

CASO: LOS JUGUETES TOCAN TU PUERTA

Sylvia Carazo León¹

Resumen:

La competencia actual en el mercado costarricense es sumamente fuerte. El presente caso muestra el análisis de situación de una juguetería de corte familiar que en sus primeros años tuvo éxito y actualmente atraviesa una crisis en cuanto al volumen de ventas. Por medio de este trabajo se plantea el análisis de entorno y se sugieren tres alternativas de solución. La primera plantea una opción de relanzamiento de la tienda a nivel general con su correspondiente apoyo publicitario y cambio total de la imagen. La segunda plantea la posibilidad de incluir dentro de los servicios un servicio express. La última sugiere la opción de pasar de venta al detalle al mayoreo. Después de su análisis, se toma la decisión sobre una de ellas y se presenta su correspondiente desarrollo implementando un nuevo servicio express de juguetes.

Abstract:

Competition in the Costarican market has been very tough in the last ten years. The following case shows the analysis of a toy store situation that in its first years was a complete success and today confronts a serious problem in sales volume. This case presents first of all, an analysis of the environment in all its parts. Then, three possible alternatives are discussed. The first one suggests a relaunch of the store and its brand with an important investment in advertisement. Next, another solution can be a new service in the store : toys express. The third possibility is to change the business direction. Stop being a retail store and begin as a toy distributor. After a complete analysis, the second option is chosen. Following its implementation in the company.

Descriptores:

Mercadeo -Costa Rica- Retail

Key Words:

Marketing -Costa Rica- Retail

¹ Bachiller en Publicidad, candidata por el título de Maestría en Administración de Empresas con énfasis en Mercadeo ULACIT. scarazo@crgtoys.com

I DEFINICIÓN DEL PROBLEMA:

La tienda Jugueticos tiene en el mercado costarricense casi 20 años desde su fecha de constitución. Ubicada en las cercanías del Hotel Irazú, constituyó en su momento una excelente opción para los padres de familia ya que la variedad de juguetes sumado a la calidad y excelentes precios no tenía competencia en aquel entonces. Ubicada en un punto de convergencia vial sumamente atractiva, recibía clientes de toda la zona desde Santa Ana y Escazú hasta Heredia y muchas veces Alajuela por su facilidad de acceso a la pista.

Además en el momento de su fundación, en el año 1987, el nombre del Centro Comercial donde se encuentra ubicada, daba un sentido de novedad, futurismo etc. El local desde el comienzo es propiedad de la dueña, no es alquilado.

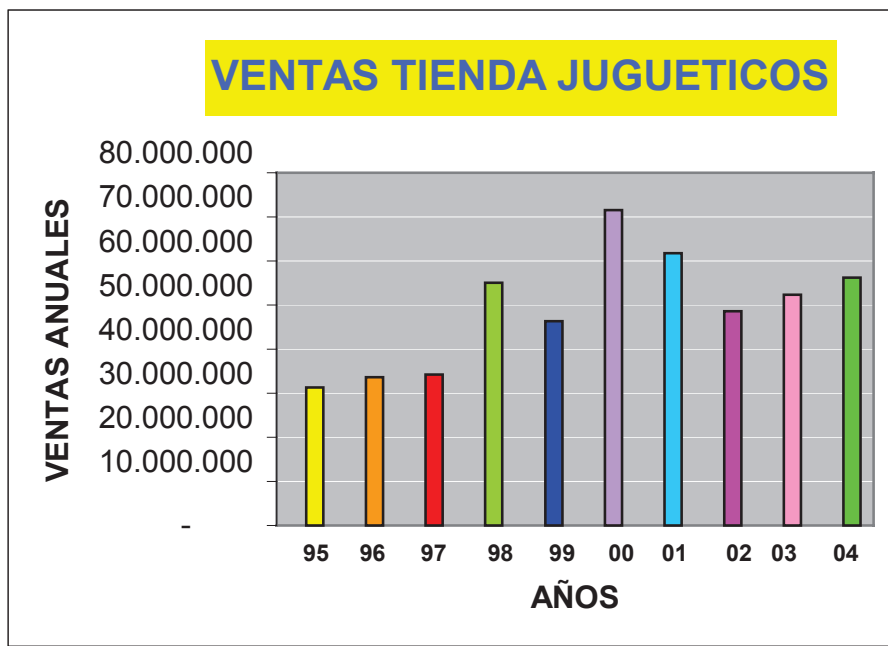
En los últimos diez años, esta tienda ha venido sufriendo serios problemas en cuanto a su nivel de ventas debido a múltiples situaciones que se han venido dando. En primer lugar el nombre del Centro Comercial ya perdió vigencia y lejos de ligar la tienda con un concepto futurista como lo hacía hace veinte años, ahora lo avejenta, lo añeja y le da una imagen totalmente negativa a la tienda y al local en si. Además por una falta de una persona encargada de Recursos Humanos la administración del local siempre ha estado a cargo de personas con poca experiencia por lo que el trato a los clientes no ha sido el mejor y por esto ha habido poca fidelidad de parte de ellos.

En cuanto a la ubicación, en su momento fue una fortaleza pero en este momento constituye una debilidad ya que la cantidad de tránsito a toda hora hace que la gente prefiera visitar otras jugueterías en sitios menos incómodos.

Para terminar de presentar la escena total de esta juguetería la tendencia de los consumidores actualmente es hacer todo en un mismo lugar y este centro comercial no brinda esta facilidad ya que los locales son en su mayoría de souvenirs pensando en los huéspedes de los hoteles vecinos y el local que más llama la atención es el supermercado que tampoco significa algo tan llamativo como que genere mucho tráfico de clientela.

Debido a todos los puntos expuestos anteriormente, la tienda ha sufrido en los últimos diez años altibajos e inestabilidades importantes en cuanto a su nivel en las ventas. A continuación se presenta un cuadro con estos datos:

CUADRO No. 1
JUGUETICOS S.A.
Ventas Anuales
(en colones)



Fuente: Tienda Jugueticos S.A.

Debido a la inestabilidad que presenta esta juguetería y sabiendo que el local es de la dueña y por ahora no desea venderlo ni ponerlo en alquiler, se han pensado en varias opciones con respecto al futuro de la misma.

1.1 Segmento al que se dirige la tienda:

La tienda Jugueticos desde sus inicios se ha caracterizado por tener juguetes de marca, de alta calidad y siempre de moda. Está situada bajo un concepto de tienda dirigida a un segmento medio hacia arriba donde su competencia directa se concentraría como las tiendas TOYS, Universal y Juguetón de Cemaco. Además el monto promedio de transacción en tiempos de temporada baja es de ¢7500 colones lo que refuerza el segmento al que va dirigido.

1.2 Puntos importantes a rescatar de las características en sí de la tienda:

El centro comercial cuenta con un parqueo amplio, el local en sí tiene una medida total de 220m² por lo que es espaciosa y cómoda para los clientes.

II ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

A continuación se presenta un análisis del entorno en que se mueve la empresa.

2.1 Entorno económico:

El país en los últimos años ha venido sufriendo una crisis bastante fuerte en lo que a desempleo y alza en precios se refiere. Cada vez la canasta básica del costarricense cuesta más y es por esto que gastos en productos no tan necesarios han sido minimizados en una gran proporción. Hace algunos años por ejemplo, el monto promedio de cada transacción en un Día del Niño, el cual es un día muy fuerte para una juguetería, tenía un desembolso de ₡10.000.00 aproximadamente. Este monto se multiplicaba de forma equivalente de acuerdo a la cantidad de niños en la familia. Hoy en día debido al alto costo de la vida la situación ha cambiado a tal grado que el monto disponible para la cantidad de hijos que exista es de ₡ 10.000.00 por lo que cada regalo oscilará entre los ₡ 5.000.00 a ₡ 2.000.00 por ejemplo, dependiendo del caso.

Otro asunto muy importante también en relación al alto costo de la vida es la sensibilidad al precio que tiene el consumidor de hoy en día lo cual no era tan marcado hace algunos años. Actualmente se puede ver como todo tipo de negocios en un afán por atraer más clientes, lanzan ofertas constantemente, realizan inversiones importantes en publicidad etc. Es por esto que la operación de los negocios tiene costos sumamente altos para la sobre vivencia. Esto si lo analizamos desde el punto de vista de que aunque no hayan muchos ingresos, se debe contar con precios competitivos para evitar que el cliente prefiera la competencia y además hay que tener canales para comunicar estos precios por lo que se debe invertir de una u otra manera en publicidad.

2.2 Entorno socio cultural:

El costarricense es una persona que se caracteriza por varias cosas, es simpático, tiene un gran ego, le gusta estar informado de todo, si hay algún lugar de moda le gusta estar ahí para no perderse detalle. Además, le gusta facilitarse la vida, le gusta lo práctico, le gusta socializar.

Es por esto que para el buen tico la implementación de los centros comerciales tipo "malls" ha venido a revolucionar la forma de comprar el tico. Esta opción les asegura que un mismo lugar van a poder realizar todas las compras necesarias. Además tienen más opción de encontrarse con gente conocida. Además,

dependiendo de la hora, aprovechan para comerse algo en el “food court”. Les gusta estar a la moda, ir con lo nuevo, estar donde todo el mundo quiere estar.

Las tiendas de departamentos son otra opción interesante. Aunque no tengan la variedad de productos de un mall, además de estar de moda dan una gama interesante de opciones para comprar lo cual le encanta al tico. Le gusta tener espacio para ver los diferentes productos, caminar por los pasillos con su carrito de compras, etc.

2.3 Entorno tecnológico:

Debido a la rapidez con que se mueve el mundo actualmente, la tecnología ha venido a facilitar diferentes procesos en los cuales los consumidores ahorramos tiempo para poder hacer otras cosas. Este es el caso por ejemplo de la inclusión de los lectores de códigos de barras en las cajas de los establecimientos lo que elimina la tediosa tarea de digitar uno a uno cada uno de los artículos seleccionados por el consumidor. Además con la inclusión de internet se ha hecho mucho más económico y directo el envío de información a los clientes acerca de ofertas, promociones o comunicados importantes.

En el caso de la tienda Jugueticos en el ámbito tecnológico encuentra una seria desventaja ya que en la tienda no cuenta con lector de código de barras por lo que el proceso en cajas se vuelve en momentos pico lentos y tediosos para los clientes.

Además la base de datos que se cuenta actualmente de clientes frecuentes el 90% carece de e mail por lo cual se hace imposible el envío de información por este medio.

La competencia sin embargo, en lo que a tecnología se refiere, está equipada con lo último lo cual agiliza todos los procesos por los que se ve involucrado el cliente. Además en el caso de los puntos de venta de la competencia que tienen más de un local la mayoría están en línea con los otros locales de manera que le pueden suministrar información de inmediato al cliente como por ejemplo de las existencias de un producto en especial en cualquiera de los otros locales.

2.4 Entorno político legal:

En cuanto a términos político legales se pueden mencionar los tratados de libre comercio lo cual ha venido a afectar de cierta manera los negocios del país. Muchos colombianos, mexicanos y argentinos han llegado al país con líneas de juguetes a precios muy competitivos los cuales de una u otra forma han afectado las ventas de productos importados por costarricenses o producidos nacionalmente.

Por ejemplo, cito el caso del Juego de Mesa número 1 de nuestro país (El Gran Banco) este producto fue líder indiscutible en las jugueterías por muchísimos años. Debido al éxito, empresarios Colombianos de la empresa juguetera RONDA

vinieron, analizaron el producto y diseñaron la competencia (MI BANCO). Este producto tiene una calidad superior al GRAN BANCO. Además el diseño involucra los símbolos patrios de Costa Rica y es mucho más llamativo. Poco a poco le ha ido quitando mercado al producto que en su momento fue líder.

La inclusión de este tipo de negociaciones es sumamente delicada tanto para el productor nacional que tal vez no tiene la opción de reacción por el tamaño de su negocio en comparación a las empresas extranjeras que quieren abrirse paso en nuestro país. Además significa un riesgo muy grande para los inversionistas costarricenses que importan juguetería ya que este tipo de negocio conlleva mucho riesgo y competir con otras empresas cuyo riesgo es mínimo no es buen negocio.

III ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO

3.1 Proveedores:

En cuanto a proveedores, básicamente no existe diferencia entre los proveedores de Jugueticos y los puntos de venta de la competencia.

Por lo general las casas jugueteras más grandes dan lo mismo a sus clientes:

- Mismas líneas de producto
- Precios de Venta a Público establecidos y monitoreados
- Mismo apoyo promocional

A continuación menciono algunos de las principales en el ámbito juguetero a nivel nacional:

3.1.1 Mattel: Representa marcas como Barbie, Hot Wheels, Max Steel, Fisher Price entre muchas otras. Actualmente es líder a nivel mundial por su diversidad.

3.1.2 Hasbro: Se caracteriza por tener licencias de personajes de moda como Bob el Constructor, personajes de películas. De igual forma posee una línea bastante amplia de productos.

3.1.3 Intex: Empresa dedicada a la fabricación de juguetes de plástico para inflar como piscinas, botes, bolas etc.

3.1.4 Step 2: Empresa dedicada a la confección de juguetes de armar de plástico super resistente como plays, toboganes, areneros, casitas etc.

3.2 Competidores:

Antes de realizar un análisis de cada uno de los competidores a tomar en cuenta para efectos de este caso a continuación se presenta un mapa con la ubicación de los mismos:

ILUSTRACION No. 1 JUGUETICOS S.A. Ubicación de los competidores



Fuente: Elaboración Propia

En su momento de apertura Jugueticos estaba ubicado en un excelente punto de convergencia de varias zonas del país. Se encontraba en la entrada hacia Heredia, en los alrededores de la Uruca, camino a Alajuela, etc. Además, en el momento de su apertura, el centro comercial estaba rodeado de zonas residenciales de un nivel importante. Esto aseguraba un mercado creciente alrededor del negocio. Sin embargo por el crecimiento de la población y la apertura de muchos negocios de tipo industrial la zona residencial se fue reduciendo al punto que solamente quedan los alrededores del Hospital México. Además por todo este crecimiento el desorden vial frente al centro comercial es tal que la gente prefiere visitar otros puntos de venta de la competencia antes de comprar en este.

Como se ha mencionado anteriormente el Centro Comercial además posee un nombre pasado de moda que tiñe de añejo todo lo que está bajo su nombre. Es por esto que Jugueticos se siente viejo, poco moderno, da la impresión que los juguetes que tienen no son los de moda, en muchas ocasiones se puede sentir hasta sucio y definitivamente el centro comercial en sí no invita en mucho a la visita de sus instalaciones.

3.3 Puntos de venta de la competencia:

En sus inicios Jugueticos no contaba con competencia en sus alrededores y como se comentó anteriormente era visitada por clientes que venían desde Alajuela del lado norte y desde Santa Ana y Escazú desde el lado noreste del país.

Esta situación actualmente ha variado en gran cantidad ya que la competencia crece día a día y se han abierto muchos locales que en definitiva han dañado el nivel de ventas del negocio.

3.3.1 Tienda Toys Alajuela Ubicada en el Mall Internacional de Alajuela cuenta con una ubicación sumamente estratégica exactamente arriba del food court por lo que los niños mientras están almorzando pasan viendo hacia arriba y hacen como obligatoria la visita posterior al almuerzo a la tienda TOYS. Por ser la juguetería más grande hacia la zona norte esta tienda recoge clientela tanto de Alajuela como de Palmares, San Ramón etc. En general todos los clientes que atendió en su momento la juguetería Jugueticos de esta zona del país hoy los atiende TOYS ALAJUELA.

3.3.2 Tienda Toys Heredia: Esta tienda no está ubicada dentro de un Mall, sin embargo, cuenta con un parqueo cerca que le adjudica a sus clientes una hora gratis al presentar el ticket de compra de TOYS. Esta tienda cuenta con 2 pisos, divididos abajo juguetes y el segundo piso artículos y juguetes para bebé. Es más estrecha que la tienda Jugueticos sin embargo su decoración es mucho más moderna y el trato de los empleados sumamente profesional y amable.

Otra ventaja es que está ubicada en una calle sumamente transitada lo que permite que mucha gente pase frente a la tienda y se entere de sus novedades y promociones. Esto no sucede con Jugueticos ya que los ventanales de la tienda en sí están tapados con las instalaciones de la Marisquería del Centro Comercial y además la administración del mismo es sumamente difícil a la hora de dar permisos para la colocación de material promocional de la tienda.

3.3.3 Juguetería de Cemaco Escazú: La apertura de Multiplaza Escazú significó también una baja importante en las ventas de Jugueticos ya que como se comentó anteriormente los consumidores de ahora tienden a preferir ir de compras a lugares donde encuentren todo lo que necesiten y esto precisamente lo logran en Multiplaza. Aquí con la apertura de Cemaco se abrió la oportunidad para que los niños vayan de paseo con sus padres a este centro comercial y se encuentren con una juguetería muy espaciosa, moderna muy bien decorada que tiene todas las novedades que ellos buscan y cuyo precio en general es muy similar al de la competencia.

3.3.4 Universal Sabana: Otro punto de venta que ha limitado las ventas de Jugueticos es la tienda de Universal Sabana. Aunque no está dentro de un Centro comercial, su tamaño, espacio interno y variedad la hacen sumamente atractiva sobre todo en temporada alta (setiembre a diciembre) donde los niños visitan la tienda y tienen espacio para probar juguetes. Esta sucursal cuenta con amplio parqueo con seguridad lo que le da tranquilidad a sus clientes.

3.3.5 Cemaco Pavas: Esta tienda ubicada en una calle principal y por ende en una zona sumamente comercial atrae en gran parte a los consumidores de La URUCA, Rohrmoser y alrededores. Sin duda alguna la apertura de este local de igual ha significado una baja en visitas de antiguos clientes de este lado de la ciudad. Sin embargo, este punto de venta tiene un punto en contra bastante importante que se refiere al parqueo. La entrada y salida al mismo es sumamente incómoda por lo cual identifica una oportunidad para nuestro negocio que no tiene este problema.

De acuerdo a lo anterior se puede rescatar entonces lo siguiente. Básicamente a la gente le gusta ir a lugares de moda, cómodos, seguros, de fácil acceso, amplio parqueo, que tengan los productos, variedad y precio que ellos buscan. Lamentablemente en algunos de esos puntos Jugueticos se ha quedado atrás y es donde se debe poner la lupa para tomar decisiones.

3.4 Análisis de clientes:

3.4.1 Segmento comprador: Está conformado por padres de familia a partir de aproximadamente los 22 años de edad en adelante. Ubicados en una clase media- media alta, donde en la mayoría de los casos ambos trabajan. Por ende no pasan mucho tiempo con sus hijos. Les gusta la variedad, lo moderno, de moda. Les gusta lo mejor al menor precio. Además buscan conveniencia en muchos ámbitos como horarios, parqueo, buen precio, atención etc. Por las características de la economía del país por lo general no tienen ningún tipo de fidelidad a las jugueterías. Se basan principalmente en promociones y ofertas en los puntos de venta.

3.4.2 Segmento influenciador: Está conformado por los niños, de igual forma ubicados en un segmento medio, medio alto. Se basan mucho en la moda, programas de televisión, lo que tienen sus amigos. No tienen noción del costo de la vida por lo que desean todo lo nuevo que sale. Su función es convencer a sus padres de su necesidad del juguete de moda.

IV DESARROLLO Y RESOLUCIÓN DEL CASO : IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

- **ALTERNATIVA 1:** RELANZAMIENTO TOTAL DE LA JUGUETERÍA.
- **ALTERNATIVA 2:** IMPLEMENTACION DEL CONCEPTO EXPRESS EN LA JUGUETERIA
- **ALTERNATIVA 3:** CAMBIO COCEPTUAL DE TIENDA AL DETALLE A TIENDA MAYORISTA

4.1 Desglose de las alternativas:

4.1.1 Relanzamiento total de la juguetería:

Jugueticos desde sus inicios no ha sufrido ninguna modificación en su nombre, apariencia, concepto etc. Tal vez en un principio no necesitaba nada de esto debido a que el punto era sumamente bueno y visitado por los clientes. Sin embargo, pasado el tiempo debido a su incomodidad y falta de novedad el punto se ha estancado y olvidado.

La propuesta entonces es darle un refrescamiento a la imagen del lugar empezando por el nombre y el logotipo y posterior a esto una rotulación intensiva en los lugares circundantes para lograr hacer el punto nuevamente.

Adicional a esto, las alianzas estratégicas hoy en día son sumamente exitosas por lo que plantea lo siguiente:

Crear una alianza estratégica con el Parque de Diversiones. Esto debido a que es la juguetería más cercana a este lugar que además recibe miles de niños cada semana. Esta alianza consistiría básicamente en concentrarse en los paquetes de fiestas entrando como patrocinadores con descuentos y regalos para los cumpleaños.

Implementación del club de niños: Con el cual se invitará a los socios a actividades infantiles los fines de semana, gozarán de descuentos en negocios afiliados y participarán en rifas mensuales.

Novedad y Diferenciador que se buscaría: La única juguetería que le permite jugar con todo lo que quiera. Lo que se quiere es que esta juguetería tendrá un área de prueba en la cual los niños podrán saber cómo funcionan los juguetes, como se arman y probarlos antes de llevárselos para la casa. Este será el diferenciador más fuerte al cual se le apostaría en la campaña de relanzamiento.

Creación de una campaña de relanzamiento, a manera de refuerzo a la señalización en los alrededores de la tienda se planteará una campaña de medios de refuerzo para la comunicación de este nuevo concepto de tienda.

PRONOSTICO DE VENTAS	
ALTERNATIVA 1: RELANZAMIENTO DE LA TIENDA	
MES JUL 05	6.000.000,00
MES AGO 05	9.000.000,00
MES SET 05	18.000.000,00
MES OCT 05	9.000.000,00
MES NOV 05	12.000.000,00
MES DIC 05	12.000.000,00
MES ENE 06	5.000.000,00
MES FEB 06	4.000.000,00
MES MAR 06	3.000.000,00
MES ABR 06	3.000.000,00
MES MAY 06	3.000.000,00
MES JUN 06	3.000.000,00
MES JUL 06	3.000.000,00
	90.000.000,00

Análisis de rentabilidad:	
Venta actual sin public.	56.230.000,00
Venta con public:	90.000.000,00
Inversión en publicidad:	10.500.000,00
Venta real menos la public:	79.500.000,00
INCREMENTO REAL	
PROPUESTA 1:	23.270.000,00

4.1.2 Implementación del concepto express en jugueticos

Debido a que uno de los puntos más criticados en la tienda es su ubicación y lo poco llamativa que es esta para los clientes se propone implementar un nuevo servicio revolucionario en la categoría de las jugueterías. Me refiero al servicio express.

Este se concentraría en un radio de no más de 10km a los alrededores de la tienda para una primera etapa.

Por medio de un plan estratégico de entrega a domicilio mensual en estas áreas de catálogos con los productos más calientes, el cliente podrá llamar y solicitar que se le entregue el producto en el lugar que el quiera de acuerdo a las siguientes modalidades:

- 1) A domicilio, se paga en efectivo en el momento de recibir la mercadería.

- 2) Por encargo, se hace un depósito o una transferencia electrónica del monto de la factura.

Además se propone tener la modalidad sorpresa en la cual por ejemplo, el papá contrata los servicios del express y se envía la buseta por ejemplo a la escuela del hijo y un payaso o una mascota ingresa al aula y le entrega al niño el regalo junto con un queque de cumpleaños por ejemplo para que comparta con los compañeritos.

Para esta propuesta se tendrían:

2 motocicletas debidamente rotuladas y con un cajón especial

1 microbús que sale en ruta en la mañana y nuevamente en la tarde.

PRONOSTICO DE VENTAS	
ALTERNATIVA 2: IMPLEMENTACION SERVICIO EXPRESS	
MES JUL 05	6.000.000,00
MES AGO 05	7.500.000,00
MES SET 05	14.250.000,00
MES OCT 05	7.500.000,00
MES NOV 05	16.000.000,00
MES DIC 05	14.000.000,00
MES ENE 06	4.500.000,00
MES FEB 06	4.500.000,00
MES MAR 06	4.500.000,00
MES ABR 06	4.500.000,00
MES MAY 06	4.500.000,00
MES JUN 06	4.500.000,00
MES JUL 06	4.500.000,00
	96.750.000,00

Análisis de rentabilidad:	
Venta actual sin public.	56.230.000,00
Venta con public:	96.750.000,00
Inversión en publicidad:	7.645.000,00
Venta real menos la public:	89.105.000,00
INCREMENTO REAL	
PROPUESTA 2:	32.875.000,00

4.1.3 Cambio conceptual de detallista a mayorista

Debido a que actualmente la tienda está rodeada ya no de urbanizaciones sino más bien de comercio, industria y oficinas se plantea una opción de cambio

conceptual del negocio. Se ofrecerán los servicios más que todo como una opción para las asociaciones solidaristas, y grupos de recursos humanos de las diferentes empresas donde por la compra de los juguetes para las fiestas del día del niño, fiestas de diciembre si compran en Jugueticos recibirán un precio mayorista preferencial al que les ofrece la competencia.

Además por plantear un concepto más institucional a los empleados de las empresas que firmen este tipo de convenio se les afiliará al sistema cliente personal preferencial el cual les da acceso a un sistema de puntos que se suman durante el año los cuales le permiten al cliente usarlos en el momento que quiera o guardarlos para aplicarlos en la temporada navideña. Esto asegura fidelidad a la juguetería además de clientes felices por el excelente servicio y atención personalizada que reciben.

PRONOSTICO DE VENTAS	
ALTERNATIVA 3: CAMBIO DE DETALLISTA A MAYOREO	
MES JUL 05	3.000.000,00
MES AGO 05	3.000.000,00
MES SET 05	15.000.000,00
MES OCT 05	3.000.000,00
MES NOV 05	15.000.000,00
MES DIC 05	12.500.000,00
MES ENE 06	8.000.000,00
MES FEB 06	3.000.000,00
MES MAR 06	2.500.000,00
MES ABR 06	2.500.000,00
MES MAY 06	2.500.000,00
MES JUN 06	2.500.000,00
MES JUL 06	2.500.000,00
	75.000.000,00

Análisis de rentabilidad:	
Venta actual sin public.	56.230.000,00
Venta con inversión:	75.000.000,00
Inversión :	15.000.000,00
Venta real menos la public:	60.000.000,00
INCREMENTO REAL	
PROPUESTA 3:	3.770.000,00

V SELECCIÓN, DESARROLLO Y JUSTIFICACIÓN DE ALTERNATIVA

5.1 Alternativa seleccionada:

Implementación del concepto express dentro de una juguetería.

5.2 Justificación:

La selección de esta opción presenta varias ventajas sobre las otras dos opciones. En primer lugar, plantea una novedad dentro de la categoría de juguetes lo cual en un primer acercamiento se convierte en un diferenciador importante que refuerza el servicio personalizado que Jugueticos ofrece a sus clientes. Es una característica poco probable que sea copiada por la competencia de manera inmediata.

Además por la velocidad en que todo se mueve una opción de servicio express en regalos se vuelve una alternativa sumamente atractiva para papás con poco tiempo pero que quieren quedar bien con sus hijos y los demás niños de la familia.

La modalidad de llevar el regalo al lugar que el cliente defina como un servicio “sorpresa” para el niño ofrece además un valor agregado sumamente interesante que es poco probable que la competencia intente copiar.

5.3 Desarrollo de la alternativa:

Para la correcta ejecución de esta alternativa se deberán llevar a cabo los siguientes puntos de acuerdo al cronograma de actividades adjunto.

5.3.1 *Búsqueda de proveedor de servicios de entrega express:*

Para suplir este punto se pondrá un aviso en empleo.com buscando una persona con el siguiente perfil:

- Sexo: Masculino o Femenino
- Licencia: Al día
- Mayor de edad.
- Con vehículo de transporte público propio
- Con disponibilidad de horario
- Preferiblemente vecino de La Uruca o alrededores
- Disponibilidad Inmediata.

5.3.2 *Selección de la persona y negociación:* Una vez seleccionada la persona se negociará con ella tanto salario mensual como también el alquiler mensual por permitir rotular su vehículo durante un contrato semestral.

5.3.3 *Reunión con la agencia y solicitud de materiales:* Para la correcta puesta en marcha de este proyecto se convocará a la agencia de publicidad para desarrollar las siguientes propuestas de comunicación con sus debidas cotizaciones:

- a) Rotulación de vehículo: Se solicitará una propuesta de diseño para rotular la microbús con el logotipo de Jugueticos así

como también motivos alusivos al negocio. Esta rotulación será total y fotográfica incluyendo la totalidad del vehículo.

- b) Volantes: Para comunicar el nuevo servicio se solicitará el diseño de volantes full color 8,5 x 5,5" en bond los cuales serán repartidos casa a casa en los lugares vecinos a la tienda. Se imprimirán un total de 10.000 en un tiraje inicial para medir la respuesta del proyecto.
- c) Catálogo mensual: Se le solicitará a la agencia trabajar en el catálogo mensual el cual será de la siguiente manera: 11 x 17", abierto, doblado a la mitad, en couché f/c tiro y retiro. De estos se tendrá una impresión mensual de 10.000 unidades.
- d) Aprobación de artes y producción: Una vez entregados los artes con los cambios solicitados previamente a la agencia se procederá a las producciones tanto de la rotulación como de la impresión del material anteriormente descrito.

5.3.4 Distribución de catálogos mensuales: Por medio de la contratación de personal identificado por nuestra empresa se procederá a la distribución casa a casa de los catálogos mensualmente.

5.3.5 Contratación de motorizados: En un eventual crecimiento de pedidos en el servicio express se deberá tomar en cuenta la posibilidad de contratar por flete un par de mensajeros que sean capaces de hacer las entregas que quedan pendientes durante el día.

Ver anexo No. 1 con los artes que se utilizarían en el proyecto.

Ver anexo No. 2 con cronograma de implementación del proyecto

VI JUSTIFICACIÓN DE NO APLICACIÓN DE LAS OTRAS DOS ALTERNATIVAS:

6.1 Alternativa: Relanzamiento de la juguetería

En el caso de esta opción se decidió no desarrollarla por las siguientes razones:

- 6.1.1 Presupuesto elevado:** Esta opción representa una inversión sumamente elevada tanto en medios como en la reposición de juguetes dañados, la cual en este momento no se puede sacar.
- 6.1.2 Dependencia directa con el Parque de Diversiones:** Esta opción requiere en un porcentaje muy importante el apoyo del Parque Nacional de Diversiones para el desarrollo del plan y por ende un aumento en las ventas del local. Sin embargo esta dependencia tan fuerte es un riesgo muy alto que el negocio debería afrontar. En el momento en que el Parque de Diversiones decida no renovar más la alianza nuevamente el

local se vería en problemas y perdería toda la inversión realizada previamente.

6.1.3 *Diferenciador imitable:* En el caso de esta alternativa, inicialmente el diferenciador principal sería la posibilidad de jugar con lo que el niño quiera. Sin embargo, para la competencia esto no sería difícil de copiar e inclusive de mejorar debido a las características de espacio de los locales como por ejemplo en los casos de Juguetón y Universal.

6.1.4 *Inversión en medios insuficiente:* Esta alternativa plantea además un serio problema en cuanto al monto de inversión en medios que se podría realizar de acuerdo a las posibilidades comparándolo con la inversión que realiza la competencia. Analizando la situación de esta tienda, las ventas están sumamente bajas por lo que no se puede invertir todo en publicidad porque sería contraproducente. El problema se presente cuando al analizar la inversión que se puede realizar es ridícula si se compara con la inversión de la competencia.

6.2 Alternativa: Cambio conceptual de detallista a mayorista

6.2.1 *Solamente 2 temporadas fuertes:* Al convertirse en una empresa de distribución mayorista las temporadas se marcan en 2 etapas lo cual representa un riesgo muy alto para sostener las ventas del negocio.

6.2.2 *Area de cobertura limitada:* Al plantearse un enfoque básicamente para las empresas vecinas se limita mucho el mercado por lo que las posibilidades de expansión

6.2.3 *Fuerte competencia:* Al analizar esta alternativa las posibilidades de negociación de nuestra empresa en relación a la competencia son muy pequeñas ya que el volumen de compra no es grande. Al darse esta situación los precios ofrecidos a nivel de mayoreo serían poco competitivos con la competencia que tiene mucha experiencia en el ámbito de mayoreo

VII CONCLUSIONES:

Como en toda resolución de caso, la opción seleccionada no es la única posibilidad existente, sin embargo de acuerdo a los puntos analizados, definitivamente representa la mejor. Al estar atravesando una crisis fuerte en ventas, el local debe buscar una alternativa que le asegure una alza en sus ventas de forma inmediata y al menor costo. Esto además debe representar el menor riesgo de funcionamiento posible.

Por medio de la implementación del proyecto de servicio express se busca esta estabilidad en las ventas que no se ha logrado en los últimos 10 años. Sin embargo, los resultados reales sobre este proyectos se lograrán ver al plazo no menor de un año cuando se haya cumplido el ciclo total de ventas de la juguetería.

7.1 Factores críticos del éxito:

- 7.1.1 *Tiempo de entrega:*** Este es un factor sumamente importante dentro del éxito del proyecto ya que el pedido deberá ser entregado en el momento que el cliente lo requiera y el pedido deberá ir correcto. Si el servicio presenta deficiencia en este punto la credibilidad bajará y por tanto el proyecto fracasará.
- 7.1.2 *Recurso Humano:*** Es sumamente importante que el personal a cargo del proyecto tenga empatía con los niños además de que estén totalmente enfocados al servicio al cliente.
- 7.1.3 *Coordinación entre productos promocionados y existencias reales de producto:*** Otro punto sumamente importante es la coordinación total de que los productos ofrecidos en los catálogos sean los que realmente se tienen en existencia. Esto para no ofrecer falsas expectativas.