

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACION DE JUGUETES DE  
ESTIMULACION TEMPRANA PARA BEBE AL MERCADO ALEMAN**

**"BABY TOY'S"**

**ANGELICA MARIA HERRAN RAMIREZ**

**JORGE ALBERTO RAMIREZ BATEMAN**

**UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO**

**ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES**

**BOGOTA, D.C., 2003**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACION DE JUGUETES DE  
ESTIMULACION TEMPRANA PARA BEBÉ AL MERCADO ALEMÁN**

**"BABY TOY'S"**

**ANGÉLICA MARÍA HERRÁN RAMIREZ  
JORGE ALBERTO RAMIREZ BATEMAN**

**UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ, D.C., 2003**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA EXPORTACION DE JUGUETES DE  
ESTIMULACION TEMPRANA PARA BEBÉ AL MERCADO ALEMÁN**

**"BABY TOY'S"**

**ANGÉLICA MARÍA HERRÁN RAMIREZ  
JORGE ALBERTO RAMIREZ BATEMAN**

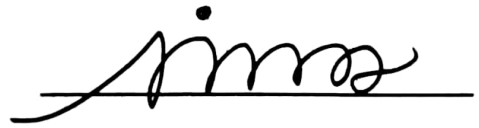
**PROYECTO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
ESPECIALISTA EN GERENCIA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES.**

**RICARDO BUITRAGO  
TUTOR**

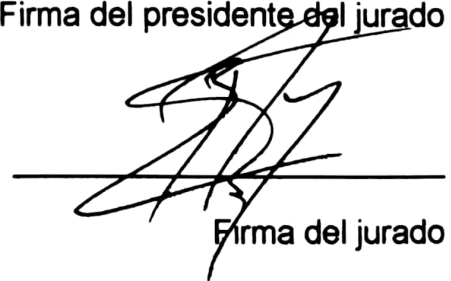
**UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
BOGOTÁ, D.C., 2003**

Nota de aceptación

CLARRO CON CIJCO  
(4.5)



Firma del presidente del jurado



Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bogotá D.C.

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores del presente Proyecto desean agradecer la colaboración de todas aquellas personas que intervinieron de alguna manera en su estudio, desarrollo y preparación.

A la doctora Susana Barreto por su constante apoyo y dedicación a lo largo de la Especialización.

A los docentes de la Universidad Jorge Tadeo Lozano por sus invaluable aportes.

A Ricardo Buitrago, nuestro Tutor del Proyecto por su tiempo y colaboración ofrecidos en su desarrollo

Angélica desea agradecer a:

Dios por haberme brindado la oportunidad de estudiar esta Especialización y a mi familia por su incansable apoyo en todos mis proyectos a emprender.

Jorge quiere agradecer a:

Al rector de la universidad Jaime Pinzón por su apoyo para ingresar a la universidad para cursar la especialización. A mi madre Deanna, y abuelos que me han apoyado en mi desarrollo profesional. Agradecimientos especiales a Ricardo Buitrago que contribuyó en el desarrollo del proyecto.

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>1</b>	<b>OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ALCANCE DEL ESTUDIO.....</b>	<b>1</b>
<b>1.1</b>	<b>OBJETIVOS .....</b>	<b>1</b>
1.1.1	Objetivo General .....	1
1.1.2	Objetivos Específicos .....	1
<b>1.2</b>	<b>METODOLOGÍA GENERAL .....</b>	<b>2</b>
<b>1.3</b>	<b>ALCANCE .....</b>	<b>2</b>
<b>2</b>	<b>MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>4</b>
<b>2.1</b>	<b>DESARROLLO PSICOMOTRIZ INFANTIL .....</b>	<b>4</b>
<b>2.2</b>	<b>IMPORTANCIA DE LA ESTIMULACIÓN TEMPRANA.....</b>	<b>4</b>
<b>2.3</b>	<b>ENCUADRE PEDAGÓGICO:.....</b>	<b>5</b>
<b>2.4</b>	<b>MODO DE CONCLUSIÓN: .....</b>	<b>5</b>
<b>2.5</b>	<b>CLASIFICACION ARANCELARIA: .....</b>	<b>6</b>
<b>3</b>	<b>JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>7</b>
<b>3.1</b>	<b>SOCIAL: .....</b>	<b>7</b>
<b>3.2</b>	<b>ECONÓMICA: .....</b>	<b>8</b>
<b>3.3</b>	<b>FINANCIERA:.....</b>	<b>8</b>
<b>4</b>	<b>REVISIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA .....</b>	<b>9</b>
<b>4.1</b>	<b>PERFIL DE LA EMPRESA .....</b>	<b>9</b>
<b>4.2</b>	<b>NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN .....</b>	<b>12</b>
<b>5</b>	<b>DIAGNOSTICO DEL POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACION .....</b>	<b>13</b>
<b>5.1</b>	<b>FACTORES.....</b>	<b>13</b>
5.1.1	Nivel de compromiso de los directivos .....	13
5.1.2	Dependencia de las operaciones externas .....	13
5.1.3	Diversificación y Continuidad de mercados .....	13

5.1.4	Complejidad en las exigencias de marketing .....	13
<b>6</b>	<b>ENFOQUE GLOBAL .....</b>	<b>15</b>
6.1	ANÁLISIS COMPARATIVO DE PAÍSES .....	15
6.2	ELECCIÓN DE MERCADOS .....	18
<b>7</b>	<b>ESTUDIO DE MERCADO.....</b>	<b>19</b>
7.1	DELIMITACIÓN ARANCELARIA.....	19
7.2	COMERCIO EXTERIOR.....	19
7.2.1	Importaciones Alemanas del Producto .....	19
7.3	ANÁLISIS DE LA OFERTA ALEMANA .....	24
7.3.1	Volumen del Mercado .....	24
7.3.2	Producción .....	28
7.4	ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA.....	30
7.4.1	Empresas Internacionales Líderes en Alemania.....	31
7.4.2	Empresas Alemanas Líderes en Alemania.....	33
7.5	ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	33
7.5.1	Tendencias Demográficas en Alemania .....	33
7.5.2	Análisis del Consumidor y Hábitos y de Consumo.....	38
7.6	TENDENCIAS DE CONSUMO.....	43
7.6.1	Tendencias en la Oferta Internacional .....	43
7.6.2	Tendencias en el mercado alemán.....	44
7.7	COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING .....	46
7.7.1	Notas de Marketing .....	46
7.7.2	Consejos Prácticos para el Exportador .....	48
7.8	PUBLICACIONES ESPECIALIZADAS.....	49
7.9	FERIAS SECTORIALES .....	51
7.10	DIRECCIONES Y ORGANISMOS DE INTERÉS.....	52
<b>8</b>	<b>ENFOQUE FOCALIZADO O CENTRADO.....</b>	<b>54</b>
8.1	PAIS OBJETIVO .....	54

<b>8.2</b>	<b>SEGMENTACION DEL MERCADO OBJETIVO .....</b>	<b>54</b>
<b>8.3</b>	<b>DEFINICIÓN EXACTA DEL NICHU OBJETIVO .....</b>	<b>54</b>
<b>8.4</b>	<b>SELECCION DEL CANAL .....</b>	<b>55</b>
<b>8.5</b>	<b>MATRIZ DOFA DEL MERCADO.....</b>	<b>55</b>
8.5.1	Debilidades .....	55
8.5.2	Oportunidades .....	55
8.5.3	Fortalezas .....	56
8.5.4	Amenazas.....	56
<b>9</b>	<b>PLAN OPERATIVO .....</b>	<b>57</b>
<b>9.1</b>	<b>PLAN DE ACCESO AL MERCADO .....</b>	<b>57</b>
<b>9.2</b>	<b>MARKETING MIX.....</b>	<b>57</b>
9.2.1	Producto.....	57
9.2.2	Precio .....	58
9.2.3	Comunicación .....	59
9.2.4	Distribución.....	59
9.2.5	Servicio al cliente.....	62
<b>10</b>	<b>PLAN FINANCIERO.....</b>	<b>63</b>
<b>11</b>	<b>PLAN DE ACCIÓN.....</b>	<b>64</b>
<b>11.1</b>	<b>PLAN DE ACCION INTERNO .....</b>	<b>64</b>
11.1.1	Producto.....	64
11.1.2	Ventas .....	64
11.1.3	Promoción.....	64
<b>11.2</b>	<b>PLAN INTERNACIONAL.....</b>	<b>64</b>
11.2.1	Ventas .....	64
11.2.2	Fuentes de Financiación .....	64
<b>12</b>	<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>66</b>
<b>13</b>	<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>67</b>

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

**ACUERDO O TRATADO COMERCIAL:** Convenio entre dos o más países en virtud del cual las partes firmantes se conceden mutuamente condiciones favorables en materia comercial y aduanera.

**ADUANA:** Servicio gubernamental responsable de la valuación y cobranza de los derechos e impuestos por importaciones y exportaciones, y de la aplicación de otras leyes y reglamentos que se aplican a la importación, tránsito y exportación de artículos.

**AGENTE ADUANAL:** Persona que, por cuenta de otra (exportador o importador), realiza ante la aduana los trámites correspondientes al despacho de mercancías.

**ARANCEL:** Impuesto o derecho que se cobra a los bienes de importación. Generalmente, el término "derecho arancelario" indica la clasificación exacta de la mercancía, y por ende, la tasa que debe pagar una mercancía por entrar o salir de un país. Por su parte, la palabra "arancel" es utilizada para denotar la lista de mercancías con sus respectivos derechos aduanales, que serán pagados al gobierno por parte de los importadores de los productos.

**ARANCEL AD VALOREM:** Se emplea en la mayoría de las tarifas de importación y se expresa en términos porcentuales del valor en aduana de la mercancía. Este impuesto de importación se calcula con base en el valor de la factura, el cual debe determinarse conforme a las normas internacionales previstas en el artículo VII del Acuerdo de la Organización Mundial de Comercio (OMC antes GATT).

**BARRERA COMERCIAL:** Son aquellos obstáculos impuestos a nivel nacional que limitan el libre intercambio a fin de proteger la economía tales como: tarifas, cuotas, depósitos por importación, etc.

**BARRERAS NO ARANCELARIAS:** Aquellas barreras que se imponen a la entrada de productos que no son de índole arancelaria.

**CERTIFICADOS DE CALIDAD:** Es un documento expedido por autoridades especializadas en control de calidad de productos exportados.

**CLASIFICACION ARANCELARIA:** Indicación correcta del código de la posición o partida, de la subposición o subpartida, del ítem y del subítem correspondiente a las respectivas mercancías.

**CLAUSULA DE VENTA:** Término en que se efectúa un contrato de compraventa en lo relacionado con la cotización de precios.

**COMERCIO EXTERIOR:** Intercambio de bienes y servicios en los cuales media un interés lucrativo y que se realiza con personas y organismos de otro país o países.

**COMISION DE EXPORTACION:** Beneficio que a cualquier título, obtenga una persona natural o jurídica, como retribución a una operación de exportación efectuada entre terceros. El porcentaje y monto que se pagará en el exterior por este concepto, deberá indicarse en el correspondiente Informe de Exportación. Este monto podrá deducirse del valor total de la exportación, al momento de efectuar la liquidación de los retornos de la correspondiente operación .

**CONSIGNATARIO:** Persona designada por el expedidor del Producto para que se haga cargo de ella y la entrega al importador; el consignatario y el importador podrán ser la misma persona física o moral, si así lo determina el remitente de la misma.

**COST INSURANCE AND FREIGHT (CIF):** Costo, seguro y flete.

**DERECHOS ADUANEROS:** Tributos que deben pagar al Servicio Nacional de Aduanas, las mercancías que se importen al país. Son los establecidos en los Aranceles Aduaneros y consisten en porcentajes que se aplican sobre el valor aduanero ( CIF ) de las mercancías.

**DESGRAVACION ARANCELARIA:** Eliminación progresiva y cronológica de aranceles aduaneros.

**DESPACHO ADUANERO:** Conjunto de actos y formalidades relativos a la entrada de mercancías al territorio nacional y a su salida del mismo, que deben realizar en la aduana las autoridades fiscales y los consignatarios o destinatarios en las importaciones, y los remitentes en las exportaciones, así como los agentes o apoderados aduanales (Custom clearance, en inglés).

**DIVISA:** Medio de cambio cifrado en una moneda distinta a la nacional o doméstica.

**EMBALAJE:** Todo aquello que envuelve, contiene y protege los productos envasados, y que facilita, protege y resiste las operaciones de transporte y manejo.

**EMBARQUE:** Carga en un vehículo o nave.

**ESTIBA:** Es la forma de colocar las cajas una sobre otra en un acomodo alineado; acomodación de la mercancías en las bodegas de un buque.

**ETIQUETA:** Es todo rótulo, inscripción, marca, imagen u otra materia descriptiva o gráfica, ya sea que esté inscrita, impresa, marcada, grabada en relieve, huecograbado o adherida a un envase, que identifica al producto.

**EXPORTACION:** Envío de mercancías nacionales o nacionalizadas para su uso o consumo en el exterior. También se refiere a la prestación de servicios efectuada bajo determinadas condiciones en el exterior.

**EXWORK (EXW):** En punto de origen.

**FACTURA COMERCIAL:** Es el documento en el que se fija el importe de la mercancía vendida, se señalan las partes compradoras y vendedoras, e incluye la cantidad y descripción de los productos, etc.

**FREE ON BOARD (FOB):** Libre a bordo.

**GUIA AEREA:** Es el documento que ampara un embarque que se transporta por vía aérea, y se conoce más por su nombre en inglés: airway bill.

**IMPORTACION:** Se refiere a la entrada de mercancías de procedencia extranjera en un territorio aduanero.

**INCOTERMS (INTERNATIONAL COMMERCIAL TERMS):** Conjunto de términos internacionales de comercio y sus reglas, aprobados por la Cámara de Comercio Internacional de París. Estos términos representan los derechos y obligaciones que adquieren el exportador e importador al fijar el precio de compra-venta, dependiendo del medio de transporte.

**MERCADERIA:** Todo objeto que fuere susceptible de ser importado o exportado.

**OFERTA EXPORTABLE:** La oferta Exportable es la descripción completa del producto que se desea exportar, con todas sus características en cuanto a volumen, calidad, precio FOB, estacionalidades (si corresponde), envases, etiquetas y, en general, toda característica del producto que se estime necesaria para que el importador pueda hacerse una idea cabal de lo que se está ofreciendo.

**PYMES:** Pequeñas y Medianas Empresas.

**SGP:** Es el Sistema Generalizado de Preferencias, cuyo objetivo es la exención total o parcial de los impuestos que otorgan los países desarrollados a las

importaciones provenientes de países en desarrollo. Esto es con el fin de que las mercancías originarias de éstos países sean competitivas en el mercado internacional.

**TASA DE FECUNDIDAD:** Es el número medio de hijos que aportará una mujer al final de su etapa reproductiva (15-49 años), si no ha estado sujeta a la mortalidad desde su nacimiento hasta el final de su etapa fértil.

**TASA DE MORTALIDAD INFANTIL:** Número de defunciones de menores de un año en determinado año por cada 1.000 nacidos vivos en ese año.

**TASA DE NATALIDAD:** Representa al número de nacidos vivos por cada 1.000 habitantes en un determinado año.

## INTRODUCCIÓN

### Identificación del Proyecto:

**Finalidad:** Este proyecto tiene como fin determinar la factibilidad de exportar juguetes de estimulación temprana para bebé al mercado alemán; mediante análisis profundo de todos los factores que puedan incidir directa o indirectamente en la viabilidad del mismo.

**Solución:** Cuando el bebé nace no puede ver claramente los objetos a su alrededor, pero en los primeros meses va desarrollando esta capacidad. Para estimular el desarrollo de los bebés hasta los tres años es recomendable el uso de diversos tipos de juguetes con figuras, sonidos y colores especiales. Estos juguetes buscan desarrollar la estimulación sensorial y de sus progresivas habilidades. Al mismo tiempo sirve a los padres de terapia para las múltiples situaciones estresantes del cada día. La observación de las expresiones corporales del bebé y escuchar sus risas representan un gran placer para los padres

**Aporte Internacional:** Jugar es una actividad, además de placentera, necesaria para el desarrollo cognitivo (intelectual) y afectivo (emocional) del niño. El juego espontáneo y libre favorece la maduración y el pensamiento creativo. Los niños tienen pocas ocasiones para jugar libremente, lo cuál hace importante el uso de los juguetes dentro del hogar.

Comprar juguetes puede ser muy divertido, pero también puede ser peligroso, pues la mayoría de juguetes no representan la suficiente seguridad para los menores. Anualmente mueren muchos niños como consecuencia de la manipulación con sus juguetes, algunos mueren por asfixia, otros mueren por traumas en la cabeza y otros se ahogan. La línea Baby Toy's es una línea segura, no contiene piezas rígidas que puedan causar riesgos para los bebés con su manipulación, adicionalmente son elaborados con materiales antialérgicos

Hay miles de juguetes para escoger, pero es importante escoger el juguete adecuado para la edad del niño. Baby Toy's presenta una alternativa innovadora, segura y económica para el mercado internacional de juguetes para niños.

# 1 OBJETIVOS, METODOLOGÍA Y ALCANCE DEL ESTUDIO

## 1.1 OBJETIVOS

Con el presente estudio se pretende alcanzar los siguientes propósitos:

### 1.1.1 Objetivo General

Determinar la factibilidad económica, técnica, social y financiera de exportar juguetes de estimulación temprana para bebé al mercado alemán.

### 1.1.2 Objetivos Específicos

Realizar un estudio de mercado que permita conocer la oferta actual de juguetes de estimulación temprana en Alemania.

Determinar la demanda real y potencial de los juguetes de estimulación temprana en el mercado de Alemania.

Analizar las condiciones económicas, legales, políticas, socio-culturales y comerciales de Alemania, como determinantes para la ejecución del proyecto en mención.

Elaborar una DOFA del proyecto de exportación de juguetes en tela para bebé desde Colombia hacia Alemania.

Diseñar estrategias de penetración y posicionamiento en el mercado objetivo de los juguetes colombianos de estimulación temprana..

Estudiar las alternativas de transporte más adecuadas para el envío del producto al cliente.

Realizar un estudio técnico con el fin de determinar la viabilidad operativa del proyecto.

Establecer mediante estudio económico del país, los costos y beneficios de exportar juguetes de estimulación temprana al mercado alemán.

Realizar la evaluación financiera del proyecto.

## **1.2 METODOLOGÍA GENERAL**

Con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos, los autores del presente estudio han desarrollado las siguientes tareas específicas:

Realizar una investigación bibliográfica acerca de los conceptos técnicos, económicos, sociales y políticos de diferentes mercados, que permita profundizar en el conocimiento del producto en relación a su entorno.

Efectuar la organización de la información para determinar cual es el mejor mercado para el producto de juguetes infantiles, y así determinar exactamente las ventajas y desventajas que se tienen para entrar al mercado.

Determinar las características estratégicas y de conformación de la empresa que sea adecuada para colocar el producto en el mercado internacional de tal manera que se logre concretar el nicho de mercado apropiado.

Elaborar un procesamiento de datos que permita realizar un análisis de factibilidad para la exportación de juguetes de estimulación temprana. Este incluirá un detallado análisis financiero, económico, social y político del producto como de la empresa que se va conformar.

Integrar los resultados obtenidos para definir las condiciones necesarias para la producción, comercialización y promoción de los juguetes de estimulación temprana.

## **1.3 ALCANCE**

El Estudio se basa sobre información de investigación secundaria general obtenida de diferentes fuentes como Proexport para encontrar los mercados más adecuados para el tipo de producto que se está analizando. Esta información base sirve para realizar un análisis comparativo entre los mercados, del cual se encontrará el más atractivo. A este último se le hará un estudio específico en cuanto a sector país como en sector del producto, juguetes de estimulación temprana, al cual se le denominará estudio de mercado.

Como consecuencia de este estudio de mercado se realiza un análisis de la oferta exportable, análisis de precio de mercado. Con estos se llevará a cabo un estudio y análisis financiero que definirá la factibilidad del proyecto a partir de proyecciones de comportamiento de las ventas en un periodo determinado.

Una vez hecho este análisis de factibilidad se obtendrán una serie de condiciones, tanto de producción como para el mercado del sector de juguetes de estimulación temprana. Estas condiciones son esenciales para el correcto desarrollo del

proyecto de acuerdo a las suposiciones realizadas en las proyecciones del estudio financiero.

## 2 MARCO TEÓRICO

### 2.1 DESARROLLO PSICOMOTRIZ INFANTIL

El bebé nace con un rico potencial de desarrollo que es importante promover durante los primeros años de vida. El desarrollo psicomotriz depende de dos tipos de factores internos y externos; por un lado, los internos que se refieren a la información genética que trae consigo el niño y, por el otro, los factores externos como son la alimentación, los cuidados generales y la estimulación que recibe de su entorno.

Los primeros años de vida son fundamentales en la vida del niño, ya que el cerebro se va desarrollando a pasos agigantados generando células corticales, nuevas conexiones neuronales y mielina que permite la comunicación entre las neuronas. Es en este período en el que la estimulación temprana, entendida como *"el conjunto de acciones tendientes a proporcionarle al niño las experiencias que él necesita desde su nacimiento para desarrollar al máximo su potencial"* es muy importante. Si faltan los estímulos apropiados, las posibilidades que tiene el niño de desarrollar al máximo ciertas capacidades, habilidades y facultades se desvanecen gradualmente.

Los adultos que están cerca del niño, generalmente los padres, pueden motivar o inhibir el potencial de desarrollo, dependiendo de las oportunidades y el ambiente que le ofrezcan. Cuanto más rico sea el ambiente de un niño y cuanto más le permita recoger experiencias adecuadas al proceso de maduración propio de cada uno, mejor aprenderá y más se desarrollará su facultad de aprender. Incluso el bebé más pequeño aprende a aprender, pero si no se le ofrece la oportunidad de ganar nuevas experiencias aprenderá a no aprender.

La variedad de experiencias significativas que tenga el niño no sólo le permitirá familiarizarse con su medio ambiente, sino que ganan también conocimientos acerca de sí mismo y sobre el uso de su cuerpo y de sus órganos sensoriales. Si las primeras experiencias son las adecuadas, se convierten en una base sólida sobre la cual el aprendizaje posterior resulta más rápido, fácil y significativo.

### 2.2 IMPORTANCIA DE LA ESTIMULACIÓN TEMPRANA

Algunos puntos importantes sobre la estimulación temprana son:

Es necesario definir que el objetivo de la estimulación no consiste en acelerar el desarrollo, sino en reconocer y promover el potencial de cada niño.

No todos los niños son iguales, y los padres deben respetar en todo momento las características individuales de su hijo y su propio ritmo de aprendizaje.

Hay que proporcionarle al niño el máximo de oportunidades para que adquiera una gama variada de experiencias significativas.

No se debe forzar a un niño para que realice una actividad, hay que motivarlo y estimularlo para que se entregue a ella.

Es importante reconocer cuando el niño necesita ayuda, pero la intervención del adulto debe ser mínima, ya que el niño aprende de sus propios errores.

Una vez que el niño ha adquirido una habilidad determinada bajo ciertas circunstancias, hay que ofrecerle nuevas oportunidades para que la aplique en contextos diferentes.

El aprendizaje debe estar asociado con el placer.

### **2.3 ENCUADRE PEDAGÓGICO:**

La estimulación temprana es un proceso natural que la madre pone en práctica en su relación diaria con el bebé, esta tiene lugar mediante la repetición útil de diferentes eventos sensoriales que aumentan, por una parte, el control emocional, proporcionando al niño una sensación de seguridad y goce; y por la otra, amplían la habilidad mental que le facilita el aprendizaje desarrollando así destrezas para estimularse a sí mismo a través del juego libre y del ejercicio de la curiosidad, la exploración y la imaginación.

Desde esta perspectiva, la Estimulación temprana se concibe como un acercamiento directo, simple y satisfactorio para gozar, comprender y conocer al bebé, desarrollando su potencial de aprendizaje, promoviendo el **DESEO**, contribuyendo a la **COMUNICACIÓN**, siempre a través del sujeto más significativo para él, en acciones que sean útiles al fortalecimiento del **VÍNCULO**.

### **2.4 MODO DE CONCLUSIÓN:**

**JUGAR** es imprescindible para el ***buen desarrollo físico y psíquico*** del niño. Los niños no juegan para entretenerse, sino porque jugar es su manera de comprender el mundo.

## **2.5 CLASIFICACION ARANCELARIA:**

Los Juguetes de Estimulación Temprana se clasifican de la siguiente manera:

**Sección XX: MERCANCIAS Y PRODUCTOS DIVERSOS**

**Capitulo 95: JUGUETES, JUEGOS Y ARTICULOS PARA RECREO O DEPORTE, SUS PARTES Y ACCESORIOS**

**Posición Arancelaria Alemania: 9503410000**

**JUGUETES QUE REPRESENTEN ANIMALES O SERES NO HUMANOS, RELLENOS, DE PELUCHE U OTRAS MATERIAS TEXTILES.**

### 3 JUSTIFICACIÓN

#### 3.1 SOCIAL:

El juego tiene una influencia innegable en todos los aspectos del desarrollo infantil. Los niños de todas las culturas, en todos los rincones del globo, se divierten jugando. Aunque nunca ha habido un despliegue mayor de juguetes como hoy día, los antropólogos han encontrado pruebas de la existencia de juguetes que datan desde los albores de vida humana. Aunque los juegos son diferentes de especie a especie, de una cultura a otra y de generación en generación, es evidente que es una parte esencial del crecimiento.

Pese a que el juego ha existido desde los tiempos antiguos, sólo recientemente nos hemos dado cuenta de su importancia para el desarrollo del niño. Muy a menudo descartamos los momentos de juego como si fueran simplemente un entretenimiento para nuestros niños. Sin embargo, los expertos consideran que el juego es el trabajo del niño. Verdaderamente, no hay ningún pasatiempo más constructivo que el juego para una criatura, especialmente cuando desarrolla la estimulación temprana. Siendo el juego una alegría esencial de la niñez, es al mismo tiempo la manera primordial por la cual los niños aprenden acerca de sí mismos, de otros y de su mundo. Por medio del juego, los niños desarrollan las habilidades *físicas, mentales, sociales, emocionales y creativas* necesarias para la vida.

Las habilidades físicas (motoras gruesas) se desarrollan a medida que el niño jugando aprende a alcanzar, gatear, caminar, correr, subir, saltar, arrojar, agarrar y equilibrarse. Las habilidades motoras finas (uso de las manos y dedos) adelantan al manipular los objetos del juego.

Las habilidades mentales se agudizan cuando el juego pide solución de problema y demuestra la causa y el efecto. Los niños aprenden acerca de las formas, colores, tamaños y otros conceptos a través del juego. El lenguaje brota en cuanto el niño interacciona con otros y emplea palabras para sus objetos y actividades favoritas de entretenimiento.

El juego también desarrolla las habilidades emocionales por medio del placer que experimentan los pequeños, el compañerismo con otros, y a través de los sentimientos durante el juego de personajes imaginarios. La autoestima, tan crucial para la felicidad duradera y el éxito, también incrementa cuando los niños logran metas por medio del juego.

Dados los muchos beneficios derivados del juego, los padres y cuidadores naturalmente desean el máximo provecho para sus niños. Escoger los juguetes apropiados, alentar las experiencias positivas del juego, y, por encima de todo, cerciorarse de que haya seguridad en el juego. CI BATEMAN HERRAN & CIA LTDA. es una empresa que se destaca en la comercialización de juguetes totalmente seguros, elaborados con telas hipoalergénicas e incluyen todas las especificaciones técnicas de calidad. El producto garantiza que su uso no representa ningún tipo de peligro para la salud infantil.

### **3.2 ECONÓMICA:**

**CI BATEMAN HERRAN & CIA LTDA** será una empresa netamente exportadora lo cuál representa una nueva fuente de ingreso de divisas para el país.

Al comprar la máquina de los productos se está contribuyendo a la generación y sostenimiento del empleo de un sector de la población que generalmente es menos favorecido como es el conformado por las máquinas en nuestro país.

### **3.3 FINANCIERA:**

El margen de utilidad de los juguetes se encuentra alrededor del 100%.

En el proyecto se establece la creación de una comercializadora por lo que no es necesario incurrir en costos de adquisición y mantenimiento de grandes instalaciones físicas. Igualmente el proyecto no exige la vinculación de personal numeroso por lo que los costos de nómina son mínimos.

La empresa comercializará productos elaborados a través de satélites; esto garantiza gran flexibilidad en volúmenes de producción. Lo anterior representa una ventaja competitiva en cuanto a precio pues se eliminan gran cantidad de costos fijos que encarezcan el precio final del producto, y a su vez le permite a la empresa la facilidad de abastecer cualquier demanda en los mercados externos a un precio relativamente adecuado. Adicionalmente, los productos se producirán únicamente bajo pedido. No se tendrá stock de mercancías; es decir, la empresa no asumirá el costo de inventarios.

## **4 REVISIÓN ESTRATÉGICA DE LA EMPRESA**

### **4.1 PERFIL DE LA EMPRESA**

La empresa que se va a conformar debe tener características especiales, de tal forma que brinde las mayores ventajas a nivel de la misma empresa como también a nivel externo para obtener el óptimo grado de competitividad posible.

A continuación se dan las características principales de la empresa cuyo propósito inicial es la exportación de juguetes de estimulación temprana para bebé.

**RAZÓN SOCIAL:** CI BATEMAN HERRAN & CIA LTDA.

**REPRESENTANTE LEGAL:** Angélica Maria Herrán

**PRESIDENTE Y/O GERENTE:** Jorge Alberto Ramirez

**GERENTE MDEO. Y VENTAS:** Angélica Maria Herrán R.

**MACROSECTOR:** Manufacturas

**MICROSECTOR:** Juguetes

**PRODUCTO:** Juguetes de Estimulación Temprana para bebés

**DIRECCIÓN:** Calle 142 No.37-13

**CIUDAD:** Bogotá, D.C.

**PAIS:** Colombia - Suramérica

**TELÉFONO:** 6148830

**FAX:** 4801906

**E-mail:** BabyToys@hotmail.com

**TIPO DE EMPRESA:** Comercializadora Internacional

**ACTIVIDAD ECONÓMICA:** Comercialización

**DESCRIPCIÓN ACTIVIDAD PRINCIPAL:**  
Comercialización de Juguetes Infantiles de Estimulación Temprana

## **NÚMERO DE EMPLEADOS:**

2 (Inicialmente) Nivel administrativo.

## **ANTECEDENTES:**

La idea de la creación de la empresa CI BATEMAN HERRAN & CIA LTDA. nace de la visión de los socios gestores de la oportunidad de comercializar en el mercado internacional un producto innovador, artesanal, útil y de excelente calidad, atractivo para el mercado internacional.

Los juguetes se comprarán a maquilas las cuáles se encuentran generalmente conformadas por personas de escasos recursos, madres cabeza de familia, desplazados, etc., las cuáles se encargarán de su fabricación. El empaquetado y etiquetado lo realizará CI BATEMAN HERRAN & CIA LTDA.

Nuestro mercado objetivo para iniciar la comercialización internacional es el país de Alemania escogido a partir de un análisis comparativo entre diferentes mercados, el cual se muestra en el capítulo 6. En este país el sector de juguetes infantiles se encuentra bastante desarrollado y existe una gran preferencia por los productos innovadores. Alemania es el tercer país importador de juguetes infantiles. Su nivel de ingresos es llamativo y estable, y su capacidad de pago es excelente lo cuál garantizaría el pago de sus obligaciones.

Posteriormente se pretende ingresar a diferentes países del exterior de manera paulatina; mediante previos profundos estudios de mercado, análisis de marca y desarrolladas estrategias de penetración y posicionamiento.

El producto va dirigido a la población infantil en edades entre 0 y 3 años, de un estrato social medio-alto y alto.

Se considera que el producto es innovador, de excelente calidad y buen precio, características fundamentales para el posicionamiento en los mercados internacionales.

## **MISIÓN**

CI BATEMAN HERRAN & CIA LTDA comercializa en el exterior juguetes infantiles de estimulación temprana, de alta calidad, diseño e innovación, que además de ser productos decorativos, estimulan el aprendizaje y desarrollo psicomotriz infantil, creando una gran aceptación de nuestros clientes y a través de las exportaciones contribuyendo a la generación de empleo y la evolución económica y social de nuestro país.

## **VISIÓN**

Se estima que para el año 2010, BATEMAN HERRAN & CIA S. LTDA. será una empresa sólida, posicionada en el mercado internacional, con imagen de calidad diseño e innovación. En el capítulo 11 se ve la proyección de crecimiento esperada de la empresa.

En el año 2007 la marca BABY TOYS será reconocida y aceptada en el mercado alemán, abarcando un 0,003% del mercado de juguetes para la primera infancia de ese país y un 9% de su oferta exportable.

## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA:**

CI BATEMAN HERRAN & CIA LTDA. tendrá una estructura plana, constituida de la siguiente manera:

**GERENTE GENERAL                      -                      GERENTE MERCADEO  
INTERNACIONAL**

## **APECTOS LEGALES:**

CI BATEMAN HERRAN & CIA LTDA es una Comercializadora Internacional, constituida por una sociedad limitada conformada por dos socios los cuáles aportarán capital y trabajo en igualdad de condiciones.

## **FUNCIONAMIENTO:**

Las decisiones sobre negocios internacionales se tomarán de manera conjunta entre el Gerente General y la Gerente de Mercadeo Internacional previo análisis de los costos y beneficios. Ambos gerentes tomarán contacto con los clientes para ofrecer los productos y juntos concretarán los negocios.

El Gerente General se encargará de realizar las evaluaciones financieras y de inversión y la Gerente de Mercadeo Internacional se encargará de realizar los estudios de mercado y determinar las posibles oportunidades de negocio.

## **RECURSOS HUMANOS:**

La comercializadora CI BATEMAN HERRAN & CIA LTDA., iniciará con dos personas, el Gerente General y el Gerente de Mercadeo Internacional, puesto que la labor de la empresa es de solo comercialización; sin embargo, la empresa tiene grandes proyecciones de crecimiento que a medida que se vayan cumpliendo requerirán la vinculación de mayor personal para ir estructurando todos los departamentos y áreas que se hagan necesarios con el desarrollo de la organización

## **PERFIL DE LOS SOCIOS:**

Jorge Alberto Ramírez, Gerente General, es un ingeniero civil especialista en Gerencia de Negocios Internacionales, posee visión crítica, capacidad para la toma de decisiones, gran experiencia en el manejo de proyectos, análisis financieros y proyecciones.

Angélica María Herrán, Gerente de Mercadeo Internacional, es profesional en Comercio Internacional, Especialista en Gerencia de Negocios Internacionales; posee amplia experiencia en Comercio Exterior y fuerte conocimiento de los mercados internacionales, responsable y con visión internacional.

## **4.2 NIVEL DE INTERNACIONALIZACIÓN**

### **a) Fase de Internacionalización:**

CI BATEMAN HERRAN & CIA LTDA. Se encuentra en la etapa No.1 de su proceso de internacionalización. Actualmente está desarrollando su proceso de estructuración. No ha realizado ninguna exportación.

### **B) Tipo de Empresa:**

Etnocéntrica: Se encuentra en etapa de apertura.

## **5 DIAGNOSTICO DEL POTENCIAL DE INTERNACIONALIZACION**

### **5.1 FACTORES**

#### **5.1.1 Nivel de compromiso de los directivos**

Sus directivos se encuentran plenamente comprometidos con el proceso de internacionalización de la empresa. Para ellos representa una opción de vida y de negocios, por lo cuál están dispuestos a respaldar de manera solidaria e ilimitada las operaciones de la organización.

Cada socio aportará la suma \$5.000.0000 para el inicio de las operaciones de la empresa, constituyendo un capital social inicial de \$10.000.000, el resto del capital (\$40.000.000) se piensa adquirir con un préstamo financiero bajo la modalidad de creación de empresas.

Actualmente, cada uno de sus socios posee su propio trabajo, pero la idea es ser gestores de su propia empresa y dedicarse 100% a su evolución.

#### **5.1.2 Dependencia de las operaciones externas**

La empresa CI BATEMAN HERRAN & CIA LTDA. Será una Comercializadora Internacional orientada a la actividad exportadora, por lo cuál dependerá 100% de las ventas internacionales para su desarrollo y sostenimiento.

#### **5.1.3 Diversificación y Continuidad de mercados**

Baby Toy's es una línea de productos bastante novedosa, segura y de excelente calidad, características importantes para la penetración de exigentes mercados. El producto es llamativo, fácil de adaptar a las necesidades de cualquier mercado y su margen de contribución permite cubrir la logística de grandes distancias. Por tal razón el proyecto no está limitado a mercados cercanos y poco exigentes o de culturas similares.

#### **5.1.4 Complejidad en las exigencias de marketing**

CI BATEMAN HERRAN & CIA LTDA. Se encuentra en su primera fase del proceso de internacionalización por lo que las estrategias de marketing no son tan complejas. Se tiene un conocimiento del mercado objetivo obtenido por fuentes

secundarias, el cuál puede tener un margen de error del 20%. El marketing mix se diseña con base en esta información, sin embargo se podrá adaptar a medida que se conocimiento realmente el mercado, sus exigencias y necesidades.

## 6 ENFOQUE GLOBAL

### 6.1 ANÁLISIS COMPARATIVO DE PAÍSES

Para poder realizar el estudio del nicho de mercado del producto es necesario conocer cual es el país más atractivo y que ofrezca las mejores ventajas para el producto. Además, debido a que las condiciones de comercio exterior tiene tantas barreras, se debe realizar un estudio de selección entre varios países para tener una contingencia en caso que el comercio con el mercado más atractivo se vea impedido.

Por este motivo es necesario tener dentro del plan de negocio una serie de alternativas o contingencia para el caso en que ocurra un alisiente, poder solucionarlo con eficacia y sin demoras, con el objeto que el negocio continúe tal como fue proyectado. De esta forma, a partir de una comparación de mercado se puede obtener un mercado objetivo, alterno y contingente.

Con este propósito y para facilitar el manejo de la información, se procedió a crear una tabla, la cual esta compuesta por una serie de parámetros de análisis que se definieron con anterioridad a la comparación de los diferentes mercados. Lo anterior, con el objeto de evitar que los resultados se vean afectados por una preferencia inicial por parte de los evaluadores.

En la tabla 6.1 se puede apreciar la comparación realizada entre los tres países más atractivos para el producto. En esta tabla se muestran una serie de porcentajes para cada variable, que se designaron de acuerdo a la necesidad intrínseca del producto que se estaba analizando.

Aquellos parámetros que se deben tomar en consideración pero que no son relevantes para que el producto se desarrolle en respectivo mercado, o que no sirvan para establecer políticas financieras, de precio, de marketing, sociales, y aquellas financieras se les designo un valor pequeño para que no afecten a aquellas que sirven para establecer esta serie de estrategias para la penetración de los mercados.

Una vez completada la información necesaria de cada mercado analizado se le da una calificación individual a cada parámetro que depende de su escala y su análisis. A partir de esta calificación particular de cada variable se obtiene la calificación de los diferentes mercados.

FACTORES DE ANÁLISIS	Ponderación %	San José / Costa Rica	Calif.	Alemania	Calif.	España	Calif.n
Código Arancelario	0%	9503411010		9503490000		9503410000	
Aspectos Macro	15%		0.85		4.99		3.59
Población	2.5%	3,997,883	0.24	82,398,326	5.00	40,217,413	2.44
Población Objetivo 0 a 4 años	10.0%	378,805	0.51	3,749,283	5.00	1,960,884	2.62
PIB	2.5%	16,156,737,114	0.04	2,128,000,000,000	5.00	653,992,234,181	1.54
%PIB	5.0%	0.013%	0.00	0.0078%	5.00	0.0094%	3.53
Per-capita	2.5%	3,416	0.71	24,114	5.00	16,521	3.43
Inflación	10.0%	9%	0.71	1.30%	5.00	4%	1.76
Devaluación	15.0%	11%	0.00	-15.48%	4.93	-16%	5.00
Indice Big Mac	7.5%	1.07	0.00	1	5.00	1	5.00
PPP(Global)	10.0%	32,300,000,000	0.07	2,184,000,000,000	5.00	828,000,000,000	1.90
PPP(Percápita)	25.0%	8,500	1.60	26,600	5.00	20,700	3.89
Estabilidad política	5.0%	MEDIA	3.00	BUENA	5.00	BUENA	5.00
Riesgos políticos	5.0%	MEDIO	3.00	BAJOS	5.00	BAJOS	5.00
Acceso a mercados	20%		0.75		5		5
Tarifas Aranceles	50%	15%	0.00	0%	5.00	0%	5.00
Barreras no tarifarias(técnicas, cuotas, restricciones, voluntarias, etc)	15%	0%	5.00	0%	5.00	0%	5.00
Impuestos	35%	19%	0.00	16%	5.00	16%	5.00
Transporte	15%		5		1.25		1.27
Disponibilidad (frecuencia)	25%	diario	5	diario	5	diario	5
Tiempo de tránsito	50%	2	5.00	3	0.00	3	0.00
Costo de transporte medio(aéreo)	25%	1.95	5.00	5.75	0.00	5.7	0.07
					5		2.30

Importaciones por línea de productos de interés	40%	\$ 2,163,401.00	0.00	\$ 165,556,311.00	5.00	\$ 61,648,004.00	1.82
Dinámica de las importaciones	45%	\$ 35,922.00	0.00	\$ 696.00	5.00	\$ 20,606.00	2.17
IPC	15%	9.70%	0.00	2%	5.00	3.60%	3.96
La competencia	25%		0.25		5		2.55
Participación gran competencia en las importaciones	50%	91%	0.50	73%	5.00	93%	0.00
Dinámica de la competencia DIRECTA	50%	ALTA	0	MÍNIMA	5	MÍNIMA	5
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>1.09</b>		<b>4.44</b>		<b>2.55</b>

Tabla 6.1. Comparación de países.

## 6.2 ELECCIÓN DE MERCADOS

Como se puede apreciar en la tabla 6.1 Alemania obtuvo la mayor calificación de todos los países por lo cual se elige como el país objetivo para el desarrollo del producto de juguetes de estimulación temprana para bebés. Como mercado alternativo España y como el mercado contingente Costa Rica.

Como se pretende hacer un análisis exhaustivo del mercado, se prosigue a estudiar el país de Alemania en materia económica, política, legal, social, cultural y en lo que se refiere al nicho del producto. Se hace un análisis del mercado en cuanto a oferta exportable que se tiene en el país objetivo.

Un análisis de los otros países no se incluye aunque se encuentra resumida en la tabla 6.1. Esto debido a que en el inicio del proyecto no es indispensable conocer las estrategias de entrada a estos otros países. Este análisis se puede desarrollar paralelamente con el negocio una vez ya iniciado.

## **7 ESTUDIO DE MERCADO**

### **7.1 DELIMITACIÓN ARANCELARIA**

Los productos que en este estudio hemos considerado como pertenecientes al mercado de juguetes son los siguientes:

95.01 Juguetes de ruedas para montarse los niños.

95.02 Muñecas que representan sólo seres humanos.

95.03 Demás

95.03.41 Juguetes que representen animales o figuras no humanas. Rellenos.

95.04.40 Naipes.

95.04.9010 Circuitos eléctricos de coches.

95.04.9090 Los demás.

95.05 Artículos para fiestas, carnaval u otras diversiones.

95.06.6290 Pelotas y balones de fantasía.

95.06.7030 Patines de ruedas.

95.06.7090 Partes y accesorios.

95.04.10 Videojuegos con un monitor de TV.

### **7.2 COMERCIO EXTERIOR**

#### **7.2.1 Importaciones Alemanas del Producto**

Las cifras se encuentran en millones de dólares. Los datos obtenidos de EUROSTAT para el periodo de Octubre de 2002.

**SECCIÓN: XX. Mercancías y productos diversos**

**CAPÍTULO: 95 Juguetes, juegos y artículos para recreo o deporte, sus partes y accesorios.**

**PARTIDA ARANCELARIA: 95034100 STUFFED TOYS REPRESENTING ANIMALS OR NON-HUMAN CREATURES**

**Tabla 1: Importaciones totales del producto (Valores CIF en dólares)**

		<b>IMPORTACIONES TOTALES</b>			
<b>Posición</b>	<b>Descripción</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>	<b>PARTICIP. 2001</b>
		<b>CIF (US\$)</b>	<b>CIF (US\$)</b>	<b>CIF (US\$)</b>	<b>(%)</b>
	<b>STUFFED TOYS REPRESENTING ANIMALS OR NON-HUMAN CREATURES</b>				
<b>95034100</b>		<b>224,448,324</b>	<b>195,611,984</b>	<b>165,556,311</b>	<b>100.00</b>
	<b>TOTAL</b>	<b>224,448,324</b>	<b>195,611,984</b>	<b>165,556,311</b>	<b>100.00</b>

**Tabla No.2: Importaciones del producto(Peso neto en kilogramos y Valor)**

<b>Año</b>	<b>Peso Neto (Kg)</b>	<b>Valor (US\$)</b>
<b>1999</b>	<b>20,018,000.00</b>	<b>224,448,324</b>
<b>2000</b>	<b>19,848,000.00</b>	<b>195,611,984</b>
<b>2001</b>	<b>17,261,000.00</b>	<b>165,556,311</b>

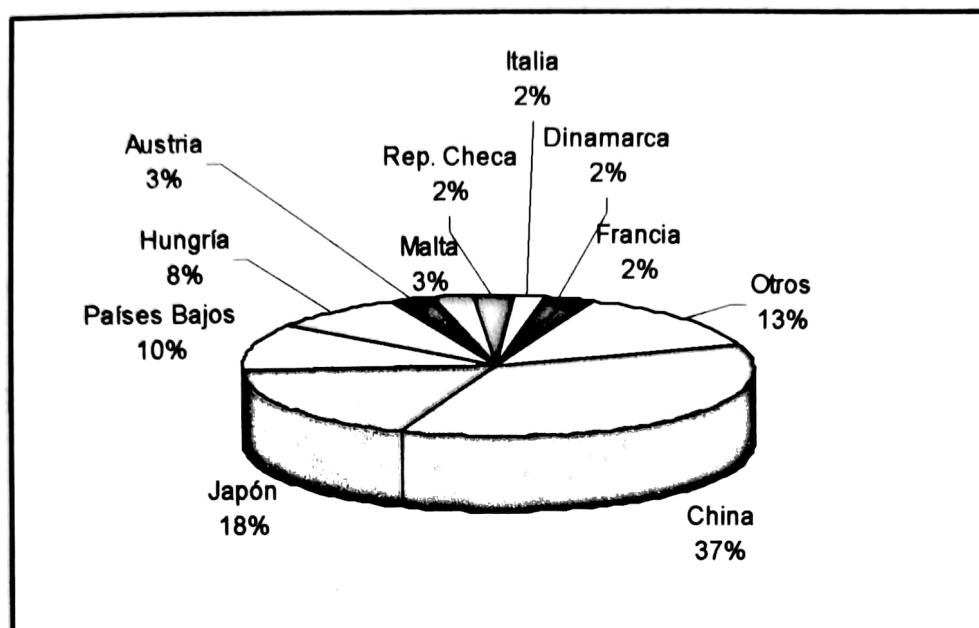
Tabla 3: Ranking de países origen de las importaciones alemanas de juguetes.

	País*	1998	1999	2000	2001	2002	Cuota %	02/01 %
1	China	684,53	840,12	1039,58	1238,58	1036,47	36,32	-16,32
2	Japón	400,29	284,96	375,66	342,46	522,61	18,31	52,60
3	Países Bajos	100,32	79,92	198,36	287,36	293,78	10,29	2,23
4	Hungría	17,88	15,85	16,33	23,03	238,78	8,37	937,00
5	Austria	39,74	57,31	49,22	45,06	81,00	2,84	79,77
6	Malta	36,55	37,90	48,18	39,72	71,06	2,49	78,88
7	Rep. Checa	54,18	48,73	60,81	69,74	70,06	2,46	0,45
8	Italia	107,22	96,02	77,21	68,25	53,34	1,87	-21,85
9	Dinamarca	13,39	7,84	11,01	7,74	46,97	1,65	506,62
10	Francia	55,51	67,20	64,71	64,43	46,96	1,65	-27,11
17	España	18,30	16,42	21,01	16,99	18,69	0,66	10,02
	Subtotal	1527,91	1552,27	1962,08	2203,36	2479,72	86,91	5,33
	Otros	520,05	485,00	543,61	467,43	374,19	13,09	-25,16
	Total	2047,96	2037,27	2505,69	2670,79	2853,91	100,00	6,86

\*Ranking a partir de volumen de importaciones en 2002.

Datos en millones de euros. Fuente: GTI, 2003.

Gráfico 1: Principales países origen de las importaciones alemanas de juguetes, 2002.



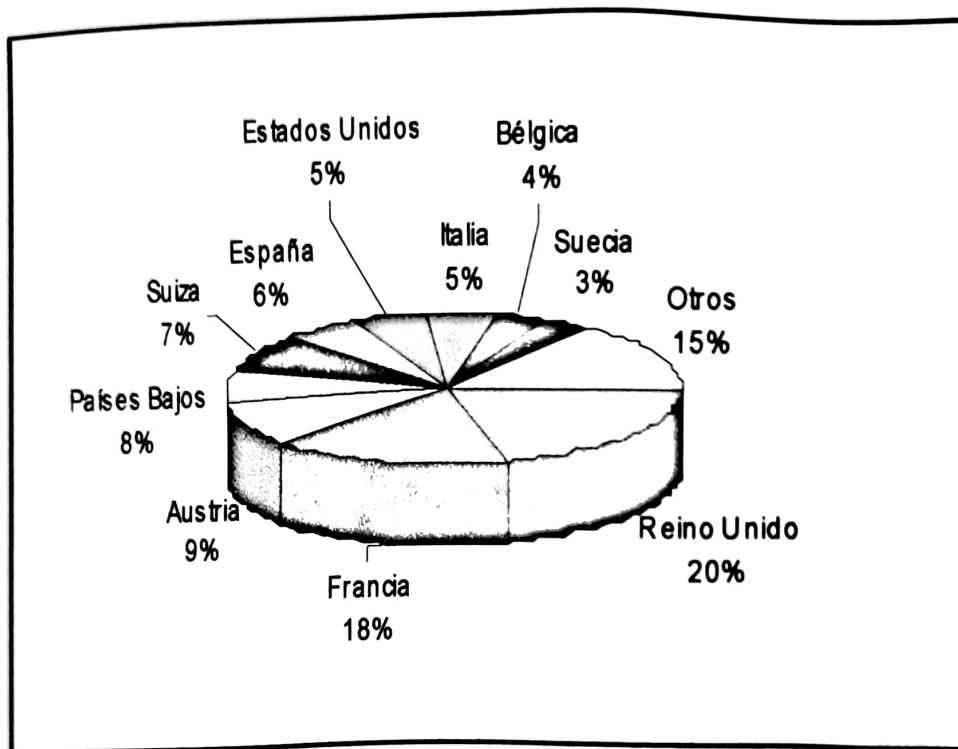
Fuente: GTI, 2003.

Tabla 4: Exportaciones alemanas por partidas arancelarias.

TARIC	1998	1999	2000	2001	2002
9501	32,64	37,83	45,92	41,05	52,83
9502	69,61	69,08	60,89	59,49	51,74
9503	519,14	575,45	658,82	688,45	772,11
950440	7,50	6,34	9,39	15,02	10,42
95049010	1,52	1,71	1,79	1,99	1,91
95049090	143,55	137,00	356,65	681,76	326,11
9505	91,83	92,57	98,74	96,48	88,54
95066290	17,72	17,62	20,35	21,04	24,48
95067030	17,40	20,15	18,84	11,84	9,32
95067090	3,35	2,56	3,05	2,70	2,68
950410	169,01	126,35	129,73	86,54	612,65
Total	1073,27	1086,66	1404,17	1706,36	1952,79

Datos en millones de euros. Fuente: GTI, 2003.

Gráfico 2: Principales países destino de las exportaciones alemanas de juguetes en 2002.



Fuente: GTI, 2003.

## 7.3 ANÁLISIS DE LA OFERTA ALEMANA

### 7.3.1 Volumen del Mercado

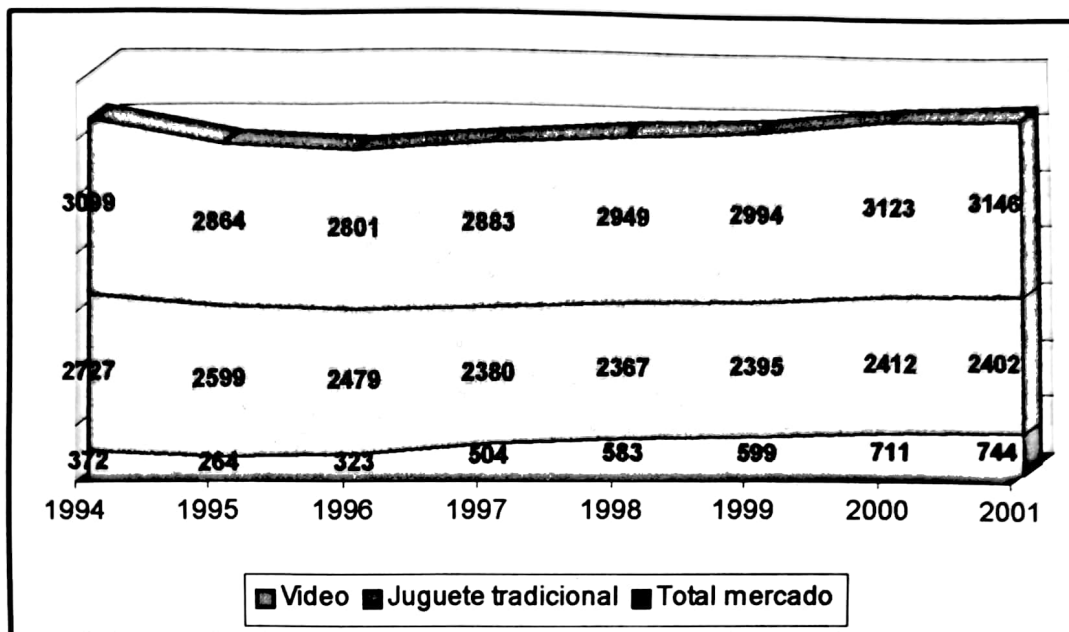
El volumen total del mercado alemán del juguete en 2001, incluidos los videojuegos, fue de 3.146 millones de euros, equivalente a USD 2.787.356.000

Tabla 6: Evolución del volumen del mercado alemán del juguete.

1998	1999	2000	2001
2.949	2.994	3.123	3.146

Datos en millones de euros. Fuente: Eurotoys Verbraucherpanel.

Gráfico 3: Evolución del mercado alemán del juguete, 1994-2001.



Fuente: Eurotoys Verbraucherpanel.

Tabla 7: CUOTA POR GRUPO DE PRODUCTO SOBRE EL TOTAL DEL VOLUMEN DEL MERCADO ALEMÁN EN 2001.

Primera infancia	11%
Muñecas	10%
Peluches	5%
Figuras de acción	1%
Vehículos para montar	13%
Vehículos infantiles	4%
Juegos y puzzles	12%
Videojuegos	24%
Juegos de actividad	13%
Resto	7%

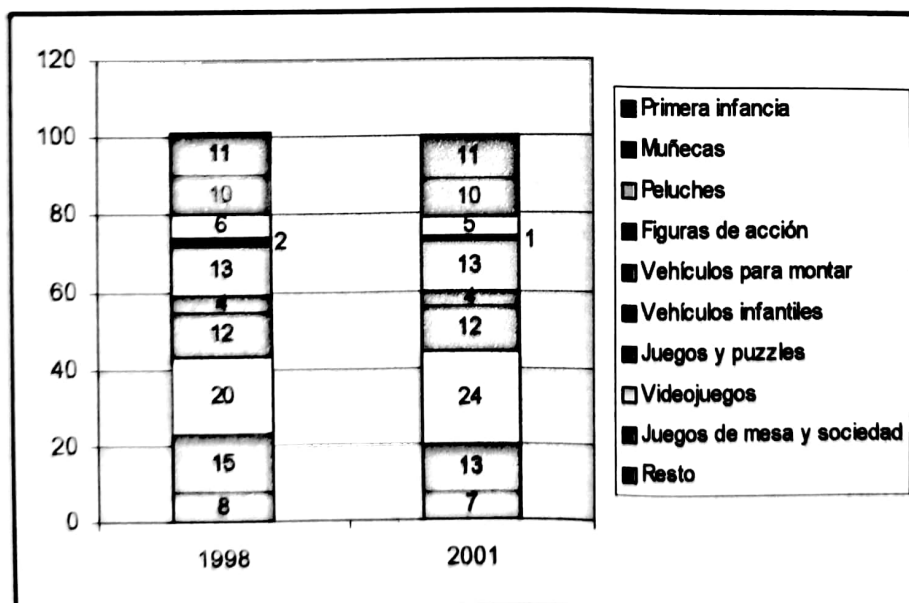
Fuente: Eurotoys Verbraucherpanel.

El mercado del juguete se estructura en los siguientes subsectores, que pasamos a enumerar a continuación:

El mercado del juguete se estructura en los siguientes subsectores, que pasamos a enumerar a continuación:

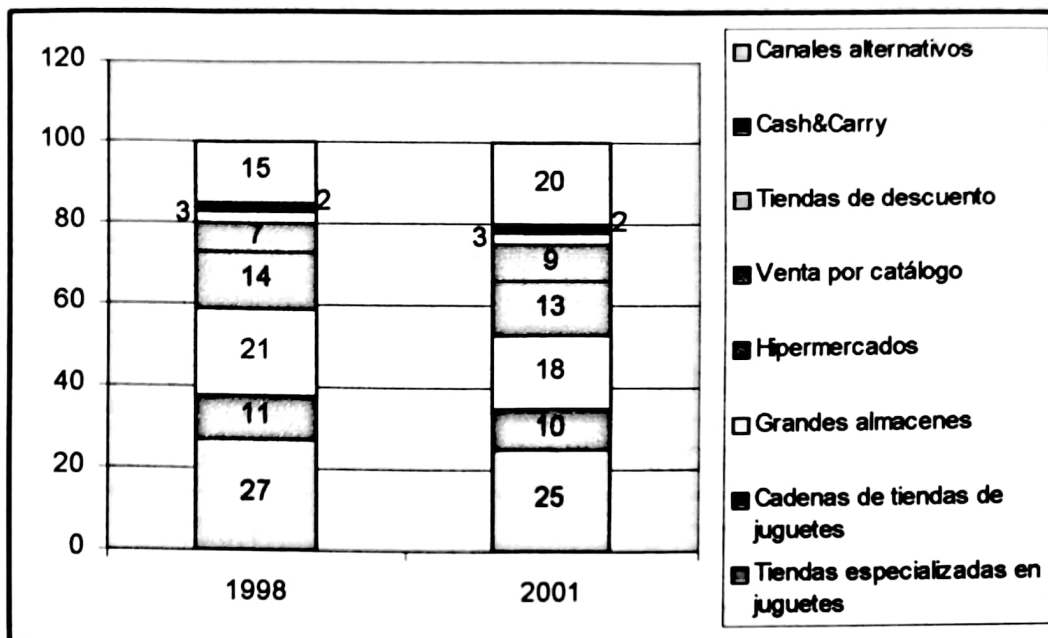
- Primera Infancia (hasta 3 años).
- Construcciones y montajes.
- Muñecas.
- Vehículos de montaje de gran tamaño
- Juegos de mesa y sociedad.
- Musicales y audio.
- Juegos y juguetes deportivos.
- Libros infantiles.
- Otros juguetes.
- Figuras y transformables.
- Manualidades.
- Imitación hogar y entorno.
- Vehículos miniaturas.
- Electrónicos e informática.
- Artículos de fiesta.
- Juegos de sociedad.
- Regalo lúdico.

Gráfico 4: Evolución comparativa por grupos de producto 1998/2001.



Fuente: Eurotoys Verbraucherpanel.

Gráfico 5: Canales de distribución de juguetes en alemania, 1998/2001.



Fuente: Eurotoys Verbraucherpanel.

La importancia relativa de los distintos puntos de venta se analiza comparando 1998 con 2001, donde se producen variaciones significativas. Si resumimos a grandes rasgos, podemos afirmar que el comercio minorista especializado es todavía, con una cuota del 35%, el canal de distribución más importante en Alemania, sufriendo una pérdida de cuota de mercado de tres puntos porcentuales; los grandes almacenes son para los consumidores el segundo lugar preferido para la compra de juguetes, seguidos por los hipermercados.

De la observación de los puntos de venta a lo largo de 2001, se deduce una reducción de la cuota del comercio minorista de juguetes como lugar de compra pasando del 38% al 35%. En el caso de los grandes almacenes y los hipermercados, sus cuotas se han visto reducidas un 3% y un 1% respectivamente. Cabe destacar el aumento de la venta por catálogo, que pasó de un 7% en 1998 a un 9% en 2001 y de otros canales alternativos, ajenos al sector, que han sufrido el aumento más espectacular, pasando de un 15% a un 20% en el mismo periodo de tiempo.

### 7.3.2 Producción

La industria alemana del juguete volvió por fin a ser rentable a finales de los años 80. Los primeros beneficios significativos empezaron a obtenerse en los primeros años que siguieron a la reunificación alemana de 1990 y 1991. La máxima producción se alcanzó en 1993 con 2.271 millones de DM. Desde 1995, año en que se consiguió un crecimiento del 1,48%, la producción alemana del juguete retrocedió constantemente hasta 1998, para crecer de nuevo en 1999 (2,79%) y en 2001 (2,09%).

Tabla 8: Evolución de la producción alemana de juguetes.

Año	Producción	Variación
1996	1.130	-0,26%
1997	1.096	-3,01%
1998	1.075	-1,92%
1999	1.105	2,79%
2000	1.098	-0,63%
2001	1.121	2,09%

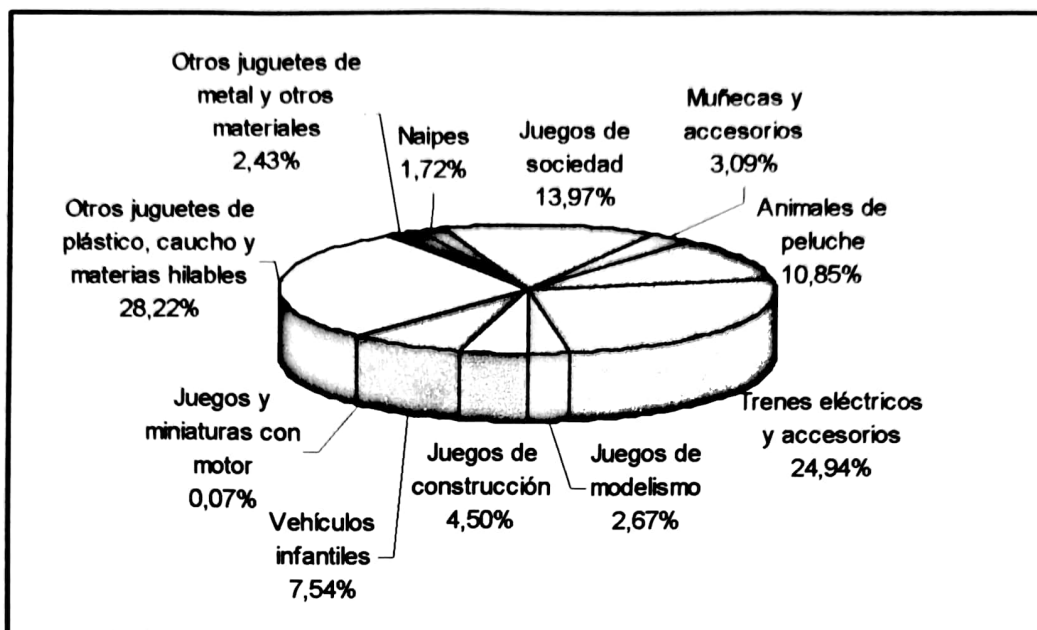
Datos en millones de euros. Fuente: Asociación Alemana de la Industria del Juguete.

#### PRODUCCIÓN POR TIPOS DE PRODUCTO EN 2002

Respecto a 2001, la producción de la mayoría de categorías de productos sufrió importantes oscilaciones en 2002. Se han constatado retrocesos de un 82%, en el caso de los juegos y miniaturas con motor, frente a incrementos máximos de hasta un 91,17% en el subsector de las muñecas y accesorios.

Los trenes eléctricos y sus accesorios continúan siendo el juguete más producido en Alemania, con una cuota de casi un 25%. Después del grupo de producto "otros juguetes", los juegos de sociedad son el tercer producto más importante de la producción alemana, cuya cuota ha aumentado frente a 2001 hasta el 26,6%. La producción de animales de peluche, que con una cuota del 10,8% se encuentra en la cuarta posición, aumentó en 2002 un 2,76%; le siguen los vehículos infantiles, que aumentaron su cuota un 1,69%, los juegos de construcción (-10,1%), las muñecas y accesorios (+91,2%), los juegos de modelismo (-0,1%), otros juguetes de metal y otros materiales (+9,24%) y los naipes.

Gráfico 6: Cuota de producción por grupos de producto en 2002.



Fuente: "Produzierendes Gewerbe 2002", Statistisches Bundesamt.

Tabla 9: Evolución de la producción por grupos de producto, 2001-2002.

	2001	2002	02/01 (%)
Muñecas y accesorios	18.504	35.375	91,17
Animales de peluche	120.915	124.247	2,76
Trenes eléctricos y accesorios	287.987	285.605	-0,83
Juegos de modelismo	30.609	30.578	-0,10
Juegos de construcción	57.327	51.517	-10,13
Vehículos infantiles	84.851	86.284	1,69
Juegos y miniaturas con motor	4.534	772	-82,97
Otros juguetes de plástico, caucho y materias	257.697	323.148	25,40
Otros juguetes de metal y otros materiales	25.498	27.855	9,24
Naipes	-	22.317	-
Juegos de mesa y sociedad	126.346	159.972	26,61

Datos En Miles De Euros. Fuente: „Produzierendes Gewerbe 2002“, Statistisches Bundesamt.

## **EVOLUCIÓN DE LA PRODUCCIÓN EN SECTORES ESCOGIDOS ENTRE 1990 Y 2000**

La producción alemana en la década de los 90, considerada desde el punto de vista de los diferentes sectores, no presenta un aspecto unitario. Así, desde 1990 la producción de trenes eléctricos casi se ha multiplicado por dos. Los juegos de construcción también han crecido un tercio desde 1990. Sin embargo, la producción de juegos de construcción de metal creció ininterrumpidamente hasta 1994, año en que experimentó un revés del que no se recuperó hasta 1999, perdiendo un tercio de su cuota.

La producción de juegos de sociedad entre 1990 y 1999 se mantuvo constante en un nivel medio, para empezar a crecer ligeramente en 1997 y un 30% en 1998.

Entre 1990 y 2000 la producción de muñecas y sus accesorios registró un retroceso de un 33%.

La producción de animales de peluche se está recuperando desde mediados de los años 90, pero se mantiene en un nivel discreto.

La producción de vehículos infantiles no permite definir ninguna tendencia clara durante los últimos ocho años. El nivel de producción ha descendido en los últimos dos años a la cuota existente en 1990.

Los artículos navideños, por su parte, están experimentando desde principios de los 90 un crecimiento del 50%.

En resumen, en Alemania se augura un buen futuro para trenes eléctricos, juegos de construcción y artículos navideños, mientras que el mercado de muñecas, peluches y de modelismo parece tender a desplazarse hacia el extranjero.

### **7.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

El mercado mundial del juguete está altamente fragmentado. Dominan en el mercado, tanto alemán como mundial, las grandes compañías norteamericanas, principalmente Hasbro y Mattel, aunque en los últimos años las empresas europeas han hecho grandes esfuerzos para aumentar su cuota de mercado, y no olvidemos tampoco la importancia de compañías japonesas que dominan los productos electrónicos.

Los juguetes de estimulación temprana son elaborados a mano, y aún no existe ninguna empresa en el mercado que los produzca a gran escala.

La competencia directa de este tipo de producto está representada por microempresas y famiempresas muy reducidas en el mercado objetivo. La

competencia indirecta del producto son todas aquellas marcas como FISHER PRICE y MATTEL, entre otras. Las ventajas de estas empresas son su amplia trayectoria y posicionamiento en el mercado internacional, su fuerte estructura económica y organizacional que les permite invertir continuamente en el desarrollo de sus productos. Poseen alta tecnología por lo cual pueden ofrecer altos estándares de calidad. Sin embargo, en la actualidad estas empresas no producen juguetes tipo artesanal; FISHER PRICE, MATTEL y este tipo de organizaciones producen juguetes en línea, lo cuál les permite producir más a un menor costo, pero sus juguetes no generan ningún valor agregado intrínseco, como lo tienen los productos elaborado a mano; esta característica es bastante llamativa en el mercado internacional. BABY TOY'S lo hace y ese aspecto marca la diferencia.

#### **7.4.1 Empresas Internacionales Líderes en Alemania**

**Mattel:** Norteamericana. Es la primera empresa a nivel mundial en el diseño y fabricación de juguetes, con cerca de 25.000 empleados y unas ventas en todo el mundo en el año 2002 de unos 5.000 millones de dólares. En 1993 se fusionó con Fisher-Price y en 1998 adquirió American Girls Brands. Posee la red de marketing y distribución más importante del mundo a través de franquicias, apoyadas en gran medida por sus fábricas en Malasia, China, Méjico, Italia y España, y sus productos se venden en más de 150 países en todo el mundo. Su abanico de productos abarca desde juguetes para la primera infancia hasta productos de licencia de Disney o de Nintendo en varios países, manteniendo un fuerte posicionamiento en Europa e intensificando de forma continua su expansión internacional. En el sector de juguetes en serie y para coleccionar, destaca también esta empresa, que se hizo famosa con la muñeca Barbie, así como con sus figuras cinematográficas. Las marcas más vendidas de Mattel son Barbie, HotWheels, Fischer-Price y American Girl.

**Fisher-Price:** Norteamericana. Se trata de una de las diez marcas más reconocidas a nivel mundial. Tras la adquisición de Tyco Toys en 1997 por parte de Mattel, Fisher-Price fue el nombre elegido para representar toda la gama de productos infantiles y de preescolar de Mattel. Opera en 100 países y emplea a 940 trabajadores. Tiene una imagen de marca y un posicionamiento de mercado muy fuerte en su segmento de producto.

**Lego:** Danesa. Con una fuerte presencia en Europa, Estados Unidos y el Sudeste Asiático (donde tiene fábricas y filiales), esta compañía es la fabricante más importante de Europa y una de las más importantes del mundo. En la actualidad, LEGO Company ocupa el cuarto lugar en el ranking de fabricantes de juguetes más importante en cifras de ventas, por detrás de Mattel, Hasbro y Bandai. Emplea a cerca de 8.000 trabajadores y está presente en más de 115 países, si bien sus principales mercados son Alemania, Estados Unidos, Reino Unido,

Francia e Italia. En Alemania, LEGO GMBH, responsable de la comercialización de todos los productos y programas Lego en el centro de Europa (Alemania, Austria y Suiza), la cifra de ventas aumentó un 3,5% respecto al año anterior, alcanzando unos beneficios netos de 250 millones de euros. Las ventas fueron especialmente importantes durante el verano, debido quizá a la apertura el 17 de mayo de 2002 del Parque LEGOLAND en la ciudad de Günzburg. Sin embargo, hubo un descenso en las ventas en el mes de diciembre, ya que los consumidores alemanes compraron menos regalos navideños y por un valor inferior al del año anterior, hecho que refleja el estancamiento en el consumo de la economía alemana.

Hasbro: Norteamericana. Es una de las empresas líderes en el mundo en productos y servicios de entretenimiento para los niños y la familia, incluyendo el diseño, fabricación y marketing de juegos y juguetes que abarcan desde las líneas más tradicionales hasta las de más avanzada tecnología. Tanto a nivel internacional, como en Estados Unidos encontramos sus marcas: Playskool, Tonka, Milton Bradley, Parker Brothers, Tigers y Wizards of the Coast. Se estima que sus operaciones en Europa suponen un 20% del total. Basa su estrategia en una línea principal de productos que apoya mediante una fuerte inversión en investigación y desarrollo, así como en promoción. Entre otros productos, encontramos: Mr. Potato Head, G.I. Joe, Tonka Trucks, Easy Bake Oven, Play Doh, Bob the Builder, Star Wars, Transformers, Wheels on the Bus o los juegos Scrabble, Monopoly y Clue, entre otros.

Nintendo: Japonesa. Es el fabricante líder mundial en la creación de entretenimiento interactivo, con una fuerte presencia en el mercado japonés, americano y europeo. En 1979 se inauguraba Nintendo of America y en 1990 se instalan las oficinas centrales de Nintendo of Europe como filial en propiedad absoluta, con base en Grossostheim, Alemania. Asimismo, desde 1993 se han inaugurado filiales de Nintendo en Holanda, España, Bélgica, Francia, Reino Unido, Italia, Suecia o Noruega, entre otras. Además, es la empresa vendedora de juguetes más grande en Alemania, comercializadora de "Game Boy" e inventora de "Mario". Sus perspectivas en dicho mercado siguen siendo muy optimistas y de continuo crecimiento. El competidor más fuerte de esta empresa en el sector de videojuegos es Sony, seguido de Sega Virgin Games GmbH, filial alemana de la empresa japonesa Sega Enterprise Ltd.

## **7.4.2 Empresas Alemanas Líderes en Alemania**

La mayor empresa alemana fabricante de juegos en Alemania es Ravensburger AG, especializada en Juegos de Sociedad que en 2002, y a pesar del estancamiento en el consumo en Alemania, obtuvo unas cifras de facturación superiores en un 3,8% a las del año anterior, alcanzando la cifra de 211,3 millones de euros. Este crecimiento se ha debido, sobre todo, a la venta de puzzles (+7%) y juegos para niños (13%). El volumen de exportación representó alrededor de un 61% de su facturación total. A partir de 2003, la empresa lanzará cuatro nuevos segmentos de producto: el juego "King Arthur", que incorpora inteligencia electrónica mediante un microchip que influye activamente en el curso del juego; un programa para los niños más pequeños ("ministeps"); juegos de madera para niños de tres a ocho años y productos para niños a partir de diez años ("Fishtank").

La segunda empresa más importante es Schmidt Spiel + Freizeit GmbH, que además de su surtido en juguetes y puzzles fabrica peluches y produce programas para niños. El volumen de mercado de las exportaciones es de un 10%.

El líder del mercado de muñecas es la empresa Zapf Creation AG, que factura un 69% a partir de exportaciones. La empresa Götz es especialista en muñecas artísticas, y la exportación supone un 60% de su cifra de ventas. Otras empresas importantes de este subsector son: Rotkirch-Holzner GmbH & Co. KG, Engelpuppen GmbH, Schildkröt, Käthe Kruse, Karin Heller y Sigikid.

En el subsector de peluches domina la empresa Margarete Steiff GmbH; otros fabricantes de peluches relevantes son: Sigikid H. Scharrer + Koch GmbH, Hans Clemens GmbH, Hermann y Schildkröt.

## **7.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA**

### **7.5.1 Tendencias Demográficas en Alemania**

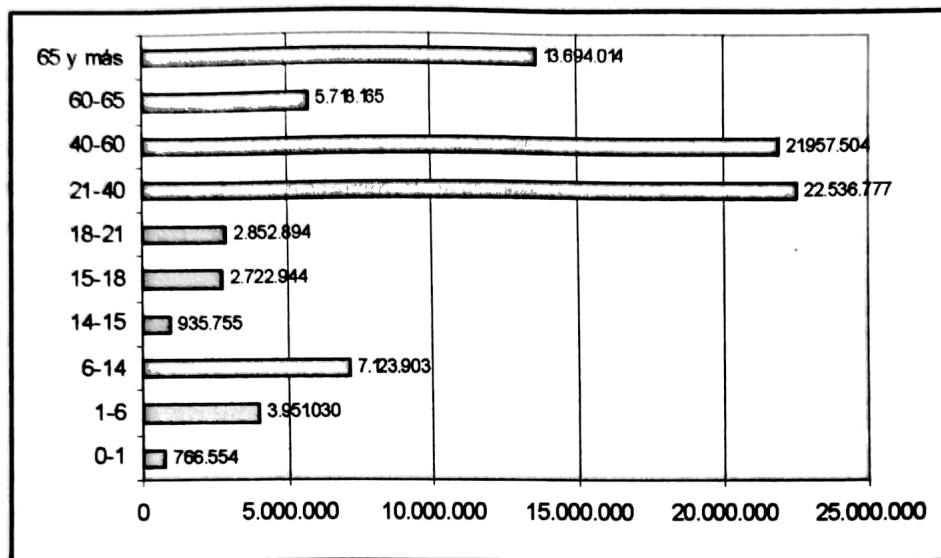
La pirámide poblacional presentada arriba incorpora los datos de la población de los nuevos estados federales, si bien éstos no modificaron sustancialmente los porcentajes puesto que la estructura entre ambos territorios era similar, debido a que la población de los nuevos estados representa una quinta parte del total. Las diferencias fundamentales que se manifestaban entre ambos territorios eran dos:

...a población infantil tiene un porcentaje más elevado en los nuevos estados federales.

...a tasa de población activa es mayor en los antiguos estados federales.

La tasa de natalidad de Alemania en conjunto es negativa y, aunque en los nuevos estados federales es más elevada, cada vez se equipara más con la de los antiguos estados federales. Un hecho muy relevante al respecto es la elevada tasa de natalidad entre los extranjeros que viven en Alemania.

Gráfico 8: Pirámide de población de Alemania, 2000.



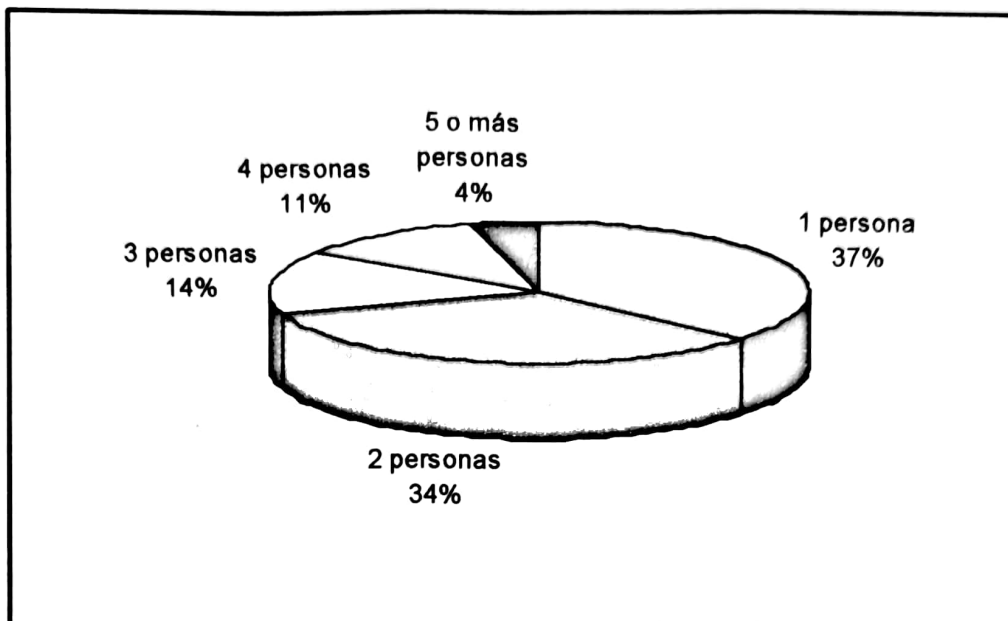
Fuente: Statistisches Jahrbuch, 2002.

Nacimientos en la República Federal Alemana:

1999: 770.744 nacimientos. // 2000: 766.999 nacimientos.

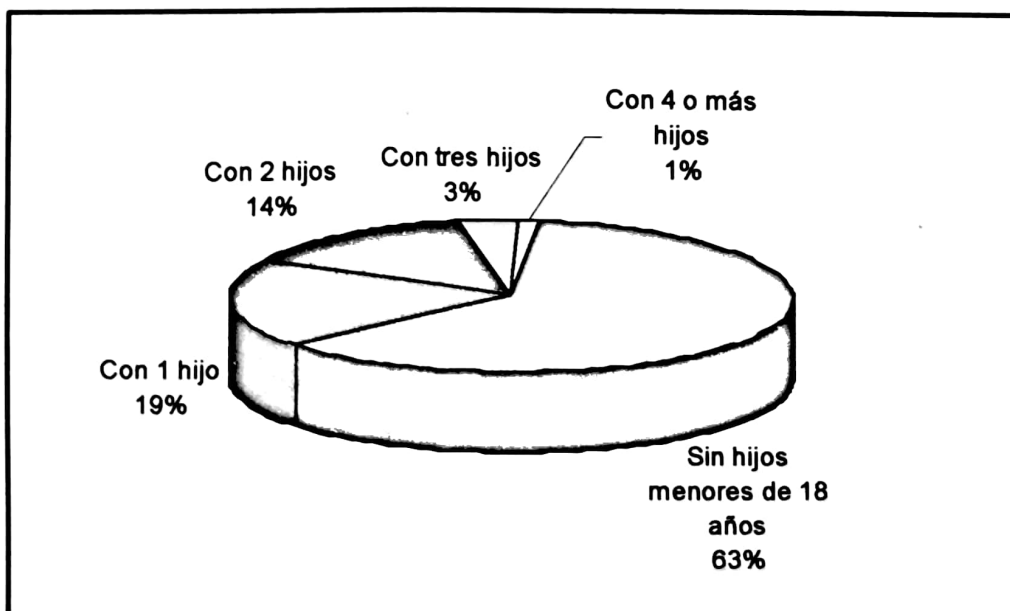
También relevante en la evolución demográfica es que el número de miembros de las unidades familiares continúa decreciendo. El número de economías familiares uni y bipersonales sin hijos se ha triplicado en los últimos 30 años. Esto sin duda afecta directamente a la venta de juguetes. Si cada vez son más numerosos los hogares unipersonales y de parejas sin hijos, salen beneficiadas las ventas de productos del sector a adultos, lo que incluye fundamentalmente los artículos de coleccionismo, modelismo, juegos electrónicos, etc. Por otro lado, se podría decir también que las personas que viven solas tienen más necesidad de contacto social, lo que beneficia también la venta de juegos de sociedad.

Gráfico 9: Distribución de los hogares alemanes según el número de miembros, 2001.



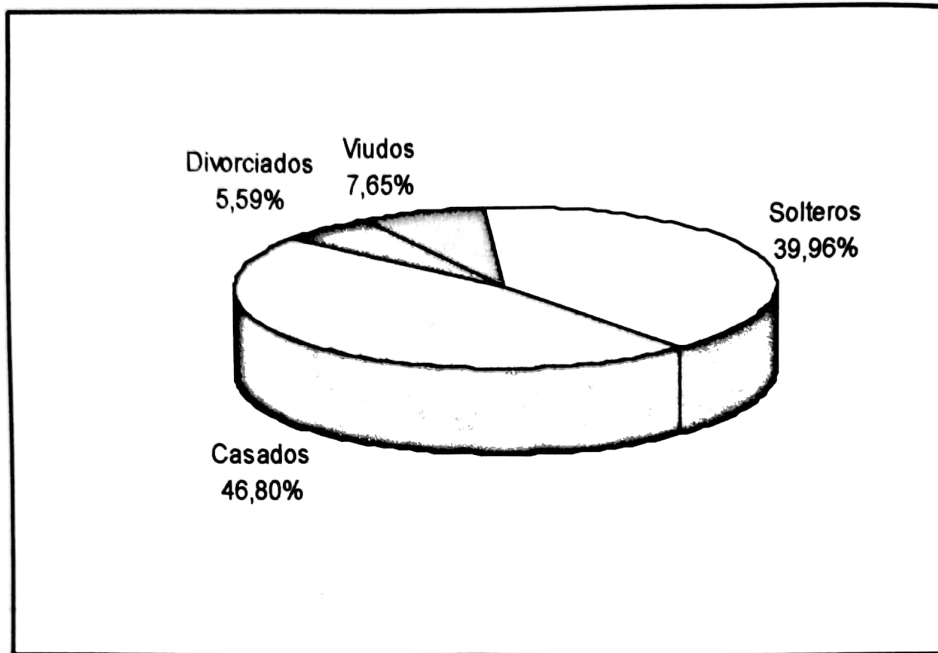
Datos de abril de 2001. Fuente: Statistisches Jahrbuch 2002.

Gráfico 10: DISTRIBUCIÓN DE LOS HOGARES SEGÚN EL NÚMERO DE HIJOS EN ALEMANIA, 2001.



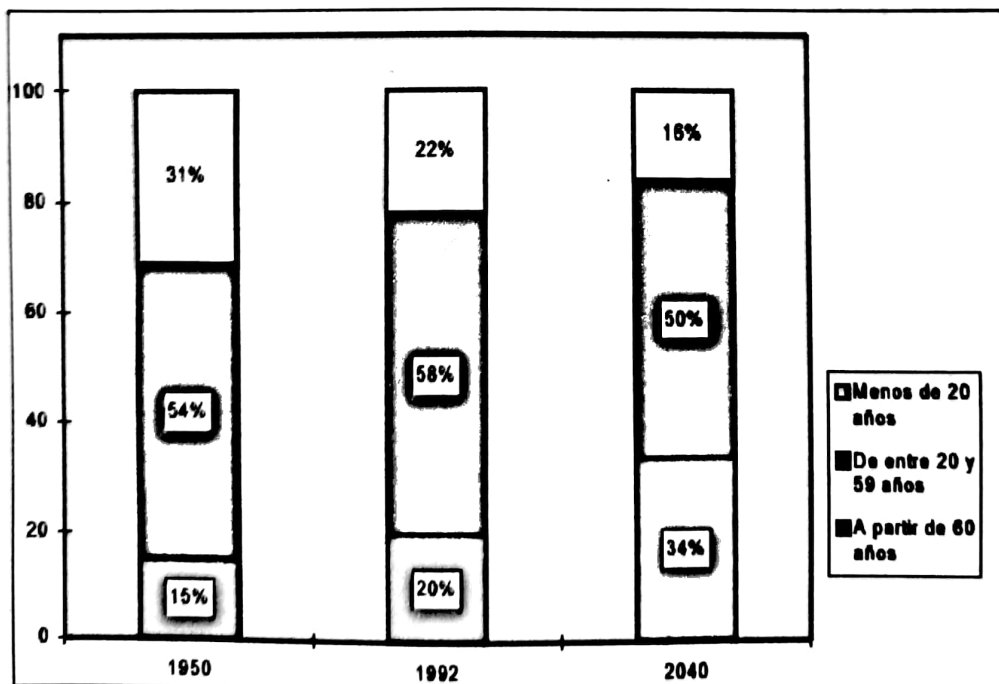
Datos de abril de 2001. Fuente: Statistisches Jahrbuch 2002.

Gráfico 11: Estado civil de la población en Alemania, 1999.



Fuente: Statistisches Jahrbuch 2002.

Gráfico 12: Previsiones sobre la evolución de la población alemana (%)



(Fuente: Eurotoys NPD Group/ Das Spielzeug/ Oficina Federal de Estadística)

(Fuente: Eurotoys NPD Group/ Das Spielzeug/ Oficina Federal de Estadística)

También relevante en la evolución demográfica es que el número de miembros de las unidades familiares continúa decreciendo. El número de economías familiares uni y bipersonales sin hijos se ha triplicado en los últimos 30 años. Esto sin duda afecta directamente a la venta de juguetes. Sin embargo, las proyecciones a futuro muestran un aumento significativo en el número de niños y personas menores de 20 años.

Gráfico 13: Distribución de los hogares según el número de miembros

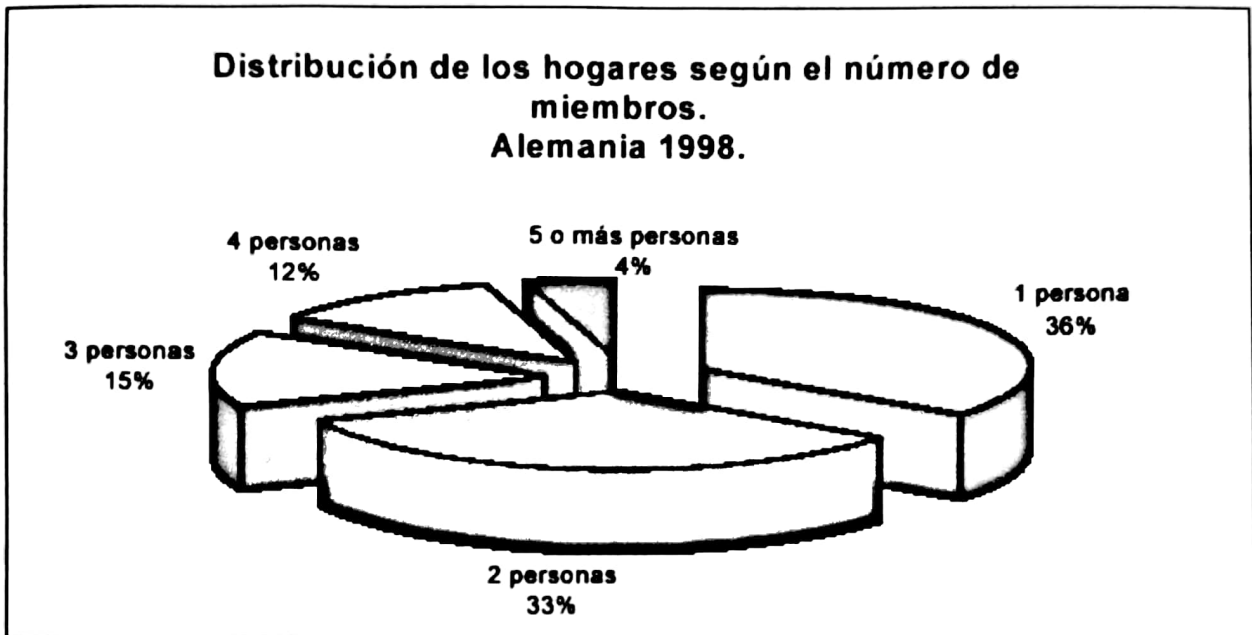
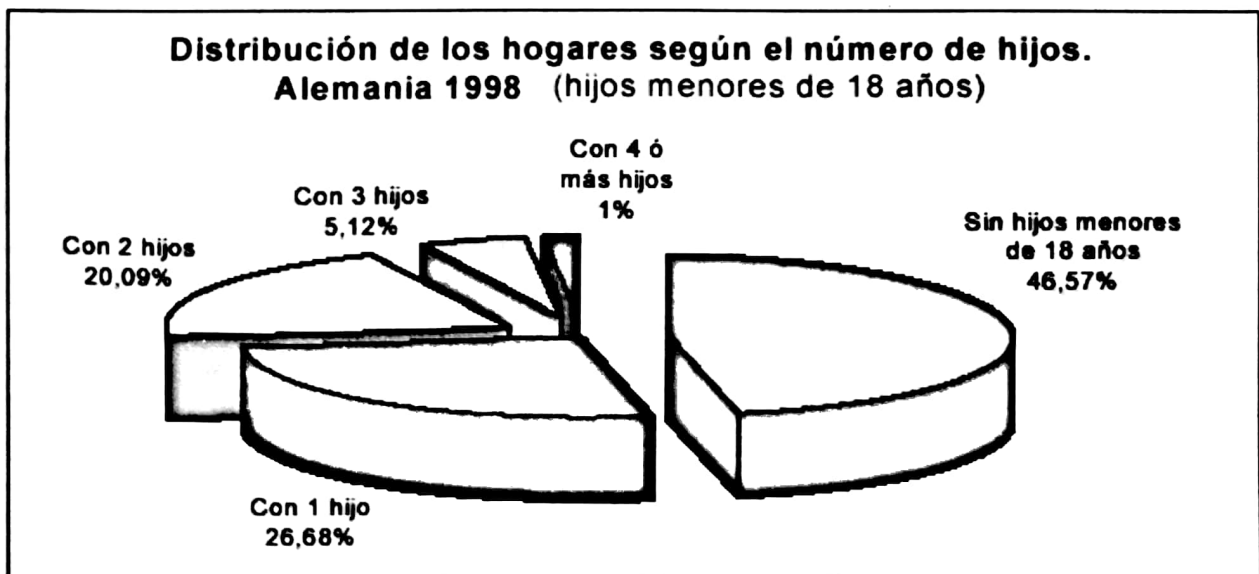
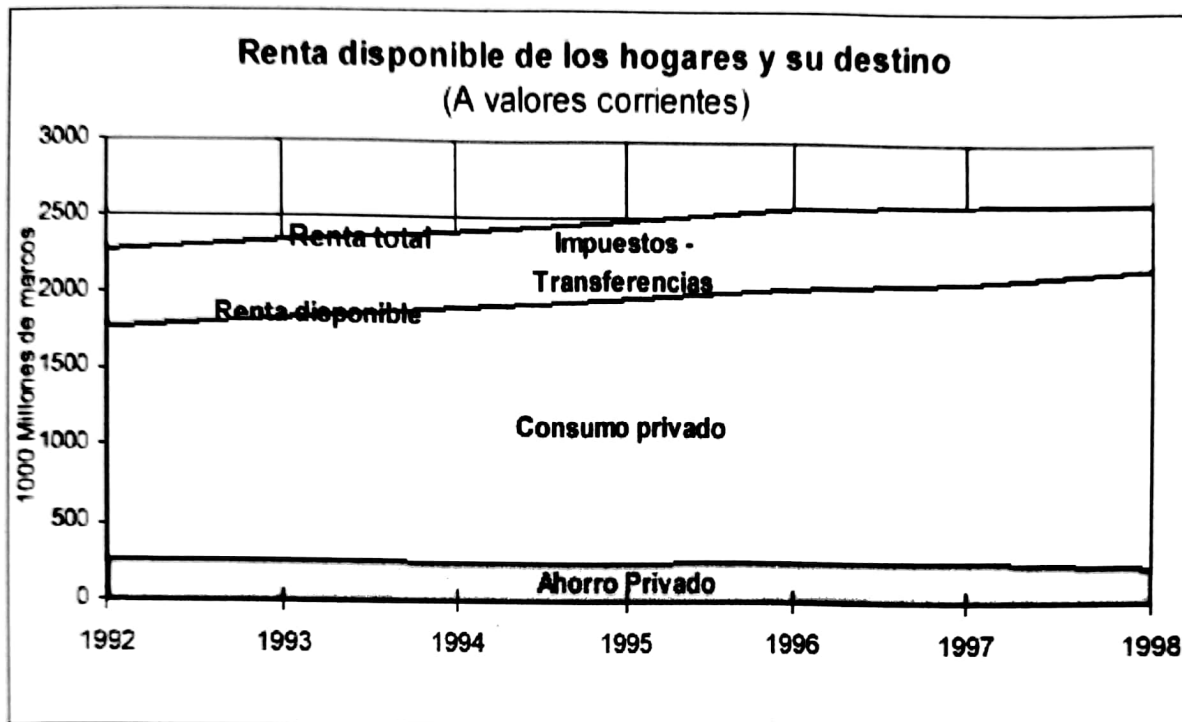


Gráfico 14: Distribución de los hogares según el número de hijos



A continuación se presenta el gráfico de la renta disponible en los hogares alemanes. La renta disponible engloba la parte de la renta que se ahorra (ahorro privado) y la que se gasta (consumo privado) y equivale a la renta total, una vez restados de ésta impuestos y transferencias.

Gráfico 15: Renta disponible de los hogares y su destino.



(Fuente: Oficina Federal de Estadística/Jahresbuch 1998).

## 7.5.2 Análisis del Consumidor y Hábitos y de Consumo

En este apartado se realizará un análisis sobre los siguientes aspectos:

- ◇ En primer lugar, sobre los principales destinatarios de los juegos y juguetes tradicionalmente hablando, es decir, los niños. Los cambios que se han producido en su entorno y las consecuencias sobre su comportamiento. Los niños alemanes.
- ◇ En segundo lugar, aspectos relacionados con la compra: quién la realiza, prioridad en los criterios que se aplican, precios, medios, etc.

### LOS NIÑOS

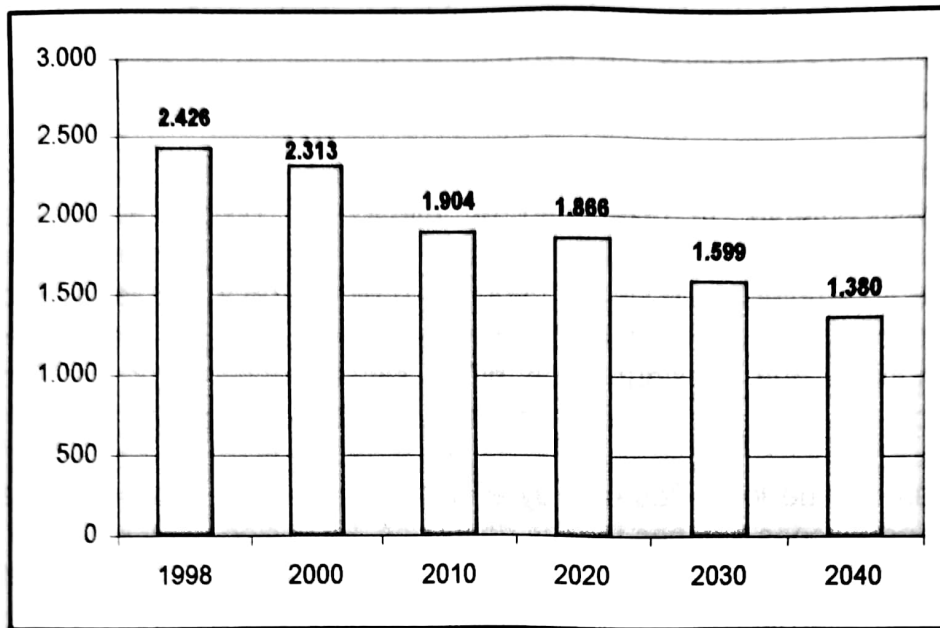
En los últimos años, se han producido una serie de cambios sociales que han alterado de forma sustancial el entorno de los niños. Estos cambios han conllevado modificaciones en su comportamiento que han de ser atendidas por la

industria del juguete a fin de poder cubrir las necesidades de los mismos, por un lado, y, por otro, conseguir éxito y sostener en el tiempo sus productos en el mercado, es decir: conjugar las necesidades de los niños con los intereses comerciales de los adultos. Se exponen a continuación los aspectos que se han considerado más relevantes.

- Las circunstancias actuales, que en unos pocos años han cambiado tan drásticamente: la diversidad de medios de comunicación, las nuevas tecnologías aplicadas a los juguetes, las marcas, la preocupación por el medio ambiente, un sistema educativo tan liberal y permisivo pero a la vez tan competitivo, el dinero del que se dispone, etc. Pese a ello, el objetivo principal que persiguen los niños sigue siendo jugar (la acción y el movimiento) y la pertenencia a un grupo, identificarse con otros.
- Parece que los niños de hoy en día abandonan antes que las anteriores generaciones algunas formas de juegos. Es misión de la industria ofrecer a los niños juegos que se correspondan realmente con sus etapas de desarrollo, que les permitan ir desarrollando sus aptitudes y formando su personalidad a través del juego.
- Los niños juegan hoy en día un importante papel en la decisión de compra. Antes, los padres se informaban en las tiendas, por catálogos, etc, pero hoy en día son los niños los que informan principalmente a los padres. En la actualidad es frecuente que los padres acudan a las tiendas sabiendo lo que van a comprar, por lo que no necesitan asesoramiento. Esta capacidad de decisión está más desarrollada cuanto mayor es el niño, de modo que los conceptos tradicionales del juguete funcionan especialmente para los más pequeños, para los que son aún los padres los que deciden qué es lo mejor para ellos.

En la República Federal de Alemania había en 2000 2,313 millones de niños con edades comprendidas entre los 3 y los 5 años. Estos niños se caracterizan porque: a diferencia de los bebés, ya articulan adecuadamente sus propios deseos, establecen sus primeros contactos fuera de casa, comienzan a conocer las marcas y a relacionar un artículo concreto con una marca determinada, empiezan a imponer sus deseos de compra sobre los padres, se produce un primer acercamiento a los ordenadores, reconocen anuncios publicitarios y, para atraer su atención, lo más efectivo son los mensajes sencillos y fáciles de comprender y el diseño de los embalajes de los diferentes artículos expuestos en las tiendas.

Gráfico 16: Evolución de la población entre los niños de 3 a 5 años.

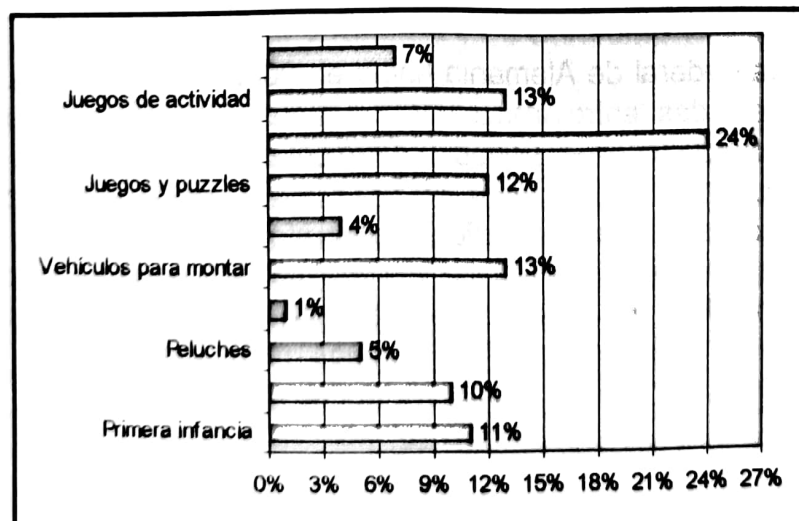


Datos en miles. Fuente: Grund –und Strukturdaten 1999/2000. Egmont-Ehapa-Verlag.

## JUGUETES MÁS VENDIDOS

En general, las mayores ventas en el mercado alemán del juguete se producen en los sectores representados proporcionalmente en el siguiente gráfico:

Gráfico 17: Cuota sobre el total del volumen del mercado alemán en 2001.



Fuente: Eurotoys Verbraucherpanel.

## **ESTACIONALIDAD**

Como viene siendo habitual en el sector del juguete, la mayor parte de las ventas del sector se producen en el periodo prenavideño (un 50%), especialmente en el caso de muñecos, casas de muñecas, coches y trenes eléctricos y, sobre todo, ordenadores didácticos.

Excepciones a la regla general de compra de juegos y juguetes como regalos de Navidad (además de otras fechas puntuales como cumpleaños, etc) son:

Desde el punto de vista de los canales de distribución, las ventas que realizan las tiendas minoristas especializadas en sectores muy concretos.

Como productos, se excluyen en primer lugar los vehículos para niños: entre estos artículos se incluyen también los patines (que responden a la definición dentro de vehículos como el típico artículo de juego en exteriores).

También los artículos de agua, de arena y de natación (entre los que se incluyen todos los artículos de goma, flotación, etc), que tienen su cota máxima de ventas en la temporada de verano.

Para los artículos de bebés, tampoco son las Navidades unas fechas excesivamente significativas.

Diferenciando por grupo de producto, el porcentaje de las compras que se realizan con motivo de la festividad navideña varía:

En el caso de muñecas y casas de muñecas alcanza un 53% sobre el total.

Para los juegos de construcción, el porcentaje también es muy elevado, un 47%.

La mitad de las compras de coches de carreras y sus accesorios se realizan en Navidades.

Se realizan en estas fiestas las compras de tres cuartas partes de juegos electrónicos de habla y aprendizaje.

En cuanto a peluches, muñecos de acción y vehículos para niños, el porcentaje es menor que el de la media de los subsectores, siendo los elegidos para ocasiones como cumpleaños, Semana Santa, etc.

## **DESTINATARIOS FEMENINOS O MASCULINOS**

De acuerdo a los estudios realizados por especialistas, mientras que el porcentaje de población femenina alemana alcanza el 51%, los destinatarios de los juguetes son mayoritariamente masculinos, alcanzando un porcentaje del 61%. Para las

niñas y jóvenes queda un porcentaje de un 39% del total de juegos y juguetes comprados. Esta diferencia porcentual se observa ya en edad de bebé, siendo el porcentaje mayor para las niñas solamente en muñecos, peluches y puzzles.

## **QUIÉNES COMPRAN JUEGOS Y JUGUETES**

Una característica muy importante que define el consumo de juegos y juguetes es que en la mayor parte de los casos son los padres, los abuelos, resto de familiares, etc, es decir, terceros, los que compran, no siendo ellos los receptores o destinatarios finales de los mismos. Debido a esta característica tan específica consideramos de interés analizar algunos aspectos de este comprador no-destinatario final.

Según las estadísticas, son las mujeres las que mayoritariamente compran juguetes, en primer lugar las que tienen entre 30 y 39 años y a continuación entre 20 y 29 años.

Si se considera el volumen del mercado del juguete en su conjunto, la proporción de compradoras es de 2/3 frente al porcentaje de 1/3 que corresponde a los hombres. Sin embargo, en el caso de subsectores como juguetes de acción, vehículos, juegos de construcción y de video, el porcentaje que corresponde al hombre comprador es más elevado que el de la mujer.

## **MOTIVO DE COMPRA**

Casi dos tercios de las compras de juguetes se realizan por deseo expreso del niño/a en la mayoría de los segmentos del sector.

En el caso de los juegos basados en series de televisión, como las figuras de acción (por ejemplo Batman, Power Rangers, Walt Disney, etc), el porcentaje de deseo expresado por el niño alcanza el 90% de las compras.

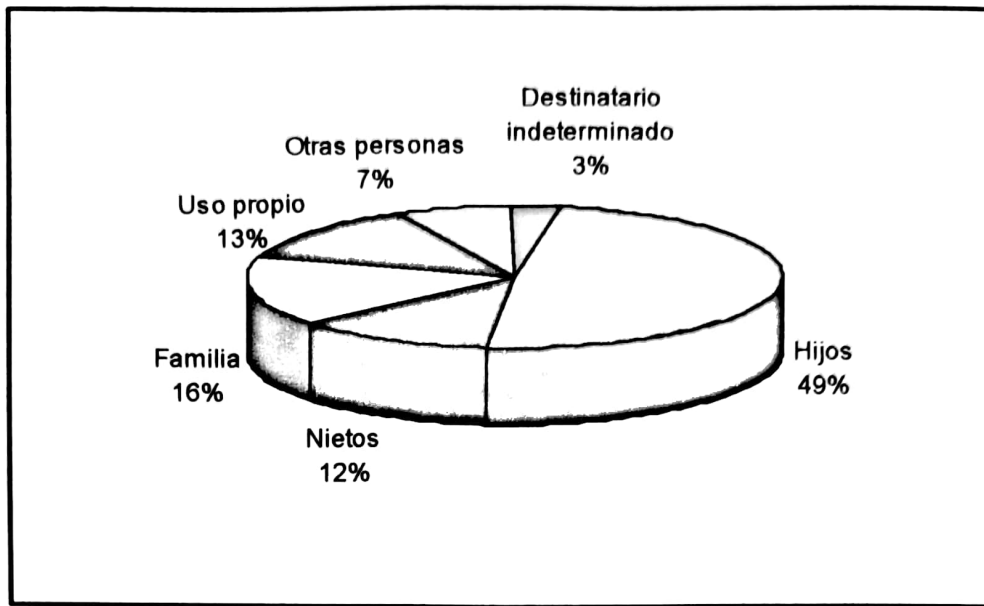
Casi tres cuartas partes de las compras de muñecas se basan en el deseo expresado por la niña, que se produce como consecuencia de la publicidad.

También en el subsector del video se produce la compra por voluntad expresa del destinatario, sabedor de lo que compra en un porcentaje muy elevado, un 90%.

Pese a la fuerte influencia que ejerce el destinatario en la decisión de compra de los juegos y juguetes, tres cuartas partes de las compras que se realizan se habían planeado con anterioridad. La planificación tiende a aumentar.

Esta planificación, sin embargo, excluye la espontaneidad de las compras de aquellos artículos que se ofertan en el mercado a precio económico o en oferta, así como los artículos que tradicionalmente se regalan a amigos y conocidos (especialmente en el caso de peluches, juegos y puzzles).

Gráfico 18: Destinatarios de la compra de juguetes



Fuente: Estimación de la BBE-Unternehmensberatung.

## 7.6 TENDENCIAS DE CONSUMO

### 7.6.1 Tendencias en la Oferta Internacional

A partir de la oferta que se presentaba en la última edición de la Feria Internacional del Juguete (Spielwarenmesse) de Nuremberg, se han podido observar dos claras tendencias que se están imponiendo claramente en el sector del juguete y que podríamos resumir a continuación como:

- La industria del juguete en general tiene que hacer frente a la tarea de desarrollar nuevos productos de manera continuada y de impulsar el mercado. Debe saber reconocer la demanda futura del consumidor y cubrirla. El desarrollo estructural y económico que ha tenido lugar durante los últimos 9 años ha dejado su huella en el mercado del juguete y en todos los niveles del comercio juguetero. Ha conducido a un proceso de concentración empresarial y a una intensa competencia en el ámbito comercial, debido al descenso en las cifras de ventas. Por otra parte, los esfuerzos realizados en los sectores del deporte y del entretenimiento han tenido como resultado un crecimiento de la demanda.
- Cada empresa expositora ha presentado una media de 20 novedades e incluso algunas empresas han creado más de cien productos nuevos, lo que hace que el número de los modelos nuevos o a los que se han

introducido mejoras en la feria ascienda a 60.000. El mercado de los juguetes es extremadamente dinámico: más del 50% de las ventas correspondían a líneas de productos nuevas que se presentaban en la feria y cuyos ciclos de vida se limitan a unos pocos meses. En el subsector de los juegos electrónicos multimedia, los títulos con una vigencia superior a los dos meses son considerados como "longsellers". Cualquier juguete con un componente tecnológico ha supuesto un foco de atracción.

- El renacimiento de los juguetes tradicionales ha sido tremendo. La amplia gama de productos presentada muestra cómo las ventas de juguetes para niñas crecen desproporcionadamente: BABYborn, Barbie, muñecas para maquillar, joyas para niños y, especialmente, todo lo relacionado con los caballos. Los juguetes de madera están registrando una gran acogida en el mercado.

### **7.6.2 Tendencias en el mercado alemán**

El mercado alemán se caracteriza por la heterogeneidad y la alta calidad de sus juguetes. Por un lado se encuentran los artículos de moda, que llegan al mercado en intervalos de tiempo cada vez menores y determinan la evolución del sector. Por otro lado se sitúa la oferta de juguetes de calidad, cuyos resultados de venta en Europa pueden calificarse de buenos a excelentes. Es indiscutible el liderazgo de la industria juguetera alemana en los modelos de trenes, y los consumidores de este país sienten un elevado grado de atracción por los juegos de asociación y por el coleccionismo.

En la actualidad, el mercado alemán se encuentra en un proceso de transformación. La actual tendencia viene determinada por la coyuntura de unas cuantas empresas y el auge de las licencias y juegos basados en personajes populares. Además, la etapa en que los niños se entretiene con juguetes tradicionales es cada vez más corta, dando paso cada vez más pronto a los videojuegos. Es en este último sector donde el comercio juguetero obtiene el grueso de su facturación. Otro de los motores del comercio especializado en juguetes lo constituyen las novedades: casi el 50% de la facturación en el mercado alemán del juguete se realiza con juguetes nuevos, de los cuales sólo el 20% permanecerá en el surtido del minorista al año siguiente. De hecho, pocos sectores se muestran tan dependientes de las novedades como los juegos de mesa, los juegos electrónicos y los de modelismo.

El sector del juguete ha sido incapaz de evitar la tendencia general negativa del mercado minorista alemán. Las ventas de los juguetes tradicionales en la época de Navidad (excepto los videojuegos) cayó aproximadamente un 5% con respecto al año anterior. Más del 40% del negocio total anual se obtiene en los meses de noviembre y diciembre. Podríamos analizar los resultados de 2002 como sigue:

- Las ventas de juguetes dirigidos al grupo objetivo de entre 1 y 5 años de edad no se han visto afectadas por la tendencia al ahorro. El presupuesto destinado a los juguetes tradicionales ha permanecido constante a lo largo de un extenso periodo de tiempo.
- Las ventas de juguetes dirigidos al grupo objetivo de 14 años y más edad han descendido. Esta tendencia se puede observar en todas las categorías de producto: artículos de coleccionista, juegos, vehículos, etc.

En cualquier caso, no sería justo atribuir toda la responsabilidad del descenso del volumen de negocio a la situación económica general. Se puede decir que en el 2002 no se encontró un producto estrella en el sector que estimulara las ventas y que atrajera clientes.

En cuanto a las estructuras comerciales, se caracterizan todavía, a diferencia de otros mercados, por el predominio del comercio minorista especializado, si bien hay que añadir dos puntualizaciones: por un lado, que entre el 90 y el 95% de dichos establecimientos se encuentran asociados a organismos de cooperación de compra y, por otro, que los mayoristas e importadores están mejorando su posicionamiento en el mercado, gracias a su especialización y a la aplicación de técnicas logísticas de aprovisionamiento y venta, la reducción de los plazos de entrega, etc.

Comparada con Francia, Italia, España, el Reino Unido o Estados Unidos, Alemania tiene una variedad única de empresas que operan en el sector del juguete. El mercado minorista del juguete alemán tiene una cuota de mercado de un 35% y lo componen pequeñas y medianas empresas. Consideraciones económicas obligan a estas empresas a especializarse en algunas categorías de producto, lo que significa que sus oportunidades de ventas son limitadas y que pierden volumen de negocio.

En la temporada de máximas ventas (Navidades, por la alta estacionalidad del sector) es cuando intervienen con más intensidad los operadores comerciales ajenos al ramo, y no es raro encontrar cadenas de tiendas que ofertan determinados juguetes a precios irrisorios e incrementan la presión sobre el mercado minorista especializado. Asimismo, no es raro encontrar juguetes muy conocidos a precios muy bajos en establecimientos comerciales de autoservicio, supermercados o incluso gasolineras, ventas todas ellas que minoran la facturación del comercio tradicional. Todas estas empresas se concentran en pocos y grandes proveedores o confían en sus propias marcas. Los analistas suponen que en Alemania la venta de juguetes a través de los canales tradicionales seguirá disminuyendo a corto y largo plazo en beneficio, sobre todo, de las ventas por catálogo y los denominados "canales alternativos".

El mercado de las licencias es uno de los segmentos a los que más atención presta en este momento el sector del juguete alemán. Actualmente, los artículos con licencia tienen una cuota de un 15% en el mercado tradicional del juguete, donde, por un lado, se encuentran tendencias muy actuales del mundo de la televisión y el cine y, por otro, temas conocidos desde hace años, que siguen teniendo éxito en el mercado.

Si se compara con Estados Unidos o Reino Unido, el mercado de las licencias en Alemania es aún muy pequeño y dista de alcanzar la cuota que tiene en aquellos países, donde alcanza un 25%. Las tendencias que más éxito están teniendo en la actualidad son los Mangas japoneses o Animes, que sobre todo están dirigidos a los menores de 14 años.

El mercado del juguete se enfrenta a una "nueva era" en la que debe dar respuesta a una demanda muy variada en edad y en preferencias de productos, de modo que las empresas, para mantener su rápida respuesta y su nivel de innovación, están recurriendo cada vez más a la concentración (adquiere cada vez más entidad la cooperación entre la industria y el comercio) con el fin de poder aplicar estrategias comunes que abarcan desde la venta hasta el marketing.

## **7.7 COMERCIALIZACIÓN Y MARKETING**

### **7.7.1 Notas de Marketing**

Una vez adaptado el producto al mercado, los principales problemas de marketing que encuentra el producto colombiano en el mercado alemán con relación a la distribución son los que derivan de una situación que puede perfilarse con los siguientes rasgos: escasa presencia colombiana en el mercado, identidad inhibida de los productos presentes, escasa implantación de marcas y débil red de ventas.

- El mercado alemán es un mercado abierto, pero plenamente abastecido y parcialmente saturado, de ahí que resulte difícil introducirse en él.
- El mercado alemán es un mercado de compradores, donde la demanda, no la oferta, dicta las reglas del juego: el comercio alemán, perfectamente estructurado y cada vez más concentrado en grandes operadores, es consciente de que Alemania resulta objetivo prioritario de todas las empresas del mundo que se plantean en serio la actividad exportadora, y hace uso continuamente de esa posición negociadora ventajosa.
- El mercado alemán exige planteamientos comerciales a medio y largo plazo: la cultura empresarial alemana es contraria al beneficio rápido y al riesgo y exige relaciones estables y duraderas con el suministrador, a quien

se le pide que muestre, por su importancia, un compromiso con el mercado alemán. Para vender aquí hay que invertir.

- El "made in Colombia" tiene bajo reconocimiento entre los consumidores alemanes, salvo en el caso de los productos agroalimentarios frescos, y si bien no existen argumentos en contra del producto colombiano, hay un enorme grado de desconocimiento.
- Al faltar una imagen de cobertura como "imagen-país" (Italia: diseño, Francia: lujo; Japón: competencia técnica), la comercialización de un producto requiere un esfuerzo adicional de comunicación, de venta; no hay rasgos sobreentendidos y el producto debe darse a conocer.
- Cuanto mayor sea la sofisticación del producto, mayores son las resistencias a comprarlo, al menos en igualdad de precio con otros similares de países respecto de los cuales Alemania tiene mejor percepción.
- Lo anteriormente citado condiciona la política de precios. Es erróneo pretender acceder al mercado alemán por precio, con la esperanza de subirlo cuando ya se esté introducido: la experiencia de muestra que el posicionamiento inicial de un producto en un segmento concreto del mercado alemán suele ser definitivo, pues el operador comercial no aceptará otra relación *calidad-valor-precio* que la que conoce.
- Es fundamental elegir el canal de distribución adecuado de acuerdo con las características de cada empresa. La diferente dimensión empresarial es un factor que condiciona seriamente dicha elección.

La empresa española suele formar parte de un tejido industrial atomizado, en ocasiones con estructuras artesanales, y se encuentra con un comercio en Alemania que está cada vez más concentrado.

- Hay que tomar en consideración la trascendencia de las Ferias. Alemania es un centro ferial por excelencia. Conviene, en fase de información, visitar los certámenes sectoriales y decidir cuál el más adecuado para cada empresa.

Una vez introducida la empresa en el mercado alemán, es casi imprescindible asistir como expositor.

En las ferias internacionales alemanas es muy importante el negocio con terceros países, aunque no se haya entrado en el mercado alemán.

- Importancia del servicio al cliente: en un mercado con exceso de oferta, donde todo el mundo quiere vender, uno de los factores clave en las

políticas de marketing es el servicio. Las empresas no sólo se diferencian por su calidad o el precio del producto, sino por su servicio al cliente.

Los principales obstáculos comerciales que encuentran las empresas españolas en Alemania son los siguientes:

- La normativa alemana es en muchos casos más exigente que la propia normativa comunitaria; aunque no existe un impedimento legal para vender cumpliendo esta última, el comercio alemán siempre exige el estándar más alto de calidad/seguridad/protección.
- El comercio alemán exige en muchos casos la certificación realizada por laboratorios o institutos alemanes.

Con relación al mercado alemán, los casos más frecuentes son éstos:

- Exigencias impuestas en materia de envases y embalajes;
- Marcado y etiquetado de productos;
- Prohibición del uso de ciertos componentes de productos.

### **7.7.2 Consejos Prácticos para el Exportador**

Sea cual sea el canal de distribución elegido por la empresa española de acuerdo con su política comercial, es conveniente:

- Antes de comenzar los negocios, prestar la máxima importancia a la documentación comercial preparatoria:
  - a. Cuidadosa redacción, en idioma alemán, de la correspondencia de toma de contacto y respuesta rápida y precisa a cualquier solicitud de información por parte del potencial cliente.
  - b. Disponer de un catálogo adaptado a este mercado, editado con medidas normalizadas -p.e. DIN A4-, en lengua alemana, con adecuad
  - c. Descripción del producto (medidas, composición, posibles variantes de suministro, homologaciones o indicaciones técnicas, etc). Tiene más importancia el contenido informativo que su aspecto estético.
  - d. Preparar una lista de precios en EUROS, bajo condición de entrega "frei Haus", (esto es, puesta la mercancía en casa del cliente), y que tenga un periodo mínimo de vigencia de un año natural.

Durante la relación comercial es preciso aportar las máximas garantías de seriedad y continuidad como suministrador, lo que exige:

- a. Comunicación fluida y rápida con el cliente, asegurada con personal formado en comercio exterior y con idiomas, como mínimo el inglés y, preferiblemente, el alemán. La correspondencia suele ser por fax, no por correo, pero en todo caso escrita.
- b. Trámite ágil y ordenado del intercambio comercial (confirmación del pedido, indicación del plazo de entrega, notificación de expediciones, facturación clara y puntual) y respuesta rápida a las reclamaciones.
- c. Cumplimiento escrupuloso de los plazos y condiciones de entrega, con atención especial a los aspectos logísticos de puntualidad, marcado y embalaje;
- d. Mantenimiento de una calidad estándar; en un mercado donde todo el mundo desea vender, no se toleran altibajos de calidad de un mismo producto.

## **7.8 PUBLICACIONES ESPECIALIZADAS**

### **Spielen und Lernen**

Im Brande 21

30926 Seelze

Tel.: 00 49 (0) 511 400030 // Fax: 00 49 (0) 511 4000370

Editorial: Velber Verlag GMBH.

Edición: mensual.

Contenido: revista para padres e hijos.

### **Spielmittel**

Bahnhofstraße 22

96117 Memmelsdorf

Tel.: 00 49 (0) 951 406660 // Fax: 00 49 (0) 951 4066649

E-Mail: [nostheide.verlag@t-online.de](mailto:nostheide.verlag@t-online.de)

Editorial: W. Nostheide Verlag GmbH

Contenido: La revista informa al consumidor final sobre las ofertas más interesantes del sector.

### **Das Spielzeug**

Franz-Ludwig-Strasse 7<sup>a</sup>

96047 Bamberg

Tel.: 00 49 (0) 951 861120 // Fax: 00 49 (0) 951 861158

E-Mail: [spielzeug@meisenbach.de](mailto:spielzeug@meisenbach.de)

Edición on-line: [www.meisenbach.de](http://www.meisenbach.de)

Editorial: Meisenbach GmbH

Contenido: Revista especializada internacional sobre juguetes, juegos, multimedia, modelismo, hobbies y artículos para fiestas. Se publican tres ediciones especiales anuales con ocasión de ferias.

### **Spielzeug International**

Debert 32

91320 Ebermannstadt

Tel.: 00 49 (0) 9194 737800 // Fax: 00 49 (0) 9194 737820

E-Mail: [spielzeugagk@itm-si.de](mailto:spielzeugagk@itm-si.de)

Editorial: ITM Verlags GmbH & Co. KG

Contenido: Revista especializada que informa y comenta sobre novedades y desarrollo del comercio y el mercado del juguete. En artículos monográficos se tratan temas específicos del sector.

### **Toys**

Aschmattstr. 8

76532 Baden-Baden

Tel.: 00 49 (0) 7221 502223 // Fax: 00 49 (0) 7221 502200

E-mail: [toys@goeller-verlag.de](mailto:toys@goeller-verlag.de)

Editorial: Göller Verlag GmbH

Contenido: Revista especializada antes llamada „Spielzeugmarkt“, con comentarios, análisis y datos del mercado del juguete.

### **Puppen & Spielzeug**

Stresemannstr. 20-22

47051 Duisburg

Tel.: 00 49 (0) 203 305270 // Fax: 00 49 (0) 203 30527820

E-Mail: info@wohlfarth.de

Edición online: www.wohlfarth.de

Editorial: Gert Wohlfarth GmbH Verlag

Contenido: Revista especializada dirigida a coleccionistas de muñecas.

### **Cieslik's Puppenmagazin**

Theodor-Heuss-Str. 185

52428 Jülich

Tel.: 00 49 (0) 2461 910921 // Fax: 00 49 (0) 2461 52772

E-Mail: verlagmariannecieslik@t-online.de

Editorial: Verlag Marianne Cieslik

Contenido: Revista especializada dirigida a coleccionistas de muñecas.

## **7.9 FERIAS SECTORIALES**

### **Spielwarenmesse**

Feria Internacional del Juguete.

Nürnberg Messe GmbH

Messezentrum

90471 Nuremberg



Tel.: 00 49 (0) 911 998130

Fax: 00 49 (0) 911 869660

<http://www.spielwarenmesse.de>

E-Mail: [info@spielwarenmesse.de](mailto:info@spielwarenmesse.de)

Próxima edición : 05.02-10.02.2004

Frecuencia: Anual.

Accesible: sólo para visitantes profesionales.

Ofertas principales: adornos para árboles de navidad, animales de peluche, artículos de broma, artículos de cestería, artículos para hobby, cajas de construcción de mecano, juguetes, juguetes de madera, juguetes de modelismo, juguetes didácticos, libros, materiales de bricolaje, modelos reducidos de ferrocarril, muñecas, técnica audiovisual, etc.

Expositores 2003: 2.716, de los cuales 1.629 eran extranjeros.

Visitantes 2003: 74.100, de los cuales 35.568 eran extranjeros.

## **7.10 DIRECCIONES Y ORGANISMOS DE INTERÉS**

### **Deutscher Verband der Spielwarenindustrie**

Asociación de la Industria Juguetera Alemana.

Messezentrum 1

90471 Nuremberg

Tel.: 00 49 (0) 911 949680

Fax: 00 49 (0) 911 9496880

### **Heinestrasse 169**

70597 Stuttgart

Tel.: 00 49 (0) 711 976580

Fax: 00 49 (0) 711 9765830

### **Europäisches Zentrum für Spielforschung und Entwicklung.**

Centro Europeo para la Investigación y Desarrollo del Juguete.

Inaugurado el pasado 24 de enero de 2003 en Erfurt.

**Bundesverband des Spielwaren-Einzelhandels**

Asociación del Comercio Minorista Alemán de Juguetes.

An Lyskirchen 14

50676 Colonia

Tel.: 00 49 (0) 221 271660

Fax: 00 49 (0) 221 2716620

**Gesamtverband des deutschen Spielwaren Gross- und Aussenhandels  
(GSG)**

Asociación alemana del Comercio Exterior y del Comercio Mayorista de juguetes.

Max-Joseph-Strasse 5

80333 Munich

Tel.: 00 49 (0) 89 557701

Fax: 00 49 (0) 89 593015

## **8 ENFOQUE FOCALIZADO O CENTRADO**

### **8.1 PAIS OBJETIVO**

El país elegido para posicionar los juguetes de estimulación temprana es Alemania, país con una población aproximada de 82,398,32 de habitantes. El nivel de ingresos de la población en Alemania es bastante elevado, su PPP per cápita es de aproximadamente 26.600 dólares, lo cual genera grandes expectativas del mercado. La capacidad de pago de sus habitantes es buena y garantiza un futuro exitoso para el proyecto de exportación.

La tasa de natalidad en Alemania es de 8,6 nacimientos por cada 1.000 habitantes (2.003) y la tasa de mortalidad infantil se estima en 4,23 muertes por cada 1.000 nacidos vivos (2.003).

### **8.2 SEGMENTACION DEL MERCADO OBJETIVO**

El producto va dirigido a la población infantil alemana en edades entre los 0 y los 3 años, lo cual representa una población aproximada de habitantes.

Estos juguetes van dirigidos a la población de estratos sociales medio-alto y alto.

De acuerdo a los estudios realizados por especialistas, mientras que el porcentaje de población femenina alemana alcanza el 51%, los destinatarios de los juguetes son mayoritariamente masculinos, alcanzando un porcentaje del 61%. Para las niñas y jóvenes queda un porcentaje de un 39% del total de juegos y juguetes comprados. Esta diferencia porcentual se observa ya en edad de bebé.

### **8.3 DEFINICIÓN EXACTA DEL NICHO OBJETIVO**

Una característica muy importante que define el consumo de juegos y juguetes es que en la mayor parte de los casos son los padres, los abuelos, resto de familiares, etc, es decir, terceros, los que compran, no siendo ellos los receptores o destinatarios finales de los mismos. Debido a esta característica tan específica es importante analizar algunos aspectos de este comprador no-destinatario final.

Según las estadísticas, son las mujeres las que mayoritariamente compran juguetes, en primer lugar las que tienen entre 30 y 39 años y a continuación entre 20 y 29 años.

Si se considera el volumen del mercado del juguete en su conjunto, la proporción de compradoras es de 2/3 frente al porcentaje de 1/3 que corresponde a los hombres.

## **8.4 SELECCION DEL CANAL**

Se pretende ingresar al mercado alemán a través de las tiendas especializadas de juguetes de Alemania, las cuáles representan el 25% de la cuota de los canales de distribución comercial del mercado de juguetes en el país. Dentro de las más representativas se encuentran Toy's R Us y Rofu. Estas tiendas cuentan con una amplia oferta de productos, su estructura es por autoservicio y poseen personal de asesoramiento a los clientes.

## **8.5 MATRIZ DOFA DEL MERCADO**

### **8.5.1 Debilidades**

- Tasa de crecimiento de la población del 0,04%.
- El 73,25% de los hogares están conformados por familias sin hijos o 1 hijo promedio.
- Mercado plenamente abastecido y parcialmente saturado.
- El "Made in Colombia" tiene bajo reconocimiento entre los consumidores alemanes.

### **8.5.2 Oportunidades**

- SGP Andino = 0 Arancel
- Crecimiento sostenido del 1% anual en el volúmen del mercado de juguetes en los últimos 5 años.
- Aumento de la tasa de natalidad de los extranjeros que viven en Alemania.
- A largo plazo (20 años), aumento del 34% en el número de niños en Alemania.
- El 50% de la facturación es por productos nuevos e innovadores.
- Las importaciones han disminuido en los últimos 3 años porque el mercado no encuentra productos estrella, novedosos que estimulen la compra.

- Centro ferial por excelencia.

### **8.5.3 Fortalezas**

- Alto nivel de ingresos. PPP per cápita de 26.600 dólares.
- Los juguetes para bebé no son un producto estacional. Las navidades no son fechas excesivamente significativas.
- Fuerte arraigo por el comercio especializado de juguetes.
- Relaciones comerciales estables y duraderas.

### **8.5.4 Amenazas**

- Fuertes barreras de entrada.
- Mercado exigente, con altos estándares de calidad.
- El 73% del mercado dominado por 4 países.
- Disminución de las importaciones en los últimos 3 años.
- Mercado de compradores donde la demanda dicta las reglas, no la oferta.

## 9 PLAN OPERATIVO

### 9.1 PLAN DE ACCESO AL MERCADO

**Marca en Inglés:** Esta estrategia permite una gran adaptabilidad del producto a cualquier mercado, por ser el inglés un idioma universal. La marca BABY TOYS es la indicada debido a que describe el producto que se está ofreciendo y el nicho al cuál está dirigido.

**Catálogo:** Se elaborará un catálogo en español-inglés y alemán, el cuál contendrá una breve descripción de la línea de productos BABY TOYS como materiales, peso, dimensiones, características y beneficios.

**Descripción:** En la parte posterior del empaque se describen las características educativas del producto y la edad adecuada a la cual corresponde. Especificaciones de peso, medidas, materiales y aspectos de seguridad del producto.

**Página web:** Esta página contendrá toda la información concerniente a la empresa y su línea de productos. Esta página será diseñada en español e inglés.

### 9.2 MARKETING MIX

#### 9.2.1 Producto

El producto es comercializado por la empresa bajo la marca "BABY TOY'S".

Cada juguete está elaborado con las mejores telas, es lavable y responde a las más altas normas de seguridad y calidad.

Una línea completa de juguetes de "descubrimiento" que permiten al bebé desarrollar su curiosidad, coordinación motriz gruesa y fina, sentido del tacto, percepción visual y agudez auditiva mediante la variedad y los diferentes niveles de actividades con que cuentan.

La línea de productos consta de las siguientes referencias:

1. **Aros de animalitos:** Cada animalito tiene su propio sonido que se activa con el movimiento o la manipulación. Este juguete es especial para que el niño desarrolle la coordinación mano-ojo, habilidades motoras, etc.

2. **Manillas de Estimulación:** Para la muñeca o el tobillo. Estimulan los sentidos visual, auditivo y del tacto. Capturan y mantienen la atención del bebé con sus divertidos motivos, sonidos y colores.
3. **Carpa Gym:** Gimnasio de actividades. Especial para animar el desarrollo motor y sensorial del bebé. Tridimensional, seguro. Consta de una manta de actividades que se puede usar por separado, 3 móviles de estimulación y una carpa que hace las veces de casita. Variedad de colores, texturas y sonidos.
4. **Móviles:** Móviles de estimulación temprana, con diferentes motivos, texturas, colores, sonidos y actividades. De fácil montaje y adaptación.
5. **Títeres:** Diseños innovadores. Los títeres son elaborados en forma de guante y representan animales. Llamativos colores y sonidos que estimulan los sentidos de la vista y el tacto.

#### **MATERIALES:**

Juguetes elaborados en poliéster 100%. Son telas hipoalergénicas, lavables y duraderas.

**MARCA:** BABY TOY'S

#### **GARANTIA:**

Este tipo de material no produce ningún tipo de riesgo para el bebé, tales como alergias o intoxicaciones. Es lavable y no se decolora.

Su garantía se basa en la calidad y seguridad que la línea de productos ofrece al cliente. El producto genera un 100% de satisfacción al cliente.

#### **EMPAQUE Y EMBALAJE**

**Empaque primario:** Se elaboró un diseño innovador de empaque que consta de un caballete y un gancho que facilita exhibir el producto en la sección asignada. Este empaque permite visualizar perfectamente el producto en todos sus ángulos.

Los empaques están elaborados de vinil transparente, son prácticos y atractivos. Dentro del empaque se encuentra un instructivo donde se indican las características educativas del juguete y la edad adecuada a la cual corresponde.

#### **9.2.2 Precio**

El precio con el que se llegará al mercado será calculado con base en el análisis de precios que se incluye dentro del plan financiero. El cual deberá ser inferior al

de terceros) vía mayoristas importadores, con el fin de incrementar la eficiencia y la competitividad de pequeñas empresas que hasta ahora no tenían acceso a esta forma de aprovisionamiento por sí solas.

## MAYORISTAS

Dentro del grupo de mayoristas, las empresas que facturan más de 5 millones de euros anuales son las que tienen la mayor cuota de mercado (alrededor del 70%), lo que significa que las ventas están muy concentradas en las grandes empresas. Se desprende de las estadísticas del impuesto de sociedades que existe una clara tendencia a la concentración entre mayoristas, y según la Asociación Alemana de Mayoristas de Juguetes (GSG), el comercio mayorista se está concentrando en asociaciones más especializadas, es decir, por subsectores de actividad (ferrocarriles, muñecas para coleccionistas, videojuegos, etc), que refuerzan las actividades de marketing y mejoran continuamente sus redes de logística y distribución.

En cuanto a los importadores, es difícil concretar su número debido a que muchos fabricantes actúan como importadores de productos que se han fabricado en países con mano de obra más barata, o también están registrados como mayoristas.

Los mayoristas e importadores están mejorando su posicionamiento en el mercado gracias a su especialización y a la aplicación de técnicas logísticas de aprovisionamiento y venta, la reducción de los plazos de entrega, etc. y se mantienen como piezas clave en los procesos innovadores y de promoción. Se encuentran, en definitiva, en una fase de consolidación y albergan expectativas optimistas.

## MINORISTAS

El comercio minorista está experimentando profundos cambios estructurales, como demuestra el hecho de que las cuotas de mercado de los distintos segmentos que lo componen varían de forma continua y que cada vez aparecen nuevos tipos de puntos de venta (como gasolineras, venta por correo, tiendas de comestibles, autoservicios, quioscos, etc.) cuya consecuencia lógica es el incremento de la competencia en el sector.

El mercado se encuentra dividido en dos tipos de establecimientos; por un lado, los establecimientos que ofrecen un servicio integral, especializado y con atención personalizada al cliente; por otro, las grandes superficies de autoservicio donde la estructura de costes permite ofertar juguetes a precios muy agresivos pero sin ofrecer al cliente ningún tipo de asesoramiento o servicio adicional.

Los principales tipos de comercio dentro del nivel de minoristas, que es el principal canal de distribución del juguete en Alemania.

**CI BATEMAN HERRAN & CIA LTDA.** Enfocará su línea de productos al Comercio Especializado.

**COMERCIO ESPECIALIZADO:** Incluye tiendas especializadas única mayoritariamente en juguetes, supermercados especializados (con una amplia oferta, en forma de autoservicio, aunque con posible asesoramiento, por ejemplo, Toys R' Us o Rofu), tiendas de surtido variado (juguetes junto con productos de escritorio o tabaco, etc.), tiendas especializadas en modelos de construcción, maquetas o piezas de ensamblaje. Los cambios en los comportamientos de compra del consumidor están beneficiando especialmente a los supermercados especializados, que pueden combinar la agresiva política de precios de las grandes superficies con el servicio personalizado al cliente.

Los detallistas tradicionales se enfrentan al dilema de que los márgenes comerciales son cada vez más estrechos y su clientela espera tanto el trato especializado y personalizado como el amplio surtido y los precios aceptables. No parece que este tipo de comercios pueda prescindir de los costos de disponer de personal especializado. La situación de este subsegmento ha mejorado a raíz de la reunificación alemana, que ha aumentado el volumen de ventas de manera significativa.

Existen otros canales de distribución muy importantes en Alemania, tales como:

**GRANDES ALMACENES:** Ofertan un surtido muy variado de diferentes sectores, pudiendo incluir ropa, artículos para el hogar, artículos de alimentación, etc. La creciente movilidad y el aumento del tiempo libre permiten al consumidor desplazarse a las afueras de la ciudad para realizar las compras, hecho que está beneficiando a las grandes superficies. Sin embargo, su surtido es amplio pero poco especializado, salvo en época pre-navideña en que lo amplían, y no ofrecen ningún tipo de servicio personalizado al cliente.

**VENTA POR CORREIO:** Canal de venta por el cual el cliente compra por medio de catálogos, prospectos o artículos insertados en publicaciones. Ofrece un surtido amplio pero poco específico y, claro está, sin asesoramiento especializado. Para poder ser competitivos sus precios deben ser más bajos que los de las tiendas especializadas, por ello a menudo ofrecen lotes o lanzan ofertas puntuales a precios muy bajos.

**SUPERMERCADOS:** Son empresas minoristas que en un espacio amplio ofrecen un surtido parecido al de un gran almacén, incluyendo alimentos cotidianos. La compra en estos establecimientos es mayoritariamente tipo autoservicio, con un *check-out* centralizado, sin personal especializado, con rotación de productos muy elevada. Se denomina "autoservicio" en Alemania a aquellas superficies de venta con más de 4.000 m<sup>2</sup> y que además de ofrecer productos de alimentación ofrecen un amplio surtido de productos no alimentarios.

**EMPRESAS DE CASH & CARRY:** Son mayoristas que ofrecen a los minoristas y a otros oferentes del sector un surtido muy extenso en forma de autoservicio bajo la condición de pago inmediato en efectivo.

**DISCOUNTERS:** tiendas que ofrecen un surtido muy limitado con una forma de presentación modesta y no especialmente cuidada de cara al consumidor, con *check-out* centralizado, basando su negocio en una oferta a precios muy bajos, por ejemplo Aldi, Plus, Penny, Lidl, Norma, etc.

**OTROS PUNTOS DE VENTA:** venden también juguetes pero son establecimientos en sí mismos ajenos al sector, como por ejemplo quioscos, gasolineras, tiendas de regalos y de comestibles, droguerías, establecimientos de venta de café (como Eduscho o Tchibo), librerías, tiendas de electrodomésticos, etc.

### **9.2.5 Servicio al cliente**

La empresa CI BATEMAN HERRAN & CIA LTDA. Ofrecerá un servicio al cliente permanente. La garantía del producto es del 100% por imperfectos del mismo. Para tal fin, la página web tendrá un link para sugerencias, quejas y reclamos, los cuáles ser revisarán diariamente y se dará respuesta de manera inmediata.

## 10 PLAN FINANCIERO

El plan financiero que se encuentra en el Anexo incluye el análisis de precios, Flujo de Caja, Proyección TRM, inflación y devaluación, Estado de Pérdidas y Ganancias, Gastos de Inicio de la empresa, Predicción de ventas.

Debido a que los socios no cuentan con gran capital de trabajo para el funcionamiento de la empresa, se contará con un préstamo inicial obtenido con el IFI. En aquellos casos en que la caja daba negativa se utilizará una línea de crédito que algunos bancos ofrecen a aquellas empresas que tienen iliquidez, el cual denominan Crédito de tesorería. Este se ofrece de 30 a 180 días de plazo, con tasas relativamente bajas.

Se analizaron tres escenarios denominados pesimista, real y optimista. A partir de los cuales se obtuvo la Tasa Interna de Retorno de la inversión.

Como se puede ver en el Anexo, se tiene empieza a tener utilidades netas anuales positivas a partir del segundo año.

Se proyectaron análisis por un periodo de tres años desde la conformación de la empresa. La TIR arrojada por los análisis fue mayor que la TIO promedio del mercado de 8%, y la esperada mínima por los socios de 20%.

En el análisis de precio se encuentran estipulados todos los costos envueltos en el proceso de exportación de los juguetes. Con este puede apreciar que los precios son menores a los atractivos esperados por el mercado.

Los precios que se esperan son de US\$ 4.00, US\$ 4.80 y US\$ 6.40, para el escenario pesimista, real y optimista, respectivamente. En el anexo de análisis de precios se puede ver que los precios de los tres escenarios se encuentran por debajo de estos valores. Con lo que se comprueba que son atractivos para el mercado, que en el caso presente son el comercio especializado.

## **11 PLAN DE ACCIÓN**

### **11.1 PLAN DE ACCION INTERNO**

#### **11.1.1 Producto**

El producto se elaborará a través de maquila, la cuál se contratará únicamente bajo pedido y se pagará un 50% a la entrega del producto y el otro 50% a 30 días.

El empaque y el embalaje será elaborado por CI BATEMAN HERRAN & CIA LTDA.

El margen de utilidad del producto será del 100% aproximadamente.

#### **11.1.2 Ventas**

Se proyectará un crecimiento de las ventas de la empresa en un 30% anual a partir del primer año. Una vez se incluya un nuevo producto a la empresa, a partir de la segunda mitad del año 2007, el crecimiento del mercado de un producto se reducirá al 10% anual para un crecimiento neto de 40% anual a medida que ingrese uno nuevo.

#### **11.1.3 Promoción**

El precio de venta es bastante atractivo, se encuentra en un 20% por debajo del PPP del consumidor alemán.

### **11.2 PLAN INTERNACIONAL**

#### **11.2.1 Ventas**

Como política de ventas se otorgará un crédito a los clientes del 100% a 60 días.

#### **11.2.2 Fuentes de Financiación**

Se tomará un préstamo a tres (3) años con el IFI LEASING bajo la modalidad de Creación de Empresa, con periodo de gracia de un (1) año y un interés del 25% anual.

Los flujos de caja negativos se contrarrestarán con créditos de tesorería que ofrecen algunos bancos cuyo fin es facilitar a las empresas créditos para soventar sus periodos de iliquidez con un plazo de 30 a 180 días y unas tasas competitivas en el mercado. Estas deudas se cancelarán máximo a 60 días.

## 12 CONCLUSIONES

- El país objetivo para iniciar el plan de internacionalización de la empresa es Alemania, con una calificación de 4.4, España fue elegido como país alternativo y Costa Rica como país contingente.
- El PPP de Alemania es cuatro veces mayor al PPP de Colombia lo que significa tener la posibilidad de ingresar al país con un precio atractivo para el mercado y generar un alto nivel de ingresos para la empresa.
- Alemania es un mercado difícil de penetrar pero una vez logrado el ingreso se asegura la permanencia del negocio; las relaciones comerciales con Alemania son estables y duraderas.
- El proyecto es viable siempre y cuando se mantengan por lo menos 3 pedidos anuales de más de 3.000 unidades de juguetes.
- El proyecto requiere una inversión inicial de \$50.000.000.
- Los juguetes para bebé no son un producto estacional en Alemania por lo que se pueden ofrecer en cualquier época del año.
- La normatividad alemana es en muchos casos más exigente que la propia normatividad comunitaria; el comercio alemán siempre exige el estándar más alto de calidad, seguridad, protección.
- El canal de distribución más adecuado son las Tiendas Especializadas, las cuáles ocupan un 25% de participación sobre el total de los canales de distribución.
- El margen de utilidad de los juguetes se encuentra alrededor del 100% en el mercado alemán.
- Es necesario incorporar en el mediano plazo, el resto de la línea de productos Baby Toys para obtener una mejor rentabilidad y mantener un flujo de caja apropiado que permita cubrir ampliamente los gastos fijos.

### 13 BIBLIOGRAFÍA

- ESTACOM-ICEX.
- World Trade Atlas.
- Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ).
- Bundesverband des Spielwareneinzelhandels e.V. (BVS), Köln.
- Deutscher Verband der Spielwaren-Industrie e.V., Nürnberg.
- Eurotoys Verbraucherpanel, Nürnberg, 2003.
- Gesamtverband des Deutschen Spielwaren Groß- und Außenhandels, München.
- Statistisches Jahrbuch 2002.
- Produzierendes Gewerbe 2002. Statistisches Bundesamt.
- KidsVerbraucherAnalyse (KVA) 2000, 2001, 2002; Bastei Verlag GmbH, Bergisch Gladbach.
- Verband der Unterhaltungssoftware Deutschland e.V. (VUD).
- Egmont-Ehapa-Verlag.
- Revista „planet toys international“.
- Revista „Toys“.
- Publicación “Toys Up”.
- Revista “Das Spielzeug”.
- [www.proexport.gov.co](http://www.proexport.gov.co)
- [www.cia.gov](http://www.cia.gov)
- [www.census.gov](http://www.census.gov)
- [www.mcx.es/Polco/Paises/paises.asp](http://www.mcx.es/Polco/Paises/paises.asp)
- [www.state.gov](http://www.state.gov)

- [www.ita.doc.gov](http://www.ita.doc.gov)
- [www.itds.treas.gov/countryprof.html](http://www.itds.treas.gov/countryprof.html)
- [www.politicalresources.net](http://www.politicalresources.net)
- [www.adminet.gov/world/](http://www.adminet.gov/world/)
- [www.economist.com](http://www.economist.com)
- [www.redbusqueda.com](http://www.redbusqueda.com)
- [www.un.org/esa/population/](http://www.un.org/esa/population/)
- [www.transparency.org](http://www.transparency.org)
- [www.cordis.lu](http://www.cordis.lu)
- [www.oecd.org](http://www.oecd.org)
- [unesco.stat.unesco.org](http://unesco.stat.unesco.org)
- [www.taric.es](http://www.taric.es)
- [www.maclester.edu](http://www.maclester.edu)
- [www.plancameral.org](http://www.plancameral.org)
- [mkaccdb.eu.int](http://mkaccdb.eu.int)
- [www.apectariff.org](http://www.apectariff.org)
- [www.tcc.mac.doc.gov](http://www.tcc.mac.doc.gov)
- [www.customs.ustras.gov](http://www.customs.ustras.gov)
- [www.wto.org](http://www.wto.org)
- [www.iadb.org](http://www.iadb.org)
- [aduanas.camara.org](http://aduanas.camara.org)
- [www.intrancen.org](http://www.intrancen.org)
- **Cámara de comercio Colombo-alemana**
- [R0.unctad.org/trains/](http://R0.unctad.org/trains/)

- [Portal.icex.es](http://Portal.icex.es)
- [www.acopibogota.org.co](http://www.acopibogota.org.co)
- [www.europages.com](http://www.europages.com)
- [www.worldwellowpages.com](http://www.worldwellowpages.com)
- [www.corporateinformation.com](http://www.corporateinformation.com)
- [www.prochile.cl](http://www.prochile.cl)
- [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org)