegos de mesa).

Productores de bajo costo: China y sudeste asiático (Malasia, Tailandia, etc) en especial cuando se trata de grandes escalas y/o mano de obra intensiva.

Las fábricas de juguetes en China están creciendo, por varios motivos:

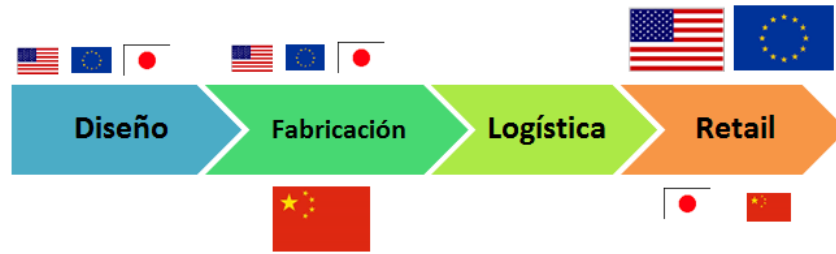
- Empresas multinacionales adoptan estrategias globales para producción y ventas a gran escala, mudando a China parte de su producción, y así abastecer al mundo con mayor volumen y menores costos
- El mercado chino está creciendo (por mayor poder adquisitivo, aun cuando la población de niños se reduce drásticamente y a su vez los niños abandonan los juguetes a edad más temprana)

Logística: Muchas empresas de logística han establecido sedes en Hong Kong (ej Yusen, CEVA, Kerry); por cuestiones geográficas, históricas y culturales, es un nexo entre China y el resto del mundo.



¹⁷ ECSIP (2013)

Cadena de valor del juguete:

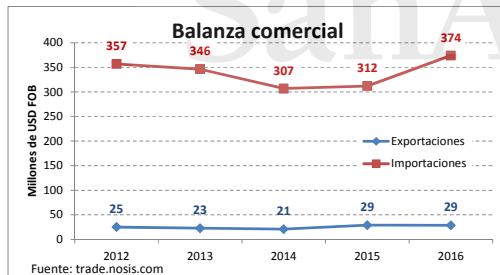


2.2.3. La industria del juguete en Argentina

En Argentina hay unos 200 fabricantes de juguetes, el 90% ubicados en CABA y GBA. Son todas PyMEs (no hay empresas grandes) y se distribuyen de la siguiente manera¹⁸: 50% micro, 32% pequeñas, 18% medianas. Se estima que producen aproximadamente la mitad de los juguetes que se utilizan en el país. Se destacan Ruibal, Rasti, New Yetem, Rondi, Duravit, Ditoys, Intek, Caffaro, Rotoys, Wabro, entre otras.

Comercio exterior

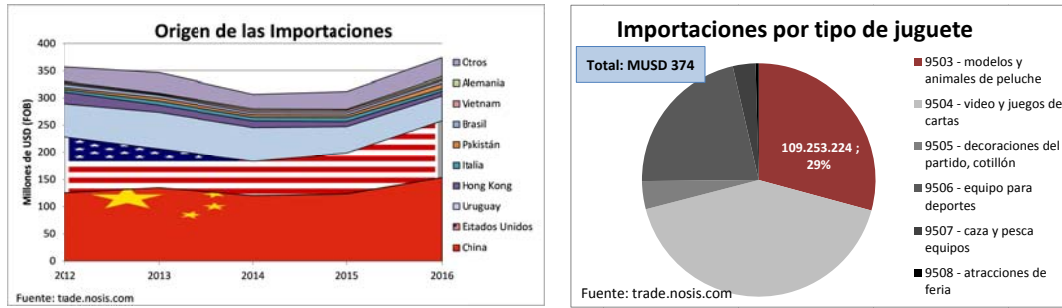
La balanza comercial es netamente deficitaria; de lo que se produce, sólo se exporta una mínima parte, mientras que las importaciones representan aproximadamente la mitad de los juguetes que se venden localmente. Si se amplía el universo de lo que se considera “juguetes” para incluir cotillón, artículos deportivos, videojuegos, etc., el desbalance es aún mayor.



“Otros” incluye: artículos deportivos, cotillón, videojuegos, etc.

¹⁸ CEP (2009)

Importaciones



China y EE.UU. explican el 70% de las importaciones de juguetes a nuestro país. Gran parte de los productos que provienen de China son genéricos (sin marca), de calidad media-baja, poca innovación tecnológica y con una presentación relativamente pobre. Su principal ventaja competitiva es el bajísimo costo de producción a gran escala y su presencia en todo el mundo; aun así, en los últimos años se observa una mejora notable en la calidad de muchos de sus productos.

Exportaciones

Una proporción menor de la producción local de juguetes se exporta, principalmente al Mercosur y EE.UU.¹⁹

En el país hay grupos conformados por empresas del sector (Toc-Toc, Piedra Libre) que tienen como objetivo favorecer las exportaciones y ganar nuevos mercados para la industria local.



Cada año se realizan ferias internacionales en distintas partes del mundo (Nüremberg, Nueva York) donde se reúnen los principales fabricantes del mundo y muestran sus novedades.

¹⁹ Fucks, Miguel Angel. "Los juguetes en números", Aduana News, diciembre 2014

<http://www.aduananews.com/index.php/world/item/3071-el-mercado-argentino-de-los-juguetes-en-numeros>

2.2.4. Industria local – aspectos cualitativos de diseño e innovación

A continuación se resumen algunas ideas del trabajo “El Diseño y su incidencia en la industria del juguete argentino” (Delucci, Dolores. 2014) que describen al sector en Argentina desde el punto de vista cualitativo:

“Dentro del sector existe una tendencia general y sostenida en el tiempo, respecto a la utilización del modelo de copia para el desarrollo de productos (...) En un principio, copiar implicaba la reproducción fiel de la pieza (...) Con la llegada de la automatización, se requiere (...) su rediseño y adaptación a las necesidades y recursos con que cada empresa cuenta. Por lo tanto, en la actualidad, la copia requiere en cierta medida capacidades de interpretación, traducción y adaptación propias del diseño. Es por esto, que suelen ser los matriceros en muchos casos quienes llevan adelante el proceso de diseño de las piezas”²⁰

La innovación suele centrarse en temas comerciales, de marketing o de producto, y no tanto en el desarrollo de nueva tecnología. Algunas estrategias de diferenciación pueden incluir: desarrollo de marcas, renovación del *packaging*, incorporación de tecnología existente, compra de licencias de personajes famosos, etc.

El Diseño como componente diferenciador

Más allá del modelo histórico de “copia y adaptación”, en los últimos años y particularmente luego de la crisis de 2001, ha habido un *boom* de empresas locales que buscan la diferenciación a través del diseño de productos propios. Los productos “pensados localmente” van ganando espacios en jugueterías, e incluso hay canales que se han creado o han crecido en pocos años a partir de un posicionamiento diferenciador respecto de los canales tradicionales. Las empresas que emprenden este camino de manera consistente van forjando ventajas competitivas propias de mediano y largo plazo, que se traduce en el tiempo en un mayor dinamismo frente a los cambios del entorno.

Caracterización de empresas locales

Lo que sigue es una breve caracterización de las empresas que componen el sector, en función de sus capacidades productivas y de diseño:

²⁰ Delucci, D. (2014)

1. Fabricantes

- a. Pioneros: empresas tradicionales que tienen como estrategia la innovación sustitutiva y la diferenciación; marcan el rumbo.
- b. Tradicionales: fabrican juguetes como *commodities*; resuelven mediante copia
- c. Empresarios: son jugadores relativamente nuevos; incorporan el diseño en el desarrollo de productos, pero tercerizan la fabricación.
- d. Emprendedores: en general unipersonales o de estructura mínima, más informales. Trabajan con baja escala y baja complejidad, tercerizando la producción. En general aparecen en el rubro de juegos didácticos.

2. Importadores

- a. Cuya actividad principal son los juguetes
- b. Fabricantes que importan para complementar el *mix* de productos
- c. Cuya actividad principal NO son los juguetes (los utilizan en promociones o regalan): *ej Mc Donald's, Kinder, Jack, etc*
- d. *Retailers* (ej. supermercados, cadenas de jugueterías)

2.2.5. Competidores directos en el segmento de juguetes “eco-friendly”

- a. **Ciencias para Todos**: con 15 años en el mercado, es una empresa líder en este tipo de productos. Más enfocada en la experimentación y la enseñanza, tiene acuerdos con colegios, participa en ferias y exporta a varios países. Tiene una página web muy completa y en varios aspectos es un modelo a seguir. Muchos de sus productos son más del tipo “kit de laboratorio”.



- b. **Trencity:** con un fuerte mensaje ecológico, explota la creación de una historia y personajes propios; está orientado a diseñar y construir, pero sin la utilización de mucha tecnología. Apunta a niños más pequeños.

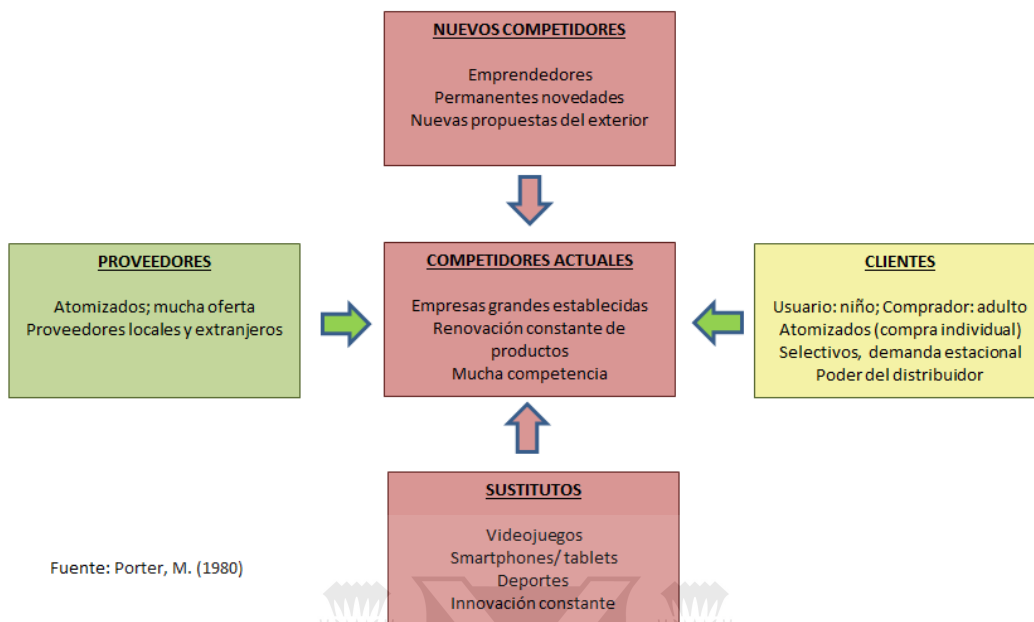


- c. **Amazon, Ali-Baba, e-Bay, etc.:** en este caso, no se trata de un fabricante en particular, sino de un medio que abre las puertas a la oferta mundial, que es prácticamente ilimitada; permanentemente aparecen productos nuevos. Es un medio ideal para quienes buscan innovación, variedad, precio, etc. Como desventaja puede mencionarse la falta de presencia física en el mercado local; es decir, la persona pierde la posibilidad de ver y tocar el producto *in situ*, además de tener que esperar el envío.

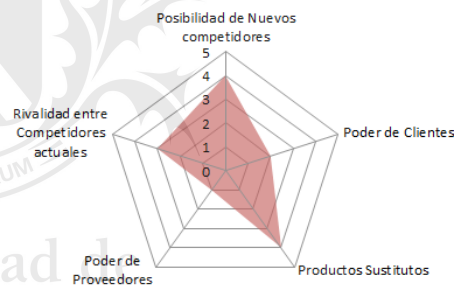
Juguetes genéricos (“*commodities*”) vs juguetes diferenciados

La mejor manera de acotar el universo de productos sustitutos de MACANDEL es mediante un posicionamiento claro y construcción de una marca que lo saque de la categoría de “juguetes genéricos”. Si la comunicación falla, MACANDEL se convierte en un *commodity*, para quien los juguetes sustitutos son infinitos. Es importante que la propuesta sea diferenciada y atractiva, a fin de reducir el mundo de opciones alternativas para el cliente.

2.2.6. Análisis de fuerzas competitivas²¹



A partir del análisis del entorno competitivo (no restringido al segmento “*eco-friendly*”, sino abarcando todo tipo de juguetes en el mercado), se observa que las mayores dificultades surgen de la ilimitada oferta que hay para este tipo de productos; es decir, de los competidores, ya sean actuales o nuevos, directos o indirectos (sustitutos).



i) Competidores actuales

Entre los competidores actuales más fuertes se encuentran empresas como Hasbro o Mattel, líderes mundiales con una amplia variedad de productos y gran presencia en el mercado local. Ambas empresas tienen planes de expansión²² en el país para los próximos años (ver Anexo 3). De las empresas locales pueden mencionarse Ruibal, Rasti, New Yetem, Rondi, Duravit, Ditoys, Intek, Caffaro, Rotoys y Wabro.

ii) Nuevos competidores

²¹ Porter, M. (1980)

²² Kantor, Damián, “Los planes de Hasbro y Mattel sacuden al mundo del juguete”, *Diario Clarín*, 2016

El mundo emprendedor local está en una etapa de pleno desarrollo; es esperable que otros emprendedores lancen nuevas propuestas en los próximos años, fabricando localmente o importando del exterior. Sitios de internet como Amazon o Ali-Express amplían la oferta día a día con productos de todo el mundo.

La aparición de nuevos competidores es inevitable, especialmente si hay un *boom* en la demanda de propuestas similares. Contra ello, es fundamental la construcción de una marca que esté asociada a productos de alta calidad, ya que la marca en sí misma es un *driver* importante para la selección de un producto.

iii) **Competidores spot.**

Dado que la mayor parte de las compras (aproximadamente el 70%) se realiza en fechas muy puntuales, es muy posible que competidores actuales o nuevos lancen para esas fechas promociones especiales, o apliquen estrategias sorpresivas con el fin de captar ventas con una publicidad focalizada en un período relativamente corto de tiempo. Las fechas conocidas como “Black Friday”, “Cyber Monday”, etc, donde gran cantidad de empresas lanzan descuentos simultáneos para las compras online, es un ejemplo de ello. Lo mismo sucede con descuentos de los bancos o pagos en cuotas con tarjeta de crédito enfocados en una fecha en particular.

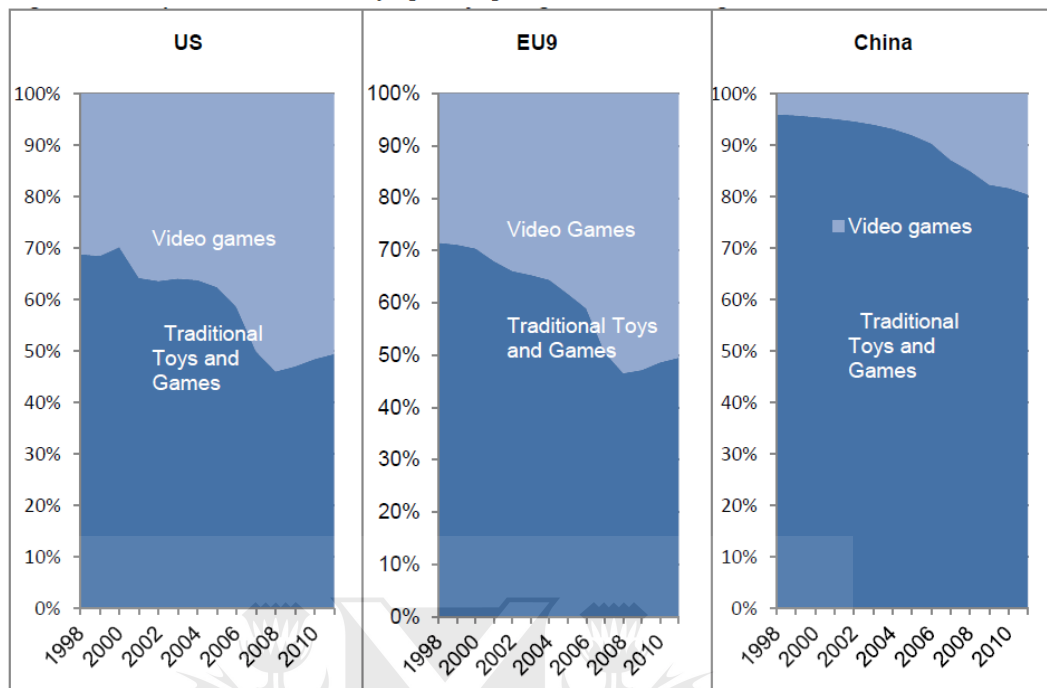
iv) **Sustitutos**

- **Videojuegos.**

Los videojuegos ganan cada vez mayor participación con respecto a los juegos tradicionales, en especial a medida que los niños crecen. Según datos históricos²³, parece haber un límite para esta tendencia de sustitución en alrededor del 50% (ver EE.UU. y Europa en el gráfico), aunque no hay manera de asegurar si ese límite se romperá o no en el futuro.

²³ ECSIP (2013)

Evolución de cuota de mercado: Videojuegos vs Juguetes Tradicionales



Fuente: ECSIP (2013)

En el gráfico se verifica además cómo las tendencias son adoptadas primero en los países desarrollados (EE.UU., Europa) y más lentamente en el resto del mundo (en este caso China, en el otro extremo).

Vale la pena destacar que entre los adultos hay nichos que también utilizan videojuegos (a veces desde apps en celulares, como el “Candy Crush”), como modo de “despejarse” de su rutina, o incluso de competir entre ellos por medio de las redes sociales; otras veces, funcionan como punto de encuentro entre padres e hijos.

Otras aplicaciones como “Pokémon Go” combinan el mundo virtual y real, lo que se conoce como “realidad aumentada”, y son propuestas que de un día para el otro irrumpen en el mercado con gran popularidad.

- **Artículos deportivos**

Al analizar a la competencia en sentido amplio (es decir, incluyendo cualquier otra actividad recreativa que atraiga a los niños) no pueden soslayarse los deportes en general, que empiezan a tener mayor participación en la vida del

niño a partir de los 7 años. Cualquier artículo como una pelota, una raqueta, una tabla de surf o un par de botines, podría ser considerado un producto “competidor” en lo que se refiere a regalos que se le hacen a un niño.

v) **Clientes**

Siendo un producto que se compra individualmente, no hay “grandes compradores con alto poder de negociación”, aunque cuando se analiza la cadena en su conjunto, el poder de negociación podría estar en los grandes *retailers*, como cadenas de jugueterías o supermercados (no se debe olvidar que son los dueños de los “espacios” donde se vende el producto). La mejor manera de hacer frente a esto es estar lo más cerca posible del cliente, a través de múltiples canales de venta y contacto directo con el mismo.

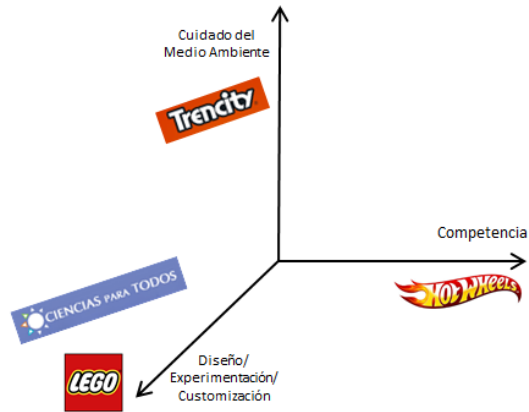
vi) **Proveedores**

Desde el lado de los proveedores, no se observan dificultades relevantes. Se tendrá en cuenta, durante la etapa de diseño de los productos, la utilización de materiales que sean de fácil aprovisionamiento, bajo costo y buena calidad (teniendo en cuenta los requisitos de certificación de los juguetes que se venden en el mercado). Se prestará especial atención al cumplimiento de los tiempos de entrega pactados.

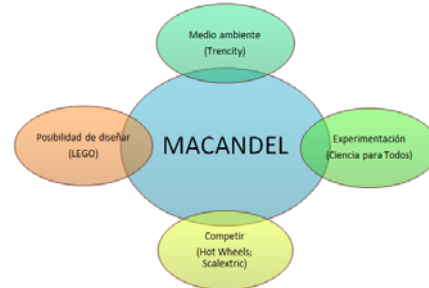
2.2.7. Estrategia y posicionamiento para MACANDEL

Como se mencionó anteriormente, la marca de un juguete es importante porque se asocia con un producto de mayor calidad; esto vale tanto para los niños como para los padres, que buscan productos seguros para sus hijos.

La marca MACANDEL tendrá un enfoque distinto al de los competidores, aunque comparta algún aspecto con cada uno de ellos. El esquema a continuación describe el posicionamiento que se quiere buscar, ejemplificando cada atributo con algún competidor exitoso en explotarlo.



En la combinación de estos atributos, es donde se presume que puede haber un posicionamiento exitoso y diferente al resto.



2.2.8. Análisis FODA

Ambiente:

- **OPORTUNIDADES (+++):**
 - ✓ Potencial de crecimiento en el segmento de juguetes tecnológicos y sustentables,
 - ✓ Perspectivas de mejora en la economía,
 - ✓ Apoyo a emprendedores y PyMEs.
- **AMENAZAS (-):**
 - ✓ Fuerte competencia (actual y potencial)

Empresa:

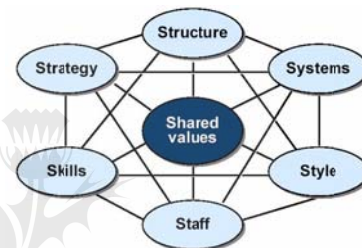
- **FORTALEZAS (+):**
 - ✓ Flexibilidad,
 - ✓ Estructura pequeña,
 - ✓ Foco
- **DEBILIDADES (--):**
 - ✓ Comienzo desde cero; sin una marca en el mercado ni experiencia en el rubro,
 - ✓ Necesidad de desarrollar ventajas competitivas (especialmente en diseño), canales de venta y proveedores

En resumen, hay un contexto externo favorable para aprovechar (Oportunidades > Amenazas), aunque otras empresas también querrán cubrir esa brecha con propuestas novedosas. La posición actual de MACANDEL es débil por estar en una etapa incipiente (Fortalezas < Debilidades).

		EMPRESA (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)					
		FUERTE			DÉBIL		
		+++	++	+	-	--	---
AMBIENTE (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	POSITIVO	+++					
		++					
		+					
	NEGATIVO	·					
		·					
		·					

El desafío principal está en desarrollar habilidades que con el tiempo transformen esas debilidades en fortalezas, aprovechando al máximo la oportunidad que se presenta actualmente antes de que “se vaya el tren”.

Este desarrollo se irá haciendo a medida que se avanza, por lo que su definición exhaustiva escapa al alcance de este trabajo; no obstante, sus aristas principales pueden observarse en el modelo de las 7 S de McKinsey.



Modelo 7s de McKinsey

Modelo FODA-Ansoff-BCG²⁴

Si bien la idea de juguetes sustentables tiene buenas perspectivas de aceptación y representa una buena oportunidad para explotar, la realidad es que tanto el producto como la empresa son desconocidos hoy en el mercado.

i) Introducción del producto





Desde la perspectiva del modelo FODA-Ansoff-BCG, la introducción del producto se representaría de la siguiente manera:

<i>Matriz FODA</i>				<i>Matriz Ansoff</i>				<i>Matriz BCG</i>			
		EMPRESA (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)				PRODUCTOS				PARTICIPACIÓN DE MERCADO	
		FUERTE	DÉBIL			ACTUALES	NUEVOS			100%	50%
AMBIENTE (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	POSITIVO	EXPANSIÓN	POSICIONAMIENTO	MERCADOS	ACTUALES	NEWOS	DIVERSIFICACIÓN O DESARROLLO DE PRODUCTOS	CRECIMIENTO DEL MERCADO	15%	10%	5%
	NEGATIVO	DIVERSIFICACIÓN	LIQUIDACIÓN		NUEVOS	DIVERSIFICACIÓN			LIQUIDACIÓN	-5%	-10%

²⁴ Dvoskin, R. (2012)

ii) Ampliación de la oferta (etapa posterior)

Con el producto en el mercado y un segmento de clientes satisfechos con la marca, se procurará incrementar la penetración, por ejemplo mediante la venta de accesorios para el mismo o productos similares:

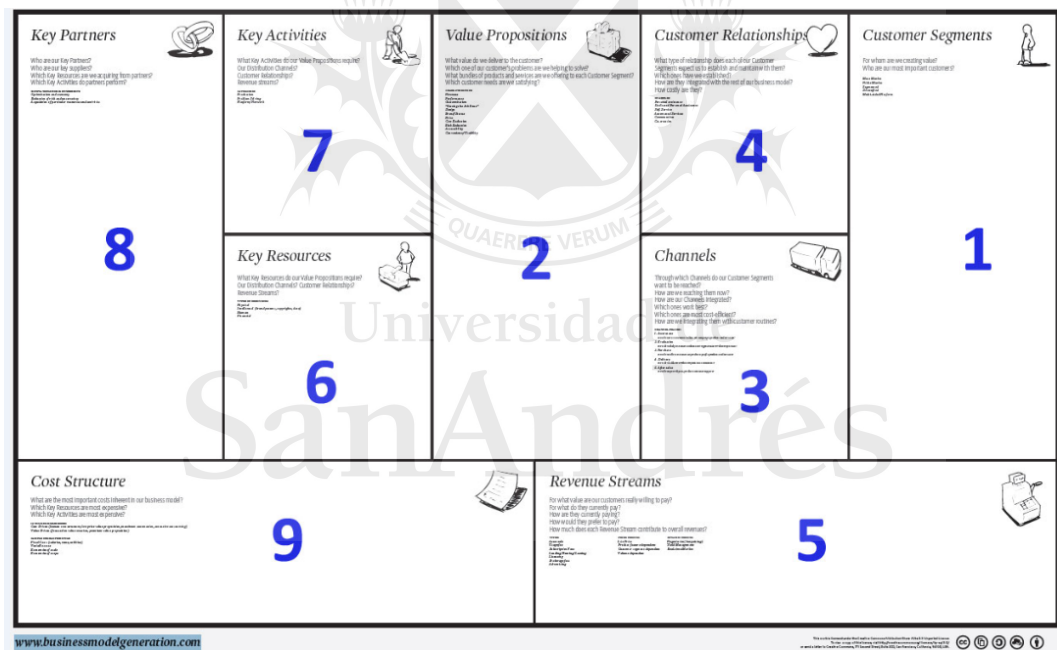
<i>Matriz FODA</i>				<i>Matriz Ansoff</i>				<i>Matriz BCG</i>				
		EMPRESA (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)				PRODUCTOS				PARTICIPACIÓN DE MERCADO		
		FUERTE	DÉBIL			ACTUALES	NUEVOS			100%	50%	0%
AMBIENTE (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)	POSITIVO	EXPANSIÓN	POSICIONAMIENTO	MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN	DIFERENCIACIÓN O DESARROLLO DE PRODUCTOS	CRECIMIENTO DEL MERCADO	15%			
	NEGATIVO	DIVERSIFICACIÓN	LIQUIDACIÓN			NUEVOS	DIVERSIFICACIÓN		LIQUIDACIÓN	10%		
										5%		
										-5%		
										-10%		
										-15%		

Más adelante, con una propuesta bien lograda y un mercado fiel a la marca, la siguiente etapa podrá ser el desarrollo de nuevos mercados (ej. exportando), o bien volviendo al punto (i) con algún producto nuevo que no canibalice al actual (ej. algún juguete pensado para niñas). Lo más probable es que ambas opciones se vayan dando simultáneamente a medida que la empresa crezca.

3. Modelo de Negocio

Con el fin de acelerar el proceso inicial y reducir los costos de aprendizaje, se utilizará un enfoque *lean startup*²⁵ para comenzar el proyecto. Este enfoque prioriza la “flexibilidad para corregir” por sobre una exhaustiva planificación inicial, de modo tal de “ir acercándose” a un modelo de negocio exitoso a partir de sucesivas iteraciones, entendiendo que el emprendedor va aprendiendo de sus errores a medida que avanza en la implementación.

El modelo de negocios se desarrollará a partir del sistema *Canvas*²⁶ (o “*Business Model Generation*”) que se detalla a continuación. Tratándose de un *startup*, algunos de estos puntos irán evolucionando con el tiempo a medida que la empresa avanza, diferenciando la estrategia de entrada (implementación) de la estrategia de crecimiento posterior²⁷



3.1. Clientes Objetivo

Según el Censo 2010 realizado por el INDEC, de los 10.222.317 niños de entre 0-14 años que hay en el país, 2.960.289 viven en CABA y GBA²⁸. Analizando geográficamente qué zonas tienen un mayor poder adquisitivo de manera tal que puedan ser interesantes como mercado objetivo para la venta de juguetes, se observa que en la

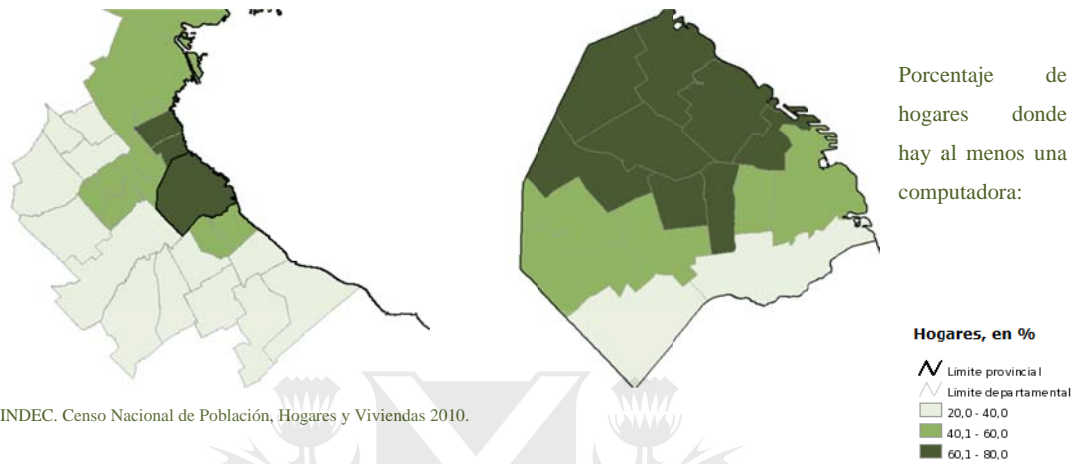
²⁵ Blank, S. (2013)

²⁶ Osterwalder, A. (2010)

²⁷ Zacharakis, A. “Understanding your Business Model and Developing your Strategy”

²⁸ INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010

CABA (a excepción de las comunas 4 y 8, al sur) y el norte del GBA hay una mayor proporción de hogares con al menos una computadora, lo que puede tomarse como un indicador del poder adquisitivo y de afinidad por la tecnología, al comparar zonas con realidades tan diferentes entre sí.



Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2010.

Vale la pena mencionar la penetración exponencial que ha tenido la tecnología en estos últimos años en gran parte de la población, en particular el acceso a internet desde tabletas y *smartphones*.

Combinando ambas variables (“población 0-14” y “hogar c/computadora”), se obtiene:

Universidad de
San Andrés

	Jurisdicción	Población total	Población de 0-14 años	% Hogares con computadora	Mercado potencial (*)	
GBA	Tigre, Buenos Aires	376.381	103.334	52,2%	53.940	Mercado Objetivo
	San Fernando, Buenos Aires	163.240	38.563	53,4%	20.593	
	General San Martín, Buenos Aires	414.196	90.555	52,5%	47.541	
	San Isidro, Buenos Aires	292.878	58.026	69,2%	40.154	
	Vicente López, Buenos Aires	269.420	45.343	70,9%	32.148	
CABA	Comuna 9	161.797	30.271	60,6%	18.344	
	Comuna 7	220.591	41.201	62,0%	25.545	
	Comuna 10	166.022	27.631	67,1%	18.540	
	Comuna 11	189.832	30.366	71,5%	21.712	
	Comuna 12	200.116	31.529	74,0%	23.331	
	Comuna 15	182.574	28.752	71,8%	20.644	
	Comuna 1	205.886	31.731	61,0%	19.356	
	Comuna 3	187.537	28.102	64,1%	18.013	
	Comuna 5	179.005	25.960	70,5%	18.302	
	Comuna 6	176.076	25.136	75,3%	18.927	
	Comuna 13	231.331	32.683	79,1%	25.852	
	Comuna 14	225.970	28.767	80,2%	23.071	
	Comuna 2	157.932	17.402	79,3%	13.800	
TOTAL ZONA GEOGRÁFICA OBJETIVO		4.000.784	715.352	64,3%	459.815	9,6%
Resto GBA		8.400.600	2.151.957			
Resto CABA		405.482	92.980			
Total CABA y GBA		12.806.866	2.960.289			90,4%
Resto País		27.310.230	7.262.028			
Total País		40.117.096	10.222.317	47,0%	4.803.227	100,0%

(*) Mercado potencial = [Población entre 0-14 años] X [% Hogares con computadora]

Del análisis puede concluirse que existe un **mercado potencial de 460.000 niños/as**, de poder adquisitivo medio-alto (que representa casi el 10% de los niños de dicho segmento del país) concentrado geográficamente en una zona relativamente pequeña, como es la zona centro y norte de CABA y GBA.

Segmentación

Total país (*)	Edad		Zona geográfica		Poder adquisitivo		Sexo	
	40.117.096	0-14 años	10.222.317	Zona objetivo	715.352	Hogar con computadora	459.815	Varón
Resto				9.506.965	Resto	255.537	Mujer	226.287
Resto		29.894.779						

(*) Fuente: INDEC (2010)

No se consideró el crecimiento de la población en el período 2010-2016; según el Departamento de Asuntos Económicos y Sociales de las Naciones Unidas²⁹, la población a fin de 2016 se estima en el orden de los 44 millones de habitantes (un 10% mayor que en 2010).

²⁹ Countrymeters (2016)

<http://countrymeters.info/es/Argentina> (consultada el 20 de enero de 2017)

Atributos cualitativos para la microsegmentación (no cuantificados):

De esos 460.000 niños/as en el segmento objetivo, se concentrarán los esfuerzos en llegar a niños que:

- se interesan por los autos,
- disfrutan de la experimentación,
- les gusta la competencia
- valoran el juego al aire libre
- son conscientes del cuidado del medio ambiente.

Es importante tener en cuenta que los juguetes se compran en general para regalar; es decir, quien toma la decisión de la compra generalmente no es el niño, sino un adulto. No obstante, los niños tienen gran poder de persuasión y son muy determinantes en la elección del producto.

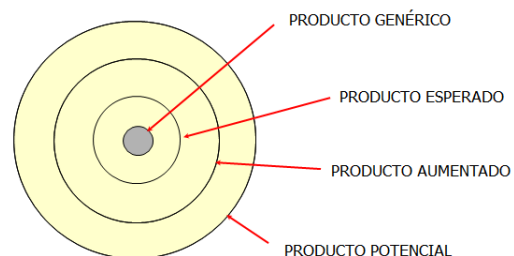
3.2. Propuesta de Valor

3.2.1. Necesidades a satisfacer y producto

MACANDEL saldrá al mercado con un auto eléctrico, que funcione sin pilas, pero con un panel solar. Dicho auto tendrá varios accesorios, y el niño podrá intercambiarlos para crear un auto hecho “a su medida”. En la variación de los accesorios estará la experimentación para lograr un auto que vaya más rápido, más lejos, que sea más lindo, más personalizado. El auto, a su vez, podrá competir contra otros, y esto hará que el niño quiera jugar una y otra vez. De esta manera, se convierte en una actividad que puede ser compartida y repetida innumerables veces.



(Foto ilustrativa, no corresponde a los diseños finales; fuente: Google)



i) Necesidades y deseos a satisfacer

- De los niños: divertirse, jugar al aire libre, experimentar, competir, compartir.
- De los padres (hacia los niños): verlos contentos, compartir, desarrollo intelectual, enseñar, concientizar.

ii) Producto Genérico: *versión mínima del producto que responde a la necesidad esencial de la demanda*

- Producto principal (chasis, ruedas, panel solar, motor) + accesorios; manual de instrucciones.



(Fotos ilustrativas, no necesariamente representan el producto final)

iii) Producto Esperado: *conjunto de beneficios y atributos que el consumidor busca para adquirir un producto de manera voluntaria, recurrente y sostenible.*

- Para los niños: diseño atractivo, distintos modelos para elegir
- Para los padres: productos seguros, de buena calidad, fáciles de usar, novedosos

iv) Producto Aumentado: *otros beneficios y atributos agregados al producto, por encima de lo que brinda la competencia*

- Comunidad, videos online con ideas, blog, eventos.

v) Producto Potencial: *anticipar los deseos del consumidor con el objetivo de mejorar el producto o incluso desarrollar un nuevo producto.*

- Desarrollo de nuevos productos con el mismo objetivo de sustentabilidad; posibilidad de co-creación de productos. Ideas para cuidar la energía en otros ámbitos de la vida cotidiana.

3.3. Canales de Venta

a. Etapa inicial

i. **Venta directa**

Durante la etapa inicial del proyecto, las ventas se harán a personas conocidas y la difusión se hará boca a boca. La importancia de este canal radica en tener un contacto cercano con los clientes para captar de primera fuente sus impresiones, sugerencias y necesidades.

ii. **Internet**

A través de un sitio propio y plataformas como Mercadolibre u OLX, se ofrecerá el producto y se dará a conocer sus características. A través de este canal se podrán hacer ventas fuera de la zona geográfica elegida (CABA y GBA norte), aunque ése no es el objetivo principal. Puede haber promociones especiales a futuro en las fechas de descuento conocidas como Black Friday o CyberMonday.

La clave de este canal es tener un lugar disponible de consulta para los clientes, donde pueden informarse sobre los productos, recomendarlos, y hacer aportes.

iii. **Jugueterías (cadenas)**

Algunas de las principales cadenas en CABA y GBA Norte son:

	# sucursales
Giro Didáctico	17
Compañía de Juguetes	6
Carrousel	4
Educando	6
Imaginarium	8
Apio Verde	9
El Mundo del Jugete	13
Cebra	22
Tio Mario	6
Total	91



Debido a la gran cantidad de juguetes expuestos en las jugueterías, la competencia en este canal es muy grande, lo que se traduce en una alta elasticidad en términos de precio y valor percibido por el cliente. Lo importante de este canal es la presencia, la visibilidad y el volumen de venta. También son importantes las condiciones comerciales, que pueden variar entre una cadena y otra.

b. Etapa avanzada

Los siguientes canales serán considerados para una etapa posterior del proyecto, una vez que el mismo esté consolidado (se harán las reevaluaciones correspondientes a su debido tiempo):

iv. Empresas interesadas

Podrá ofrecerse el producto a empresas que quieran, por ejemplo, ofrecerlo como regalo corporativo.

v. Grupos Exportadores

Se analizará la participación en grupos exportadores locales y ferias internacionales para vender el producto en el exterior.

vi. Colegios/ Ferias

Podrán organizarse actividades de difusión que permitan vincular la parte recreativa con la educativa.

vii. Supermercados/ Hipermercados

Aplican las mismas condiciones que para las jugueterías, pero con las particularidades propias de los supermercados (a evaluar más adelante)

3.4. Relaciones con los clientes

Etapa embrionaria

Siguiendo la metodología *lean startup*, se fabricarán algunos prototipos, y pocas unidades que serán ofrecidas a gente conocida, que demuestre interés en el producto o que tenga conocimientos técnicos y pueda aportar *feedback*. El público inicial será una mezcla de adultos y niños, pero con una mayor proporción de adultos. Algunas unidades serán hechas casi “a medida” (dentro de lo posible), con ventas anticipadas y plazos de entrega acordados; de esta manera se reducirá la necesidad de inmovilizar capital de trabajo. Lo importante en esta etapa es adquirir *know-how* y establecer relación con clientes que puedan admitir errores u ofrecer propuestas de mejora.

La etapa finalizará con 3 ó 4 productos (más 5 ó 6 accesorios intercambiables) que sean atractivos, que hayan sido probados por mucha gente y sean económicamente viables. Se evaluará también que el *lead time* de los productos sea razonable, y los límites de producción (cantidades) para los que ese *lead time* es válido.

Creación de una comunidad

Una vez que se cuente con una variedad mínima de productos, se publicarán para su venta en sitios de Internet como Mercadolibre, se creará un website propio y se trabajará en la difusión a través de redes sociales y en desarrollar un buen CRM. Posiblemente se participe también en ferias. El objetivo en esta etapa es crear y desarrollar un público afín a la propuesta (una comunidad), y a su vez enriquecer la “experiencia” de jugar con MACANDEL, compartiendo videos, creando competencias, blogs, etc. Con esto, se favorecerá el boca-en-boca. Esta etapa sí estará más orientada a los niños y a las familias.

Venta en jugueterías

La venta a través de jugueterías o negocios, si bien le da mayor visibilidad a los productos, requiere mayor capital inmovilizado, y para ello se necesita una cuidadosa y eficiente planificación. Asumiendo que los puntos anteriores llegaron a una etapa de maduración satisfactoria y con los números de ventas en la mano, se buscará posicionar los productos en jugueterías para las ventas navideñas. La estrategia será de concentración y “saturación geográfica”; es decir, jugueterías bien ubicadas de CABA y GBA Norte con alto flujo de personas, y en lo posible próximas entre sí para captar la atención de las personas que recorren varias jugueterías para hacer los regalos. Esta etapa implica mayor riesgo; será acompañada con una mayor participación en eventos.

3.5. Fuentes de Ingresos

- Venta del kit completo
- Venta de accesorios opcionales (en *combos* o individualmente)
- Customización del producto (ej ponerle el nombre, logo)
- Publicidad para terceros (en el blog o en el producto)

3.6. Recursos Clave

A continuación se detallan las funciones a cubrir con algunos de los aspectos relevantes o deseables de cada una; es probable que según el momento (en especial al principio) una misma persona cubra varias de ellas, así como más adelante se necesiten varias personas para cumplir con una determinada función (ej CRM).

- **Líder del equipo:** deberá tener la visión global, definir la estrategia, manejar las finanzas, contar con habilidades interpersonales para liderar el proyecto.
- **Líder creativo/diseño:** deberá tener sólidos conocimientos de diseño, buen gusto, mantenerse actualizado respecto de qué otros productos hay en el mundo, y en permanente búsqueda de qué ideas se pueden incorporar, adaptar o mejorar. Deberá traducir las necesidades del cliente en detalles concretos.
- **Líder técnico:** deberá tener pasión por la experimentación y ser especialista en electricidad. Si tiene experiencia en juguetes, mejor.
- **Líder de *supply chain*:** deberá mantener relación con proveedores, proponer alternativas (ej materiales sustitutos) y manejar los costos.
- **Producción:** en principio, se tercerizará; la responsabilidad quedará a cargo del líder de *supply chain*.
- **Community manager:** responsable por el cuidado de la marca, el CRM, la participación en eventos, la publicidad.
- **Responsable de legales/ contabilidad:** en un principio, esta tarea estará tercerizada.

3.7. Actividades Clave

Diseño, producción y marca

Si bien al inicio puede utilizarse parcialmente el modelo de copia y adaptación de juguetes que siguen muchos fabricantes, es importante que los juegos MACANDEL logren atributos diferenciales que los identifiquen del resto. Para esto, se trabajará no sólo en un buen diseño, sino en paralelo en el desarrollo de la marca para que la gente pueda relacionar los “productos y accesorios MACANDEL” con gran diseño y calidad.

El objetivo es producir localmente (tercerizando la producción al principio), pero siendo competitivos respecto de las ofertas del exterior; se hará un *benchmarking* permanente, analizando no sólo el precio final, sino la propuesta de valor en su conjunto. Puede ser que algún componente se importe, si el hecho de producirlo localmente encarece mucho el producto (ej. motor eléctrico, panel solar).

Customer Relationship Management (CRM)

La experiencia MACANDEL no puede estar limitada sólo al producto, sino que es necesario fidelizar a los clientes mediante un contacto fluido con ellos, que tenga en cuenta sus necesidades y sugerencias. Esta actividad debe ser llevada a cabo de manera dinámica y permanente, a fin de retener y ofrecer nuevas propuestas a los clientes, y al mismo tiempo captar clientes nuevos. El objetivo es, además, tener presencia permanente en distintos eventos, incluso crear “desafíos” (ej crear carreras en ferias, con premios) que enriquezcan la propuesta para los niños.

3.8. Alianzas Clave

- **Diseño.** Es fundamental generar alianzas con proveedores locales, que permitan construir *know-how* a lo largo del tiempo; una alternativa interesante puede ser el contacto con universidades o escuelas técnicas locales y empresas de diseño. También estar atentos a las novedades del exterior. La clave es encontrar gente motivada con el proyecto y que tenga gran capacidad técnica.
- **Materiales.** Los proveedores potenciales se encuentran atomizados. La idea original es que el producto se fabrique 100% en Argentina, pero si esto no es posible por cuestiones de disponibilidad o de costos, se podría importar parte de los materiales. Los materiales a utilizar es un tema a tener presente al momento de diseñar el producto. El aseguramiento de la calidad de los materiales es un buen motivo para crear relaciones estables y de largo plazo con proveedores.
- **Fabricación.** Se buscará algún fabricante local de juguetes que conozca el rubro y tenga aceptada la parte logística, con el fin de lograr eficiencia en la cadena de suministro y avanzar rápidamente en la curva de aprendizaje.
- **Cámara Argentina de la Industria del Juguete (CAIJ).** Es fuente de información para el sector y realiza múltiples actividades de apoyo.
- **Exportación.** Cuando los productos y la marca estén consolidados, se analizará también la posibilidad de relacionarse con otros fabricantes (incluso competidores), para buscar intereses comunes en las ventas al exterior. Actualmente hay experiencias en ese sentido, por ejemplo grupos exportadores como Toc-Toc o Piedra Libre.

3.9. Estructura de Costos

Diseño y fabricación del producto

Al inicio del proyecto se requerirá invertir en el diseño de producto y fabricación de prototipos. Las primeras unidades se harán a baja escala, buscando flexibilidad para introducir cambios (posiblemente se utilicen impresoras 3D); se espera que los costos unitarios sean altos.

Con los diseños finales definidos, se revisará el proceso para reducir costos y lograr un margen positivo a baja escala (incluso cuando la escala de producción es de 1 unidad).

Una vez que estén dadas las condiciones para incrementar el volumen, será conveniente invertir en matricería a fin de reducir costos unitarios y reducir tiempos de fabricación.

Para esto, previamente se deberá evaluar el costo de producción según el tamaño de lote.

Estrategia comercial

Los principales gastos comerciales estarán orientados a un buen CRM, un *community manager* que posicione el producto en redes sociales e interactúe con el público generando contenidos, y la presencia de la empresa en eventos para promocionar el producto. También deberán tenerse en cuenta bonificaciones, comisiones y publicidad según el canal de venta.

Gastos administrativos

Es importante tener en cuenta la incidencia del alquiler de una oficina, sueldos y gastos varios, sobre todo al inicio del proyecto, ya que es probable que al principio no se lleguen a cubrir la totalidad de dichos costos con los ingresos que se generen.

4. Plan de Negocio

4.1. Misión, Visión, Valores

Misión

“MACANDEL tiene como finalidad contribuir de manera sustentable a la difusión del uso de energías limpias y cuidado del medio ambiente”

Visión

“MACANDEL será una empresa reconocida en el mercado por sus productos de alta calidad e innovación permanente, y por el aporte que hace a la sociedad en términos de educación y trabajo, y relación con sus clientes, empleados y proveedores.”

Valores

“Innovación, enfoque en el cliente, honestidad, perseverancia, comunicación, cuidado del medio ambiente.”

4.2. Objetivos

4.2.1. Estimación de la Demanda

Estimación de la Demanda **en mercado objetivo (CABA y GBA Norte):**

- 250.000 niños (varones) x 4 regalos/niño.año = **1.000.000 regalos/año.**
La estimación es conservadora, porque el promedio de regalos/niño es muy superior; es decir, los niños suelen recibir más de un regalo por fecha (cumpleaños, Día del Niño, Navidad y Reyes) sumando parientes, amigos, etc.
- Juguetes tecnológicos representan el 7,4% de los importados → extrapolando al total de juguetes, se obtiene que la demanda para este tipo de productos es de aproximadamente **74.000 juguetes tecnológicos/año**
Con un 27% de crecimiento en el último año para juguetes importados (37% en el caso de juguetes con motor eléctrico)

4.2.2. Hoja de Ruta

Teniendo en cuenta la demanda estimada total (para niños varones de CABA y GBA Norte) de 74.000 juguetes tecnológicos/año, los objetivos estratégicos de MACANDEL para los primeros 3 años serán:

		Objetivos estratégicos		
Año		2017	2018	2019
Unidades a vender		50-100	500	3000
Área	Desarrollo de productos	Desarrollar la línea de productos		Crear nuevos accesorios; pensar en nuevo producto para incorporar en 2020
	Escalabilidad (ventas a través de ...)	Contacto personal; Internet (foco en recibir feedback)	Desarrollar 2-3 canales nuevos (ej jugueterías) y consolidar el funcionamiento	Desarrollar más canales; CRM; publicidad; incrementar ventas fuera de DDN, Navidad y Reyes
	Costos		Optimizar costos de producción (selección de proveedores, materiales, etc)	Lograr economías de escala
	Organización interna		Contratar 1 empleado, alquilar oficina, amarrar procedimientos internos	Sumar otro empleado
	Financiación	Fondos propios, preventa, créditos emprendedores	Crowdfunding	

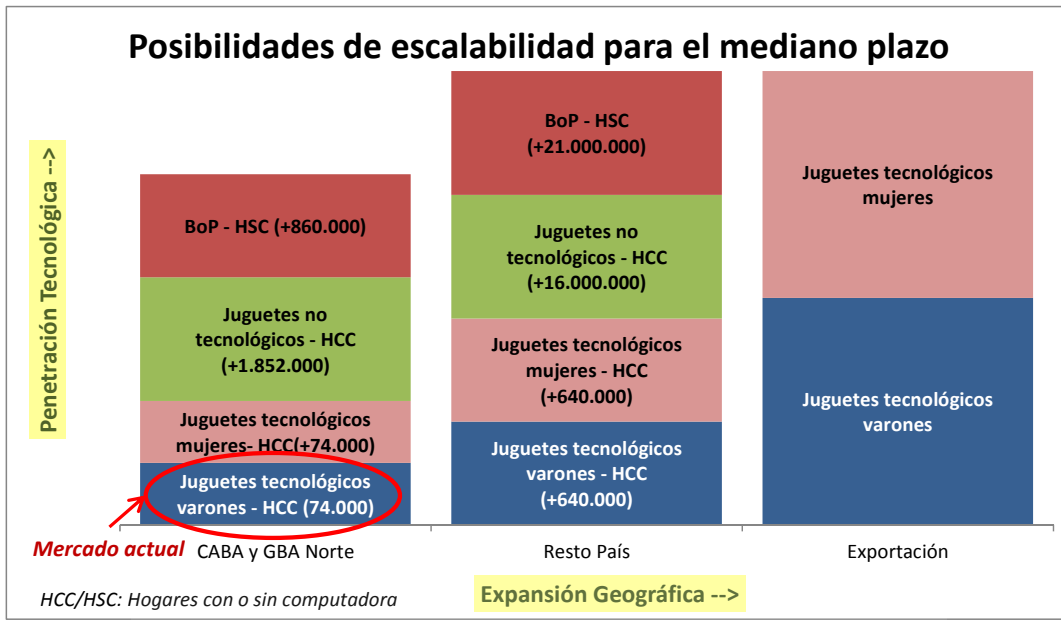
4.2.3. Escalabilidad posterior

Si en 2019 se cumple el objetivo de 3.000 unidades *ceteris paribus* (significa una cuota de mercado del 4% con respecto a las 74.000 potenciales), con la empresa funcionando plenamente en CABA-GBA Norte y con utilidades positivas, el siguiente paso es lograr un mínimo de 5.000 y 8.000 unidades vendidas en 2020 y 2021 respectivamente.

La escalabilidad se dará a partir de uno o varios de los siguientes vectores (a evaluar más adelante):

- Publicidad orientada a lograr mayor penetración e incrementar la cuota de mercado; venta de nuevos accesorios (que a su vez aumentarán el precio promedio al ser vendidos por separado y por efecto “descreme”)
- Más canales de venta (ej supermercados, otras jugueterías o internet)
- Diseño de nuevos productos, probablemente alguno pensado para niñas
- Expansión geográfica al interior del país (ej a través de las mismas cadenas de jugueterías, que tienen sucursales en todo el país)
- Negocios en la base de la pirámide (con un modelo de negocio distinto, por ejemplo, a través de escuelas rurales)
- Exportación

Con un valor de referencia de 4 juguetes/(niño.año) (que en la práctica es superior para el segmento de MACANDEL), el mercado potencial se podría incrementar de la siguiente manera, lo que asegura la escalabilidad del proyecto:



4.3. Equipo

El equipo emprendedor estará conformado por 2 socios, uno con perfil más analítico-estratégico y otro con perfil más comercial. A su vez, está previsto trabajar en conjunto con una empresa de diseño industrial que brinde las soluciones en términos de diseño y fabricación. Para el primer año del proyecto, ése será el equipo.

A partir del **segundo año**, con el producto ya probado, se empleará a una persona para facilitar las operaciones y liberar a los socios de las tareas que no hacen estrictamente al crecimiento. En lo posible, se buscará que la persona tenga un perfil versátil y complementario al de los socios.

El **tercer año** se agregará una persona más para reforzar la parte administrativa y contable.

4.4. Plan de Implementación

Siguiendo la metodología *lean startup*, se empezará el proyecto a pequeña escala y de manera austera para tener la posibilidad de corregir rápidamente a medida que surgen problemas, y los objetivos se harán más ambiciosos a medida que corran las sucesivas iteraciones.

Si bien se tratará de cuidar el capital desde un comienzo, es de esperar que los costos fijos aumenten al incrementar la estructura, mientras que los costos variables vayan bajando a medida que se recorre la curva de aprendizaje, se logran eficiencias y se incrementa la escala.

Se prestará especial atención a la seguridad de los productos, evaluando los requisitos técnicos para ser aprobados por los organismos certificadores de calidad (INTI, IRAM, TUV, IQC).

Los resultados positivos deberían verse recién a partir del tercer año de operación (ver punto 4.7.4), por lo que es importante planificar el financiamiento de recursos para los primeros 2 años.

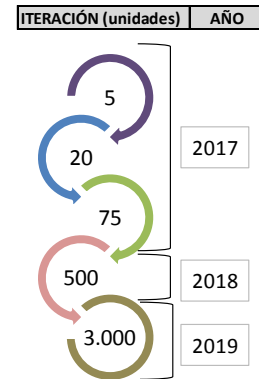
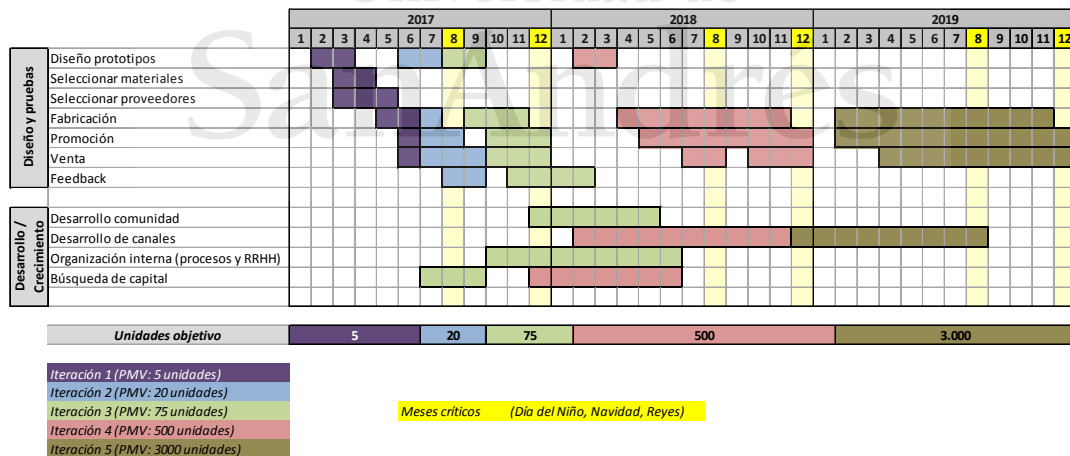


Diagrama de Gantt



4.5. Plan de Marketing

4.5.1. Marketing Mix³⁰

A partir del análisis de las 5 C's (*Customer Needs, Company Skills, Competition, Collaborators, Context*), se definen las 4 P's (Precio, Producto, Plaza, Promoción) que servirán como base al posicionamiento del producto.

Producto

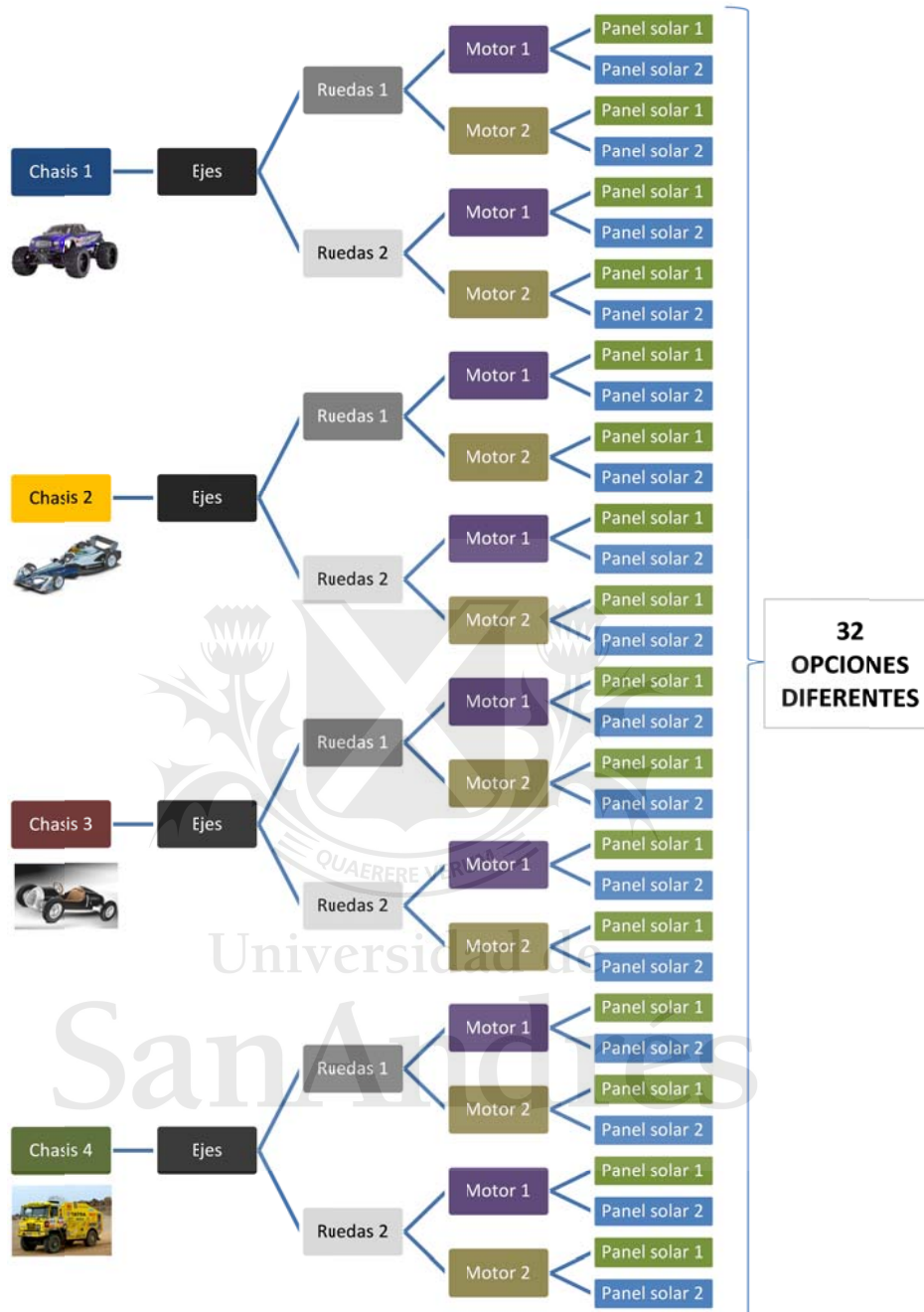
Conceptualmente, el producto está conformado por los siguientes elementos, que al ser intercambiables, permiten una gran variedad de combinaciones:

Chasis 1	Ejes (*)	Ruedas 1	Motor 1	Panel Solar 1
				
Chasis 2		Ruedas 2	Motor 2	Panel Solar 2
				
Chasis 3				
				
Chasis 4				
				

(*) Incluye todos los mecanismos internos

Los diseños definitivos de piezas se harán durante el primer año del proyecto, teniendo en cuenta el *feedback* de los clientes potenciales; es probable que en lugar de llevar el panel incorporado, se incorpore un capacitor al producto para acumular la energía solar. El cliente tiene las siguientes opciones a partir de la combinación de los componentes:

³⁰ Dolan, R. (2000)



También se hará un seguimiento de las ventas para evaluar periódicamente si conviene discontinuar alguna pieza y reemplazarla por nuevos modelos; de esta manera, podría extenderse la vida del producto a medida que ésta declina.

CICLO DE VIDA DE MERCADOTECNIA PARA PRODUCTOS DE CONSUMO



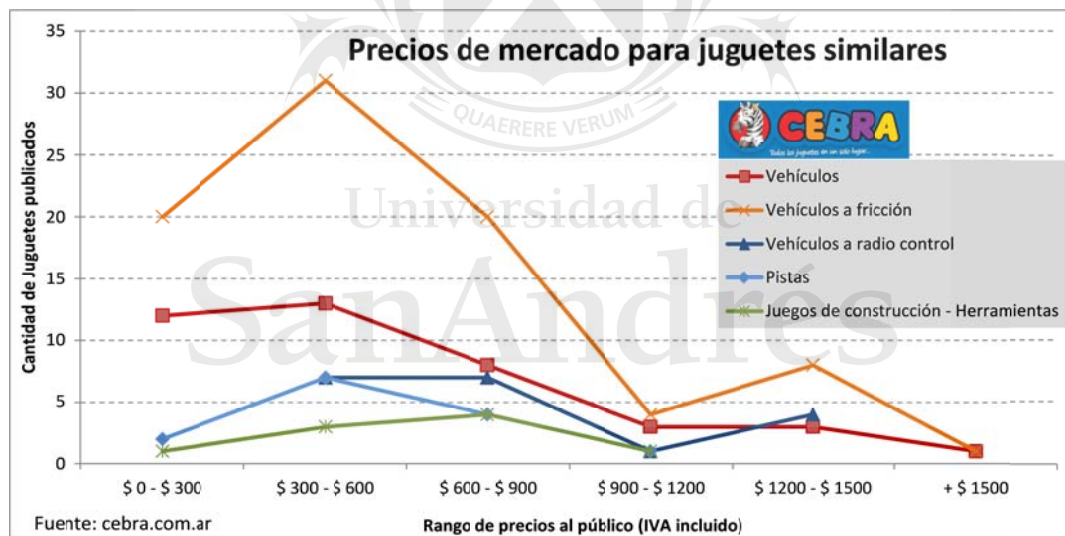
Dvoskin, R. (2012)

En un principio no está previsto hacer un producto a partir de personajes conocidos (estrategia muy utilizada por *Hot-Wheels*), por lo que no se considera el pago de patentes o *royalties*. No obstante, no se descarta que puedan incorporarse más adelante.

Precio

El objetivo es que los productos MACANDEL no sean percibidos como caros, pero sí de muy buena calidad. Deben representar una muy buena relación costo-beneficio (“*money for value*”), ya que lo que se busca es la fidelización y compra frecuente de nuevos accesorios. Los diferentes artículos podrán variar en precio (o combinarse en *combos*), con la intención de llegar a la mayor cantidad de gente posible con una propuesta atractiva y accesible.

Como parámetro de referencia, los kits de “Ciencia para todos” se venden en MercadoLibre y jugueterías en el orden de los \$500-\$700 (IVA incluido). Asimismo, un relevamiento de los precios³¹ para distintos tipos de vehículos arrojó los siguientes resultados:



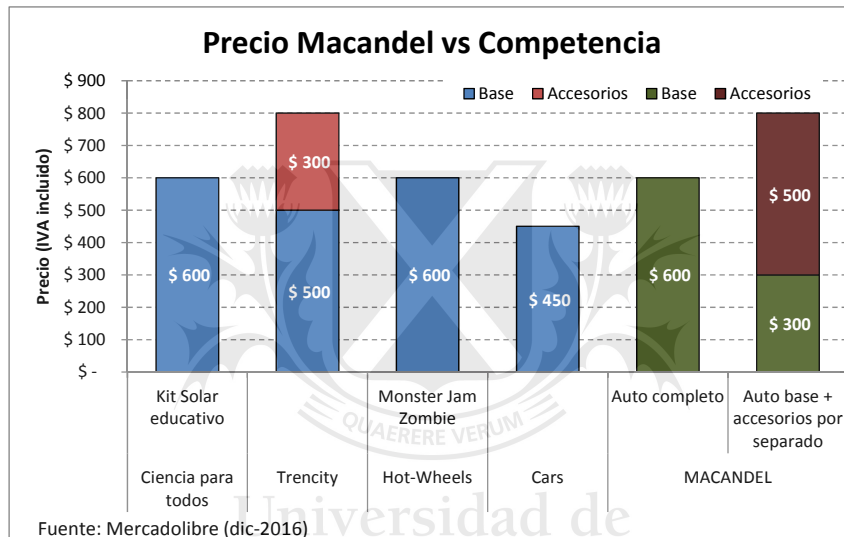
Las conclusiones son:

- La mayor oferta de juguetes se encuentra en el rango de hasta \$600 (\$500 + IVA). A partir de los \$900, dicha oferta cae abruptamente.
- La mayor parte de dicha competencia proviene de productos con poca tecnología incorporada.

³¹ <https://cebra.com.ar/pistas.html?dir=asc&order=price>
(consultado el 7 de abril de 2017)

Los precios relevados son los publicados en internet, y no incluyen posibles descuentos, promociones o pagos en cuotas.

Con esto en mente, un auto MACANDEL completo podría costar \$600 (IVA incluido). Luego, se deberán ofrecer variantes (ej. comprando accesorios por separado a \$100-\$200) que permitan elevar el precio total. De esta forma se cubriría en amplio rango de precios, desde los \$100 a los \$1000; cualquier persona podría elegir entre regalar un auto base a \$300 o un auto completo, y el niño luego estaría incentivado a seguir comprando accesorios para incorporarle.



Plaza

La selección de la PLAZA es particularmente clave en el momento en que la gente compra los regalos de Navidad. El foco estará en la concentración/saturación geográfica en zonas de alta concurrencia de gente. Previo a ese momento de alta demanda, se adoptará un enfoque *push*, contactando de manera activa a los potenciales clientes para ofrecer el producto a través de canales más directos, procurando tener presencia en la mente del consumidor y alentando la difusión “boca a boca”.

Promoción

Debido a la escasez de fondos y la necesidad de ser cuidadosos con el uso de los recursos, no está previsto al inicio un lanzamiento que implique grandes desembolsos de dinero, hasta que no haya un motivo que lo justifique. Durante el primer año se apuntará a un grupo reducido de clientes con los que se buscará tener una relación de confianza.

Se procurará ir “de menor a mayor”, buscando luego canales con pocas opciones sustitutas y con foco en la personalización.

Una vez lograda una cierta “masa crítica” y un producto bien logrado, se avanzará hacia canales más masivos, con una estrategia de lanzamiento a definir. Para esto es necesario previamente aceitar los procesos internos que tienen que ver con la parte comercial, a fin de anticiparse a los requerimientos de los clientes y dar una respuesta rápida. Se procurará tener presencia en redes sociales a través de un *community manager*, así como la participación en ferias, colegios, etc.

Posiblemente se recurra al modelo *kickstarter*, en el cual muchos interesados compran el producto con anticipación, que se lanza una vez que se llega a un número crítico de clientes; de esta manera el proyecto se asegura un volumen mínimo que lo haga viable, reduce los riesgos, y a la vez consigue el financiamiento necesario para ser llevado a cabo.

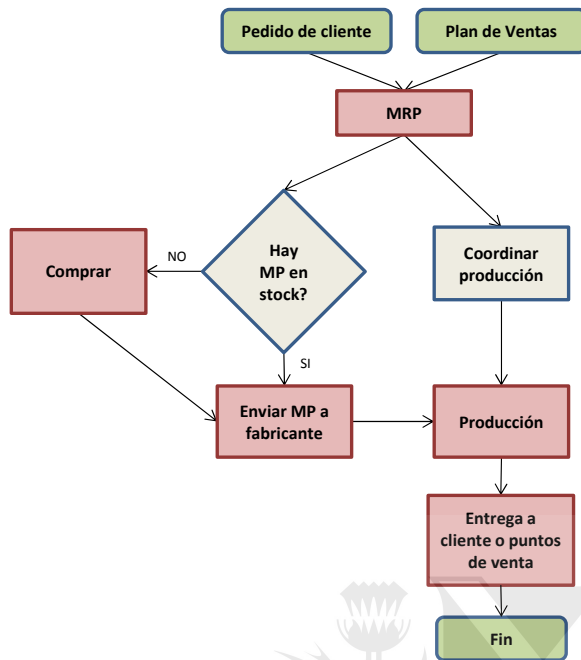
4.6. Plan de Producción

La planificación de tiempos es crucial. Se debe trabajar fuerte y ordenadamente para llegar bien posicionados a agosto y diciembre (Día del Niño, Navidad, Reyes), ya que una demora en estas fechas clave podría poner en peligro las ventas del año. Por este motivo, en general los primeros semestres serán de organización interna, planificación y contacto con los canales, y los segundos semestres estarán más orientados a “empujar las ventas” y resolver cuestiones logísticas.

La fabricación (armado y embalaje) se tercerizará, en lo posible con alguna empresa que ya fabrique juguetes, para facilitar los requerimientos de calidad y logísticos. Si el fabricante tiene, a su vez, aceptada la logística con los puntos de venta, podría distribuir los productos MACANDEL con poco esfuerzo adicional, lo que redundaría en una mayor eficiencia de la cadena de suministro, que podría ser aprovechada de alguna manera.

Al fabricante se le facilitarán los componentes (materia prima) y éste trabajará a fason, siendo responsable por el producto final distribuido en los puntos de venta.

4.6.1. Diagrama de proceso, camino crítico y cadena crítica



El diagrama muestra de manera resumida las actividades principales del proceso productivo, dejando de lado por simplicidad las tareas administrativas y de control.

En rojo se destacan aquellas que pertenecen al camino crítico; es decir, las tareas cuya demora resultan en una demora de todo el proceso y que deberán ser especialmente monitoreadas, en particular al acercarse las fechas de alta demanda.

Se debe conocer (y reducir en lo posible) el tiempo de cada una de estas tareas y tener alternativas en caso de imprevistos. Por ejemplo, con un stock adecuado de algunos materiales se podría reducir el tiempo (y riesgo) de aprovisionamiento, sumado a la posibilidad de obtener descuentos por cantidad.

La cadena crítica³² es una extensión del concepto de “camino crítico”, que además tiene en cuenta la escasez de recursos para desarrollar las tareas que están en dicho camino. Dado que la escasez de recursos será una constante durante los primeros años del proyecto, es seguro que independientemente de las tareas para las que fueron contratadas las personas que trabajan en MACANDEL (inclusive el equipo emprendedor), haya una permanente reasignación de las mismas en función de las necesidades de la empresa en su conjunto. Para esto es fundamental una buena comunicación interna, liderazgo y trabajo en equipo.

4.6.2. Política de stocks

Los componentes se clasificarán en A, B o C, siendo A los más importantes (que requieren mayor atención) y C los estándar, que pueden comprarse en cantidad y guardarse en stock. La calificación, especialmente entre componentes B y C, podría cambiar en el tiempo si se considera conveniente.

³² Goldratt, E. “*Critical Chain*” (1997)

Tipo de material	A	B		C	
Componentes	Chasis	Ejes	Ruedas	Motor	Panel solar
Modelos	4	1	2	2	2
Producto	<i>A medida</i>	<i>Con pocas especificaciones</i>		<i>Estándar</i>	
Lotes de compra	<i>Pequeños</i>	<i>Grandes</i>		<i>A definir</i>	
Foco	<i>Lead-time</i>	<i>Stock</i>		<i>Stock</i>	

Para el chasis (componente A), se trabajará con 1 ó 2 proveedores de confianza, en lotes relativamente pequeños (aunque considerando el costo por volumen), poniendo el foco en el tiempo de respuesta y la posibilidad de customizar el producto para el cliente.

Para los componentes B y C, los proveedores serán seleccionados por precio, en la medida que cumplan con las especificaciones de calidad requeridas; las compras serán hechas con anterioridad (para evitar que interfieran en el camino crítico) y dichos componentes serán guardados en stock.

Es posible que los ejes y las ruedas (componentes B) sean comprados a empresas que ya los fabriquen para otros juguetes similares (siempre que no haya conflicto de patentes), aunque no se descarta la producción a medida. Los motores y paneles solares (componentes C) seguramente serán estándar; incluso podrían provenir del exterior si la diferencia de precios es significativa.

En función del *lead time* y los costos de aprovisionamiento (costo de orden, del producto según cantidad, de inventarios) se definirá el stock de seguridad y el tiempo entre los pedidos para cada producto.

Continuamente se estudiará todo el proceso para identificar los cuellos de botella y eliminar las restricciones del mismo.

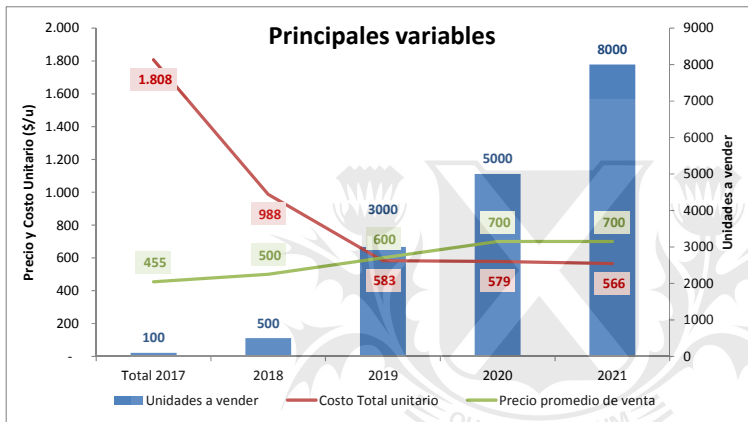
4.7. Análisis económico-financiero

4.7.1. Consideraciones

A efectos de la evaluación del negocio se considerarán solamente los primeros 5 años de vida del proyecto. Si bien se espera que la empresa luego continúe sus operaciones y crezca, el escenario para más de 6 años es demasiado incierto y posiblemente termine distorsionando los resultados. Por prudencia, tampoco se contabilizará una perpetuidad

posterior a esa fecha; es decir, se asume el “cierre” de la empresa al cabo del 5° año (las indemnizaciones a empleados están previstas en el rubro “Sueldos” del último año).

Los flujos de fondos se harán en pesos constantes de 2016, aunque se espera una inflación del orden del 20% para 2017, decreciendo en 2018-2021. Tanto la inflación como la variación en el tipo de cambio no se considerarán en el análisis, ya que si bien son altas respecto de otros países, están en camino a ser controladas y converger a valores internacionales. Al trabajar con pesos constantes, se asume que el efecto inflacionario impacta en la misma proporción en costos e ingresos, por lo que su impacto neto es nulo.



El aumento previsto en los precios promedio obedece a una mayor venta de accesorios, y la baja de costos unitarios se deberá a mayor eficiencia en las operaciones.

4.7.2. Flujo de fondos anualizados

Los resultados esperados para los primeros 5 años son los siguientes (se puede ver el detalle en el Anexo 5):

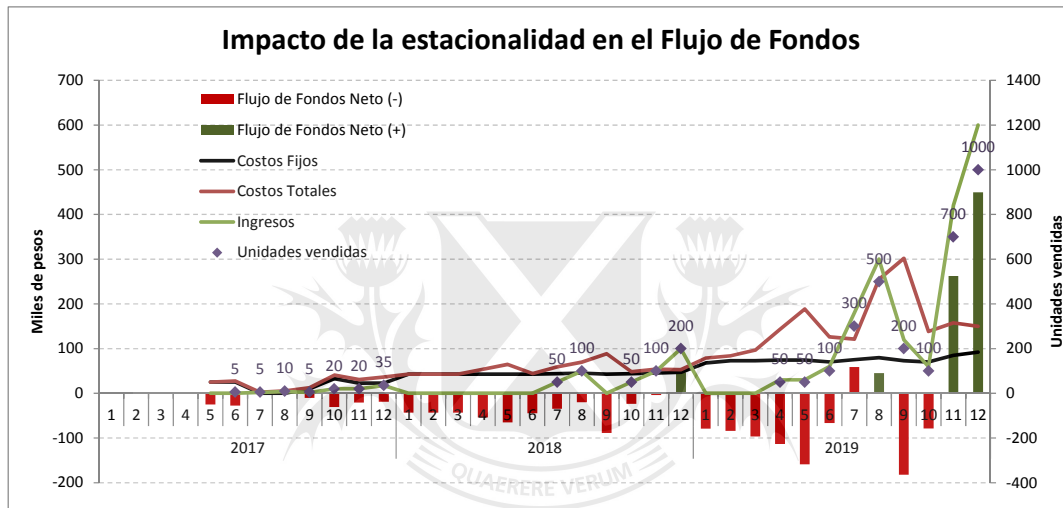
Resumen		2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	\$	45.500	250.000	1.800.000	3.500.000	5.600.000
Costos Variables	\$	-41.750	-140.000	-840.000	-1.400.000	-2.240.000
Margen Bruto	\$	3.750	110.000	960.000	2.100.000	3.360.000
Costos Fijos	\$	-139.000	-354.000	-908.000	-1.496.000	-2.284.000
Resultado Operativo	\$	-135.250	-244.000	52.000	604.000	1.076.000
Impuesto a las Ganancias (35%)	\$				-96.863	-376.600
Resultado Neto	\$	-135.250	-244.000	52.000	507.138	699.400

Con este flujo de fondos, los principales indicadores son:

- ✓ **TIR: 52%**
- ✓ **VAN (tasa de descuento del 20%): \$273.582**
- ✓ **Período de repago de la inversión: 4 años.**

4.7.3. Estacionalidad del flujo de fondos y descalce financiero

Como se dijo anteriormente, el negocio de los juguetes es muy estacional, por lo que además de ver los números anuales consolidados, hay que tener en cuenta que el grueso de los ingresos llega a fin de año, mientras que los costos tuvieron que pagarse con anterioridad (asumiendo un riesgo importante en caso de quedar con mucho stock sin vender). Es por ello que la planificación debe ser muy cuidadosa y estar permanentemente monitoreada; se debe acercar la producción en la medida de lo posible a la fecha de venta, pero sin pasarse de la misma.

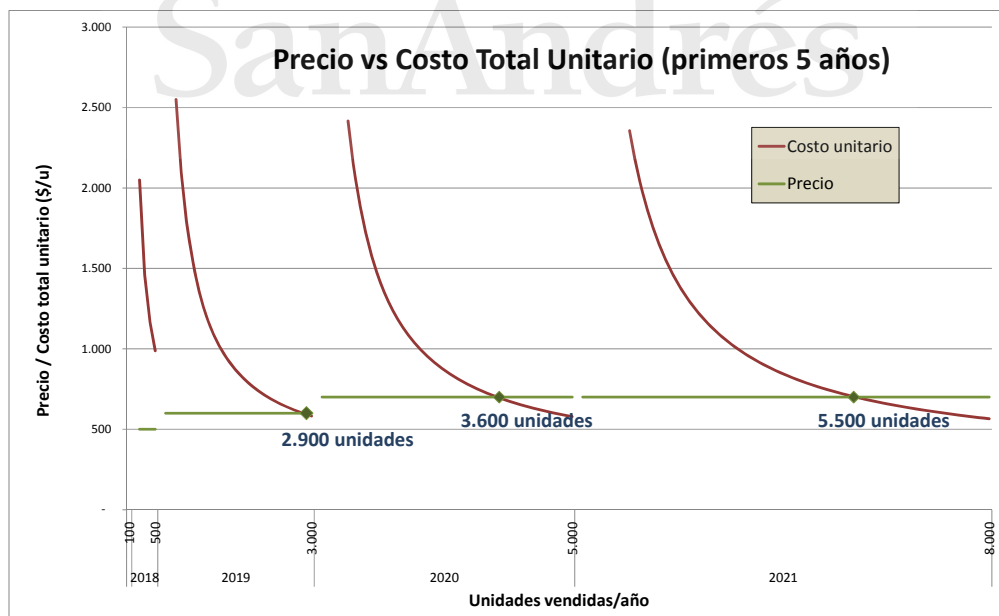
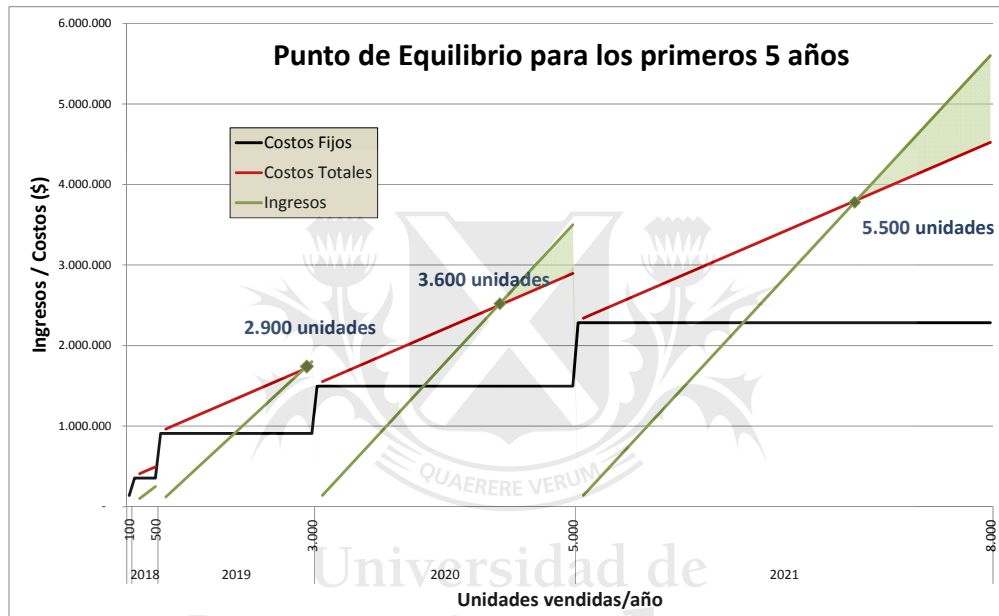


Para los meses en que el flujo neto de fondos es negativo, es necesario tener alternativas de financiación que incluyan negociar plazos de pago con proveedores, líneas de crédito, adelanto de ventas, etc.

Se dijo que al inicio del proyecto se intentará vender “a pedido” (*crowdfunding*, *kickstarter* son algunas opciones), lo que permitirá acomodar parcialmente los flujos de caja; esta alternativa puede servir para algunas unidades, pero es limitada (para grandes volúmenes, lo que cuenta es la presencia en jugueterías, y para ello se debe fabricar a riesgo).

4.7.4. Punto de equilibrio

Se espera que el proyecto dé pérdida los primeros 2 años. Recién el 3° año se cubrirán los costos, y el 4° se generarán utilidades que permitan recuperar todo lo invertido. El creciente volumen de ventas requiere una mayor estructura (oficina, personal, gasto en publicidad, etc.); esto se traduce en mayores costos fijos que deberán ser prorrateados entre las unidades vendidas. Por este motivo, cada año hace falta vender más unidades que el anterior para llegar al punto de equilibrio. No obstante, una vez superado este punto, las utilidades crecen cada año con respecto al anterior.

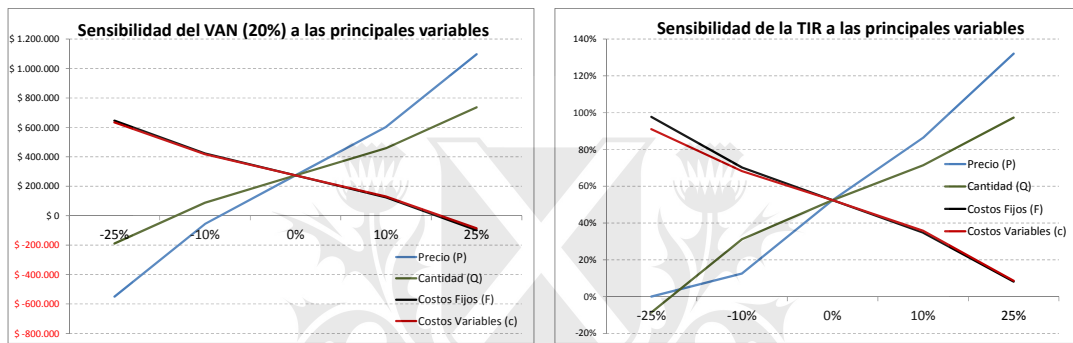


4.7.5. Análisis de sensibilidad

Se hicieron simulaciones para evaluar el impacto de una variación de +/- 10% y +/- 25% de cada una de las principales variables del período 2018-2021: precio promedio de venta (P), unidades vendidas (Q), costos fijos (F), costo variable unitario (c).

Los resultados fueron los siguientes:

	Variación respecto del caso base									
	-25%		-10%		0%		+10%		+25%	
	VAN (20%)	TIR	VAN (20%)	TIR	VAN (20%)	TIR	VAN (20%)	TIR	VAN (20%)	TIR
Precio (P)	\$ -549.432		\$ -55.624	13%	\$ 273.582	52%	\$ 602.787	86%	\$ 1.096.595	132%
Cantidad (Q)	\$ -188.955	-9%	\$ 88.567	31%			\$ 458.596	71%	\$ 736.119	97%
Costos Fijos (F)	\$ 645.253	98%	\$ 422.250	70%			\$ 124.913	35%	\$ -98.090	8%
Costos Variables (c)	\$ 634.058	91%	\$ 417.772	68%			\$ 129.391	36%	\$ -86.895	9%

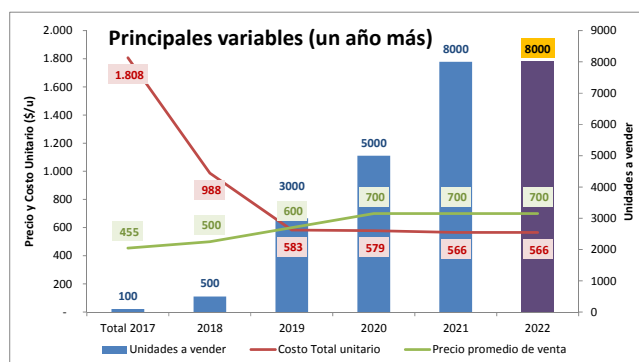


Si bien vale la pena remarcar que los datos utilizados en el proyecto fueron conservadores y eventualmente podrán ser revisados (inclusive la vida del proyecto, para el que no se consideró perpetuidad), a partir de este análisis se observa que:

- La estrategia comercial es crítica; el producto (la propuesta de valor en su conjunto) debe ser lo suficientemente bueno como para que la gente esté dispuesta a pagar en promedio \$700 al 4° año, porque una baja en el precio afecta sensiblemente el resultado, al borde de hacerlo inviable económicamente. Asimismo, las utilidades crecerán exponencialmente si el precio promedio sube. Lo mismo pasa, aunque en menor medida, con las cantidades vendidas.
- Se puede hacer una gran diferencia siendo eficientes en el uso de los recursos y manteniendo costos bajos, pudiendo duplicar el valor del proyecto.

4.7.6. Extensión de la vida del proyecto

Si se “estira” el proyecto un año más (considerando que en 2022 se repite la performance de 2021; es decir, sin crecimiento adicional), el VAN (20%) pasa a \$507.809 (prácticamente se duplica) y la TIR a 65%.



4.8. Análisis de Riesgos

A continuación se presentan los principales riesgos identificados, que deberán ser analizados y revisados periódicamente. Se deberán definir los indicadores a tener en cuenta para su monitoreo, y acciones para mitigar su probabilidad de ocurrencia y/o su impacto:

- i. Ingresos menores a los previstos
 - a. Menores ventas a las esperadas
 - b. Precio promedio menor al esperado
- ii. Costos fijos mayores a lo presupuestado
- iii. Atraso en la producción para fechas clave
- iv. Descalce financiero
- v. Aparición de un producto muy similar de la competencia
- vi. Sobre-stock al finalizar la temporada alta de ventas
 - a. Porque las ventas no fueron las esperadas
 - b. Porque se produjo de más
 - c. Porque la producción se atrasó y el producto no llegó a tiempo al punto de venta
- vii. Problemas de calidad en el producto
- viii. Robo de mercadería, daños, incendio, etc.
- ix. Incobrabilidad

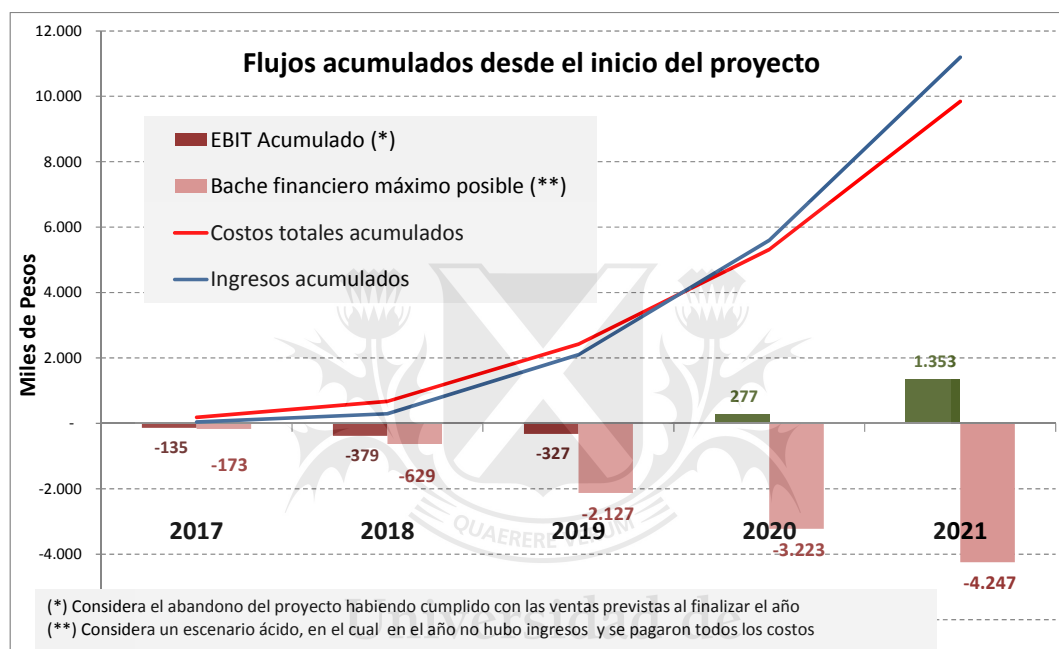
Barreras de salida

En caso de que el proyecto finalmente no funcionara, el plan de salida para el período considerado consistirá en:

- Liquidación del producto que no se haya podido vender (+)
- Indemnizaciones al personal (-)
- Pago de deudas contraídas (-)

Costo hundido en caso de salida

Según el momento en el que se abandonara el proyecto, el monto total perdido sería el siguiente (antes de intereses e impuestos):



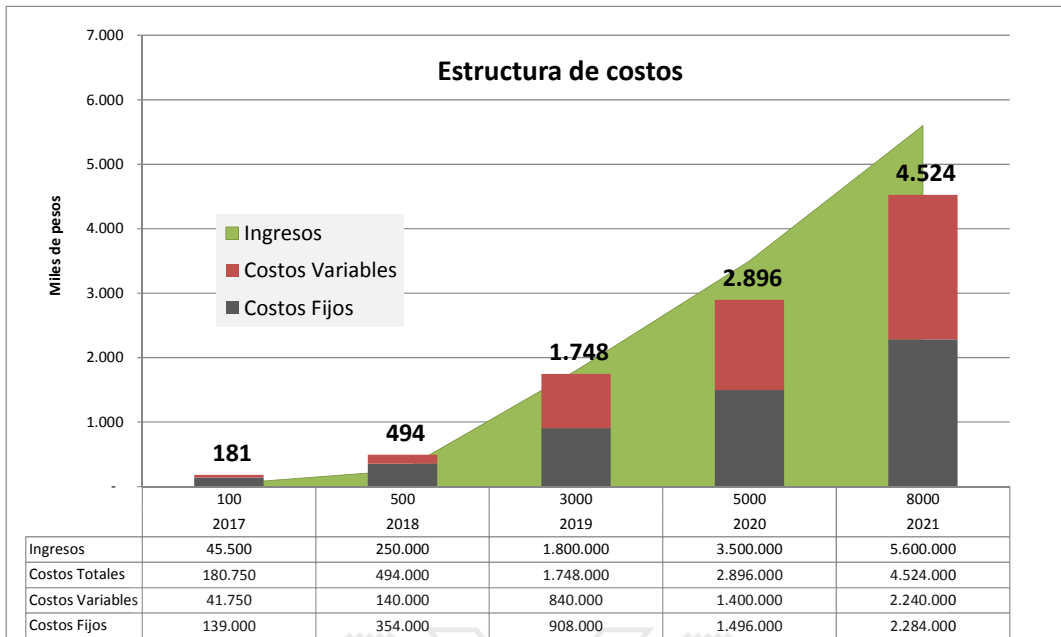
El riesgo (dispersión en el resultado) creciente que se observa en el gráfico se debe a:

- Mayor nivel de actividad cada año respecto del anterior
- Acumulación de pérdidas o ganancias de los períodos anteriores

El motivo de analizar el escenario ácido (sin ventas) es conocer un caso extremo en el que, por ejemplo, toda la producción se demora y no llega a los puntos de venta a tiempo para las fechas de alta demanda, que la mercadería sufre un robo o daño irreparable, o simplemente no se vende como era esperado. No se considera el valor de liquidación de dicha mercadería.

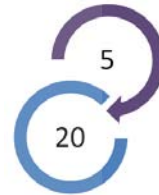
4.9. Inversión Necesaria

El gráfico a continuación muestra las necesidades de capital de cada año (previo a las ventas, cuyo flujo ingresa después). Los primeros 2 años, la mayor parte de los costos son fijos (diseño de productos, puesta en marcha, etc), mientras que luego empiezan a tener mayor participación los variables.



Para las primeras 2 iteraciones (6-7 meses), está previsto invertir de fondos propios y preventa:

- Diseño y desarrollo de productos: \$50.000
- Fabricación y venta de productos: \$12.000
- Gastos generales: \$15.000
- Imprevistos (30%): \$23.000
- **TOTAL: \$100.000**



Total: 25 unidades

Luego de haber cumplido con las mismas, se hará una revisión general de lo aprendido hasta el momento y una reevaluación de la situación. El siguiente objetivo será vender 75 unidades más.

Para la siguiente etapa se recurrirá a capital semilla o créditos a emprendedores. De no haber sorpresas y mantenerse todo dentro de lo previsto, al cabo del primer año se habrá invertido (en total):

- Diseño y desarrollo de productos: \$70.000
- Fabricación y venta de productos: \$42.000
- Gastos generales: \$69.000
- Imprevistos (20%): \$36.000
- **TOTAL: \$217.000**



Total: 100 unidades

A partir de ese momento (y luego de una nueva revisión general), se analizarán nuevamente las necesidades de las áreas de apoyo (marketing, comercial, administración, etc.) para un escenario de mayor volumen de ventas. En paralelo se deberá optimizar la producción, de manera tal que una mayor escala disminuya los costos unitarios para compensar parcialmente las necesidades adicionales de dichas áreas de apoyo. El financiamiento de esta etapa (todavía no se habrá llegado al punto de equilibrio) se hará mediante pre-venta a través de *kickstarter* u otros medios que se considere convenientes en ese momento (ej créditos, en caso de conseguir una buena tasa).

4.10. Conclusiones

A partir del análisis realizado respecto del mercado y de la industria, sumado al desarrollo del plan de negocios y la evaluación económica del mismo, puede concluirse que hay buenas condiciones para un negocio exitoso. El escenario favorable incluye:

- ✓ Mercado atractivo
- ✓ Crecimiento de juguetes ecológicos, tecnológicos y educativos
- ✓ Buenas perspectivas económicas para el país
- ✓ Apoyo a emprendedores y a la industria nacional

Es un rubro muy competitivo, pero siempre ávido de nuevas propuestas; lo que permite a nuevos jugadores entrar y desarrollarse. En este marco, hay sobrados motivos para pensar que los productos MACANDEL serían muy bien recibidos. No obstante, los desafíos pasan por la implementación del proyecto y la construcción de ventajas competitivas que sirvan para crecer y sobrevivir en el largo plazo. Para disminuir costos iniciales y acelerar los procesos se utilizará la metodología *lean startup*, que consiste en sucesivas iteraciones (para permitir la prueba, error y corrección rápida). Entre las ventajas competitivas por construir están una marca fuerte y *know-how* en el diseño de productos.

Hay dos cosas que deberán estar siempre presentes, grabadas en el ADN de la empresa: la innovación permanente (como medio) y la difusión del cuidado del medio ambiente (como fin). Esto es lo que permitirá a la empresa destacarse de sus competidores y crecer de manera sustentable.

Anexos

Anexo 1: El 86% de la población se preocupa por el cuidado del medio ambiente

Lo reveló un estudio realizado por la Universidad Nacional de Tres de febrero con motivo del Día Internacional de la Madre Tierra

DIARIO LA NACION - VIERNES 22 DE ABRIL DE 2016 • 17:33



Todos los 22 de abril se celebra el Día de la Tierra. Foto: Archivo

Si bien el 86 por ciento de la población dice preocuparse por el cuidado del medio ambiente, eso no necesariamente se traduce en prácticas concretas, reveló un estudio realizado por la Universidad Nacional de Tres de febrero (Untref) con motivo del Día Internacional de la Madre Tierra, que se conmemora cada 22 de abril.

El estudio, realizado por miembros del Centro de Investigación en Estadística Aplicada (Cinea) de la Untref, midió la preocupación y los hábitos de los residentes de Ciudad y Provincia de Buenos Aires con respecto a la ecología y el cuidado del planeta.

Los resultados de la encuesta indicaron, además de que el 86 por ciento dijo estar "bastante" o "muy preocupado" por el cuidado del medioambiente, que para el 61 por ciento de los entrevistados los responsables de la contaminación del ecosistema "somos todos", es decir que individuos, gobiernos y empresas contribuyen al daño ambiental.

Entre las problemáticas ambientales más mencionadas aparecieron la "sobreexplotación de los recursos naturales", la "contaminación del agua", y la "acumulación de basura", mientras que las prácticas de desarrollo sustentable que los encuestados realizan más habitualmente resultaron ser aquellas que contribuyen al ahorro de dinero.

Cuidado de la energía y agua

Así, un 93 por ciento de los encuestados dijeron utilizar lámparas de bajo consumo, un 82 por ciento apaga las luces o electrodomésticos que no están en uso y un 73 por ciento de ellos dijo cerrar canillas para no derrochar agua como prácticas habituales.

Sin embargo, otras prácticas más vinculadas con la cultura del reciclado o un estilo de vida de cuidado del medio ambiente están menos difundidas, por lo que actividades como el reciclaje de desechos y la reducción de la producción de basura o el uso de envases retornables son acciones que dijo realizar el 35 por ciento y el 45 por ciento de la población respectivamente.

En tanto, un 37 por ciento dijo usar bolsas desechables y un 10 por ciento dijo disminuir el uso de su vehículo, por lo que el estudio concluyó que de esas siete prácticas ecológicas de uso cotidiano la población encuestada reconoció realizar entre tres y cinco de manera habitual.

"Un alto porcentaje de los encuestados dijo estar preocupado por el medio ambiente, pero eso no necesariamente se traduce en prácticas concretas", dijo a Télam Pía Argagnon, investigadora a cargo del estudio.

La especialista señaló que "así como las personas de bajos recursos tiene en cuenta la problemática ambiental en la medida en que repercute directamente sobre su entorno, las personas de mayores recursos la ven como una cuestión general de la que debe hacerse cargo el Estado, porque es algo que no los interpela directamente".

"Paradójicamente, aquellos que más podrían hacer por el cuidado del medio ambiente, como comprar cosas orgánicas o invertir en cuestiones ecológicas, son los que tienen menos preocupación al respecto", afirmó.

Argagnon aseguró también que las políticas públicas "facilitan la acción en torno a cuestiones ecológicas".

"Lo que vemos es que la posibilidad de que estos cuidados se hagan masivos depende justamente de que haya políticas públicas, como pasó con el caso de las lamparitas de bajo consumo, que hoy casi todo el mundo utiliza", apuntó.

Por último, el estudio reveló que sólo la mitad (48 por ciento) de los entrevistados estaría dispuesto a "pagar precios más altos por productos que no contaminen".

Asimismo y en el marco del Día de la Tierra, la Argentina asumió un mayor compromiso contra el cambio climático en cuanto a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, responsables del calentamiento global.

El anuncio fue realizado por Diego Moreno, secretario de Política Ambiental, Cambio Climático y Desarrollo Sustentable, y Carlos Gentile, subsecretario de Cambio Climático y Desarrollo Sustentable de la cartera de Ambiente y Desarrollo Sustentable, a un día de la firma del Acuerdo de París, en Nueva York, donde se reunirán representantes de 192 países.

En ese marco, la canciller Susana Malcorra firmará por la Argentina el compromiso global de adoptar medidas para que la temperatura del planeta no aumente más de 2 grados centígrados respecto de la era pre-industrial o, idealmente, no más de 1,5 grados centígrados.

<http://www.lanacion.com.ar/1891864-el-86-de-la-poblacion-se-preocupa-por-el-cuidado-del-medio-ambiente>

Anexo 2: Decreto PEN 9/2017 – “Año de las Energías Renovables”



<https://www.boletinoficial.gob.ar/pdf/mQR/MQRHUE5AVHhSeaknTVReEhZL00509>



Por ello,

EL PRESIDENTE
DE LA NACIÓN ARGENTINA
DECRETA:

ARTÍCULO 1° — Declárase el Año 2017 como el “AÑO DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES”.

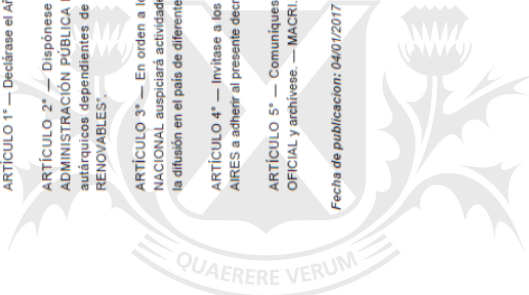
ARTÍCULO 2° — Dispónese que durante el Año 2017, toda la documentación oficial de la ADMINISTRACIÓN PÚBLICA NACIONAL, centralizada y descentralizada, así como en los Entes autárquicos dependientes de ésta, deberá llevar la leyenda “2017 - AÑO DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES”.

ARTÍCULO 3° — En orden a lo establecido en el artículo 1° del presente, el PODER EJECUTIVO NACIONAL auspiciará actividades, seminarios, conferencias y programas educativos que contribuyan a la difusión en el país de diferentes aspectos relativos al desarrollo y uso de las energías renovables.

ARTÍCULO 4° — Invítase a los Gobiernos Provinciales y al de la CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES a adhirir al presente decreto.

ARTÍCULO 5° — Comuníquese, publíquese, dese a la DIRECCIÓN NACIONAL DEL REGISTRO OFICIAL y archívese. — MACRI — Marcos Peña.

Fecha de publicación: 04/01/2017



Página 2



Presidencia de la Nación
Secretaría Legal y Técnica | Dr. Pablo Cavalieri - Secretario
Dirección Nacional del Registro Oficial | Lic. Ricardo Carvelli - Director Nacional



<https://www.boletinoficial.gob.ar/pdf/mQR/MQRHUE5AVHhSeaknTVReEhZL00509>



AÑO DE LAS ENERGÍAS RENOVABLES

Decreto 9/2017

Documentación oficial. Leyenda.

Buenos Aires, 03/01/2017

VISTO y CONSIDERANDO:

Que a partir de la sanción de la Ley N° 27.191, modificatoria de la Ley N° 26.190 por la que se estableció el “Régimen de Fomento Nacional para el Uso de Fuentes Renovables de Energía. Destinada a la Producción de Energía Eléctrica”, se ha iniciado un proceso que apunta a lograr una contribución de las fuentes renovables de energía hasta alcanzar el VEINTE POR CIENTO (20%) del consumo de energía eléctrica nacional, al 31 de diciembre de 2025.

Que, asimismo, la búsqueda de la diversificación energética mediante fuentes limpias, se ha tomado una política de estado, en línea con los compromisos asumidos por la REPÚBLICA ARGENTINA con la adopción del “Acuerdo de París”, celebrado en el marco de la COP21, y aprobado por la Ley N° 27.270.

Que en este sentido, se destaca que el aprovechamiento de los recursos energéticos renovables tanto para la generación de electricidad como para usos térmicos, tiene numerosos beneficios que incluyen, en primer lugar, la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero y otros gases nocivos que están asociados al uso de combustibles fósiles; en segundo lugar, la seguridad energética al no depender de otros países para el aprovisionamiento de energía; y por último, la creación de empleos locales calificados tanto para la instalación como para la fabricación de componentes y equipamiento, así como también para la provisión de servicios de mantenimiento.

Que durante el año 2016 se llevaron adelante numerosas acciones tendientes a incentivar la inversión a gran escala en el sector de energías renovables. Las principales acciones se englobaron en el denominado Programa RenovAr, a partir del cual se adjudicaron 59 proyectos que, una vez instalados, aportarán una cantidad de energía eléctrica equivalente al 6% de la demanda nacional.

Que en esta línea, durante el año 2017, se prevé avanzar en la realización de las obras necesarias para comenzar a distribuir de nuevas fuentes de energía limpia y amigable con el ambiente, que resulten indispensables para el desarrollo del país.

Que en virtud de lo expresado en los considerandos anteriores, corresponde resaltar y difundir en el año 2017 la importancia del uso de las energías renovables para el desarrollo del país, en un ambiente sustentable.

Que la presente medida se dicta en uso de las facultades conferidas por el artículo 99, inciso 1, de la CONSTITUCIÓN NACIONAL.

Página 1



Presidencia de la Nación
Secretaría Legal y Técnica | Dr. Pablo Cavalieri - Secretario
Dirección Nacional del Registro Oficial | Lic. Ricardo Carvelli - Director Nacional

Anexo 3: “Los planes de Hasbro y Mattel sacuden al mundo del juguete”

Pero como contrapartida, Di Mare complementa con otra lectura: “Apuestan a la publicidad, tienen surtido de calidad y apoyan a los canales de venta, y eso tracciona un mayor público”. Por lo cual, según Di Mare, “esta clase de empresas representa una buena noticia para el canal y también para el consumidor”.

Hasbro y Mattel ya tienen antecedentes en el país. A pesar de reducir considerablemente sus operaciones, Mattel tiene oficinas comerciales en la localidad bonaerense de Villa Adelina. Ninguna de las dos empresas comestó los reiterados llamados de iEco. Sin embargo, fuentes del mercado recuerdan que Hasbro ya estuvo en el país desde mediados de los 90 hasta poco antes de la crisis de 2001. Posteriormente, sus productos estrella (Monopoly, Jenga y varias licencias de Disney, Transformers y The Avengers, entre otros) fueron importados y vendidos por distribuidoras locales. En esta etapa, Hasbro instalará oficinas y producirá algunos juegos de mesa a través de empresas locales. Desde el sector afirman que también está prevista la comercialización de las licencias.

El caso de Mattel es similar. Si bien nunca abandonó la operación en el país, padeció los efectos de las trabas a las importaciones y el cepo. Hoy, la oficina local es manejada por el colombiano Gerardo Dávila, desde Chile. Este gigante norteamericano es dueño de Barbie, My Little Pony y juegos de mesa célebres, como Scrabble y Pictionary. “El acuerdo con el Gobierno estipula la selección de empresas para fabricar juegos de mesa y un modelo de muñeca”, remarca Furió.

De uno u otro modo, los empresarios locales ya calculan el impacto de competir con ambos colosales. Ruibal, cuyo fuerte son los juegos de tablero, estima que cederán parte del negocio, ya que son los creadores de Trust Financiero (una variante del Monopoly) y del Crucigrama, del estilo del Scrabble. “Posiblemente perdamos una porción de la torta, pero esa torta es dinámica y se agranda”, reconoce Ruibal.

Desde la CAJ (que representa a la mayoría de los fabricantes locales), celebran el reingreso de Mattel y Hasbro a la Argentina. “La presidencia (de la CAJ) mantuvo reuniones con las gerencias regionales de ambas compañías para articular la complementación de las ofertas con el objetivo de agrandar la torta del mercado y no de disputar la mayor porción”, dijeron.

Más allá de esto, en la entidad sostienen que la mitad de la oferta actual es importada y el resto, de producción local. En el sector creen que la proporción de mercadería extranjera es mayor (entre el 60 y 70% del total), principalmente para esta fecha crucial: el Día del Niño o.

http://www.iteco.clarin.com/economia/planes-hasbro-mattel-sacuden-juguete_0_1631836848.html

Los planes de Hasbro y Mattel sacuden al mundo del juguete

el desembarco de los colosales. Los dos mayores fabricantes del mundo acordaron con el Gobierno fabricar en el país algunos juegos de mesa y muñecas para ampliar el curso de importación. Es un mercado con 200 fabricantes locales y que mueve unos US\$450 millones al año.

• Damian Kanitor
• dkantor@clarin.com

Novedad para el Día del Niño. Tras un acuerdo con el Gobierno, dos de las mayores compañías de juguetes del mundo, Mattel y Hasbro, comenzarán a producir algunos juegos de mesa y muñecas de sus catálogos en alianza con fabricantes locales. Es la condición impuesta para ampliar los cupos de importación, indispensable para incrementar su participación en el mercado local. La llegada de ambos colosales no pasó inadvertida en el sector. La mayoría cree que favorecerá al negocio, ampliando el surtido, lo que atrae al público. Otros, como Gustavo Peris, gerente de Juguetes Tomi, expresa su preocupación: “Estas empresas tienden a concentrar el mercado, tal como pasó en Chile”, dijo.

Guste o no, Mattel y Hasbro profundizarán su presencia en el país en los próximos meses. Durante la década pasada, gran parte de sus productos y licencias llegaban a través de distribuidoras locales. Las restricciones a las importaciones y las trabas al dólar redujeron sus operaciones al mínimo, algo que intentarán revertir tras el recambio de administración. “Después de Brasil, la Argentina es el mayor mercado de la región”, interpeeta Matías Furió, presidente de la CAJ (Cámara Argentina del Juguete).

Estimaciones de esa entidad empresarial indican que el mercado argentino factura US\$450 millones anuales y está concentrado en 200 empresas fabricantes y desarrolladoras de juegos, principalmente pymes, entre las que sobresalen Ruibal, Rasti, New Yeterm, Rondi, Duravit, Ditoy, Intek, Caffaro, Rotoy y Wabro. Con respecto a la incidencia del desembarco de los colosales, la mayoría coincide en que no repercutirá en sus negocios. Silvia Brodsky, presidente de New Yeterm, enfocada en el segmento de los juegos de mesa (TEG, Mil Millas, Adigma y Espionaje), sostiene que Hasbro y Mattel ya estaban en el país, “a través de licencias o por importaciones. Y se puede convivir perfectamente”.

Daniel Dimars, director de Marketing de Rasti, comenta que de cualquier manera, Mattel y Hasbro modificarán el reparto del mercado local. “Si llegan con lanzamientos y novedades, como hacen en el resto del mundo, te sacan algo de participación. Cuando entran lo hacen en forma agresiva, porque son jugadores muy fuertes”, dijo el empresario.

Anexo 4: Precios de la competencia

The screenshot shows the CEBRA website interface. At the top, there is a blue header with the CEBRA logo and the phone number 4334-0002/4345-2200. Below the header, there is a navigation bar with a search bar and a shopping cart icon labeled 'CARRITO'. The main content area is titled 'VEHÍCULOS Y PISTAS' and displays three toy car listings. Each listing includes an image of the toy, its name, and its price. The listings are: 'Audi TT A Control Remoto Grande' for \$1.329,00, 'Audi TT A Radio Control' for \$545,00, and 'Auto A Radio Control 4x4 Asua-D - El' for \$899,00. On the left side, there is a sidebar with filters for 'COMPRAR POR', 'ACTUALMENTE COMPRANDO EN', 'Categoría', 'Opciones de compra', and 'Precio'.

The screenshot shows a Mercado Libre listing for a 'Hot Wheels Monster Jam Zombie Ruedas De Goma 1:64'. The listing features a large image of the toy truck, which is a monster truck with a zombie theme. The price is listed as \$599⁹⁹. Below the price, there are details about payment options, including '6x \$131⁹⁹ con VISA' and 'mercado pago'. There is also information about shipping: 'Envío \$85⁹⁹ por Mercado Envíos' and 'Llega a OCA entre el 14 y 16 de diciembre'. The listing is marked as 'Último disponible!' and includes a 'Comprar' button. At the bottom, there is a 'Compra Protegida con Mercado Pago' badge.



Trencity Tren De Reciclado (kt-0...

\$ 619⁰⁰
6x \$ 136¹⁷



Educando Trencity Kit Avanzad...

\$ 835⁰⁰
6x \$ 133⁰⁰



Trencity Kit Avanzado Compatib...

\$ 835⁰⁰
6x \$ 183⁰⁰
Envío gratis



Trencity Kit N° 6 Para Armar Ma...

\$ 3.400⁰⁰
6x \$ 747⁰⁴



Puente Trencity 55 Cm Tren Via...

\$ 529⁰⁰
6x \$ 116⁰⁰



Trencity Kit Inicial Tren De Mad...

\$ 599⁰⁰
6x \$ 131⁰⁰



Puente Trencity De Madera Co...

\$ 480⁰⁰
6x \$ 105⁰⁰



Trencity Kit Inicial Compatible C...

\$ 555⁰⁰
6x \$ 122⁰⁰

Anexo 5: Flujo de Fondos del proyecto

	Unidad	2017			Total 2017	2018	2019	2020	2021
		5	20	75					
Unidades a vender	#				100	500	3000	5000	8000
Empleados	#	-	-	-		1	2	3	4
Precio Neto promedio de venta	\$/u	-	400	500	455	500	600	700	700
Duración iteración	meses	5	4	3		8	12	12	12
Costo Total unitario	\$/u	10.500	500	1.577	1.808	988	583	579	566
Costos variables	\$/u	500	500	390	418	280	280	280	280
Materiales	\$/u	250	250	200	213	150	150	150	150
Costo de fabricación	\$/u	150	150	120	128	70	70	70	70
Costo de comercialización	\$/u	50	50	30	35	30	30	30	30
Logística	\$/u	50	50	40	43	30	30	30	30
Costos semi-fijos									
Estudios de mercado	\$								
Diseño de productos	\$/producto	50.000		20.000			20.000		20.000
Costos fijos									
Alquiler de oficina	\$/mes			8.000		8.000	8.000	8.000	20.000
Sueldos	\$(mes.pers)			25.000		25.000	25.000	25.000	25.000
Gastos generales	\$/mes			15.000		10.000	10.000	30.000	50.000
Valores consolidados anuales									
Costo Total		52.500	10.000	118.250	180.750	494.000	1.748.000	2.896.000	4.524.000
Costos variables		2.500	10.000	29.250	41.750	140.000	840.000	1.400.000	2.240.000
Materiales	\$	1.250	5.000	15.000	21.250	75.000	450.000	750.000	1.200.000
Costo de fabricación	\$	750	3.000	9.000	12.750	35.000	210.000	350.000	560.000
Costo de comercialización	\$	250	1.000	2.250	3.500	15.000	90.000	150.000	240.000
Logística	\$	250	1.000	3.000	4.250	15.000	90.000	150.000	240.000
Costos semi-fijos		50.000	-	20.000	70.000	-	20.000	-	20.000
Estudios de mercado	\$	-	-	-	-	-	-	-	-
Diseño de productos	\$/producto	50.000	-	20.000	70.000	-	20.000	-	20.000
Acciones de promoción	\$/campana	-	-	-	-	-	-	-	-
Certificación de calidad	\$/producto	-	-	-	-	-	-	-	-
Costos fijos		-	-	69.000	69.000	354.000	888.000	1.496.000	2.264.000
Alquiler de oficina	\$	-	-	24.000	24.000	64.000	96.000	96.000	240.000
Sueldos	\$	-	-	-	-	200.000	600.000	900.000	1.200.000
Publicidad	\$	-	-	-	-	10.000	72.000	140.000	224.000
Gastos generales	\$	-	-	45.000	45.000	80.000	120.000	360.000	600.000
Resumen					2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos	\$	0	8.000	37.500	45.500	250.000	1.800.000	3.500.000	5.600.000
Costos Variables	\$	-2.500	-10.000	-29.250	-41.750	-140.000	-840.000	-1.400.000	-2.240.000
Margen Bruto	\$	-2.500	-2.000	8.250	3.750	110.000	960.000	2.100.000	3.360.000
Costos Fijos	\$	-50.000	0	-89.000	-139.000	-354.000	-908.000	-1.496.000	-2.284.000
Resultado Operativo	\$	-52.500	-2.000	-80.750	-135.250	-244.000	52.000	604.000	1.076.000
Impuesto a las Ganancias (35%)	\$							-96.863	-376.600
Resultado Neto	\$	-52.500	-2.000	-80.750	-135.250	-244.000	52.000	507.138	699.400

Bibliografía

- Blank, Steve. 2013. “*Why the Lean Startup Changes Everything*”. Harvard Business Review.
- Cebra Jugueterías. (consultado el 07 de abril de 2017)
<https://cebra.com.ar/pistas.html?dir=asc&order=price>
- Centro de Estudios para la Producción (CEP) - Secretaría de Industria, Comercio y de la Pequeña y Mediana Empresa. 2009. *La Industria del Juguete en Argentina*
- Delucchi, Dolores. 2014. “*El Diseño y su incidencia en la industria del juguete argentino*”. Centro de Estudios en Diseño y Comunicación. pp 175-187 ISSN 1668-5229
- Diario La Nación. 2016. El 86% de la población se preocupa por el cuidado del medio ambiente. Abril 22.
<http://www.lanacion.com.ar/1891864-el-86-de-la-poblacion-se-preocupa-por-el-cuidado-del-medio-ambiente>
- Dirección General de Estadísticas y Censos. Ministerio de Hacienda de la Ciudad de Buenos Aires. Marzo de 2017. *Indicadores de evolución de ventas basados en información fiscal. Resultados del 4to trimestre de 2016*.
<http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/?p=65455>
- Dolan, R. November 2000. “*Note on Marketing Strategy*”. Harvard Business School. 9-598-061
- Dominguez, Luis. 2013. “*Aprendiendo a Innovar: el juguete del futuro (II)*”, Blogthinkbig.com, Telefónica
<http://blogthinkbig.com/innovar-juguete-del-futuro/>
- Dvoskin, Roberto. 2012. *Apuntes de Cátedra Marketing Estratégico*. Universidad de San Andrés.
- Euromonitor, Julio 2016. “*Toys and Games in Argentina*”, Euromonitor
<http://www.euromonitor.com/toys-and-games-in-argentina/report>
- European Consortium for Sustainable Industrial Policy (ECSIP). 2013. *Study of competitiveness of the toy industry*
- Fuks, Miguel Angel, “*El millonario negocio de los juguetes crece en Argentina*”. Diario de Río Negro, diciembre 2015.

http://www.rionegro.com.ar/pulso/el-millonario-negocio-de-los-juguetes-crece-en-la-argentina-KARN_8022792

- Goldratt, Eliyahu M, 1997. *Critical Chain*. Gower Publishing Ltd.
ISBN-13: 978-0884271536
- INDEC. 2010. *Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas*.
<http://www.sig.indec.gov.ar/censo2010/>
- Kantor, Damián, “*Los planes de Hasbro y Mattel sacuden al mundo del juguete*”, Diario Clarín, 2016
- Mattel Inc. 2015. *Annual Report (Form 10-K)*
- Mullins, John W. 2010. “*My Opportunity: Why will or won't this work*”. The New Business Road Test. Prentice Hall. Chapter 1.
- OECD (Organisation for Economic Co-operation and Development). “Argentina – Economic forecast summary (November 2016)”
<http://www.oecd.org/eco/outlook/economic-forecast-summary-argentina-oecd-economic-outlook-november-2016.pdf>
- Osterwalder, Alexander y Pigneur, Yves. 2010. *Generación de Modelos de Negocios*.
- Pintos, María Eugenia. “*Cómo cambió el mercado de los juguetes*”. Revista Apertura. Diciembre 2012
<http://www.apertura.com/negocios/Como-cambio-el-mercado-de-los-juguetes-20121212-0003.html>
- Postigo, Sergio. 2012. *Apuntes de Cátedra Entrepreneurship*. Universidad de San Andrés.
- Revista Juguetes, Cámara Argentina de la Industria del Juguete, septiembre 2016
- Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones y Promoción Comercial - Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior - Dirección de Oferta Exportable - Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto de la Nación. 2012. *Informe Sectorial – Sector Industria del Juguete*
- ToyAssociation.org. 2016. “*Global Sales Data*”, ToyAssociation.org (consultado el 18 de abril de 2017)
http://www.toyassociation.org/TIA/Industry_Facts/Global_Sales_Data/Industry_Facts/Sales_Data/Global_Sales_Data.aspx?hkey=64bda73b-80ee-4f26-bd61-1aca29ff2abf#.WPZn0mczXok
- ToyAssociation.org. 2016. “*Key Trends 2016*”, ToyAssociation.org

http://www.toyassociation.org/TIA/Industry_Facts/trends/IndustryFacts/Trends/Trends.aspx#.V7dCaWf2a1Y

- Trade Nosis (consultado el 20 de enero de 2017)
<http://trade.nosis.com/es/Comex/Importacion-Exportacion/Argentina/juguetes-juegos-y-articulos-para-recreo-o-deporte-sus-partes-y-accesorios/AR/95>
- Zacharakis, A. “Understanding your Business Model and Developing your Strategy”, Chapter 4.