Trabajo de investigación final

Licenciatura en administración de empresas

Año 2014 – 2do cuatrimestre – Martes, turno noche

Influencia del avance de la tecnología en el modelo de negocio y rentabilidad de empresas comercializadoras de juguetes para niños

Autores (Equipo 19)

Malter Terrada, Lucas

Saptie, Ignacio Gastón

Soto Montecino, Agustín

Docente: Mónica De Arteche

Resumen Ejecutivo

El presente trabajo se realizó con el fin de determinar la influencia que ejerce el avance tecnológico en los modelos de negocios de las empresas productoras y comercializadoras de juguetes no sólo en Argentina sino en todo el mundo. Como objeto de estudio se seleccionó la sede local de una compañía multinacional del ramo, de las más conocidas a nivel global. Se utilizaron diversas herramientas de trabajo de campo y un marco teórico que se basó en las variables modelo de negocios, avance tecnológico y empresas productoras y comercializadoras de juguetes.

Nos pareció interesante abordar dicha problemática ya que nos encontramos con un contexto muy diferente al de hace 15 o 20 años, cuando nosotros los autores éramos niños y formábamos parte éste proceso, que actualmente encuentra a éstas empresas que supieron ser líderes absolutos en sus mercados pero que hoy en día se enfrentan a una amenaza considerable, llamada tecnología, y que se expande hacia todos lados, no sólo en lo que respecta a juguetes, sino que impacta transversalmente en la vida diaria de todas las personas.

La metodología utilizada es del tipo descriptiva – explicativa, dentro de un paradigma de investigación cualitativo enfocado en el caso de una empresa argentina.

Los resultados de éste trabajo reflejan la fuerte influencia del avance tecnológico en la industria de los juguetes, a tal punto de pasar a ser competidor directo de los juguetes tradicionales. En respuesta a esto, las empresas encontraron como única alternativa adaptarse a la nueva realidad, tomando como aliada o complemento a la tecnología a fin de adaptar su producto original a las actuales preferencias de sus consumidores. La profundidad de éste cambio no sólo se limita a modificar sus productos, sino a readaptar la

forma en que la empresa crea valor y satisface la necesidad de sus clientes, a partir de su modelo de negocio, produciendo cambios muy significativos a nivel organizacional.

Agradecimientos

Este trabajo no hubiera sido posible sin la colaboración de todos aquellos que participaron activamente, ya sea a las personas que ayudaron respondiendo encuestas, a los profesionales que dedicaron parte de su tiempo laboral para ser entrevistados y a todos aquellos que por medio de su participación nos ayudaron a recabar evidencia útil para este trabajo.

También queremos agradecer a quien nos guio desde que empezamos a realizar este trabajo, la Doctora Mónica De Arteche, como así también a aquellos compañeros con los que compartimos esta cátedra.

Por último agradecer a nuestros familiares quienes nos apoyaron durante toda nuestra carrera académica y que, sin duda, nos seguirán apoyando también en nuestra carrera como profesionales.

Índice

1. Tema 6
2. Problema 6
3. Hipótesis 7
4. Preguntas 7
5. Objetivos 8
6. Marco teórico 8
6.1. Capítulo 1 – Modelo de negocios 8
6.2. Capítulo 2 – Tecnología, revolucionando el presente con ideas futuristas 17
6.3. Capítulo 3 – Industria del juguete, brindando entretenimiento a los más chicos 25
7. Metodología implementada 36
8. Alcance 38
9. Trabajo de campo 39
9.1. Encuestas 39
9.2. Entrevistas 46
9.3. Análisis de documentos 50
9.4. Focus group 55
9.5. Observación principiante 58
10. Conclusión final 60
11. Anexos 1 a 7 63
12. Bibliografía 79

1. Tema:

Influencia del avance de la tecnología en el modelo de negocio y rentabilidad de empresas comercializadoras de juguetes para niños.

2. Problema:

En la actualidad, la tecnología se ha vuelto parte fundamental de la vida de las personas. Casi todas las personas poseen uno o más celulares, incluidos niños, la mayoría de los hogares tienen computadora y/o algún artefacto similar, autos con GPS, tabletas, teléfonos inteligentes etc. La tecnología reemplazó permanentemente varios objetos que antiguamente no necesitaban ningún soporte digital para funcionar.

Esto, sin dudas, trajo cambios estructurales en la rutina de los seres humanos. Uno de los productos que se ha visto afectado hoy en día son los juguetes tradicionales, como pueden ser un auto miniatura, una muñeca o bloques de construcción de entretenimiento. Se ven fuertemente amenazados por aparatos tecnológicos que cumplen esa función y varias más, como puede ser una tableta, un teléfono inteligente o una computadora portátil. Además, la investigación y desarrollo de éstos mejora significativamente a medida que pasa el tiempo, por lo que cada vez aparecen nuevas y mejores alternativas tecnológicas. Esto, claramente, es un problema de difícil solución para las empresas enfocadas en la elaboración de juguetes tradicionales y sin soporte digital, como Mattel, Ditoys o Lego entre otras.

Es pertinente aclarar, que los niños, principales usuarios de los productos que comercializan dichas marcas, han ido cambiando sus percepciones, deseos y costumbres, remplazado lo que antes era un muñeco por un juego de pelea virtual, así como también otras miles de cosas más.

Ante ésta creciente tendencia, que se ve reflejada en una caída fuerte y sostenida de los niveles de ventas y rentabilidad de empresas en la industria de ventas de juguetes, dado que la demanda de los productos se ve disminuida en un gran porcentaje, generando que las empresas se vean obligadas a elaborar e implementar cambios bruscos en su estrategia de manera de adaptarse a los cambios en las preferencias de los consumidor, incluso atentan contra su visión inicial que tantos frutos les dio a lo lardo de su historia.

3. Hipótesis:

El modelo de negocios de las compañías productoras y comercializadoras de juguetes tradicionales para niños se ve afectado en forma negativa por el avance en la tecnología, traducido en una pérdida de la rentabilidad de estas empresas. Éste progreso genera cambios en las conductas y percepciones del consumidor, que tienden a remplazar de ésta manera los juguetes tradicionales por aparatos tecnológicos que no sólo entretienen, sino que también educan.

4. Preguntas:

¿Cuáles son los principales problemas que afrontan las empresas productoras y comercializadoras de juguetes infantiles como consecuencia del cambio de preferencias del consumidor?

¿Qué influencia tiene el avance de la tecnología en el modelo de negocios de éste tipo de empresas? ¿Ejerce presión sobre el mismo?

¿Cuáles son las nuevas fuerzas que intervienen en la industria de juguetes para niños?

¿Deberían las grandes empresas de la industria implementar algún tipo de modificación significativa en su modelo de negocios para evitar desaparecer?

5. Objetivos:

Explicar y detallar el modelo de negocios de las empresas del sector, exponiendo su situación actual.

Demostrar el cambio en las preferencias actuales de los consumidores como consecuencia del avance tecnológico.

Exponer, mediante el estudio de la información, el avance tecnológico como una de las causas principales de la pérdida de rentabilidad de la industria de producción y ventas de juguetes para niños.

Proponer estrategias para la reinvención del modelo a fin de adaptarse a la amenaza tecnológica

6. Marco teórico

6.1. Capítulo 1 – Modelo de negocios

6.1.1. ¿Qué es un modelo de negocios?

Existen varias definiciones de modelos de negocios. Se puede definir un modelo de negocios como "un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción" (Winter, S. y Sulanzki, G. "Replication as Strategy", Organization Science Vol.) La interdependencia de las actividades es un factor crítico en el desarrollo del modelo de negocios, ya

que al ser tomadas en su conjunto ejercer un efecto diferente que si hubieran sido tomadas en forma independiente.

El desarrollo de todo nuevo negocio parte de la generación o identificación de una idea. Pero muchas veces el éxito de un negocio está dado por transformar la idea en oportunidad. Y esa oportunidad tiene que ser desarrollada o explicada a través de un modelo de negocio que genere valor para los clientes y para los accionistas. A menudo se describe el modelo de negocio como un esquema general que ayuda a pensar en la pregunta: ¿cómo puedo ganar dinero en mi sector?

Se debe tener en cuenta que tipo de modelo de negocios se está definiendo en relación a la estrategia de la empresa como así también al entorno donde se desarrollará la misma.

Chesbrough y Rosembloom en su libro "The role of Business model in capturing value from innovation on companies" Industrial and Corporate Change vol 11, 2002, presentan una definición un poco más detallada y operativa de las funciones de un modelo de negocio: articular la proposición de valor, identificar un segmento de mercado, definir la estructura de la cadena de valor, estimar la estructura de costos, describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

6.1.2. Diversas formas de armar nuestra fortaleza

El modelo de negocios es importante dentro de una compañía para identificar los distintos elementos en el proceso de negocio que tiene como resultados los beneficios para la compañía. A través del mismo podemos detectar cuáles son los elementos claves en lo que hay que hacer hincapié para transfórmalos en fortalezas de la compañía que resultan críticas para la industria y su competitividad.

La función del mismo consiste en definir cuál es la proposición de valor de para un mercado objetivo, como desarrollar la cadena de valor y la red de relaciones dentro del ecosistema de la empresa de tal forma que permita la construcción de estos recursos valiosos, cuáles son las fuentes de ingresos que permitirán capturar el valor generado por dichos recursos valiosos, y finalmente cual es la estrategia competitiva que permite sostener en el tiempo el valor de los recursos de la empresa (Chesbrough, P & Rosenbloom, "The role of Business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation ´s technology spin-off companies" Industrial and Corporate Change vol 11, 2002)

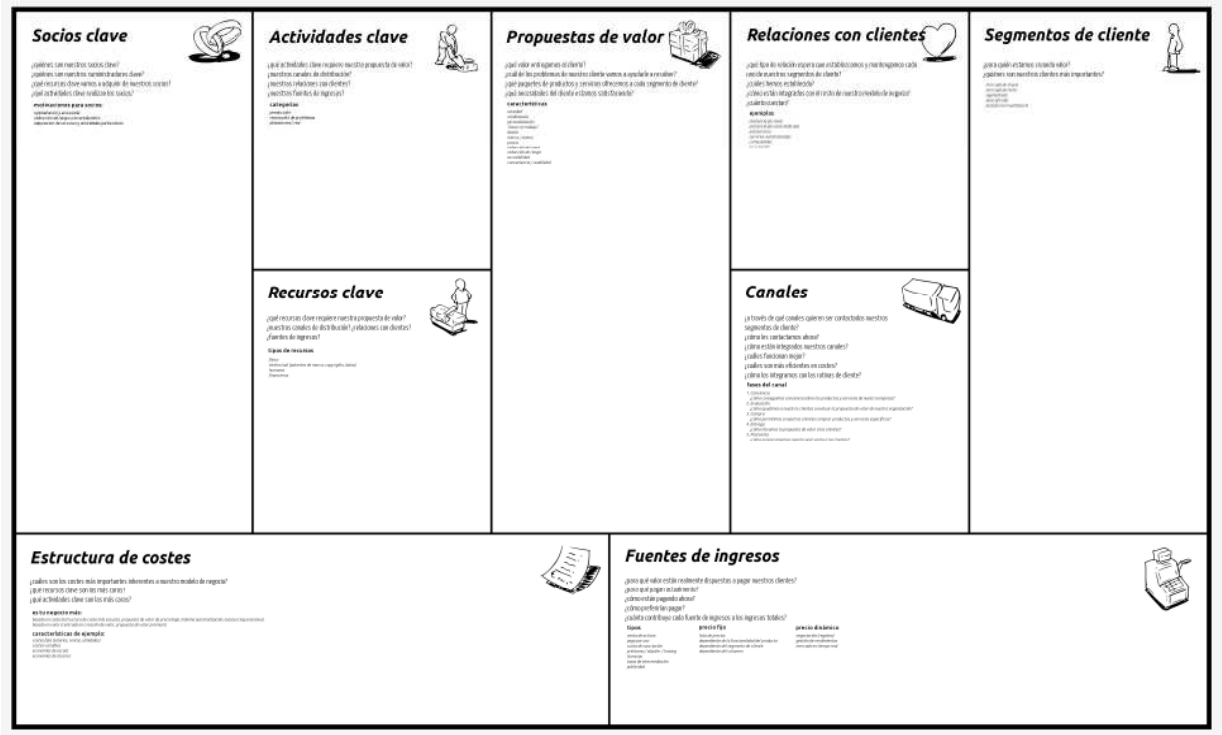
Otro aspecto importante para considerar el porqué del desarrollo de un modelo de negocios, reside en la importancia de poder detectar los cambios necesarios en los distintos componentes del mismo que se deben realizar como consecuencia de los cambios en el entorno. Es decir, es importante que el modelo de negocios se pueda adaptar a las distintas circunstancias del entorno a fin de aprovechas las oportunidades del mismo y que el modelo no se convierta en algo rígido y obsoleto.

6.1.3. Canvas: El éxito en 9 pilares fundamentales

El modelo del "Canvas" fue creado por Osterwalder en una de sus obras (1) con el objeto de "encontrar la mejor manera de describir un modelo de negocio, dividiéndolo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica".

(1) Libro "Generación de modelos de negocio", autor Osterwalder. Editorial: Ediciones Deusto (Grupo Plante). (www.businessmodelgeneration.com)

Figura N° 1



Fuente: Generación de modelos de negocio. Por Osterwalder.

En la imagen se puede observar que existen 9 componentes que convergen en la "Propuesta de valor", que es lo que te hace especial en el mercado. La misma se debe llevar al cliente, a través de distintos canales (comercial, Internet, locales, etc.), con los que a su vez se deben establecer las relaciones. Estos últimos elementos se pueden ver en el lado derecho del cuadro y se relacionan con lo externo a la compañía.

Por otro lado, se encuentran los elementos del lado izquierdo, referidos a los aspectos internos de la compañía, entre los que se destacan las actividades y los recursos clave, es decir, "lo que obligatoriamente hay que hacer y lo que es crítico dentro de tu modelo de negocio, y los socios clave con los que vas a trabajar".

Tanto el lado derecho del cuadro, como el lado izquierdo del mismo, se van encuadrar bajo de grandes elementos: La estructura de costos (lo que

genera las erogaciones de dinero) y la estructura o fuentes de ingreso (a través de las cuales no van a reconocer con dinero por el valor ofrecido).

Se destacan los siguientes elementos:

Propuesta de valor: Responde las preguntas de: ¿Qué valor le entregamos al cliente?, ¿Cuál es el problema que vamos a ayudar a resolver?, ¿Cuál es la necesidad que satisfacemos?

Se debe hacer inca píe en los beneficios que la empresa entrega a su cliente y no en los productos que se ofrecen al cliente.

Segmentos de clientes: Responde preguntas del tipo: ¿Quiénes son nuestros clientes más importantes? ¿Para quién creamos valor?

Se debe enfocar en los distintos grupos o nichos de clientes a los que se apuntará la propuesta.

Relaciones con el cliente: Responde preguntas del tipo: ¿Qué tipo de relaciones espera que establezcamos y mantengamos cada uno de nuestros clientes? ¿Cómo están integradas con el resto del modelo de negocios?

Es importante destacar como se va a alcanzar a cada grupo para mantenerlo y posicionarlo como es deseado. "Se debe analizar el cliente y conocer sus características para poder determinar la mejor manera de alzarlo" (Alexander Osterwalder, "the business Model Canvas", 2004)

Canales: Responde preguntas del tipo: ¿Por qué canales preferirían mis clientes ser contactados? ¿Cuál es el canal que mejor funciona? ¿Cuáles son los más eficientes en costes?

Se debe describir la forma en que el negocio contacta con el segmento elegido para entregar la propuesta de valor. (Considera comunicación,

distribución y canales de venta). La eficiencia se relaciona directamente con el tipo de cliente segmento.

Fuentes de ingreso: Responde preguntas del tipo: ¿Cómo pagan los clientes? ¿Qué valor están dispuestos a pagar? ¿Cuánto contribuye cada fuente a los ingresos totales?

Dicho elemento hace referencia a la forma de generar ingresos de la compañía. "Analizar el flujo de los fondos de cada producto o servicio es clave para tomar decisiones relacionadas con la rentabilidad y la sostenibilidad de tu propuesta de valor". (Editorial Buenos negocio (2), articulo "El modelo canvas: 9 elementos", 24 de febrero de 2014).

Actividades claves: Responde preguntas del tipo: ¿Qué actividades se requieren realizar para poder llevar acabo nuestra propuesta de negocios? ¿Qué actividades requieren los distintos elementos del modelo?

Este elemento, describe las actividades que la empresa debe llevar a cabo para poder desarrollar el modelo. Es a través de las dichas, como la empresa crea Valor. "Estas actividades varían de acuerdo al modelo de negocio, abarcando distintos procesos internos, por ejemplo: producción, marketing, distribución, servicios específicos, mantenimiento, nuevos desarrollos."(Editorial Buenos negocios (2), articulo "El modelo canvas: 9 elementos", 24 de febrero de 2014)

Recursos claves: Responde preguntas del tipo: ¿Qué recursos claves requieren los distintos elementos del modelo?

(2) Equipo multidisciplinario que produce, selecciona y gestiona contenidos para ayudar a emprendedores y pymes a potenciar y hacer más exitoso su negocio formado por experimentados del banco Galicia.

Hace referencia a los recursos necesario para desarrollar las distintas actividades tales como las relaciones con el clientes, la distribución o mismo la propuesta de valor. "Describe los activos más importantes para que el negocio funcione. (Físicos – Intelectuales – Humanos – Financieros)." (Editorial Buenos negocios (2), articulo "El modelo canvas: 9 elementos", 24 de febrero de 2014)

Socios claves: Responde preguntas del tipo: ¿Quiénes son nuestros socios claves? ¿Quiénes son nuestros suministros claves?

Se trata de identificar la red de proveedores y asociados necesarios para llevar adelante el modelo de negocio.

"¿Con qué alianzas vas a trabajar? Este es un aspecto que cada día se está potenciando más. (Alexander Osterwalder, "the business Model Canvas", 2004)

Estructura de costes: Responde preguntas del tipo: ¿Cuáles son los costos más importantes inherentes a nuestro modelo? ¿Cuáles son los recursos y actividades claves más caras?

Responde a todos los costos que tendrá la empresa para hacer funcionar el modelo de negocio. Este es el último paso a completar porque proviene de los bloques anteriores: actividades clave, socios clave y recursos clave.

6.1.4. De la teoría a la práctica: Algunos modelos de negocios característicos

En ocasiones, la teoría sobre modelo de negocio resulta difícil de ser llevada a la práctica, incluso es probable que si intentamos tomar una empresa al azar no podamos determinar con exactitud las características del modelo de negocios que implementa. Sin embargo, del otro lado existen compañías líderes en las que se puede visualizar muy claramente e incluso esto resulta ser uno de

los pilares fundamentales de su éxito a lo largo y ancho del globo. Respecto a esto, y con la ayuda de un listado elaborado por el sitio HowStuffWorks (3), resulta útil e interesante hablar de algunos modelos de negocios de empresas icónicas a nivel mundial:

E-Bay y Amazon: El modelo de estas dos conocidísimas empresas se basa en agregar valor al ofertar, es decir, listar una generosa lista de productos de todo tipo y de variedades diferentes, de modo que el cliente pueda elegir el que más se adapte a su necesidad. Esto está secundado a través de modernos y precisos motores de búsqueda que hacen que la "investigación" que realiza el cliente sea lo más acertada posible.

Groupon: "Un día-Una oferta". Consiste en ofrecer un producto a un precio bastante accesible pero en cantidades limitadas y que van variando día a día. De ésta forma, logran captar al cliente que deberá entrar periódicamente a buscar alguna oferta que le satisfaga. Lo que generalmente ocurre, es que uno entra buscando una cosa, y termina adquiriendo otros productos que inicialmente no buscaba, pero al verlos a un precio tan accesible se vuelven muy tentadores. Éste modelo se ayuda de una base de productos de primera calidad, muy conocidos y a un precio que no se consigue en ningún otro sitio.

Dell: Ésta empresa de tecnología posee un modelo de negocios de características "Justo a tiempo". Esto consiste en la eliminación de inventarios y operando directamente con el cliente.

(3) Artículo publicado en el sitio HowStuffWorks creado por los escritores Jane McGrath y Jacob Clifton en el año 2014. (http://money.howstuffworks.com/5-influential-business-models.htm#page=9)

Al no poseer stock, se suprimen los altos costos de almacenamiento y de distribución, lo que permite reasignar o invertir éstos ahorros hacia un mejor y más rápido servicio de entrega al cliente. Está fuertemente influenciado por el Just In Time utilizado por Toyota en los años '60.

Walmart: Ésta cadena mundial de supermercados es conocida por sus precios bajos. Esto lo logra recortando costos de personal y costos de infraestructura de sus locales (publicidad dentro del local, presentación de productos, etc.). De ésta forma, a través del ahorro en los costos recién mencionados les permiten ser competitivos a nivel precio. Sin embargo, esto se complementó con una estrategia bastante atípica: En vez de abrir tiendas en zonas de mucha población, se focalizó en mercados pequeños de entre 5.000 y 25.000 personas, que antes de que Walmart apareciera en sus vidas debían dirigirse hasta la ciudad más cercana a la hora de reaprovisionarse. Esto sin dudas le dio una ventaja muy amplia sobre cualquier otro competidor que quisiese copiar el modelo de "bajos precios" tan característico de ésta compañía.

McDonald's: Sus fundadores decidieron incorporar la línea de ensamble dentro de un restaurant, para lograr velocidad, calidad y consistencia complementadas con alimentos de un concepto y sabor distintivos. El toque final para ésta brillante idea fue establecer franquicias primero en Estados Unidos y luego en el resto del mundo, a modo de asegurar que el resto de restaurantes de la cadena apliquen el mismo modelo de negocios, además de seguir ciertos estándares de calidad y limpieza uniformes.

6.2. Capítulo 2 – Tecnología: Revolucionando el presente con ideas futuristas

6.2.1. Mercado de producción y venta de productos tecnológicos

La empresa surcoreana Samsung y la norteamericana Apple son, sin dudas, las dos empresas más importantes en el mercado mundial de producción y venta de productos tecnológicos. Por varios años han batallado para lograr nuevas tecnologías y productos más innovadores buscando ser líder del mercado en cuestión.

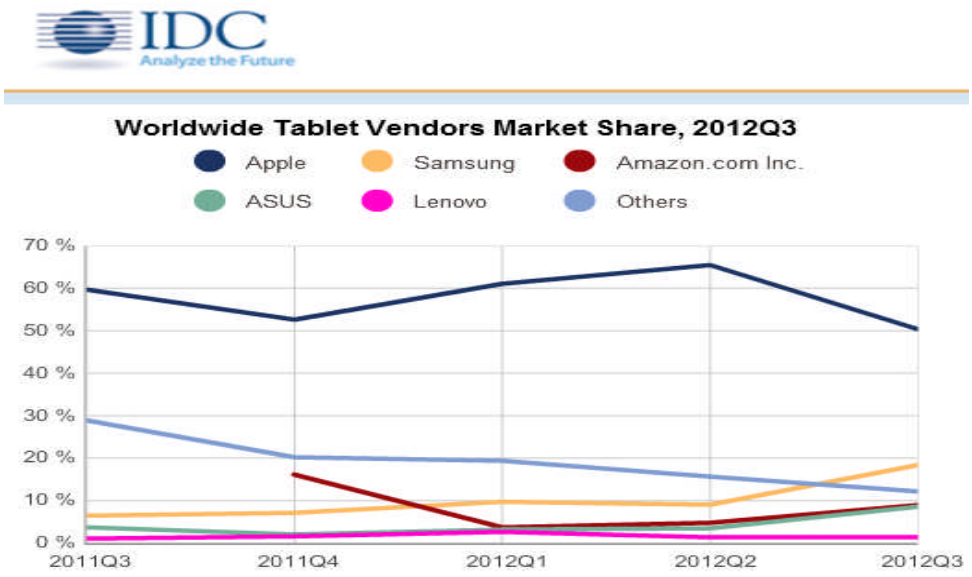
Samsung fue fundada en el año 1938 por Lee Byung Chul con el objeto exclusivo de hacer exportaciones. Actualmente la empresa sur coreana realiza diversas actividades, una de la más conocida es la producción y venta de artículos tecnológicos la cual, en el año 2013, arrojó un beneficio operativo del 5,4% lo que equivale a 6.700 millones de dólares, según se expone en el balance de publicación del último trimestre de 2013.

Apple fue fundada en el año 1976 por Steve Jobs, Steve Wozniak y Ronald Wayne teniendo como objetivo desde un primero momento la innovación en productos tecnológicos. Sus principales productos son el teléfono inteligente "iPhone", la tableta "iPad" y sus computadoras "Mac". El balance presentado por la compañía en el último trimestre del 2013 muestra unas ventas netas de 37.500 millones de dólares lo cual conlleva a un beneficio operativo de 7.500 millones de dólares. Timothy D. Cook, actual director ejecutivo de Apple, comenta que "nos enorgullece presentar un fuerte final para este increíble año con ventas récord para un cuarto trimestre fiscal, incluyendo ventas de hasta 34 millones de iPhones. Nos entusiasma ir directos hacia la temporada navideña con nuestros iPhone5C y iPhone 5S, iOS 7, el nuevo iPad mini con pantalla

retina y el increíblemente delegado y ligero iPad Air, los nuevos MacBookPro, OS X Mavericks y la nueva generación de aplicaciones iWork para iOS y OS X". Este comentario, muestra claramente el objetivo de Apple de tener participación en todos los rubros del mercado tecnológico con la variedad de sus productos.

Por el lado del mercado de las tabletas, la más vendida del mercado continúa siendo IPad de Apple, seguida muy de cerca por las diversas variantes del Samsung Galaxy. Ofrecen precios accesibles, comodidad en sus pantallas finas, posibilidad del acceso a internet y de reproducir música y videos. Según indica el portal Infobae, en su nota del 03/03/2014 "Apple perdió presencia en el rubro: en la comparación interanual, pasó de tener el 52,8% del mercado en 2012 a 36% en 2013, frente al avance de varios de sus competidores. La firma de investigación resaltó el crecimiento de Samsung, que aumentó su cuota de mercado casi 12 puntos porcentuales en un año gracias a una mejora de la línea Galaxy de tabletas, junto con marketing y promociones que favorecieron las ventas. "

Figura N° 2



Fuente: Estudio realizado en febrero de 2014 por consultora IDC Analyze the future

La empresa estadounidense de investigación de mercado denominada "IDC Analyze the future" publicó a comienzos del año 2014 el estudio realizado que mide la participación de mercado del año 2013 que tienen las empresas dedicadas a la tecnología en el mercado de las tabletas. Con la comparación interanual, la compañía que muestra mayor crecimiento es Samsung quien creció en todo el año 2012 un 325%, mientras que la líder del segmento sigue siendo Apple con un 50,4% de participación que sorprendió con una notable caída en el último semestre del año 2012.

6.2.2. Principales tendencias en la actualidad

El pasado día del niño en argentina, segundo domingo del mes de agosto, fue una fecha clave para evaluar las preferencias de los consumidores a la hora de elegir un presente. Como es de esperarse, la decisión de compra se basa en las exigencias de los más chicos que normalmente se inclinan por el juguete del momento, el último modelo de una muñeca, un auto clásico, o algunos niños más apegados a la tecnología empiezan a pedir su primer teléfono inteligente o tableta que, comparado con juguetes tradicionales, lógicamente son más costosos.

Los padres son parte importante ya que ellos son los que tomarán la decisión final poniendo en la balanza variables tales como el precio, la calidad del producto y la utilidad o beneficio que le dará a su hijo tenerlo. Esta última variable ha tomado gran protagonismo ya que actualmente los padres prefieren gastar un poco más de su dinero pero comprar un producto que no solo sirva para que su hijo se entretenga, sino que también sirva para que estos aprendan jugando y de esta manera desarrollar habilidades imposibles de desplegar solamente por medio de un juguete tradicional.

Según un estudio realizado por la compañía Internacional Intel, presentado en Julio de 2014, los niños de entre 8 y 12 años, prefieren la

tecnología como soporte para su diversión a diferencia de antes, en donde elegían los clásicos juguetes. *"Son las preferidas de los chicos para jugar y compartir momentos con sus amigos. Y también de los papás, porque son una poderosa herramienta para aprender. Por eso, a pocas semanas del Día del Niño, ya no son las muñecas y los autitos los que ocupan todas las listas de regalos. Cada vez más las tabletas reemplazan a los clásicos juguetes y los padres se preguntan cómo elegir el mejor equipo para sus hijos".*

Según testimonio de Mariela Bravo, Gerente de Consumo para Intel Cono Sur "…*Son parte de una generación con alta exposición a la tecnología. Las tabletas de alto rendimiento son sus mejores aliados para apoyo escolar y diversión".*

El estudio realizado por Intel, muestra una tendencia hacia lo tecnológico y que actualmente no solo los niños prefieren tabletas o teléfonos inteligentes sino que también los padres basándose en la premisa que el chico aprenda jugando.

6.2.3. Opiniones de expertos en tecnología

Como comentábamos en la sección anterior, el pasado día del niño dejó en evidencia las preferencias de los consumidores. Las empresas de tecnología han dedicado mucho de sus recursos para penetrar definitivamente el mercado de tecnologías especializada para los más chicos y lograr que sus productos sean pedidos por éstos para que, finalmente, los padres tomen la decisión de compra. Estas compañías han puesto en el mercado productos tecnológicos especiales para niños y los expertos en tecnología Federico Wiemeyer y Santiago Do Rego mostraron alguno de estos en su programa de televisión denominado TN Tecno especializado en tecnología, que en este caso al ser un programa dedicado al día del niño, se dedicaron específicamente a compartir con la audiencia los nuevos productos tecnológicos para el entretenimiento infantil.

En primer lugar, estos expertos mostraron una tableta de la marca Voxson Kids quienes desarrollaron una tableta para chicos que, a simple vista, parece de juguete por los llamativos colores que este producto tiene, pero al analizarlo en profundidad, esta tableta posee características similares a una tableta típica en lo que respecta a velocidad, almacenamiento y memoria. "Es una Tablet tradicional, lo que pasa que tiene una interface pensada para chicos" comenta Santiago Do Rego quien califica a este producto como uno de los más elegidos por sus buenas prestaciones educativas de entretenimiento y también por su precio razonable que ronda en los $ 1.900.

Otro producto que los expertos recomiendan es una cámara de fotos para niños por su característica de ser muy resistente a los golpes. Es de la marca V Tech y esta cámara es capaz de grabar videos y de tomar fotos. Tiene colores muy llamativos y botones muy sencillos, características esenciales para que un producto sea dirigido a este segmento del mercado. Esta cámara además, cuenta con juegos y añade marcos para fotos. "Tiene un pequeño zoom, 2mp de calidad, se puede sacar fotos bastante bien. Para los chicos está bien que están grabando todo el tiempo y están sacando fotos todo el tiempo" dice Santiago Do Rego.

Estos expertos en tecnología muestran como las empresas se van adaptando a las preferencias de los más chicos y desarrollan productos específicos para éstos, y así competir directamente con los juguetes tradicionales.

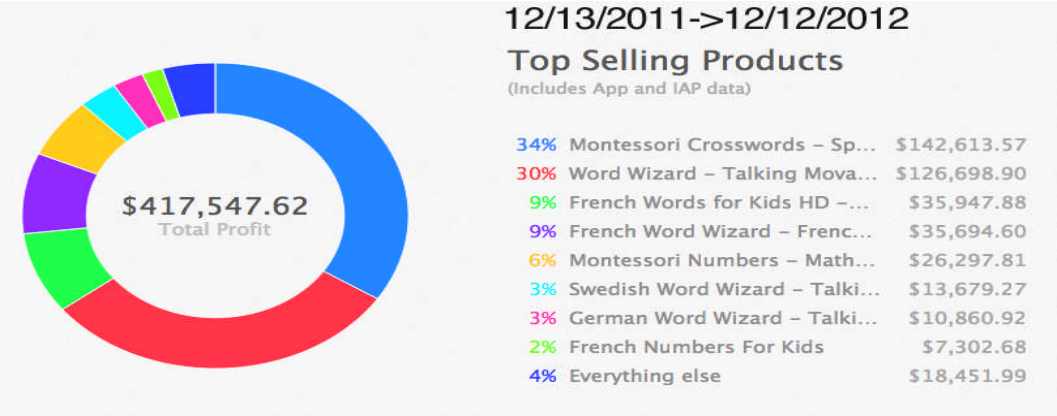
6.2.4. Tecnología en las esferas del entretenimiento y educación infantil

Está más que demostrado que la interacción entre los niños de hoy y la tecnología ocurre en cada vez más infantes que ya desde muy temprana edad

empiezan a estar en contacto con productos tecnológicos como por ejemplo tabletas. Sus padres o tutores, que utilizan estos dispositivos para trabajo o recreación, también los usan para educar o entretener a sus hijos. Hoy en día existen gran cantidad de aplicaciones educativas infantiles para tabletas, que son muy didácticas y fáciles de utilizar. Muy elocuente e interesante es el caso que se dio en un jardín infantil de Bethseda, Maryland, Estados Unidos, donde su maestra Petie Schuessler un día concurrió al establecimiento con un iPad dispuesta a enseñárselo a sus alumnos. Lo sorprendente es que no tuvo que destinar mucho tiempo para explicarles, puesto que 11 de los 13 niños que estaban presentes ya sabían manejarlo debido a que lo usaban en sus hogares.

La tecnología como complemento de la educación no sólo se integra a través de los dispositivos, sino también a través de las aplicaciones que se ejecutan a través de los mismos. En los últimos años, el mercado de aplicaciones educativas ha crecido bastante, gracias a que la tecnología se ha vuelto más económica lo que posibilitó que muchas personas adquieran dispositivos, agrandando el mercado a gran escala. A través de Appfigures, (una plataforma que permite obtener datos sobre desarrolladores y publicadores de aplicaciones), se realizó un estudio anual sobre las aplicaciones educativas que más facturaron entre diciembre de 2011 y diciembre 2012 (ver figura n° 3)

Figura N°3



Fuente: Estudio realizado por Appfigures. http://blog.lescapadou.com/2012/12/my-sales-experience-in-education-app.html

Las más destacadas fueron:

- Montessori Crosswords: A través del método de aprendizaje Montessori (el propósito básico de este método es liberar el potencial de cada niño para que se auto desarrolle en un ambiente determinado), fortaleciendo competencias como la ortografía, lectura y escritura.
- Word Wizzard: Provee a los niños de un conjunto de letras para que ellos armen sus propias palabras libremente.
- French words for kids: Aplicación para leer, escribir y pronunciar palabras en francés.

Por otra parte, el mismo estudio arrojó información sobre los países que más descargan y qué tipo de usuarios son los que adquieren estos productos (ver figura N° 4)

Figura N° 4

Country	Profit	Downloads	Updates				
United States	$227,151.40	142,765	252,496	442	193	127	31,841
France	$52,834.85	23,485	71,780	16	88	122	68
Canada	$32,724.20	17,114	35,843	9	16	32	1,361
Australia	$31,923.29	19,553	26,696	4	24	129	200
United Kingdom	$16,659.38	14,094	20,368	10	8	16	21
Sweden	$13,704.52	9,496	2,994	0	66	89	0
Germany	$8,343.97	7,489	2,213	1	14	7	0
Switzerland	$6,646.77	2,887	7,107	1	5	9	0
Finland	$3,407.94	1,213	118	0	3	1	0

Fuente: Estudio realizado por Appfigures. http://blog.lescapadou.com/2012/12/my-sales-experience-in-education-app.html

El país que más rentabilidad le otorgó a estas aplicaciones es Estados Unidos, seguido por Francia y Canadá. Un dato destacable es el número de compras de establecimientos educativos estadounidenses (31.841, ubicado en la última columna de la tabla).

Volviendo al estudio realizado por Edudemic, que es una organización que se encarga de capacitar maestros y profesores en temas de tecnología, definió aquellas competencias que deben ser estimuladas a través de artefactos tecnológicos en niños de temprana edad. Estas son: Aprender a desplazarse con un cursor a través de la pantalla, conocer dónde se encuentran las letras en un teclado, poder escribir su nombre a través del teclado, entender las funciones básicas de un buscador y estar familiarizado con términos tecnológicos pudiendo distinguir entre cámaras digitales, tabletas, computadoras, celulares, etc. Éste estudio también arroja otros datos contundentes:

- El 25% de los niños de 3 años se conecta diariamente a Internet.
- El 50% de los niños de 5 años se conecta diariamente a Internet.

También, hacen algunas recomendaciones:

- Los niños menores de 2 años no deben estar expuestos a éste tipo de artefactos
- Los niños mayores a 2 años deben estar expuestos entre 1 y 2 horas diarias.

Así como se fomenta la interacción con tecnología, de igual forma se debe exigir que haga actividades al aire libre

A su vez, establece signos de adicción a la tecnología:

- Preocupación constante por la tecnología
- Gran cantidad de tiempo utilizando un dispositivo
- Evasión de actividades sociales o al aire libre por el uso de tecnología
- Cansado e irritado por la falta de sueño
- Aburrido cuando no está utilizando un dispositivo tecnológico
- Caída en el desempeño escolar debido a que le preocupa más la tecnología

Además, éste estudio determinó que la persona más joven en realizar un tratamiento por adicción a la tecnología tenía 4 años, por lo que éste problema no sólo afecta a los adultos sino también a los más chicos y es uno de los riesgos a los que se exponen los usuarios de la tecnología.

6.3. Capítulo 3 – Industria del juguete: Brindando entretenimiento a los más chicos

6.3.1. El mercado de juguetes mundial

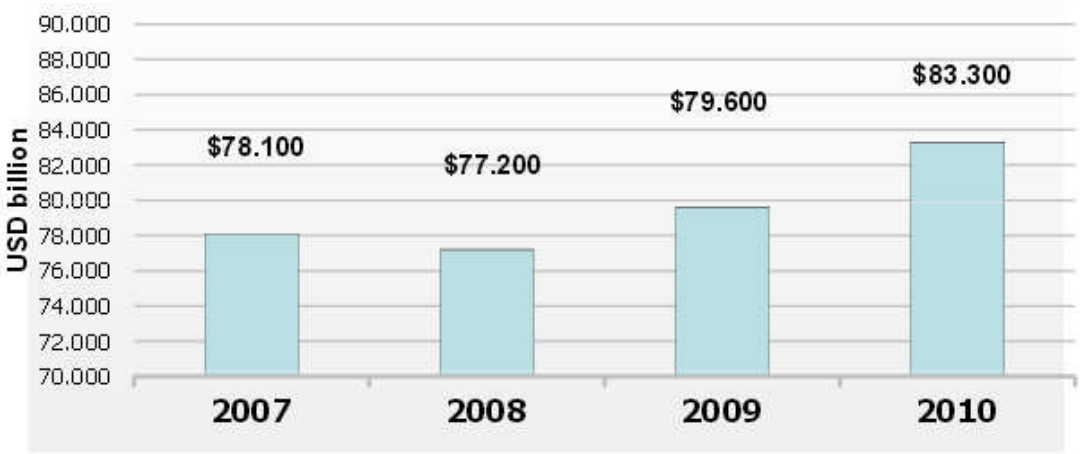
A la hora de analizar el mercado de juguetes mundial, resulta indispensable acudir al International Council of Toy Industries (I.C.T.I.), que es una asociación de industrias jugueteras a nivel mundial, fundada en 1975, que incluye a empresas de más de 20 países. Ésta organización, se encarga, entre otras cosas, de publicar periódicamente estadísticas del mercado mundial de juguetes. En su trabajo de 2012, analizaron los montos en billones de dólares (1 billón=1.000 millones) que manejó la industria a nivel mundial, durante el período 2007-2010 (ver figura n° 5)

En dicho gráfico se visualiza claramente la caída mundial de las ventas de juguetes durante el año 2008 debido a la recesión que afectó a las principales economías desarrolladas. Luego, a partir de 2009, comenzó a recuperarse, consiguiendo un crecimiento que se sostuvo durante 2010.

Otro dato contundente es que los 5 países que más consumen juguetes (Estados Unidos, Japón, China, Reino Unido y Francia), son los que concentran el 50,8% de las ventas a nivel mundial.

Figura N°5

El mercado de juguetes mundial en miles de millones de U$D desde 2007 hasta 2010



Fuente: Informe anual de la consultora The NPD Group realizado en octubre del 2011. http://www.toy-icti.org/PDFs/ToyMarkets10.pdf

La caída de las ventas más significativa, se dio en España, donde se redujo un 7,1% en 2010 respecto del año 2009.

Por otra parte, el estudio identificó a los juguetes más vendidos mundialmente del año 2011 (ver figura n° 6)

Se destacaron los sets de construcción de Lego, figuras de acción de Hasbro y las muñecas de "Monster High" de Mattel.

Para hablar de tendencias, lo más destacado fue lo sucedido en Gran Bretaña, donde 1 de cada 11 niños de entre 3 y 6 años recibió una Tablet de juguete para navidad. Además, durante ese mismo año se vendieron más de 250.000 tabletas en ese país (ver figura n° 7).

Figura N° 6

Los juguetes más vendidos por país en el año 2011

Fuente: Informe anual de la consultora The NPD Group realizado en octubre del 2011. http://www.toy-icti.org/PDFs/ToyMarkets10.pdf.

Esto demuestra el gran espacio de mercado que ha comenzado a ocupar la tecnología en el área de entretenimiento y educación desde hace ya algunos años.

Figura N° 7

Comportamiento de las tablets en el Reino Unido en el año 2011

- **Approximately 250,000 tablets were sold in the UK in 2011**
- **Preschool electronic Learning rose by 43% for the year (Total preschool +2%)**

Fuente: Informe anual de la consultora The NPD Group realizado en octubre del 2011. http://www.toy-icti.org/PDFs/ToyMarkets10.pdf.

6.3.2. La historia de la industria del juguete en Argentina

La industria juguetera nacional fue creciendo muy lentamente con el paso de los años. Esto se dio por diversos motivos:

La dificultad e inestabilidad económica por la que transitó el país en gran parte de su historia, acompañado por poca o casi nula incentivación por parte del Estado para el apogeo de éste tipo de empresas. Según el artículo "La Industria del juguete en la argentina", del Centro de Estudios para la Producción (2010) "...en Argentina la industria del juguete se caracterizó por la participación en poco % de productos Argentinos en sí mismos para la satisfacción de la demanda del mercado (Solo ocupaba un 10%). En los últimos años y dadas las políticas implementadas dichos porcentajes fueron modificándose: Entre los años 2004 y 2007 la participación de la producción local en el mercado se mantuvo en promedio en torno al 27%, cuando a partir del año 2008 fue creciendo ubicándose en el año 2011 en el 40%. En este sentido, la producción nacional de juguetes explicó en el dicho año 2 de cada 5 juguetes vendidos. Esta situación favorable del mercado, motivó la generación de nuevas empresas del rubro que pasaron de 35 existentes en el año 2001 a más de 100 en el año 2011. En el mercado Argentino, las empresas productoras son mayormente Pymes y de capitales nacionales. El 90% están localizadas en la Capital Federal y la provincia de Buenos Aires".

El concepto del juguete en sí mismo y su variabilidad con el paso de los años: A comienzos del siglo XIX, y durante algunas décadas más, el juguete era considerado un bien de lujo, y sólo las familias de más altos ingresos destinaban dinero para obsequiarle uno a sus hijos. La gran mayoría de niños restante, se veía obligada a improvisar más "artesanalmente", apelando a elementos como lata o madera, elaborando sus propios objetos de diversión tal como lo indica Erica Levie en el artículo de 2012 de su blog "El Juguete en Argentina". Posteriormente, un abaratamiento de los costos de producción, una mayor

publicidad y una modificación en el paradigma concebido sobre los juguetes, llevó a que estos fueran más masivos, llegando a todas las clases sociales.

En 1946 se creó la Cámara Argentina de la Industria del Juguete, que es una entidad sin fines de lucro que tiene como Misión "promover la industria nacional, defendiendo los derechos de los asociados y brindando apoyo y asesoramiento a todo el gremio".

Con objeto de realizar una reseña histórica sobre la industria del juguete, es interesante detallar el artículo elaborado por el Ministerio de Relaciones Públicas y Culto, junto con Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones y Promoción Comercial del año 2012, en donde se repasa el camino transitado por los productores de juguetes en el país, iniciado por un crecimiento muy lento pero sostenido a comienzos del siglo XIX, pasando por una etapa de consolidación durante la mitad de siglo que luego decaería pronunciadamente durante los 80 y los 90 y que se recuperaría a partir de 2003 :

"La industria del juguete comenzó a desarrollarse en la Argentina junto con la llegada masiva de inmigrantes, en el marco del modelo agroexportador impulsado por la Generación del 80. De sus países de origen los recién llegados trajeron los saberes, las técnicas y el ingenio que cimentaron las bases de la actividad: un universo de conocimientos prácticos, de experimentación, de avances a prueba de ensayo y error que –en las décadas siguientes – se fortalecieron con los avances técnicos, el desarrollo del hobbysmo y el surgimiento de las escuelas industriales.

Entre las décadas del 40 al 70, existían en Argentina más de 260 fábricas de juguetes, que abastecían prácticamente todo el mercado interno.

Durante los 90, la política de apertura indiscriminada a la importación y la nueva situación mundial en donde se siguió un proceso de construcción de un mercado único y global, determinó que en el año 2000, la producción

nacional solo participaba en un 10% de las ventas realizadas en el mercado interno. La industria del juguete en la Argentina, ha reaccionado ante este hecho que la ponía en riesgo de desaparecer ante la existencia del producto importado.

Luego de la salida de la Convertibilidad, la producción nacional de juguetes se expandió a una tasa promedio anual del 17%. Mientras que entre 2004 y 2007 la participación de la producción local en el mercado se mantuvo en promedio en torno al 27%, a partir del año 2008 fue creciendo ubicándose en el año 2011 en el 40%. Por otra parte, en igual período, el empleo registrado en el sector superó con creces al promedio de la industria manufacturera (29%). En este sentido la producción nacional de juguetes explicó en el año 2011 dos de cada cinco juguetes vendidos."

Algunas de las históricas firmas jugueteras argentinas fueron Vispa, Halcón (que luego se fusionaría con Vispa), Rullero, Azcárate Hnos % Escoda y Matarazzo. Actualmente, las que más se destacan en el país son Mattel, Fisher Price, Ditoys, Hasbro, Yetem y Ruibal.

6.3.3. El mercado argentino de juguetes

Volviendo al informe elaborado por el Ministerio de Relaciones Públicas y Culto, junto con Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones y Promoción Comercial del año 2012, y tomando como base las estimaciones del INDEC, podemos visualizar que la balanza comercial del sector es ampliamente deficitaria en el periodo 2007-2011, fundamentado principalmente por el aumento en las importaciones y la disminución sostenida de las exportaciones (ver figura n° 8)

Figura N° 8

BALANZA COMERCIAL					
	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010	Año 2011
Total general exportaciones del sector	13.116.948	11.381.629	7.659.073	6.934.008	6.988.835
Total general importaciones del sector	213.533.206	263.577.110	228.727.676	289.465.869	333.212.355
Saldo comercial	-200.416.258	-252.195.481	-221.068.603	-282.531.861	-326.223.520

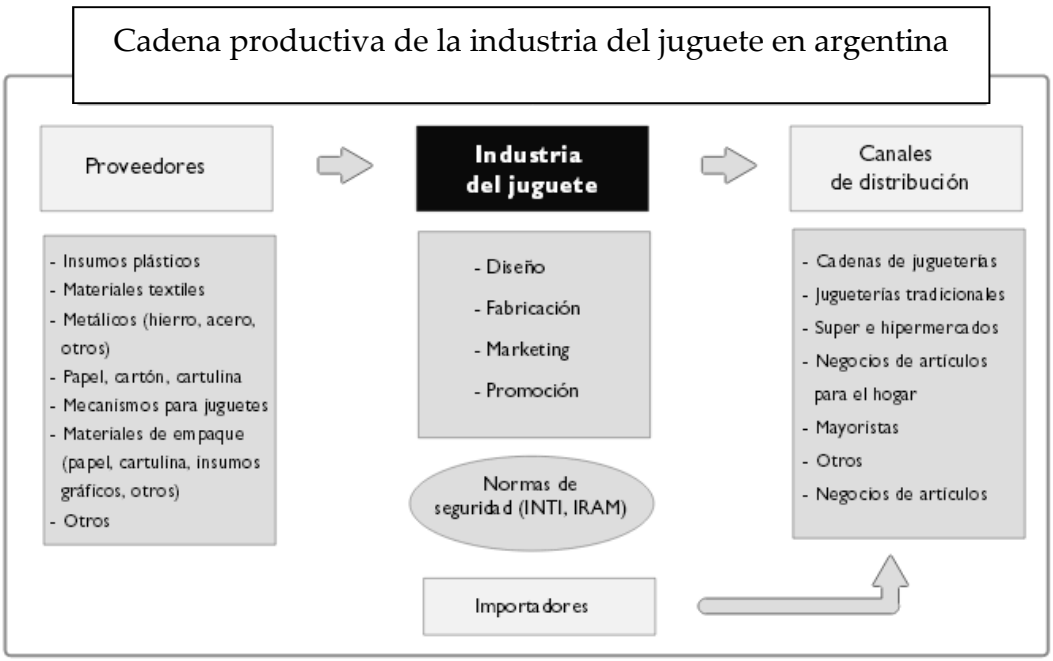
Fuente: CEI en base a INDEC

En cuanto a los montos que maneja el mercado argentino de juguetes, Matías Furió, el presidente de la Cámara Argentina de la Industria del Juguete, en el marco de la 43ª Feria de juguetes, juegos, cotillón y navidad, afirmó (2014) afirmó que la facturación del sector ascendió en el año 2013 a $900 anuales.

Con respecto a la estructura del mercado nacional, resulta útil resaltar el gráfico elaborado en el artículo del Centro de Estudios para la Producción, perteneciente al Ministerio de Relaciones Públicas y Culto, junto con Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones y Promoción Comercial del año 2012 (ver figura n° 9)

"El proceso productivo de esta industria comprende distintas etapas que van desde el diseño y el desarrollo de nuevos productos, su fabricación y armado hasta las actividades de promoción y marketing. La fabricación de juguetes requiere de materias primas provistas por otros sectores industriales tales como insumos plásticos (polipropileno, polietileno, poli estireno de alto impacto); materiales textiles; metálicos (hierro, acero); papeles, cartulinas y cartón y mecanismos para juguetes (motor eléctrico, fricción, cuerda, resorte, pila, etc.)".

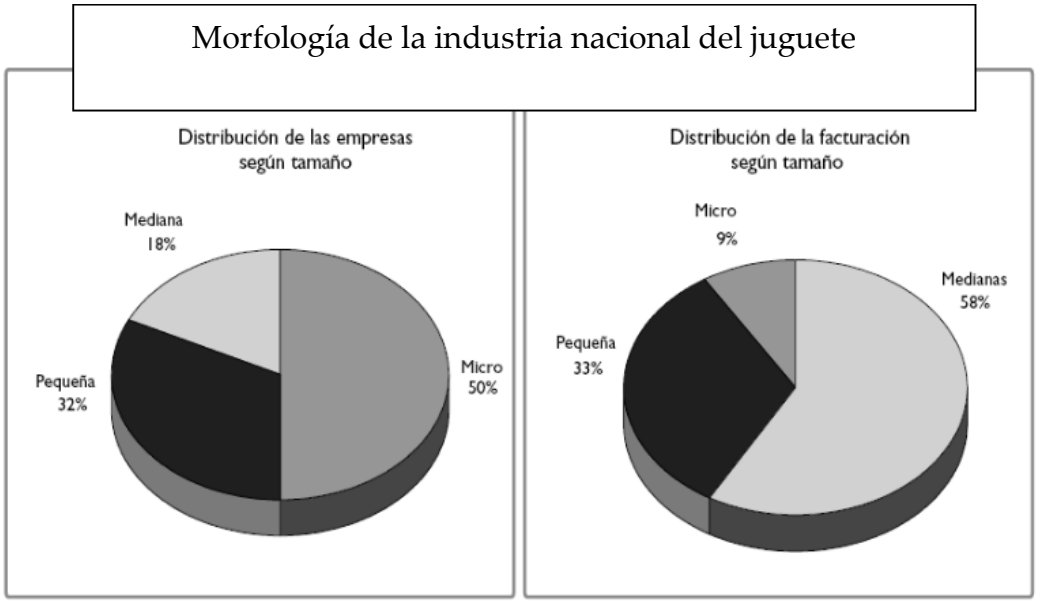
Figura N° 9



Fuente: Estimación sobre la base de Encuesta CEP

En cuanto a la industria nacional, éste mismo trabajo desarrolla gráficamente la proporción del tipo de empresas que conforman el mercado argentino (ver figura n° 10).

Figura N°10

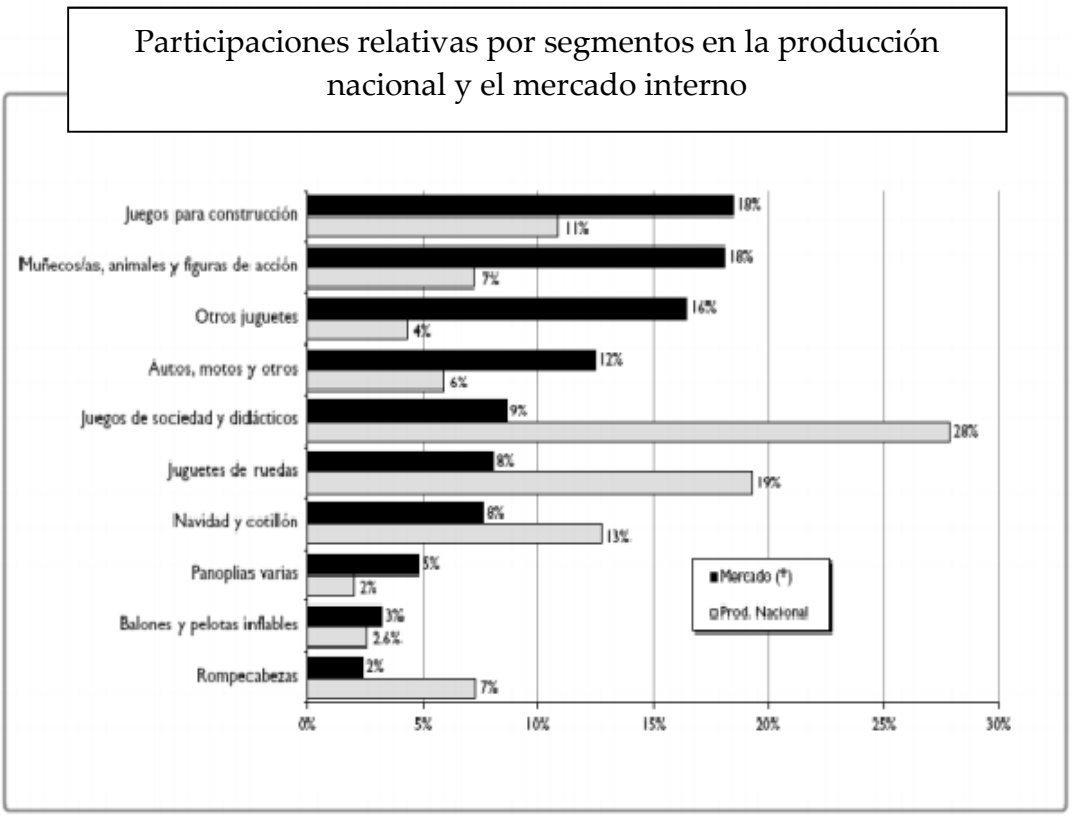


Fuente: Estimación sobre la base de Encuesta CEP

Como se ve, la mitad de las empresas locales son pymes muy pequeñas en su mayoría talleres de artesanos mientras que las empresas de mayor tamaño, las medianas, son sólo el 18%. Sin embargo, estas empresas acaparan el 58% de la facturación de la producción local, desplazando a las pequeñas al 33% y a las micro al 9%.

Para hablar de qué lugar ocupa cada tipo de juguetes como segmentos en el mercado, resulta útil analizar el gráfico elaborado por el ya mencionado artículo "La Industria del juguete en la argentina", del Centro de Estudios para la Producción (2010) (ver figura n° 11)

Figura N° 11



Fuente: CEP sobre la base de CAIJ. Encuesta CEP a INDEC

En el gráfico, tres rubros representan la mitad del mismo: Juegos de encastre (o para construcción) con el 18%; Muñecos/as, animales y figuras de acción, el 18% y Otros (conjunto que engloba trenes eléctricos, otros juguetes con motor, instrumentos musicales, sonajeros y juegos para deportes), el 16%. Con una participación menor, le siguen Autos, motos y otros vehículos (12%); Juegos didácticos y de sociedad (11%) y Juguetes de ruedas (9%); Navidad y cotillón, (6%); Juegos de té, cocina, oficios, etc. (4%); Balones y pelotas inflables (3%) y Rompecabezas (3%).

6.3.4. Evolución histórica de los juguetes argentinos: Los "chiches" de ayer y de hoy

No sólo en Argentina, sino a nivel mundial, los juguetes de moda han ido variando de muchas maneras, asociándose con el contexto social y económico de la región. En ésta sección del trabajo nos focalizaremos en describir los diferentes "chiches" que fueron acompañando la infancia de los argentinos desde principios del 1900 hasta hoy.

Erica Levie en el artículo de 2012 de su blog "El Juguete en Argentina" nos marca el punto de partida de nuestro análisis, destacando clásicos como el Dilenti, y el Balero. Luego, adentrándonos en la mitad de siglo, se pusieron de moda los juegos para jugar sentados como los soldaditos y las bolitas.

Entre la década del 50 y la del 60, comenzó la producción de bicicletas, triciclos y monopatines, para niños que buscaban trasladarse de una manera entretenida.

Además, se destaca la creación del primer tren de juguete argentino elaborado por la firma Halcón Vispa, que vino acompañado de juguetes similares como autos, aviones y camiones.

También, durante ésta época aparecieron las famosísimas muñecas "Marilú", las preferidas de las niñas de ese entonces.

Durante fines de la década del 50 y comienzos de la del 60, comenzaron a destacarse diversos juegos didácticos como el "Cerebro Mágico"

Finalizando 1960 y adentrándonos en 1970, ya había algunos juegos de mesa que eran "imprescindibles" en las juntas de los Argentinos, como los famosísimos T.E.G. y Estanciero, que resultaba ser una variante muy similar pero a la vez mucho más criolla del conocidísimo Monopoly estadounidense:

En las décadas de 1970 y 1980 comienza a llegar desde Estados Unidos la tendencia de las figuras de acción en miniatura, inspiradas en personajes de célebres películas y series de la época como Star Wars o He-Man, respectivamente:

En los años 90, la muy golpeada industria nacional de juguetes quedó reducida a unas pocas empresas que producían juguetes que por su materia prima era más económico elaborarlos localmente que importarlos. Cabe destacar que durante estos años el mercado se vio inundado de juguetes económicos en su mayor parte provenientes de China. También caracterizó a la década la sofisticación en los procesos de producción de productos masivos como autos en miniatura y muñecas. Otro hecho importante fue el desembarco en el país de las consolas de video juegos como Family, Sega Génesis, Nintendo y Playstation.

A fines de los 90 y durante toda la década del 2000, el avance y sofisticación tecnológico de las computadoras, que pasaron a ser cada vez más masivas, trajo consigo una gran ola de juegos para pc, que a medida que pasan los años son elaborados con gráficos cada vez más sorprendentes, casi reales, acordes a la mejora continua de los complementos tecnológicos que hacen que las computadoras sean cada día más veloces y eficientes.

Posterior a 2007 aproximadamente, aparecieron en Argentina las tabletas, que son computadoras en miniatura, fáciles de transportar, muy finas y

livianas. La más destacada y vendida en Argentina es el iPad, que fue presentado numerosos modelos a lo largo de los años:

Vale aclarar que si bien las tabletas y las consolas no se consideran juguetes propiamente dichos, hoy en día cumplen con algunas funciones educativas y de entretenimiento para niños de a partir de 5 años aproximadamente, como bien lo indica el trabajo del Centro de Estudios para la Producción, titulado "La industria del juguete en Argentina", al afirmar que "…Los videojuegos no suelen incluirse en el mercado de juguetes tradicionales. No obstante, corresponde señalar que ellos representan, en buena medida, una competencia para los otros juguetes, pese a que no son producidos en nuestro país, sino que se importan y comercializan localmente".

7. Metodología Implementada:

En el presente trabajo se utilizó un paradigma de investigación cualitativo, enfocado en el estudio de casos y a través de su análisis y comparación para obtener información relevante al objetivo planteado. Todo esto mediante el análisis, recolección y muestreo de datos.

La metodología implementada será del tipo descriptiva - explicativa destinada a explicar y detallar las características y conexiones existentes entre el avance de la tecnología y la influencia que esto ejerce sobre las empresas productoras y comercializadoras de juguetes en la actualidad, analizando el caso de una compañía comercializadora de juguetes, reconocida mundialmente.

Los instrumentos utilizados para realizar el trabajo de campo son:

Encuestas a madres, padres, tíos, abuelos, padrinos entre otros, que principalmente tengan contacto con niños de entre 0 – 10 años y hayan alguna vez regalado un juguete a los mismos, con el objeto de obtener testimonios

fehacientes sobres las preferencias de sus parientes en cuanto a la elección de un objeto para su entretenimiento. También se efectuarán encuestas a comercios minoristas de juguetes, con la finalidad de constatar sobre las preferencias de los consumidores actuales y poder demostrar la preferencia de estos hacia productos más tecnológicos.

Entrevista con el gerente de marketing y jefe contable de una empres comercializadora de juguetes reconocida a nivel mundial, con filial en la Argentina, con el fin de recabar información de expertos en el rubro acerca del modelo de negocios de la empresa, como observan su entorno y su opinión acerca del rol de la tecnología en el contexto de negocios actual de la compañía.

Análisis de documentos: analizaremos los estados contables de una compañía mundialmente reconocida, con filial en Argentina en forma comparativa por medio de aplicación de índices financieros y económicos para determinar la situación actual de la empresa y proyectar en el corto-mediano plazo.

Focus group en un jardín de infantes con niños de 5 años, para recolectar información acerca de su interacción con productos tecnológicos como tablets y su preferencia frente a un juguete tradicional. Esto es muy importante a la hora de determinar el rol actual de la tecnología cuando se aplica para entretener y/o educar.

Observación principiante en comercios de venta de artículos tecnológicos con el fin de identificar las últimas tendencias en relación a productos tecnológicos destinados al entretenimiento infantil.

Variables	Dimensiones	Indicadores	Instrumentos	Ver:
Modelo de negocios	Rentabilidad de un modelo de negocio tradicional en la actualidad	Situación económica financiera de una empresa comercializadora de juguetes	Entrevistas	Anexo 3 – Pregunta 1, 2 y 4.
	Mercado de venta de juguetes tradicionales	Variación en la demanda de juguetes tradicionales	Encuestas	Anexo 1 – Pregunta 14
Avance de la tecnología	Tendencias actuales	Productos más ofrecidos en comercios de tecnología para niños	Observación principiante	Anexo 7
	Influencia en los niños	Penetración de la tecnología multimedia para los juegos.	Focus group Encuestas	Anexo 5 Anexo 1 – Preguntas 9 a 14
Empresas productoras y comercializadoras de juguetes para niños	Fortalezas de las empresas	Productos más vendidos por línea de negocio	Entrevistas	Anexo 4 – Pregunta 3
	Situación actual del mercado argentino de venta de juguetes	Variación de la rentabilidad del negocio	Análisis de documentos	Anexo 6
	Preferencia de los clientes locales	Tendencia de la demanda de juguetes en el mercado argentino	Encuestas	Anexo 1 –Preguntas 9,12 y 14. Anexo 2 – Preguntas 5 y 6

8. Alcance:

En este trabajo no estudiaremos los factores microeconómicos y macroeconómicos. Tampoco haremos foco en aspectos legales, aspectos económico-financieros del mercado en general, análisis sociocultural, restricciones del mercado argentino en lo que respecta a los productos importados y restricciones cambiarias en el mercado de divisas.

9. Trabajo de campo

9.1. Encuestas

Hemos realizado dos tipos de encuestas. Una destinada a comercios minoristas de venta de juguetes y otra destinada a familiares de niños de entre 0 a 10 años,(ver encuestas realizadas en anexos 1 y 2) con el objetivo de recabar información útil para este trabajo

9.1.1. Encuesta a comercios minoristas de venta de juguetes para niños

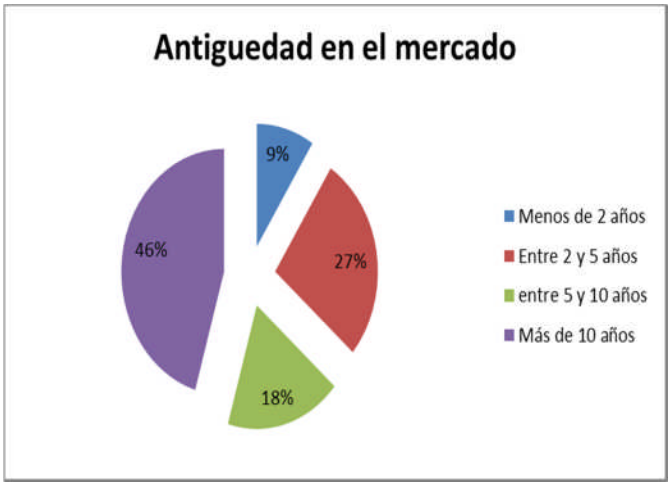
Las encuestas fueron realizadas a comercios minoristas de juguetes. Para el target seleccionado fueron elegidos aquellos ubicados en CABA, por zona Norte y el barrio de Palermo, Recoleta y Belgrano, sin importar el reconocimiento de su marca. En total, fueron encuetados 11 comercios minoristas de juguetes para niños.

El objeto de la dicha fue el de constatar sobre las tendencias actuales de los consumidores en cuanto a sus preferencias para intentar demostrar la inclinación hacia productos más tecnológicos.

Resultados:

De las encuestas analizadas podemos concluir que:

Gráfico n° 1

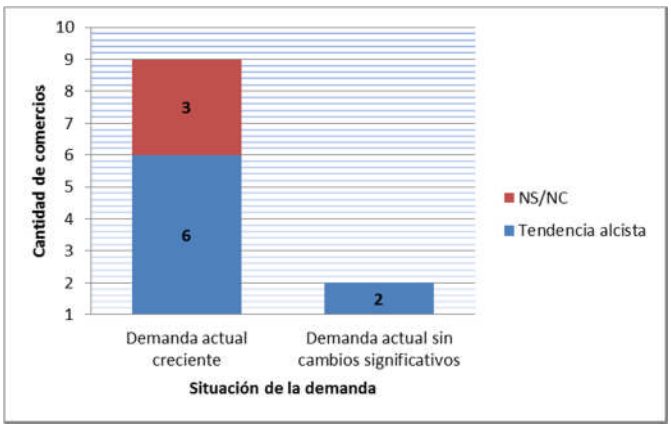


Fuente: elaboración propia

De la muestra seleccionada, de acuerdo al grafico n° 1, el **9%** de los comercios tienen una antigüedad menor a 2 años, el **27%** entre 2 y 5 años , el **18%** entre 5 y 10 años y el **46%** restante mayor a 10 años de antigüedad. Por lo tanto, en la muestra priman aquellos con antigüedad significativa, por lo que le dan más peso a su opinión en cuanto a la tendencia por su experiencia en el mercado.

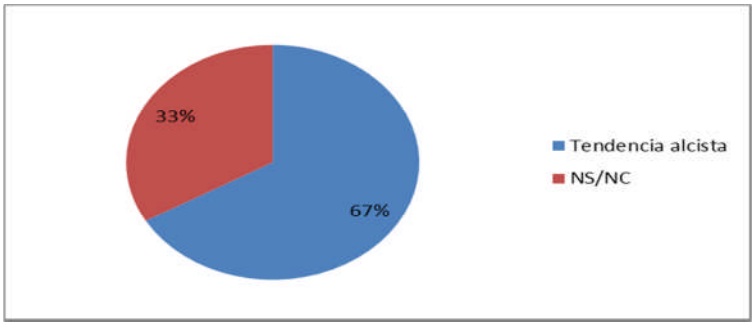
En dichos comercios, concurren mensualmente en promedio al menos 2000 personas en forma mensual.

Gráfico n° 2



Fuente: elaboración propia

Gráfico n° 3



Fuente: elaboración propia.

El **100%** de las jugueterías encuestadas ofrecen al consumidor productos con complementos tecnológicos o imitaciones de aparatos tecnológicos, ya sean celulares o tabletas de personajes famosos para los niños (por ejemplo: celular "ben 10" – celular "cars"- laptops para niñas de Barbie entre otros.)

Asimismo, como se ve en el gráfico n° 2, 9 de estos comercios, es decir el **82%** de los mismos, ven a estos productos con demanda creciente, mientras que el 18% restante no observa modificaciones. Además, se puede observar en el gráfico n° 3, que de aquellos que consideran que existen una demanda creciente en dichos artículos, el **67%** pronostica que la demanda aún seguirá aumentando en el próximo tiempo.

Tabla n° 1

Preguntas	**SI**	**%**	**NO**	**%**
¿Disminuyo la demanda de juguetes "tradicionales"?	7	4%	4	6%
¿Considera que los productos tecnológicos le han quitado y les están quitando mercado a los juguetes tradicionales?	7	4%	4	6%

Cuando se les consultó a los comercios acerca de la situación actual de los juguetes tradicionales como pelotas, muñecas, figuras de acción entre otros, tal y como se muestra en la tabla n° 1, el 64% consideró que la demanda de los

mismos se había visto reducida y adjudicaron como su consecuencia de esto, el aumento de la demanda de dispositivos electrónicos futo del cambio en las preferencias de los niños.

En conclusión, podemos destacar que en la actualidad la totalidad de los comercios minoristas de juguetes o "Jugueterías", ofrecen entre sus productos juguetes similares a dispositivos electrónicos como celulares, laptops entre otros. Asimismo, más del 80% de estos comercios, consideran que la demanda de dichos productos ha ido aumentando y lo continuará haciendo, en contraposición a la demanda de juguetes tradicionales que ha disminuido como consecuencia de la pérdida de atractivo para los niños frente a otros productos más tecnológicos. Para finalizar, los comerciantes cada vez están más interesados en ofrecer productos con complementos tecnológicos porque creen que a medida que pase el tiempo, los niños demandarán más y más juguetes de este estilo.

9.1.2. Encuesta a familiares de niños de entre 0 a 10 años

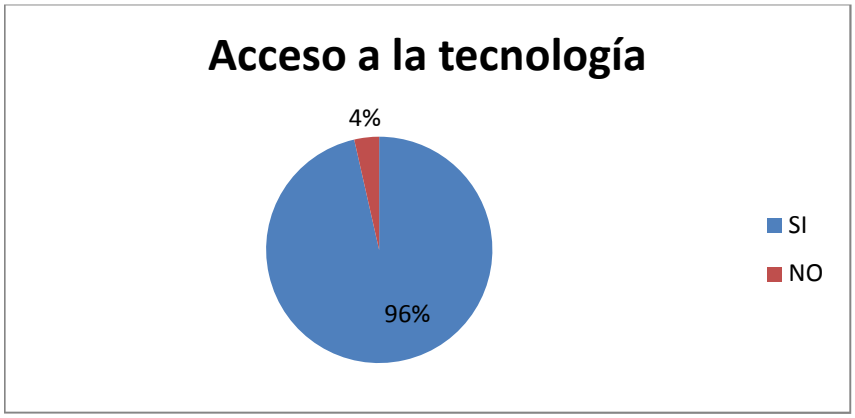
El presente apartado pretende analizar los resultados de las encuestas de padres y/o madres de familia con niños de entre 0 - 10 años que se realizó con el objeto de obtener testimonios fehacientes sobres las preferencias de sus hijos en cuanto a la elección de un objeto para su entretenimiento.

Las encuestas se han realizado con cuestionarios iguales para padres y/o madres de familia. Para target seleccionado, se eligieron aquellos con empleo actual y con estudios secundarios completos. El cuestionario realizado ha sido elaborado por los miembros del grupo.

La cantidad de encuestas realizadas, que forman la totalidad de la muestra, son 90.

El alcance y uso de los dispositivos tecnológicos por niños:

Gráfico n° 1

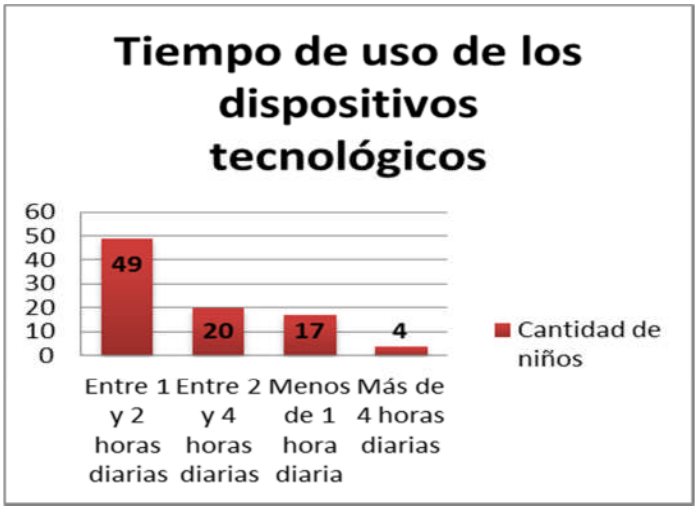


Fuente: Elaboración propia.

A partir de las encuetas realizadas podemos destacar (gráfico n° 1) que el 96 % de los niños poseen a su alcance dispositivos tecnológicos ya sean tabletas, celulares, computadoras u otros en su hogar. Esto muestra a grandes rasgos lo cotidiano que significa tener acceso a cualquiera de estos dispositivos, algo que se ha ido incrementando con el avance de la tecnología.

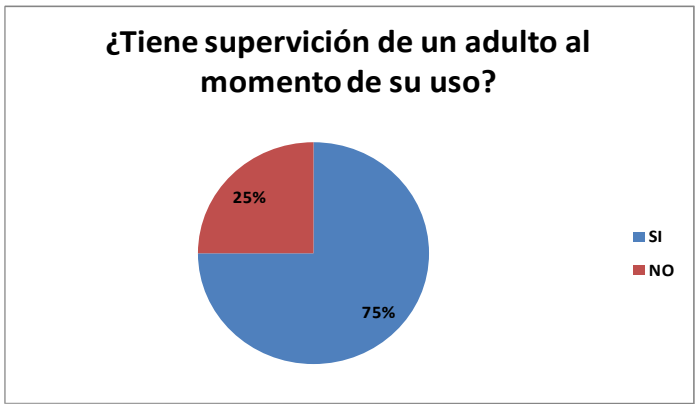
Asimismo podemos destacar como se muestra en el grafico n° 2, que 49 niños de los 90 que entraron en la muestra, utilizan dichos dispositivo entre 1 y 2 horas diarias, algo que representa más del 50%. En dichas hora de uso, los niños son supervisados en las actividades que realizan en un 75% por un adulto responsable, tal y como se muestra el grafico n° 3.

Gráfico n° 2



Fuente: elaboración propia

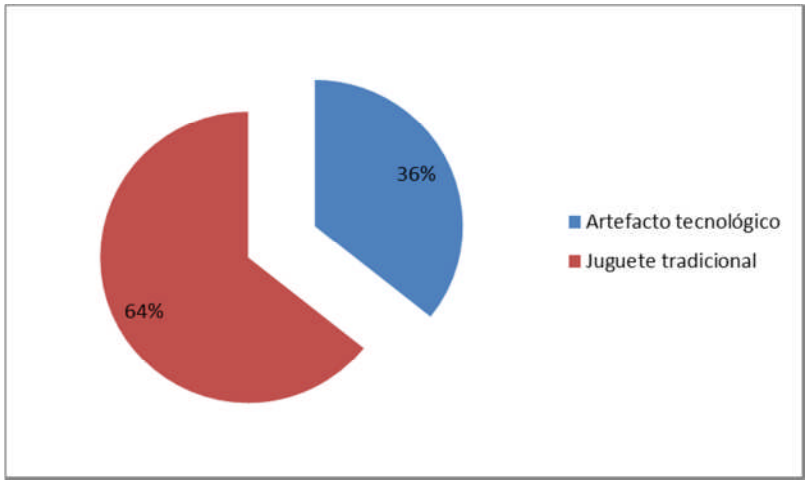
Gráfico n° 3



Fuente: elaboración propia

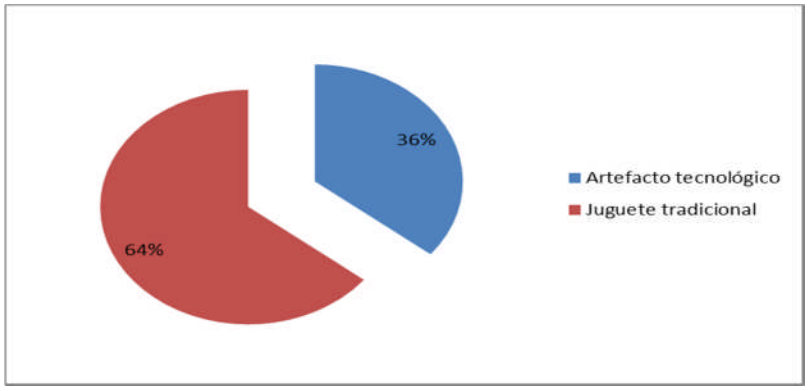
Al momento de dar a los niños a elegir entre un artefacto tecnológico y un juguete tradicional, ya sean soldaditos, muñecas, autos, figuras de acción u otros, el 86%, eligió por sobre el juguete tradicional, un artefacto tecnológico (ver gráfico n° 4). Mientras que por otro lado, los adultos prefirieron en un 64%, un juguete tradicional por un sobre un artefacto tecnológico, algo que muestra a las claras las diferencias en las percepciones entre las distintas generaciones (ver gráfico n°5).

Gráfico n° 4



Fuente: elaboración propia

Gráfico n° 5



Fuente: elaboración propia

En conclusión, podemos decir que en la actualidad todos los niños poseen en su casa algún dispositivo electrónico, desde una tableta o un celular hasta una computadora para jugar. Asimismo, a la hora de elegir entre un juguete tradicional o uno de los dispositivos mencionados, prefieren a la tecnología por sobre los juguetes tradicionales, algo que ha ido cambiando con el paso del tiempo, si analizamos las preferencias de sus padres, que eligieron a los juguetes por sobre los dispositivos. Es indudable que el avance de la tecnología y el mayor alcance hacia la misma, han ido cambiando las preferencias de los usuarios, en este caso los niños, dando lugar a nuevos

mercados y nuevos productos que hoy ellos eligen y dejando otros modelos que parecían inagotables en jaque.

9.2. Entrevistas

Hemos visitado las oficinas de una empresa comercializadora de juguetes reconocida a nivel mundial, con el objetivo de entrevistar a dos personas de áreas distintas para que nos respondan algunas preguntas que realizamos con anterioridad y de esta manera poder recabar información que nos ayude a observar y entender la situación actual de la industria de las empresas jugueteras. Hablamos con una persona del área contable y otra del área de marketing (ver entrevistas realizadas en anexos 3 y 4). De estas charlas pudimos obtener información muy relevante la cual detallamos a continuación.

9.2.1. Entrevista a jefe contable

Económicamente, la empresa parece no presentar grandes dificultades ante la situación actual del mercado argentino donde hay una leve recesión y la inflación es bastante alta. Sin embargo, éste contexto provocó que para continuar de la misma manera la empresa deba ajustar su estructura de costos, apuntando a mejorar el margen de rentabilidad obtenido en el ejercicio 2013, que es insuficiente para la política de la empresa.

A pesar de la restricción actual a la importación en Argentina, la empresa no tuvo dificultades para continuar abasteciéndose de los insumos y productos que necesita para operar localmente.

Otra ventaja es la flexibilidad cambiaria, a través de la última gran devaluación que ocurrió durante febrero 2014, que favoreció las ventas al exterior (resto de las subsidiarias en Latinoamérica), ya que al devaluarse el

peso, los ingresos obtenidos en dólares al exportar se traducen en todavía más pesos argentinos. Con respecto a la composición de las ventas, siguen predominando las exportaciones a Latinoamérica en comparación a las que se dan en el mercado local. En volumen, no hubo grandes variaciones respecto al ejercicio anterior, sólo una leve caída con respecto al ejercicio 2013.

Para hablar a nivel mundial, durante el primer trimestre 2014 las ventas continúan con una tendencia decreciente no sólo en Estados Unidos sino a nivel mundial. Sin embargo, esto también está ligado con que siempre el primer trimestre del año en la industria es el más flojo, ya que mundialmente no hay casi ningún feriado importante o eventos y celebraciones que estimulen la actividad. Esto generalmente repunta a medida que transcurre el año.

Igualmente, y a pesar de éste último detalle característico del mercado, hay una tendencia de caída en los niveles de ventas de juguetes en todo el mundo desde hace ya algunos años.

Financieramente, la empresa presenta una buena liquidez, lo que quiere decir que tiene dinero disponible para afrontar la operativa regular del negocio y hacer frente tanto a sus deudas de corto como de largo plazo.

La inflación produjo que los plazos de cobro en el mercado local de la empresa se incrementen, ya que con la pérdida del poder adquisitivo del peso, los clientes buscan tener menos moneda y adquirir bienes para cubrirse ante éste flagelo.

Con respecto al dólar, la empresa utiliza ésta moneda para abonarle a la casa matriz en Estados Unidos y también para cancelar una deuda con ésta que se va pagando de a tramos. En éste caso, la variación en el tipo de cambio sí perjudica a la empresa puesto que le produce a la empresa diferencias de cambio negativas. En respuesta a esto, la empresa busca acelerar la cancelación de la deuda lo más rápido posible, sabiendo que muy posiblemente la moneda extranjera continúe devaluándose cada vez más en los meses venideros.

A la hora de realizar pagos al exterior, durante éste ejercicio 2014 tuvieron menos trabas y requerimientos que durante ejercicios anteriores, en parte debido a la salida de Guillermo Moreno de la Secretaría de Comercio de la Nación, lo que trajo más flexibilidad a la operatoria de giros de dinero al exterior. Sin embargo, la situación actual continúa siendo un poco engorrosa y difícil para la operatoria de éste tipo de empresas.

9.2.2. Entrevista a gerente de marketing

En la entrevista al gerente de marketing de la compañía, pudimos recabar:

Su modelo de negocios se basa en 4 pilares fundamentales:

- Fuerte diseño y desarrollo de productos
- Actualización continua, reingeniería y extensión de las líneas de productos.
- Regular desarrollo de innovadoras líneas de productos para todos los segmentos.
- Cinco estrategias clave de la compañía:
  - Mejora permanente de la ejecución del negocio existente
  - Amplificar sus marcas.
  - Globalizar sus marcas.
  - Captar las nuevas tendencias.
  - Capacitación y desarrollo permanente de sus empleados.

Actualmente cuenta con un 21% de participación en el mercado argentino, posición que mantiene hace algunos años. Con respecto al entorno actual de dicho mercado, considera que la Argentina está atravesando un proceso de recesión y de alta inflación, lo que tiene impacto directo en las ventas no sólo de la compañía, sino de todos los jugadores del sector.

Los productos que más ventas tuvieron fueron los de "XX" y "YY", los más reconocidos de la empresa. Ambos tuvieron un incremento en su monto de ventas en el año 2013, en comparación al ejercicio 2012. Al ser juguetes con una imagen y posicionamiento consolidados, son los que menos se ven afectados ante variaciones del mercado. Una de nuestras unidad de negocio mas fuertes, no presentó variaciones importantes en sus ventas, manteniendo en el 2013 sus niveles del año 2012. Por último, las ventas en la línea "ZZ" cayeron sensiblemente.

Con respecto al mercado mundial, como consecuencia de una leve recuperación de la economía debido a la recesión del 2008/2009, hay una tendencia de caída constante en las ventas en los últimos años. Sin embargo, no todas las unidades de negocios presentan caídas en la rentabilidad. En su principal mercado, el norteamericano, durante el año 2013, la empresa controló el 16% del market share, superando a la competencia que tiene el 10%.

Con respecto al avance de la tecnología, desde la compañía no hacen caso omiso a la misma, considerando que cada día se vuelve más importante y está más incorporada a la vida de las personas, hecho que incluye también a los niños. También reconocen que productos tecnológicos como una tablet son competidores sustitutos de sus juguetes, ya que también cumplen la función de entretener y/o educar, entre muchas otras. Sin embargo, no creen que esto produzca la desaparición de los juguetes tradicionales, ya que son irremplazables.

Por otra parte, y como influencia fundamental de su modelo de negocios, tratan de considerar a la tecnología como un complemento de sus productos, modernizando los ya existentes (sin perder la esencia del juguete en sí mismo), innovando en nuevos juguetes y manteniendo actualizado su proceso de producción. Con esto nos deja bien en claro que la tecnología juega un rol fundamental en el funcionamiento actual de la compañía, actuando como aliado, pero a veces también como enemigo.

9.3. Análisis de documentos

9.3.1. Análisis de estados contables

Una de las empresas argentinas más representativas a la hora de medir y realizar un análisis financiero es Mattel Argentina ya que su comportamiento económico financiero es muy similar a Mattel Inc. pero en el contexto del mercado sudamericano. El mercado Argentino puede presentar algunas variaciones debido al contexto económico actual pero Mattel Argentina no solo comercializa en el mercado argentino sino que en todo Sudamérica es decir que sus estados financieros reflejan las operaciones de Mattel Argentina en todo Sudamérica ya que es el único representante de Mattel Inc. en la región.

Mattel Argentina realiza ventas en la República Argentina y también en otros países aledaños como Chile, Perú, Bolivia, Brasil, Uruguay, entre otros; abarcando así, como mencionábamos anteriormente, el total del mercado sudamericano. Sus principales clientes son los comercios independientes de venta al público de juguetes y los grandes supermercados. Ambos son el último eslabón de la cadena y son quienes llevan el producto final a los niños.

Analizaremos entonces el ejercicio económico finalizado el 31 de diciembre de 2013 de forma comparativa con el ejercicio económico finalizado el año anterior (ver estructura en anexo 6).

Comenzamos por el estado de resultados el cual en ambos ejercicios arroja ganancias muy notables pero muestra una leve caída al cierre del ejercicio del año 2013 con respecto al ejercicio anterior, esta variación representa un 33% que puede deberse básicamente a dos motivos; caída en las ventas y/o aumento en los costos. Antes de empezar el análisis del estado de resultados, observemos los números que arrojó el balance de publicación al 31 de diciembre de 2013.

	31.12.13	31.12.12
	En pesos	
Ventas netas	70.524.408	89.514.912
Costo de ventas	(38.480.338)	(47.776.438)
Ganancia bruta	32.044.070	41.738.474
Gastos de comercialización	(12.808.733)	(14.104.091)
Gastos de administración	(15.406.821)	(11.180.334
Otros ingresos y egresos netos	834.643	903.316
Resultados financieros y por tenencia netos	11.148.809	4.102.755
Ganancia antes de impuesto a las ganancias	15.811.968	21.460.120
Impuesto a las ganancias	(6.579.666)	(7.780.633)
Ganancia del ejercicio	**9.232.302**	**13.679.487**

Los puntos que resultan de mayor importancia al momento de explicar la caída en la rentabilidad como mencionábamos anteriormente, son sin duda las ventas netas y los costos. Cabe aclarar que dentro de los costos se encuentran los costos directos de venta, que se exponen en una línea del estado de resultados llamada "Costo de ventas", y los gastos tantos de comercialización como de administración, ambos se exponen en líneas separadas en el estado de resultado.

Gastos de comercialización y administración:

Los gastos de administración aumentaron un 38% y se componen de la siguiente manera:

Concepto	**31/12/2013**	**31/12/2012**	**Variación $**	**Variación %**
Alquileres	200.160	162.017	38.143	24%
Beneficios al personal	83.608	168.931	-85.323	-51%
Contribuciones sociales	1.147.946	1.131.986	15.960	1%
Depreciaciones de bienes de uso	222.147	206.273	15.874	8%
Fletes	-	37.300	-37.300	-100%
Gastos bancarios	186.000	182.699	3.300	2%
Gastos de oficina	404.537	374.748	29.789	8%
Honorarios y retribuciones por servicios	5.912.133	2.368.075	3.544.058	150%

Impuestos, tasas y contribuciones	1.413.038	1.654.796	-241.759	-15%
Movilidad, viáticos, gastos de viajes	479.603	446.081	33.523	8%
Otros gastos	258.494	74.553	183.940	247%
Reparaciones y mantenimiento	402.082	408.061	-5.979	-1%
Seguros	180.613	115.655	64.958	56%
Sueldos y Jornales	4.390.090	3.754.448	635.642	17%
Teléfono	126.375	94.710	31.665	33%
Total	**15.406.827**	**11.180.334**	**4.226.493**	**38%**

Los gastos de comercialización cayeron un 9% y se componen de la siguiente manera:

Concepto	**31/12/2013**	**31/12/2012**	**Variación $**	**Variación %**
Alquileres	1.021.594	740.815	280.780	38%
Beneficios al personal	17.512	16.000	1.512	9%
Contribuciones sociales	634.968	662.824	-27.856	-4%
Depreciaciones de bienes de uso	106.582	153.031	-46.449	-30%
Fletes	464.769	767.250	-302.481	-39%
Gastos de oficina	151.013	231.170	-80.157	-35%
Honorarios y retribuciones por servicios	2.549.958	2.454.676	95.282	4%
Impuestos, tasas y contribuciones	3.306.640	3.416.728	-110.088	-3%
Movilidad, viáticos, gastos de viajes	345.316	144.196	201.120	139%
Otros gastos	41.434	45.783	-4.349	-9%
Publicidad y promociones	549.746	1.228.420	-678.674	-55%
Reparaciones y mantenimiento	294.849	301.168	-6.319	-2%
Seguros	65.833	162.783	-96.949	-60%
Sueldos y Jornales	3.207.486	3.720.561	-513.074	-14%
Teléfono	51.034	58.689	-7.655	-13%
Total	**12.808.734**	**14.104.091**	**-1.295.358**	**-9%**

Costo de venta

La variación del costo de venta fue una caída del 19% y responde a las dos variables típicas, precio y cantidad.

Los costos de adquisición aumentaron acorde al aumento inflacionario y al aumento del tipo de cambio, recordemos que Mattel Argentina importa todos sus productos a Mattel Inc. para la posterior venta al mercado sudamericano y una variación del tipo de cambio afecta directamente a los costos de importación. Estos costos aumentaron un 20% aproximadamente según lo expuesto en el balance.

Las cantidades vendidas en el ejercicio 2013 cayeron con respecto a las cantidades vendidas en el ejercicio 2012 un 32%. Dicha variación la explicaremos en el apartado siguiente a la hora de analizar la variación de las ventas.

Entonces la composición del costo de venta al cierre del ejercicio se conforma de la siguiente manera.

Costos al 31.12.2012	47.776.438
Disminución del volumen vendido	-32%
Aumento de costos unitarios	20%
Costos al 31.12.2013	38.480.338

Ventas

Las ventas cayeron un 21% en el ejercicio 2013 con respecto al ejercicio anterior y parte de esto puede explicar a la caída de la rentabilidad de Mattel. Veamos entonces a que se debe la caída de las ventas y que importancia tienen las variables precio y cantidad.

Como lo mencionábamos anteriormente, las cantidades vendidas cayeron un 32%. Mattel Argentina, en sus estados financieros, divide entre aquellas ventas realizadas a clientes de Argentina de aquellas realizadas a clientes de los demás países sudamericanos. Veamos la composición de las cantidades vendidas.

	Unidades 2013	Unidades 2012	Variación $	Variación %
Ventas al mercado argentino	556.628	1.353.623	-796.995	-59%
Ventas al resto del mercado sudamericano (sin argentina)	1.143.870	1.157.946	-14.076	-1%
Total	1.700.498	2.511.569	-811.071	-32%

Las cantidades vendidas en general cayeron notablemente pero sorpresivamente la caída de las cantidades vendidas en Argentina no va en línea con la caída de las ventas del resto de los países de Sudamérica que prácticamente se mantuvieron constantes. Las cantidades vendidas en Argentina cayeron mayormente por las restricciones que el país tiene en lo que respecta a las importaciones, las restricciones en el mercado cambiario y por la negociación con los clientes que empezaron a realizar pedidos cada vez más acotados y acordes a sus niveles de ventas a consumidores finales. Esta caída en las cantidades vendidas sin dudas afecta directamente a la rentabilidad del negocio.

El precio de venta se incrementó en promedio un 26% en Argentina y un 13% en el resto de los países sudamericanos. Dicho incremento de precios amortigua la caída en las cantidades vendidas y concluyen una caída de ingresos del 21% con respecto al ejercicio anterior.

Indicadores financieros

Rentabilidad del capital: Cada peso invertido en la empresa Mattel Argentina en el año 2012 rendía un 82%. En el ejercicio 2013, cada peso invertido rinde un 60%. Esto indica que la eficiencia con que la empresa utiliza sus activos y maneja sus operaciones ha caído.

Margen de utilidad: El margen de utilidad del ejercicio 2012 fue del 15%, un punto porcentual más alto del ejercicio 2013 que fue del 14%. Dicha

variación no es tan significativa ya que a las caídas de las ventas del ejercicio 2013 se les agregan las acciones de reducción de costos para atenuar este efecto.

Resumen de la caída de la rentabilidad de Mattel Argentina

De la documentación vista y de los análisis de variaciones estudiados se puede concluir que la caída en la rentabilidad de Mattel Argentina del ejercicio 2013 fue provocada mayormente por la caída de las cantidades vendidas en el Mercado Argentino generando que la empresa no alcance los niveles de venta del ejercicio anterior y que además tampoco pueda igualar los niveles de venta conseguidos en el ejercicio anterior en el resto de los países sudamericanos.

9.4. Focus group

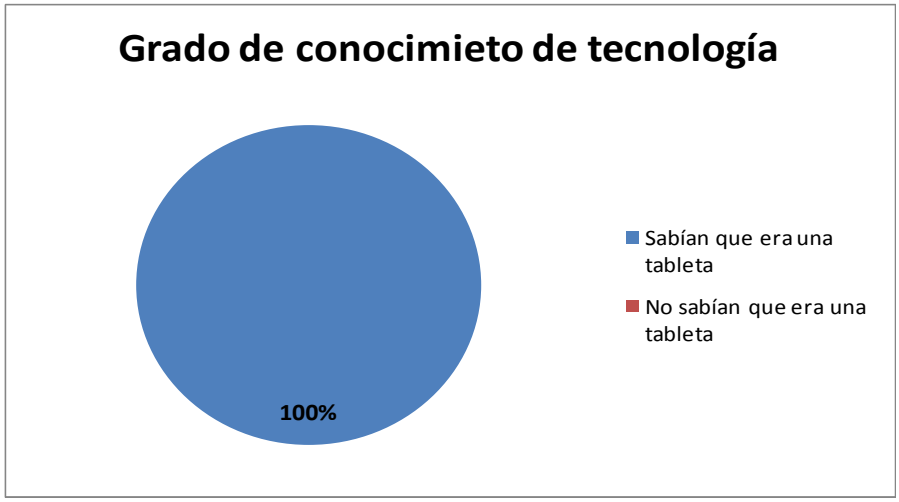
El día viernes 31/10/14, se reunieron a los niños en un aula en condiciones de aislamiento de estímulos externo a la experiencia (ver estructura de focus group en anexo 5)

Caracterización de la muestra*:* el target que se utilizó para realizar el Focus Group fue de niños de entre 4 y 5 años de la ciudad de Buenos Aires que asisten diariamente a un jardín de infantes de clase económica Media, Media – Alta y Alta, seleccionados aleatoriamente, de acuerdo a los criterios establecidos, participando en su totalidad 6 niños entre hombres y mujeres.

Este instrumento recolectó información respecto de las distintas preferencias y percepciones de los niños para con sus elecciones en cuanto a que y con que jugar.

Resultados:

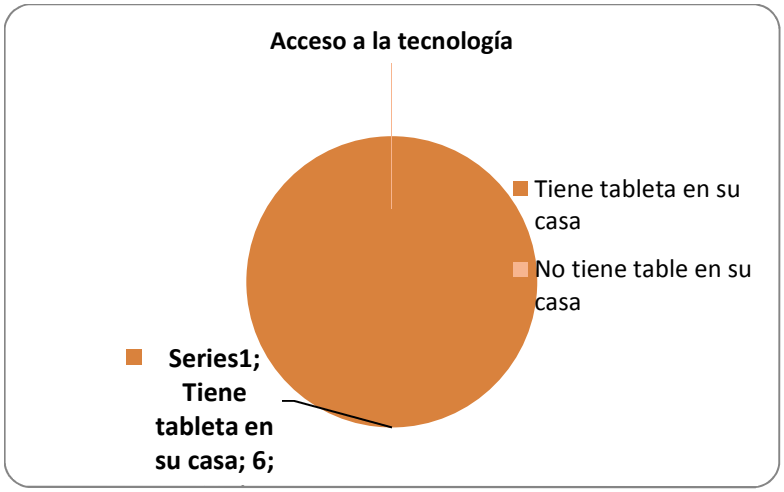
Gráfico n° 1



Fuente: elaboración propia.

Dada la primera de las preguntas presentadas en el apartado de "desarrollo del Focus Group", como se puede ver en el gráfico n°1, el 100% de los niños seleccionados en la muestra tenía conocimiento de lo que era una tableta atribuyendo como función principal de la misma el juego, es decir la parte lúdica. Asimismo, otros 3 niños pudieron reconocerle más funciones a la tableta además de la de jugar, entre las que destaco " [...] sirve para trabajar, jugar, ver videos y bajar juegos". "se puede jugar, hacer trabajos y cosas y escuchar música"

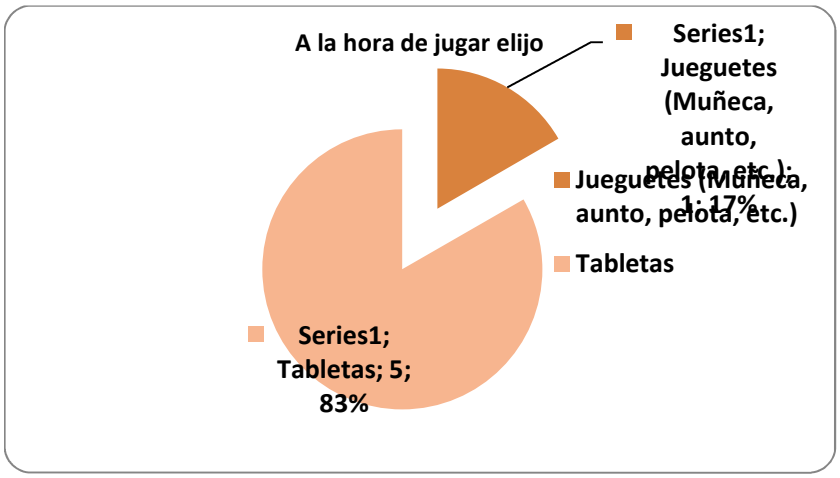
Gráfico n° 2



Fuente: elaboración propia.

De acuerdo al grafico n° 2, se puedo observar que la totalidad de los niños tienen acceso a una tableta, es decir que tienen a través de cualquier dispositivo tecnológico, la posibilidad de acceder a miles de oportunidades que les entregan los mismos y de forma cotidiana.

Gráfico n° 3



Fuente: elaboración propia.

Al momento de determinar las preferencias de los niños en cuanto al objeto a elegir para sus juegos, más de la mitad de los mismos (83%) eligió a las tabletas como medio de entretenimiento a la hora de jugar " [...] me gusta más jugar con las tabletas porque tengo muchos juegos y tiene muchos colores y son divertidos ", "Me gustan las tabletas con juegos divertidos" respondieron unos de los niños del grupo.

Para terminar, aun habiendo elegido a la tableta por sobre un juguete tradicional a la hora de jugar, al momento de elegir cuál era el regalo que querían para la navidad, la totalidad de los niños dieron preferencia a juguetes tradicionales relacionados con figuras que despiertan su interés como juguetes de "Las guerras de las galaxias", figuras de acción, muñecas "Barbie" o trajes de

princesas entre otros, dejando en segundo lugar a las dispositivos como tabletas u otros.

En conclusión el desarrollo del grupo focal, ayudo a determinar cuáles son las preferencias de los niños en cuanto a sus elecciones a la hora de jugar, las cuales arrojaron un resultado contundente a favor del uso de la tecnología (83% la prefiere), dada las características que ofrece por sobre un juguete tradicional según las opiniones de los mismos niños.

Asimismo se puede destacar como los niños tienen conocimiento de lo que es una tableta (100%) y al mismo tiempo tienen acceso ya desde muy pequeños a distintos dispositivos tecnológicos con los que conviven a diario y resultan para ellos objetos "normales" de su entorno.

9.5. Observación principiante

Para incursionarnos aún más en el mundo de la tecnología e interiorizarnos en los nuevos productos tecnológicos ofrecidos al segmento de los niños, decidimos recorrer aquellos locales comerciales de las principales cadenas de venta de productos electrónicos ubicadas en los principales centros comerciales de la ciudad autónoma de buenos aires (ver estructura en anexo 7).

En este recorrido decidimos ponernos en el roll de un adulto que quiere comprarle un regalo a un niño de entre 6 a 10 años y demostrar a los vendedores que no tenemos conocimiento alguno de las nuevas tendencias para que éste pueda poner en práctica sus conocimientos de marketing y venta a su mayor nivel.

En primer lugar observaremos cuales son los productos que se exponen con mayor prioridad, es decir los que más llaman la atención o los que están ubicados en un lugar privilegiado en la góndola. En segundo lugar estudiaremos la forma en que los vendedores ofrecen los distintos productos y

la manera en que éstos nos comunicarán las características de los mismos. También tendremos en cuenta recomendaciones de los vendedores para identificar aquellos productos que, para ellos, serían una mejor opción de compra.

El primer comentario realizado al ingresar al primero local comercial se hizo en base a no observar un sector del local dedicado exclusivamente a productos tecnológicos para niños, esto nos puede llevar a un primer comentario el cual se debería referir a que las tiendas tecnológicas no están focalizadas en su totalidad a abarcar este segmento de mercado y que se encuentran en una etapa de penetración. Luego, al ser atendidos por un vendedor, pudimos observar en distintos lugares del comercio productos específicos para el mercado en cuestión. Teléfonos inteligentes y tabletas de colores llamativos y pequeños fueron los más recomendados por nuestro vendedor, también nos mostró consolas de video juegos tradicionales o computadores portátiles pero no se lo notó muy predispuesto a ofrecernos estos productos. Por ultimo vimos un producto destinado en su totalidad para el mercado de los más chicos, era una cámara fotográfica bastante robusta y colorida, es decir que llamaba mucho la atención, además esta cámara funciona abajo del agua y toma una gran cantidad de fotos a una muy buena calidad, la contra fue sin duda el precio que ascendía a los $ 5.000. Luego de mostrarnos los distintos productos, el vendedor da por fin su punto de vista o su opinión acerca de los mismos, "…yo creo que con las tabletas los chicos pueden hacer lo que quieran y entretenerse bastante, además el precio es bastante accesible comparado con los demás productos (…) mayormente están llevando éste modelo para chicos menores a 10 años, para el día del niño este modelo voló", comentó nuestro vendedor.

De nuestra primera visita se observó que si bien el local comercial no está organizado de tal forma que estos productos llamen la atención, se notó al vendedor muy interiorizado en el tema y con los conocimientos suficientes

acerca del roll que cumple la tecnología en el entretenimiento y aprendizaje de los niños. El producto más ofrecido fue, sin duda, la Tablet.

Luego, las demás visitas a los locales comerciales fueron muy similares a la primera, destacando que ninguno de los comercios visitados contaban con un espacio físico destinado exclusivamente a la promoción de estos productos. La mayoría de los vendedores que nos asesoraron nos ofrecían mayormente teléfonos inteligentes tradicionales o tabletas pequeñas a precios realmente razonables dejando un poco de lado las consolas de video juego o también las notebooks.

Como conclusión de esta experiencia queremos compartir la impresión que nos llevamos con la gran variedad de modelos tanto de tabletas y de teléfonos inteligentes, pero esta variedad se destinaba mayormente al mercado tradicional, en solo tres locales de los diez visitados tenían productos destinados exclusivamente al segmento de mercado de los más chicos. Otro punto que es importante destacar es el gran conocimiento de los vendedores de la situación actual en relación al roll que cumple la tecnología y como ésta se puede complementar tanto con el entretenimiento y el aprendizaje.

10. Conclusión final

Éste trabajo de investigación final tuvo por objetivo demostrar la influencia del avance tecnológico en el actual modelo de negocios y cómo éste progreso afecta cada vez más la rentabilidad de las compañías del sector.

La hipótesis se comprobó porque se demostró que la influencia del avance tecnológico en estas empresas está presente y no se puede negar de ninguna forma. Además, ciertos productos frutos de éste progreso se transforman en competidores directos, más atractivos y accesibles, lo que resulta en una clara pérdida de ventas a nivel mundial, achicando disminuyendo la rentabilidad de las compañías de la industria juguetera.

Con respecto a los objetivos, se logró explicar y detallar no sólo el modelo de negocios de Mattel Argentina S.A., sino también la situación actual de la empresa, tanto económica como financieramente, haciendo foco en sus principales aristas como son las ventas por líneas de productos, liquidez, deudas y resultados, todos ellos fieles indicadores de la realidad de la compañía estadounidense con filial en nuestro país, como se puede observar en el punto 9.2 en la entrevista al jefe contable y en el punto 9.3 en el análisis de los Estados Contables de la compañía.

Se pudo identificar un claro cambio en la preferencia del consumidor de juguetes por consecuencia del avance tecnológico. Esto puede visualizarse a través de una entrevista con el Gerente de Marketing de la empresa (punto 9.2), encuestas a consumidores y comerciantes de juguetes (punto 9.1) y observación principiante de locales del ramo tecnológico en shoppings muy populares de la Capital Federal (punto 9.5). Todas estas lograron confirmar la modificación de las necesidades de los consumidores, que actualmente y en su mayoría se vuelcan más hacia la tecnología, dejando de lado los productos tradicionales. Esto se debe a que la tecnología desde hace varios años logró meterse de lleno en la vida de las personas de todas las edades, y asiste cada vez más a las diversas facetas de la vida del ser humano, sin exceptuar a los niños. Además de estar disponible, cada día es más accesible, económica y multifunción, permitiendo beneficiar a más de una persona con el mismo aparato.

Se logró exponer al avance tecnológico como una de las principales causas de la caída en la rentabilidad de las empresas jugueteras mundiales, a través de la usurpación del mercado, liderado por tablets, celulares y similares. Esto se ve reflejado en las encuestas a consumidores y comercios, que cada día le dan más lugar a la tecnología, resignando lo tradicional, lo que se traduce en una caída notable de las ventas y, por consiguiente, de la rentabilidad de las

empresas, tendencia que se puede visualizar en la entrevista al Gerente de Marketing (punto 9.2) y en la encuesta a comercios jugueteros (punto 9.1).

A la hora de proponer estrategias para la reinvención del modelo, se debe tomar como foco principal al avance de la tecnología y utilizarla como un complemento aliado al producto original. De ninguna manera se puede continuar aferrándose al modelo tradicional que tantos beneficios otorgó en el pasado, ya que de ésta forma se estarían quedando en el tiempo. Un aspecto positivo es que desde la empresa no niegan dicha tendencia y la aceptan como una de las principales influencias a su modelo de negocios (tal como lo afirma el Gerente de Marketing en la entrevista incluida en el punto 9.2), a través de la identificación de la misma y la aplicación tanto a su línea de fabricación como a sus productos actuales y la innovación traducida en nuevos juguetes más "actualizados". Más que nunca es importante estar pendiente del consumidor, de cómo se van manifestando los cambios en sus preferencias de compra debido, entre otras cosas, al avance tecnológico. De ninguna forma se puede competir directamente contra una tableta o una computadora, pero también es cierto que los juguetes no van a desaparecer, siguen siendo la forma más genuina y sana de divertimento para un niño en crecimiento, por lo que habrá que apelar a esta premisa y estar adaptándose a los nuevos contextos que se van presentando.

11. Anexos

Anexo 1

Encuesta a comercios minorista de venta de juguetes para niños

Pregunta 1: ¿Hace cuánto opera en el rubro de los juguetes?

- Menos de 2 años
- Entre 2 y 5 años
- Entre 5 y 10 años
- Entre 10 y 20 años
- Más de 20 años

Pregunta 2: ¿Aproximadamente cuántas personas concurren al local mensualmente?

- Menos de 1000
- Entre 1000 y 2000
- Entre 2000 y 4000
- Más de 5000

Pregunta 3: Indique a qué nivel socio económico apunta a servir.

- Clase alta
- Clase media-alta
- Clase media
- Clase media-baja
- Clase baja

Pregunta 4: ¿Ofrece juguetes que utilicen tecnología como complemento? Por ejemplo mini tablets de Barbie, juegos de video de alguna serie/película, etc.

- Sí
- No

Pregunta 5: En caso afirmativo, ¿cómo nota usted la demanda de estos artículos?

- Creciente
- Decreciente
- Sin cambios significativos

Pregunta 6: En base a la pregunta anterior, ¿cómo pronostica usted la situación de aquí a un año?

- Mejora
- Empeora
- NS/NC

Pregunta 7: ¿Hace cuánto tiempo incorporó éste tipo de "juguetes tecnológicos" a su oferta de productos?

- Menos de 6 meses
- Entre 6 meses y 2 años
- Entre 2 años y 5 años
- Más de 5 años

Pregunta 8: ¿Considera importante ofrecer siempre lo último en materia de juguetes tecnológicos?

- Sí
- No

Pregunta 9: ¿Ha notado disminución en la demanda de los juguetes llamados "tradicionales"?

- Si
- No

Pregunta 10: Comparando entre hoy y hace 5/10 años, ¿Considera usted que los niños de entre 1 y 10 años están mucho más familiarizados con objetos tecnológicos como juguetes tecnológicos, celulares, tablets o computadoras?

- Sí
- No

Pregunta 11: En caso afirmativo, ¿Por qué cree que se da éste fenómeno?

- Porque la tecnología se volvió más accesible y económica
- Porque hoy en día la tecnología cumple funciones que antes no lo hacía como educar, entretener, etc.
- Porque la preferencia de los consumidores cambió
- Porque la tecnología se involucra cada vez más en la vida de las personas
- Porque estos tipos de objetos están de moda
- Todas las anteriores

Pregunta 12: ¿Considera usted que hoy en día los niños demandan más juguetes tecnológicos o tablets en relación a juguetes clásicos como autos en miniatura, muñecas, balones, etc.?

- Sí
- No

Pregunta 13: ¿Considera usted que la tecnología influye cada vez más en los juguetes tanto positiva como negativamente?

- Sí
- No

Pregunta 14: ¿Considera usted que los productos tecnológicos como tablets, celulares, computadoras le quitaron o le están quitando parte importante del mercado a juguetes tradicionales?

- Sí
- No

Anexo 2

Encuesta a familiares de niños de entre 0 a 10 años

Pregunta 1: ¿Tiene el niño algún celular, tablet, computadora?

- Sí
- No

Pregunta 2: ¿Con qué frecuencia lo utiliza?

- No lo usa
- Menos de 1 hora diaria
- Entre 1 y 2 horas diarias
- Entre 2 y 4 horas diarias
- Más de 4 horas diarias

Pregunta 3: Mientras utiliza el aparato, ¿tiene algún tipo de supervisión parental?

- Sí
- No

Pregunta 4: ¿Considera que una tablet, un celular o una computadora es un buen regalo para un niño de éste rango de edad?

- Sí
- No

Pregunta 5: En el caso que le diera a elegir como regalo entre alguno de los artefactos tecnológicos mencionados anteriormente y un juguete tradicional (auto en miniatura, muñeca, pelota, etc.), ¿Qué cree que elegirá? Si es posible y tiene al niño cerca, pregúntele.

- Un artefacto tecnológico
- Un juguete tradicional

Pregunta 6: Con respecto a la pregunta anterior, ¿usted qué elegiría?

- Un artefacto tecnológico
- Un juguete tradicional

Pregunta 7: ¿Considera que es útil que la tecnología se use como motor de educación y entretenimiento para niños?

- Sí
- No, prefiero lo tradicional.

Anexo 3

Entrevista al jefe contable

Pregunta 1: ¿Cómo definiría a la actual situación económica de la empresa?

Económicamente la empresa se encuentra estabilizada. No hay grandes variaciones con respecto a las ventas del ejercicio anterior pero nos ha ayudado mucho la flexibilidad cambiaria y hemos podido seguir importando juguetes sin ningún problema a diferencia de ejercicios anteriores. Nos hemos visto obligados a disminuir nuestra estructura de costos para poder equilibrar el margen de rentabilidad que el año pasado cerró de forma no muy favorable.

Esperemos poder seguir manteniéndolo y poder aumentar nuestros volúmenes de ventas para fin de año aprovechando los niveles de venta normales de navidad. En lo que respecta a cantidades vendidas en este ejercicio 2014, seguimos vendiendo más en el exterior que en argentina y las cantidades vendidas han bajado con respecto al ejercicio 2013 pero no significativamente.

Pregunta 2: ¿Y con respecto a lo financiero?

Financieramente estamos más que bien ya que contamos con grandes disponibilidades de efectivo y podemos hacerle frente a las deudas de corto y largo plazo. En el mercado local se ha reducido el plazo de cobro, es decir que nuestros clientes pagan mucho más rápido que años anteriores debido a que el peso argentino lamentablemente cada vez vale menos, se quieren sacar los pesos de encima cuanto antes. Las cobranzas del exterior en dólares las usamos para pagar a nuestra casa matriz (Mattel Inc.) y de a poco ir cancelando la gran deuda en dólares que tenemos. El gran problema es que al tener esta deuda en

moneda extranjera, el aumento del tipo de cambio nos perjudica porque nos genera mucha perdida por diferencia de cotización del dólar. Por eso el objetivo de este año es ir disminuyendo esa deuda lo máximo posible para prevenir otra probable devaluación.

Pregunta 3: ¿Considera que esto es una tendencia que se repite desde años anteriores?

Financieramente hablando te diría que hubo cambios, más que nada a la hora de realizar pagos al exterior este año fue mucho más accesible el mercado de divisas comparado al ejercicio 2013 que nos costó mucho girar dinero al exterior. También hubo un cambio en la importación de mercadería que bajo un poco el nivel de exigibilidad que nos imponen desde aduana.

Económicamente hablando te diría que la tendencia se viene repitiendo años anteriores y que los volúmenes de venta vienen bajando notablemente no tanto en el mercado sudamericano sino más que nada en Argentina. Cada vez nuestros clientes nos hacen pedidos muchos más pequeños y nos cuesta mucho tener rápida rotación de stock

Pregunta 4: ¿Considera que esto, además, es una tendencia mundial?

Según los reportes financieros del primer trimestre de 2014, las ventas en la región Norteamérica cayeron un 2% mientras que en la región internacional bajaron en un 7%, en comparación al mismo periodo del año 2013. Durante estos meses, el mercado internacional generalmente no presenta números favorables, puesto que los grandes feriados y celebraciones ocurren a partir del segundo trimestre, por lo que, el reporte del primer trimestre del año 2014 no nos da pauta suficiente para decir que la situación empeoró. Sin embargo, esto

se condice con una tendencia de hace ya varios años donde las ventas año a año van cayendo entre un 2 y un 5% dependiendo el mercado.

Anexo 4

Entrevista al gerente de marketing

Pregunta 1: ¿Cómo define al modelo de negocios de la compañía?

A la hora de hablar del modelo de negocios, lo definiría en 4 pilares fundamentales:

- Fuerte diseño y desarrollo de productos
- Actualización continua, reingeniería y extensión de las líneas de productos
- Regular desarrollo de innovadoras líneas de productos para todos los segmentos
- Cinco estrategias clave de la compañía:
  - Mejora permanente de la ejecución del negocio existente
  - Amplificar nuestras marcas.
  - Globalizar nuestras marcas.
  - Captar las nuevas tendencias.
  - Capacitación y desarrollo permanente de nuestros empleados.

Pregunta 2: ¿Cómo analiza usted la situación actual de la empresa en el mercado argentino?

En la actualidad, el mercado argentino de juguetes presenta una leve caída a nivel general, debido al contexto de alta inflación y una pequeña pero existente recesión económica. Esto no sólo afecta a la compañía sino a todos los participantes del mercado. Actualmente, la empresa tiene un market share de aproximadamente 21% del mercado argentino, posición que se mantiene desde hace ya varios años.

Pregunta 3: ¿Cuáles fueron los productos más vendidos de la compañía durante el año 2013 en el mercado argentino?

Con respecto a la composición de las ventas, y tomando como comparación los años 2013 y 2012, podemos decir que las 4 principales líneas de productos de la empresa se comportaron de la siguiente forma:

- La línea "XX" tuvo un pequeño incremento en las ventas.
- La línea "YY" fue la que más creció de todas.
- La línea "ZZ" no experimentó variaciones importantes, por lo que se mantuvo en valores similares al año pasado.
- La línea " SS" fue la que más bajó, con caídas importantes.

Pregunta 4: ¿Cree usted que esto es parte de una tendencia mundial?

La economía mundial se está recuperando lentamente de la recesión que ocurrió en 2008-2009. Sin embargo, hay una leve tendencia de caída en las ventas año tras año, pero no es superior al 5%. Desde la casa matriz se vienen tomando medidas con respecto a esto, como por ejemplo la adquisición en abril de 2014 de la empresa de bloques de construcción Mega Brands, para poder ingresar a un sector del mercado en el que antes no estábamos presentes. Además, hay ciertas unidades de negocios que continúan siendo rentables como "YY" y "XX" que presentaron un aumento del 4% en sus ventas.

Durante el año 2013, la empresa controló el 16% del mercado norteamericano que mueve cerca de 20 mil millones de dólares, manteniendo su posición con respecto al año anterior. Nuestro inmediato competidor es Hasbro con el 10% de market share.

Pregunta 5: ¿Consideran desde la compañía que la tecnología está cambiando la preferencia de los consumidores a la hora de elegir un juguete para sus hijos?

En primer lugar, consideramos que la tecnología está cada vez más presente en la vida de las personas, brindando soluciones que hace 20 o 30 años eran inimaginables. Por su parte, los niños están cada vez más en contacto con ella, que les brinda entretenimiento y educación. Es posible que ciertos productos tecnológicos logren sustituir algunas funciones o algunos juguetes en particular, pero nunca va a poder reemplazar al juguete en sí, como lo son una pelota, un auto de colección o a una muñeca, entre otros. Sí es probable que como consecuencia de tanto contacto con la tecnología, el niño termine prefiriendo jugar con una tablet, pero eso ya pasa a ser parte de una subjetividad que se relaciona con el entorno del niño y qué tan en contacto está con éste tipo de productos. Por nuestra parte, sabemos de la influencia de la tecnología e intentamos utilizarla como un complemento para nuestros productos. Esto no quiere decir que podamos competir "palo a palo" con una tablet, por ejemplo, ya que además de entretener, también educa, comunica y facilita tareas operativas, por lo que puede ser usado por personas de cualquier edad. Pero sí estamos confiados y seguros que un juguete nunca va a pasar de moda y constituye un elemento genuino de diversión y entretenimiento sano para un niño que está en su etapa de crecimiento.

Pregunta 6: ¿Consideran a la tecnología como un complemento o una competencia?

Sí, intentamos que nuestros productos estén lo más actualizados posible, sin perder la esencia original de lo que es un juguete. Sin embargo, y como te lo mencionara anteriormente, no podemos competir de manera directa ante una

tablet o similares. Pero sí podemos hacerlos lo más "modernos" y adaptables a la preferencia de nuestros consumidores. Como por ejemplo nuestras figuras de acción que vienen elaboradas de tal forma que permiten que el usuario las transforme en 2 o 3 figuras diferentes. Otro ejemplo es en los juguetes educativos de Fisher Price, donde cada vez se recurre más a sonidos y animaciones para no sólo entretener sino también enseñar. Otro caso a mencionar es el de las agendas electrónicas de Barbie.

Por otro lado, también hemos desarrollado aplicaciones para el celular, ya que hoy en día los niños también poseen estos dispositivos. Por más que esto no sea un juguete en sí, nos permite estar posicionados desde otra plataforma, ya sea a través de mini juegos de Barbie, Hot Wheels o Max Steel, entre otros, buscando fortalecer nuestras marcas desde otra perspectiva.

Pregunta 7: Volviendo al tema del modelo de negocios, ¿considera usted que el avance tecnológico debe ser tenido en cuenta para la composición?

Sí, desde luego. Esto pasó a tener vital importancia desde hace ya varios años, afectando directamente a una de las estrategias clave que es "captar nuevas tendencias". Pero no se limita sólo a ese sector, sino que impacta también en el resto del modelo, ya que el avance tecnológico es muy importante para desarrollar nuevos productos y mejorar nuestra producción, que son otros 2 de los pilares fundamentales del modelo.

Anexo 5

Focus group

Segmentación: grupo de niños de 4 y 5 años, alumnos de jardín de infantes "Armonía" ubicado en la zona de Palermo.

Tamaño de la Muestra: se entrevistaron 6 chicos, de los cuales 3 eran niños y 3 niñas.

Tiempo para el Focus Group: 20 minutos.

Objetivo: Analizar las preferencias de los niños entre productos tecnológicos como tabletas o celulares, en comparación a juguetes tradicionales.

Aclaración: Dichos productos tecnológicos se analizan considerando que su función es de entretenimiento o educativa solamente.

Reporte del desarrollo del estudio:

El estudio fue realizado por el grupo, con la colaboración de una maestra jardinera de la institución.

Se reunió a la totalidad de los niños en un grupo: Se les explico que se los junto ya que son ellos los que tienen la verdad sobre lo que prefieren a la hora de jugar.

Se les hicieron una serie de preguntas no específicas con el tema, con el objeto de que los niños se sintieran cómodos y pudiera responder con total fluidez, entre las cuales destacamos:

Introducción:

¿Qué les gusta de la escuela?

¿Con quienes viven?

¿Qué hacen en las tardes al salir de la escuela?

¿Qué hacen los fines de semana?

¿Practican algún deporte?

Una vez finalizadas las preguntas de introducción, el moderador del grupo les mostro a los niños una tableta junto con distintos tipos de juguetes como, muñecas para las niñas y autos y soldados para los niños.

A medida que los niños experimentaron libremente con los objetos, mencionados se hicieron interrupciones para realizarles las siguientes preguntas enfocados al tema en cuestión.

Desarrollo del focus group:

1) ¿Conocen lo que es una tableta? ¿Para qué se puede usar una tableta?
2) ¿Tienen en su casa una tableta?
3) En caso que la prueba 2) haya sido afirmativa, ¿Los dejan usarla? ¿Cuándo la usan, pueden hacer los que ustedes quieren o el responsable les indica una actividad?
4) ¿Qué le gusta hacer con la tableta?
5) Se les dio para elegir entre una muñeca/un auto /una pelota y la tableta, para que elijan con cuál querían jugar en ese momento y por qué.
6) Tomando las dos alternativas de la prueba 4), les preguntamos qué les gustaría recibir para Navidad.

Anexo 6

Análisis de estados contables

Objetivo: Explicar la variación de la rentabilidad de la filial Argentina de una importante compañía comercializadora de juguetes, reconocida a nivel global, del ejercicio económico 2013 de forma comparativa con el ejercicio 2012.

Herramientas utilizadas: los siguientes puntos aplicados al estado de resultados de la compañía del ejercicio 2013 presentado en forma comparativa con el ejercicio anterior.

- Indicadores económicos
- Indicadores financieros
- Variaciones de los principales costos
- Composición de las ventas
- Variación de volúmenes de ventas

Anexo 7

Observación principiante

Segmentación: locales comerciales de las principales cadenas de venta de productos electrónicos ubicadas en los principales centros comerciales de la ciudad autónoma de buenos aires.

Objetivo: observaremos cuales son los productos que se exponen con mayor prioridad y estudiaremos la forma en que los vendedores ofrecen los distintos productos y la manera en que éstos nos comunicarán las características de los mismos.

Muestra: diez locales comerciales de tecnología de las cadenas Garbarino, Fravega, Compumundo, Musimundo ubicados indistintamente en los centros comerciales de Alto Palermo, Recoleta Mall y Galerías Pacífico.

Procedimiento: en primer_se observaron las vidrieras de los locales comerciales y luego se conversó con los vendedores quienes nos informaros sobre los productos más recientes y requeridos por los clientes a la hora de decidir un regalo para un niño. Dicho procedimiento demandó 15 minutos en promedio en cada local comercial.

12. Bibliografía

- Winter, S. y Sulanzki, G. "Replication as Strategy", Organization Science Vol. 1)
- "El modelo canvas", Javier Escudero, 23/11/11. Disponibl en: www.emprendedores.es/gestion/modelo/modelo-3
- Johnson/Scholes/wittington, "Dirección estrategica", 2006 editorial Pearson
- Alexander OsterWilder, "Generación de modelos de negocios" , Ediciones Deusto
- Alexander Osterwalder, "the business Model Canvas", 2004
- "Modelo canvas, una herramienta para generar modelos de negocio", Guiovanni Quijano ,10/03/14. Disponible en: http//www.marketingy finanzas.net/2013/03/modelo-canvas-una-herramienta-para-generar-modelos-de-negocios/
- Chesbrough y Rosembloom ,"The role of Business model in capturing value from innovation on companies", Industrial and Corporate Change vol 11, 2002.
- "La tecnología remplaza a los juguetes", 24/07/14, Mercado. Disponible en http://www.mercado.com.ar/notas/tecnologa/8016022/la-tecnologa-reemplaza-a-los-juguetes
- Clarín, "El nuevo modelo de negocios", 2001, serie Lideres del tercer milenio,
- "Especial día del niño", programa 236, 02/08/14,TN Tecno.
- Julie Rasicot, "Education Matters", 22/12/2011,Bethesda Magazine. Disponible en: http://www.bethesdamagazine.com/Blogs/Education-Matters/November-December-2011/Hi-tech-Kindergarten/
- Estudio realizado por Appfigures. http://blog.lescapadou.com/2012/12/my-sales-experience-in-education-app.html

- Informe anual de la consultora The NPD Group realizado en octubre del 2011. http://www.toy-icti.org/PDFs/ToyMarkets10.pdf
- "La industria del juguete en Argentina", centro de estudios para la producción, 2010.
- Erica Leive, "El juguete en Argentina",2012. Disponible en: http://eljugueteenargentina.blogspot.com.ar/2012/09/historia-de-los-juguetes-en-argentina.html
- Ministerio de Relaciones Exteriores y Culto, "Informe sectorial de la industria del juguete en Argentina", 2012. Disponible en: http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Sector%20Industria%20del%20Juguete.pdf