



UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA

ESCUELA DE NEGOCIOS

MBA – EMBA

TOYSAR

INVESTIGACIÓN DE MERCADO

Autor: Santiago José Díaz Velez

Tutor: Matías Dell'Anno Irigoyen

Resumen

A partir de varios indicios que nos demostraron existe un “vacío” en lo que respecta a la comercialización de juguetes vía canal online, decidimos hacer una investigación de mercado para validar nuestra hipótesis. En primera medida, analizaremos cada una de las industrias por separado para luego hacer un compendio entre ambas.

Industria

Fast Facts e-Commerce Argentina:

- Facturación anual del sector: 40.100 M ARS.
- Crecimiento anual: +62% (estimado para 2015: +58%).
- Gasto promedio: AR\$ 2.864.

Por otro lado según el Centro de Estudios para la Producción, las ventas de juguetes en Argentina superaron los 350 millones de USD en 2014 con un crecimiento interanual del 13% en promedio. De las ventas de juguetes en 2014 menos del 15% se vendió a través de internet, es decir, poco más del **50 millones de dólares se vendieron por este canal**.

Fast Facts Industria del Juguete:

- Facturación anual del sector: 350 M USD¹.
- Crecimiento promedio anual: +13%.
- Gasto promedio: AR\$ 400².

Partiendo del supuesto de que la penetración promedio del e-commerce es del 37%, es decir que brindando un servicio confiable se pudieran capturar todos los consumidores que hoy compran por internet otros artículos, pero no juguetes, se desprende que actualmente existe un **mercado potencial 78 millones adicionales** a los 70 millones de dólares de que se compran hoy en día por internet.

En **conclusión** consideramos que **más de la mitad de la demanda está actualmente desatendida** por no contar con un servicio confiable, de calidad y que ofrezca variedad al cliente.

¹ Informe Industria de Juegos y Juguetes CEP (Centro de estudios de la Producción) en base a CAIJ (Cámara Argentina de Industria del Juguete)

² Fuente: <http://www.webretail.com.ar/nota/crece-la-demanda-de-juguetes-por-el-boom-de-las-promociones/id/12825#.VbZR22B8DM8.email>

Palabras Clave

La Industria. juguetes, Juegos, global, Argentina, China, Mattel, Lego, industria nacional.

Mercado. C@CE, confianza, canal, distribución, internet, jugueterías

Competencia. Integración vertical, Mercadolibre, El Mundo del Juguete, Cebra, Avenida, supermercados

Contenido

1. La Industria
 - a. Industria del Juguete
 - i. Industria del Juguete Global
 - ii. Industria del Juguete en Argentina
 - b. E-commerce
 - i. Casos de Éxito: e-Bay Inc. & Amazon.com
 - ii. E-commerce en el mundo
 - iii. Categorías más populares
 - iv. E-commerce en Argentina
 - v. M-commerce
 - vi. E-commerce Juguetes - Argentina.
 - c. E-commerce Juguetes
 - d. Caso de éxito
2. Mercado
 - a. Demanda Potencial
 - b. Estudio de Campo - Encuesta
3. Competencia
 - a. Competencia: Clasificación
 - b. Competidores dentro de la Industria del Juguete
 - c. Competidores dentro del canal
 - d. Retailers
4. Conclusiones
5. ANEXO

La Industria

Con el objeto de entender en profundidad la industria sobre la que se estará trabajando en el Business Plan, describiremos por un lado la industria del *juguete* y por otro ahondaremos sobre la historia y desarrollo del *e-commerce*. En ambos casos abordaremos primero el tema a nivel mundial y luego puntualmente en la Argentina.

Finalmente describiremos el segmento sobre el que estaremos enfocados: ***e-commerce de juguetes en Argentina***.

Industria del Juguete

Es probable que la historia de los juguetes sea tan antigua como la de la misma humanidad. Existen evidencias de que los niños de la antigua Roma ya jugaban a las tabas y con muñecas de marfil o hueso.

Pero hasta el siglo XIX, los juguetes eran un bien de lujo y eran pocos los padres que podían regalarle un juguete a sus hijos, por lo que los niños jugaban con juguetes hechos en casa con latas o pedazos de madera.

Actualmente el juego está considerado por la UNESCO como un derecho fundamental de la infancia, que proporciona satisfacción, la oportunidad de expresar deseos, el desarrollo de la personalidad y la curiosidad frente al mundo que se muestra fantástico y sorprendente ante los niños y niñas. La niñez influye decisivamente en el futuro de la persona y es en ese momento donde se configura la personalidad del ser humano. Para bien o para mal, repercute sobre toda la vida. El juguete es un objeto de entretenimiento y de instrucción para los niños que muchas veces ayuda a desarrollar el pensamiento y la creatividad. Por todo esto es que el interés en los juguetes existió desde los mismos comienzos de la humanidad.

Los juguetes provocan en la infancia sensaciones de las más diversas, llegando a convertirse en un medio de aprendizaje y de conocimiento mucho más allá del mero entretenimiento, también necesario en la niñez.³

Específicamente en lo que respecta a esta industria se caracteriza por tener altas fluctuaciones constantes, debido a la estacionalidad de su demanda, en los distintos momentos del año. Lo que hace que el manejo del stock en los diferentes niveles de la cadena sea una actividad clave.

La demanda de los juguetes está bajo un proceso de importante cambio, ya que el nuevo concepto de juguete educativo ha surgido en los últimos años, lo que obliga a los principales productores de juguetes

³ IDEAS / Observatorio de Corporaciones Transnacionales Diciembre, 2005

del mundo, a no solo satisfacer la demanda de los niños, sino que además acomodarse a las exigencias de los padres que apuntan a juguetes que “instruyan” a sus hijos.

Otra de las principales características de esta industria, es el uso intensivo de mano de obra, así como la diversidad de sectores que involucra, plásticos, textiles, electrónica, papel, metales diversos.

Ello motiva que la radicación de las plantas productoras, se haya desplazado a fines del siglo XX y principios del XXI de los lugares de consumo, a los lugares de mano de obra y materias primas baratas.

La globalización del mercado mundial por otra parte, implicó la apertura de las barreras arancelarias y para arancelarias, lo que impulsó el flujo e intercambio comercial en este rubro desde economías con ventajas comparativas en salarios y cargas sociales, donde inclusive se usa mano de obra infantil, a los países centrales, Estados Unidos y Europa, donde radican los mercados de mayor consumo.

En ese marco, las grandes empresas de juguetes, radicaron sus plantas de producción en el Asia, concentrando Indonesia, China y Tailandia el 80% de la producción mundial.

Un solo mercado global por otra parte, permite instalar estrategias de publicidad y distribución a nivel planetario.

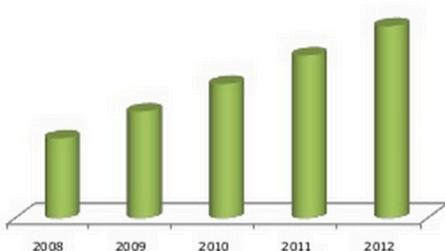
El mercado del consumo de juguetes, se caracteriza también por sus destinatarios, los niños y su fuerte relación con los medios de difusión, especialmente la televisión e Internet.

Resulta así, que los juguetes más exitosos y de rápido consumo, son los producidos a partir de películas o series que, a fin de favorecer la dinámica del consumo, son

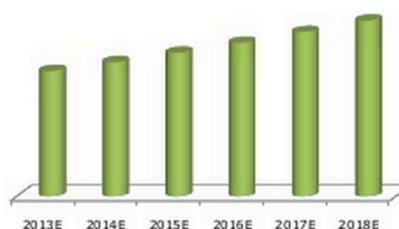
rápidamente sustituidas unas a otras.

La industria a nivel mundial mantiene un crecimiento constante, en 2012 llegó a un crecimiento de 16.5 B USD y se proyecta que mantenga esa tendencia creciente manteniendo un CAGR de 2% anual.

Global Toys Market Size 2008 -2012 (US\$ Billions)



Global Toys Market Size Forecast 2013E-2018E (US\$ Billions)



Los principales mercados de producción y comercialización son Europa, Estados Unidos y China.

En cuanto a los principales exportadores, China se encuentra en primer lugar con más del 85% de las exportaciones del mundo, seguido por Estados Unidos 4.6%.

Figure 2.1 Sales of traditional games and toys (in € million; 2012-2016 are projected figures)

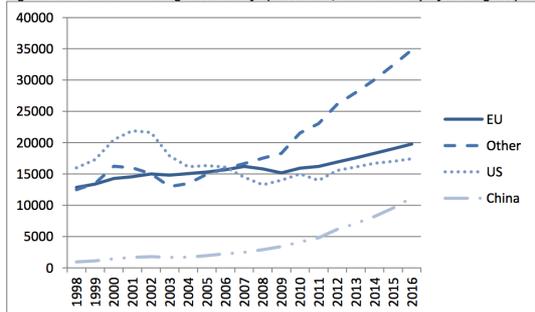
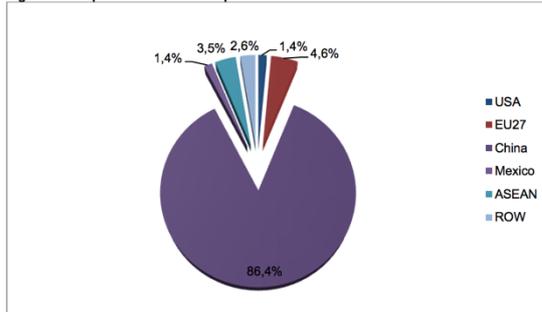


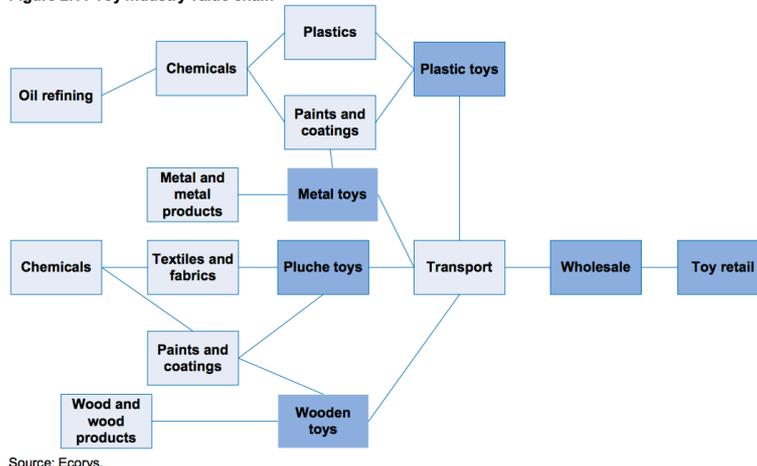
Figure 2.17 Top 5 shares of world exports



Estimaciones y proyecciones de Euromonitor & Comtrade- Study on the competitiveness of the toy industry – ECSIP⁴ Consorsium

La industria de los juguetes involucra desde la industria de petróleo y química hasta los distribuidores minoristas, abajo se puede ver un mapa de la industria:

Figure 2.11 Toy industry value chain



Ecorys - Study on the competitiveness of the toy industry – ECSIP Consorsium

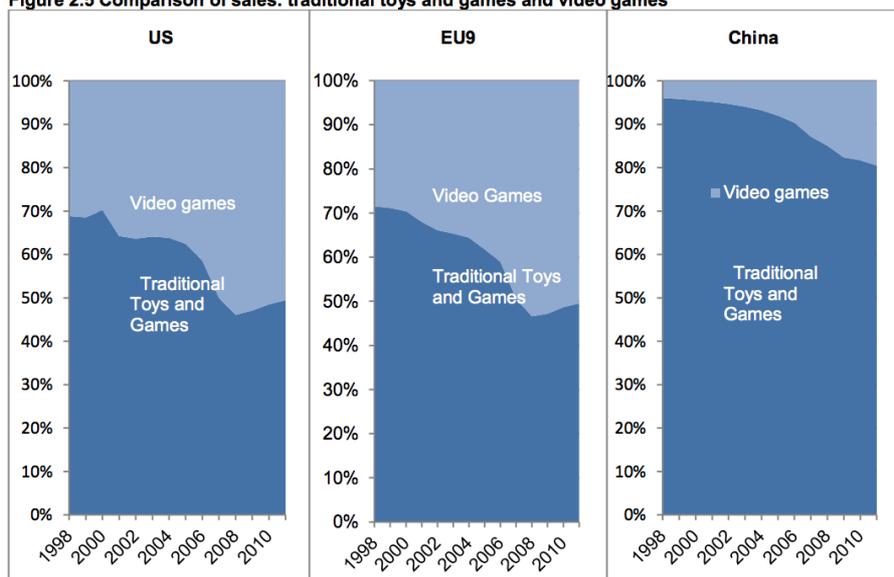
⁴ ECSIP: European Competitiveness and Sustainable Industrial Policy

Los video juegos son los substitutos por excelencia de los juguetes tradicionales, existe la creencia de que los juguetes actualmente están siendo reemplazados por los dispositivos electrónicos, en auge y expansión en los últimos años, pero se puede demostrar claramente, como una industria no está debilitando a la otra.

En la tabla a continuación se expone el ratio entre las ventas de juguetes tradicionales versus los juegos de video. Se puede observar claramente como luego de una tendencia bajista, los juguetes tradicionales muestran una suba en sus ventas principalmente en Europa y en Estados Unidos, no así en China.

La explicación de acuerdo a encuestas realizadas por el consorcio ECSIP, es que los juguetes tradicionales empiezan a incorporar componentes de videojuegos, lo que resulta en juguetes híbridos que incorporan las características de unos y otros.

Figure 2.5 Comparison of sales: traditional toys and games and video games



Source: Euromonitor.

Euromonitor - Study on the competitiveness of the toy industry – ECSIP Consortium

Los principales jugadores de la industria a nivel global son HASBRO, MATEL y LEGO, que se reparten según el lugar del mundo el primer, segundo y tercer lugar del podio:

Table 2.3 Top 5 companies by sales of traditional toys

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

Por todo lo expuesto anteriormente, consideramos que la industria del juguete se mantendrá como una industria en franca expansión, tal como lo viene haciendo desde hace ya cientos de años. Por más que existan distintos sustitutos esta industria ha sabido como generar un constante cambio a las necesidades de los usuarios, ya sean niños o en los últimos años también adultos, para posicionarse como una industria solida en la cual apostar.

La Historia del Juguete en Argentina

Sus inicios datan desde las últimas décadas del siglo XIX y su desarrollo puede ser dividido en diferentes períodos caracterizados por la tecnología aplicada a la fabricación, la envergadura de las fábricas, la organización del gremio y el vínculo entre industria e infancia.

El primer período que se inicia hacia 1870 con la aparición de algunos pequeños talleres dedicados a la fabricación de velocípedos (como se llamaba a los rodados), los primeros juguetes que se hicieron en el país. El censo de 1910 menciona la existencia de cinco establecimientos de este tipo ubicados en la ciudad de Buenos Aires cuyos dueños eran todos inmigrantes. Los juguetes elaborados eran inaccesibles para la mayoría de los chicos, pero los pioneros de la fotografía infantil los incluyeron en la escenografía de sus estudios dándoles de ese modo un lugar de privilegio en las imágenes de una infancia ideal.

A principios del siglo XX surgen firmas que elaboran juguetes de papel y cartón producción vinculada a los populares carnavales y juegos de sociedad que requerían una adaptación al idioma y a la idiosincrasia nacional. Estos juguetes conviven con los productos importados que constituyen la mayor parte de los juguetes disponibles en bazares y jugueterías.

Las consecuencias del estallido de la Primera Guerra Mundial favorecen el desarrollo de estas fábricas ya existentes y la apertura de otras igualmente pequeñas. Este período culmina en 1935, cuando se empiezan a producir en Buenos Aires los primeros juguetes de hojalata –Hojman, Matarazzo y FAM-. A partir de entonces y hasta 1946 se da un segundo período marcado por el ingreso del país a una economía de sustitución de importaciones y la actividad fabril de más de 35 establecimientos que estaban en condiciones de responder a la demanda interna.

Este proceso se intensifica durante el transcurso de la Segunda Guerra Mundial. Se trata de una industria desorganizada aún en términos gremiales, muy artesanal en sus procedimientos productivos y marcada por cierta improvisación, aunque pujante y con perspectivas de desarrollo. Al mismo tiempo, las pautas de crianza y la visión acerca del bienestar de los niños son influenciadas por las corrientes educativas escolanovistas, froebelianas y montessorianas y alientan una mirada positiva sobre los juguetes como necesidad infantil.

Entre 1946 y 1955 se da un tercer período dominado tanto por las políticas de protección infantil como por la tendencia industrializante que caracterizaron al gobierno peronista. La industria creció notoriamente gracias a la compra, por parte de la Fundación Eva Perón, de juguetes para repartir entre los niños, y a otras normativas que favorecieron el acceso de los sectores populares a nuevos bienes. En 1947 había ya 259 establecimientos dedicados a fabricar juguetes, se habían sextuplicado respecto del total de fábricas en el país, ocupaban 3181 obreros y estaban en condiciones de vender a precios más accesibles.

Una mayor disponibilidad de juguetes y la creciente empatía con las necesidades de la infancia facilitaron y consolidaron un vínculo inédito entre el estado, los niños y los juguetes durante estos años. Los juguetes fueron vistos como una necesidad y un derecho de la infancia y ya no como un artículo suntuario. A lo largo de ocho años, entre la navidad de 1947 y Reyes de 1955, y como parte de las políticas orientadas a mejorar la situación de la niñez, en cada período de fiestas navideñas se repartieron entre dos y dos millones y medio de juguetes. Los juguetes contribuyeron a incluir a los niños en el proyecto de país simbolizando el lugar de privilegio que estaban llamados a ocupar en él.

En 1955, con el derrocamiento del peronismo, se inicia un cuarto período caracterizado por el auge de los juguetes nacionales y un marcado desarrollo de la industria. Son varios los aspectos a considerar: el valor otorgado a los juguetes como motor del desarrollo infantil, la costumbre ya instalada de regalarlos, un conjunto de fábricas establecidas y con capacidad de crecimiento, la incorporación de nuevos materiales como los plásticos que abarataron el producto final, los viajes de los industriales para traer ideas, matrices y máquinas, las políticas proteccionistas que mantuvieron resguardada a la industria de la competencia con mercados más desarrollados.

Éstos fueron algunos de los elementos que se conjugaron para que entre 1960 y 1978 la industria proveyera casi la totalidad de los juguetes con los que jugaban los niños argentinos y las marcas nacionales fuesen tan prestigiosas como lo habían sido las importadas en las primeras décadas del siglo. Este período cierra en 1978, con la apertura a la importación del gobierno de facto.

El último período se inicia con una industria debilitada y en crisis y se caracterizará precisamente por su inestabilidad. Durante los años que van de 1980 a 1994 se produce la retracción casi total de esta industria, podríamos decir su desmantelamiento. Entre 1991 y 1992 cierran 61 fábricas, otras se achican, algunas se reconvierten en firmas importadoras o continúan con una actividad mixta. También el tipo de productos cambió sustancialmente, los diseños de los juguetes se vincularon más a la televisión y al cine y se generalizó el uso de licencias internacionales.

En posteriores años, la industria juguetera ha venido revirtiendo las consecuencias de la fuerte desindustrialización de los años noventa. Es posible que de la gran crisis sufrida surgiera esta necesidad de la Cámara Argentina de la Industria del Juguete de rescatar el pasado como una manera de recomponer los rasgos de identidad y fortalecer el gremio.⁵

⁵ La historia de la Industria Juguetera en Argentina – Museo del Juguete Argentino
CEP: Centro de Estudios para la Producción

La Industria del Juguete en Argentina

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.

De acuerdo a los datos suministrados por la Cámara Argentina de la Industria del Juguete, este aumento en la participación de la producción nacional en el mercado, implicó el crecimiento de puestos de trabajo hasta alcanzar la cifra de 4000 y un incremento en la producción del 156% tomando la serie 2003 al 2011.

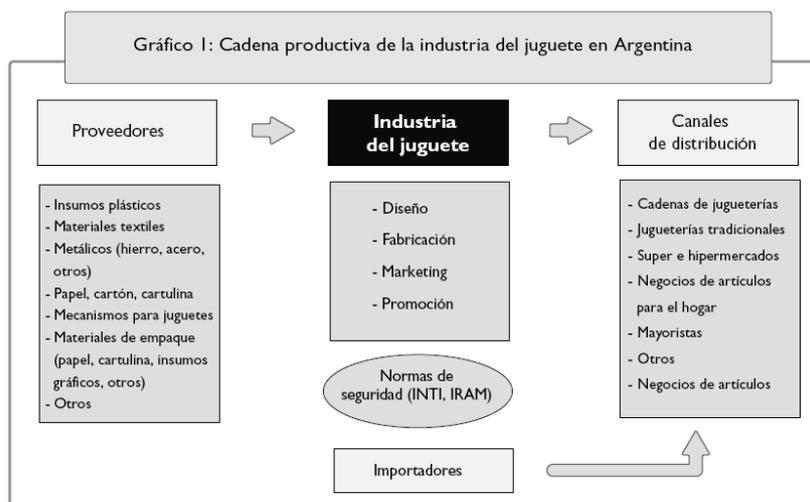
La situación favorable del mercado, motivó la generación de nuevas empresas del rubro que pasaron de 35 existentes en el año 2001 a más de 100 en el año 2011.

Se ha estimado asimismo, que durante el año 2011, la producción aumentó un 10% con relación al año 2010.

La existencia de dumping económico y/o social en los países asiáticos de producción masiva, motivó la necesidad de regular la importación a fin de estimular la industria local. Estas medidas, no fueron sólo patrimonio de nuestro país, sino también se han aplicado en Méjico y Brasil en defensa del trabajo y de los respectivos mercados internos⁶.

Con relación a la cadena productiva de la industria del juguete, representa la misma:

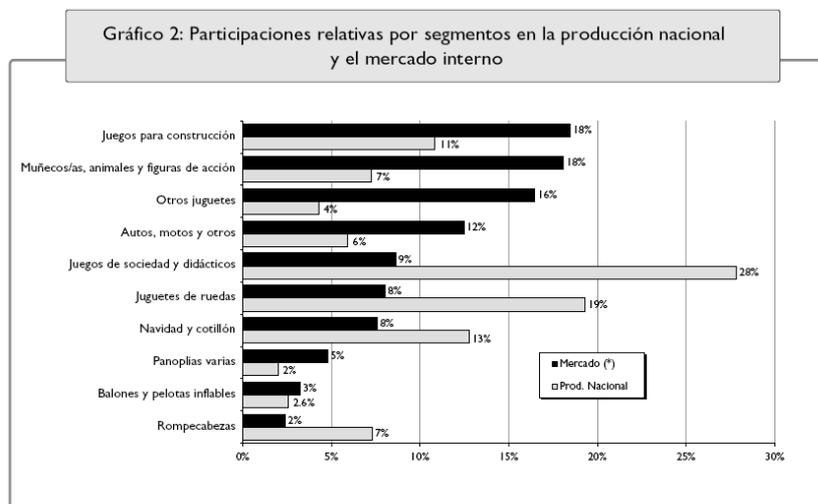
⁶ Dirección General de Estrategias de Comercio Exterior Subsecretaría de Desarrollo de Inversiones y Promoción Comercial



Fuente: CEP sobre la base de CAIJ, entrevistas a empresarios y otros

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

En cuanto a la división del mercado por segmentos (gráfico N° 2), tres rubros explican la mitad del mismo: Juegos de encastré (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%.



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

La balanza comercial argentina de la industria del juguete ha sido continuamente deficitaria en el período analizado (años 2007 a 2011).

Este déficit es consecuencia, en gran parte, del constante crecimiento que han experimentado las importaciones que, a excepción del año 2009 donde cayeron un 13%, debido al deterioro de la situación económica del país y del mundo, se han incrementado un 56% entre los años 2007 y 2011.

Al mismo tiempo, las exportaciones, han ido disminuyendo año tras año presentando solo un leve incremento en el año 2011 y cayendo en el quinquenio analizado un 47%.

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

Lo que demuestra que existe una demanda que todavía no puede ser satisfecha por la producción nacional.

También da cuenta de una industria que sostiene su demanda basada en el crecimiento económico del país, cuando existe una crisis, los juguetes sufren un impacto altísimo sobre la demanda.

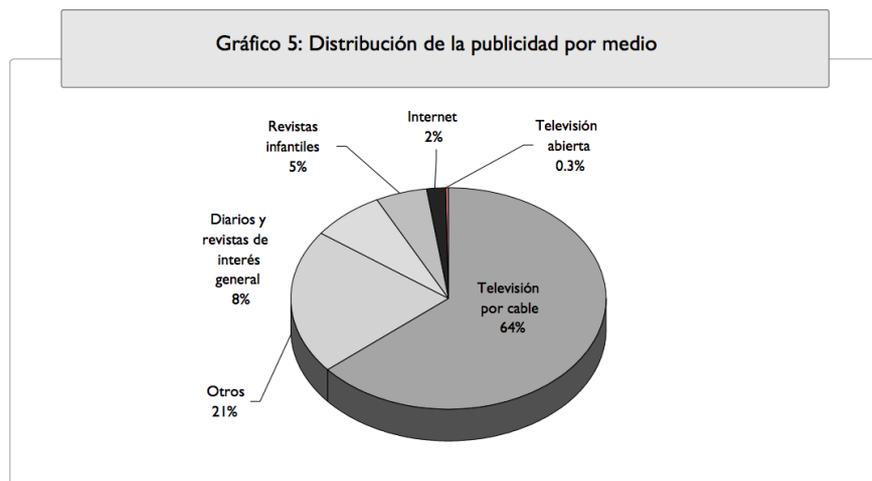
Como parte de sus estrategias de marketing, las empresas invierten una porción de sus recursos en la promoción de sus productos a través de distintos medios.

Así, del 3% de la facturación que representan los gastos en publicidad, más de la mitad se los lleva la Televisión por cable, en especial los canales dirigidos al público infantil como Disney Channel, Discovery Kids, Cartoon Networks, entre otros.

El 21% de sus ventas las destinan a Otros medios formado por catálogos, folletos y exposiciones.

El 15% restante se reparte entre diarios y revistas de interés general; revistas infantiles; Internet y televisión abierta.

Es importante destacar la falta de presencia en medios online, tal como lo refleja el gráfico que se expone abajo:

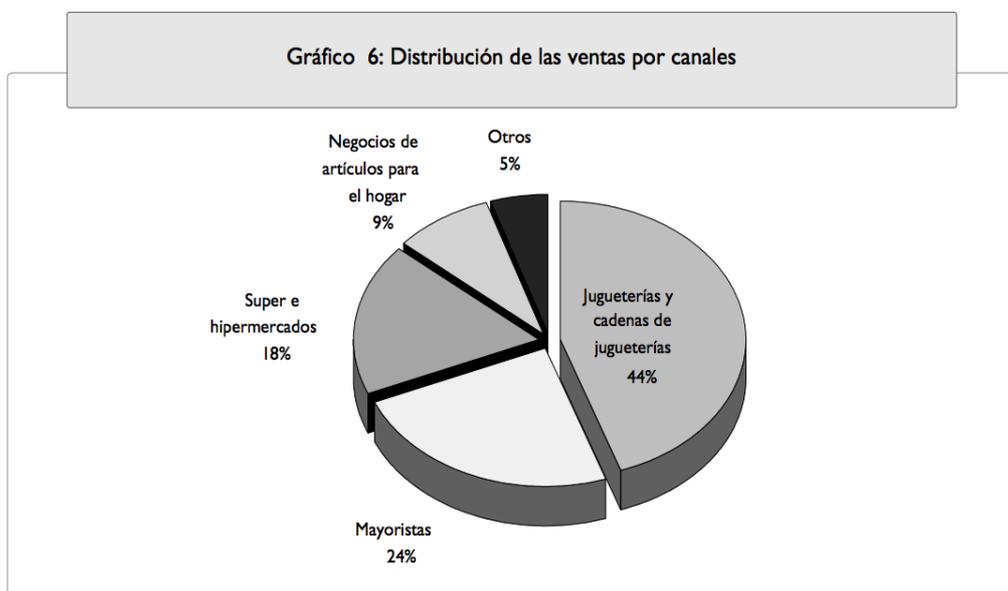


Fuente: Estimación sobre la base de Encuesta CEP

Los Principales Canales de Distribución en Argentina

Siendo que este es el foco del trabajo que presentamos, haremos un punto a parte en lo que respecta a este tema.

Los canales de comercialización juegan un papel fundamental en el sector juguetero en tanto constituyen el nexo entre los fabricantes e importadores y los consumidores finales.



Fuente: Estimación en base a Encuesta CEP

En los últimos diez años la aparición y consolidación de grandes cadenas, la desaparición de muchas jugueterías tradicionales y la mayor participación de los supermercados, determinó una importante concentración del comercio minorista.

Cabe destacar que este eslabón de la cadena suele manejarse con márgenes unitarios mayores en comparación con otros comerciantes, atento a la fuerte estacionalidad que presentan las ventas. Al respecto, según diversas fuentes consultadas, el precio de venta al público supera entre un 80% y 100% al valor del producto salido de fábrica.

En términos generales, se pueden diferenciar los siguientes canales de comercialización: cadenas de jugueterías, jugueterías, super e hipermercados, cadenas de artículos para el hogar y otros (negocios polirrubros, kioscos, etc.)

Ahora bien, en cuanto a la distribución de las ventas por canales, un poco menos de la mitad se realizan en las jugueterías y cadenas de jugueterías. Según la CAIJ las grandes cadenas explican el 10% de las ventas. Entre las principales figuran El mundo del juguete; Cebra; Tío Mario y Apio Verde.

El 24% se las llevan los mayoristas, que son los intermediarios con los negocios polirrubros, jugueterías tradicionales y los comerciantes del interior. Como se mencionó más arriba en el presente informe, este segmento perdió importancia dentro de la cadena de comercialización del juguete, fundamentalmente durante los años '90. Ello habría sido fruto de la conjunción de dos factores: la fuerte penetración de la importación y la aparición de cadenas de jugueterías.

En la medida en que algunos fabricantes devinieron (total o parcialmente) en importadores, estos actores pudieron ofrecer una gama más amplia de productos. Así, desplazaron a los mayoristas, cuyo papel antes de la masiva entrada de los productos importados, radicaba –en parte- en “congregar” los diversos productos de diferentes fabricantes, armando un mix atractivo y accesible para los comercios

al público. Cuando los fabricantes y ex – fabricantes acuden a la importación, ya son ellos los que pueden cumplir ese rol.

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

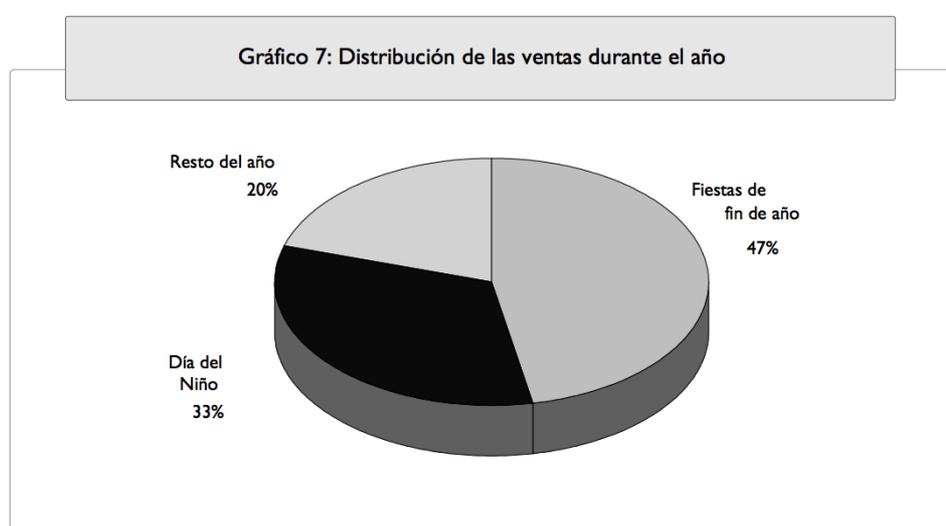
En lo que a super e hipermercados respecta, éstos explican el 18% de las ventas. Asimismo, vale la pena señalar que este actor, para el que los juguetes representan un papel accesorio en su oferta de productos, cobró importancia dentro del rubro en los años '90.

Por su parte, los negocios de artículos para el hogar, que constituyen un punto de comercialización importante para los fabricantes de juguetes de ruedas y de playa, absorben el 9%. Adicionalmente, en los últimos años algunas empresas buscaron otra alternativa de negocios en los regalos empresariales y

promociones, que si bien no es demasiado significativa en el marco general, alcanza proporciones próximas al 10% de sus ventas.

En cuanto a la demanda, existen una serie de factores que la definen. Algunos resultan comunes al resto de los productos, como el precio relativo y el nivel de ingresos, aunque otros son más específicos: la evolución de la población infantil (cantidad total, por sexo y rango de edad) y la tasa de natalidad; los hábitos de consumo y la estacionalidad de las ventas ligadas al Día del Niño y a las Fiestas de fin de año.

Con relación a este último punto se puede agregar que, según la Encuesta CEP, la primera fecha representa el 32,5% de la facturación anual de las empresas relevadas, mientras que la segunda se lleva el 47,1%.



Fuente: Estimación sobre la base de Encuesta CEP

El juguete es un objeto de entretenimiento y de instrucción para los niños que muchas veces ayuda a desarrollar el pensamiento y la creatividad. Por todo esto es que el interés en los juguetes existió desde los mismos comienzos de la humanidad.

Pero hasta el siglo XIX, los juguetes eran un bien de lujo y eran pocos los padres que podían regalarle un juguete a sus hijos, por lo que los niños jugaban con juguetes hechos en casa con latas o pedazos de madera.

En la actualidad, a través de la evolución de la Industria, encontramos una gran diversidad de *categorías* que se muestran en la tabla a continuación:

- De Animales
- De Vehículos
- Sets de juegos

- Instrumentos Musicales
- Libros y Accesorios
- Figuras de Acción
- Pelotas
- Juegos de Consolas
- Didácticos

E-commerce

Según el Centro Global de Mercado Electrónico, el e-commerce (de “electronic commerce”, es decir, comercio electrónico en inglés) es “cualquier forma de transacción o intercambio de información con fines comerciales en la que las partes interactúan utilizando Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), en lugar de hacerlo por intercambio o contacto físico directo”. Podemos resumir entonces en que el E-commerce se refiere a *todo tipo de transacción (compra y/o venta) de productos o servicios realizada a través de medios electrónicos.*

El siguiente cuadro nos permite ver un rápido pantallazo sobre la *historia del e-commerce*:

Año	Hito - Nueva etapa para el E-commerce
1920	Venta por Catálogo en EE.UU. - 1º forma de comprar a través de TIC sin ver el producto.
1960	Electronic Data Interchange crea el “EDI”, un sistema que permitía a las empresas realizar transacciones electrónicas e intercambio de información comercial.
1970	Uso de computadoras para transmitir datos: Primeras relaciones comerciales.
1980	Modernización de venta por catálogo: “Televentas”.
1979-89	Se inventa el “online shopping” (Michael Aldrich) y así comienza el proceso de transacciones en línea entre consumidores y empresas (B2C) , o entre una empresa y otra (B2B). En 1989 es creada por el inglés Tim Berners-Lee (“www” o World Wide Web) la web que cambió por completo la forma de comunicación y comercialización en el mundo.
‘90s	Fuerte crecimiento del e-commerce de la mano de la aparición de Amazon y E-bay (5 de Julio de 1994 y 3 de Septiembre de 1995, respectivamente).
Fines ‘90s	Nace en 1999 Mercadolibre.com empresa clave en el crecimiento y desarrollo del E-commerce en América Latina. Es fundamental para el desarrollo posterior de los principales factores del E-Commerce: Gateways de pago, Operadores Logísticos especializados y plataformas de e-

commerce.

También 1999 , nace **CACE** (Cámara Argentina de Comercio Electrónico): reúne a empresas usuarias y emprendedoras del sector y tiene como objetivo lograr que la Economía Digital se constituya en una eficaz herramienta para el desarrollo social y económico de la República Argentina y sus economías regionales.

Si bien es sabido que los comienzos de esta actividad datan de 1920 en Estados Unidos de la mano de la venta por catálogo, debemos decir que *el e-commerce*, como es conocido en la actualidad y sobre el que estaremos tratando, ha tenido su gran auge en los años '90 con la aparición de sitios de internet (también conocidas como online shoppings) dedicados pura y exclusivamente al e-commerce tales como **e-Bay y Amazon**. Cabe destacar que estas empresas hoy en día son consideradas no sólo en el mundo online, sino referentes para el mundo de los negocios actuales y venideros.

Casos de Éxito: e-Bay Inc. & Amazon.com

El siguiente cuadro refleja una comparativa entre ambas empresas, su evolución y modelos de negocios. Se destacan las diferencias sobre las cuales se presentan problemas y/u oportunidades:

eBay Inc.	Amazon.com
Auction pricing	Fixed pricing
Auction Marketplace	Ecosystem: consumers – sellers & buyers
Incomes: Fees & commission	Focus on: supply chain & distribution
Fixed pricing + Buy It Now	+ Customer Experience: Reviews
Feedback Forum	Behavioral Marketing
Payment method: Pay Pal	Free shipping⁷
Services for buyers & sellers: Best Match	E-commerce Platform + Payments + Distribution

Amazon invirtió fuertemente en supply chain y su distribución, situación que sigue mejorando y siendo un gran diferencial al día de hoy ya avanzado en la implementación de shipping (de determinados productos) mediante drones.

Por otro lado, eBay tiene y aprovecha la oportunidad de apalancar su negocio a través de los medios de pago que, dentro de las soluciones que ofrece su plataforma, tiene su herramienta tan reconocida: PayPal. Esta solución es un activo importantísimo y cada vez más relevante en la industria digital ya que, en un

⁷ Cabe destacar que esta implementación resulta un hito importante en el crecimiento de la industria y resultará una estrategia fundamental para los negocios venideros.

futuro no muy lejano, prácticamente todas las transacciones serán realizadas a través de medios y sistemas digitales, sector donde PayPal está claramente posicionado como referente.

Basándonos en los buenos resultados que han tenido y siguen manteniendo estas empresas, podemos aprender de estos casos de éxito que, es fundamental en este tipo de negocios **centrar las soluciones en base a los requerimientos del cliente**, es decir, que todo plan debe ser por y para los clientes de este ecosistema del e-commerce: vendedores, compradores y desarrolladores. Abundan herramientas que brindan muchísima información que nos permitirá llevar a cabo este plan satisfactoriamente.

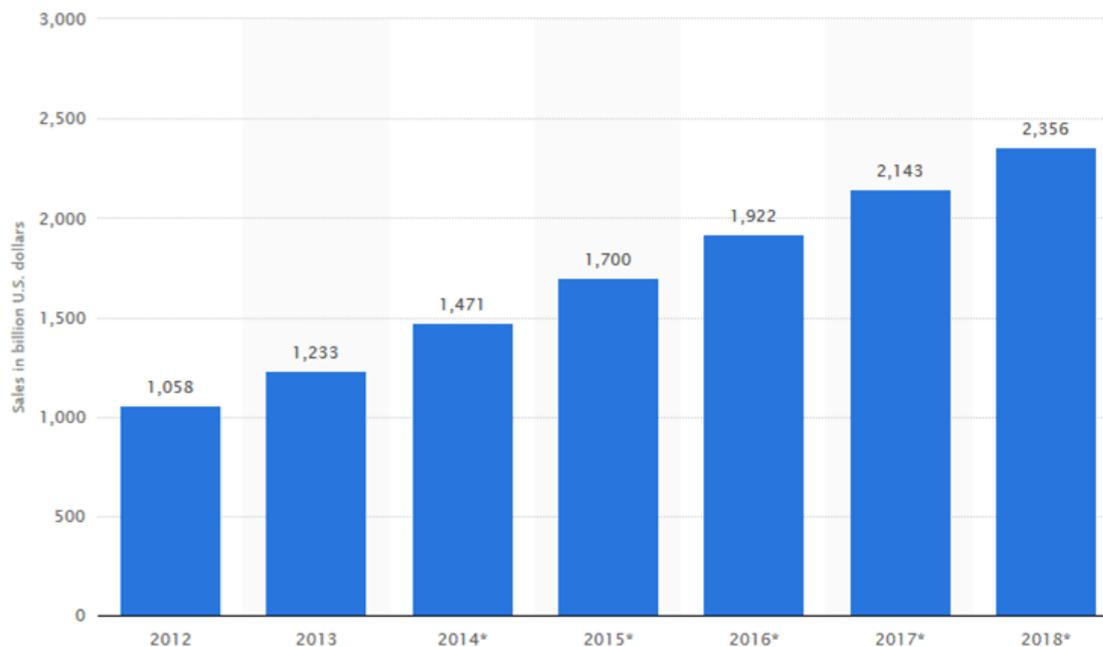
En la actualidad vemos como Amazon ha “escuchado a sus clientes” viendo **tendencias de sitios verticales de e-commerce** cada vez más demandados como: Zappos.com; Diapers.com y Waq.com, todos ya adquiridos por la empresa. Así también la importancia que los e-shoppers dan al shipping (delivery) y ser un cliente con beneficios y prioridades hizo que, en respuesta a eso se lanzara Amazon Prime: una membresía con beneficios exclusivos en shipping (bonificaciones y descuentos) por una tarifa plana anual.

De estos casos de éxito a nivel mundial, que aún se mantienen y siguen creciendo de manera sostenida, tomaremos las experiencias y aprendizajes a la hora de desarrollar nuestro Business Plan.

E-commerce en el mundo

Como pudimos ver, a través de los años el crecimiento del e-commerce ha sido sostenido y continua por la misma senda de la mano de la globalización, los avances tecnológicos, la penetración de internet en el mundo y la evolución de los usuarios: es constante el crecimiento de los e-shoppers (es decir, consumidores que realizan sus compras y/o ventas a través de medios electrónicos).

Este gráfico refuerza lo mencionado, dónde podemos ver las **ventas B2C de e-commerce mundiales** desde 2012 proyectadas hasta 2018 en billones de dólares norteamericanos:

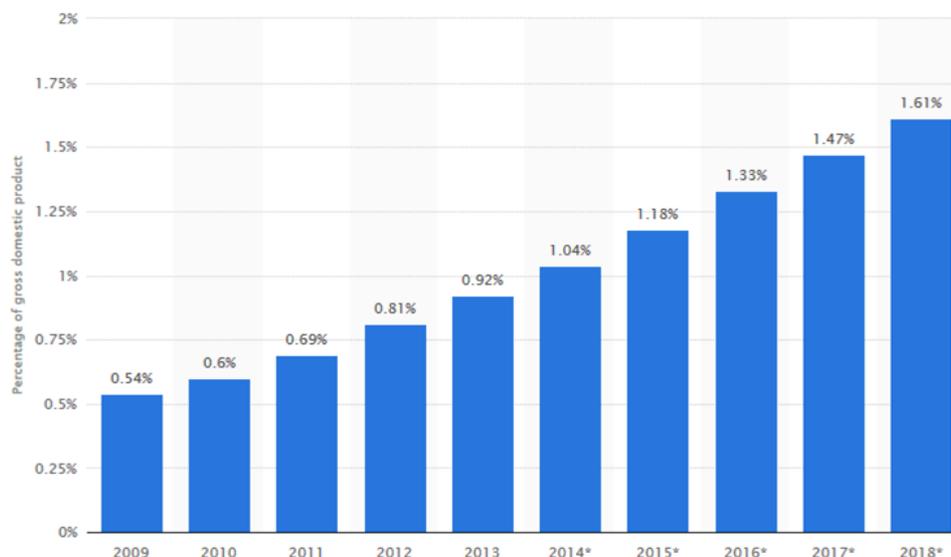


Fuente: <http://www.statista.com/statistics/261245/b2c-e-commerce-sales-worldwide/>

Vemos entonces una clara tendencia mundial de la evolución antes mencionada, es constante el crecimiento del e-commerce B2C, es decir, entre empresas y consumidores. En solamente 4 años veremos duplicado el número total de ventas a nivel mundial, algo impensado en los comienzos de esta industria.

Por otro lado, es un punto importante a considerar es el peso y la importancia (cada vez mayor) que va adquiriendo la industria del **E-commerce sobre el Producto Bruto Interno** de un país. En el siguiente cuadro queda bien marcado como, en una década se triplicará la preponderancia que tendrá el B2C e-commerce sobre el PBI a nivel mundial pasando de representar el 0,51% a 1,61% hacia 2018:

E-commerce B2C como porcentaje del PBI global

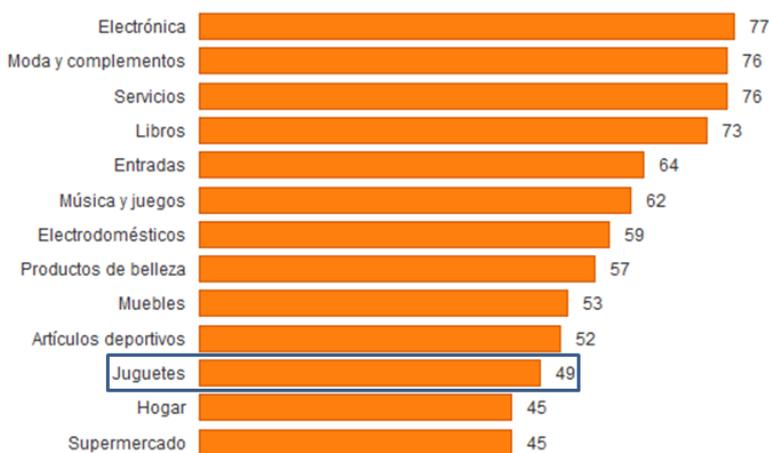


Fuente: <http://www.statista.com/statistics/324612/b2c-e-commerce-as-percentage-of-gdp-worldwide/>

Categorías más populares

El crecimiento del e-commerce principalmente se vincula a categorías como la electrónica históricamente pero podemos ver que hay una distribución y participación de otras categorías como moda y servicios que también tienen su peso para ser parte de este crecimiento.

En el siguiente gráfico se observa el porcentaje a nivel mundial de e-shoppers (compradores online) que efectuaron compras en las distintas categorías:



Fuente: <https://www.atkearney.com>

Según este informe de A.T. Kearney claramente hay motivos suficientes para, en congruencia con los **casos de éxito de Amazon & eBay**, entender al consumidor (e-shopper) que quiere sitios online más específicos sobre su necesidad de compra, es decir, **sitios verticales de e-commerce**.

Por otro lado y más puntualmente, vemos que la categoría “*juguetes*” es bien considerada por el lado de los compradores en el mundo, lo que nos permite tomar este indicador de manera positiva que sumará al resto del desarrollo y los puntos fuertes que iremos viendo a lo largo del Business Plan.

E-commerce en Argentina

Habiendo repasado la historia y tendencia del e-commerce a nivel mundial, vemos que Argentina no es la excepción y sigue por el mismo camino de crecimiento ininterrumpido.

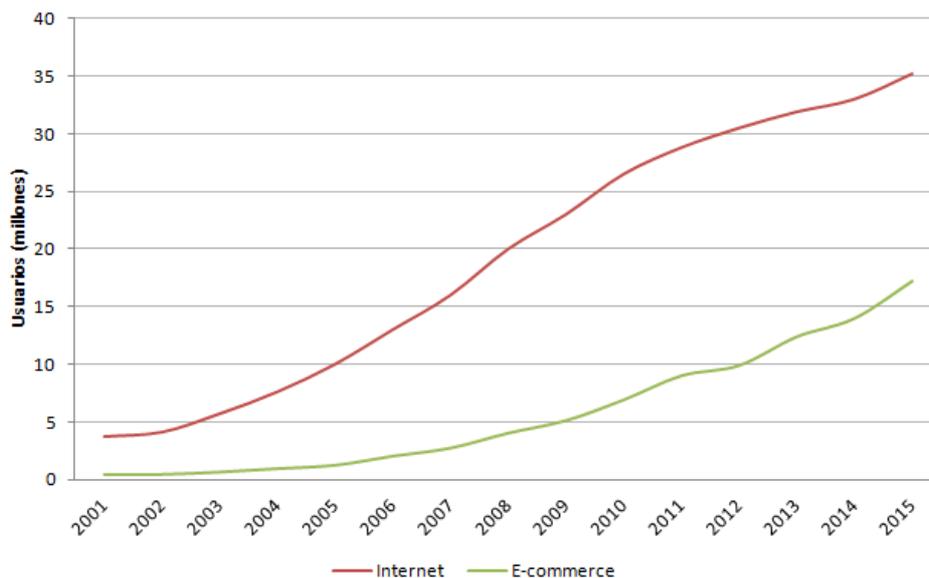
Basta con ver los datos más relevantes del último reporte anual (2014) de **e-commerce en Argentina** provisto por la C@CE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico) para concluir y coincidir en el auge de este sector:

- Crecimiento anual de ventas 61,7% - se estima que el de este año será del 58%.
- Facturación anual AR\$ 40.100 Millones.
- Gasto promedio del comprador AR\$ 2.864.
- En los últimos 5 años, incremento interanual promedio del 50,3%.

En el siguiente cuadro podemos observar claramente como todos los indicadores se mantienen en crecimiento constante:

Argentina	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
B2C + C2C (millones de pesos)	80	240	560	1.020	1.430	2.300	3.100	4.050	5.240	7.755	11.593	16.700	24.800	40.100
% Variación anual	239,1	200	133,3	82,1	40,2	60,8	34,8	30,6	29,4	48	49,5	44	48,5	61,7
Usuarios de Internet (en millones)	3,7	4,1	5,7	7,6	10	13	16	20	23	26,5	28,8	30,5	31,9	33
Gasto anual por usuario de Internet	21,6	58,5	98,2	134,2	143	176,9	193,8	202,5	227,8	292,6	380,1	537	777,4	1215,2
Porcentaje usuarios de e-commerce	11,8	9,8	10,5	11,8	12	15	17	20	22	26	29,5	32,4	38,8	42,4
Usuarios de e-commerce (millones)	0,4	0,4	0,6	0,9	1,2	2	2,7	4	5,1	6,9	9	9,9	12,4	14
Gasto anual por comprador en pesos)	183	597	935	1.137	1.191	1.179	1.139	1.012	1.035	914,5	1.288	1.670	2.000	2.864

Analizando los usuarios puntualmente, vemos todo el camino que se ha recorrido y todo lo que hay por recorrer aún, implicando un grandísimo potencial:



Para que haya ocurrido este gran desarrollo y que todo indique que se seguirá manteniendo, se conjugan varios factores como ser:

- Crecimiento continuo de usuarios de Internet en Argentina.
- Aumento de la proporción de e-shoppers (compradores online).
- Cada vez existe una mayor variedad de categorías ofrecidas online que produce también que aumente la cantidad de productos o servicios vendidos por este medio.
- También es exponencial el incremento de las conexiones de Banda Ancha móvil (tema sobre el que profundizaremos luego).
- Ha sido clave la mejora en la confianza y percepción de seguridad de las compras online.
- Agregado al punto anterior, también se mantiene una notable mejora en la satisfacción con las operaciones realizadas.

Claramente son varios los indicadores que podemos definir resultan ser aceleradores de la industria del e-commerce que nos hacen prever mucho potencial y oportunidades de desarrollo y crecimiento.

M-commerce

Considerado dentro de la industria del E-commerce, el M-commerce o Mobile commerce hace referencia a las transacciones realizadas a través de dispositivos celulares, teléfonos inteligentes (smartphones) y/o tablets.

Debido a que su participación dentro del e-commerce empieza a ganar protagonismo, debemos tener una idea de la situación y el escenario que se presenta dentro de este segmento del e-commerce:

- Mobile representa en EE.UU. el 29 % de las transacciones de e-Commerce y 34% a nivel mundial.
- Hacia fines de 2015, esa cifra ascenderá al 33% in the US y a un 40% a nivel global⁸.
- En lo que respecta a Argentina: es un país mobile centric, con un uso creciente de celulares para la compra online (el smartphone es el dispositivo más utilizado a lo largo del día).
- Siguiendo con el escenario local, las cifras indican que el 11% del total de las ventas de e-commerce corresponde a M-commerce lo que muestra mucho camino por recorrer y de crecimiento en comparación con las tendencias mundiales. (Fuente: C@CE)

Para concluir y tener un claro escenario del mercado argentino, resumimos el siguiente cuadro:

Población (MM)	Internautas % población	E-buyers % internautas	Aparatos Móviles	M-users	M-buyers % internautas
44	35,2 MM - 80%	17,25 MM - 49%	60,6 MM	29,4 MM - 67%	5,2 MM - 18%

Fuentes: eMarketer/WebShoppers/CACE/IAB/Mashable

⁸ "State of Mobile Commerce - Q1 2015"- Criteo <http://www.criteo.com/media/1894/criteo-state-of-mobile-commerce-q1-2015-ppt.pdf>

E-commerce Juguetes - Argentina.

Viendo las dos industrias por separado, encontramos varias oportunidades e indicadores positivos. Como describimos al principio, ahora analizaremos el nicho de la industria que nos compete: *el canal de e-commerce categoría juguetes en Argentina.*

Destacamos los siguientes puntos que representan oportunidades en este sector:

- La Facturación de la categoría juguetes y juegos en el canal es de AR\$580 Millones (año 2014) con un crecimiento respecto del año anterior de más del 65% (en 2013 fue de AR\$350 Millones).
- Como ocurre con otras industrias dentro del e-commerce, es escasa la presencia hoy de un sitio 100% vertical dedicado al segmento “juguetes”.
- El juguete es una industria cuyo crecimiento acompaña el demográfico, mientras que el e-commerce presenta un crecimiento interanual en los últimos 5 años del 50,3%, tendencia que se seguirá manteniendo (gran potencial de mercado).
- La oferta de juguetes es escasa y carece de buenos precios ya que gran parte de sus costos son logísticos.
- Hay una clara falta de tiendas sofisticadas en el interior del país, donde tampoco hay fuerte presencia de cadenas de jugueterías.
- La cobertura a nivel nacional es bastante precaria y en varias plazas (del interior principalmente) resulta imposible conseguir variedad y calidad de juguetes.
- Podemos concluir que no existe desarrollo dedicado ni es considerado aún como “canal relevante” el e-commerce para la industria del juguete.

E-commerce Juguetes - Caso de éxito

Toys "R" Us



Conocida, por el diseño de su logo también como: Toys "R" Us es un retailer de juguetes Norteamericano. Sólomente en los Estados Unidos posee 900 tiendas entre Toys "R" Us y Babies "R" Us, más de 600 tiendas internacionales y más de 140 tiendas licenciatarias en 35 países (incluyendo Australia, Canada y Europa).

Se especializó desde su origen en la comercialización minorista de juguetes y subproductos. Después de haber construido un gran negocio durante más de 60 años de historia, y haberse convertido en "la autoridad de juguete" en todo el mundo sus ventas empezaron a declinar.

Fue entonces que Toys"R"Us inició una expansión en todo el mundo en 1984, cuando abrió su primera tienda extranjera en Canadá. Ante el cambio en la dinámica global de comercio, **en 1998 Toys"R"Us además lanzó su sitio web** (Toysrus.com). Desde ese momento se metió en el top 30 en la Guía Top 500 de Retailers OnLine: **Toysrus.com es uno de los sitios más visitados en todo el mundo** debido a la extensa oferta de juegos y juguetes para niños de todas las las edades.

<http://www.toysrus.com>

Toys"R"Us ofrece actualmente una amplia gama de productos, desde juguetes a videojuegos, contando además con productos exclusivos que no venden por otros minoristas.

En complemento con los buenos resultados que genera el e-commerce de “Toys R US” y como parte de una **estrategia de marketing digital** de la empresa, observamos los siguientes indicadores:



+ 4MM likes



+500k followers



+6.9MM views

App mobile disponible para Android y Apple así como su web para mobile: m.toyrus.com.

Mercado

Demanda Potencial

Según el Centro de Estudios para la Producción, las ventas de juguetes en Argentina supera los 350 millones de USD con un crecimiento interanual del 13% en promedio. De las ventas de juguetes en 2014 menos del 15% se vendió a través de internet, es decir, poco más del **50 millones de dólares se vendieron por este canal**, estimación que se alinea con la antes mencionada por la C@CE (Cámara Argentina de Comercio Electrónico).

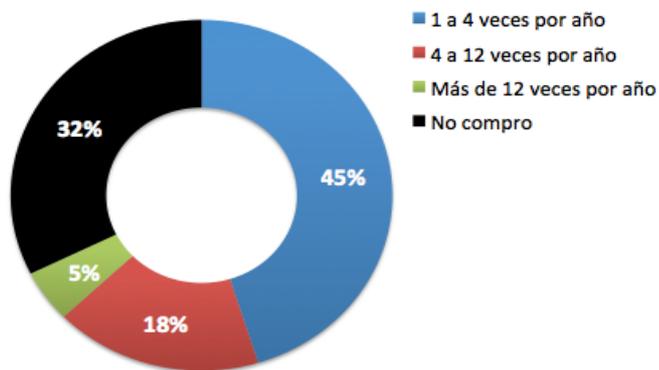
Es posible que una de las principales razones por las cuales la participación e-commerce como canal dentro de la composición de las ventas de juguetes sea proporcionalmente baja es debido a que, tal como mencionamos anteriormente, en nuestro país la industria no hace foco en el canal, ni el canal e-commerce hace foco en la industria del juguete, ya que tal como demuestran las encuestas subsiguientes, existe un marcado interés en el público general en hacer uso de este canal a la hora de hacer su compra.

La demanda tal como citamos anteriormente tiene un crecimiento sostenido y a su vez consideramos que el e-commerce como canal de comercialización se expande año a año, al mismo ritmo que la penetración del e-commerce en el resto de las industrias.

Entonces, si partimos del supuesto de que la penetración promedio del e-commerce es del 37%, es decir y que brindando un servicio confiable, se pudieran capturar todos los consumidores que hoy compran por internet otros artículos, pero no juguetes, se desprende que actualmente existe un mercado potencial 79.5 millones adicionales a los 50 millones de dólares de que se compran hoy en día por internet. En conclusión consideramos que más de la mitad de la demanda está actualmente desatendida por no contar con un servicio confiable, de calidad y que ofrezca variedad al cliente.

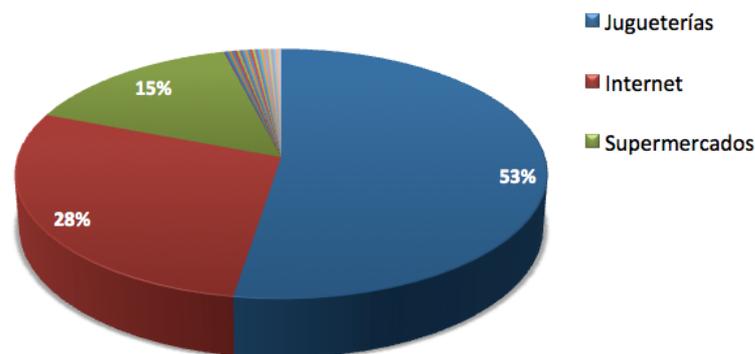
Estudio de Campo - Encuesta

A fin de comprobar empíricamente la oportunidad que divisamos para la realización de este Business Plan, decidimos hacer una encuesta que valide y de claridad a los criterios que pretendemos exponer. Por ello hicimos 582 encuestas, de las cuales en el 68% de los casos se indicó como afirmativa la compra de juguetes.

**Frecuencia de compra**

Siguiendo con el análisis del 68% que efectúa compras en esta categoría, vemos que hay más de un 20% de la demanda que por lo menos compra 4 veces al año y entendemos muestra un potencial sobre el cual trabajar para fidelizar y posicionarnos como referentes.

Canales

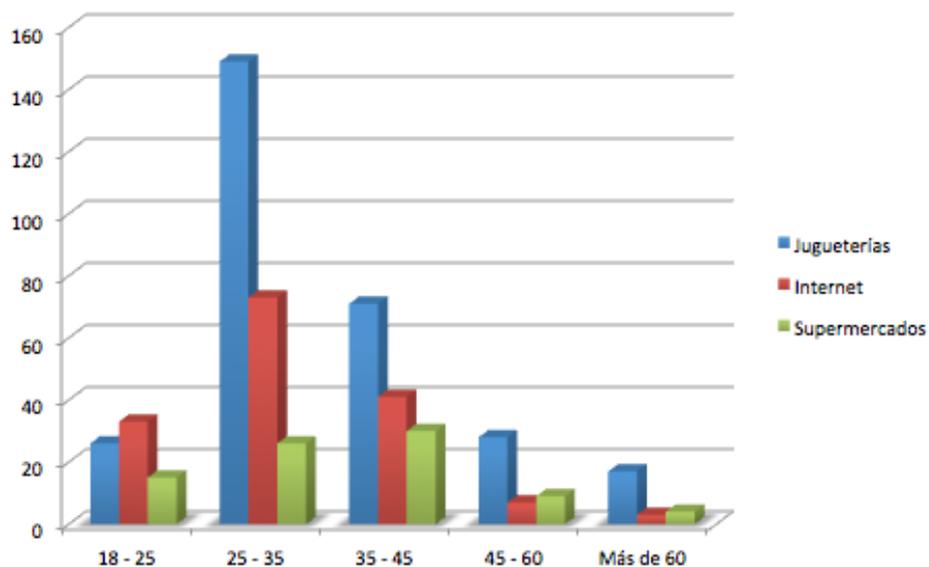


En relación a los **canales** sobre los que se realizan las compras de juguetes, el más elegido por la gente son las **jugueterías** y, en un segundo lugar y creciendo, aparece **internet** como la opción elegida. La tendencia creciente del canal online para todas las industrias, incluyendo la del juguete, nos permite prever que, con una estrategia adecuada, hay mucho potencial tanto de atraer al comprador de jugueterías así como fidelizar a los e-shoppers siendo una marca de referencia y especializada en la industria y canal.

El podio lo completan los supermercados con un 15% de participación, canal que será analizado posteriormente cuando nos refiramos a la **competencia**.

Canales por Edades

En grupo etario que **internet supera a las jugueterías**, es en el de 18-25. En los grupos de 18-25 y de 25-35, internet aventaja a los supermercados considerablemente, a partir de los 35 se empareja y a partir de los 45 los supermercados superan a internet, seguramente por falta de dominio de la tecnología.



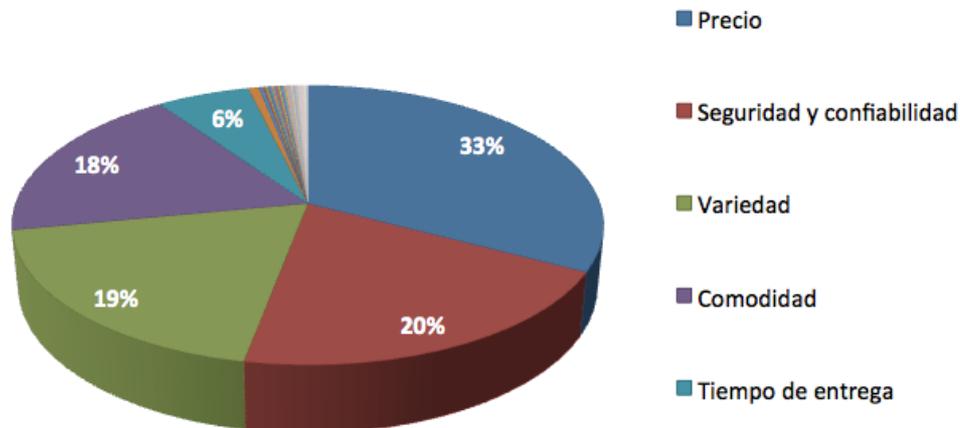
Vemos en esta segmentación realizada una gran oportunidad de trabajar principalmente sobre los grupos que mayor afinidad tengan con la tecnología (18-25) en primera instancia, si bien luego la idea es ir traccionando a todos los potenciales clientes hacia un canal más confiable y amigable.

Entendemos entonces para la estrategia, importante tener en cuenta estos insights que nos permite inducir la comunicación hacia los canales que mayormente predominan en los rangos más jóvenes, es decir, online.

Comprar juguetes por internet - Pros & Cons

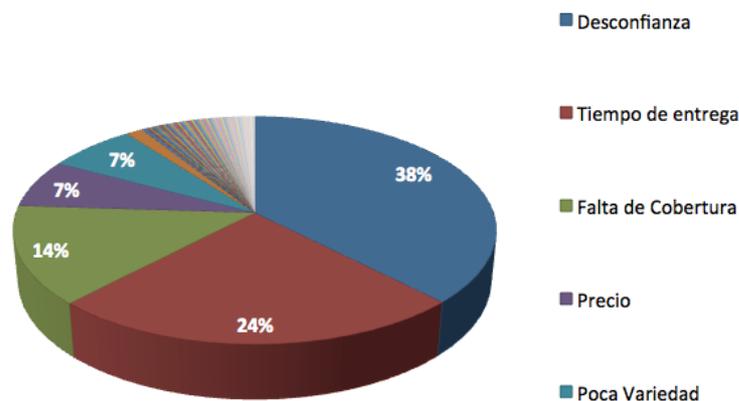
Las principales razones por las cuales un comprador elegiría el canal online, respecto a cualquier otro, ordinalmente son:

1. Precio, existe la creencia entre los e-shoppers que se consiguen mejores precios en internet (menores gastos de estructura, mayores opciones).
2. Seguridad y confiabilidad, los sitios locales, pero sobretodo los extranjeros han reforzado sus políticas para asegurar al usuario que reciban sus productos.
3. Variedad, tal como se menciona anteriormente, el acceso a mayor variedad de productos.
4. Comodidad, los usuarios reconocen que comprar y recibir el productos desde su hogar es mucho más confortable para ellos que ir en busca de los mismos.



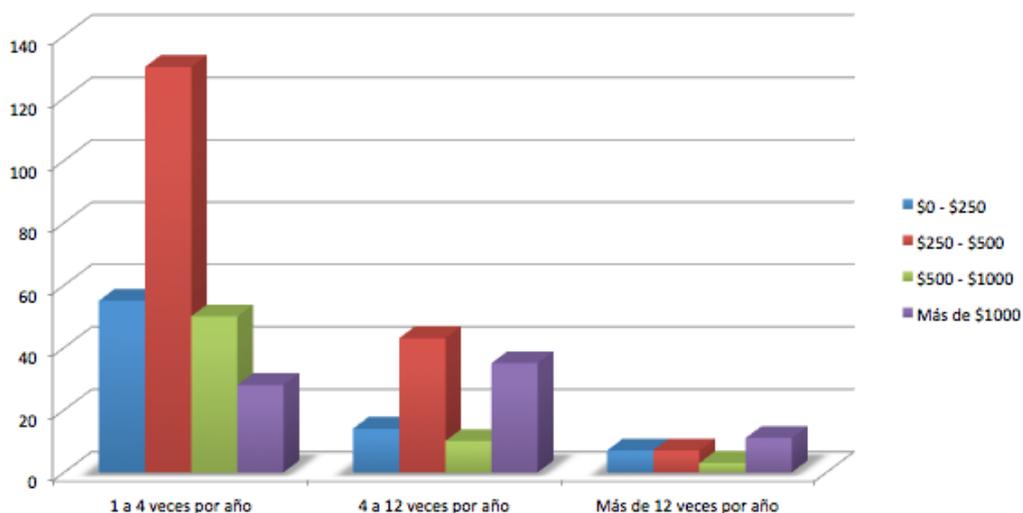
Las principales razones por las cuales un comprador evitaría el canal online, respecto a cualquier otro, ordinalmente son:

1. Desconfianza, el porcentaje que no compraría por internet por desconfianza sigue siendo muy grande (debido a que robe los datos de su tarjeta de crédito o que la venta sea un fraude y nunca llegue el producto) 1 de cada 3 personas no compraría por esta causa.
2. Tiempo de entrega, es también uno de los principales motivos por los cuales se prefieren otros canales, el hecho de que no se pueda contar con el producto en el mismo en que se realice la transacción.
3. Falta de cobertura, aparece como una tercera causa, esto se traduce en una oportunidad y un mercado potencial que todavía no está satisfecho.
4. Precio y falta de variedad, aparecen como las otras causas relevantes.



Frecuencia de compras - Ticket promedio

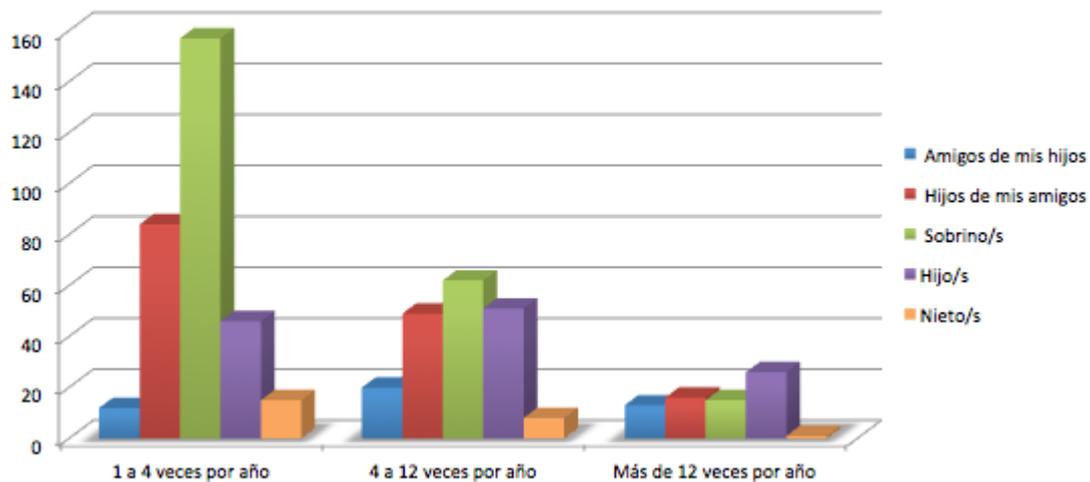
Otro cruce de información interesante que nos pareció destacar, en continuidad con lo que antes mencionáramos de la frecuencia, es cruzarla con el gasto y desprendemos de la encuesta que: la mayoría compra de 1 a 4 veces por año y su gasto es en promedio menor que los que compran de 4 a 12 y más de 12.



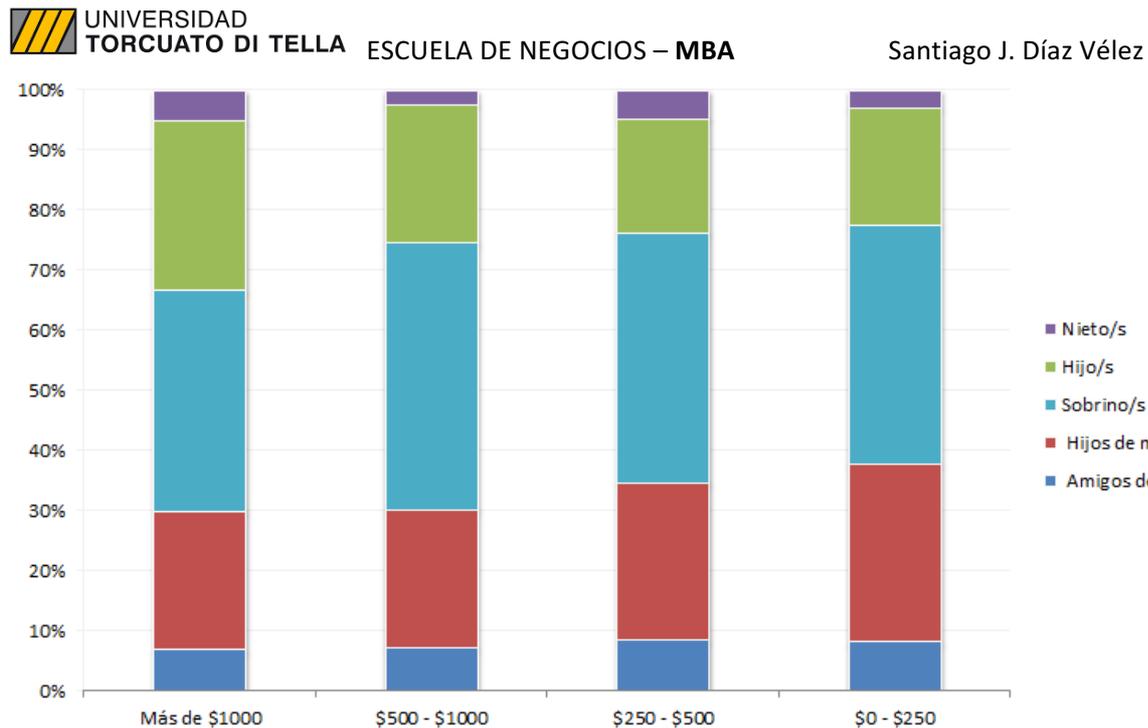
Vemos entonces con este gráfico que, lo que mencionamos en puntos anteriores toma relevancia para considerar la importancia de trabajar en *atrapar a aquellos que compran con poca frecuencia por lo alto de su ticket promedio* así como a *los que compran con mayor frecuencia por lo importante de la continuidad de compra* así como de la *facturación total anualmente* por ese tipo de clientes.

A quién le compran

Indagando sobre los destinatarios de estas compras, vemos que los que compran con mayor frecuencia son los que tienen hijos principalmente dirigiendo las compras para los amigos de sus hijos que, pensando como ejemplo un chico en edad escolar, implica que sea una frecuencia importante.



Cabe destacar, en relación a la mención del tipo de compradores, que hay un gran volumen de compras para los sobrinos, por lo que **los tíos** son un público para tener muy presentes a la hora de las consideraciones estratégicas, lo que se destaca de este segmento es que existe una gran cantidad de compradores, pero que compran con menor frecuencia.



En continuidad con el comentario anterior, vemos que el mayor peso en las compras sigue siendo de parte de los tíos así como de los “padres” (para los amigos de sus hijos) y que esto impacta finalmente en el ticket promedio entre \$ 250 y \$ 500, acompañando lo indicado en los reportes de las cámaras de Juguetes de \$ 400⁹.

⁹ Fuente: <http://www.webretail.com.ar/nota/crece-la-demanda-de-juguetes-por-el-boom-de-las-promociones/id/12825#.VbZR22B8DM8.email>

Competencia

Competencia: Clasificación

Los principales competidores podemos clasificarlos en 3 tipos:

- *Competidores dentro de la industria* que empiecen a utilizar el canal del e-commerce para comercializar los productos en el que ya son líderes, por ejemplo “Cebra” o “El Mundo del juguete”.
- *Competidores dentro del canal* que pueden especializarse en la industria juguetera, como pueden ser Mercado Libre o Avenida.
- *Retailers*, es decir competidores especializados en canales de distribución, como son las grandes cadenas de supermercados, como pueden ser Jumbo o Coto.

Competidores dentro de la Industria del Juguete

Estos son los distribuidores especializados en la industria del juguete, es decir, las grandes jugueterías en las que actualmente abarcan algo menos que la mitad de las ventas, según la Cámara Argentina de la Industria de Juguetes (CAIJ).

La modalidad de las mismas es negociar directamente con las fábricas locales de juguetes y con las importadoras mayoristas para el caso de los grandes fabricantes de juguetes (Mattel, Lego, Hasbro, etc.).

- **El Mundo del Juguete:** es el líder en este segmento, con una modalidad tradicional de franquicias con el objeto actual de lograr la mayor cobertura posible manteniendo una imagen homogénea. Apunta a tener una amplia variedad de productos, lo que le permite abarcar una mayor porción de franjas etarias.



- **Cebra:** es una cadena exclusiva de Juegos y Juguetes, con 21 sucursales en Capital Federal y Gran Buenos Aires con juguetes de procedencia europea, norteamericana, japonesa o china, cy mucha variedad de productos nacionales.
Actualmente cuenta con un servicio de envíos, montado sobre la base de su red de sucursales (es decir enviando a una de sus sucursales), sin mucho desarrollo y con una página bastante básica y sin desarrollo.
- **Tío Mario:** es una cadena de origen nacional fundada en 1997 y cuenta con 6 sucursales ubicadas exclusivamente en Capital Federal, resultando desconocida para las plazas del interior. Se encuentra transitando sus primeros pasos con un sitio de e-commerce básico.

La *principal ventaja* que encontramos en ToysAr, contra este segmento es la *falta de especialización en el segmento* (e-commerce) y por lo tanto amigabilidad y promoción. Notamos una *falta de profesionalismo e interés por el canal*, ya que sus ventas se centran en su mayoría en el mercado de las grandes ciudades del interior (CABA, Rosario, Córdoba, Salta, Trelew, Tucumán y Mendoza en el caso de El mundo del Jugete y CABA y GBA para Cebra).

Creemos que las grandes cadenas como los ejemplos que citamos antes, no tienen el grado de cobertura que la industria amerita, y tienen altos costos fijos, actualmente montar una franquicia como se describe en las líneas antecesoras tiene un costo aproximado de 1 millón de pesos¹⁰.

En línea con lo expuesto, creemos que existe un claro lugar al ingreso de un jugador que pueda *aprovechar los costos a escala y la flexibilidad* contra los brick and mortar.

Competidores dentro del canal

Definimos a nuestros competidores de canal, como los sitios web especializados en la distribución de bienes (y servicios) de todas las industrias, tales como son Mercado Libre o Avenida.

Son canales web no especializados en la industria que no presentan como objetivo claro ni tienen una estrategia activa para ser líderes en la venta de juguetes, ni satisfacer la necesidad latente que existe en las diferentes ubicaciones geográficas del país.

¹⁰ <http://www.centrofranchising.com/Presentaciones/emj.pdf>

- **MercadoLibre:** se define a sí misma como “una compañía de tecnología que ofrece soluciones de comercio electrónico para que cualquier persona o empresa pueda comprar, vender, pagar y publicitar de todo a través de Internet.” Sus plataformas son MercadoLibre.com y MercadoPago.com.

MercadoLibre tiene presencia en 12 países de América Latina, Portugal y Estados Unidos, más de 120 millones de usuarios registrados, más de 2,000 empleados y cotiza en el Nasdaq.

En cuanto a sus métricas, el 80% de sus productos son nuevos, y el 90% de las operaciones se hacen a precio fijo.



Fuente: <http://institucional.mercadolibre.com/numeros-de-interes/>

Conoce las búsquedas más populares en MercadoLibre

1. autos	11. chevrolet corsa	21. moto	31. zapatillas mujer
2. camiones	12. peugeot 206	22. camionetas	32. peugeot 307
3. notebook	13. celulares liberados	23. zapatillas adidas	33. motorhome
4. motos	14. tablet	24. ford falcon	34. sillas
5. botas mujer	15. ford f100	25. iphone 6	35. iphone 5
6. fiat uno	16. renault clio	26. fiat palio	36. zapatillas nike
7. volkswagen gol	17. celulares	27. fiat 128	37. ford fiesta
8. celular	18. toyota hilux	28. corsa	38. fiat 600
9. fiat 147	19. ford ka	29. ford focus	39. honda civic
10. zapatos mujer	20. sillones	30. ford ranger	40. renault kangoo

Fuente: <http://tendencias.mercadolibre.com.ar/>

Pero si analizamos los principales detenidamente productos buscados por Mercado Libre, *ninguna búsqueda está* ni ligeramente relacionada *con la industria del juguete*.

- **Avenida:** comenzó a operar en Diciembre 2013, conformada por ex ejecutivos de OfficeNet, Groupon junto a una inversión de Alto Palermo, el sitio busca replicar la estrategia de venta y

distribución de Amazon, es decir convertirse en una plataforma donde los usuarios puedan encontrar los productos que necesitan con la mejor propuesta de valor en precio, financiación, variedad y logística. Avenida, cuenta con un depósito de más de 2500 metros cuadrados en el barrio porteño de Chacarita, más de 800.000 usuarios ya están registrados, entregas de productos en todo el país, 2 oficinas de trabajo, 1 depósito y 11 puntos propios de entrega de productos. La particularidad de Avenida está en el foco puesto en la logística, al contar con un depósito para centralizar las órdenes y despachos de pedidos. Según sus fundadores, ese será el diferencial respecto a las otras propuestas presentes en el mercado del comercio electrónico, ya que la compañía será responsable de toda la etapa de comercialización, tanto de la venta como de la entrega¹¹.

Avenida, es el modelo de negocio que ToysAr intenta exponer siendo la principal diferencia con Avenida, es el mercado objetivo. Avenida, no es especialista en la industria del juguete y actualmente ni siquiera cuenta con la categoría por lo que consideramos que está lejos de ofrecer una solución para este mercado.

Concluimos finalmente, en lo que respecta a competidores de canal para la distribución de juguetes, que no existe un competidor (consolidado en el e-commerce) que pueda presentarse como un escollo a superar de gran envergadura. Aunque si consideramos a Avenida, como una amenaza importante si extendiera o especializara su oferta de servicios a la industria del juguete ya que tal como destacamos en la introducción en el caso “eBay vs Amazon”, existe una *importante tendencia al vuelco*, en lo que respecta al comportamiento del consumidor, a los *proveedores verticales* (especializados en llevar de la mejor forma los bienes del fabricante al consumidor).

Retailers

Los retailers son canales generalistas de distribución con un excelente alcance y gran poder de negociación con los proveedores, lo que los coloca como líderes en costos y en capacidad de llegada al consumidor.

Uno de los beneficios que ostentan los Retailers, que son en su mayoría los supermercados, es la gran capacidad de importación, que los diferencia de las grandes cadenas de jugueterías, ya que puede negociar en distintas categorías, por fuera de la industria juguetera.

No damos mayor mención respecto a este canal ya que consideramos que la situación de compra a la que apunta este proyecto, dista considerablemente a la que se dá en, por ejemplo, la compra en un supermercado. Consideramos que la compra de juguetes en un supermercado tiene que ver con la salida del paso o con la contención de los niños en el momento de compra en el supermercado.

¹¹ <http://www.lanacion.com.ar/1646467-nace-avenida-el-sitio-que-quiere-conquistar-el-shopping-on-line-local>

Sus principales debilidades es su *acotada oferta* (gran stock pero poca variedad) y la *poca flexibilidad* ante los ciclos de demanda del consumidor.

Conclusiones

En base a lo investigado tanto empíricamente como en base a estudios realizados por las diferentes fuentes ya sea tanto de la industria del juguete como la de e-commerce, concluimos que existe potencial para el desarrollo de un proyecto de negocios que considere estos dos pilares como fundamentos.

De nuestros estudios se desprenden situaciones puntuales que pueden garantizar el éxito de un proyecto centrado en estos aspectos:

- La falta de un jugador predominante en esta industria, que se especialice en el canal.
- La demanda latente de productos de calidad en plazas donde las jugueterías no pueden abarcar.
- La tendencia de los consumidores a la compra via el canal e-commerce vertical.

Creemos que los factores fundamentales para posicionarse en este sector es una marca que pueda desarrollar en el imaginario del cliente la confianza suficiente como para que el cliente se sienta a gusto comprando, sobretodo haciendo hincapié en rangos etarios mayores, ya que son los menos propensos a consumir mediante este canal.

Un entorno amigable y un manejo de las operaciones que puedan garantizar al consumidor una experiencia satisfactoria desde el inicio del proceso de compras hasta la recepción del producto.

ANEXO

Encuesta

La encuesta se realizó a través de la plataforma Google Forms, a fin de poder circular la encuesta tanto por las distintas redes sociales vía PC o Tablet, como también vía smartphone en los distintos grupos de Whatsapp.

Inicialmente apuntamos a un N de 400, pero debido a la simplicidad de la misma y la facilidad para compartirla llegamos a un N de 582.

A continuación adjuntamos el modelo que publicamos, con su respectivo “flow” en amarillo.

Gracias! Esta encuesta sólo te llevará 1 minuto...

(Toda la información que se releve en esta encuesta es estrictamente confidencial y anónima)

1. Con qué frecuencia comprás juguetes*?
 - a. No compro. (Pasa a pregunta 7)
 - b. 1 a 4 veces al año
 - c. 4 a 12 veces al año
 - d. Más de 12 veces al año

*Juguetes: todo tipo de objeto para jugar y entretener, abarcando desde juegos de mesa y juegos de consolas hasta los tradicionales juguetes de niños.

2. Dónde comprás juguetes generalmente? (múltiple selección)
 - a. Jugueterías
 - b. Supermercados
 - c. Por Internet (ej: Mercado Libre, Avenida, etc.)

(Pasa a Próxima pregunta si tilda esta opción C (entre otras) y si no la elige, saltea y responde la siguiente).

3. Cuales de estos atributos pensás que son los más importantes a la hora de comprar juguetes por Internet? (más de una opción es válida)
- Precio
 - Variedad
 - Comodidad (sin moverme de casa)
 - Seguridad y confiabilidad (sé lo que compro)
 - Tiempo de entrega

(Pasa a pregunta 5)

4. Cuáles de estos motivos generan que no quiera elegir Internet para comprar juguetes? (más de una opción es válida)
- Desconfianza
 - Falta de Cobertura (No llegan hasta tu casa)
 - Precio
 - Poca variedad
 - Tiempo de entrega
5. A quién/es le compras juguetes? (más de una opción es válida)
- Hijo
 - Sobrino
 - Nieto
 - “Hijos de amigos”
 - Otros
6. Cuánto gastaste en promedio por comprar un juguete en los últimos 12 meses?
- 0 a \$ 250
 - \$ 250 a \$ 500
 - \$ 500 a \$ 1.000
 - Más de \$ 1.000

Para ir terminando...

7. Edad?
- 18 - 25 años
 - 25 - 35 años
 - 35 - 45 años

- d. 45 - 60 años
 - e. > 60 años
8. Género...
- a. Hombre
 - b. Mujer
9. Nivel de Ingresos mensuales? (recordar que es anónima)
- a. 0 a \$ 10.000
 - b. \$ 10.000 a \$ 25.000
 - c. \$ 25.000 a \$ 40.000
 - d. > a \$ 40.000
 - e. NS/NC
10. En qué provincia de Argentina vivís?
- a. Todas listado

Fin de la Encuesta, GRACIAS POR TU TIEMPO!!!

Bibliografía

Eric Ries. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown Business; First edition

Jim Lecinski (2011). *Winning the Zero Moment of Truth*. Editor: Vook – Amazon Media EU S.á.r.l.

Crece la demanda de juguetes por el boom de las promociones (27/07/2015). Recuperado de <http://goo.gl/BH1HEL> Julio de 2015.

B2C e-commerce sales worldwide from 2012 to 2018 (2015). Recuperado de <http://goo.gl/PCQF2E> Julio de 2015.

B2C e-commerce as percentage of Global GDP from 2009 to 2018 (2015). Recuperado de <http://goo.gl/1l4m36> Agosto de 2015.

State of Mobile Commerce - Q1 2015 (2015). Recuperado de <http://goo.gl/yYMsei> Agosto de 2015.

Google Trends (2015). Recuperado de <http://goo.gl/e3ifl3> Junio de 2015.

Franquicias - El Mundo del Juguete (2015). Recuperado de <http://goo.gl/r8Lxsy> Junio de 2015.

Números de Interés - Mercado Libre Institucional (2015). Recuperado de <http://goo.gl/ciuN8d> Junio de 2015.

Lo más Buscado - Mercado Libre (2015). Recupero de <http://tendencias.mercadolibre.com.ar/> Julio de 2015.

Nace Avenida, el sitio que quiere conquistar el shopping on line local (11/12/2013). Recuperado de <http://goo.gl/ga304s> Julio de 2015.

Thomas M. Siebel (2001). *Principios del E-business*. Ediciones Granica, S.A.

Betas by Sector Stern NYU. Recuperado de <http://goo.gl/ZWg4j0> 23 de Enero de 2016