



Universidad de
San Andrés

Escuela de Negocios

Trabajo Final de Graduación

MBA

Espacios de juego móviles

Autor: Espain Sofía

DNI: 31.658.535

Mentor: Alejandro Mashad

Victoria, julio 2019

ÍNDICE

AGRADECIMIENTOS	4
I. RESUMEN EJECUTIVO	5
II. MARCOS CONCEPTUALES Y HERRAMIENTAS DE MANAGEMENT UTILIZADAS.....	6
<i>La industria y mercado objetivo</i>	<i>6</i>
<i>La propuesta de valor</i>	<i>6</i>
<i>Plan de marketing.....</i>	<i>7</i>
<i>Plan financiero</i>	<i>7</i>
III. PRESENTACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA OPORTUNIDAD DE NEGOCIO	8
OPORTUNIDAD DEL NEGOCIO	8
<i>Clasificación de juguetes:</i>	<i>9</i>
<i>Tipos de juguetes SIMBÓLICOS:.....</i>	<i>10</i>
MERCADO	10
TENDENCIAS.....	11
CONCLUSIÓN DE LA OPORTUNIDAD	12
PRODUCTOS.....	13
PRODUCTOS SUSTITUTOS	14
FIT CON EL EMPRENDEDOR.....	15
<i>Historia del proyecto - Innovación</i>	<i>15</i>
IV. ANÁLISIS DE LA INDUSTRIA Y EL MERCADO OBJETIVO	17
DESCRIPCIÓN DE LA INDUSTRIA DEL JUGUETE ARTESANAL EN ARGENTINA.....	17
ANÁLISIS PESTEL.....	17
INDUSTRIA ARGENTINA.....	18
<i>El sector del juguete</i>	<i>18</i>
LAS 5 FUERZAS DE PORTER	19
FODA.....	21
<i>Debilidades.....</i>	<i>21</i>
<i>Fortalezas.....</i>	<i>21</i>
<i>Amenazas.....</i>	<i>22</i>
<i>Oportunidades</i>	<i>22</i>
V. PROPUESTA DE VALOR, EL MODELO DE NEGOCIO Y LA VENTAJA COMPETITIVA.....	23
VALUE PROPOSITION CANVAS PARA JUGUETERÍAS	23
VALUE PROPOSITION CANVAS PARA PADRES/ ABUELOS.....	24
MAPA DE EMPATÍA DUEÑOS DE LAS JUGUETERÍAS	26
MAPA DE EMPATÍA PADRES	27
CANVAS	28
<i>Segmento de clientes.....</i>	<i>28</i>
<i>Propuesta de valor para jugueterías</i>	<i>28</i>
<i>Propuesta de valor para consumidores.....</i>	<i>29</i>
<i>Canales:</i>	<i>30</i>
<i>Relaciones con los clientes:.....</i>	<i>31</i>
<i>Vías de ingreso:.....</i>	<i>31</i>
<i>Recursos clave:.....</i>	<i>32</i>
<i>Actividades clave:</i>	<i>32</i>
<i>Socios clave:.....</i>	<i>32</i>
<i>Estructura de costos:.....</i>	<i>33</i>
<i>VRIO - Ventajas comparativas sostenibles.....</i>	<i>34</i>
VI. PLAN DE MARKETING	35
EL MARKETING MIX – LAS 4 PS.....	35

<i>Producto:</i>	35
<i>Precio:</i>	36
<i>Plaza:</i>	37
<i>Promoción:</i>	38
VII. EQUIPO EMPRENDEDOR, ESTRUCTURA DIRECTIVA Y ORGANIZACIÓN SOCIETARIA	40
PERFILES.....	40
ESTRUCTURA SOCIETARIA.....	42
VIII. REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN, Y RESULTADOS ECONÓMICOS-FINANCIEROS ESPERADOS	43
CONTEXTO MACRO Y MICROECONÓMICO	43
REQUERIMIENTOS DE INVERSIÓN Y FINANCIAMIENTO.....	43
<i>Inversión inicial</i>	43
MODELO DE GENERACIÓN DE BENEFICIOS.....	44
<i>Ingresos</i>	45
<i>Egresos</i>	46
<i>Resultados</i>	47
<i>Flujo de Fondos anualizado</i>	48
<i>Análisis de sensibilidad</i>	48
IX. PLAN OPERATIVO.....	50
DIAGRAMA DE FLUJO DE PRODUCCIÓN.....	51
GANTT.....	52
POLÍTICAS DE <i>STOCK</i>	53
X. CONDICIONES PARA LA VIABILIDAD DE NEGOCIO.....	54
ASPECTOS LEGALES Y REGULATORIOS.....	54
RIESGOS	54
XI. CONCLUSIONES GENERALES	56
XII. FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA	57
<i>Libros</i>	57
<i>Entrevistas</i>	57
<i>Artículos</i>	57
<i>Sitios Web</i>	57
XIII. ANEXOS	59
<i>Anexo I: Registro diseño cocinita en el INPI</i>	59
<i>Anexo II: Fotos del PMV</i>	60
<i>Packaging: mochila</i>	60
<i>Anexo III: CANVAS</i>	61

Agradecimientos

Agradezco en primer lugar a mi familia, Pigu y mis hijos Tino y Lu, por haberme acompañado todo el tiempo que necesité para lograr este gran objetivo, el MBA es de los 4.

A mis padres y hermanos que desde la distancia me hicieron sentir su orgullo a pesar del esfuerzo que implicó este proceso; y mis amigas, Vale, Jacky, Vir, Celes, Juli, Flor V, Flor I, Connie -mi *peer coach*-, Anita, Flor PB; gran red de contención. También quiero destacar al entonces director del MBA Pedro Frías, que de principio a fin supo alentarme en esta experiencia transformadora.

A la Universidad de San Andrés por brindarme el privilegio de convertirme primero en staff y luego en Alumni, puntualmente agradezco a mis directores, también profesores Gabriel Berger y Gustavo Genoni por haber permitido tener parte de mi cabeza en el estudio y parte en el trabajo.

Por último, a mi cohorte, compañeros en todos los sentidos de la palabra, gracias por la complicidad, amistad y paciencia; en especial al presi, Ale Germe fuiste más allá del aula 😊.



Universidad de
SanAndrés

I. Resumen ejecutivo

Espacios de juego móviles analiza un emprendimiento de **juguets didácticos** que tiene como sello la **innovación, el diseño y la practicidad**.

Fomentar estos juegos simbólicos en los niños trae varios beneficios a los adultos, como la posibilidad de, mediante la observación, conocer las creencias o suposiciones que tienen los niños sobre ciertos roles o trabajos. Durante el juego los niños presentan sus saberes o la ausencia de estos respecto a sus experiencias.¹ Los juguetes didácticos desarrollan la creatividad, independencia, y razonamiento en los menores.

El primer producto del concepto propuesto fue testeado con un MPV y tuvo mucha aceptación, se trató de una funda de silla que forma una cocina para que los niños jueguen, tiene buen diseño, es trasladable, se desarma para que no ocupe lugar. El **concepto de fundas sobre muebles**, sillas y mesas, se trasladará a otros modelos como kiosco, casita, auto, tocadore, además se sumará a la cartera de productos accesorios complementarios.

El emprendimiento busca sumar propuestas en el mundo de los juguetes didácticos, y ecológicos, para esto, se propone un modelo de negocios enfocado en B2C principalmente, posicionando a las jugueterías como cliente y transformándolas en un socio estratégico.

El proyecto estima lograr conquistar el 10% de las jugueterías didácticas de barrio en un periodo de 3 años, lo que requerirá una inversión estimada de \$150.000 con un retorno del 99%.

Se orienta a adultos que seleccionan a conciencia con qué juegan sus niños esperando aportes educativos, que no sean mero entretenimiento. Este plan de negocios realiza un análisis del mercado y de la oportunidad. Se han evaluado puntos de vista distintos para tener una mirada holística del negocio, tales como:

- Cómo es el mercado y la industria.
- Tendencias del sector.
- Value proposition CANVAS.
- Productos sustitutos en el mercado local.
- Aspectos legales a considerar.

¹ <https://www.serpadres.es/3-6-anos/educacion-desarrollo/articulo/el-juego-de-roles-891481790962>

II. Marcos conceptuales y herramientas de management utilizadas

El presente trabajo utiliza diferentes herramientas del *managment* aprendidas durante el MBA como marco teórico para el análisis de la viabilidad del proyecto.

La industria y mercado objetivo

- **Análisis PESTEL:** analiza el entorno macro económico, aquellos factores externos sobre los cuales no tenemos influencia pero que es importante contemplar para detectar posibles amenazas u oportunidades, los componentes son: político, económico, socio-cultural, tecnológico, ecológico y legal.
- **Las 5 fuerzas de Porter:** marco en el que se analiza la industria a través del nivel de competencia existente para, luego, poder desarrollar una estrategia de negocio según su atractivo, los cinco componentes claves de la misma son: competidores actuales, competidores potenciales, proveedores, clientes y sustitutos.
- **FODA:** busca determinar las ventajas competitivas analizando las características internas (Fortalezas y Debilidades) y externas (Oportunidades y Amenazas) del proyecto, con el objetivo de planear una estrategia.

La propuesta de valor

- **Business Model CANVAS:** el modelo CANVAS es una plantilla de gestión con un formato práctico para analizar la creación, entrega y captación de valor de un modelo de negocios, considera 9 elementos clave: segmentos de clientes, propuesta de valor, canales, relación con clientes, recursos clave, actividades clave, socios clave, estructura de costos y fuentes de ingresos.
- **Value proposition CANVAS:** intenta ponerse en el lugar del cliente, identificar cómo nuestra propuesta le genera beneficios o cómo alivia los dolores del cliente. Se utiliza para realizar una segmentación correcta, identificando el mercado objetivo y cómo podemos alcanzarlo.

- **VRIO:** este sistema de análisis se basa en 4 cuestiones fundamentales de una empresa: el valor, la rareza, la posibilidad de imitación y la organización. Por valor se entiende la capacidad de una firma de explotar una oportunidad de negocio y neutralizar la competencia.

Plan de marketing

- **Marketing Mix – Las 4 P:** Aunque el modelo es de 1960 su simplicidad es efectiva en identificar los elementos básicos del posicionamiento de un producto o servicio a través de la consideración de los componentes de sus 4 elementos: producto, precio, plaza (distribución), promoción.
- **Campaña digital.**

Plan financiero

- **Método de valuación de flujos descontados *Adjusted Present Value* (APV):** considera el valor presente de flujos futuros de una inversión, para comparar dichos flujos con la inversión requerida y determinar si la propuesta crea valor económico.



III. Presentación y evaluación de la oportunidad de negocio

Oportunidad del negocio

La Real Academia Española define jugar como hacer algo con alegría con el fin de entretenerse, divertirse o desarrollar determinadas capacidades. En su definición ya refleja que el juego favorece el aprendizaje de todas las áreas del desarrollo infantil. El juego es fundamental en el desarrollo de la psiquis del ser humano. Desde el momento del nacimiento, el bebé se ve inmerso en un mundo con millones de datos, experiencias desconocidas y conductas que debe ir interiorizando, los niños se ven obligados a adaptarse al mundo social de los adultos y a un mundo físico que no comprenden todavía bien. Resulta un proceso lento en el que el niño irá construyendo su identidad psicológica y, al mismo tiempo, irá aprendiendo a interpretar el mundo, aquí radica la importancia del juego durante la infancia ya que es una de las herramientas para conseguirlo. Al jugar, el niño exterioriza sus alegrías, miedos, angustias y es el juego el que le ofrece la posibilidad de expresarse. Por otro lado, el juego le aporta una larga serie de experiencias que responden a las necesidades específicas de las etapas del desarrollo. A través del juego el niño va adquiriendo destrezas físicas, motrices, emocionales, psicológicas y sociales.

Los niños a partir de los 6 meses comienzan a conectar con otras personas y a relacionarse mediante el juego al principio con sus padres y hermanos y luego a partir de los 2 años comienzan a relacionarse con sus pares. **Este trabajo propone una línea de juguetes que consiste en fundas de tela que transforman muebles de la casa en espacios de juego, por ejemplo, una mesa se puede convertir en una casita o en un auto y una silla podría ser un kiosco o una cocina, además se sumará a la cartera de productos accesorios complementarios.**

En un mundo que avanza tanto tecnológicamente es lógico que los niños sientan atracción por los juegos que incluyen tecnología, ruido y estímulos, hoy en día la mayoría de los juguetes están hechos de plástico y muchos son electrónicos o mecánicos, por lo que a veces se juega de manera automática, sin embargo, cuando un niño se entretiene con un juguete simple está desarrollando su

imaginación sin darse cuenta, ya que la estructura de estos juguetes da pie a que los sentidos se estimulen de forma natural.

Clasificación de juguetes:

Aunque los juegos y juguetes estimulan de forma global el desarrollo de los niños y niñas, cabe precisar el destacado papel de algunos en áreas concretas como la motricidad (ejercicio), los sentidos (simbólico) o la inteligencia (construcción y reglas).

- **Ejercicio:** son juegos basados en el movimiento y en el desarrollo de las capacidades físicas.
- **Construcción:** el juego propone la combinación de una serie de elementos para conseguir formas diferentes, que reunidas se convierten en un todo.
- **Reglas:** como su propio nombre indica, es el que se juega siguiendo unas reglas precisas.
- **Tecnológicos:** dispositivos de juego o aplicaciones tecnológicas destinadas al entretenimiento, ocio y juego, elaborados con fines lúdicos que incorpora en sus componentes y funcionamiento elementos tecnológicos.
- **Simbólico:** es el juego de "hacer como si...", de representar, imaginar y reproducir situaciones de la vida cotidiana, imitando y representando lo que ven y sienten.

El proyecto está dentro de los juguetes simbólicos, aquellos que a través del "*hacer como si...*", a los niños les sirve **para comprender y asimilar su entorno y en especial las relaciones entre las personas**. Su característica principal es la simulación, la posibilidad de simbolizar un objeto que no está presente representándolo con otro, posibilitando que un palo de escoba se convierta en un caballo, una silla en un coche o un compañero de juego en un superhéroe. La imaginación y creatividad, la expresión de sentimientos, el enriquecimiento del lenguaje y la interiorización de normas y pautas de comportamiento son algunas de las características de estos juegos.

Tipos de juguetes SIMBÓLICOS²:

Representaciones	Muñecos	Miniaturas y escenarios	Vehículos	Imitación y entorno
Lápices	Muñecos bebés	Casas y mobiliario para muñecos	Vehículos de madera o plástico manuales, a pilas, de fricción, teledirigidos, etc.	Disfraces y complementos, teatro de marionetas
Pinceles	Muñecos maniquies	Granjas, escuelas, barcos piratas, el fondo del mar, indios, circo, hospitales, castillos, naves espaciales, personajes de ficción, etc.	Trenes de madera o plástico manuales, a pilas, etc.	Tiendas y complementos
Pinturas	Muñecos articulados		Garajes y complementos	Cunas, coches de paseo, cocinitas, etc.
Rotuladores	Muñecos de trapo		Pistas de autos	Karaokes, micrófonos e instrumentos musicales
Pizarras	Muñecos de goma		Aviones	Imitación de oficios: peluquería, máquina de coser, jardinería, médico, etc.
Libros-juego	Peluches			

Mercado

En Argentina los menores de 10 años son 6.7 millones, aproximadamente el 17% de la población³, existen 200 fábricas de juguetes en todo el país, la mayoría son pequeñas y medianas empresas familiares, todo el sector juguetero movió u\$s450 millones y los fabricantes facturaron u\$s148 millones en 2017⁴. **El consumo de juguetes didácticos representa el 24%⁵, es decir, el mercado al que apunta este proyecto es de u\$s35,5 millones.**

Evolución del mercado argentino

En millones de u\$s



Fuente: Cámara Argentina de la Industria del Juguete

BAE Negocios

² <http://joquinasegura.coop/es/juguetes/tipos-de-juguetes/simbolico/>

³ www.indec.gov.ar

⁴ <https://www.baenegocios.com/negocios/En-plena-crisis-los-fabricantes-de-juguetes-idean-estrategias-para-salvar-el-Dia-del-Nino-20180814-0054.html>

⁵ https://www.rionegro.com.ar/el-millonario-negocio-de-los-juguetes-crece-en-la-argentina-KARN_8022792/

Las ventas globales de juguetes experimentaron un crecimiento continuo en los últimos años, con ventas de 2017 que aumentaron un 4% en la primera mitad de 2018, aumentando un 2,3% respecto al año anterior a US\$89 mil millones.⁶ América del Norte sigue siendo la región más grande impulsada por Estados Unidos, el mercado de juguetes más grande del mundo, mientras que Asia es la perspectiva de crecimiento más fuerte, con un crecimiento del 2% en los últimos cinco años. NPD pronostica que el mercado mundial de juguetes alcanzará los US\$99 mil millones en 2022.⁷ Estos países, 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.

Tendencias

Una de las tendencias de la industria es la llamada **“vuelta a los clásicos”**: en la actualidad, las mamás y los papás *millenials*, los nacidos entre 1981 y 1997, constituyen la mayoría de los padres jóvenes en el mundo. A pesar de que la generación se ha definido por su obsesión con la tecnología, los padres *millenials* creen que es importante interactuar con sus hijos en un nivel desconectado en el mundo actual y están recurriendo a los juguetes clásicos. Comienzan a focalizarse en juegos más sencillos, aquellos que ellos usaban cuando eran pequeños. Se espera ver una afluencia de juguetes que son nostálgicos y ofrecen un valor de juego probado y verdadero para que una nueva generación de niños disfrute el contacto con sus padres.

Otra tendencia la llamamos **“imaginaciones inspiradoras”**: los estudios muestran que los niños que juegan juegos de fantasía tienen mayor capacidad para autorregular sus emociones, desarrollar un enfoque de aprendizaje para resolver problemas, tienen mejores habilidades de lenguaje, es decir, que el juego imaginativo que creíamos estaba pasado de moda, inspira a los niños a imaginarse a sí mismos en roles de adultos o futuras carreras, crear nuevos mundos y explorar sus talentos. Incluye desde juegos de rol y artículos de disfraces, hasta kits de construcción de final abierto y juegos más grandes que la vida, hasta actividades

⁶ <https://www.toyassociation.org/ta/research/data/global/toys/research-and-data/data/global-sales-data.aspx?hkey=64bda73b-80ee-4f26-bd61-1aca29ff2abf>

⁷ <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2018/toy-sales-across-key-global-markets-grew-by-4-percent-in-the-first-half-of-2018-reports-npd/>

de arte y manualidades y juegos de comida, infinitas oportunidades para desarrollar habilidades para toda la vida a través del juego.⁸

Otra oportunidad de la industria son **los abuelos** ya que representan alrededor de una cuarta parte de las ventas de juguetes, según NPD Group, es decir casi US\$7 mil millones dentro de la industria de juguetes de US\$28 mil millones en los Estados Unidos.⁹ En comparación con otros segmentos de consumidores, el mercado para los abuelos está llamando la atención en más de un sentido. Si bien los padres gastan más en juguetes, el crecimiento del gasto de los abuelos en los últimos 12 meses superó a casi todos los demás segmentos de consumidores, incluidos los padres. Además, el gasto online de los abuelos ha crecido a un ritmo más rápido que el de cualquier otro consumidor de juguetes.

“La industria del juguete se encuentra en medio de un cambio sin precedentes, y los minoristas y fabricantes de juguetes no dejan ninguna piedra sin mover, ya que buscan tener éxito y obtener espacio adicional para ellos mismos en el nuevo entorno minorista. El mercado para los abuelos a menudo se pasa por alto, pero tiene una gran oportunidad. Espero que este segmento continúe creciendo a medida que los hijos de los Baby Boomers, que son en su mayoría Millennials, ingresan en la paternidad”, dijo Juli Lennett, vicepresidente senior y asesor de la industria, Toys, The NPD Group.

Conclusión de la oportunidad

El mercado y las tendencias en Argentina demuestran que hay una clara oportunidad para el desarrollo de este emprendimiento de una línea de juguetes didácticos, innovadores y prácticos. Existe una demanda importante de 6,7 millones de niños que movilizan US\$35 millones de ventas de juguetes didácticos y una red de canales ya establecida que se venden de 3361 jugueterías, por si fuera poco, los consumidores buscan productos de este tipo para sus hijos y nietos. Más adelante se verá que esta propuesta es, también, ideal para un primer emprendimiento, ya que requiere de una inversión moderada, que se recupera al segundo año y es de bajo riesgo.

⁸ <https://www.toyassociation.org/ta/research/reports/trends/toys/research-and-data/reports/trend-spotting.aspx>

⁹ <https://www.npd.com/wps/portal/npd/us/news/press-releases/2018/accounting-for--7-billion-of-u-s-toy-industry-sales--grandparents-hold--considerable-spending-power--according-to-npd/>

Productos

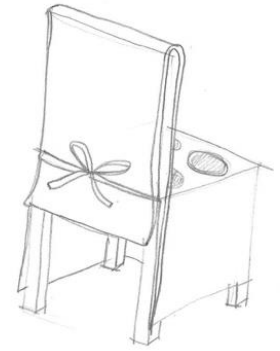
El proyecto propone un concepto innovador que consiste en una línea de juegos a base de fundas de tela (con diseño) que transforman el mobiliario de una casa en espacios de juego.

Ejemplo de una silla en una cocina, o en un kiosco y una mesa en una casa, o en un auto.

Se recomienda que a la hora de elegir un juguete se busque algo que pueda desarrollar la imaginación, así se conseguirá que los niños jueguen durante más tiempo y también desarrollen su creatividad. Algunos estudios han demostrado que el diseño sencillo de los juguetes hace que el niño se entretenga durante más tiempo,

por eso esta propuesta es la opción más adecuada cuando se busca un juego versátil que ayude a fomentar la fantasía y la capacidad simbólica de los niños¹⁰.

Además, se sumarán accesorios complementarios como comiditas de tela y un set chef de cocina (delantal, gorro y manopla).



¹⁰ <https://www.cronista.com/pyme/negocios/El-negocio-de-los-juguetes-de-diseno-comercializacion-y-oportunidad-20180606-0002.html>

Etapas del juego según Piaget

- Juego de ejercitación: se da en bebés y hasta los 2 años. Están basados en los movimientos del cuerpo.
- Juego simbólico: entre los 2 y los 5 años. Es el juego de imaginación. El niño imita las conductas de los adultos y las recrea con sus juguetes. Descarga a través de los juegos sus conflictos emocionales.
- Juego de reglas: a partir de los 5 años. Entre estos juegos están los juegos de mesa, los deportes, los juegos en grupo, etc.

Jugar con otros niños es importante

- Aggiorne su casa sea un lugar adecuado para jugar.
- Enseñe las destrezas necesarias para jugar bien con los demás.
- Aprender a jugar bien con los demás no es una lección que se dé una sola vez. Toma tiempo y práctica.
- Las destrezas importantes de la vida se aprenden cuando los niños juegan. Estas destrezas los ayudarán a hacer y conservar amigos.

Productos sustitutos

El juguete se ha asociado como un regalo para cumpleaños y Navidades, por lo que, por un lado, debe de competir con el resto de necesidades de los niños como ropa, música, material deportivo, sumado a esto durante los últimos años se han producido numerosos cambios en los hábitos de consumo debido a la aparición de los juguetes electrónicos, sin embargo, el juguete tradicional tiene cualidades educativas que algunos de sus sustitutos no presentan, estos valores son muy apreciados por los padres, es decir los consumidores.

Por lo que dentro del sector de juguetes didácticos los **Espacios de juego móviles**, por ejemplo, compite con juegos como carpas de indios, bloques de madera, muebles de madera, muebles de plástico, muebles de cartón, disfraces, cochecitos de muñecas, Play Mobils, Legos.

Beneficios respecto a los sustitutos

- **Ocupa poco lugar**
- **Trasladable**
- **Diseño**
- **Precio accesible**

Fit con el emprendedor

Sofía y Constanza (las socias) son amigas y madres. Cuando nació Agustín, el primer hijo de Sofía en 2010 se dificultaba conseguir juguetes importados, de buena calidad y buen diseño. Mientras tanto Sofía hizo cursos de costura y comenzó a involucrarse en el mundo textil, tomando como referencia ideas de Pinterest realizaba cosas para su casa. Encontraron el modelo de la cocinita (el primer producto) en una web de Alemania, y se les ocurrió patentarlo en Argentina y comenzar a incurrir en este negocio en sus tiempos libres.

Historia del proyecto - Innovación

El diseño de la cocina móvil está patentado (Anexo 1). La estrategia elegida para comenzar con el *startup* fue la de Mínimo Producto Viable (PMV por sus siglas en inglés) que consta en construir su producto mientras aprende sobre lo que el mercado necesita, al enfocarse en realizar múltiples iteraciones del producto para depurarlo con base en la retroalimentación de los clientes. Entonces, vendieron alrededor de 20 ejemplares en el 2017, y en sus casas las tienen a la vista por lo que notaron que suelen llamar la atención tanto a niños como a adultos. Es un concepto que en Argentina aún no existe, son las primeras en desarrollarlo, consideran tener ventaja por ello.

Con el fin de avanzar en el proceso inicial del proyecto y reducir los costos de aprendizaje, se utilizó un enfoque *lean startup* para comenzar el proyecto. Este enfoque prioriza la “flexibilidad para corregir” por sobre una detallada planificación inicial, de modo tal de “ir acercándose” a un modelo de negocio exitoso a partir de sucesivas iteraciones de una manera ágil frente a los desafíos que se encontrarán una vez puesto en marcha, entendiendo entonces, que el emprendedor va aprendiendo de sus errores a medida que avanza en la implementación. Es por ello que la primera tanda de “Cocina Móvil”¹¹ contenía una explicación de que es un producto “beta”, que cualquier sugerencia era bienvenida y brindaba un mail para acercar comentarios, así se fue perfeccionando el modelo. Se incluyeron cambios estéticos (colores) y reemplazo de un material. A partir de esta primera experiencia, las emprendedoras comenzaron a testear otros modelos con el mismo concepto, el kiosco también como funda de silla y casita como funda de mesa.

¹¹ Fotos del MPV en Anexo II

Las socias notaron que cuando las personas van a comprar un juguete buscan uno que sea estéticamente lindo, sobre todo cuando se trata de juguetes grandes como son las cocinitas ya que estará visible en sus casas, divertido y además tenga buena calidad, se debe tener en cuenta que un juguete puede ser mucho más que un simple entretenimiento, muchos juegos son didácticos y ayudan a desarrollar la imaginación de los niños. Es el caso de la línea de juguetes propuesta, que llaman la atención porque son estéticamente lindos y también benefician el desarrollo de la creatividad, ya que los niños usan más su imaginación y practican escenarios de la vida real, a diferencia de los juguetes que tienen voces u otros efectos sonoros suelen animar el juego en solitario, esto es porque los niños obtienen la interacción y las respuestas que anhelan directamente del propio juguete en vez de crear las situaciones imaginarias para proyectar su juego.¹²

Dado que los juguetes de madera/tela no vienen con sonidos, luces, u otras características interactivas, los niños deben encontrar a otros para interactuar con ellos, así sean amigos, hermanos o los propios padres.

Otro punto a tener en cuenta como beneficio de esta línea de juguetes es que la mayoría de los sustitutos son de plástico, que además de encontrarnos con una tendencia mundial de reducción del uso de plástico por su alta contaminación¹³, muchas veces por desgracia son fabricados sin controles y no se sabe con seguridad hasta qué punto son nocivos al largo plazo¹⁴.

El modelo de negocios se desarrollará a partir del sistema Canvas (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 avance, diferenciando la estrategia de entrada (implementación) de la estrategia de crecimiento posterior.

¹² <http://mama-investigadora.com/2017/06/porque-un-juguete-de-madera-o-tela/>

¹³ <https://news.un.org/es/story/2019/03/1452961>

¹⁴ <https://www.infobae.com/2014/12/16/1615562-padres-alerta-las-pulseras-goma-se-sumaron-una-larga-lista-juguetes-toxicos/>

IV. Análisis de la industria y el mercado objetivo

Descripción de la industria del juguete artesanal en Argentina

Análisis PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta que nos permite evaluar el entorno macroeconómico del proyecto y nos ayuda a identificar oportunidades y amenazas. Analiza aquellos factores externos sobre los que no tenemos influencia pero que al considerarlos podemos disminuir las amenazas y convertirlas en oportunidades. El mismo incluye los factores políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales.

Político: el factor político, tanto local como internacional no representa actualmente ningún impedimento ni riesgo para realizar el plan de negocios, incluso teniendo en cuenta la próxima elección presidencial del corriente año.

Económico: desde el plano económico, si bien la propuesta presentada no se ve afectada en la política de precios ya que no se modifican directamente según el dólar, el aspecto económico influye desde el punto de vista de los consumidores y clientes, ya que cuando el país se encuentra en un momento de inestabilidad económica, inflación y aumento del desempleo, baja el consumo de estos productos que no son de necesidad básica.

Socio - cultural: Los factores socio-culturales se refieren a cultura, religión, creencias, entre otros, no influyen en el proyecto. Las tendencias aseguran interés en la propuesta por parte de los consumidores.

Tecnológico: el avance de la tecnología en los últimos años es un factor que influencia fuertemente la industria juguetera, a pesar de que la propuesta es diferente a la de los juguetes con tecnología (juguetes con sonido y luces). A su vez éste aspecto resulta positivo ya que el *e-commerce* y la logística de compra venta de productos está mejorando mucho en los últimos años, y ayudará a alcanzar a los consumidores y lograr mayores ventas.

Ecológico: desde este punto de vista la propuesta está alineada a la tendencia de reutilizar, de bajar el consumo del plástico, no utilizar baterías ni pilas, por lo que el factor ecológico es un punto a favor del emprendimiento, es un producto consciente del cuidado medioambiental y está demostrado en la línea de productos.

Legal: actualmente para que la AFIP apruebe la venta de un juguete debe someterse a análisis toxicológicos de los materiales y pinturas, relacionados con la presencia de metales pesados como plomo y cadmio (ensayo de Beilstein y cuantificación de ftalatos Resolución 583/2008 Ministerio de Salud¹⁵). Se debe, además, según el rango de edad del niño que lo usará, brindar información en el embalaje principal para alertar sobre los cuidados e instrucciones que se deben tener en cuenta al utilizar el juguete, para evitar accidentes por usos indebidos.¹⁶ La propuesta cumple con la normativa de seguridad necesaria para comercializarse en Argentina.

Industria Argentina

En Argentina el 70% de las ventas de juguetes se concentra en 3 fechas clave: **Navidad, Día de 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.)¹⁷

El sector del juguete

Varios factores indican que el sector juguetero tiene buenas perspectivas para los próximos años. El portal Infojuguetes informó “que las ventas de la temporada de fin de año 2017 se incrementaron 4,8% en cantidades respecto de la Navidad 2016, asimismo, informó que los juegos y juguetes didácticos desde primera infancia hasta los tres años y también los clásicos como muñecas, bebotes, masas para modelar, saltarines y camiones fueron “una excelente opción de regalo por sus accesibles precios”. Y agregó que el ticket promedio se situó en los \$400 por juguete y con tarjeta de crédito, el ticket promedio fue de \$ 1700.”¹⁸

En la Ciudad de Buenos Aires, la venta en jugueterías fue un 5% mayor en 2017 con respecto a 2016. Esto refuerza la idea de que el sector se ha mantenido firme en un contexto de crisis.

¹⁵ <http://servicios.infoleg.gob.ar/infolegInternet/verNorma.do?id=141403>

¹⁶ <https://caij.org.ar>

¹⁷ INDEC

¹⁸ <http://infojuguetes.com.ar/las-ventas-de-juguetes-por-navidad-crecieron-48-por-ciento/>

Cuadro 8 Indicadores de evolución de ventas por actividad del 1er. semestre de 2017. Ciudad de Buenos Aires. Año 2017*

Indicador de evolución	Variación Semestre I 2017 vs. 2016
Ventas de alimentos en supermercados	1,6%
Ventas de otros artículos en supermercados	-9,2%
Ventas de restaurantes	2,1%
Ventas de restaurantes de comidas rápidas (fast food)	2,1%
Ventas de productos de electrodomésticos	11,0%
Telefonía móvil	-2,1%
Ventas en jugueterías	5,1%

* Resultados provisionales

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

19

El sector tiene una gran estacionalidad, ya que concentra el 60%-70% de sus ventas en la campaña de Navidad, por tanto, se debe de disponer de una gran capacidad para poder abastecer el mercado de productos durante el periodo navideño. La clave estará en la planificación del *stock*.

El sector juguetero es maduro, con un ciclo de vida corto y una alta estacionalidad, provoca que las empresas luchen entre sí para intentar ganar cuota de mercado.

Las 5 fuerzas de Porter

Para identificar las principales características del sector juguetero didáctico, se utilizará el modelo de las 5 fuerzas de Porter, lo que además permitirá dibujar el entorno en el que los emprendimientos de juguetes compiten, así como cuantificar la competencia, y con ello, el atractivo y rentabilidad potencial del sector.

Alta amenaza de nuevos competidores: el mundo emprendedor local se encuentra en constante desarrollo, es esperable que surjan nuevos competidores con nuevas propuestas en los próximos años, fabricando localmente o importando del exterior. *E-commerce* como Ali Express o Amazon globalizaron las ventas y llegan a todo el mundo.

Frente a esta amenaza es indispensable invertir en la relación con los clientes, generando una marca de confianza, con productos de calidad a precios accesibles, ya que aquellos que estén sujetos al dólar tendrán una volatilidad importante del precio ajustado al dólar, entonces el producto propuesto que es exclusivo, original, creativo, de calidad y con modelos únicos será atractivo y así evitará que el cliente

¹⁹ http://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2017/08/ir_2017_1183.pdf

encuentre un producto igual a menor costo de iguales características. La idea es que los productos sean elegidos por los usuarios de acuerdo al precio y a la calidad. Para mantener el vínculo con el cliente, se deberá crear y mantener la exclusividad, calidad, atención, publicidad y marketing en forma constante y creativa, para que en el caso de que surjan nuevos competidores que entreguen el mismo producto, o un sustituto y sean una amenaza para las ventas sigan eligiendo Espacios de juego móviles, esto se trabajará desde el marketing y en los puntos de venta.

Bajo poder de negociación con proveedores: los proveedores que formarán parte de este negocio son la materia prima es de la industria textiles, la mano de obra, costureras, y dentro del área comercial está el marketing y la logística.

La respuesta a este punto será generar un vínculo de confianza con los proveedores, buscando acuerdos para mantener los precios, pero la clave será contar con 2 o 3 talleres que cubran la necesidad de producción.

Bajo poder de negociación con clientes: El sector juguetero es atomizado, existe mucha oferta y la línea de productos propuesta es artesanal por lo tanto acotada. Se enfocará en tener contacto directo con los canales de venta para asegurar que los productos sean ofrecidos de la mejor manera.

Alta amenaza de productos sustitutos: Enfatizar sobre la calidad de los productos comparando con los importados por china (u otro) a través de una buena estrategia de marketing enfocada a la durabilidad y sustentabilidad del mismo en relación al plástico de la mala calidad, tóxico y desechable.

Crear un valor agregado al producto presentando estos en bolsas reutilizables que aporten al cuidado del medio ambiente.

Alta rivalidad de la industria. En la actualidad el sector de juguetes argentino se encuentra formado por unas 10 empresas grandes aproximadamente y varios emprendimientos, lo cual es una cantidad elevada en relación con el volumen total de mercado. Esto indica que se trata de un sector atomizado, en el que las empresas tienen una dimensión y volumen de negocio reducidos. Ambas características nos dejan intuir que la mayoría de las empresas del sector son pymes, lo que dificulta su supervivencia en una industria madura como la juguetera, ya que la manera de incrementar su cuota de mercado es robándosela a sus competidores, lo que es muy complicado puesto que estas pymes deben de luchar

entre sí y contra las grandes multinacionales y las compañías extranjeras, y en muchas ocasiones, con menores recursos.

Se intentará lograr una diferenciación a través de comunicación directa con el cliente a través de la página web, con la posibilidad de que los clientes o usuarios realicen sus pedidos a través de esta con la garantía para el cliente de poder pagar con tarjeta de débito o crédito.

El marketing y la publicidad ayudarán efectivamente a llegar más pronto al punto de equilibrio siempre con el fin de superarlo para que las ganancias sean mayores y la rentabilidad más efectiva.

Para mantener la rentabilidad se utilizará la estrategia principal que es la calidad y exclusividad de los productos.

FODA



Debilidades

La debilidad del proyecto es la dependencia de las jugueterías para vender los productos, ya que tienen que recomendarlo así la gente lo conoce, porque al ser innovador y nuevo es probable que no conozcan su existencia.

Fortalezas

Las patentes serán las fortalezas, si bien es un producto fácil de copiar y no requiere grandes conocimientos para hacerlo, el diseño y estrategia de marketing serán las

herramientas para lograr una ventaja. El equipo emprendedor que posee *skills* de diseño, marketing es otra fortaleza.

Amenazas

Podrían surgir productos más innovadores, o alguna moda que castigue las ventas. Podría surgir una crisis fuerte en Argentina que haga caer el consumo, estos productos no son de necesidad básica.

Oportunidades

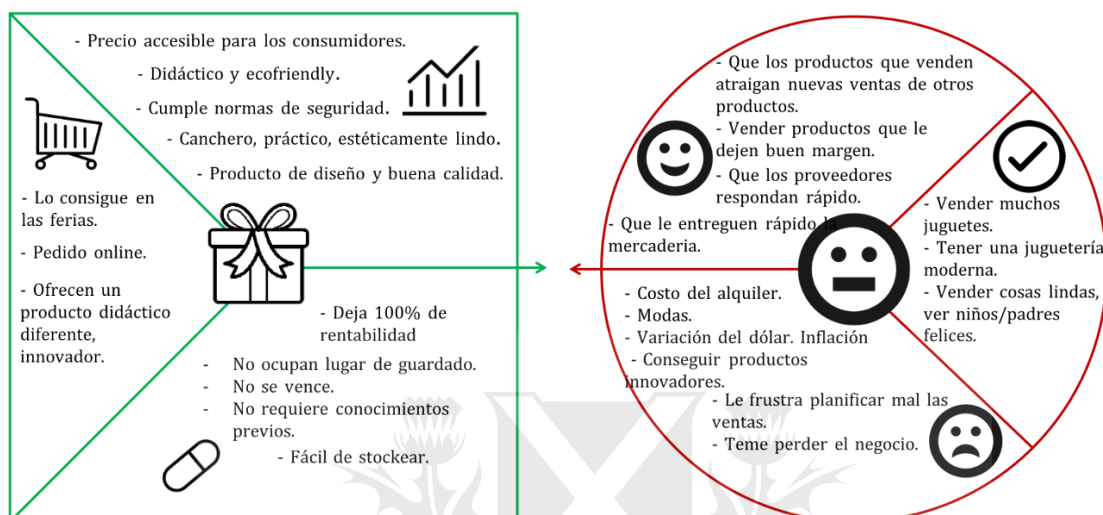
La oportunidad radica en un producto que es innovador, estéticamente lindo, que genera buenas interacciones con los niños, que fomenta el crecimiento y desarrollo. Es un producto trasladable, sin fecha de vencimiento, fácil de *stockear* y guardar, que no requiere espacios grandes para su armado, ni conocimientos técnicos.



Universidad de
San Andrés

V. Propuesta de valor, el modelo de negocio y la ventaja competitiva

Value Proposition Canvas para Jugueterías



Customer jobs

- Tener un local atractivo, referente del barrio.
- Vender cosas lindas, ver padres y niños felices, para que vuelvan a comprar ahí.
- Vender muchos juguetes.

Gains

- Los productos no tienen vencimiento. Se pueden *stockear* fácilmente.
- Vender productos que dejen buen margen.
- Necesitan ofrecer productos que luego proporcionen nuevas ventas, por ejemplo, accesorios de cocina como pueden ser delantales, set de ollas, comiditas.
- Que los proveedores respondan rápido. Que entreguen la mercadería rápido.

Pains

- Costo del alquiler del local.
- Modas.
- Inflación y variación del dólar.
- Le cuesta conseguir productos innovadores que sean didácticos.
- Le frustra planificar las ventas.

- Teme perder el negocio.

Gains creator

- La propuesta brinda una línea de juguetes innovadora, que el local aún no tiene, que llaman la atención.
- Tienen precio accesible para los consumidores.
- Didáctico y ecofriendly.
- Cumple con las normas de seguridad.
- Canchero, práctico y estéticamente lindo.
- Los juguetes tienen buen diseño y son de muy buena calidad.

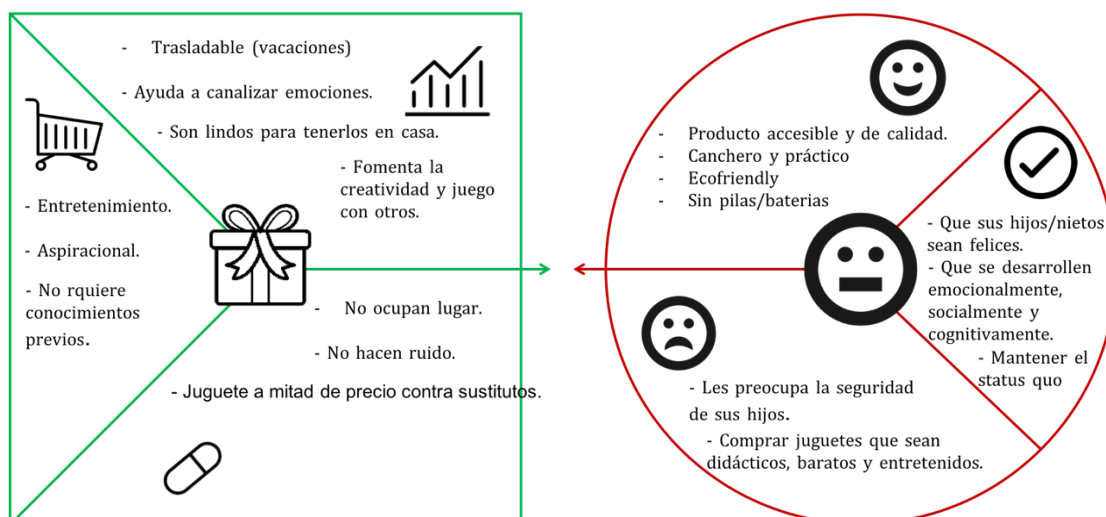
Pain Relivers

- Tienen 100% de margen.
- No ocupan lugar de guardado.
- Para venderlos no requiere conocimientos extras, es de fácil funcionamiento, no lleva pilas, sólo hay que mostrarlo armado para que se luzca.
- Una ventaja es que no es un producto importado, a las jugueterías les suele afectar la situación coyuntural y el tipo de cambio.

Productos

- Se consiguen en las ferias.
- Pueden hacer pedido online y enterarse de novedades.
- Entrega a los 15 días.
- Posibilidad de ofrecer un producto didáctico, innovador y diferente.

Value Proposition Canvas para padres/ abuelos



Costumer jobs

- Que sus hijos o nietos sean felices.
- Que se desarrollen emocionalmente, socialmente y cognitivamente.
- Mantener el *status quo*.

Gains

- Producto accesible y de calidad.
- Canchero y práctico.
- Ecofriendly.
- Sin pilas/baterías.

Pains

- Les preocupa la seguridad de sus hijos.
- Compran juguetes que sean didácticos, baratos y entretenidos.

Productos

- Entretenimiento.
- Aspiracional.
- No requiere conocimientos previos.

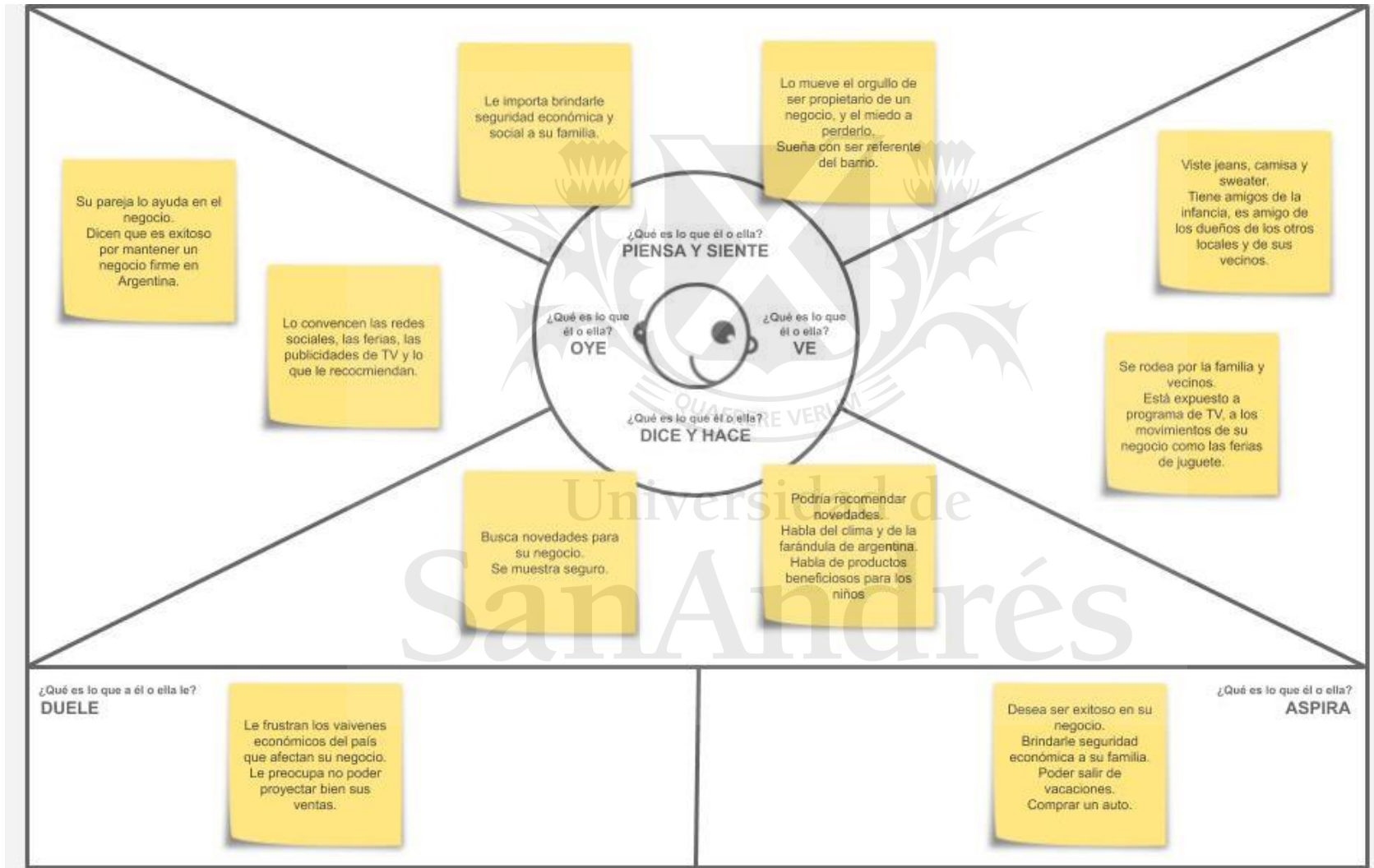
Pain Relivers

- No ocupa espacio de guardado.
- No hacen ruido.
- No llevan pilas.
- Juguete accesible, a mitad de precio con respecto a sus sustitutos.

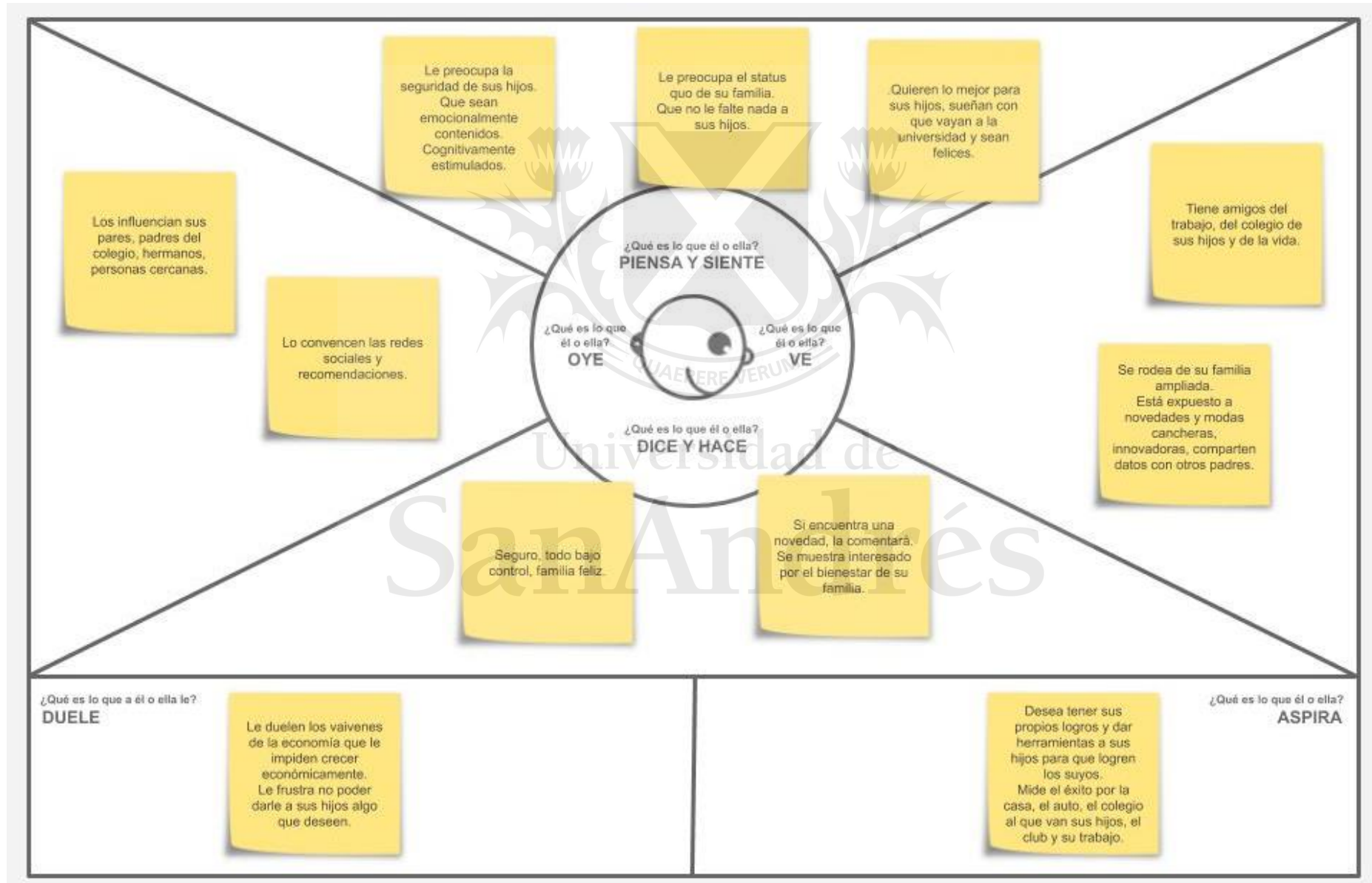
Gains creator

- Trasladable, pueden llevarlo a la casa de unos amigos, o de vacaciones.
- Ayuda a canalizar emociones.
- Son lindos para tenerlos en casa, es estético que es valorado ya que en las casas que hay niños los juguetes suelen estar a la vista.
- Fomenta la creatividad y el juego con otros.
- Es un espacio de juego que se arma y desarma cuando el cliente lo desea. Ayuda a sus hijos a crear situaciones que les permiten canalizar sus emociones. Fomenta el juego con creatividad, desarrolla los vínculos cuando arman situaciones alrededor del juego.

Mapa de empatía dueños de las jugueterías



Mapa de empatía padres



CANVAS²⁰

Segmento de clientes

Esta línea de juguetes, llamada “Espacios de juego móviles” es B2C, apunta a venderse en jugueterías didácticas de barrio, que venden productos seleccionados por estética, calidad, con el objetivo de educar, hacer pensar, crecer; y en el *e-commerce* propio.

El consumidor serán familias con hijos de entre 1 y 8 años, de todo el país. En el caso de estos productos, generalmente serán los padres, tíos, abuelos quienes decidan la compra, aquellos que deban hacer un regalo y decidan por precio, estética y practicidad.

Es importante diferenciar entonces los *targets*, como primer lugar está el **cliente** para nuestro proyecto son las jugueterías; luego entre los **consumidores** podemos distinguir a los **usuarios**, es decir, los niños y quienes **deciden la compra**, los adultos; cada uno de estos grupos tiene distintas necesidades y deben ser satisfechos si se quiere tener éxito en la propuesta de valor.

Las jugueterías que venden estos tipos de productos artesanales compran en la feria de juguetes que se realiza en Buenos Aires dos veces al año (en abril y octubre) y en ferias de emprendedores. En el caso del consumidor, aquellos que deciden la compra son personas que seleccionan con qué quieren que jueguen sus hijos, tienen ideales de qué tipo de juegos son adecuados para las edades que contribuyan con los valores enseñados en la familia, quiero decir que, por ejemplo, probablemente eviten comprar armas de juguete y en cambio elijan juguetes que fomenten el deporte o juegos didácticos como rompecabezas.

Propuesta de valor para jugueterías

La propuesta de valor que propone esta línea de productos es la de generar un nuevo concepto en juegos de *role playing* para jugueterías que comercializan juguetes con diseño *montessor*²¹, que necesitan variedad de juguetes con

²⁰ Cuadro en Anexo III

²¹ “Los materiales Montessori fueron diseñados científicamente en un contexto experimental dentro del aula, prestando especial atención al interés de los niños según la etapa evolutiva en

estética, didácticos y, en este caso, precio accesible para sus clientes y que les dejen buen margen. El proyecto consiste en fundas de tela que se colocan sobre una mesa o una silla y arman un espacio de juego para niños, por ejemplo, una casita, un kiosco, una cocina, un escritorio. Es un concepto que en el futuro puede incluir nuevos diseños.

Estos juguetes son fáciles de trasladar, ocupan poco espacio cuando no se utilizan, optimizan los espacios (es decir que se arma un espacio de juego en un comedor, o la cocina de una casa/departamento), son ideales para familias que viven en departamentos chicos, para llevarlos cuando salen de vacaciones, para abuelas que no quieren invasión de juguetes, para mamás que eligen juguetes sustentables y estéticos.

Propuesta de valor para consumidores

La línea de juegos fundas móviles para jugar, fomentan el juego de roles. Esta metodología es interesante ya que es una actividad en la que los niños imitan el papel de los adultos, y en forma de juego reflejan las acciones que éstos realizan a diario. Cuando los pequeños desempeñan este tipo de juego, se fijan fundamentalmente en las acciones, reacciones y las relaciones de los mayores para poder interpretar el papel de ser padre, madre, profesor, médico, etc.

Este tipo de juego se inicia entre los 2-3 años de edad y se prolonga durante la etapa preescolar y la primera infancia. Comienza con la imitación de sonidos, gestos y movimientos que adquieren los niños de sus padres como, por ejemplo, dar besos, los guiños, posturas, etc. y luego evoluciona hacia la creación de mundos imaginarios donde el niño habla solo y representa a distintos personajes que son parte de la misma historia.

que se encuentran y con la convicción de que la manipulación de objetos concretos ayuda al desarrollo del conocimiento y del pensamiento abstracto.

Estos materiales permiten a los niños investigar y explorar de manera individual e independiente. Posibilitan la repetición, lo que promueve la concentración. Tienen la cualidad de **aislar las dificultades**, es decir, cada uno introduce una única variable, un solo concepto nuevo, aislándolo y dejando los demás conceptos sin modificar. Los materiales tienen **control de error**: es el mismo material que le mostrará al niño si lo usó correctamente. De este modo los niños saben que el error forma parte del proceso de aprendizaje, logran establecer frente a él una actitud positiva, se hacen responsables de su propio aprendizaje, y desarrollan confianza en sí mismos.”

<https://www.fundacionmontessori.org/metodo-montessori.htm>

Los pequeños al principio deben ser inducidos en el juego de roles, es necesario ayudarlos a crear los espacios, una vez que adquieren cierta independencia el adulto debe implicarse en menor medida, así, el juego de roles evoluciona hasta convertirse en el juego cooperativo donde los niños jugarán en grupo y cada niño representará un papel durante la historia y entrarán en la ecuación las habilidades sociales, la comunicación, etc.

Las ventajas de los juegos de rol para niños son varias. Entre ellas podemos encontrar:

- La **empatía**. Es la primera de las ventajas que encontramos ya que, gracias a ella, los pequeños consiguen ponerse en el lugar de la otra persona interpretando sus sensaciones y movimientos.
- La **imaginación**. A la hora de elaborar cada personaje y situación.
- Las **habilidades sociales** y las relaciones que surgen entre los participantes. Se aprende a cooperar, integrarse, ser sociables y a compartir en grupo.
- El niño aprende a **crear y respetar reglas**.
- Aumenta el interés del niño por las cosas que percibe de su entorno cercano. Como, por ejemplo, imitar a un profesor, o “cocinar” su comida favorita como lo hace mamá.
- Fomenta la **autonomía** del niño respecto a los adultos
- **Desarrollo del lenguaje no verbal**, como gestos u onomatopeyas como base para la creación del juego de rol.
- Ayuda al **desarrollo cognitivo** del niño.

Canales:

Se llegará al consumidor a través de dos canales:

- **Canal directo**, *e-commerce* propio, donde se publicarán novedades, información sobre el equipo y se brindará la posibilidad de contacto directo por mail, se informará en qué locales se consiguen y se publicará información acerca de los próximos productos.
- **Canal indirecto**, a través de jugueterías didácticas de barrio, éstas brindan la posibilidad indispensable a los clientes para que puedan ver el

producto tal y cómo es, ya que no existirá *showroom*, la idea es tener buena relación con las jugueterías que comercializan los productos y derivarles ventas.

Relaciones con los clientes:

Las relaciones con clientes (jugueterías) en principio conocerán la marca en la **feria de juguetes** o a través de las **redes**, luego se mantendrá un vínculo fluido ya que de ellos dependen las ventas. Se realizarán alianzas con jugueterías seleccionadas para que desplieguen los productos así el consumidor puede conocerlo, ya que no se contará con *showrooms*. Se mantendrá también una comunicación por mail por novedades, pedidos y consultas, además por celular y visitas personalizadas (en CABA).

Las relaciones los consumidores se iniciará a través de **influencers**, luego se buscará captar interés a través de publicidad dirigida en **Redes Sociales**, pueden ver el producto en **ferias de emprendedores/ playgroups / jugueterías seleccionadas**. Además, a través de la web también podrán contactarse a un número de teléfono y mail. La relación con los consumidores también será **aspiracional**, que vean los productos en casa de amigos o publicidad y busquen comprarlos.

GET	GROW	KEEP
Influencers	Influencers	E-mailing con consejos de fomentar capacidades en los niños
Lanzamiento en ferias	Stand en ferias	
Gacetilla a medios	Acciones en playgroups/ jardines rodantes	
e-commerce	E-mailing con nuevos productos/locales donde encontrarlos	E-mailing con nuevos productos/locales donde encontrarlos
Alianzas con jugueterías para que muestren el producto		
Campaña digital	Campaña digital	Campaña digital

Vías de ingreso:

Básicamente los ingresos serán originados por venta de productos.

Cada unidad de las fundas de sillas se venderá a \$1350. El costo de la misma (está desglosado más adelante) es de \$145 – un 11%- y a las jugueterías les costará \$675 – tienen margen de 100%-. El precio es totalmente accesible para este tipo de productos, ya que por ejemplo su sustituto de plástico vale \$3690 – casi 3 veces más- una cocinita de madera está \$3900, un kiosco de madera \$10600.

Los accesorios complementarios también tienen el 100% de margen para las jugueterías, vendiéndose al consumidor final a \$550 (set de comiditas) y \$420 (set chef).

Recursos clave:

Los recursos claves son el equipo emprendedor, que se dedica al desarrollo de **nuevos diseños**, tienen el *know how* tanto de **comercialización y marketing** como de costura y selección de materia prima, conocen muy bien al consumidor. Por otra parte, la **patente** del diseño se convierte en una pieza clave ya que el producto en sí es fácilmente copiable.

Los **talleres** son un recurso súper clave ya que lleva tiempo entrenarlos para que realicen la confección de **calidad** que se requiere.

Actividades clave:

Como actividades clave se destacan la creatividad para crear nuevos diseños de productos, la producción de toda la cadena, la promoción y llegada a venta mayorista, la diagramación y optimización de la logística de distribución. Generación o actualización de patentes. Y una buena estrategia de marketing digital.

Socios clave:

Los socios claves son:

- **Proveedor de materia prima**, se dispondrá de excelente relación con los proveedores para conseguir buenos precios y “primicias” respecto a nuevos diseños de telas.

- **Talleres de costura**, los talleres son la parte más compleja, es necesario asegurarse que trabajen bien, que sean prolijos, que no contraten mano de obra infantil, que trabajen en condiciones, se intentará armar una buena red de costureros. Contactaremos a talleres de costura municipales para brindar trabajo a aquellas chicas que están aprendiendo, se necesita que sean prolijas, pero no es un trabajo tan sofisticado.
- **Ferias de juguetes y feria de puro diseño**, no puede faltar un *stand* y promotoras en este evento semestral clave para llegar al interior del país.
- **Otros emprendedores**, en el ambiente de los productos artesanales los demás emprendedores son una pieza más del rompecabezas, se conseguirán alianzas para hacer envíos al interior o vender un conjunto de productos son estrategias simples que colaboran para ambas partes.

Estructura de costos:

Los principales egresos serán la compra de materia prima, que lo ideal es comprar en cantidad para conseguir mejores precios, los talleres de costura que la mejor manera de optimizar es tener bien claro el pedido, no realizarles cambios y ayudarlos lo más que podamos para que su parte de trabajo que es por horas insuma lo menos posible.

Marketing digital, fotos de producto, *flyers*, stands, redes, etc, son egresos necesarios para llegar a los consumidores.

Por último, la logística es un egreso cuando se trata de la producción, pero respecto a los clientes (primarios o secundarios) es un costo que asumen ellos.

VRIO - Ventajas comparativas sostenibles

Aunque este análisis sirve más para grandes organizaciones que evalúan nuevas unidades de negocio, se planteó para demostrar que la propuesta de valor del proyecto tiene un alto potencial para lograr un lugar dentro de los juguetes didácticos. Probablemente la mayor ventaja sea la innovación (patentes) y equipo emprendedor, ya que supieron sacar ventaja con la patente y tienen el *know how* para llevar a cabo el emprendimiento sin contratiempos ya que avanzaron con MPV, esto le dará margen para enfocarse en la estrategia de marketing y poder llegar a sus clientes, y también flexibilidad para poder ir creciendo de una manera moderada sin necesidad de una gran inversión durante los primeros años.

	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Captable por la Organización
Patentes				
Producto				
Experiencia				
Precio				
Equipo				
Relación con el cliente				
Escala				

VI. Plan de Marketing

La estrategia será ir por **volumen y a todo el país** en una primera etapa a través de la feria del juguete que se realiza dos veces por año y participación en ferias de emprendedores. En el año de lanzamiento se invertirá en un *stand* que llame la atención, para que los dueños de las jugueterías se acerquen a conocer y se sumarán colaboradores que recorran la feria contando con *flyers* la propuesta. Para este momento ya estará online la web con *e-commerce* para que las jugueterías realicen sus encargos por ahí. De esta feria se recaudará una base de datos para luego hacer seguimiento de los potenciales compradores.

El Marketing Mix – Las 4 Ps

Se utilizará el modelo de las 4 Ps (Producto, Precio, Plaza y Promoción) originalmente propuesto por Jerome McCarthy en 1960, que servirá como base para evaluar el posicionamiento de **Espacios de juego móviles**.

Producto:

El producto en sí es un juguete para niños entre 1 y 10 años.

- **Diseño:** el diseño es uno de los aspectos más importantes de la propuesta, está alineado a los juguetes tipo Montessori, simple y sustentable, estéticamente atractivo como para que sea parte de la decoración de la casa.
- **Innovación:** la propuesta es innovadora para el sector ya que son juguetes de tela que se adaptan a muebles de una casa, creando espacios de juego con una silla o una mesa, con facilidad de armado, muy práctico para casas pequeñas, departamentos o casas de abuelas que no tienen *playroom*.
- **Diferenciación:** este es un punto clave ya que nuestra propuesta es única en el mercado, aunque fácilmente copiable, por lo que se debe hacer un lanzamiento que abarque todo el mercado argentino, y luego mantener una relación fluida con los compradores (clientes y consumidores) para que se recomiende y la marca se haga fuerte.

- **Variedad:** la propuesta tiene proyección de ampliar rápidamente sus productos, y agilizar el proceso para adaptarse a nuevas necesidades/gustos, este *feedback* se obtendrá de las redes sociales propias.

Precio:

El objetivo respecto al precio es que sea conveniente respecto a los juguetes sustitutos de plástico, aprox -60% menos. Lo que se debe tener en cuenta es que el precio no sea tan bajo para que no sea percibido como de mala calidad. Se armará un precio de venta al público con descuento para las jugueterías que compran toda la línea, y en el *e-commerce* se venderá al mismo precio que las jugueterías para no crear desventaja.

Estructura de costos unitarios cocinita	
Materiales	\$ 30,00
Taller	\$ 93,00
Packaging	\$ 7,00
Otros	\$ 15,00
COSTO TOTAL	\$ 145,00
Precio mayorista	\$ 675,00
Precio minorista	\$ 1.350,00

Estructura de costos unitarios set de comiditas	
Materiales	\$ 25,00
Taller	\$ 75,00
Packaging	\$ 3,00
Otros	\$ 7,00
COSTO TOTAL	\$ 110,00
Precio mayorista	\$ 275,00
Precio minorista	\$ 550,00

Estructura de costos unitarios set chef		
Materiales	\$	10,00
Taller	\$	40,00
Packaging	\$	3,00
Otros	\$	4,00
COSTO TOTAL	\$	57,00
Precio mayorista	\$	210,00
Precio minorista	\$	420,00

Plaza:

La distribución se concentra en tres tipos de clientes: jugueterías didácticas de barrio, ferias de emprendedores y compra directa.

- Las jugueterías y las ferias de emprendedores y diseño conocerán la línea de productos y novedades en la Feria de Juguetes, allí pueden concretar el pedido o llevarse el contacto, luego se les enviará. Con las jugueterías de barrio se hará una alianza para exponer algún juguete armado así los clientes pueden ver cómo son, reconocer la calidad, es importantísimo lograr esto ya que al verlo plegado se dimensionarán las mejores características del producto, de todas maneras, se incluirán fotos del producto armado en la etiqueta.
- Los canales de venta directa, a través del *e-commerce*, permitirán tener una interacción directa con el consumidor, se obtendrá datos sobre sus gustos, qué les parecieron los productos y permitirá realizar ajustes.

El 80% de las ventas provienen de las jugueterías didácticas, ya que atraen al consumidor por encontrarse cerca de ellos, son locales que generalmente se conocen en el barrio por su propuesta de juguetes educativos, los adultos se acercan a ellas en búsqueda de estos juguetes. El *e-commerce* mueve el 20% de las ventas, la mayoría atraídos por la campaña digital, o clientes que buscan comprar los accesorios, o algún *prospect* que vio el producto en la casa de un *happy customer*, difícilmente lleguen por búsqueda de google ya que aún no existe una marca fuerte.

Promoción:

Al tratarse de un concepto nuevo dentro del mundo de los juguetes, la promoción a través de medios digitales será clave para que se comience a conocer, luego, sobretodo en la fase inicial es indispensable que dentro de los locales se logre mostrar un producto abierto, así los consumidores pueden apreciar de forma presencial la idea del producto.

Durante los primeros 6 meses la promoción será enfocada fuertemente en el contacto directo con los dueños de jugueterías didácticas, y en simultáneo se sumará publicidad en Instagram y Facebook para crear la necesidad en el consumidor.

Durante los siguientes 6 meses del primer año, la campaña digital se mantendrá activa buscando fechas claves como *cyber Monday*, *hot sale*, día del niño, navidad y reyes.

Durante el primer año especialmente se buscará formar alianzas estratégicas con otros emprendedores para llegar al interior, se hará canje con *influencers* para que recomienden los productos y muestren su versatilidad y conveniencia. Durante el segundo año y subsiguientes, las actividades mencionadas seguirán activas, pero habrá más inversión en ampliar la campaña digital buscando mantener la relación con quienes ya compraron y despertar interés en quienes ahora están en esta etapa, cuando se hacen productos para niños los clientes se van renovando porque sus necesidades cambian según la edad de los niños.

La campaña digital contará con:

- *Facebook Ads*: Campaña enfocada en potenciales clientes que han expresado interés en productos similares, o que buscan productos (ropa, accesorios) para niños. Se utilizarán filtros por interés, edad y geográficos.
- *Google Adwords*: Campaña enfocada en palabras clave de frase exacta como “juguetes montessori”; “juguetes didácticos”; “juguetes para aprender” para eliminar rebotes de búsquedas de palabras demasiado amplias como “juguetes”.
- *Community management*: En redes propias se enfocará en compartir noticias relacionadas a la educación didáctica, los beneficios para los

niños y acciones que se realicen en otros países. Los potenciales clientes estarán clasificados como *leads* cuando hayan realizado contacto a través de las redes y como *activos* cuando hayan comprado al menos un producto. Tanto los *leads* como los *activos* recibirán e-mails con novedades de nuevos productos, nuevos locales donde encontrarlos y promociones.

- *Influencers*: En el ambiente de los niños existen *influencers* que comparten “tips” de solución de problemas con los niños ya sea educación o simplemente buenas ideas, buenos programas para hacer con ellos, se contactará a 6 para enviarles los productos y lo muestren en sus Instagrams por canje.
- *Promociones*: Se harán sorteos en RRSS y promociones en fechas claves como *cybermonday*, *hot sale*, Navidad y Día del Niño.



Universidad de
San Andrés

VII. Equipo emprendedor, estructura directiva y organización societaria

El equipo está conformado por dos socias (amigas). Una de las socias tiene perfil comercial, visión de negocio y sabe coser, por lo que, puede armar los prototipos para luego entregarlos a los talleres; y la otra conoce es muy innovadora, conoce el rubro del producto, el mundo emprendedor, los proveedores, talleres, es muy detallista y con gran don de la estética, entre ellas existe una relación sinérgica basada en la confianza, y en el compañerismo, que hace que se complementen muy bien.

Perfiles

Socia 1: **Sofía Espain** MBA por la Universidad de San Andrés. Trabajó en comunicación durante 10 años realizando campañas digitales, relaciones con la prensa, producción de folletería, redacción de notas, también tiene cercanía con el mundo emprendedor ya que ha colaborado con el Centro de Emprendedores de UdeSA registrando los proyectos ganadores de la StartUp Competition al programa Fondo Semilla del Gobierno Nacional; anteriormente trabajó como vendedora por catálogo, realizando reuniones explicativas de los productos y tiene experiencia en logística ya que trabajó durante 3 años en el área operativa de la empresa familiar, además, posee conocimientos de programación web y herramientas de diseño, ella sabe coser y es muy creativa.

Sofía será la **directora comercial** del emprendimiento, entre sus tareas podemos detallar:

- Estrategia y ejecución de la campaña digital.
- Armado de piezas de comunicación.
- Diseño de los *flyers* explicativos de los productos.
- Aportes en diseño.
- Seguimiento de los contactos.
- Concretar las ventas.
- Visita a las jugueterías / contacto telefónico o vía mail con las del interior.

- Producción de los prototipos de los nuevos productos.
- Control de los números: el inventario, stock de materiales y proyección de pedidos.
- Compra de materiales.

Socia 2: **Constanza Castro Feijoo** obtuvo su Master in Management of Innovation at Goldsmiths, University of London; trabajó en Mercado Libre por 7 años y anteriormente en Endeavor, ella brindará su experiencia con el mundo emprendedor y las estrategias comerciales. Asesorará, si es necesario, a los canales de venta con sus propios *e-commerce*. Connie será la encargada de concretar reuniones con jugueterías, ella es muy carismática por lo que llevará la palabra en momentos de negociación importantes. Tiene experiencia en pitches con jurados, ha ganado premios con proyectos de RSE en Mercado Libre. Connie será la **directora de operaciones**.

Sus tareas serán:

- Encargada de la producción.
- Compra de materiales.
- Contacto con las costureras,
- Control de calidad del producto entregado.
- Preparación y seguimiento a los envíos.
- Planificación y actualización del *e-commerce* propio.
- Diseño
- Registro de patentes de los nuevos modelos de productos.

Ambas son madres, dedicarán media jornada al proyecto durante el primer año, comparten una gran amistad de donde nació el proyecto, buscando opciones de juego para sus niños, en este aspecto tienen experiencia acerca de lo que le entretiene al consumidor final, tiene una gran red de madres opinadoras. Les entretiene el negocio porque ambas son inquietas, emprendedoras de alma, que eligen por estética los juguetes y se sientan con sus niños a participar del *role playing*.

A partir del segundo año, con los contactos de venta ya establecidos, está previsto contratar una persona que ayude con las operaciones y logística, para que las socias puedan dedicarse a ver cómo evolucionan los productos y puedan diseñar nuevos modelos y accesorios. El perfil de esta incorporación deberá ser alguien versátil, con pilas y vocación por la calidad, ya que estará encargado de hacer los pedidos de materia prima, chequear las entregas de los talleres y luego distribuirlo en los locales.

Luego, con el proyecto más establecido durante el crecimiento del emprendimiento se analizará la posibilidad de tener dos costureros *inhouse* y alguien que brinde apoyo para la parte administrativa, podría ser un puesto *part-time*.

Estructura societaria

Se comenzará con una Sociedad por Acciones Simplificadas (SAS), regulada en la ley de emprendedores (N°27.349) del año 2017, ya que es la forma jurídica más adecuada para que los emprendedores y las pymes desarrollen sus emprendimientos, porque la SAS ha sido pensada y concebida especialmente para los emprendedores y las pymes argentinas, como forma de modernizar el derecho societario argentino. Fue creada por un expreso pedido de los emprendedores (organizados en ASEA), e impulsada por la SEPYME, como una herramienta que el Estado otorga, sin resignar seguridad jurídica, para favorecer y desburocratizar la creación de empresas.²²

²² <https://www.buenosnegocios.com/que-sociedad-conviene-la-hora-emprender-la-argentina-n3377>

VIII. Requerimientos de inversión, y resultados económicos-financieros esperados

Contexto macro y microeconómico

Dado que el mercado de juguetes es muy grande, la incidencia del proyecto presente no será significativa como para que el contexto macroeconómico le impacte, a su favor, si hay devaluación el contexto macro puede influir en competidores con productos importados, es decir, con precios atados al tipo de cambio; por lo que ellos deberán aumentar sus precios y el proyecto saldría beneficiado. Por otro lado, otra alternativa sería que se abran las importaciones, en ese caso, se incrementaría la competencia, aunque, el proyecto seguiría con ventaja por precio.

El sector juguetero suele estar afectado por las modas, según programas de TV, películas, o usos, entretenimiento.

Por cada 10 mil habitantes en una ciudad de la Argentina hay 1 local de juguetes didácticos/artesanales²³, eso da **3361 jugueterías** de este tipo según el censo 2010²⁴, como meta este plan de negocios apunta a llegar al 11%, es decir 44 locales en 3 años, y seguir creciendo de ahí en adelante.

Requerimientos de inversión y financiamiento

Inversión inicial

Durante el plan de negocios se pudo ver que si se maneja bien la estrategia en el sector juguetero hay espacio para crecer con nuevas propuestas, se propone un crecimiento paulatino, por tratarse de un *startup*. La inversión inicial comprende *stock* de unidades que permitan hacer frente a la demanda inicial, la misma se calculó aproximadamente en un 20% de la demanda planificada para el primer año. También se invertirá en una fuerte campaña de marketing que

²³ Fuente: Mariana Mayer graduada de MBA emprendedora de Liviano juegos didácticos.

²⁴ <https://www.indec.gob.ar>

incluye acciones en plataformas digitales y lanzamiento en ferias, desarrollo de la web para recibir los pedidos tanto de mayoristas como del consumidor final. Debido a que los requerimientos de capital correspondientes a la inversión inicial no son significativos, esta inversión se compondrá de aportes de capital propio de las socias.

En el siguiente gráfico se detalla la inversión inicial:

Inversión inicial		\$	151.772
Materia Prima y Taller por Funda de sillas	2 Meses	\$	4.677
Materia Prima y Taller por set de comiditas	2 Meses	\$	35.482
Materia Prima y Taller por set chef	2 Meses	\$	12.870
Publicidad lanzamiento		\$	40.000
Stock Fundas de sillas	60u	\$	8.700
Stock Set de Comiditas	100u	\$	11.000
Stock Set Chef	100u	\$	5.700
Saldo Negativo 1er Año		\$	33.343

La inversión se estima que se recupera al segundo año, puntualmente en el mes 20, luego del cual se observa la generación de beneficios.

Modelo de generación de beneficios

Para el análisis de la demanda, se partió de dos premisas clave: la cantidad de locales (puntos de venta) y la rotación, esto último se refiere a la cantidad de productos que vende un local en un mes (o la cantidad de veces que un producto rota en un local).

Para el caso de productos de la misma categoría que el que estamos analizando, la rotación promedio es de 0.8 para la categoría principal y de entre 5 y 7 en lo que se refiere a accesorios. A estos valores promedio se pretende llegar al tercer año de operación.

En el año 1, se estima alcanzar al 8% de los locales, es decir, 32 con una rotación de 0,5 mensuales, representando ventas de 16 unidades mensuales de fundas de silla, en el caso del set de cocinitas tienen una rotación de 5, y el set chef 3,5 dando una demanda de 161 y 113 unidades mensuales respectivamente.

En el año 2, se logrará llegar al 10% abarcando 40 locales aumentando la rotación a 0,7, 6,5 y 4,5 mensuales, aproximadamente 5661 unidades anuales totales.

Para el tercer año, la proyección estimada es alcanzar 44 locales con rotación de 0,8; 7 y 5, lo que da una venta de 6812 unidades totales.

En el siguiente cuadro se pueden apreciar los detalles:

	Año 1		Año 2		Año 3	
Locales	8%	32	10%	40	11%	44
Rotación funda silla	0,5	16	0,7	28	0,8	35
Anual funda silla	12	194		339		426
Rotación comiditas	5	161	6,5	262	7	310
Anual comiditas		1935		3145		3726
Rotación set chef	3,5	113	4,5	181	5	222
Anual set chef		1355		2177		2661
Total Venta Anual en unidades		3484		5661		6812

Ingresos

Los ingresos provienen de las unidades vendidas en mayorista y minorista. En este caso se considera que el canal indirecto mueve 80% del volumen de ventas. Debajo se detallan las estimaciones de venta en cada canal, calculando el ingreso por cada caso.

Respecto a los precios están por debajo de otros productos similares en el mercado, tal como se menciona arriba los juegos importados como, por ejemplo, un set de Legos classic por 220 piezas tienen un valor de \$2700, la Escuela de PlayMobil está \$4000, una torta de madera Melissa & Doug \$2640, o nacionales, una Carpa de Indios para niños \$2400, cocina Rondi de plástico vale \$3690, una cocinita de madera está \$3900, un kiosco de madera \$10600.

La tabla de precios se conforma de la siguiente manera:

Precio mayorista funda silla	\$	675
Precio minorista funda silla	\$	1.350

Precio comiditas mayorista	\$	275,00
Precio comiditas minorista	\$	550,00

Precio set chef mayorista	\$	210,00
Precio set chef minorista	\$	420,00

Se considera una rentabilidad del 100% para las jugueterías.

CANTIDADES VENDIDAS	Año 1	Año 2	Año 3
Cantidad vendida total funda sillas	194	339	426
Cantidad vendida mayorista funda silla	155	271	341
Cantidad vendida minorista funda silla	39	68	85
Cantidad vendida total comiditas	1935	3145	3726
Cantidad vendida mayorista comiditas	1548	2516	2980
Cantidad vendida minorista comiditas	387	629	745
Cantidad vendida total set chef	1355	2177	2661
Cantidad vendida mayorista set chef	1084	1742	2129
Cantidad vendida minorista set chef	271	435	532
Cantidad vendida total	3484	5661	6812
INGRESOS	Año 1	Año 2	Año 3
Ingresos totales funda silla	\$ 156.764	\$ 356.638	\$ 474.499
Ingresos mayorista	\$ 104.509	\$ 237.759	\$ 379.599
Ingresos minorista	\$ 52.255	\$ 118.879	\$ 94.900
Ingresos totales comiditas	\$ 638.669	\$ 1.245.404	\$ 2.029.801
Ingresos mayorista	\$ 425.779	\$ 899.459	\$ 1.353.201
Ingresos minorista	\$ 212.890	\$ 345.946	\$ 676.600
Ingresos totales set chef	\$ 341.398	\$ 594.397	\$ 1.107.164
Ingresos mayorista	\$ 227.598	\$ 475.518	\$ 738.110
Ingresos minorista	\$ 113.799	\$ 118.879	\$ 369.055
Ingresos totales	\$ 1.136.830	\$ 2.196.440	\$ 3.611.464
Inflación	0%	30%	27%

En el cuadro podemos observar que, del total de los ingresos, los accesorios tienen mayor importancia ya que la mitad de los ingresos vienen del set de comiditas, y si sumamos el set chef, es casi un 85% del total de ingresos, esto es porque son productos más económicos y con mayor rotación.

Egresos

La estructura de costos proviene básicamente de **costos variables** asociados a cada producto tales como costo de la mercadería, taller, *packaging*, y **costos fijos** de mantenimiento de la estructura, sueldos, alquiler del espacio, logística, marketing/publicidad y **gastos varios** como, registro de patentes, gastos administrativos, flyers.

	Año 1	Año 2	Año 3
Egresos Totales	\$ 1.170.173	\$ 1.882.693	\$ 2.526.162
Costos variables cocinita	\$ 28.063	\$ 63.843	\$ 101.929
Costos variables comiditas	\$ 212.890	\$ 345.946	\$ 409.812
Costos variables set chef	\$ 77.221	\$ 124.105	\$ 151.684
Otros costos	\$ 336.000	\$ 436.800	\$ 554.736
Gastos	\$ 516.000	\$ 912.000	\$ 1.308.000
Inflación	0%	30%	27%

Resultados

Una vez que comienza a funcionar el negocio, se proyectó a 3 años cómo serían los resultados, el primer año da pérdida de \$33000, que está contemplando en la inversión inicial.

La pérdida en el primer año se da porque los costos fijos son altos sobre todo los de marketing y sueldos, y a su vez, las ventas no son tan altas ya que lleva tiempo generar vínculos con las jugueterías y la necesidad en el consumidor. Ya en el segundo año con mayores ventas, se netean esos costos, aunque se suma una persona por lo que el costo de sueldos también aumenta.

Finalmente, en el tercer año podemos observar el negocio funcionando limpio, con la estructura de equipo necesaria para abarcar el crecimiento.

Se estima que el negocio se mantendrá estable durante los años posteriores, con las mismas premisas que fueron analizadas, se desarrollarán nuevos modelos, y también nuevos productos para mantener los clientes y canales interesados, pero esta proyección queda fuera del análisis que se está plasmando en este trabajo.

	Año 1	Año 2	Año 3
Ventas	1.136.830	2.196.440	3.611.464
CMV	318.173	533.893	663.426
Resultado operativo	818.657	1.662.547	2.948.039
Otros costos	336.000	436.800	554.736
Gastos	516.000	912.000	1.308.000
Resultado Bruto	- 33.343	313.747	1.085.303
<i>Impuestos</i>	-	94.124	325.591
Resultado Neto	- 33.343	219.623	759.712

Flujo de Fondos anualizado

Año 0	Año 1	Año 2	Año 3
-\$151.772	-	\$ 219.623	\$ 759.712

Con este flujo de fondos, los principales indicadores son:

TIR 99% **VAN \$262.376** **Creación de valor \$110.600**

Para este análisis, se utilizó una **tasa de descuento del 62%** que es lo que se le pide al negocio como mínimo para invertir, considerando que un Plazo Fijo rinde 52%, la Tasa Interna de Retorno (TIR) del 99% nos demuestra que el proyecto a 3 años, supera las expectativas de inversión.

El Valor Actual Neto (VAN) de la inversión del proyecto refleja que la inversión, es decir los \$151.000, se convertirán en \$262.000 si se apuesta a este proyecto, lo que nos da una **creación de valor de \$110.000**.

Análisis de sensibilidad

Se hicieron simulaciones para evaluar el impacto de una variación de +/- 5% y +/-10% para los 3 períodos evaluados. Los resultados son los siguientes:

Cantidad				
	Año 1	Año 2	Año 3	
10%	\$ 80.340	\$ 373.374	\$ 1.012.514	
5%	\$ 23.499	\$ 296.498	\$ 886.113	
Resultados	0 \$ (33.343)	\$ 219.623	\$ 759.712	
-5%	\$ (90.184)	\$ 142.747	\$ 633.311	
-10%	\$ (147.026)	\$ 65.872	\$ 506.909	

Cabe aclarar que la estimación de la demanda fue conservadora, sin embargo, podemos observar que con vender sólo con un 5% más se obtendría saldo positivo ya desde el primer año. Y con un 5% menos de ventas se triplica el saldo negativo, y la inversión se recuperaría en principios del 3er año del negocio.

Precio				
		Año 1	Año 2	Año 3
	10%	\$ 48.523	\$ 336.001	\$ 966.075
	5%	\$ 7.590	\$ 277.812	\$ 862.893
Resultados	0	\$ (33.343)	\$ 219.623	\$ 759.712
	-5%	\$ (74.276)	\$ 161.434	\$ 656.531
	-10%	\$ (115.208)	\$ 103.244	\$ 553.349

Si se testeara que hay gente dispuesta a pagar \$68 más por las fundas de sillas, \$27 más por el set de comiditas y \$21 más por el set chef, el proyecto sería rentable desde el primer año, aunque no hay que desesperar que si se llegara a cometer errores también la pérdida de un 5% impactaría mucho al negocio.

Los números y proyecciones nos ayudarán a tomar decisiones acerca de cómo ir orientándolo según nuevos productos que se puedan desarrollar.



Universidad de
San Andrés

IX. Plan operativo

Anteriormente se expresó que lo primero que se realizó fue un PMV que le permitió al equipo emprendedor observar la dinámica de juego con el producto propuesto, y sirvió para considerar reformulaciones como materiales e incluso el diseño, cada comentario de los primeros 20 productos vendidos sirvió para aplicar mejoras, dentro de la mochila de tela (*packaging*) se incluyó un cartel que explicaba que era un producto nuevo, un lanzamiento **beta** y que si lo deseaban podían enviar su opinión por un mail, todo esto se realizó para testear la idea, ahora el siguiente paso será la implementación del negocio con 2 modelos para silla. La inversión necesaria se estima de \$151.772, con eso se producirán unos 40 ejemplares de cocinita, 20 de kiosco, 100 sets de comiditas, 100 sets de chef, para comenzar se seleccionaron aquellos modelos que las emprendedoras consideran que tendrán mayor salida, serían kiosco y cocinita. La primera tanda demorará 1 mes de producción, con esa producción se hará la presentación en la feria del juguete, incluyendo *flyers*, promotoras y una acción de marketing para lograr que todas las jugueterías didácticas conozcan la nueva propuesta. En simultáneo al lanzamiento dentro de la feria se contactará a 6 *influencers* que llegan al target de los consumidores para abarcar la mayor exposición posible, será por canje y se estima que al menos 2 cuenten con alcance de 150mil seguidores cada una, lo publiquen en sus *stories*.

Respecto a la logística, para empezar la empresa fijará su depósito en Victoria, en la casa de Sofía ya que así ahorrará costos fijos. Las socias comprarán la materia prima en el mayorista de Martínez, luego la entregan al taller de costura, y a los 15 días tendrán la producción. En el futuro convendrá conseguir un punto de distribución en CABA. Los talleres entregarán el producto listo, doblado dentro de la “bolsa-mochila” con etiqueta cocida e identificados los modelos, listo para entregar.

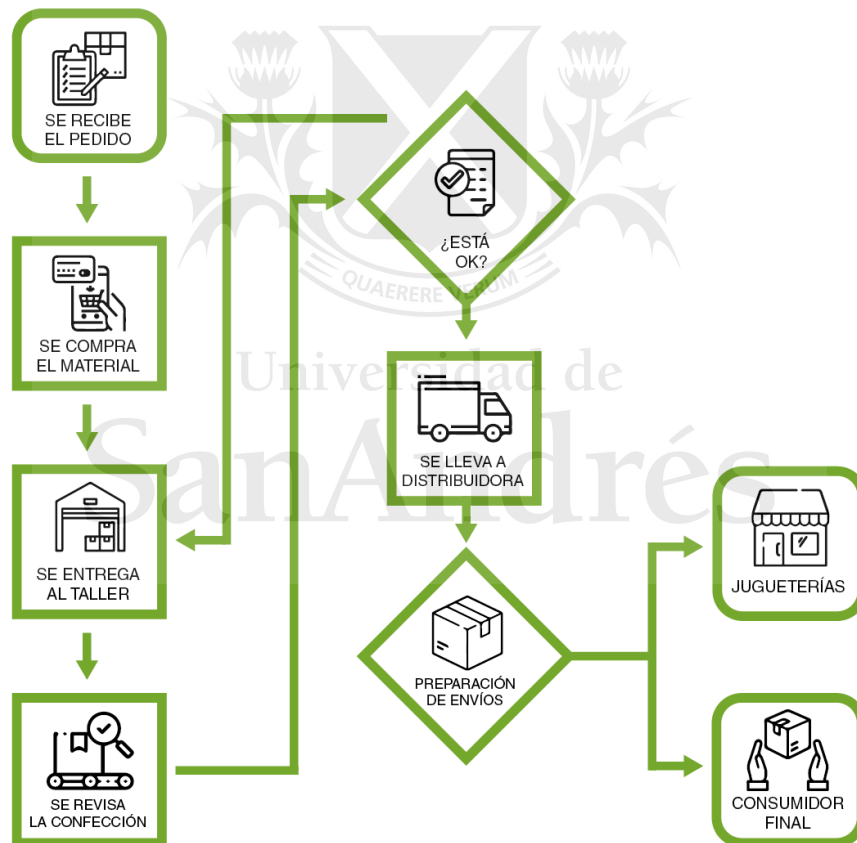
La logística es un punto clave, dentro de CABA utilizaremos Rappi o Glovo, y en el resto de Argentina moto o correo argentino, el envío estará a cargo del comprador ya sean jugueterías o consumidores finales.

La planificación de los tiempos y cantidades a producir serán clave considerando la estacionalidad del rubro. Trabajaremos ordenadamente para llegar bien a agosto y diciembre ya que una mala decisión en esas fechas perjudicará nuestras ventas anuales.

Diagrama de flujo de producción

El diagrama muestra de manera gráfica las principales tareas del proceso productivo, sin entrar en los detalles administrativos del negocio.

Desde que se recibe un pedido y se realiza la entrega. Este proceso variaría en tiempos según la estimación de producción, que dependerá de las fechas.



GANTT

En el diagrama de Gantt podemos ver anualizado el proceso, considerando los meses que tienen pico de demanda por lo que se contempla en la planificación de la producción que previo a esos meses de deberá producir más; también se sumó la campaña digital, los tiempos de diseño y registro de patentes.

Referencias:

Mes pico en ventas
Producción
I + D
Acciones de marketing

	AÑO 1																							
	ENERO				FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO				JUNIO			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño de prototipos	■	■															■	■						
Compra de materiales		■	■															■	■					
Taller- confección				■																■	■	■	■	■
Revisión						■																■		
Taller- corrección						■	■																	
Preparación entregas							■	■																
Toma de nuevos pedidos											■	■												
Patentamientos	■	■	■	■													■	■	■	■				
Campaña de marketing digital	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Feria del juguete																								
Acción con influencer															■									
Participación en otras ferias		■				■				■				■				■				■		

	AÑO 1																							
	JULIO				AGOSTO				SEPTIEMBRE				OCTUBRE				NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Diseño de prototipos																								
Compra de materiales												■	■											
Taller- confección													■	■	■	■	■	■	■	■				
Revisión	■																	■						
Taller- corrección		■																		■				
Preparación entregas		■	■														■	■	■	■	■	■	■	■
Toma de nuevos pedidos			■	■	■															■	■	■	■	■
Patentamientos																								
Campaña de marketing digital	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Feria del juguete																								
Acción con influencer		■	■												■	■						■	■	
Participación en otras ferias		■				■				■				■				■				■		

Políticas de *stock*

Principalmente se mantendrá un *stock* de materia prima, ya que no ocupa tanto lugar, y es conveniente comprar en cantidad, al menos durante el primer año no se *stockeará* productos finales ya que se intentará ser ágiles para realizar mejoras, o identificar variantes que ayude a lograr más ventas. Luego se fijarán fechas para tomar pedidos, y se sumará una estimación para enviar al taller todo junto.



Universidad de
San Andrés

X. Condiciones para la viabilidad de negocio

Aspectos legales y regulatorios

Por cada modelo de producto que se quiera comercializar es importante realizar el trámite de registro en el INPI. Dicho registro sirve para los modelos industriales y los diseños industriales aplicados a un producto industrial o artesanal que le da características estéticas o decorativas, para ser registrados, los modelos y diseños deben ser nuevos y originales, por lo tanto, debe comprobarse que no se haya hecho público ninguno otro igual y comprobar que no sea una copia ni imitación. Cada registro de modelo y diseño industrial tiene un costo de \$1700 que brinda un tiempo de protección por 5 años, renovable por dos períodos más de 5 años cada uno (es decir la protección total se puede garantizar por 15 años) y luego al finalizar dichos períodos pasan a ser de dominio público.

Cuando se protege un modelo o diseño industrial mediante su registro, se otorga al titular el derecho de impedir la reproducción o imitación no autorizadas por parte de terceros. Esto contempla el derecho a excluirlos de fabricar, ofertar, importar, exportar o vender cualquier producto en el que esté incorporado o aplicado el modelo o diseño registrado.

Riesgos

La ejecución de un plan de negocios de este tipo, que no requiere gran inversión de capital inicial para iniciarlo como fue explicado, es de bajo riesgo. Sin embargo, vale la pena plantear los posibles escenarios que complicarían la rentabilidad del mismo.

- La idea podría ser copiada por algún productor de juguetes grande, que deje fuera de juego al equipo emprendedor ya que ellos tienen una estructura mayor, costos fijos ya solventados y gran escala. Por más que se contempló esta posibilidad y se intentó minimizar registrando los productos, el equipo en caso de plagio se verá castigado con gastos en abogados.

- Otra posibilidad es que el país devalúe muy fuerte, y la gente sólo pueda acceder a productos de primera necesidad; o en el otro extremo el país podría volverse más estable, y el dólar dejara de fluctuar, los productos importados podrían convertirse en una competencia más directa a nivel precio.
- El negocio juguetero, tal como se mencionó antes, suele estar muy afectado por modas, sin embargo, en este tipo de negocio que apunta a padres que seleccionan bien los juguetes para sus hijos este riesgo estaría minimizado, ya que son personas que no suelen comprar por moda.
- Podría ocurrir que la tecnología gane en tendencias con apps de índole didácticas, casos de chicos que desarrollan todas las cualidades planteadas durante el trabajo, pero a través de *tablets* o consolas.
- Si bien se contempló la seguridad en los productos, podría ocurrir que, por baja supervisión de los adultos, mal uso de las correas que atan las fundas a las sillas, o algún niño se trague una comidita de tela, el equipo emprendedor deba enfrentar una demanda legal, para disminuir este riesgo es importantísimo agregar un cartel de advertencias por edad y usos dentro del producto.

XI. Conclusiones generales

Como conclusión final, el plan de negocios **Espacios de juego móviles** es un proyecto de juguetes innovador y de diseño que presenta una alternativa de inversión accesible, una oportunidad para incursionar en el mundo emprendedor dentro de un mercado con potencial.

Además de las proyecciones planteadas si el negocio funciona como lo esperado, y la marca se consolida, se podría evaluar sumar nuevas líneas de productos siempre bajo la línea de juguetes didácticos, tales como, juguetes de madera o de plástico reciclado.

Se podría ampliar los clientes a nuevos segmentos como psicopedagogas, psicólogas, terapistas ocupacionales, profesionales que utilizan este tipo de juguetes como parte de su terapia.

También sería interesante lograr inclusión social dentro del proceso de fabricación de los productos, se podría evaluar trabajar con talleres dentro del servicio penitenciario, o con personas en período de reinserción social.

A futuro si se avanza sobre estas alternativas se podría tomar el compromiso y obtener una certificación de Sistema B, de mejora continua y tener el propósito empresarial como centro de su modelo de negocio. Esta certificación es una revisión detallada de todos los ámbitos de tu empresa, busca ayudar a identificar todas las posibles áreas de mejora y oportunidades para ser un agente de cambio en la economía, protegiendo la misión y potenciando el triple impacto positivo. Los beneficios son:

- Compromiso a crear impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.
Propósito.
- Ampliar el deber fiduciario de accionistas y gestores para incluir intereses no financieros: **Cambio de Estatutos.**
- Compromiso a operar con altos estándares de gestión y transparencia:
Certificación.
- Ser parte de una Comunidad Global: **Declaración de Interdependencia.**

XII. Fuentes y Bibliografía

Libros

- Brea, Alberto. 2017. "Business Plan: MACANDEL: Juegos sustentables" Tesis MBA. Universidad de San Andrés.
- Dvoskin, Roberto. 2004. *Fundamentos De Marketing: Teoría Y Experiencia*. Buenos Aires: Granica, 2004.
- Osterwalder, Alexander., Yves. Pigneur, and Tim Clark. 2010. *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* Hoboken. NJ: John Wiley.
- Parada, Pascual. 2016. *Análisis PESTEL*. Middletown, DE]: Pascual Parada.
- Porter, Michael E. 1980. *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York.
- Porter, Michael E. 1985. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: London: Free; Collier Macmillan. Chapter 2: The Value Chain and Competitive Advantage.
- Porter, Michael E. 1991. *Estrategia Competitiva: Técnicas Para El Análisis De Los Sectores Industriales Y De La Competencia* [traducido Por Alfonso Vasseur Walls]. Buenos Aires: Rei.

Entrevistas

- Mariana Meyer graduada de MBA. emprendedora de Liviano juegos didácticos.

Artículos

- Gray, Ann E. And James Leonard. 1995. CASE STUDY "Process Fundamentals" Harvard Business Review.

Sitios Web

- Baenegocios. 2019. <https://www.baenegocios.com/>
- Cámara Argentina de la Industria del Juguete. 2019. <https://caij.org.ar>

- Clarín. 2019. <https://www.clarin.com/>
- Diario La Nación. 2019. <https://lanacion.com.ar>
- El Cronista. 2019. <https://www.cronista.com/>
- Fundación Montessori. 2019. <https://www.fundacionmontessori.org>
- Infobae. 2019. <https://www.infobae.com/>
- Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. 2019. www.indec.gob.ar
- Instituto Nacional de la Propiedad Industrial. 2019. <http://www.inpi.gob.ar/>



Universidad de
San Andrés

XIII. Anexos

Anexo I: Registro diseño cocinita en el INPI

 INSTITUTO NACIONAL DE LA PROPIEDAD INDUSTRIAL ARGENTINA

MARCAS ▾ PATENTES ▾ MODELOS ▾ INF. TECNOLÓGICA ▾ TRANSF. TECNOLÓGICA ▾

[← Volver atras](#)

Imprimir

Modelo Nro.: 88115

ExpedienteDigital



Naturaleza: FUNDA DE SILLA CON FORMA DE COCINA
Titulares: SOFIA MARIA ESPAIN, 100. %
Fecha Deposito: 27/2/2015
Clase/Subclase Intencional: 3/1
Prioridad: LA SOLICITUD NO POSEE NINGUNA PRIORIDAD.
Fecha de Concesión: 27/4/2015
Presentación de renovaciones :

[Volver](#)



Anexo II: Fotos del PMV



Packaging: mochila



Anexo III: CANVAS

