

Tesis – MBA (Maestría en Administración)

Título: **“Estrategias Competitivas Sostenibles
en la Industria Juguetera Tucumana”**

Autor: Adrián Gustavo Dicker

Director: Dr. Julio Marcelo Soria

Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS SOSTENIBLES EN LA INDUSTRIA JUGUETERA TUCUMANA

Resumen:

Hoy en día, en la Provincia de Tucumán, es muy frecuente observar el surgimiento de nuevas empresas en distintas industrias que en un corto plazo de tiempo terminan desinvirtiendo y abandonando dicha industria, a pesar de fuertes inversiones iniciales.

Las razones de lo antes expuesto pueden ser diversas, entre ellas, las políticas gubernamentales implementadas. Sin embargo, existe un elemento ausente en todas estas empresas, que evitó que las mismas perduraran en el tiempo alcanzando el ansiado y aparentemente utópico éxito empresarial. Este factor puede denominarse como la falta de desarrollo de una ESTRATEGIA COMPETITIVA SOSTENIBLE.

En consecuencia, la presente investigación se centrará en determinar las estrategias competitivas utilizadas por las principales Empresas instaladas en la Provincia de Tucumán de la Industria Juguetera que se reconocen como exitosas en base al Número de Años en el Mercado, por la Rentabilidad Anual, por el Valor de Mercado de la Empresa o por la Imagen Corporativa de las mismas.

Esperamos determinar dentro de las estrategias competitivas implementadas por cada Empresa analizada, elementos comunes que contribuyen al éxito y que faciliten información de posible importancia para aplicarse en forma general en otras industrias o sectores de iguales características a la seleccionada para el presente estudio.

A su vez, pretendemos conocer a fondo las políticas gubernamentales relacionadas con la industria en el marco de un comercio ilegal consolidado en nuestra provincia desde hace varios años y en plena expansión.

“Existen elementos esenciales en la estrategia de una Empresa que determinarán el futuro de la misma”.

Índice:	Pág.
Prólogo	4
1) Introducción	6
Capítulo I “Aspectos Generales”	9
2) Presentación de la Problemática	11
3) Definición de objetivos Generales y Específicos	14
4) Desarrollo de Hipótesis	16
5) Justificación	18
6) Definición del Sector y de la Muestra a analizar en la Investigación	20
7) Resultados esperados de la Investigación	23
8) Marco Conceptual o Teórico	25
Proceso de Formación de la Estrategia / Planificación Estratégica / ¿Qué es la Estrategia? / Perspectivas en la Definición de la Estrategia Empresarial / Niveles de la Estrategia Empresarial / Tipos de Estrate- gias Genéricas / Competitividad – Ventaja Competitiva – Estrategias Sostenibles / Factores de Éxito	
9) Metodología y Técnicas – Ejecución de las Tareas	36
10) Cronograma	39
11) Desarrollo	41
Capítulo II “Historia del Juguete”	42
Capítulo III “Industria Argentina del Juguete”	59
Capítulo IV “Proveedores”	86
Capítulo V “Acciones del Gobierno”	99
Capítulo VI “Resultados - Industria Tucumana del Juguete”	143
12) Datos Complementarios y Cuadros Finales	159
13) Conclusiones	180
Contraste de los Resultados encontrados con las Hipótesis	181
Conclusiones Finales	183
14) Bibliografía	187

PRÓLOGO

En esencia, este trabajo pretende cumplir con la normativa requerida a efectos de la obtención del Magister en Administración (MBA) de la Universidad Nacional de Tucumán.

Agradezco profundamente a mi esposa por armarse de paciencia en este suceso académico y a mi hijo por inspirarme a terminar la tesis.

Gracias al Dr. Julio Soria por la buena predisposición y colaboración para el armado del presente trabajo y al Ministerio de Economía de nuestra Provincia por contribuirme en el pago de la Maestría.

INTRODUCCION

1) Introducción

Indudablemente, Tucumán es provincia pionera en el noroeste argentino en relación a nuevos emprendimientos de inversores nacionales e internacionales, donde la innovación y las nuevas ideas son bien recibidas. Cuna para algunos y madrina de muchos otros hermanos comprovincianos, donde se formaron y forman grandes profesionales universitarios, es un mercado testigo de los negocios y nuevas inversiones, que sujeto al rendimiento de los mismos, sirve de molde para replicar o imitar en provincias vecinas.

El contexto de una Economía Global en crisis, sumado a importantes inversiones en los últimos años efectuadas en nuestra Provincia, que no dieron los frutos esperados procediendo al cierre de estos negocios, conspiran generando un ambiente de incertidumbre que desalienta a muchos inversores.

Las causas por las que un negocio puede cerrar son diversas: falta de experiencia, falta de marketing y publicidad, mala ubicación del negocio, falta de flexibilidad, etc. Lo que es incuestionable es la carencia, en estas empresas, de Estrategias Competitivas Sostenibles, o sea la forma de rivalizar de manera duradera en una industria determinada.

Sin embargo, existen otras Empresas que pudieron mantenerse competitivas durante mucho tiempo y aún se encuentran vigentes y bien posicionadas. Considerando esto, nos enfocaremos en la Industria Juguetera tucumana y en las Empresas que revisten ésta última característica.

No existe una receta para implementar una estrategia competitiva en un mercado determinado, ni existe sólo una posición ideal, pues de ser así, no habría necesidad alguna de estrategia, pero analizando las mismas en Empresas que lograron mantenerse como líderes o con un grado importante de reconocimiento, pueden obtenerse elementos en común entre las mismas, que pueden haber incidido en la posición actual de estas Empresas y que en consecuencia, podrían denominarse como Factores de Éxito.

Basándonos en muchos sucesos reales, podríamos afirmar que los factores de éxito de las Empresas de un sector en particular, muchas veces pueden aplicarse en otros sectores o industrias si las condiciones o características de las mismas son similares. La idea es encontrar ingredientes que puedan replicarse en otras empresas del mismo sector o de otro distinto. De esta forma se estimularía nuevamente a los inversores facilitándoles un panorama más alentador y una herramienta útil o puntos clave

que no deben pasarse por alto a la hora de desarrollar la Estrategia Competitiva de sus Empresas.

También es habitual escuchar de la gente frases que repite como consecuencia de información periodística o de empresarios molestos con las políticas gubernamentales actuales como: "...las empresas se funden por culpa del estado, por sus políticas de presión impositiva, por una inflación descontrolada, por su inacción ante el comercio ilegal que venden los mismas variedades de productos (no de igual calidad) que esas empresas pero sin pagar costos fijos..."

En este sentido, ¿es responsable el Estado en el cierre de los negocios tucumanos?; ¿en qué grado inciden estas políticas sobre el porvenir de las empresas? La Industria del Juguete tucumano servirá para analizar esta temática y dilucidar la situación actual y futura del sector.

**CAPITULO I: ASPECTOS
GENERALES**

Sumario Capítulo I “Aspectos Generales”

Presentación de la Problemática	11
Definición de objetivos Generales y Específicos	14
Desarrollo de Hipótesis	16
Justificación	18
Definición del Sector y de la Muestra a analizar en la Investigación	20
Resultados esperados de la Investigación	23
Marco Conceptual o Teórico	25
Metodología y Técnicas – Ejecución de las Tareas	36
Cronograma	39

PRESENTACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

2) Presentación de la Problemática

En la actualidad de nuestra Provincia, parece haberse tornado común el hecho de observar empresas que después de una inversión considerable se instalaron en una industria determinada, pero que tras el correr de unos cuantos meses, terminaron cerrando el negocio y abandonando el sector.

Esta situación, sumada a la realidad de una economía global en crisis, genera un escenario de incertidumbre, de temor o inseguridad para el inversor, que termina no invirtiendo especulando con algún cambio, o bien desviando dichas inversiones en otras regiones o países, lo que atenta o perjudica en última instancia, a la situación económica/financiera de la Provincia.

Dejando de lado la crisis mundial por ser una variable que repercutirá en cualquier sector o industria, nuestro enfoque se remite al motivo por el cual cerraron esas empresas, y específicamente, al por qué no formularon una estrategia competitiva adecuada o sostenible en el tiempo.

Los motivos de cierre de una empresa determinada pueden ser diversos: no haber conocido o investigado el sector y el mercado al que se pretendió atender, decisiones incorrectas al seleccionar el lugar donde se instalará el negocio, no haber detectado a tiempo los cambios en la industria y no haber actuado en consecuencia, o habiendo percibido el cambio, no se contó con la flexibilidad suficiente para atender al nuevo escenario, entre otras causas.

Dentro de las causas es fundamental no omitir considerar la influencia que tuvieron las diversas políticas gubernamentales atinentes a cada sector, sobre todo en aquellas empresas inmersas en industrias que tienen que lidiar con un comercio paralelo, informal e ilegal.

Sin embargo, existen en nuestra provincia, empresas que lograron desde hace muchos años, instalarse y mantenerse en un sector determinado, perdurando en el mismo hasta la actualidad. Seguramente, sus estrategias competitivas empleadas son diferentes, pero posiblemente dentro de las mismas, puedan rescatarse elementos comunes entre ellas, que en conocimiento de las otras empresas tal vez, el destino de éstas hubiera cambiado radicalmente.

No considerar elementos esenciales en la confección de una estrategia determinada termina siendo el principal problema que incide finalmente sobre el futuro del negocio. Estos elementos vitales o imprescindibles para perdurar con éxito en el sector pueden denominarse Factores de Éxito que, analizados en Empresas establecidas

como pioneras o líderes desde hace mucho tiempo, podrían servir para determinar elementos comunes entre las mismas, que a su vez, sean útiles para generalizarse en Empresas de cualquier sector, es decir, aplicarse o utilizarse en cualquier estrategia competitiva empresarial.

DEFINICIÓN DE OBJETIVOS GENERALES Y ESPECÍFICOS

3) Definición de Objetivos Generales y Específicos

La presente tesis tiene como principal finalidad rescatar elementos distintivos y generadores del camino triunfante hasta ahora recorrido por las empresas más reconocidas o importantes de la Industria Juguetera de la Provincia de Tucumán, en base al análisis sobre la forma en que operan y piensan estas organizaciones. Para ello será imprescindible reconocer la Estrategia Competitiva Sostenible de cada una de las empresas observadas.

Se pretende esbozar cuáles son los Factores de Éxito presentes, pero también determinar nuevas tendencias en materia de factores de éxito y las posibles nuevas variables que tengan que considerar las Empresas para volverse Competitivas o para mantener dicha capacidad.

En esta Industria, ¿existen factores o elementos comunes entre las estrategias de las empresas exitosas?; ¿es cierto que aquellas organizaciones que no invierten en tecnología carecen de un próspero futuro?; ¿es verdad que aquellas empresas que prestan suma atención y desarrollo de los Recursos Humanos son las pioneras?; ¿se requiere de un mix de estos factores y de un equilibrio de los mismos para lograr el éxito empresarial?. Todas estas preguntas y muchas más pretenden ser resueltas mediante la recopilación, análisis e interpretación de la información obtenida a través del trabajo de campo a realizar.

Resumiendo, podríamos identificar en dos niveles distintos los Objetivos de la presente Tesis de la siguiente manera:

Objetivo General:

- Determinar elementos esenciales de una estrategia competitiva que la hacen sostenible.

Objetivos Específicos:

- Conocer a fondo las empresas jugueteras tucumanas. Determinar la forma en que piensan y actúan estas empresas.
- Determinar dónde y porqué eligen ese lugar los consumidores para comprar juguetes.
- Conocer a fondo las políticas gubernamentales relacionadas con la Industria determinando si las mismas son consideradas en el armado de las estrategias competitivas de las Empresas Jugueteras Tucumanas.

DESARROLLO DE HIPÓTESIS

4) Desarrollo de Hipótesis

Hipótesis N° 1: *Existen elementos esenciales similares dentro de las Estrategias Competitivas de cada Empresa exitosa de la Industria Juguetera Tucumana.*

Hipótesis N° 2: *La oferta de consolas de videojuegos y el mantener precios bajos son factores contemplados en la estrategia competitiva de las Empresas Jugueteras Tucumanas.*

Hipótesis N° 3: *Las políticas gubernamentales vinculadas a la venta informal son consideradas en el delineamiento de las estrategias competitivas de las Empresas Jugueteras Tucumanas.*

JUSTIFICACIÓN

5) Justificación

Los resultados de este estudio ayudarán a considerar determinados factores que colaborarán con el éxito empresarial, al formular e implementar las estrategias competitivas de las empresas jugueteras de la provincia de Tucumán, y otras de similares características en el país.

A pesar de la abundante bibliografía e información en relación a Estrategias Competitivas Sostenibles, Factores de Éxito y análisis de la Industria Juguetera en otras regiones o países, considero que este trabajo aporta algo diferente, ya que comprende una investigación sobre una industria que nunca ha sido enfocada bajo la óptica de Factores de Éxito comunes en Empresas con Estrategias Competitivas Sostenibles, y que tampoco tiene mucho material escrito o publicado en relación a las políticas gubernamentales o inacción del Estado en problemas como el comercio ilegal vinculados directamente con la Industria seleccionada.

La investigación que planteamos tiene un valor teórico, pues se pretende determinar factores de éxito comunes en las estrategias de empresas de una determinada industria para generalizar los mismos a otros sectores o industrias, abriendo el camino para futuros estudios sobre la temática.

A su vez, este estudio tiene relevancia social, en virtud que se pretende beneficiar a la sociedad con la recapacitación sobre un tema que tenemos incorporado como natural, que no corresponde y que debe eliminarse, el comercio ilegal.

Los resultados de la presente tesis serán oportunamente comunicados a las respectivas empresas que colaboraron con la información para la presente investigación.

DEFINICIÓN DEL SECTOR Y DE
LA MUESTRA A ANALIZAR EN LA
INVESTIGACION

6) Definición del Sector y de la Muestra a analizar en la Investigación

Si bien los Proveedores de Juguetes en Tucumán son sólo unos cuantos y se encuentran bien identificados, la comercialización de estos productos se extiende por toda la Provincia, situación por la que nos limitaremos a encuadrar nuestra investigación al Mercado que comprende los Municipios de San Miguel de Tucumán y de Yerba Buena, como fuente de Clientes posibles y de Empresas que compiten en el rubro.

Esto no quiere decir que se descarta la posibilidad de que Clientes de otras zonas o regiones sean considerados en el análisis, pero esta circunstancia se presenta ocasionalmente, ya sea en época de vacaciones o bien en fechas específicas como Navidad, día del Niño o Reyes.

Se delimitaron como el Mercado de análisis estos dos Municipios por el constante y fluido movimiento de personas existentes. Sin embargo, cabe destacar que se dejó de lado a los Municipios de la Banda del Río Salí y de Tafí Viejo por tener una menor cantidad de movimiento y así reducir la presente investigación pero aclaramos que no por ello carecen de menor importancia.

Resumiendo, nuestro Sector de análisis será la Industria Juguetera instalada en los Municipios de Yerba Buena y San Miguel de Tucumán. En la investigación de Mercado se identificarán todas las Empresas de este rubro pero a la hora del análisis sólo contemplaremos las más exitosas.

La información recopilada a través de las preguntas formuladas a los Clientes, nos servirá como otro elemento más para identificar las Empresas exitosas y los factores de éxito desde la percepción de los consumidores de este mercado, como así también determinar conductas de compra o hábitos de los mismos. Se procederá con un muestreo estratificado para asegurar la representación de los individuos de toda la población definida, determinando dos subconjuntos de interés en base a las diferencias culturales y socio-económicas que pueden evidenciarse entre los Municipios de Yerba Buena y el de San Miguel de Tucumán.

A su vez, se conoce que los Clientes habituales de estas Empresas que se estudiarán generalmente corresponden a un nivel socio-económico medio o medio-alto, contemplando que los consumidores de los niveles más bajos adquieren los productos a través de la venta callejera o comercio informal.

Como parámetro para clasificar o segmentar la población de acuerdo al nivel socio-económico se empleará, aunque no sea la variable más adecuada y por razones

de indisponibilidad de datos correspondientes (clasificados por Municipio, sexo y edad), la cantidad de años de estudio aprobados por las personas de cada Municipio.

Nuestros Clientes objeto de estudio serán las mujeres con hijos de hasta 14 años de edad que residan en los Municipios de Yerba Buena o de San Miguel de Tucumán que tengan aprobado por lo menos, el nivel primario de estudio. El tamaño de la muestra será de 202 personas para el Municipio de San Miguel de Tucumán y de 197 personas para la Municipalidad de Yerba Buena. Se adjunta Cuadro de análisis sobre la población utilizado para definir el sector y determinar la muestra necesaria denominada como Anexo I adjunto en la Sección Datos Complementarios y Cuadros Finales.

Cabe destacar, que se deja fuera de los clientes objeto a hombres y a tías y abuelas por distintas razones. Una porque, a pesar de casi igualarse la función de compra entre los géneros en lugares como en Buenos Aires, aún en Tucumán, conforme lo expresaron las mismas empresas jugueteras, dicha función es muy superior en el género femenino. Mientras que a las tías y abuelas resulta muy complejo incorporarlas en el análisis con material oficial de argentina que las represente aunque en otros países tienen una incidencia radical, tal es así que las “tías sin hijos” tienen su propia denominación: “PANK” (“professional aunt no kids” o “tía profesional sin hijos”).

Una vez culminada la encuesta sobre los clientes, se procederá a entrevistar a los Directores Ejecutivos de las Empresas de Juguetes reconocidas como exitosas a efectos de determinar factores que incidieron positivamente sobre la actualidad de sus empresas, tratando de cotejar entre las mismas cuáles elementos son coincidentes.

De estas entrevistas se desprenderán las estrategias utilizadas por dichas empresas, el pensamiento y accionar diario de las mismas y se intentará rescatar la óptica de estos empresarios sobre el comercio ilegal, su efecto sobre el mercado y sus perspectivas a futuro en relación a la Industria con soluciones o medidas factibles de implementar.

RESULTADOS ESPERADOS DE LA INVESTIGACIÓN

7) Resultados Esperados de la Investigación

Anhelamos que los lectores de la presente Tesis no tan sólo conozcan un poco más de la Industria Juguetera de nuestra provincia, sino que también sirva a los actuales y futuros competidores de la Industria a mantenerse competitivos.

A su vez, pretendemos lograr concientizar sobre políticas gubernamentales que a la larga demuestran ser erróneas en relación a esta Industria, como ser el comercio ilegal.

Principalmente, esperamos detectar elementos comunes en las Estrategias Competitivas de las Empresas Exitosas de la Industria Juguetera Tucumana, que puedan generalizarse en otros sectores o industrias, o que abran el camino para futuros estudios vinculados a la temática que permitan determinar qué factores deben contemplarse, sí o sí, para poder perdurar en cualquier sector o industria elegida.

MARCO CONCEPTUAL O TEÓRICO

8) Marco Conceptual o Teórico

Antes de definir qué se interpreta por Factores de éxito en una Empresa y conociendo que los mismos pueden observarse o deducirse de las Estrategias Competitivas Sostenibles implementadas por las mismas, procederemos a introducir y repasar algunos conceptos básicos:

¿Qué es la Estrategia?

Según Thompson y Strickland, la Estrategia es un plan de acción gerencial diseñado para cumplir con los objetivos de la organización. Para Peter Drucker estrategia de la organización era la respuesta a dos preguntas: ¿Qué es nuestro negocio? y ¿Qué debería ser?. Para Alfred Chambler implicaba la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo en una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos. Finalmente para William F. Glueck, la estrategia es un plan unificado amplio e integrado, diseñado para que se logren los objetivos básicos de la empresa.

Siguiendo la línea de pensamiento de Bueno, podría decirse que “la estrategia implica un modo de utilización de los recursos, de acuerdo con unas capacidades específicas, a partir de los condicionantes de un entorno competitivo y para alcanzar un conjunto de objetivos o metas.

Esta última plataforma conceptual se alinea claramente con un enfoque de “comportamiento”, propio de la teoría actual de la organización y característico del propio proceso dinámico en la formación de la estrategia, emergente y flexible y superando otros procesos formales y analíticos, propios de las décadas anteriores. El concepto que se propone de estrategia se centra en su consideración como patrón de comportamiento de la organización en un período de tiempo determinado.”¹

“Sin una estrategia, los administradores carecen de una prescripción para hacer negocios, un plan de acción para satisfacer al cliente o lograr un buen desempeño. La falta de estrategia conscientemente elaborada constituye un elemento infalible para la inercia organizacional, la mediocridad competitiva, círculos viciosos internos y resultados deslustrados.”²

1 BUENO CAMPOS, Eduardo; MORCILLO ORTEGA, Patricio; SALMADOR SANCHEZ, María Paz: *Dirección Estratégica – Nuevas perspectivas teóricas*, Ediciones Pirámide (Año 2005), pág. 30

2 THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND, A. J. y GAMBLE, J. E.: *Administración Estratégica*, 15ª Edición, Editorial McGraw – Hill, (México, 2007), pág. 4.

La estrategia, ayuda a que las empresas conozcan lo que son, y lo que quieren llegar a ser, logro que se alcanzará a través de una buena planificación y ejecución de su estrategia.

“La esencia de la estrategia es el entendimiento del cliente y del mercado, para llenar sus aspiraciones en forma diferenciada, generando condiciones de reconocimiento y lealtad, y resultados económicos adecuados.”³

Si bien la estrategia establece un marco de referencia que orienta y limita aquellas decisiones que determinan la naturaleza y dirección de la organización, debe tenerse presente que, principalmente consiste en diferenciarse de la competencia en algo que es valioso para sus clientes.

Lo que diferencia o distingue una empresa de otra es su posicionamiento estratégico, pues es lo único que no se pueden copiar, considerando que algunos competidores pueden imitar o copiar fácilmente las mejoras en calidad y eficiencia de estas empresas.

Con la estrategia lo que se busca es crear una ventaja competitiva sostenible preservando lo que es distinto en su empresa.

Según Porter, la verdadera esencia de la estrategia está en los procesos exclusivos que realicen para que no se convierta (la estrategia) sólo en un eslogan que no refuerza en ninguna manera el sentido de competencia.

Finalmente, buscando un concepto unificado de estrategia, Hax y Majluf concluyen que “la estrategia debe facilitar la adaptación a un medio cambiante y debe ser respetuosa de la cultura, tradición e historia del enfoque de la empresa para hacer negocios. La Misión será el puente entre los dos enfoques (enfoque de mercado y producto y enfoque de los factores y producto)”,⁴ integrando los mismos.

Perspectivas en la definición de la Estrategia Empresarial

“Mintzberg (1987) define la estrategia desde cinco perspectivas diferentes que sintetizan los distintos planteamientos que han configurado este concepto a lo largo de su historia: Plan, Patrón, Pauta, Posición, Perspectiva.

La estrategia entendida como plan hace referencia al curso de acción conscientemente determinado para abordar una situación específica. Se apoya en dos consideraciones fundamentales: la elaboración de las acciones antes de su desarrollo y su formulación consciente que persigue un propósito determinado.

³ www.planning.com.co/bd/archivos/Junio2011.pdf, (consultado en Julio 2012)

⁴ HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás: *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*, Editorial Granica S.A., (Buenos Aires, 2008), pág. 38 y 39.

La estrategia definida como patrón propugna la existencia de un modelo de conducta que dirige las acciones en un sentido determinado, así como la consistencia en el comportamiento, tanto si éste es intencionado como si no lo es.

La estrategia contemplada como pauta se centra en el conjunto de maniobras que debe desarrollar una organización para ganar. Son, por tanto, de especial interés el concepto de competencia o rivalidad y los mecanismos conducentes a conseguir ventaja competitiva.

La estrategia concebida como posición se refiere a la forma en que una organización se relaciona con su entorno competitivo y trata de responder a las oportunidades y amenazas del entorno mientras explota sus fortalezas y reduce sus debilidades, sobre el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). La estrategia se define como la relación entre empresa y entorno.

La estrategia contemplada como perspectiva se define como la forma en que los directivos de una organización se ven a sí mismos y al mundo que les rodea.”⁵

Niveles de la Estrategia Empresarial

Pueden diferenciarse distintos niveles en la Estrategia Empresarial: el nivel de estrategia corporativa o de empresa, el nivel de las estrategias de negocios o divisionales y el nivel de estrategias funcionales.

“El nivel de estrategia corporativa o de empresa está vinculado al entorno en el que la empresa debe desarrollar sus actividades. Constituye un plan generalizado de actuación que se refiere a las decisiones que deben regir la toma de posición dentro de distintos mercados y a las acciones que dirigirán los diferentes negocios que forman parte de la actividad empresarial. El planteamiento inicial recoge qué actividades se van a desarrollar y cómo pueden combinarse éstas. Esta combinación, o sinergia, trata de buscar fórmulas de cooperación e integración de las actividades.

El nivel de la estrategia de negocio hace referencia a las distintas divisiones que existen dentro de la empresa. Es la planificación orientada hacia las unidades estratégicas. Trata de determinar la forma más idónea para el desarrollo de la actividad o actividades vinculadas a la unidad estratégica en cuestión. Se orienta, por tanto, a la adquisición de ventajas competitivas mediante el desarrollo de las potencialidades internas.

El nivel relacionado de la estrategia funcional se circunscribe al ámbito interno de la empresa. Su principal función consiste en maximizar la productividad de los re-

⁵ BUENO CAMPOS, Eduardo; MORCILLO ORTEGA, Patricio; SALMADOR SANCHEZ, María Paz: *Dirección Estratégica – Nuevas perspectivas teóricas*, Ediciones Pirámide (Año 2005), pág. 30 – 33.

cursos y las habilidades que existen dentro de cada área funcional. Como áreas funcionales más características se destacan: producción, comercialización, financiación, recursos humanos e investigación y desarrollo.”⁶

Resumiendo podríamos decir que la Estrategia Corporativa se encarga de definir la misión de la empresa, de los negocios y su ponderación, de la estrategia horizontal, de la distribución general de recursos, etc. A su vez, en la Estrategia de Negocio, se plantean los objetivos, la forma de alcanzarlos, se contemplan los fondos estratégicos y los fondos operativos. Finalmente, la Estrategia Funcional, se concentrará en las áreas funcionales como la financiera, la comercial, la productiva, etc.

Tipos de Estrategias Genéricas

“Michael Porter considera tres tipos de estrategias genéricas:

1- Liderazgo general de costos: el negocio se esfuerza por reducir al mínimo sus costos de producción y distribución a fin de poder fijar precios más bajos que los de sus competidores y conseguir una participación importante de mercado.

2- Diferenciación: el negocio se concentra en lograr un desempeño superior en un área de beneficio importante para el cliente y que una buena parte del mercado valora. La empresa puede esforzarse por ser el líder en servicio, el líder en calidad, el líder en estilo o el líder en tecnología, pero no es posible ser líder en todo. El negocio cultiva las fuerzas que contribuirán a la diferenciación que se busca.

3- Enfoque: el negocio se concentra en uno o más segmentos reducidos del mercado. La empresa llega a conocer profundamente esos segmentos y busca liderazgo de costos o diferenciación dentro del segmento meta.”⁷

Las tres estrategias genéricas

		Ventaja Competitiva	
		Costo menor	Diferenciación
Alcance del Mercado	Amplio	Liderazgo en costos	Diferenciación
	Restringido	Concentración en costos	Concentración en la Diferenciación

⁶ Ibídem, pág. 37 – 40.

⁷ KOTLER, Philip: *Dirección de Marketing*, Editorial Pearson Educación (México, 2001), pág. 80.

Competitividad – Ventaja Competitiva - Estrategias Sostenibles

Habiendo ya definido el concepto de estrategia, trataremos de clarificar y vincular los conceptos de competitividad y sostenimiento con el de estrategia. “Ser competitivo es la capacidad de vender rentablemente en forma estable y creciente a nivel nacional e internacional. La estrategia competitiva consiste en ser diferente”⁸, significa elegir deliberadamente un conjunto de actividades diferentes (o actividades similares realizadas de forma diferente) para prestar una combinación única de valor. La estrategia competitiva le ayuda al empresario a tomar decisiones en cuanto a mercado, productos y estrategias corporativas y comerciales para que la empresa sea rentable, sostenible y creciente, lo cual es deseable para todo tipo de compañías.

Retomando a Porter, se deja clara la diferencia entre eficacia operativa (realizar actividades similares mejor que los competidores) y posicionamiento estratégico (supone la realización de actividades diferentes de las de los competidores, o bien la realización de actividades similares de manera diferente).

Una empresa sólo puede obtener mejores resultados que sus competidores si consigue establecer una diferencia que pueda mantener. Las empresas deben: ofrecer un valor mayor a sus clientes que el que ofrecen sus competidores, u ofrecer un valor igual a costos inferiores, o bien, seguir ambas estrategias.

La diferenciación surge de la elección que la empresa hace de las actividades necesarias para crear, producir, vender, prestar o entregar sus productos o servicios, comunicar y promocionar su marca y su oferta, como de la forma de realizarlas. Por lo que, las actividades y la manera de llevarlas a cabo, conforman la unidad básica de ventaja competitiva.

Garvin habla sobre las prioridades competitivas como el enfoque del desarrollo de la estrategia: “Una vez la estrategia ha sido desarrollada, el paso siguiente es la articulación de las prioridades. Esas prioridades indican las áreas en las cuales la manufactura debe centrarse si esta provee una ventaja competitiva para la compañía.

Las prioridades están siempre dibujadas directamente desde la estrategia del negocio y las compañías deben elegir en cual área estratégica enfatizar y cual simplemente mantener.”⁹

Se puede denominar como una Estrategia Sostenible, a la “estrategia que adecuadamente formulada para la situación del conjunto empresa-productos-mercados y

⁸ PORTER, Michael: *Ser Competitivo*, Ediciones Deusto S.A. (España, 1999), Capítulo 5.

⁹ <http://laestrategiadelvajero.blogspot.com.ar/2011/09/las-prioridades-competitivas.html>, (consultado en Agosto 2012)

competencia actual, tiene presente una evolución tomando medidas de forma continuada que posibiliten el mantenimiento de la competitividad futura". Es decir que la Estrategia Competitiva debe ser mantenida permanentemente en la Empresa en base al Plan de Innovación. Una Estrategia Competitiva Sostenible "es un proceso ideal para la creación, desarrollo y mantenimiento a largo plazo de ventajas competitivas sostenibles, es un proceso de innovación". Para que una estrategia competitiva sea sostenible en el tiempo se requiere fundamentalmente del "encaje", es decir la forma en que las diversas actividades se van a relacionar entre sí.

"Existen tres grandes requisitos para la sostenibilidad de la ventaja competitiva: compromiso, escasez y apropiación. El compromiso, explica tanto la persistencia en el desempeño del negocio, como la diferencia en el desempeño exhibida por distintas empresas que compiten en la misma industria. La estrategia se define como una secuencia continua de decisiones, marcadas por discontinuidades debido a los cambios de compromiso.

El compromiso es el resultado de inversiones en el desarrollo de recursos y capacidades únicas dentro de la empresa, que son escasos, duraderos, especializados y no transables; por consiguiente, a los otros participantes de la industria les resulta difícil imitarlos o sustituirlos. Dichos recursos podrían ser tangibles (tales como los activos financieros y físicos) e intangibles, como la reputación, el poder de la marca, la innovación del producto, y la orientación superior al cliente. Los recursos de ese tipo requieren de inversiones en los llamados "factores perdurables", que son constantes por naturaleza y que se mantienen entonces a lo largo de un período prolongado. Desde el punto de vista económico, son en su mayor parte costos irrecuperables. Los recursos son convertidos en capacidades cuando la empresa desarrolla las rutinas de organización necesarias para utilizarlas en forma efectiva.

La escasez implica que los recursos y las capacidades que son la fuente de la ventaja competitiva deben seguir siendo escasos. Las amenazas de imitación y sustitución son los dos elementos más críticos que pueden perjudicar el valor de escasez de los factores. La falta de imitación asegura que los competidores no serán capaces de reproducir fácilmente la ventaja estratégica adquirida por la empresa. La falta de sustitución implica que los recursos que constituyen la base de dicha ventaja no pueden ser reemplazados por alternativas plausibles.

La apropiación significa que la organización debería retener una porción significativa del valor generado por su ventaja competitiva única. Existen dos amenazas

principales contra la apropiación por sus propietarios de la riqueza generada por una empresa.

En primer lugar, lo que se denomina la amenaza de apoderamiento proviene de aquéllos que no son propietarios y que controlan factores complementarios y especializados. La amenaza de apoderamiento no reduce necesariamente la riqueza económica general disponible para los participantes en la industria; distribuye simplemente dicha riqueza de forma tal que perjudica a los propietarios de la empresa. El tamaño de la torta sigue siendo el mismo; lo que se redefine es el tamaño de las tajadas que corresponden a los participantes en la industria.

La segunda amenaza es la llamada amenaza de la capacidad ociosa, que proviene de los miembros internos de la organización, probablemente sus empleados. En los Estados Unidos, la amenaza de capacidad ociosa más común se origina en la rivalidad entre propietarios y empleados sindicalizados. Esta rivalidad da como resultado una reducción de la riqueza potencial que, de otro modo, el negocio podría haber creado, debido a ineficiencias y a beneficios no justificados.”¹⁰

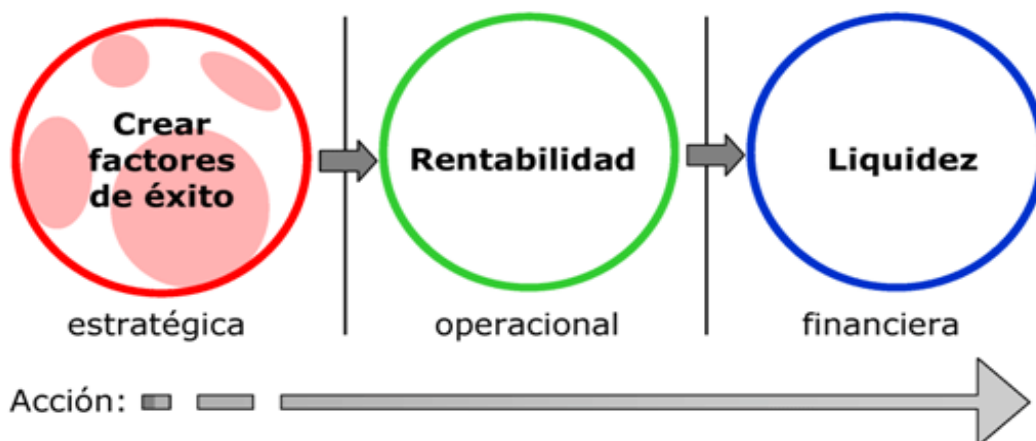
Factores de Éxito

No existe una receta para implementar una estrategia competitiva en un mercado determinado, ni existe sólo una posición ideal, pues de ser así, no habría necesidad alguna de estrategia, pero analizando las mismas en empresas que lograron mantenerse como líderes o con un grado importante de reconocimiento, pueden obtenerse elementos en común entre las mismas, que pueden haber incidido en la posición actual de estas empresas y que en consecuencia, podrían denominarse como Factores de Éxito.

“Un negocio se hace fuerte con la identificación de Factores de Éxito. Estos son el alimento y control de la rentabilidad y liquidez futura”¹¹.

¹⁰ HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás: *Estrategias para el Liderazgo Competitivo*, Editorial Granica S.A., (Buenos Aires, 2008), pág. 202 y 203.

¹¹ <http://gearboxbusiness.com/cat/2009/03/hello-world/>, (consultado Junio 2012)



Proceso de Formación de la Estrategia

El proceso de formación de la estrategia se ha presentado de una forma lineal y secuencial tradicionalmente, que implica el cumplimiento de las siguientes etapas:

- 1) Desarrollo de un pensamiento estratégico.
- 2) Análisis estratégico.
- 3) Formulación estratégica.
- 4) Implantación de la estrategia.
- 5) Control estratégico de los resultados obtenidos.

“El proceso inicia con el pensamiento estratégico que es un modelo mental o estructura cognitiva que lleva a la organización a reflexionar sobre su proyecto organizativo (lo que la organización desea ser y debe ser).

La siguiente fase es el análisis estratégico (tanto interno como externo) que permite a la organización identificar las amenazas y las oportunidades, al igual que fortalezas y debilidades (erróneamente dentro de este análisis no se tiene en cuenta la cultura de la empresa).

A partir de este análisis, se seleccionan las estrategias para conseguir los objetivos fijados y se elabora un plan de acción en el que se articulan objetivos concretos de la organización. Posteriormente, se implantará, y se activarán los mecanismos de control que detectarán las desviaciones que se produzcan entre lo establecido y lo alcanzado.”¹²

El Dr. Julio Soria propone un modelo dinámico del proceso estratégico y la cultura: “De acuerdo a las características y situación competitiva, es decir, entorno, com-

¹² SORIA, Julio Marcelo: *Innovando la Organización*, Editorial buyatti (Buenos Aires, 2013); pág. 65 y 66.

petidores, recursos, capacidades, cultura y sistemas de objetivos, la empresa podrá seleccionar el proceso estratégico más conveniente para ella.

El modelo dinámico, pretende relacionar los dos enfoques metodológicos en el proceso estratégico: a) la estrategia planificada y b) la estrategia emergente, cuya justificación de su contenido dinámico evidencia la ruptura de la secuencia normal o convencional de las categorías conceptuales, esto es: 1) análisis, 2) formación, 3) planificación, 4) implantación, 5) control de la estrategia.

Sí los factores externos que caracterizan el reto estratégico (estabilidad del entorno y nivel de competencia) tienen una intensidad baja, la preocupación por la estrategia es baja, siendo más fácil llevar a la práctica una estrategia planificada. En cambio cuando el reto estratégico es alto, la preocupación por la estrategia es mayor y paradójicamente aumenta la dificultad de implantar una estrategia planificada.

Prahalad y Hamel (1990) señalan que es importante centrarse en las precondiciones necesarias que hacen emerger a la estrategia. A este respecto, ellos identifican las siguientes cinco variables: Nuevas voces; Nuevas conversaciones; Nuevas pasiones; Nuevas perspectivas; Nuevos experimentos.”¹³

Planificación Estratégica

“La Planificación Estratégica, es elaborar y establecer todas las acciones, actividades, así como la distribución de recursos, necesarios para conseguir los objetivos a largo plazo de la empresa, mediante la creación de una ventaja competitiva.

La planificación estratégica comprende todo lo que se refiere a los diagnósticos internos y externos que debe hacer la empresa, la formulación de la misión, visión, objetivos y metas, así también como de la estrategia que se empleará, sus actividades, costos y evaluación”.¹⁴

“El principal aporte de la planeación estratégica es la creación de una fortaleza estructural en la compañía, es decir de la capacidad de superar escenarios de dificultad o sacar provecho de momentos de oportunidad que se presentan de manera imtempensiva”.¹⁵

El proceso de planificación consta de 3 fases diferenciadas: a) formulación de la estrategia ideal (separando todos los condicionantes internos, nacidos de las quehaceres y limitaciones propias, en todas y cada una de las etapas –misión, entorno

¹³ Ibidem, pág. 66 a 69.

¹⁴ <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/191/2/CAPITULO%20I.pdf> (consultado en Agosto 2012)

¹⁵ MEJÍAS CAÑAS, Carlos Alberto: “¿El fin de la Planeación Estratégica?” – Documento N° 1106 (Junio 2011), Planning Consultores Gerenciales.

general, entorno específico, limitaciones-), b) determinación de la organización posible y c) formulación de la estrategia posible.

No hay que separar la planificación estratégica de la programación general de recursos y de las programaciones de detalles (las denominadas 3 "P"). Éstas deben interrelacionarse pues no hay que independizar la planificación a largo plazo de la de corto plazo.

"La planeación estratégica orientada al mercado es el proceso gerencial de crear y mantener una congruencia viable entre los objetivos, habilidades y recursos de la organización y sus cambiantes oportunidades de mercado. El propósito de la planeación estratégica es moldear los negocios y productos de la empresa de modo que produzcan mayores utilidades y crecimiento".¹⁶

¹⁶ KOTLER, Philip: *Dirección de Marketing*, Editorial Pearson Educación (México, 2001), pág. 64.

METODOLOGÍA Y TÉCNICAS – EJECUCIÓN DE LAS TAREAS

9) Metodología y Técnicas – Ejecución de las Tareas

La metodología y técnicas a utilizar para la comprobación de las hipótesis planteadas puede dividirse en tres partes distintas: a) una Investigación de mercado centrada en los clientes; b) un examen sobre la cantidad y características de los proveedores de juguetes en Tucumán a través de entrevistas con los mismos, y por último c) un cuestionario concreto enfocado sobre las empresas de juguetes exitosas de Tucumán.

Todos estos elementos colaborarán en mayor o menor medida para culminar con la verificación de las hipótesis. Es decir, la investigación de mercado centrada en los clientes (encuesta de opiniones que clasifica a la presente investigación de campo como de tipo transversal de acuerdo a la dimensión temporal en que se realiza la misma) permitirá conocer la forma de pensar de los mismos y determinar “a los ojos del mercado” cuáles son las empresas de juguetes reconocidas o frecuentadas a la hora de comprar. Además podrá inferirse los gustos o necesidades no atendidas de los clientes como medio para reconocer nuevos factores a considerar en las estrategias de negocios de las empresas. Esta investigación de mercado contendrá un paso previo y distinto al cuestionario centrado en los clientes, que será el de identificación de todas las empresas que venden juguetes, su ubicación y demás características.

En relación al examen sobre los proveedores nos remitiremos a entrevistas que nos ayudarán a conocer la variedad de productos, su distribución, convenios especiales con algunas empresas, mayorista principal o fábrica de donde proviene la mercadería, cantidad de proveedores en Tucumán, etc.

En última instancia, nos valdremos de un cuestionario específico destinado a conocer a fondo a las empresas de juguetes exitosas de Tucumán, el cual nos permitirá recabar información sobre la estrategia de negocios de cada empresa, haciendo especial énfasis en factores distintivos que encaminaron a la empresa hacia su actual situación.

La presente investigación tendrá un diseño tanto de tipo cualitativo como cuantitativo y se utilizarán como fuentes de datos secundarios, publicaciones periódicas, libros y otros documentos de interés vinculados al mercado objeto de estudio o a la industria juguetera en general. Además se consultarán fuentes provenientes de archivos digitales disponibles en internet, procurando que los mismos estén lo más actualizados posible.

A su vez, debemos resaltar que, tanto de la encuesta a los clientes, como de las entrevistas personales e individuales, de carácter informal para con los proveedo-

res y estructurada o dirigida con el correspondiente cuestionario con los directivos de las empresas de juguetes, se recopilarán datos primarios necesarios para cumplir con objetivos de la presente tesis.

Se procederá a la confección de una proyección de posibles usuarios de juguetes en el mercado definido con datos del INDEC.

Una vez reunida esta información, se analizarán los resultados elaborando cuadros comparativos con los factores de éxito de cada empresa para establecer si existen coincidencias entre las mismas.

Se aplicará un análisis de las cinco fuerzas de Porter que nos permita conocer la situación actual de los competidores potenciales, el poder de negociación de los proveedores y de los clientes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes. Se complementará con otras técnicas, como el análisis FODA de las empresas exitosas y con una matriz de perfil competitivo entre las mismas.

CRONOGRAMA

10) Cronograma

El Tiempo que insumirá este trabajo será de un año aproximadamente, empleándose el primer periodo de 6 meses para la búsqueda y recolección de información sobre los temas desarrollados, y el resto para la confección de los instrumentos que permitan recopilar los datos necesarios para determinar los resultados de la investigación y la veracidad de las hipótesis planteadas, como también para el trabajo de campo en sí y para la elaboración del informe final.

A efectos de clarificar tal cronograma se presenta el siguiente esquema:

Actividad	Meses Año 2015-2016											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Búsqueda bibliográfica (incluye sitios de internet)	X	X	X	X	X	X						
1.1. Estrategias competitivas sostenibles	X	X	X	X								
1.2. Factores de éxito de las empresas	X	X	X	X	X	X						
1.3. Comercio paralelo/informal/ilegal en Tucumán		X	X	X								
1.4. Datos poblacionales para la muestra				X								
1.5. Información s/industria juguetera		X	X	X	X	X						
2. Entrevista con proveedores de la industria		X										
3. Identificación de todas las emp. de la industria	X	X										
4. Desarrollo del marco teórico	X	X	X	X								
5. Desarrollo del cuestionario p/clientes					X	X	X					
6. Desarrollo del cuestionario p/emp. exitosas					X	X	X					
7. Recopilación datos cuestionario clientes							X	X				
8. Recopilación datos cuestionario emp. exitosas								X				
9. Procesamiento-análisis de datos obtenidos									X	X	X	
10. Informe final presentación resultados										X	X	X

DESARROLLO

11) Desarrollo

CAPITULO II: HISTORIA DEL
JUGUETE

Sumario Capítulo II “Historia del Juguete”

La Historia del Juguete en el Mundo44

La Historia de la Industria de Juguetes en Argentina.....53

- **La Historia del Juguete en el Mundo**

Breve historia del juguete en el mundo

“Los juguetes son las realidades en el mundo de los niños. La necesidad de jugar, dice Mallart y Cuto, se manifiesta tan patente y tan fuerte en el niño, que no es posible sofocarla ni con el régimen de vida más restrictivo que se imponga. Los juguetes han sido, primero, cuidadosamente ideados, tratando de que resulten objetos que no solo entretengan y agraden, sino que también eduquen y enseñen. Son considerados como las herramientas de la personalidad que empieza a desarrollarse, pero los juguetes de los niños han sido siempre fundamentalmente los mismos.

Las matracas fueron inventadas en todos los lugares del mundo. Fueron encontradas en las excavaciones de las antiguas villas beocias y extraídas de las tumbas egipcias. Los griegos las construían de marfil, los indios americanos las hacían de cacharros y calabazas secas provistas de mangos huecos, llenas de piedras, de manera que al moverlas producían ruido.

Los chupetes mojados en agua azucarada, se daban ya a los bebés muchos cientos de años antes del nacimiento de Jesucristo.

Un cocodrilo de madera, con la mandíbula movable, que se meneaba de una manera sorprendente, perteneció a un niño egipcio de hace 3000 años.

Los barcos en miniatura eran los juguetes preferidos de los niños fenicios.

Varias expediciones arqueológicas han desenterrado caballos con carrozas y aún stocks casi completos de nursery, además caballos con ruedas, todos hechos de barro y que databan de 1500 antes de Jesucristo.

Las muñecas son probablemente los juguetes más viejos que han desempeñado un rol en la historia durante tanto tiempo, que su principio, lo mismo que el de la raza humana, se ha perdido en la bruma del tiempo. Aún sobre la etimología de la palabra muñeca, se hacen infinidad de conjeturas. La teoría más aceptada es la que dice que deriva de la palabra griega que quiere decir imagen o ídolo.

Pero antes que las muñecas empezaran a responder a nombres propios como el de María, Juana, Dolly, etc. y se convirtieran en propiedad exclusiva de las niñas pequeñas, han vivido ellas su interesante historia. En Francia y cerca de Viena, los arqueólogos han encontrado lo que razonablemente pueden llamarse las primeras figuras hechas por la mano del hombre; se las conoce con el nombre de Venus e indiscutiblemente eran objetos para la adoración religiosa, aunque de unas formas tan

exuberantes que no presentaban el menor parecido con las Venus de los escultores griegos.

Nadie sabe ni puede suponer cuál fue el acontecimiento que hizo perder a estos objetos su significado religioso, pero se supone que durante un periodo de transición, los ídolos eran suplantados por otros más nuevos y pasaban luego a las manos de los niños.

Se convirtieron en tal fuente de entretenimiento, que fueron sus copias las que constituyeron los primeros juguetes auténticos. Las primeras figuras que eran objeto de adoración religiosa estaban cuidadosamente construidas, pero las copias fueron hechas de madera y muy burdamente.

La mejor prueba de que la muñeca se había convertido más tarde en un objeto completamente mundano, es el hecho de que tenían todas ellas una ancha sonrisa burlona en sus caras pintadas, seguramente, ninguna de esas terribles deidades de aquellos tiempos hubiera presentado un aspecto tan indígena, tan poco placentero y menos aún sonriente.

Muchos juguetes han tenido siempre un enorme interés para los niños. Los niños griegos tenían en la edad de oro el equivalente al moderno vagón de ferrocarril, en una de las comedias de Aristófanes se hace referencia a uno de estos, cuyo precio era un obolus.

Es sorprendente descubrir que los juguetes mecánicos datan de una época mucho más lejana de lo que podría esperarse; aun en los tiempos clásicos existían figuras mecánicas tan trabajadas, que difícilmente podrían clasificarse como juguetes.

Hero de Alejandría, gozaba de una reputación bien ganada por sus muñecos automáticos que danzaban, como sus barcos que tenían la capacidad de moverse.

Lo que debe haber sido el soldadito de plomo originario, fue descubierto durante operaciones de rastreo en el Río Sena. Durante el Medioevo, había puestos a lo largo de los puentes, donde una cantidad de chucherías eran vendidas a los viajeros que constantemente pasaban por allí.

Posiblemente uno de estos puestos fue destruido, pero lo cierto es que exactamente debajo de la posición en que estaba colocado uno de los antiguos puentes, se encontró un pequeño soldado de plomo de arrogante apostura, cubierto con una espléndida armadura, que salió entre las cosas sacadas del fondo del río.

Desde que la historia de la armadura es bien conocida, es fácil clasificar este soldado como el más viejo de los descubiertos.

Hablando de soldados, un caballo de madera lleno de soldados de juguete no tendría una significación histórica para los niños de hoy, sin embargo, hay documentos que hablan de vendedores ambulantes vendiendo imitaciones del famoso regalo del caballo en el sitio de las ruinas de Troya, varios siglos antes del nacimiento de Jesucristo.

No quisiera finalizar este breve relato sin citar que la historia de los juegos tiene muchos puntos de gran interés. Los juegos de competencia han existido siempre a través de las edades. El disco escocés data de los tiempos prehistóricos. El conocido ta-te-ti estaba rayado en una de las paredes de una caverna, y otro juego del hombre ciego ha sido representado en vasos griegos.”¹⁷

El Juguete en la Historia del Hombre

“Desde que existe el ser humano existe la motivación y la necesidad de buscar distracciones y divertimentos. Esto es mucho más común en la niñez. Para ello el hombre siempre ha buscado conformar objetos que ayuden a llevar adelante dichos objetivos. Con el tiempo, estos objetos también han logrado influir en el desarrollo intelectual y psíquico del niño. La niñez influye en el futuro de la persona, es en ese momento donde se configura la personalidad del hombre. La niñez, para bien o para mal, repercute sobre toda la vida del ser humano. Por ello es de vital importancia para el desarrollo del hombre su vida infantil. El juguete es un objeto de entretenimiento y de instrucción para los niños que muchas veces ayuda a desarrollar el pensamiento y la creatividad. Por todo esto es que el interés en los juguetes existió desde los mismos comienzos de la humanidad. Los niños de la antigua Roma ya jugaban a la taba. En la edad media los chicos se divertían con cochecitos, silbatos y maracas para hacer ruido, costumbre que se ha preservado hasta nuestros días. También hay ciertos elementos que nos permiten presuponer, dentro del continente americano, la existencia de diversos juguetes en la época precolombina. Desafortunadamente, los materiales con los que estaban elaborados estos últimos - cortezas duras de frutos, madera, palmas y otros productos vegetales.- no permitieron su conservación hasta la actualidad. Uno de los juguetes más arcaicos y populares fue el yo-yo. El constante subir y bajar de este juguete, al igual que el balero, ha cautivado al hombre desde los albores de la historia: si bien el primer registro concreto que se tiene del yo-yo corresponde a la Grecia del 500 A.C., donde mediante excavaciones se encontraron vasijas con el dibujo de un niño jugando con uno, se cree que este simple juguete data de la antigua China imperial. Los yo-yo eran contruidos de madera, metal o terracota. El siguiente hito

¹⁷ <http://sentimientosyfotos.dstecnologia.com.ar/muni014.html> (consultado en Septiembre 2015)

en la historia conocida del yo-yo se registra en 1790, cuando llega a Europa, y, desde allí, a América, convirtiéndose en un producto universal. Juntamente con esto, hay que destacar en la antigüedad la utilización de dos juguetes que prácticamente han compartido su historia con la del hombre: éstos son la pelota y la muñeca. Ambos juguetes han nacido con la humanidad, ubicándose entre los primeros juguetes de la historia del hombre, ya que se han encontrado registros sobre ellos desde épocas antiquísimas:

- La pelota. La mayoría de los pueblos de la Antigüedad usaron la pelota. En el año 1.400 A.C. los niños egipcios ya jugaban con ella, que era fabricada con papiro, caña, marfil, oro, arcilla o madera. En excavaciones en la antigua Troya se descubrieron pelotas grabadas en los vasos de bodas en que se representan distintos ritos nupciales de los griegos. También hay antecedentes de las tribus celtas en las islas británicas, quienes usaban vejigas de cordero y cabras para jugar a algo muy parecido a lo que hoy llamamos fútbol. Sin embargo, la historia muestra que el juego de pelota más organizado se dio en las tribus del continente americano. Desde los esquimales hasta los onas jugaban a la pelota, que se solía rellenar con arena, caucho o solamente con aire. Tanto diferentes pueblos europeos como precolombinos, la utilizaron para esparcimiento, por deporte, y en diversos ritos religiosos.
- La muñeca. A pesar de los datos que se tienen sobre la pelota, la mayor antigüedad de la que se tenga noción en el rubro del juguete la atisbamos en las muñecas. Alrededor del 3.000 A.C. existían pequeñas figuras - hechas de arcilla, hueso y madera- usadas como símbolos míticos y religiosos de muerte y poder. A los niños de aquella época se les permitía jugar con ellas a pesar del valor ritual que poseían. También se encontraron datos sobre la existencia de este tipo de juguetes en el Polo Norte, donde durante siglos los esquimales fabricaron muñecas de marfil para sus hijos. Avanzando un par de siglos encontramos, gracias a diferentes excavaciones de donde se han rescatado elementos de la época romano-cristiana, una importante cantidad de muñecas de marfil y hueso. Con el paso de los años, las muñecas se sofisticaron. En 1810, se empezó a utilizar el papel maché para dar más naturalidad a sus cabezas. En 1830 se desarrollan las articulaciones de tornillos para darles movilidad y naturalidad. En 1860 aparece el primer bebé que se sienta. También aparecen otros materiales, como la gutta-percha, la porcelana glaseada, la goma y la cerámica. Las imperfecciones de los rostros se cubrieron con yeso primero y maquillaje des-

pués, dando lugar a la muñeca moderna. A principios del siglo XX se desarrollaron en los Estados Unidos bebés en serie y, tras ellos, todas las muñecas típicas de ese país: las de trapo, plástico, de vinilo, etc. se comenzaron a fabricar en cantidades industriales. Entre 1925 y 1945, la industria norteamericana de muñecas desarrolla modelos que abren y cierran los ojos, rodeados de largas pestañas; bocas abiertas que muestran pequeños dientes; dedos con uñas, etc., un avance continuo hasta llegar a las modernas muñecas de plástico y de goma que toman agua y luego mojan sus pañales.

- Muñecos y soldaditos. El primer muñeco con forma de animal fue fabricado a fines del siglo XIX. Se trató de un elefante verde producido por una costurera minusválida. En 1902 ya se comenzaron a fabricar en serie osos de juguete con articulaciones en las extremidades y cabeza movable, utilizándose por primera vez mohair (piel de cabra angora), que, aunque encarecía los costos y por ende el precio final, elitizando el producto, daba a los osos mayor suavidad, siendo el preludio del peluche. Los soldados de juguete se fabricaron desde épocas remotas, llevando consigo una clara ideología militarista muchas veces traducida en nacionalismo. En el continente americano por ejemplo, se vuelven comunes a raíz de las distintas independencias nacionales. El respeto y la querencia hacia el ejército y la defensa del país es inculcado desde la más temprana edad en los tiempos de surgimiento de los estados a punta de bayoneta. Había entonces soldados de barro policromado, de plomo, de madera y hasta de plata para los más ricos. Los títeres también tienen siglos de existencia, en el siglo XVIII se hacían de barro o de madera -representando personajes populares o de teatro- y estaban fielmente vestidos, reflejando la vida real, mostrándose una vez más una de las características del juguete a lo largo de la historia, tratar siempre de imitar a la vida.”¹⁸

Completando la Historia del Juguete

“El juguete suele ser considerado un objeto accesorio, un complemento en la vida de los niños. Sin embargo, no ha existido persona que haya crecido sin ellos. Aún los sectores más humildes, imposibilitados monetariamente de acceder a los juguetes del mercado, apelan al ingenio para crear juguetes propios con los materiales que tienen a mano. Barro, trapo, cartón, papel, fibras vegetales, madera, laca, plomo, cera,

¹⁸ http://www.the-ba-toymuseum.com/historia_juguetes.html (consultado en Agosto 2015)

hojalata y alambre, son algunas de las precarias soluciones capaces de convertirse en objetos de divertimento infantil. Materiales que se prestan para la construcción de esta clase de objetos gracias a la imaginación y creatividad de los niños. La palabra juguete es un tanto heterogénea. Incluye en sí misma a una enorme variedad de productos - existen alrededor de 250.000 clases de juguetes diferentes- que se clasifican en centenares de categorías según los materiales utilizados en su fabricación (como plásticos, madera, metal, textil, papel, cartón, etc.), según los mecanismos incorporados en los mismos (con movimiento, sin movimiento, eléctricos, a pilas, a resorte), según el proceso de producción (inyección de plástico, imprenta, etc.) que lógicamente influye sobre el producto final, y según el uso por edades. Una historia que los englobe a todos es prácticamente inabarcable, por lo que, al intentar desarrollar un análisis histórico del juguete, no hay otra opción que basarse en cuestiones generales respecto a su evolución.

Las consideraciones acerca de los juegos varían. Por un lado es un instrumento de placer para el niño, y por otro, puede servir a propósitos educativos, llegando a tener gran importancia en el desarrollo de sus capacidades creadoras. Además, se lo considera un medio eficaz para el conocimiento de la realidad. En sus juegos, el niño refleja la vida que lo rodea, adquiere y precisa conocimientos. Por sus propias limitaciones técnicas, el juguete antiguo, precario si se lo observa desde la actualidad, permitía a la imaginación infantil complementarlo y darle sentido a su existencia dentro del universo de los juegos cotidianos, estimulando la capacidad creadora del niño. La ausencia de juguetes como los que ahora existen, la carencia de otros medios de diversión o entretenimiento como el cine y la televisión e incluso la limitada difusión de las prácticas deportivas, hacían que los juguetes populares tuviesen una mayor significación en la vida diaria de todos los niños de aquellos tiempos. Los juegos de los niños han estado determinados por los avances tecnológicos en la construcción de juguetes y por los cambios sociales y urbanísticos que han experimentado las ciudades. Así, antes era corriente ver a los niños jugar en calles y plazas al elástico, a la escondida o a la rayuela, pero hoy es común que esos juegos y otros como la taba, el balero y el yo-yo ya no sean tan populares como antaño debido a la televisión, el tráfico y la sobrecarga de tareas extraescolares que impiden que los chicos puedan seguir jugando en plena calle. Los tiempos cambian, las generaciones de seres humanos son distintas y los juegos que eligen los niños se relacionan con esos nuevos momentos de la humanidad. Los juguetes han experimentado grandes cambios, pasando desde los puramente artesanales, hechos con materiales de desecho por los propios niños o con materiales pobres, como el cartón o la hojalata, a los juguetes tecnológicos, que fun-

cionan con microprocesadores. Pero hay algo que no varía: muñecos, autos, motos, talleres, cocinas, celulares, computadoras... casi siempre los juguetes tratan de imitar a la perfección el modo de vida y los objetos que interesan a los adultos. Actualmente, los juguetes preferidos han dejado de ser la pelota, los juegos de mesa, los muñecos que caminan, los soldaditos de plomo y el Scalectrix. Hoy la electrónica ha acaparado enormemente el mercado infantil con los videojuegos. Los niños pasan muchos menos tiempo en las calles junto a amigos que el tiempo que pasaba su padre o su abuelo; sus mejores amigos son la computadora y el Nintendo, que comparten con el niño horas diarias de placer y sonrisas.”¹⁹

Otros datos relevantes

* “Los juegos de ingenio. En 1762 se desarrolló el primer rompecabezas.

* Trenes y autos. En 1927 aparece otro juguete que hizo historia: El primer vagón de metal. La primera partida de autos producidos masivamente, fue de la empresa Matchbox en 1952. En 1960 surgió la competencia: la empresa norteamericana Mattel introdujo su famoso "Hot Wheels Cars", una miniatura que tenía fricción en las ruedas. Esto motivó una vertiginosa competencia y evolución. Los "autitos" empezaron a tener pilas y a usarse con control remoto, se le instalaron luces, sirenas, ventanillas que se bajaban y puertas que se abrían. Los “autitos” siempre reprodujeron en miniatura a autos reales, muchas veces hasta en los más mínimos detalles, manteniendo la postura propia de los creadores de los juguetes durante toda la historia, reflejando el mundo real y creando un mundo en miniatura para pequeños hombres.

* El primer robot. En los años 50’ la industria del celuloide inundó el mercado con películas de ciencia ficción: monstruos, robots, viajes interespaciales daban un indicio de la modernidad que se iniciaba en el área de la ciencia y la tecnología. La industria del juguete no escapó a la nueva tendencia: en 1954 Estados Unidos dio a luz al primer robot: Robert. Inspirado en la película Tobor, el Fantástico, este juguete era de plástico, material que fue uno de los elementos revolucionarios más importantes en la historia del juguete.

* Los mayores hitos del siglo XX. A fines de la década del 50’ nacieron dos juguetes que marcarían una verdadera revolución y cuyos límites sobrepasaron la industria del juguete mismo, creando una industria paralela. Estos juguetes fueron Lego y Barbie. La historia del Lego se inició dos décadas antes, en 1932, en un pueblo de Dinamarca. Pero fue recién a fines de 1949 cuando se introdujeron en el mercado pequeños bloques que, al unirlos, daban forma a construcciones. Nacía el principio de

¹⁹ <http://museodeljugueteenlata.es.tl/Home.htm> (consultado en Septiembre 2015)

uno de los juguetes más recomendados por los especialistas, porque incentiva la creación dinámica al irse modificando la figura a armar cada vez que se desee. En 1958 fue perfeccionado en bloques más pequeños y de mejor encastre. En 1959 nació Barbie. La primera Barbie juntó todos los ideales de la moda de la época: boca cerrada y seria, ojos bien delineados, pelo ondulado y un cuerpo perfecto. Desde entonces, la producción no ha parado y se le sumó un acompañante: Ken. En Estados Unidos el 90 % de las niñas tiene, al menos, un ejemplar.

El Proceso Industrial

La fabricación de juguetes en gran escala comienza en la segunda parte del siglo XIX y se desarrolla en las primeras décadas del XX. Además, se empiezan a utilizar materiales más modernos, como la cuerda, que le permitía al juguete un movimiento propio. Se comienza a utilizar a la vez madera policromada, trapo y cera. El papel y el cartón fueron también materiales importantes en la fabricación de los juguetes.

Pero el verdadero cambio en el mundo del juguete lo marca el principio del siglo XX, cuando se toma conciencia que el juguete es también un medio pedagógico que servirá al niño para favorecer su inteligencia y facilitar sus estudios.

Durante más de tres décadas, y hasta la aparición del plástico, el juguete de la era industrial coexiste con el tradicional de carácter popular, hecho de barro, madera o papel.

En los años 30 se extiende la fabricación de muñecas de celuloide, higiénicas y lavables, con notable influencia alemana.

A principios del siglo XX, y coincidiendo con la fabricación de vehículos de motor, aparecen los juguetes de alta tecnología, que producen cierta pasividad en el niño, que sólo se dedica a observar o participar parcialmente.

Hasta mediados del presente siglo la producción se concentraba en los países de mayor consumo, como Estados Unidos o los países de la Europa Occidental. Luego de la Segunda Guerra Mundial, las principales empresas productoras relocalizaron sus plantas productivas en países con menores costos laborales para aumentar su rentabilidad. Los asentamientos productivos se reubicaron en un primer momento en Japón, luego, en los años 60, en Hong Kong, Taiwán y Corea y hacia finales de la década de los 70 en China, Malasia e Indonesia. Así, la producción se alejó progresivamente de los centros de consumo para ubicarse en zonas subdesarrolladas, con bajos salarios. Hoy, debido a esta causa, la producción mundial de juguetes se ha concentrado en Oriente, en especial en China.

Conclusión sobre la Historia del Juguete


La historia del juguete está cruzada por la historia de la humanidad. El juguete es parte intrínseca de la historia del hombre. Se sabe que ningún juguete es capaz de sustraerse del contexto y de la época para la que fue creado. Es un elemento más de identidad de la vida social, capaz de aportar datos precisos sobre cualquier época o etapa histórica.

Con el paso del tiempo, éste deja de ser un objeto de placer para un niño para convertirse en un elemento arqueológico para estudios científicos o en objeto de gran valor para coleccionistas. La evolución del juguete está íntimamente relacionada con los avances tecnológicos y científicos que se fueron produciendo a lo largo de la historia. El proceso de industrialización de este producto fue tardío y vertiginoso. Sin embargo, rápidamente recuperó el terreno perdido y se transformó en una industria de punta con ganancias exorbitantes.

Los juguetes provocan en los niños sensaciones de las más diversas. Llegando a convertirse en un medio de aprendizaje y de conocimiento, mucho más allá del mero entretenimiento, también necesario en la niñez. La humanidad no ha tenido información casi sobre la vida del hombre sin juguetes. Este dato nos afirma la postura de que su necesidad para el desarrollo del niño es un pensamiento que recorrió al hombre durante toda su historia. Los juguetes son, a la vez, motivos de distracción para adultos envueltos en la vorágine de la cotidianidad, principalmente los juegos de ingenio y de azar.

Es una herramienta más que posibilita la relación social entre los chicos y un desarrollo intelectual y creativo ideal en la temprana edad. La base del hombre adulto es su niñez, y en ella, el juguete cumple funciones esenciales.”²⁰

Línea de Tiempo del Juguete en la vida del Hombre											
3000 AC	1400 AC	500 AC	Edad Media (476-1492)	Siglo XVIII (1701-1800)	1762	Siglo XIX (1801-1900)	1927	1932	1952	1954	1959
muñecas de arcilla, hueso y madera; Animales en madera	pelota de papiro, caña, marfil, oro, arcilla o madera	yoyo	cochecitos, silbatos y maracas	titeres	primer juego de ingenio	muñecos y soldaditos	trenes	Lego	autos	primer robot	Barbie



²⁰ http://www.the-ba-toymuseum.com/historia_juguetes.html, (consultado en Septiembre 2015)

- **La Historia de la Industria de Juguetes en Argentina**

“La industria de juguetes en Argentina se inicia tímidamente en las últimas décadas del siglo XIX y su desarrollo puede ser dividido en diferentes períodos caracterizados por la tecnología aplicada a la fabricación, la envergadura de las fábricas, la organización del gremio y el vínculo entre industria e infancia.

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

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

Las consecuencias del estallido de la Primera Guerra Mundial favorecen el desarrollo de estas fábricas ya existentes y la apertura de otras igualmente pequeñas. Este período culmina en 1935, cuando se empiezan a producir en Buenos Aires los primeros juguetes de hojalata –Hojman, Matarazzo y FAM-. A partir de entonces y hasta 1946 se da un segundo período marcado por el ingreso de nuestro país a una economía de sustitución de importaciones y la actividad fabril de más de 35 establecimientos que estaban en condiciones de responder a la demanda interna. Este proceso se intensifica durante el transcurso de la Segunda Guerra Mundial. Se trata de una industria desorganizada aún en términos gremiales, muy artesanal en sus procedimientos productivos y marcada por cierta improvisación, aunque pujante y con perspectivas de desarrollo. Al mismo tiempo, las pautas de crianza y la visión acerca del bienestar de los niños son influenciadas por las corrientes educativas escolanovistas, froebelianas y montessorianas y alientan una mirada positiva sobre los juguetes como necesidad infantil.

Entre 1946 y 1955 se da un tercer período dominado tanto por las políticas de protección infantil como por la tendencia industrializante que caracterizaron al gobierno

peronista. La industria creció notoriamente gracias a la compra, por parte de la Fundación Eva Perón, de juguetes para repartir entre los niños, y a otras normativas que favorecieron el acceso de los sectores populares a nuevos bienes. En 1947 había ya 259 establecimientos dedicados a fabricar juguetes, se habían sextuplicado respecto del total de fábricas en el país, ocupaban 3181 obreros y estaban en condiciones de vender a precios más accesibles.

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

En 1955, con el derrocamiento del peronismo, se inicia un cuarto período caracterizado por el auge de los juguetes nacionales y un marcado desarrollo de la industria. Son varios los aspectos a considerar: el valor otorgado a los juguetes como motor del desarrollo infantil, la costumbre ya instalada de regalarlos, un conjunto de fábricas establecidas y con capacidad de crecimiento, la incorporación de nuevos materiales como los plásticos que abarataron el producto final, los viajes de los industriales para traer ideas, matrices y máquinas, y las políticas proteccionistas que mantuvieron resguardada a la industria de la competencia con mercados más desarrollados. Éstos fueron algunos de los elementos que se conjugaron para que entre 1960 y 1978 la industria proveyera casi la totalidad de los juguetes con los que jugaban los niños argentinos y las marcas nacionales fuesen tan prestigiosas como lo habían sido las importadas en las primeras décadas del siglo. Este período cierra en 1978, con la apertura a la importación del gobierno de facto.

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

Entre comienzos de 1990 y hasta el año 2003, el mercado argentino de juguetes fue sometido a profundos cambios. Varios factores parecen haber concurrido. Por un lado, la apertura comercial, que hizo que las empresas locales se enfrentaran a una mayor competencia internacional. Por otro, las condiciones generales de la economía y de política económica que crearon un clima para una mayor rotación de empresas. Hay empresas locales que dejaron de producir juguetes (algunas por cese de actividad, otras por reconversión), otras empresas permanecieron en el mercado con diferentes estrategias de ajuste a las nuevas condiciones del mercado y además se establecieron nuevas empresas. Algunos productores locales poseían licencias otorgadas por empresas multinacionales y, por distintas circunstancias, le fueron retiradas instalándose en el país representantes directos de las multinacionales. Buena parte de los empresarios locales, ya sean establecidos tradicionalmente como así también los recientemente asentados, son simultáneamente, por medio de la misma firma o firmas vinculadas, productores e importadores.

A partir de la apertura de la economía (instrumentada, entre otras formas, por la fuerte disminución de aranceles y la desaparición de derechos específicos en algunos rubros) se observaron fuertes incrementos anuales de los volúmenes importados a precios menores que los existentes en la industria local. La industria local transitó un proceso de reestructuración.

A los efectos relacionados con las reformas estructurales deben sumarse aquellos que se relacionaron con las secuelas del ajuste que se observó en el sector durante y después de la recesión de 1995 y principios de 1996 que resultara de la crisis mexicana ("efecto tequila"). Uno de los principales efectos es que la situación financiera de las empresas locales quedó resentida. El efecto se transmitió a través de la cadena de pagos desde el comercio hacia los productores. Así, quedaron alterados estructuralmente los vínculos entre la distribución y la producción. Algunos de los principales minoristas jugueteros tuvieron muy serios problemas financieros, resolviéndose muchos de ellos a través de concursos preventivos. Además, algunos de estos comerciantes también incursionaron en la importación directa de juguetes y fracasaron debido a que desconocían el medio. Así, los fabricantes locales, que comenzaban a reconstruir sus esquemas de ventas adaptándose a las nuevas condiciones del mercado -menores precios y mayores plazos- se vieron afectados por la interrupción de la cadena de pagos. Esto los condujo a no poder honrar las deudas con sus proveedores.

Ese proceso descripto determinó que la industria local hasta el año 2003 aparezca con unas pocas empresas líderes por rubro que conviven con otras de menor porte. También en ese entonces, se evidenciaban en el sector aproximadamente 70

empresas locales que se mantuvieron en el mercado emprendiendo importantes cambios, entre ellos, la especialización en ciertas líneas de productos y la importación. Otras comenzaron a vender al mercado externo a partir de su adhesión al régimen de especialización industrial, entre ellas:

- ANTEX ANDINA (muñecas y juguetes en general)
- JOKER (naipes y rompecabezas)
- YUSEL (peluches)
- JUEGOS Y JUGUETES (juguetes en general)
- JUSTO RODERO (naipes)
- FABESA (Navidad)

La heterogeneidad de productos que incluye la definición genérica de "juguetes" determinan características especiales en cuanto a la oferta y a la demanda de los mismos. Por el lado de la oferta, los "lay-outs" en la mayoría de las empresas productoras de juguetes son muy flexibles. Esto permite variar rápidamente el tipo de producto en relativamente poco tiempo dentro de cada segmento. Por ejemplo, en el caso de los juegos de sociedad se posee la flexibilidad de fabricar varios tipos de artículos con sólo cambiar las planchas de las imprentas. En el caso de otros juguetes, puede hacerse con sólo cambiar las matrices de las inyectoras de plástico.

Es posible afirmar que estas facilidades y decisiones de producción ocurren en la mayor parte de las empresas del sector dado que las firmas no están especializadas en la producción de un determinado tipo de juguete, sino que ofrecen una amplia variedad de productos a la vez.

Durante el gobierno Kirchnerista, la industria juguetera empezó a revertir las consecuencias de la fuerte desindustrialización de los años noventa. Es posible que de la gran crisis sufrida surgiera la necesidad de la Cámara Argentina de la Industria del Juguete de rescatar el pasado como una manera de recomponer los rasgos de identidad y fortalecer el gremio.²¹

Es importante destacar que la Cámara Argentina de la Industria del Juguete es una asociación civil sin fines de lucro, fundada el 19 de Junio de 1946, de actividad gremial empresaria que promueve la industria nacional, defiende sus derechos y también brinda su apoyo y asesoramiento a todo el gremio juguetero (comercio y servicios). Paralelamente organiza la única exposición de Juguetes de la Argentina (nacio-

²¹ <http://www.caijuquete.com.ar/> (consultado en Julio 2012)

nales e importados) con dos ediciones anuales que coinciden con el Día del Niño y las Fiestas Navideñas.

En relación a una de las fechas más importantes para la venta de juguetes, como lo es el Día del Niño, se comenta que se festeja en Argentina desde el 15 de Julio de 1960 y “es indudablemente la primera fecha importante del año y tiene una incidencia porcentual en las ventas totales de un 35 / 40 %.”²²

Finalmente debe destacarse a una asociación que jugó y juega un rol importante en la industria del juguete: la Asociación de Empresas del Juguete y Afines (A.A.D.E.J.A). La misma se constituyó en el año 2001, y su misión “es contribuir para la conformación de un mercado local de productos, que contemple las necesidades de los consumidores del sector juguetero. Conformar una entidad abierta a todas las empresas del sector, focalizada en la problemática local para administrar los negocios del sector, con facetas múltiples y heterogéneas, lo que implica que en su seno puede acoger a fabricantes, importadores, exportadores, comerciantes PYMES, cadenas comerciales y toda aquella empresa que haga de la actividad del juguete su función principal.”²³

²² <http://www.caijuguete.com.ar/> (consultado en Julio 2012)

²³ <http://www.aadeja.com.ar/#!/-bienvenidos/> (consultado en Septiembre 2015)

Proceso Industrial del Juguete (fabricación de juguetes a gran escala) a nivel mundial

Origen	Desarrollo						
1850	1907						
Historia de la Industria de Juguete en Argentina							
primer periodo	segundo periodo	tercer periodo	cuarto periodo	quinto periodo	sexto periodo	séptimo periodo	
1870-1935	1935-1946	1946-1955	1960-1978	1980-2003	2003-2015	2015-2019	
muy pocos locales ubicados en Bs.As., todos inmigrantes, juguetes inaccesibles para la mayoría de los chicos. En 1910 surgen firmas que producen juguetes de papel y cartón. Convivían con productos importados que se ofrecían en bazares y regalerías. Estas empresas se beneficiaron con el estallido de la primera guerra mundial.	se empiezan a producir en Buenos Aires los primeros juguetes de hojalata. Se evidenció una economía de sustitución de importaciones y la actividad fabril de más de 35 establecimientos que estaban en condiciones de responder a la demanda interna. Este proceso se intensifica durante el transcurso de la Segunda Guerra Mundial. Se trata de una industria desorganizada aún en términos gremiales, muy artesanal en sus procedimientos productivos y marcada por cierta improvisación, aunque pujante y con perspectivas de desarrollo.	período dominado tanto por las políticas de protección infantil como por la tendencia industrializante que caracterizaron al gobierno peronista. La industria creció notoriamente gracias a la compra, por parte de la Fundación Eva Perón, de juguetes para repartir entre los niños, y a otras normativas que favorecieron el acceso de los sectores populares a nuevos bienes. En 1947 había ya 259 establecimientos dedicados a fabricar juguetes, se habían sextuplicado respecto del total de fábricas en el país, ocupaban 3181 obreros y estaban en condiciones de vender a precios más accesibles.	En 1955, con el derrocamiento del peronismo, se inicia un cuarto período caracterizado por el auge de los juguetes nacionales y un marcado desarrollo de la industria. Son varios los aspectos a considerar: el valor otorgado a los juguetes como motor del desarrollo infantil, la costumbre ya instalada de regalarlos, un conjunto de fábricas establecidas y con capacidad de crecimiento, la incorporación de nuevos materiales como los plásticos que abarataron el producto final, los viajes de los industriales para traer ideas, matrices y máquinas, y las políticas proteccionistas que mantuvieron resguardada a la industria de la competencia con mercados más desarrollados. Éstos fueron algunos de los elementos que se conjugaron para que entre 1960 y 1978 la industria proveyera casi la totalidad de los juguetes con los que jugaban los niños argentinos y las marcas nacionales fuesen tan prestigiosas como lo habían sido las importadas en las primeras décadas del siglo. Este período cierra en 1978, con la apertura a la importación del gobierno de facto.	industria debilitada y en crisis y se caracterizará precisamente por su inestabilidad. Durante los años que van de 1980 a 1994 se produce la retracción casi total de esta industria, podríamos decir su desmantelamiento. Entre 1991 y 1992 cierran 61 fábricas, otras se achican, algunas se reconvierten en firmas importadoras o continúan con una actividad mixta. También el tipo de productos cambió sustancialmente, los diseños de los juguetes se vincularon más a la televisión y al cine y se generalizó el uso de licencias internacionales. En 1995 el "efecto tequila" también golpeó fuerte a la industria. solo existían 70 empresas al final del periodo.	con el fin de la convertibilidad y otras medidas de proteccionismo del mercado interno, se pasó de un 10% a un 27% en el año 2004 y fue creciendo hasta ubicarse alrededor de un 40% en 2011. Esto implicó el crecimiento de puestos de trabajo hasta alcanzar la cifra de 4000 y un incremento en la producción del 156% tomando la serie 2003 al 2011. la reactivación de la industria se dió gracias al financiamiento disponible. Empezaron las exportaciones de juguetes argentinos a otros países de sudamerica y a México.	fin del proteccionismo interno. escenario crítico con caída de actividad, suba de costos y competencia del exterior. Rentabilidad cero, obliga a replantear el negocio.	

CAPITULO III: *INDUSTRIA*
ARGENTINA DEL JUGUETE

Sumario Capítulo III “Industria Argentina del Juguete”

Industria Argentina del Juguete.....61

Análisis del Sector Industria Juguetera en Argentina.....65

- **Industria Argentina del Juguete**

Industria del Juguete

Basándonos en un informe del Ministerio de Relaciones Exteriores, Comercio Internacional y Culto de nuestro país, se puede definir que la industria bajo estudio “es aquella que produce bienes de consumo final destinados al entretenimiento y recreación de un público fundamentalmente infantil.”²⁴

Características Generales del Sector:

“Teniendo en cuenta la morfología del producto, los juguetes se pueden clasificar en: juguetes de ruedas; muñecas/os que representan animales o seres humanos; juegos de sociedad; artículos para fiestas, carnaval u otras diversiones y otros juguetes (trenes, rompecabezas, juegos de construcción, etc., no incluyéndose a los videojuegos porque no forman parte del mercado de juguetes tradicionales mientras que sí se incorporan los productos navideños y de cotillón pese a que no son juguetes, dado que están contemplados como tales por la Cámara Argentina de la Industria del Juguete).

Una de las principales características de esta industria es el uso intensivo de mano de obra.

El principal insumo utilizado en el proceso productivo es el plástico (materias primas plásticas), pero también se fabrican algunos juguetes de madera. Además, en la terminación de los productos se utilizan artículos textiles. Finalmente, en el empaquetado se utiliza papel, cartón e insumos gráficos.

Está integrado por empresas PyMEs de origen nacional y filiales comerciales de algunas empresas multinacionales, que importan gran parte de sus líneas de productos (mayormente de China) y también tercerizan la producción de algunos artículos a empresas locales.

Es un sector con una fuerte estacionalidad en las ventas, mayormente concentradas en dos fechas: Día del niño y fiestas de fin de año (Navidad y Reyes Magos).

Panorama Internacional:

El comercio internacional del sector del juguete se ha expandido en los últimos años y las importaciones alcanzaron en 2007 aproximadamente los US\$ 85.000 millones, superando en un 30% las registradas en 2006.

²⁴ <http://www.primerbrief.com/wp-content/uploads/2012/12/ARG-Uces-LEGO.pdf> (consultado en Agosto 2015)

Este fenómeno expansivo está estrechamente vinculado con la aparición de China (incluyendo Hong Kong) como estandarte del sector a nivel mundial: representa el 70% de la producción y más del 50% de las exportaciones.

En este sentido, una de las razones del predominio de China como productor se debe a la instalación de fábricas de las principales firmas del sector. Estas firmas, grandes empresas multinacionales, tienen sus centros de fabricación, logística y distribución en este país y en los países del sudeste asiático. Algunas de estas son: Lego (Dinamarca), Mattel y Hasbro (Estados Unidos) y Smoby (Francia), entre otras.

Principales importadores año 2007: Otros 36%, Estados Unidos 31%, China 13%, Alemania 7%, Gran Bretaña 7%, Japón 6%

Principales exportadores año 2007: China 53%, Otros 24%, Alemania 10%, Estados Unidos 8%, Japón 5%.”²⁵

Evolución del Sector de la Industria del Juguete en el Mundo:

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

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

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

En ese marco, las grandes empresas de juguetes, radicaron sus plantas de producción en el Asia, concentrando Indonesia, China y Tailandia el 80% de la producción mundial. Un solo mercado global por otra parte, permite instalar estrategias de publicidad y distribución a nivel planetario.

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

²⁵ <http://www.industria.gob.ar/wp-content/uploads/2012/08/El-sector-de-juguetes-en-la-Argentina-Agosto-2009.pdf> (consultado en Agosto 2015)

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

Por otra parte, la carga cultural que implica la concepción que da origen a un juguete, es un medio eficaz para imponer en forma indirecta los valores del consumo y cambio de productos en forma permanente y la construcción desde pequeños de valoraciones implícitas. El mejor ejemplo en esto, es la muñeca Barbie.

Quién maneja los contenidos culturales, maneja a la sociedad aplicando el principio de economía de fuerzas, esencial para posibilitar mayor lucro. El propio ser, es portador y difusor inconsciente como individuo social, de sus propias limitaciones. Desde el mítico ensayo "Para leer al Pato Donald" hasta hoy, estos mecanismos de convalidación ideológica, se han perfeccionado e instalado con uniformidad en el mundo.

La industria del juguete asimismo, ha generado grandes negocios a partir de la provisión de licencias de productos creados por grandes empresas como Walt Disney o Warner Brothers que, a través de los medios masivos de comunicación van guiando el gusto de los consumidores y sus consecuentes demandas.

Evolución del Sector del Juguete en Argentina

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

La política de apertura indiscriminada a la importación y la nueva situación mundial en donde se siguió un proceso de construcción de un mercado único y global, determinó que en el año 2000, la producción nacional solo participaba en un 10% de las ventas realizadas en el mercado interno.

La industria del juguete en la Argentina, ha reaccionado ante este hecho que la ponía en riesgo de desaparecer ante la existencia del producto importado.

Luego de la salida de la Convertibilidad, la producción nacional de juguetes se expandió a una tasa promedio anual del 17%. Mientras que entre 2004 y 2007 la participación de la producción local en el mercado se mantuvo en promedio en torno al 27%, a partir del año 2008 fue creciendo ubicándose en el año 2011 en el 40%.

Por otra parte, en igual período, el empleo registrado en el sector superó con creces al promedio de la industria manufacturera (29%).

En este sentido, en el año 2011, dos de cada cinco juguetes vendidos fueron de producción nacional.

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

Cabe señalar como práctica habitual la contratación de trabajadores temporalmente, durante los “picos” de consumo estacionales – Día del Niño, Navidad, Reyes-. Para esos períodos, la dotación de personal se incrementa en un 33%.

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

Inclusive, empresas extranjeras como la brasileña Sulamericana entre otras, han realizado inversiones en nuevas plantas generando productos con valor agregado y nuevos puestos de trabajo.

Se ha estimado asimismo, que durante el año 2011, la producción aumentó un 10% con relación al año 2010, con lo que se va consolidando para el futuro, la solidez de la industria nacional.

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

Con relación a la cadena productiva de la industria del juguete, cabe agregar un nuevo componente que ha resultado indispensable para la reactivación de la industria: el financiamiento.

La industria del juguete que se encontraba cuasi desaparecida por la competencia desleal de los productos importados, necesitaba para reaccionar y generar nuevos puestos de trabajo, nuevas inversiones.

La innovación en bienes de capital, nuevos diseños y productos, requieren de una política de Estado que permita el financiamiento a tasas posibles, que sean sustento de la vocación empresarial y que permitan en síntesis, abocarse de lleno a la producción sin estar condicionado por situaciones financieras que limitan la concreción de los proyectos planteados.

En tal sentido, la existencia para las empresas PYMES de líneas de crédito blando del Ministerio de Industria, las herramientas crediticias ofrecidas por el Fondo Productivo del Bicentenario y el Régimen de Bonificación de Tasas han permitido a los empresarios planificar nuevas inversiones y las condiciones de producción para el mediano y largo plazo. Esta transformación logró que la producción nacional, además de ocupar una mayor porción del mercado interno, exporte a otros mercados.

Cabe señalar en este sentido, que algunas empresas PyMES han formado grupos exportadores (grupo exportador de juguetes didácticos “Toc Toc”. grupo exportador “Piedra Libre” de juguetes argentinos), combinando sus productos en forma complementaria, lo que les permite eliminar costos, mejorar la oferta y participar en acciones de promoción que facilitan el ingreso a los mercados externos.

Además de las empresas ligadas a la producción, existe un número similar de mayoristas e importadores.

Las empresas productoras son mayormente PyMEs y de capitales nacionales. El 90% están localizadas en la Capital Federal y la provincia de Buenos Aires.”²⁶

- **Análisis del Sector Industria Juguetera en Argentina**

Mercado Local

“En 2008, el consumo interno de juguetes superó los \$ 680 millones, correspondiendo el 33% a la producción nacional: (\$ 225 millones).

No obstante, existen ciertos segmentos en donde los juguetes nacionales tienen mayor presencia en relación con los de origen extranjero, como en juegos didácticos y de sociedad (por cuestiones idiomáticas y culturales), algunos juegos de construcción (buen diseño y posicionamiento del producto) y algunos juguetes de ruedas (alto costo del flete).

La industria está integrada por alrededor de 100 empresas, las cuales emplean de forma estable entre 1.500 y 2.000 trabajadores. Las firmas están localizadas principalmente en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y en el Gran Buenos Aires.”²⁷

“Según un informe del Centro de Estudios para la Producción (CEP) sobre la industria del juguete en la Argentina del 2009, se estima que existen en el mundo 250.000 variedades de juguetes que pueden clasificarse en función de diversos criterios:

²⁶ <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Sector%20Industria%20del%20Juguete.pdf> (consultado en Agosto 2015)

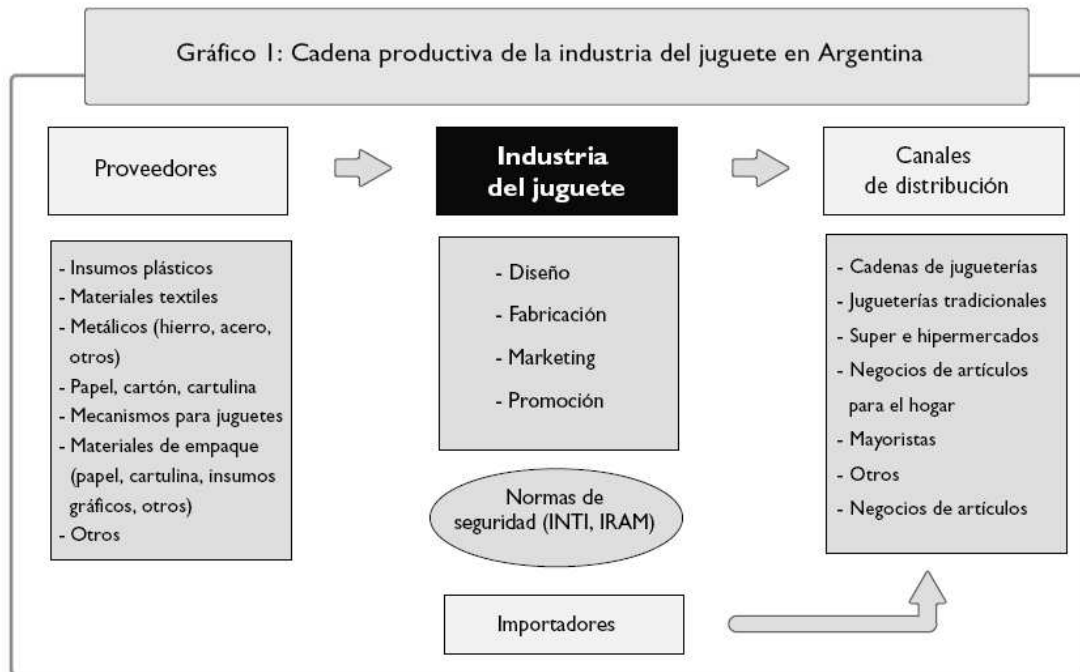
²⁷ <http://www.industria.gob.ar/wp-content/uploads/2012/08/El-sector-de-juguetes-en-la-Argentina-Agosto-2009.pdf> (consultado en Agosto 2015)

- Por grupos de edad (bebés, niños, adultos),
- Por tipo de producto (muñecos, autitos, panoplias, bélicos, etc.),
- Por tipo de actividad que estimula (sensomotora, física, intelectual, creativo, didáctico, etc.);
- Por tipo de material (plástico, metal, textil, papel, cartón, etc.);
- Por mecanismo incorporado (con o sin movimiento, eléctricos, a pilas, etc.),
- Por proceso de producción (inyección, rotomoldeo, tampografía, serigrafía, etc.), entre otros.

El proceso de producción de la industria del juguete comprende distintas etapas que van desde el diseño y el desarrollo de nuevos productos, su fabricación y armado, hasta las actividades de promoción y ventas. La fabricación de juguetes requiere de materias primas provistas por otros sectores industriales, tales como, insumos plásticos (polipropileno, polietileno, poliestireno de alto impacto); materiales textiles; metálicos (hierro, acero); papeles, cartulinas y cartón y mecanismos para juguetes (motor eléctrico, fricción, cuerda, resorte, pila, etc), por mencionar los más habituales.

Habida cuenta de que un porcentaje importante de los juguetes ofrecidos en el mercado son de plástico, la producción total y/ o parcial –partes y piezas- de los mismos, requiere del uso de máquinas y matrices en los distintos procesos de transformación, propios de la industria del plástico, tales como inyección, soplado y rotomoldeo. Pese a que los dos sectores son bien distintos por sus mercados, tienen puntos de contacto en lo que se refiere al “proceso industrial”.

Las fases posteriores son las de armado y empaque de juguetes que, a diferencia de la de fabricación, son más intensivas en mano de obra. Con relación al packaging (la forma de presentación del producto ante el consumidor), normalmente es diseñado por las propias empresas y realizado por firmas tercerizadas que suelen utilizar insumos tales como materiales gráficos, láminas de polietileno y de pvc, papel, cartón, entre otros.



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

Las características propias del sector hacen que el desarrollo de nuevos productos (novedades), la renovación del packaging y las actividades de promoción y difusión resulten clave en la estrategia competitiva de las empresas, para un mejor posicionamiento de sus productos en el mercado.

Los principales canales de distribución son las jugueterías minoristas y mayoristas, los súper e hipermercados, y los negocios de artículos para el hogar.

Es decir, los canales de distribución son diversos; los mayoristas, que actúan de nexo con los comercios minoristas de menor tamaño, principalmente con las pequeñas y medianas jugueterías y los negocios polirrubro. En cuanto a los canales minoristas, se pueden mencionar: jugueterías tradicionales, cadenas de jugueterías, súper e hipermercados, negocios de artículos para el hogar y otros como comercios polirrubro, librerías, kioskos, drugstores, etc. Si bien el lugar que éstos ocupan difiere en función del tipo de producto comercializado, los tres primeros constituyen los principales puntos de comercialización.

Asimismo, en los últimos tiempos, las firmas del sector han recurrido a otras modalidades de venta como las promociones y los regalos empresariales.”²⁸

28

<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Informe%20Sectorial%20sobre%20la%20Industria%20del%20Juguete.pdf> (consultado en Agosto 2015)

Normas de Seguridad

“Los juguetes que se comercializan en el país deben ser certificados sobre el cumplimiento de normas de seguridad en juguetes. Esto tiene su origen en el laboratorio de la CAIJ. Las etiquetas o envoltorios deben aclarar en castellano el país de origen, datos del fabricante o importador, indicaciones, advertencias y hasta recomendaciones sobre la edad de uso. En el año 1993 se inició el proyecto con la creación del laboratorio para ensayos de normas de seguridad de juguetes implementando la política institucional de la cámara para afianzar la seguridad de los juguetes comercializados en el país, ya sean de origen local o importado. Con la promulgación de la resolución 851/98 se logró el reconocimiento de la autoridad de aplicación para actuar como laboratorio reconocido, en el marco de la resolución.

En Enero del 2000, el laboratorio fue auditado por ITS (Interek Testing Service) generando un acuerdo de cooperación técnica en el marco del convenio de reconocimiento mutuo entre IRAM e ITS, de lo cual surge el Laboratorio Ensayo. En marzo de 2001 se logró la Acreditación por parte del O.A.A. (Organismo Argentino de Acreditación).

El alcance del laboratorio corresponde a las normas:

UNE-EN-71-1:1999

IRAM 3583-2:1996 – Seguridad en juguetes: requisitos físicos y mecánicos

UNE-EN-71-2:1999 - Seguridad en juguetes: inflamabilidad

IRAM 3583-3:1996 - Seguridad en juguetes: inflamabilidad

UNE-EN-71-3:1994 - Seguridad en juguetes: migración de metales pesados

IRAM 3583-4:1996 - Seguridad en juguetes: migración de metales pesados

UNE-EN-71-4:1994 - Seguridad en juguetes: juegos de experimentos químicos y actividades relacionadas.

IRAM 3583-5:1996 - Seguridad en juguetes: juegos de experimentos químicos y actividades relacionadas.

UNE-EN-71-5:1994 - Seguridad en juguetes: juegos de experimentos distintos a los químicos.

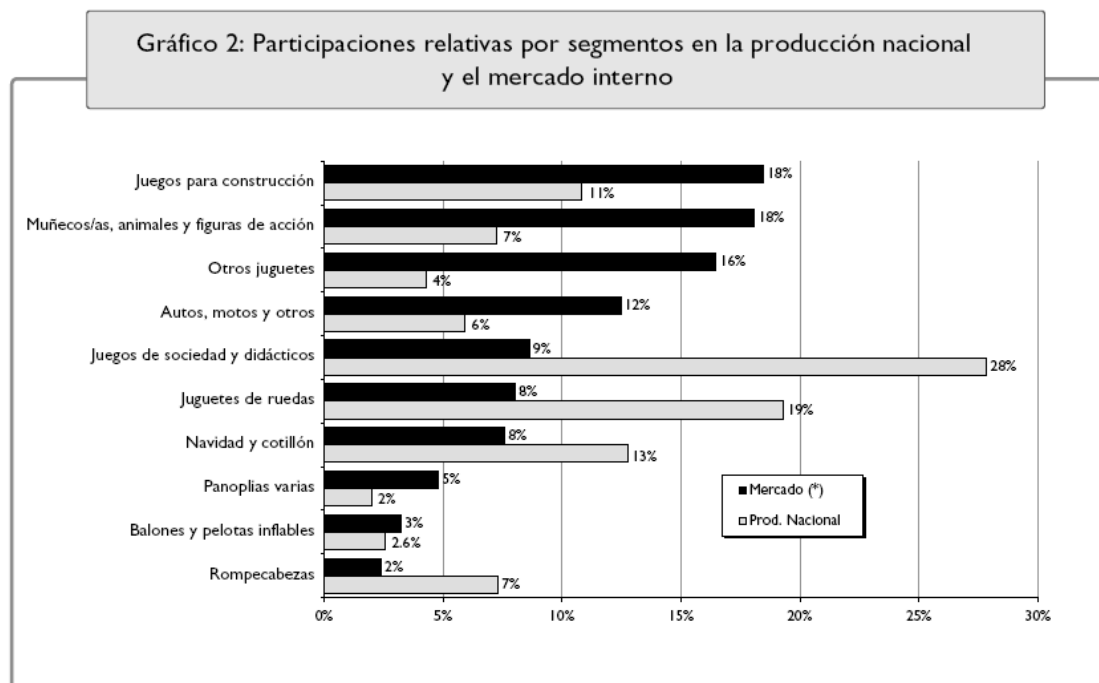
EN 50088:1996 - Seguridad en juguetes eléctricos

La Resolución N° 851/1998 y complementaria 435/99, establece que los juguetes sólo pueden “comercializarse o transferirse en forma gratuita” si están certificados por algunas de las siguientes normas técnicas: nacionales como IRAM (Instituto Ar-

gentino de Normalización y Certificación) e INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial); regionales como COPANT (Comisión Panamericana de Normas Técnicas) e internacionales como CEN (Comité Europeo para la Normalización) e ISO (Organización Internacional de Estándares).”²⁹

Estructura de Mercado

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



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

En términos del perfil productivo de la industria argentina, el 60% del valor de la producción es explicada por tres rubros: Juegos didácticos y de sociedad; Juguetes de ruedas y Cotillón y navidad mientras que el mercado demanda en mayor medida muñecos/as, animales y figuras de acción; juegos para construcción y otros juguetes.

²⁹ <http://www1.rionegro.com.ar/diario/tools/imprimir.php?id=10092> (consultado en Agosto 2015)

Esta situación puede responder, en parte, a que estos segmentos han sido por diversos motivos los menos afectados por la oferta importada.

El siguiente 30% de la fabricación se reparte entre cuatro segmentos: juegos para construcción; rompecabezas; muñecos/as, animales y figuras de acción y otros juguetes y autos, motos y demás vehículos. Finalmente, el resto se lo llevan balones y pelotas inflables y panoplias varias.

La oferta de productos que existe en el mercado, sumado a la renovación permanente de la misma, hace que las empresas inviertan recursos en el desarrollo de nuevos diseños y productos para diferenciarse de sus competidores. Los fabricantes destinan para ese fin, en promedio, el 4,5% de su facturación.”³⁰

“Asimismo, se supone que al menos una parte de esa inversión se ve reflejada en el lanzamiento de novedades, las que explican el 27% de las ventas.

Ahora bien, si asumimos que los ingresos obtenidos en concepto de novedades son reinvertidos en la creación y desarrollo de juegos y juguetes nuevos, podría decirse que esa relación es del 17%.

Cada segmento del mercado de juguetes comprende productos nacionales e importados que presentan cierto grado de diferenciación.

Un recurso adicional de diferenciación son las licencias. No obstante ello, su uso no está muy generalizado entre los fabricantes locales, representando el 8,5% de las ventas totales.

Los contratos entre los licenciantes (propietarios de las licencias) y las licenciatarias (quienes las reciben) suelen ser por un año y sujetas a renovación. Por lo general, en los mismos se especifican los montos y términos de pago de los derechos, las comisiones, los royalties – que suelen ser entre 10 y 15% de las ventas – y las garantías mínimas -que son independientes del éxito o fracaso de su uso al final del término del contrato-.

Existen al menos seis clases de licencias, que surgen de la combinación de los siguientes atributos:

Origen (importadas o nacional); tipo (de personaje o fabricante) y modo de explotación (para producir o importar).

³⁰ <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Sector%20Industria%20del%20Juguete.pdf> (consultado en Agosto 2015)

Las licencias de personaje consisten en la aplicación de una imagen, logo o marca reconocida públicamente a un producto. Es el mecanismo por el cual el mundo del entretenimiento completa los ingresos de su negocio con merchandising.

Por lo tanto, tales licencias corresponden a personajes de películas, programas de televisión o dibujos animados. Las principales proveedoras mundiales de licencias son Walt Disney y Warner Brothers. Asimismo existen casos como el de Barbie, en que la licencia de fabricante se convirtió en licencia de personaje.

En cuanto a las licencias de fabricante son aquellas en donde la empresa local adquiere el derecho de fabricar y comercializar productos de una determinada marca – lo que le permite ganar competitividad en su mercado debido al prestigio de la misma-; y debe cumplir con una serie de obligaciones y especificaciones convenidas en el contrato de licencia. Normalmente ellas se refieren a la producción de un juguete de calidad, estandarizado, normas de seguridad, presentación, proceso de producción, etc. También puede haber productores nacionales que utilicen una licencia pero que realicen sus propios diseños de productos y modelos, aunque esto no es habitual.

En nuestro país predominan las licencias extranjeras y de personaje. Según datos de algunas encuestas, la mitad de las mismas son extranjeras de personaje para fabricar, el 23% extranjeras de personaje para importar, y el 14% extranjeras de fabricante para fabricar. El resto son nacionales.

Las licencias que realmente diferencian un producto de otro son las importadas y, en particular, las de personajes, ya que los productos vienen acompañados con importantes campañas de publicidad a través de los medios masivos de comunicación a nivel internacional.

Por ejemplo, los supermercados (denominados "open market"), buscan productos masivos y con licencias de Disney, Warner Bros., Tiny Toons, etc., ya que son ventas aseguradas. Por lo tanto, algunos productores locales han decidido realizar inversiones en licencias, para captar una parte de este importante segmento.

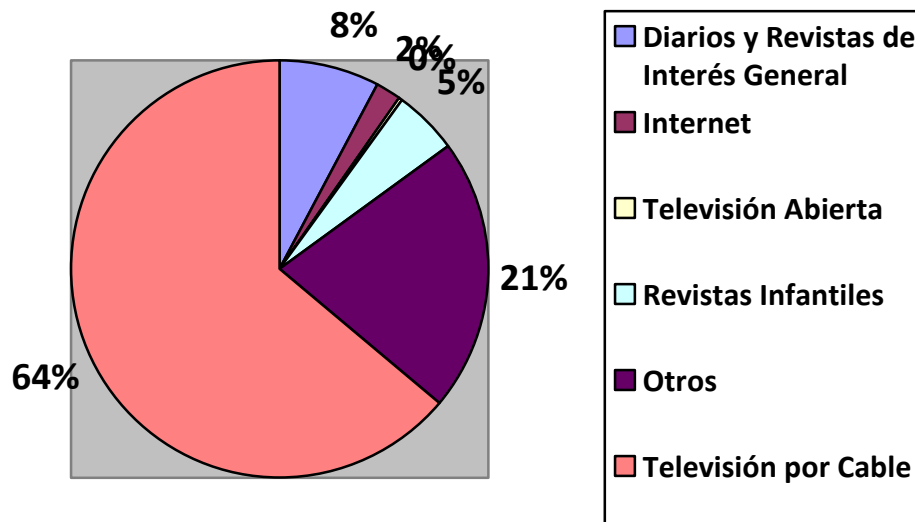
La licencia es lo que permite acceder a la franja de juguetes de altos precios y asegura novedades todos los años. En la mayoría de los casos, aquellos que adquieren una licencia deben realizar inversiones tanto en maquinarias y equipos (inyectoras de plásticos controladas por procesador, máquinas modernas para insertar cabellos y pintar cabezas de muñecas, etc.) como en mejoras de la comercialización.

Las licencias se otorgan por períodos anuales y se van renovando. En algunas ocasiones, las firmas extranjeras venden en un primer momento la licencia a un productor o una comercializadora local y después instalan su propia oficina importadora.

Este ha sido el caso de la empresa MATTEL, que después de haberle cedido la licencia de la marca Barbie a ANTEX ANDINA por varios años, rescindió el contrato y comenzó a importar la línea directamente a partir de 1994, cuando instaló una oficina local. Otro caso ha sido el de LEGO, que instaló una oficina comercial en el país después de haberle retirado la licencia a ANTEX ANDINA para importar esos productos.

También puede hacerse referencia al caso de HASBRO: ANTEX ANDINA, JOCSA y PACIPA producían para esa empresa bajo licencia. Luego de problemas de incobrabilidad que enfrentaron a algunas de estas empresas locales con la multinacional, HASBRO USA negoció un Joint-Venture que permitió la creación de HASBRO Argentina a partir de 1997.

Gráfico: Distribución de la publicidad por medio



Aclaración de los Porcentajes: Diarios y revistas de interés general 7,7%; Internet 2%; Televisión abierta 0.3%; Revistas infantiles 5%; Otros 21%; Televisión por cable 64%.

Fuente: Estimación sobre la base de Encuesta CEP

Como parte de sus estrategias de marketing, las empresas invierten una porción de sus recursos en la promoción de sus productos a través de distintos medios. Así, del 3% de la facturación que representan los gastos en publicidad, más de la mitad se los lleva la televisión por cable, en especial los canales dirigidos al público infantil como Disney Channel, Discovery Kids, Cartoon Networks, entre otros.

El 21% de sus ventas las destinan a otros medios formados por catálogos, folletos y exposiciones. El 15% restante se reparte entre diarios y revistas de interés general; revistas infantiles; Internet y televisión abierta.

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

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

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

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

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

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

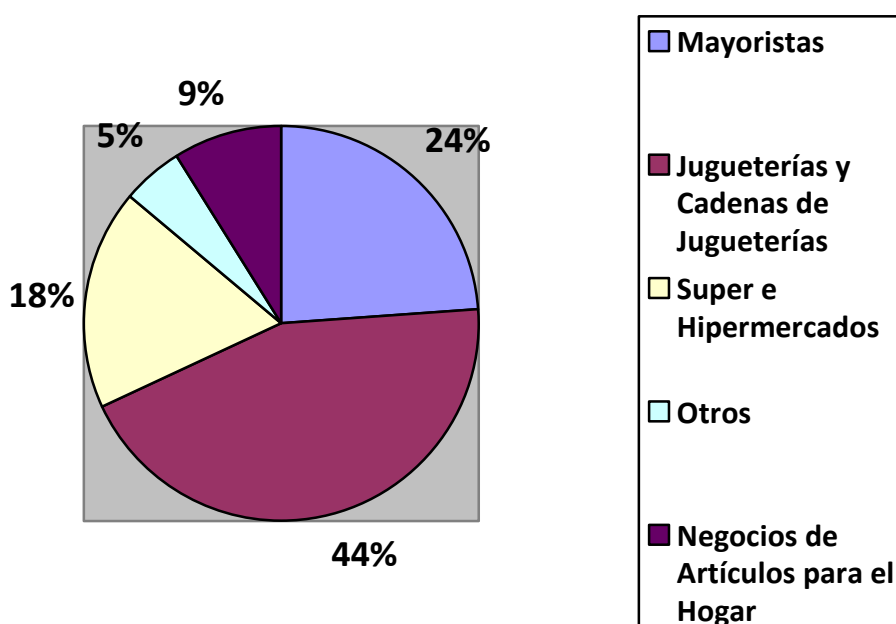
En la medida en que algunos fabricantes devinieron (total o parcialmente) en importadores, estos actores pudieron ofrecer una gama más amplia de productos. Así, desplazaron a los mayoristas, cuyo papel antes de la masiva entrada de los productos importados, radicaba –en parte- en “congregar” los diversos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

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

En lo que a super e hipermercados respecta, éstos explican el 18% de las ventas. Asimismo, vale la pena señalar que este actor, para el que los juguetes representan un papel accesorio en su oferta de productos, cobró importancia dentro del rubro en los años '90. Para colocar sus productos en este canal de comercialización, los productores locales debieron reducir sus precios y extender sus plazos de cobro. Además, una buena proporción del mercado de juguetes local es "Open Market", esto es, los supermercados importan en forma directa sin marca conocida, lo que les permite reducir sus márgenes. Como contrapartida, los márgenes en el comercio minorista argentino son muy altos dados los costos de mantener el espacio físico y el personal (100%). Ante estas nuevas modalidades de la cadena de ventas, se generó la desaparición de las empresas mayoristas, entre las que se podrían nombrar a: CHICHELANDIA, DÍAS FELICES, ESKÁN y GÉMINIS.

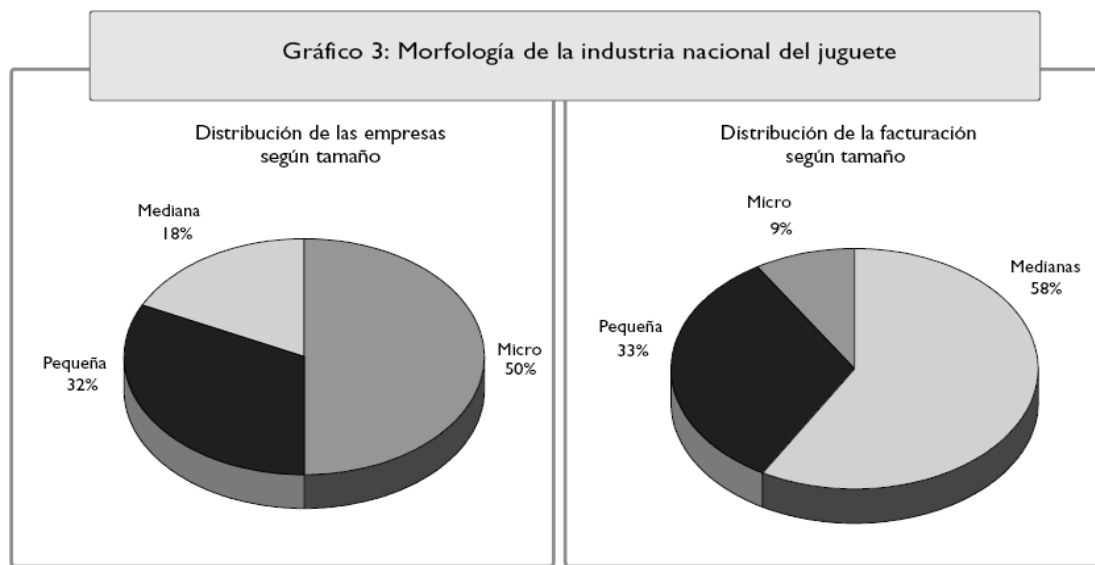
Por su parte, los negocios de artículos para el hogar, que constituyen un punto de comercialización importante para los fabricantes de juguetes de ruedas y de playa, absorben el 9%. Adicionalmente, en los últimos años algunas empresas buscaron otra alternativa de negocios en los regalos empresariales y promociones, que si bien no es demasiado significativa en el marco general, alcanza proporciones próximas al 10% de sus ventas.

Gráfico: Distribución de las Ventas por Canales



Aclaraciones de los Porcentajes: Mayoristas 24%; Jugueterías y cadenas de jugueterías 44%; Super e hipermercados 18%; Otros 5%; Negocios de artículos para el hogar 9%”³¹

“Teniendo en cuenta el criterio tradicional de clasificación de las empresas por tamaño - formalizada en la Argentina mediante la Resolución 675/2002– y la proyección al 2011 de los datos provenientes de la Encuesta CEP (Centro de Estudios para la Producción) es posible establecer que: el 50% de las empresas del sector son micro, el 32% pequeñas y el 18% medianas.



Fuente: Estimación sobre la base de Encuesta CEP

Cabe destacar que un sector de las empresas micro, asociadas en la Asociación Productores de Juguetes Argentinos, llega al mercado a través del diseño, la pedagogía y la educación, haciendo hincapié en la personalización de los productos, su elaboración artesanal y su carácter formador y educativo.

Si se analiza la contribución a las ventas por tamaño, se mantiene sin grandes variaciones la segmentación realizada por la encuesta CEP, de donde surge que las empresas medianas explican el 58% de la facturación, las pequeñas el 33% y las micro sólo el 9%.”³²

En relación a la participación de la oferta importada en los distintos rubros del sector, las principales empresas pueden resumirse en el siguiente cuadro:

31

http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_76.pdf (consultado en Agosto 2015)

32 <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Sector%20Industria%20del%20Juguete.pdf> (consultado en Agosto 2015)

Rubros	Principales Empresas (marcas)		Participación de la Oferta Importada (*)
	Nacionales	Extranjeras o Importadas	
Juguetes de Rueda	Biemme; Tlanti (Rondi); Vegher Plast;	Perego; Brinquedos Bandeirantes; Jofemar	Media
Muñecos/as que representan seres humanos	Petit (Yoly Bell); Juguetech (Cariñito); Miluplast; Antex Andina (Playmobil)	Mattel (Barbie); Ditoys	Alta
Juegos de Mesa	Rubial; Plastigal; Toyco; Implast	Hasbro (Monopoly, Pictionary); Mattel (Scrabble)	Baja
Primera Infancia	Di Mare (Bimbi)	Chicco; Mattel (Fisher Price); Ditoys	Alta
Panoplias de té, cocina, oficios, etc.	Faraoni y Lo Menzo (chikitos); Juegos y Juguetes; Di Mare (Princesitas)	Smoby; Mattel; Rivaplast; Ditoys	Alta
Juguetes que representan animales o seres no humanos	Antex Andina	Hasbro (My little Pony), Mattel (Power Ranger); Smoby	Alta
Juegos Didácticos	Caupur; Ruibal; Antex Andina; Errekaese (Top Toys); Tapimovil	Mattel (Fisher Price); Ditoys	Baja
Juegos para Construcción	Lionel's (Mis ladrillos); Di Mare (Blocky)	Lego; Lionel's; Ditoys	Alta
Autos, motos y otros	Caupur (Duravit); Megaprice	Smoby (Majorette); Mattel (MatchBox, Hotwheels); Poka; Marplast; Enrique Trucco e Hijos	Alta
Rompecabezas	Caupur; Antex Andina; Toyco	Ditoys; Modelex; Smoby	Baja
Navidad y Cotillón	Rocig; Fabesa	Poka; Alparamis	Media
Balones y Pelotas Inflables	Turby Toy; Didifás	Alfatrade; Smoby	Alta

Fuente: CEP en base a CAIJ

(*) Se considera que la participación de la oferta importada es baja cuando las importaciones no superan el 25% del mercado; es media cuando están entre 25% y 50% y es alta cuando superan la mitad del mismo.

Desde Diciembre 2013 a Marzo 2014 se realizó, a través del portal JuguetesyNegocios.com, la 1ª edición de la encuesta "Ranking de marcas de juguetes en Argentina."³³ Los resultados arrojados surgieron de la preferencia de 245 comerciantes jugueteros que respondieron la encuesta, y dentro de las 7 principales categorías de juguetes, independientemente de sus volúmenes de ventas.

Las 3 marcas más mencionadas por categoría fueron las siguientes:

33

[http://juguetesynegocios.com/?Ranking de marcas de juguetes de Argentina 2013&page=ampliada&id=1004&s=&_page=tags](http://juguetesynegocios.com/?Ranking%20de%20marcas%20de%20juguetes%20de%20Argentina%202013&page=ampliada&id=1004&s=&_page=tags) (consultado en Agosto 2015)




Aire Libre y Rodados

1	2	3
		
Rondi	Rotoys	Biemme

Bebés y Pre-Escolar

1	2	3
		
Fisher-Price	Chicco	Bimbi

Disfraces y Maquillajes

1	2	3
		
Juliana	New Toy's	Multiscope

Juegos de Construcción

1	2	3
		
Rasti	Blocky	Lego

Juegos de Mesa



1	2	3
		
Ruibal	ToyCo	Implas

Muñecas

1	2	3
		
Yoly-Bell	Barbie	Monster High
		

La Le Lu
(compartido)

Vehículos a escala

	1	2	3
		OTROS (*)	
	Hot Wheels	Otros (*)	Antex

(*) el segundo puesto fue para la opción "Otros", dentro de la cual una de las principales marcas del mercado fue nombrada 86 veces y su titular solicitó no nombrarla.

Por expreso pedido de sus titulares, una marca de bicicletas, una de juegos de mesa, una de muñecas, una de bloques de construcción y otra de juguetes plásticos (camiones, bloques, etc) no participaron en la encuesta.

A través de la misma página web pero en el 2014, se determinaron cuáles son las principales cadenas de jugueterías argentinas y cómo variaron en cantidad de sucursales en los últimos años:

Los primeros puestos de cadenas jugueteras más importantes de Argentina son:

Ranking 2014	Cadena	Sucursales 2014	Sucursales 2013	Ubicación
1°	Giro Didactico	59	62	Todo el país
2°	El Mundo del Juguete	30	30	Todo el país
3°	Cebra	19	19	AMBA
4°	Compañía de juguetes	17	16	Todo el país
5°	Citykids	11	11	AMBA
6°	Carrousel	10	10	AMBA
6°	Cachavacha	10	8	Córdoba
7°	Apio Verde	9	9	AMBA
7°	Gulliver	9	10	Rosario, Santa Fé
7°	Magneto	9	S/D	AMBA
7°	Pluto's	9	S/D	Córdoba y Mendoza
8°	Educando	8	7	Mar del Plata y CABA
8°	Osito Azul	8	7	AMBA
8°	Tio Mario	8	7	CABA
9°	Imaginarium	7	9	AMBA
9°	Jugueterías Guindi	7	5	Tucumán
9°	Toy Planet	7	5	Mar del Plata
10°	Dauria	6	6	Córdoba
10°	Ferniplast	6	6	Córdoba

10°	Santa Claus	6	6	GBA Norte
10°	Kinderland	6	5	GBA Oeste
11°	Jumbo Express	5	5	Río Negro
12°	Juguetería Pizzico	4	4	Santa Fé
12°	Magic Toys	4	3	GBA Oeste

Para este ranking se tuvieron en cuenta solamente aquellas cadenas con 4 o más sucursales.

De las mencionadas, sólo una de ellas, la española **IMAGINARIUM** no es de origen nacional, y la cadena **GIRO DIDACTICO** ha cruzado la frontera con franquicias en Uruguay, Paraguay y Ecuador.³⁴

Comercio Exterior - Balanza Comercial Argentina

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

Fuente CEI en base a INDEC

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

Este déficit es consecuencia, en gran parte, del constante crecimiento que han experimentado las importaciones que, a excepción del año 2009 donde cayeron un 13%, se han incrementado un 56% entre los años 2007 y 2011. Al mismo tiempo, las exportaciones, han ido disminuyendo año tras año presentando solo un leve incremento en el año 2011 y cayendo en el quinquenio analizado un 47%.

Con esto, el saldo comercial ha sido desfavorable para la Argentina con un déficit que se incrementó en este periodo más de un 60% ya que, al inicio del mismo el déficit de la balanza comercial era de U\$S 200,4 millones y al finalizar el quinquenio fue de U\$S 326,2 millones.

34

http://juquetesynegocios.com/?Ranking_2014_de_jugueterias_argentinas&page=ampliada&id=1065&s=&_page=tags
(consultado en Agosto 2015)

Los principales destinos de exportación de los productos del sector juguetes, durante el año 2011 fueron: Uruguay (21,13%), México (13,85%), Paraguay (12,51%), Chile (11,20%) y Colombia (10,18%).

Como puede observarse, estos países concentraron casi el 70% de las ventas externas, mientras que los diez primeros destinos demandaron alrededor del 93% del total exportado. Sin perjuicio de ello, las ventas externas de estos productos son dirigidas a una variedad muy amplia de países, demostrando así la gran diversificación de mercados que han sabido conquistar las empresas argentinas.

En cuanto a la procedencia de las importaciones argentinas de juguetes los principales proveedores en 2011, fueron los siguientes: China (52,80%), Estados Unidos (31,87%) e Italia (4,06%). Como puede observarse, éstos países representaron casi el 90% del total las compras externas argentinas durante el año 2011, con un volumen de importaciones que ascendió a aproximadamente los u\$s 300 millones.”³⁵

La Demanda de Juguetes en Argentina

Una de las características particulares de la demanda local es, al menos en lo observado en los últimos años, que los niños argentinos hacen que los períodos de demanda por producto sean muy breves y más aún si se lo compara con la vida del mismo producto en otros mercados. Los productos que en otros países se venden en dos o tres temporadas consecutivas, en Argentina se agotan en una sola. Esto, se entiende, responde a una voracidad por las novedades. Este efecto también determina que, si bien la publicidad desarrolla un mercado de personajes muy rentable, el éxito de ventas está muy condicionado por la velocidad en responder a cada demanda puntual en el tiempo adecuado. Así, “se manifiesta que la demanda está estimulada por una permanente innovación de productos y una relación muy intrincada entre productores, importadores, distribuidores, medios de comunicación y publicidad.”³⁶

En cuanto a la estacionalidad de la demanda, los picos de venta son muy pronunciados para el día del niño y para Navidad y Reyes.

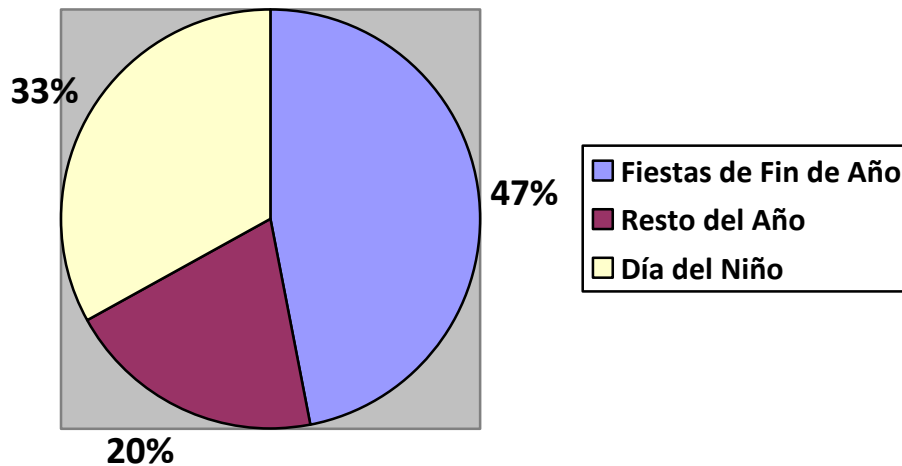
“Existen una serie de factores que determinan la demanda de juguetes. Algunos resultan comunes al resto de los productos, como el precio relativo y el nivel de ingresos, aunque otros son más específicos. Entre ellos, la evolución de la población infantil (cantidad total, por sexo y rango de edad) y la tasa de natalidad; los hábitos de consumo y la estacionalidad de las ventas ligadas al Día del Niño y a las fiestas de fin de año. Con relación a este último punto se puede agregar que, según la encuesta

35 <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Sector%20Industria%20del%20Juguete.pdf> (consultado en Agosto 2015)

36 <http://www.mecon.gov.ar/cnce/pub/bol/boletines/boletin16.htm> (consultado en Agosto 2015)

CEP, la primera fecha representa el 32,5% de la facturación anual de las empresas relevadas, mientras que la segunda se lleva el 47,1%.

Gráfico: Distribución de las Ventas durante el Año



Aclaraciones de los Porcentajes: Fiestas de fin de año 47%; Resto del año 20%; Día del Niño 33%.

Con respecto a los aspectos más particulares, corresponde aclarar que si bien se ha considerado históricamente a los niños menores de 14 años como los usuarios de juguetes, en los últimos tiempos esta franja etaria se ha ido reduciendo, bajando su techo a los 10. Esta tendencia, que también se manifiesta a nivel mundial, se debe fundamentalmente al impacto que han tenido los avances tecnológicos en los hábitos de consumo. En otras palabras, cada vez es más temprana la edad en que los niños abandonan los juguetes más sencillos por otros más sofisticados como los videojuegos, los juegos para computadora y –más en general- pasan a entretenerse en el mundo de la informática y las telecomunicaciones.

Cuadro 2: Población infantil por rango y sexo

Edad	Varones	Mujeres	Total por Rango
0-4 años	1.693.479	1.635.719	3.329.198
5-9 años	1.738.020	1.681.084	3.419.104
10-14 años	1.755.899	1.700.418	3.456.317
Total por Sexo	5.187.398	5.017.221	10.204.619

Fuente: CEP sobre la base de Indec

Por otro lado, la natalidad viene registrando una caída ininterrumpida desde la década del '80.

Según datos del Indec, la tasa promedio para el quinquenio 2000-05 fue de 18 cada mil habitantes y se prevé una menor para los cinco años posteriores (2005-2010) que será del 17,5 cada mil habitantes.

Esta tendencia tiende a angostar la base de la pirámide poblacional, disminuyendo la proporción de población infantil en el total.

En los hábitos de consumo entran en juego aspectos tan amplios y diversos como la cultura y la sociedad, pasando por el marketing, la publicidad y el modo de comercialización de juguetes hasta los avances de la tecnología. Con relación a la cuestión tecnológica, aparecen los videojuegos y los juegos por computadora como sustitutos próximos.

Competencia Interna

En la competencia en este mercado intervienen algunos aspectos que juegan un papel decisivo y que, en cierta medida, permiten explicar el grado de concentración que existe en los distintos segmentos, así como la mayor o menor presencia de oferta importada:

- **Diferenciación de productos:** existen distintos elementos que distinguen a un producto de otro y que permiten explicar el mejor posicionamiento de los mismos. Se trata de las marcas, las licencias, el diseño y la publicidad. Tanto las marcas (por ej. Playmobil) como las licencias (por ej. Barbie, Disney) le brindan al juguete cierto status y garantizan la calidad del mismo. El diseño de producto y de packaging le da al juguete ciertos atributos que lo hacen más atractivo a los ojos del consumidor. Por su parte la publicidad es un medio importante para estimular la demanda. Cabe destacar que muchas empresas publicitan sus productos en canales de cable infantiles, que al tener presencia en otros países de la región les permite un mayor radio de difusión.

- **Escala:** este aspecto permite explicar la fuerte presencia de productos importados en aquellos segmentos en los que las decisiones de inversión están fuertemente condicionadas por el tamaño del mercado y por la existencia de altos costos fijos, que pueden ir desde la matricería para la inyección plástica hasta la publicidad y el desarrollo de una marca.

- **Costo de la mano de obra:** permite explicar en cierta medida la competencia importada en segmentos mano de obra intensivos.

- Factores idiosincráticos, idiomáticos y/o culturales: este factor permite explicar por qué la penetración de los productos importados es relativamente baja en los juegos de mesa y didácticos. ”³⁷

La oferta

La oferta de juguetes en Argentina es muy variada, encontrándose productos tanto nacionales como importados, para niños y niñas, de calidad baja, media o alta y atendiendo todos los segmentos etarios.

En nuestro país existe la presencia de algunas “filiales comerciales de empresas transnacionales, siendo la más importante la norteamericana Mattel, seguida por la francesa Smoby y la italiana Chicco. Todas ellas importan y comercializan juguetes. La primera además comercializa licencias de su muñeca Barbie.

Estas firmas extranjeras realizan inversiones tendientes a explotar el mercado interno local (y en su defecto el regional).

Los importadores de juguetes pueden diferenciarse en tres clases:

- Empresas cuya actividad principal es la importación de juguetes para su comercialización mediante los canales usuales;
- Los propios fabricantes, que complementan así su oferta productiva y;
- Firmas cuya actividad principal no está en el mercado de juguetes, pero que los utilizan en promociones y/o los regalan conjuntamente con los productos y/o servicios que venden.

Con respecto a este último grupo vale la pena mencionar a dos de las principales firmas importadoras de juguetes en la Argentina, que en conjunto explican el 30% de las compras externas: Ferrero Argentina, para las “sorpresas” de su marca de chocolates Kinder; y Arcos Dorados, para las promociones de la cadena de comidas rápida Mc Donald’s.

La participación de la oferta nacional e importada difiere en función de los diferentes segmentos, siendo más importante por ej. la producción local en los rubros de juguetes de ruedas, en donde el costo de flete es alto -en términos relativos-, y en los didácticos y de sociedad, en los cuales son importantes la incidencia de lo idiomático y cultural.

37

http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_76.pdf
(consultado en Agosto 2015)

China constituye el principal origen de los juguetes que ingresan del exterior, explicando el 70% de las importaciones y casi la mitad del mercado. Si bien de dicho país provienen las principales marcas de juguetes que se comercializan en el país, gran parte de los productos que ingresan son genéricos o no tienen marca. Estos, por lo general, son juguetes convencionales, de calidad media-baja, de poca innovación tecnológica y con una presentación relativamente pobre.

Reflexiones finales

La industria argentina del juguete evidenció un importante repunte desde la devaluación del peso en 2002.

Así, el cambio en los precios relativos jugó un papel decisivo en la recomposición de este sector, que fue fuertemente competido por la importación en los '90 y que hoy se encuentra relativamente concentrado en un históricamente pequeño número de empresas. Al respecto, se puede decir que la gran mayoría de las firmas existentes son las que "sobrevivieron", ya sea porque fueron las "más aptas" o porque en esos años optaron por recostar sus negocios en la importación.

En tal sentido, el largo "invierno" que debió atravesar el sector juguetero industrial determinó el repliegue de las estrategias empresarias sobre actitudes netamente defensivas.

No obstante, esta industria es relativamente competitiva -fundamentalmente en el mercado interno y en algunos países geográficamente próximos- en otros segmentos como juegos de sociedad y didácticos y juguetes de ruedas. Si bien los motivos suelen diferir en cada caso, se pueden mencionar ciertos factores que operaron como una suerte de protección natural frente a lo importado. En este sentido, con relación a los primeros, aparece la cuestión idiosincrática, idiomática y cultural; y con los segundos, la alta incidencia del flete en el costo unitario.

En este contexto, si bien ciertas importaciones aparecen como complementarias de la oferta ante la ausencia de producción nacional en determinados rubros, otras compiten directamente con los juguetes fabricados localmente. A este respecto, y a los fines de preservar la producción nacional de estos bienes, se pusieron en marcha diferentes medidas de administración del comercio, tales como las licencias no automáticas de importación.

Como en diversas ramas industriales en donde la producción de China y otros países de Oriente es muy agresiva dentro del mercado mundial, la diferenciación por

calidad y renovación aparecen como armas posibles, en un mercado que valora la originalidad y las marcas.”³⁸

38

http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_76.pdf
(consultado en Agosto 2015)

CAPITULO IV: ***PROVEEDORES***

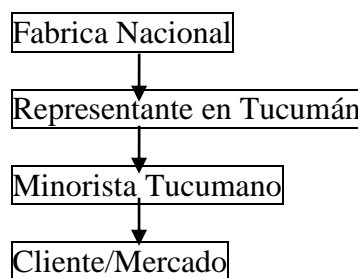
Sumario Capítulo IV “Proveedores”

Proveedores.....88

En este capítulo desarrollaremos el accionar de aquellos proveedores que facilitan el producto final (juguetes) al mercado dejando de lado aquellos proveedores de los cuales se obtienen las materias primas (de otros sectores industriales) a efectos de alimentar la cadena productiva (proceso) de la industria del juguete en Argentina. Dicho esto, los **proveedores** de la industria juguetera tucumana pueden ser, de acuerdo a la forma de operar y vender, de dos tipos bien diferentes:

Representantes: son aquellos que acuerdan representar a las empresas o fábricas nacionales de juguetes (en su mayoría instaladas en Buenos Aires) a través del pago de una comisión sobre el total facturado. En consecuencia deben contactar con la fábrica, convenir un contrato, solventar los gastos de combustible, hospedaje y comida y luego directamente desde Tucumán, proceder con la tarea de venta de los productos de acuerdo a catálogos facilitados por dicha fábrica. La mercadería llega a pedido directamente desde la fábrica hasta las empresas jugueteras. Existen aproximadamente 14 empresas o fábricas de juguetes en Buenos Aires y hoy por hoy todas se encuentran representadas por comerciantes que proveen dichos productos en Tucumán. Un representante puede tener una o más representaciones de acuerdo al tipo de contrato firmado con la fábrica (Ej.: exclusividad). En Tucumán existen 6 representantes de fábricas donde la marca mejor posicionada pertenece a la fábrica Rondi. La comisión obtenida por el Representante puede oscilar entre el 7% y 10% sobre el total facturado.

Cadena de Distribución a través de Representantes:

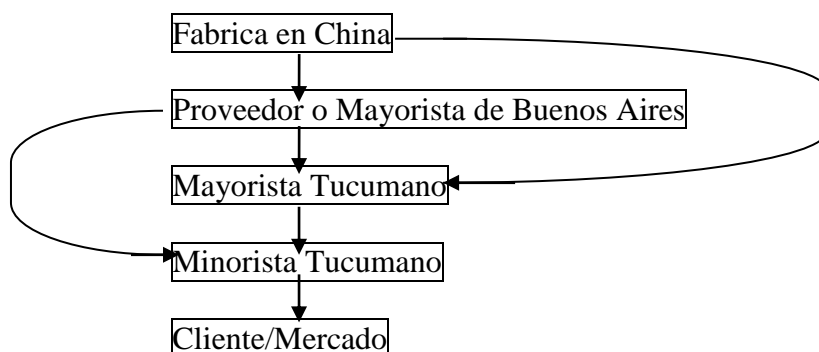


Los representantes ofrecen aproximadamente la misma gama de productos siendo la calidad y el precio de los mismos un poco desiguales. En consecuencia las empresas jugueteras que desean poseer todo tipo de variedad de juguetes y precios deberían contratar con los 6 representantes en juego. Los convenios de exclusividad (informales) entre los representantes y las empresas jugueteras existen pero son muy esporádicos y en gran minoría. Los representantes pretenden “no atarse” con una sola empresa de juguetes salvo que las condiciones de compra como ser el volumen (previa aceptación de la fábrica) o “arreglos no representativos” (el precio es fijado por la

fábrica y no puede cambiarse sin autorización pero eventualmente las empresas jugueteras recurren a “pagos extras” hacia los representantes para lograr la ansiada exclusividad del producto) lo ameriten. Las demoras en la entrega de los pedidos ronda los 10 días pero en épocas picos (julio y diciembre) puede ser de hasta 30 días. Los requerimientos exigidos por los proveedores representantes para contratar con una nueva empresa juguetera se basan casi exclusivamente en la referencia comercial, medida muy similar adoptada por las fábricas para contratar con los representantes. La mayoría de los representantes eran viajantes con una vasta trayectoria que consiguieron casualmente la representación por parte de las fábricas. En el presente trabajo, se reserva la situación impositiva ante la provincia de algunos de los representantes como ser la inscripción en AFIP, situación por la cual no se mencionarán a los mismos.

Distribuidores: son aquellos empresarios dedicados casi exclusivamente a importar productos como ser juguetes entre varios otros bienes para comercializar y distribuir ya sea mediante terceros o ellos mismos en industrias como la juguetera en Tucumán. Es decir los distribuidores pueden ofrecer desde libros hasta regalería y no solamente juguetes como lo hacen los representantes. Cabe destacar que estos distribuidores tucumanos también pueden proveerse de productos obtenidos a través de mayoristas o distribuidores de Buenos Aires. A fin de ampliar la variedad de sus ofertas o a modo de atenuar las restricciones a la importación por parte del Gobierno Nacional, estas empresas recurren a los juguetes fabricados en Argentina, puenteando muchas veces a los representantes. Entre los distribuidores más reconocidos del mercado en análisis destacamos de acuerdo al volumen comercializado a 3 empresas (se excluye a la empresa Guindi que es uno de los 5 distribuidores en el país de la marca internacional Mattel): Luna de Papel, Onda, y Bagatel, que a pesar de trabajar con la misma gama de productos, no compiten en el mismo nivel o calidad de estos bienes, segmentando el mercado en bienes de calidad media, espacio aprovechado por Onda y bienes de menor calidad que son atendidos por las otras 2 empresas. Todos los mayoristas tucumanos mencionados se encuentran concentrados en el microcentro (Pasaje Padilla y calle Junín). Los 3 mayoristas comercializan artículos de librería, regalería, juguetes y otros. Los productos son obtenidos desde países limítrofes y hasta China, siendo este último país el mayor proveedor de estos bienes en toda la Argentina, por lo que de ahora en más se considerará como origen de los juguetes importados.

En consecuencia, la cadena normal de distribución del juguete en Tucumán (sin representantes) sería similar a la siguiente:



Se observa que la cadena puede acortarse ya sea cuando un distribuidor o mayorista tucumano viaja directamente a China o bien cuando el minorista contacta directamente a un proveedor de Buenos Aires, situación que puede generarse generalmente a través de las 2 ferias anuales poli rubro que se llevan a cabo en Buenos Aires, en el centro Costa Salguero o en La Rural. Además, existen 2 o 3 ferias anuales exclusivamente de juguetes que se realizan en Argentina (también generalmente desarrolladas en Buenos Aires, en el centro Costa Salguero, organizado por la Cámara Argentina de la Industria del Juguete – C.A.I.J., habiéndose realizado hasta la fecha, 48 ferias), que sirve para promocionar los nuevos productos nacionales de las fábricas de juguetes argentinas. Hasta el año 2015, las políticas de protección interna adoptadas por el Gobierno anterior, produjeron una concentración de la distribución de juguetes en 5 o 6 empresas mayoristas de Buenos Aires. Esta medida que se basó entre otras cosas en aumentos de aranceles para importar y en extremar controles y requerimientos de calidad para ingresar estos juguetes a nuestro país, encarecieron de tal modo al producto casi equiparándolo con los bienes elaborados por las fábricas nacionales. Sin embargo, la demanda de juguete supera ampliamente la cantidad de productos ofrecidos por las fábricas nacionales, lo que permite que sigan existiendo poderosos mayoristas en Buenos Aires. Cabe destacar que cuando los aranceles o requisitos de calidad son muy elevados, los mayoristas de Buenos Aires terminan derivando el container a otro país. A su vez, cuando los productos que se despacharon en el container, se remitieron con fallas o no cumplieron con las expectativas o normas de calidad, pasan a remate. Esta situación, puede ser forzada por el mismo comprador a efectos de obtener la mercadería en el remate a un menor precio (hecho atípico pero que considero no debe omitirse).

“La forma más habitual de transporte de la mercancía es en contenedores, que son grandes cajas metálicas y existen de diferentes tamaños. Los contenedores se transportan mediante buques marítimos. Se abona por container independientemente del pesaje del mismo. La mercadería encargada también puede trasladarse al país

destino de importación mediante transporte aéreo o a través de mensajerías TNT o DHL.



Esta última vía no es aconsejable en relación al costo salvo que se pretendan obtener pequeñas muestras de los productos rápidamente. A su vez, el transporte aéreo solamente es aconsejable cuando el volumen de importación no es grande y se importan artículos menudos y de poco peso, como ser relojes, pilas para relojes, mercadería, algunos tipos de electrónica, souvenir y artículos de gran valor como ser joyas. Es decir, la forma más económica de transporte de la mercadería es la marítima. Hay varios tipos de contenedores, los tres más habituales son: de 20 pies (capacidad 33 metros cúbicos), de 40 pies (68 metros cúbicos) y de 40 pies alto (76 metros cúbicos).



Las dimensiones específicas son:

Contenedor	Peso kilogramos			Dimensiones Interior metros			Puertas metros		Volumen m3
	Peso bruto	Tara	Carga útil	Largo	Ancho	Altura	Ancho	Alto	Capacidad
20 pies	24 000	2 200	21 800	5 902	2 350	2 392	2 341	2 280	33.2
40 pies	30 480	3 800	26 680	12 032	2 350	2 390	2 338	2 280	67.6
40 pies alto	30 480	3 900	26 580	12 033	2 350	2 695	2 338	2 585	76.2

El costo de transportar un contenedor o flete de la mercadería, depende de la distancia, siendo las tarifas aproximadas las siguientes:

- contenedor 20 pies = U\$S 1.900.-
- contenedor 40 pies = U\$S 3.500.-
- contenedor 40 pies alto = U\$S 4.000.-

El costo aproximado de trasladar un contenedor por mar de 20 pies cargado con más de 10 toneladas desde el puerto chino de Shangai, hasta una terminal de

Buenos Aires tiene un costo de U\$S 1.400.-, a los que luego hay que sumarle unos U\$S 500 de gastos de la agencia y costos de manipulación, lo que da un total de U\$S 1.900. A su vez, hay que sumarle el flete terrestre Buenos Aires – Tucumán que oscilaría por los U\$S 1.743.-, ya que se está pagando aproximadamente una tarifa promedio de U\$S 1,40 por kilómetro (considerando 1245 kilómetros desde el puerto de Buenos Aires hasta la capital de nuestra Provincia).

En cuanto a la demora de la mercadería, debe distinguirse entre 2 tipos de travesías: directas y con escala. Las travesías directas tardan alrededor de un mes, dependiendo de la distancia. Las travesías con escala son más económicas, pero tardan de dos a cuatro semanas más. La fecha de llegada prevista puede variar unos días por varias razones: las condiciones climáticas o la demora en el puerto de escala.”³⁹

Es frecuente y lógico por el costo del container que se junten varios importadores para llenar el mismo, esta práctica se denomina carga consolidada. De no conocer otros importadores existen intermediarios o links que a efectos de fomentar la exportación china pueden facilitar los contactos.

“Usualmente, el contrato de compra-venta internacional se instrumenta a través de una "Orden de Compra", la cual es la aceptación expresa de la oferta "Cotización" del proveedor o fabricante.

Con respecto a los precios en el comercio internacional, estos pueden ser de varios tipos. Los más comunes son ExWorks, FOB y CIF. La utilización de las distintas condiciones de precio, muchas veces tienen que ver con la experiencia en comercio exterior que posean ambas partes, proveedor y comprador.”⁴⁰

Los términos comerciales internacionales actuales que son estándares para determinar y dividir los costos de las transacciones y las responsabilidades tanto de los compradores como de los vendedores en el ámbito del comercio internacional, son los siguientes:

“CIF (Coste, seguro y Flete - Cost, Insurance and Freight): El exportador es responsable del transporte de la mercancía hasta que esta se encuentre en el puerto de destino, junto con los seguros involucrados. El vendedor debe pagar los costes y el flete necesarios para conducir las mercancías al puerto de destino convenido, pero el riesgo de pérdida o daño de las mercancías, así como cualquier coste adicional debido a eventos ocurridos después del momento de la entrega, se transmiten del vendedor al comprador. No obstante, en condiciones CIF el vendedor debe también procurar un

³⁹ <http://impchina.jimdo.com/para-que-su-importaci%C3%B3n-de-china-sea-un-%C3%A9xito/coste-de-transporte/> (consultado en Agosto de 2015)

⁴⁰ <http://www.mercomundo.com/importar.htm> (consultado en Agosto de 2015)

seguro marítimo para los riesgos del comprador de pérdida o daño de las mercancías durante el transporte. Consecuentemente, el vendedor contrata el seguro y paga la prima correspondiente. El comprador ha de observar que, bajo el término CIF, el vendedor está obligado a conseguir un seguro sólo con cobertura mínima. Si el comprador desea mayor cobertura, necesitará acordarlo expresamente con el vendedor o bien concertar su propio seguro adicional. El precio incluye los costos hasta que la carga se encuentra en el buque en el puerto destino; lo que resta son la maniobras en el puerto (son los gastos por descargar la mercancía del buque y cargarla a un camión), los costos aduaneros (pedimento, derechos de importación, impuestos, IVA, gastos aduanales) y el flete hasta el almacén del comprador.

FOB (Franco a bordo - Free on board): Este término quiere decir que la mercancía es responsabilidad del vendedor hasta sobrepasar la borda del barco para la exportación; se usa principalmente para el transporte marítimo, y después del término se debe especificar el puerto de embarque. También denominada “libre a bordo”, es decir que el precio de la mercancía incluye todos los costos hasta encontrarse cargada en el buque en el puerto de origen; el resto de los costos quedan a cargo del comprador.

EXW (En fábrica, Ex Works): El comprador es el encargado de asumir los gastos asociados al retiro y traslado de la mercancía desde la ubicación del vendedor. Los daños que puedan ocurrir antes de este traslado corren por cuenta del vendedor. O sea la responsabilidad del vendedor es tener disponibles los bienes en su propia planta o fábrica. Es decir que la mercancía se entrega en la fábrica del proveedor, y el resto de los costos para traerla hasta el negocio del comprador corren por cuenta de este último. En este caso el comprador debe apoyarse en una empresa para transportar su mercancía de la fábrica al puerto de embarque.

FCA (Franco Transportista - Free Carrier): El exportador debe tener la mercancía disponible en un lugar acordado entre ambas partes. La responsabilidad de cargar la mercadería puede corresponder a cualquiera de las dos partes, dependiendo de la modalidad acordada.

FAS (Franco al costado del buque - Free Alongside Ship): Tal como se usa con FOB, debe ir seguido del puerto de embarque. El vendedor es responsable de los gastos hasta que la mercancía se encuentre al costado del barco en el puerto convenido. Se usa por ejemplo para el transporte de gráneles por vías acuáticas interiores.

CFR (Coste y flete - Cost and Freight): El vendedor es responsable de los costos hasta que la mercancía esté en el puerto de destino. El seguro lo paga el importa-

dor; el exportador responde por los daños hasta que la mercancía sobrepase la borda del barco en el puerto de origen.

CPT (Transporte pagado hasta - Carriage Paid to): El exportador (vendedor) es responsable del transporte hasta el destino en cuestión (acordado). El comprador solo asume los riesgos al recibir la mercancía.

CIP (Transporte y seguro pagados hasta - Carriage and Insurance Paid To): Similar a la modalidad CPT, pero el vendedor además debe contar con un seguro con las condiciones de CIF.

DAF (Entregada en frontera - Delivered At Frontier): La responsabilidad del vendedor termina en el lugar convenido en la frontera, antes de la aduana del país colindante, que se debe especificar.

DES (Entregada sobre buque - Delivered Ex Ship): La obligación del vendedor es tener la mercancía a bordo del buque en el puerto de destino, antes de despachar la mercancía a la aduana para su importación.

DEQ (Entregada en muelle): El vendedor es responsable de poner la mercadería a disposición del comprador en el puerto de destino, sobre el muelle.

DDU (Entregada con derechos no pagados - Delivered Duty Unpaid): La mercancía debe ser puesta a disposición del comprador en un lugar convenido, en el país de importación, lo que corre por cuenta del vendedor con todos los gastos involucrados.

DDP (Entregada derechos pagados - Delivered Duty Paid): Un término Incoterm especialmente usado por las empresas de Courier. Es el equivalente a DDU + impuestos, derechos y cargas necesarios para transportar la mercadería hasta el lugar convenido, en el país de importación.”⁴¹

Estos términos son de interés para exportadores como para importadores de bienes y servicios. Sin embargo, los más utilizados a la hora de contratar con empresas chinas y relacionadas con el medio de transporte más económico y usual (marítimo) son los siguientes: FAS, CFR, FOB y CIF.

Las obligaciones del vendedor y del comprador variarán de acuerdo al término comercial pactado en la compra.

Cabe destacar que para poder importar juguetes en argentina se requería hasta el año 2012, la obtención de licencias de importación que se gestionaban ante la

41 <http://es.scribd.com/doc/62668444/INCOTERMS-2011#scribd> (consultado en Agosto de 2015)

Secretaría de Industria. “Se entiende por trámite de licencias de importación al procedimiento administrativo utilizado para la aplicación de los regímenes que requieren la presentación de una solicitud u otra documentación (distinta de la necesaria a efectos aduaneros) al órgano administrativo pertinente, como condición previa para efectuar la importación en el territorio aduanero del país importador.

En nuestro país existen dos grandes grupos de licencias de importación:
Tipos de Licencias

- LICENCIAS AUTOMATICAS
- LICENCIAS NO AUTOMATICAS

La ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO considera licencias de importación de carácter automático a las que se aprueban en todos los casos, siempre que la información solicitada se presente en forma adecuada y completa y cuya tramitación no puede exceder un plazo de 10 días hábiles.

La medida la establece una Resolución del Ministerio de Economía.

El acuerdo sobre procedimientos para el Trámite de Licencias de Importación de la ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL COMERCIO (OMC), fue incorporado a la legislación argentina por la Ley N° 24.425.

La autoridad de aplicación es el Ministerio de Industria quien queda facultado para dictar la normativa que permita una adecuada implementación de la medida.

La SUBSECRETARIA DE POLITICA Y GESTION COMERCIAL, dependiente del Ministerio de Industria, tiene a su cargo la administración de estas licencias. Contamos con dos tipos de licencias automáticas:

LICENCIAS AUTOMATICAS PREVIAS DE IMPORTACION (LAPI) - El objetivo que se persigue con la implementación de estas licencias es el monitoreo anticipado de las importaciones, a los efectos de detectar alertas tempranas sobre la base de la información estadística recogida y realizar análisis que sirvan para la toma de decisiones que puedan traducirse en medidas puntuales.

DECLARACION JURADA DE COMPOSICION DE PRODUCTO (DJCP) - Ante la necesidad de hacer valer el derecho del consumidor de conocer el origen y la procedencia de las mercaderías importadas que ingresan a nuestro país, se implementó este régimen abarcando alfombras, indumentaria y calzado. Dichos productos, deberán presentar previo al despacho a plaza de la mercadería, una declaración jurada de Composición de Producto para ser intervenida por la Dirección de Importaciones de la Subsecretaría de Política y Gestión Comercial.

A efectos de conocer sobre la operatoria del sector Certificado de Importación de Juguetes (C.I.J.) puede consultarse la página oficial de la Secretaría de Comercio Exterior del Ministerio de Economía y Finanzas Públicas de nuestro país.

Resumiendo, podría decirse que para importar juguetes en Argentina, el comprador debe cumplir con ciertos requisitos previos a la importación de la mercadería:

- Certificar seguridad en juguetes mediante un laboratorio que ensaye los bienes de acuerdo a Norma.
- Inscribirse ante la Dirección de Lealtad Comercial en Secretaría de Industria.
- Inscribirse en el Registro de Importadores de Juguetes en la Subsecretaría de Política y Gestión Comercial de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa.
- Una vez obtenido el Certificado de Importación de Juguetes, proceder a despachar.

A fin de registrarse en el Registro de Importadores debe recurrirse a la Dirección General de Aduanas (DGA). Esta inscripción es obligatoria y el trámite se realiza sólo una vez y es válido para efectuar operaciones de exportación y/o importación. El número de inscripción obtenido habilita para operar a través de cualquier aduana del país. No obstante, la solicitud de inscripción deberá presentarse ante la aduana que corresponda a su domicilio. Pueden inscribirse personas físicas o jurídicas, y los trámites pueden ser realizados por un despachante de aduanas. El exportador/importador deberá presentarse ante la División Registro de la Subdirección General de Legal y Técnica Aduanera, para las aduanas de Buenos Aires y Ezeiza, o ante la Sección Registro de las Aduanas del Interior (según corresponda a su domicilio).

Las licencias de importación que se tramitan a través de la Dirección de Industria y Comercio no son aranceladas.”⁴²

El margen de ganancia de los denominados “Distribuidores” sobre un juguete importado oscila entre el 100% y un 150%, pero si los mismos se adquieren a través de proveedores de Buenos Aires, el margen de rentabilidad se reduce al 20% aproximadamente del valor del producto. Más allá del idioma y de los contactos, lo fundamental para convertirse en distribuidor está dado por la abultada suma de dinero requerida para costear la adquisición de los bienes y su transporte hacia Tucumán. Recordar que el container va derecho desde china a Buenos Aires y desde allí debe trasladarse la mercadería hacia Tucumán. Existen traductores en china que obtienen comisiones de las Fábricas chinas al llevar a los clientes a esa Fábrica. A su vez, estos

42 <http://www.comercio.gov.ar/web/index.php?pag=93> (consultado en Agosto de 2015)

traductores cobran una tarifa del 5% sobre el total de la compra que debe costear el comprador. El despachante de aduana cobra entre un 10% y un 20% sobre el total comprado.

El despachante de aduana es un engranaje más de la gran maquinaria que hace funcionar el comercio exterior, por eso se lo denomina en el Código Aduanero como un agente auxiliar del comercio y del servicio aduanero

“El despachante es el encargado de armar, compaginar y presentar toda la documentación necesaria ante la aduana, con el fin de importar o exportar una/s mercadería/s de terceros.

Es decir, la función principal del despachante de aduana es asistir a sus clientes no solo en la tramitación de las operaciones de comercio exterior sino también en el asesoramiento de dichas operaciones, brindando seguridad jurídica competitividad y transparencia en cada uno de los trámites. Entre las actividades principales que el despachante de aduana realiza se destacan la clasificación arancelaria, la determinación de las normas aplicables y el asesoramiento acerca de las distintas operaciones de importación y exportación.”⁴³

Hay que conocer el circuito en China para poder arreglar con las fábricas y “puentear” de esta manera a los proveedores o mayoristas de Buenos Aires.

De acuerdo a lo expresado por los mismos distribuidores, en 2 o 3 viajes, uno ya está preparado para operar por su cuenta.

Por lo general, casi todos los productos chinos son de menor calidad que los argentinos en cuanto a juguetes se refieren, pero algunos en la actualidad, lograron alcanzar la calidad de los nacionales.

Hasta la asunción del presidente Macri y la implementación de los cambios en materia política-económica, los mayoristas tucumanos distribuyeron muchos más juguetes y otros productos fuera del sector o mercado definido en la presente tesis, concentrándose en otros municipios de la Provincia de Tucumán y en el NOA en general.

Concluyendo podríamos resumir con el presente cuadro, las diferencias en cuanto al Poder de los Proveedores Representantes de aquellos Proveedores Distribuidores:

Concepto Analizado	Representantes	Distribuidores
Nº de Proveedores importantes	2 sobre 6	3

43 http://www.portaldeseguridad.com/gdc_notapub.php?cod_nota=373 (consultado en Agosto de 2015)

Disponibilidad de Sustitutos (Ropa, Música, Videojuegos, Celulares) para los productos de los proveedores	Alta	puede comercializar también los productos sustitutos
Diferenciación de los productos de los proveedores	Media	Baja
Costo de cambio de los productos de los proveedores	Medio	Bajo
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante	Baja	Alta
Amenaza de la Industria de integración hacia atrás	Baja (tendría que abrirse una nueva Fábrica, se tendría que quebrar la relación Representante-Fábrica)	Media (se requeriría una fuerte inversión de capital para importar y la necesidad imperante de estos tipos de juguetes)
Contribución de los proveedores a la calidad o el servicio de los productos de la industria	Alta dependencia de los Proveedores a la calidad de los productos importados o representados - Lo esencial en los Distribuidores es la selección de las Fábricas Extranjeras y de los Productos que fabrican las mismas	
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Alto	Alto
Importancia de la Industria para los beneficios de los proveedores	relativa importancia (se comercializa en todo el NOA siendo el principal destino la Provincia de Tucumán - la industria analizada contempla 2 Municipios de los 19 que contiene la Provincia -)	
PODER DE LOS PROVEEDORES	MEDIO - DEBIL	MEDIO – ALTO

En el presente capítulo se omite el análisis sobre la comercialización de las licencias “de personajes” como “de fabricantes” de juguetes que contribuyen a elevar el grado de diferenciación de los productos por haberse tratado dicho tema en capítulos anteriores, por lo que si las variables recientemente analizadas se aplican a distribuidores con licencias o representación de productos importados como ser Guindi con Mattel (marca que comercializa a Barbie), la situación/poder del mismo es realmente alta.

**CAPITULO V: ACCIONES DEL
GOBIERNO**

Sumario Capítulo V “Acciones del Gobierno”

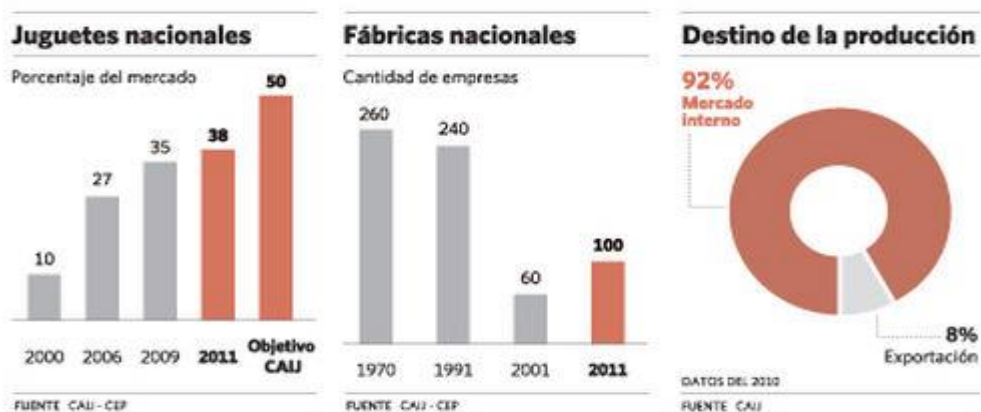
Acciones del Gobierno (Nacional y Provincial).....	101
El Comercio Ilegal o Mercado Paralelo.....	126

- En este capítulo, se analizarán las diversas acciones del Gobierno Nacional y Provincial que se ajustaron durante los últimos años a una política de estado preestablecida y que afectaron de diferente forma a los participantes de la industria del juguete de la Argentina.

- Previo al análisis de las políticas implementadas por el Estado, repasemos en forma resumida, el panorama comercial de Argentina en relación a los juguetes: este es un sector, impulsado por las preferencias y demanda de los más chicos, que está lejos de ser un simple juego: **es un negocio que mueve, anualmente, entre U\$S 350 millones y U\$S 500 millones** y, de los cuales, cerca de un 10% corresponde a inversión publicitaria.

En América Latina prácticamente quedaron Brasil y Argentina como únicos fabricantes de juguetes. Ni México tiene ya un mercado importante. Tiene una compañía que trae piezas sueltas de China y las arma en México. Netamente fabricantes, Brasil y Argentina, son los dos países que le están haciendo fuerza a China. En Europa pasó lo mismo. En España había pueblos enteros dedicados al juguete y cerraron todos porque las empresas se radicaron en China. El 76% de lo que se produce mundialmente está fabricado en ese país.

En el año 2011, el sector de las fábricas nacionales de juguetes empleaba alrededor de 3.400 personas en forma directa, y la cadena de valor casi se triplicaba porque generaba muchas compras y participaban también los proveedores. Se mueven muchas compañías satélites.





- Considerando lo expuesto, se procede a comentar las medidas que el Gobierno Nacional implementó en relación a la Industria del Juguete:

A nivel nacional, el Estado, y con el fin de mantener equilibrada la balanza comercial, el gobierno Kirchnerista aplicó las Licencias No Automáticas (LNA) para la importación de productos. En relación a la industria bajo análisis, desde el 30/08/2005 mediante Resolución MEP (Ministerio de Economía y Producción) N° 485 se establecieron las condiciones para la obtención de un Certificado de Importación de Juguetes (CIJ).

Cuando se hace referencia a la balanza comercial, se está considerando al saldo comercial o equilibrio pretendido por el Estado entre las exportaciones y las importaciones de productos traducidos en montos en moneda extranjera, específicamente el dólar estadounidense.

Dicho esto, se puede ejemplificar con el siguiente esquema el proceder del Gobierno Nacional: se exporta 100, el objetivo del Estado es quedarse con 10, entonces deja importar 90. Pero si se exporta 50, para seguir teniendo 10 el Estado permite que se importe 40.

Es decir, al bajar el nivel de exportaciones, se complica o afecta la importación. Esto origina 2 posturas totalmente opuestas: los que consideran que esto es poco procedente, riesgoso, que perjudica el empleo, y los que creen que el sostenimiento y

refuerzo de las barreras proteccionistas, sustituye las importaciones de bienes que pueden reemplazarse localmente, impidiendo la fuga de dólares, protegiendo a la industria local, promoviendo la inversión y el desarrollo.

Esta medida se derogó en el año 2013 pero analicemos los resultados de la misma durante su vigencia:

Una mirada positiva de la medida

A fines de los '90, apenas el 10% de los juguetes que se vendían eran nacionales. En el 2011, el porcentaje llegaba a superar el 35% y durante el año 2015 alcanzó el 50%, consecuencia de “la protección oficial, nuevos productos y la política de innovación de algunos jugueteros locales” en materia de diferenciación en diseño y calidad.”⁴⁴

“Una de las variantes que la industria local encontró para dar batalla a los importados fue comprar licencias de los personajes de dibujos animados y fabricar los muñecos y los accesorios localmente, con una calidad distinta a la que viene de China.”⁴⁵ “Otra de las principales innovaciones fue incorporar diseñadores a las plantas de producción. De esto sabe Ana Correa, que arrancó con el emprendimiento “El Mundo de Juana”. Como madre de una nena, descubrió que *“la oferta de juguetes para niñas era muy estereotipada, muy centrada en el modelo Barbie. No encontraba nada que estuviera relacionado con nuestro estilo”*. A partir de esta inquietud nació el emprendimiento, centrado en una familia de muñecos de tela que, con un diseño atractivo, refleja los hogares ensamblados que hoy son moneda corriente. Con la idea en marcha, “El Mundo de Juana” salió a ofrecer su producción a través de Internet y a vender en las jugueterías especializadas en modelos artesanales y didácticos. *“Hay una tendencia creciente en este sentido. Se están abriendo muchas jugueterías didácticas, hay más demanda de estos productos”*, dice Correa. *“Es un nicho importante. El diseño no había llegado aún a los juguetes. Ahora está empezando a crecer. Y aunque los diseñadores de estos productos artesanales no recibimos ningún apoyo del Estado, estamos en condiciones de ser muy competitivos”*, señala Correa. Muñecos de tela, juguetes de madera, rompecabezas, baterías de cocina y juegos de mate en aluminio son algunos de los productos que vienen avanzando.”⁴⁶

44 http://www.ieco.clarin.com/economia/Juquetes-industria-solo-chicos_0_194380595.html (consultado en Julio 2016)

45 <http://prensa.cancilleria.gov.ar/noticia.php?id=22715454> (consultado en Agosto 2012)

46 http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&biw&bih&q=cache:eNDd0K_SjSwJ:http://www.ieco.clarin.com/empresas/importados-argentino-productos-juquetes-te-reno_0_91200012.html%2B%22juegos+de+mate+en+aluminio+son+algunos+de+los+productos+que+vienen+avanzando%22&gbv=2&&ct=clnk (consultado en Septiembre 2015)

En materia de financiación a la industria juguetera, en Mayo de 2012, la Ex Presidenta “Cristina Fernández de Kirchner, lanzó una operación rescate de la fábrica Rasti inaugurando una planta industrial en La Matanza con el Crédito del Bicentenario, a tasa fija en pesos del 9,9% anual y con cinco años de plazo. Es una empresa argentina Dimare S.A., que diseña y fabrica juegos didácticos comercializados bajo las marcas propias: Bimbi, Blocky, Armtron y Rasti. Produce 480 mil unidades anuales. Antonio Dimare, presidente de la firma, expresó que *“es importante que volvimos a fabricar juguetes en la Argentina”*, y señaló que, a causa de la *“apertura boba de los '90”*, *esta empresa no pudo competir y tuvo que empezar a importar, pero ahora vuelve a producir. Necesitábamos mucho de estas políticas que está brindando el Gobierno. La empresa pasó de tener 11 empleados en 2002 a 80 en la actualidad.”*⁴⁷

La inauguración de la planta industrial de Dimare S.A. no fue una situación aislada y excepcional, ya que inversiones jugueteras para hacer crecer al mercado fueron evidentes a partir del 2010.

“La industria juguetera mostró un fuerte dinamismo en 2010, con 400 nuevos productos de producción argentina, inversiones por 25 millones de pesos en maquinaria y 600 nuevos puestos de trabajo, llevando al máximo histórico de la industria con aproximadamente 3.400 empleos.

A partir de estas inversiones, el sector juguetero aumentó su producción en un 18% en relación a 2009 y logró exportar un 8% a Uruguay, Brasil, Chile, México y Estados Unidos, marcando así el mejor momento de la industria desde 2002.

Relevando información de diferentes medios, pudimos realizar el siguiente detalle de las empresas que han reconocido públicamente haber realizado en el 2010, o estar prontas a realizar, inversiones en pos de incrementar sus estructuras y/o capacidad productiva.

Por orden alfabético, son:

- Caffaro Hnos.: nuevo Showroom y oficinas en Villa Adelina.
- Distribuidora Yo-Yo: Nuevo Showroom de 4.000 m².
- Globos Tuky: para el 2011 planifican la incorporación de nuevas máquinas de impresión de origen inglés, alemán e italiano para generar una impresión diferente en sus productos.

⁴⁷ www.prensa.argentina.ar/.../30313-cristina-inauguro-obras-de-saneamiento-e-infraestructura-y-una-fabrica-de-juguetes.php (consultado en Julio de 2013)

- Juguetes Rasti: construcción de nueva planta de 8.000 m², el doble que planta actual.
- Lionel's: adquisición de un depósito con el que la fábrica sumará más de 1.000 m² y anunció la incorporación de 3 inyectoras y 1 sopladora.
- Mis Ladrillos: desarrollo de nuevas matrices para sus líneas Primeros Pasos y Preescolar.
- Nupro: nueva planta productiva con mayor capacidad de espacio que la actual.
- Ruibal: nuevo galpón e incorporación de nuevo equipamiento
- Tapimovil: inversión en 2 máquinas nuevas, construidas a medida para determinado proceso productivo
- Toyco: compra de un nuevo predio industrial donde mudarán tanto la fábrica como el centro de distribución e imprenta.⁴⁸

Cabe destacar, que esta política de tolerancia cero hacia las importaciones, generó que numerosas multinacionales, de diversos rubros, se vean obligadas a realizar procesos productivos en el país para poder seguir operando. Y la industria juguetera no es la excepción.

En efecto, ya se instalaron tres empresas extranjeras para fabricar localmente y no perder mercado.

Una de ellas es "Sulamericana Fantasías, una compañía de origen brasileño líder en la fabricación de disfraces y que opera con licencias de marcas exclusivas como Warner, Disney y Dream Works. En la Argentina ya cuenta con una planta de 1.500 metros cuadrados ubicada en la Paternal (Buenos Aires) tras una inversión inicial de más de U\$S 2.000.000,00.-

Esta inversión es interesante no solo por su envergadura sino por el aumento de la oferta nacional de productos con valor agregado y calidad internacional que favorecerá con mayor surtido no solo a los comerciantes jugueteros locales sino también al mercado de exportación.

Con este desembarque, Argentina, suma un nuevo jugador de nivel internacional, ya sea por su origen, como también por sus productos y calidad certificada ISO 9001.

48 <http://juguetesynegocios.com/?page=ampliada&id=212> (consultado en Agosto de 2015)

En Argentina esta sería la tercera empresa en fabricar con estos estándares de calidad junto a Juguetes Rasti y World Toys SRL (Chichess).

Sulamericana de Argentina, se suma a otras dos fábricas de juguetes que tienen filiales tanto en Brasil como en Argentina: Calesita (Rivaplast) y Biemme.

Otra de las compañías es la italiana Chicco, una de las líderes a nivel mundial en la producción de juguetes para bebés, y que ya cuenta con un establecimiento en Victoria.

Por último, en el listado de aquellas firmas que no tuvieron más remedio que ceder a las presiones del Gobierno figura Hasbro, que se asoció con una firma local The Toy Company (Toyco), para fabricar sus juegos de sociedad. La pionera fue la española Moltó, que entre 2003 y 2009 se alió con Dimare S.A., otra empresa nacional, para que le fabrique y comercialice sus productos en el país, es decir se utilizó un diseño y una calidad europea, pero con mano de obra y materia prima nacional.

Inversiones como la de Sulamericana influyen positivamente en:

- Elevar cualitativamente el nivel de los productos ofrecidos en el mercado,
- Incrementar las exportaciones,
- “Sacudir” a aquellos competidores que se encuentran en la zona de confort, obligándolos a “despertar” para mejorar y poder mantenerse en el mercado.
- Enriquecen la cantidad de surtido de productos fabricados en nuestro país, mejorando la oferta cuantitativamente.
- Generan trabajo, pagan impuestos y aumentan el tejido fabril del juguete otorgándole mayor importancia en la economía nacional y regional.”⁴⁹

La otra cara de la moneda

Los que se rehúsan a la aceptación de esta medida, aluden que la concepción de empleo tiene que ser tomada en forma más abarcativa, negando rotundamente que esto vaya a promover el empleo sino todo lo contrario. Por ejemplo, una empresa de consumo masivo tiene empleo directo y otro indirecto, es generadora de trabajo en promociones, vidrieristas, promotores, profesionales de distinto tipo, contratación de terceros, una cantidad enorme de empleos que van al lado. Esta gente no tendrá empleo si la empresa no recibe el producto. Además, argumentan que existen sectores

49

<http://juguetesynegocios.com/?M%E1s+f%E1bricas+extranjer+de+juguetes+se+instalan+en+Argentina&page=amplia&id=313> (consultado en Agosto de 2015)

que no están preparados para reemplazar al producto importado o bien el mismo, por costo u otras condiciones, es casi irremplazable. Hasta consideran que varias fábricas de juguetes argentinas utilizan productos que no se pueden fabricar en el país y que necesitan si o si de la importación de los mismos para impulsar la venta del juguete local.

Consideraban que a la industria del juguete no le servía que coloquen licencias no automáticas a los importadores porque no podían avanzar mucho más la producción local en el share (participación) del mercado (a pesar que representa el 50% hoy en día).

Siguiendo esta línea de pensamiento, se criticaba que el trámite de aprobación de licencias era bicéfalo, situación que complicaba sin sentido la operatoria. Tenía al ministerio de la economía y al de producción, cada uno con dos áreas clave: legales y lealtad comercial en el primero y dirección de importaciones y subsecretaría de políticas y gestión comercial en el segundo. A su vez, y como mayor problema, se cuestionaba el tiempo que demoraba el otorgamiento de las licencias que superaba ampliamente los 60 días preestablecidos como tiempo máximo, llegando a veces a 200 días. En la Subsecretaría de Políticas y Gestión Comercial se emitían las licencias automáticas y su responsable es el único que firmaba.

Aludían que no se ha visto algún efecto en cuanto a la competitividad que genera en las empresas este tipo de medidas. Es decir, que se conozca que dada la protección en un sector se generó una mayor competitividad con una nueva línea de productos. Además decían que el sistema genera una menor recaudación aduanera, potencial aumento de precios a costa del consumidor que financia empresas de probable ineficiencia.

“Al parecer siempre viene bien recortar las importaciones cuando se habla de proteger el empleo argentino. Todos queremos el pleno empleo, pero lo cierto es que con estas medidas se puede generar un desempleo que lamentablemente no siempre es reconocido. Cuando se habla de una fábrica que puede cerrar, las reacciones son distintas con respecto a que una empresa no pueda importar. Alguien que pretendía importar 100 y se ve limitado a importar 10 algo va a hacer con sus costos, por lo menos va a controlar mejor su personal contratado.

Por esta medida crecieron los casos de amparo en forma exponencial e inusitada porque las empresas tienen que subsistir y recurren a abogados. Es una reacción empresaria ante la imposibilidad de resolver el problema. Los abogados no dan abasto. La judicialización no es buena en un proceso de comercio exterior. Es casi desca-

bellado imaginar que las empresas deban contar con la opinión previa de sus abogados para planificar, negociar y concretar sus proyectos de negocios.”⁵⁰

“No es complejo deducir que las empresas y profesionales vinculados al sector no solo deben introducirse en “callejones de inteligencia” relacionados con el tipo de norma, resolución o especificación a cumplir a los que seguramente nunca estuvieron expuestos, sino además transitar y atravesar los laberintos burocráticos individuales que también operan con sus propias características, velocidades y métodos.

¿Qué sucede entonces con los costos de todas estas exigencias? Se estima que las empresas toman en cuenta en sus análisis preliminares, el impacto de aquellas consideradas normales, o de aplicación habitual en otros países o regiones, pero resultaría casi imposible que se puedan considerar otras de aplicación o tratamiento particular en nuestro país.

Finalmente, en cuanto a los plazos, partiendo del hecho conocido de que en un escenario absolutamente predecible y garantizado, una operación de comercio exterior demanda no menos de 4 a 6 meses de gestión, hace como casi “mágico” que las empresas puedan operar, dada la suma de plazos parciales, superposiciones, colisiones, distintas vigencias y diferentes interpretaciones normativas entre las áreas oficiales.

Con todo lo anterior, diseñar la hoja de ruta de los negocios de las empresas se ha convertido en una tarea que además de engorrosa tiene mucho de “guessing” o adivinanza, que obliga a asumir riesgos imprevistos, que no dejan de ser también costos adicionales.

Quizás es por algo de esto que el último informe del Banco Mundial y de la Corporación Financiera Internacional, haya ubicado a nuestro país en el lugar 118 sobre un total de 183 economías analizadas, en cuanto a lo que se denomina “Facilitación Comercial”, y que de alguna manera analiza y compara las condiciones en que se pueden desarrollar los negocios.

Desde el año 2005 la Argentina descendió desde la posición 93 a la 118, debido en parte, a las complicaciones y altos costos del Comercio Exterior.”⁵¹

Resumiendo, puede decirse que “el Gobierno Nacional implementó un “cerrojo” para regular el ingreso de juguetes. De este modo, buscaban que este sector no demande en el mercado más dólares que en años anteriores en concepto de operaciones de importación.

50 Nota a la fecha eliminada en www.aadeja.com.ar realizada por Carlos Restaino, Director Ejecutivo de AAEDEJA (consultado en Julio 2012)

51 <http://www.iprofesional.com/notas/88384-Critican-la-amplia-batera-de-requisitos-para-importar-juguetes-en-la-Argentina> (consultado en Agosto de 2015)

El motivo era garantizar el mayor caudal posible de billetes verdes considerando la reciente caída del superávit comercial y la tendencia creciente de fuga de capitales.

Con este fin, apela a dos estrategias bien conocidas por el ámbito empresario:

Mediante el "retaceo" de los permisos de importación, conocidos como licencias no automáticas, que consisten en un trámite burocrático que no puede demorar más de 60 días desde que se solicita hasta que se aprueba, según dispone la Organización Mundial del Comercio, plazo que no se cumple en el país.

Mediante el polémico plan del "1 a 1", que el Gobierno viene impulsando desde 2009 y que consiste en obligar a las empresas a compensar cada dólar que destinan a la importación con una cifra similar en concepto de exportaciones, mediante la presentación de un programa de comercio exterior y una declaración jurada como respaldo. Este plan es el mismo que debieron enfrentar las automotrices instaladas en la Argentina."⁵²

Es importante aclarar que los comentarios de expertos, entidades privadas u organismos oficiales deberían ser más ajustados a la realidad, para evitar crear escenarios o conclusiones algo confusas.

Por ejemplo, señalar meramente que se afecta al 10 o 12 % de las importaciones, no deja en claro que ese porcentaje involucra a sectores casi completos, o a otros en los que las empresas han sido severamente impactadas negativamente y con escasas posibilidades de recuperación, o bien que se aplica ese instrumento a algunos componentes, partes o piezas que afectan a operaciones industriales locales.

Un directivo de la CAIJ (Cámara Argentina de la Industria del Juguete) aseguró hace unos años que "mucho de lo que se ve en televisión directamente no está disponible para la venta. No va haber variedades, porque la fabricación la decide una casa matriz que en general tiene centralizada la producción en países asiáticos.

No hay cliente más difícil de satisfacer que un chico. Porque no aceptan imitaciones o sustitutos. Si ven un producto en el cine o en una publicidad quieren ese producto y se acabó. Por eso vemos que esta medida no es muy efectiva para reemplazar lo importado por producción nacional.

Además, lo que está entrando se reparte de manera desigual y las jugueterías tradicionales, que viven exclusivamente de la venta de estos artículos, deben competir

52 <http://www.pcram.net/post.php?mid=14091> (consultado en Agosto de 2015)

por la obtención de las licencias con los supermercados y hasta con las casas de comida rápida, que incluyen artículos importados en sus menús infantiles.

Hace cinco años, el 50% de lo que se importaba lo vendían las cadenas y comercios minoristas, que si no tienen juguetes, cierran sus puertas. Hoy tienen apenas el 33% del negocio. Lo que pedimos no es que le dejen de dar permisos a los supermercados. Pedimos que se entreguen con una visión más estratégica. No tiene sentido dejar morir al canal minorista.

A efectos de cumplir con el régimen del 1 a 1, los importadores de juguetes están recurriendo a todo tipo de estrategias: Hay empresas que se enfocaron en la exportación de artículos de cuero, otros salieron a vender concentrados de frutas para la industria alimenticia, mientras que la mayoría trató de tejer alianzas con fabricantes nacionales para colocar juguetes en el exterior, ya que es el rubro donde mejor se manejan.

A pesar de estas iniciativas, no se podrá sustituir todo. Es imposible. Hay empresas que sólo fabrican en un punto en el mundo y su política es manejar el mismo precio de exportación para todos los países. Por lo tanto, si se pretendieran hacer acá, además de las limitaciones técnicas, esos juguetes saldrían al mercado a un precio inalcanzable.”⁵³

“En un primer momento, la estrategia del Ejecutivo fue la de "ir de frente", como cuando fue aplicando las controvertidas licencias no automáticas, demorando su aprobación mucho más allá de los plazos permitidos por la Organización Mundial del Comercio (OMC), algo que ya le generó roces y hasta derivó en graves represalias por parte de Brasil -que frenó cargamentos- y de China -que dejó de comprar aceite de soja argentina en 2010.

Y si bien estas técnicas siguen formando parte del mix para tratar de evitar que las importaciones continúen capitalizando el boom de ventas que se vive en el mercado interno y dejen fuera de carrera al "Made in Argentina", el Gobierno, de a poco, está intentando ser más "sutil" aunque con la finalidad de alcanzar el mismo objetivo.

En efecto, desde el Ministerio de Industria desplegaron el "operativo disuasión", que consiste en fijarle a los importadores numerosos requerimientos de muy difícil cumplimiento y en plazos que no se ajustarían a la lógica, para desalentar sus compras en el exterior, especialmente de productos provenientes de China, país con el que la Argentina está perdiendo competitividad a pasos agigantados.

⁵³ <http://dgv-cominter.com.ar/dia-del-nino-morenizado-alertan-que-miles-de-juguetes-juntan-polvo-en-la-aduana-y-que-habra-faltantes/318/> (consultado en Agosto de 2015)

En vez de hacer recaer el "cerrojo" únicamente en el "retaceo" de licencias (con todos los riesgos diplomáticos que esto conlleva), el Ejecutivo busca estirar los plazos de las operaciones de importación involucrando en esta "novela" a los fabricantes asiáticos, para que provean una "catarata" de información casi imposible de cumplir sobre los productos que están enviando a la Argentina.

Para distintos empresarios consultados, las exigencias tienen un nivel de detalle tan alto y los plazos que otorga el Gobierno son tan cortos que se trataría de una lisa y llana barrera "disimulada" bajo un elucubrado requerimiento de información. De ahí, que muchos de ellos tilden a estos pedidos de inverosímiles.⁵⁴

“Pretenden que desde aquí el importador se contacte con el industrial chino y que éste vaya al consulado argentino para que allí le certifiquen todo el proceso productivo, es decir, qué producen, qué materias primas utilizan, el detalle de todas las maquinarias y equipos que poseen, la cantidad de empleados, el layout de la fábrica, los procesos logísticos y hasta las condiciones laborales de cada uno de sus empleados.

Lo que pretende el Gobierno no es ya ponerle trabas al importador en la Argentina, sino al propio fabricante y exportador que está en China u otro país, dado que las gestiones burocráticas que hay que hacer son de muy difícil cumplimiento.

Es totalmente inviable y casi imposible de poner en práctica. ¿Cómo hago para que el fabricante asiático se comprometa a dirigirse al consulado y que explique paso a paso todos sus métodos de producción con semejante nivel de detalle?.

Por su parte, Raúl Ochoa, ex subsecretario de Comercio Internacional, aseguró que muchas empresas, especialmente en Asia, directamente no tienen formalizada esta información, es decir, no van a entender qué se les está pidiendo y para qué.

En otro de los puntos, el Gobierno le exige al fabricante en el exterior que presente las "declaraciones juradas de los componentes de las mercaderías efectuadas por el fabricante de las mismas, debidamente intervenidas por el Ministerio de Relaciones Exteriores".

Esto implica que el comprador argentino también tiene que contactarse con el fabricante en China, para que éste se dirija al consulado argentino en ese país y presente toda la documentación donde demuestre a quién le compra los insumos y la participación de cada uno de ellos en el costo final. Por la estructura diplomática que

54 <http://www.patagonesnoticias.com.ar/2011-08-03-20-00-51/nuestro-campo/5900-> (consultado en Agosto de 2015)

tenemos en el gigante asiático y el enorme tamaño de ese país, es algo prácticamente inviable.

Al respecto, Ochoa aseguró que este tipo de cosas es prácticamente imposible que las conteste un industrial asiático. Ningún fabricante de ese país se va a tomar la molestia en presentarse para explicar cuáles son los insumos que utiliza y su origen. Además, no se entiende el sentido, porque lo que ingresa como producto chino ya está pagando un arancel para proteger a la industria.

Como si esto no fuera suficiente, el empresario chino deberá enviar folletos de las mercaderías que exporta a la Argentina y una descripción de las mismas. Además, tendrá que mandar una "nómina completa" de los productos que fabrica, independientemente de si éstos se venden en el país o no.

Pero esto no es todo: como "frutilla" del postre, estas cartas documento concluyen indicando que si en 10 días hábiles "improrrogables" la empresa no responde a estas exigencias, el pedido de licencias no automáticas se archiva y la empresa debe solicitar otras licencias nuevas. Es decir arrancar de cero.

Cumplir con esto en diez días es una locura, es ilógico. Un trámite así, de poder cumplimentarse, demora como mínimo 2 meses. Claramente con esto buscan que sí o sí caigan las licencias y el importador en la Argentina no tenga más remedio que solicitar otra.

La evolución de las importaciones resulta una de las variables clave a monitorear ya que su avance implica que una porción creciente de la demanda no se traslada a producción nacional, condicionando la recuperación del empleo y la inversión, alertaron desde la Unión Industrial Argentina.

Según la entidad, el persistente avance de las importaciones se origina fundamentalmente en el incremento de los costos industriales, que continúa reduciendo la competitividad, frente a nuestros principales socios comerciales, principalmente China.

De hecho, en el primer bimestre del 2010, el saldo comercial con el gigante asiático arrojó un déficit de apenas u\$s60 millones. Sin embargo, por la suba de costos y la mayor demanda para alimentar el boom de consumo, el rojo más que se quintuplicó y alcanzó los u\$s320 millones en el mismo período de 2011.

Al respecto, considerando las subas salariales cercanas al 30% y la devaluación aproximadamente menor al 10%, las empresas estarán pagando sueldos un 40% más caros -en dólares- que a fines de 2001.

Desde el Banco Ciudad alertaron que en la primera línea de fuego se encuentran los textiles, calzado, juguetes, artículos de electrónica, máquinas y equipos y algunos proveedores de insumos industriales, como autopartes.

Estas ramas de actividad enfrentan la competencia de productos importados, al tiempo que sufren una escalada en sus costos internos, y son justamente los principales destinatarios de las últimas medidas de protección.

Esta medida puede traer más disgustos que beneficios. Estas exigencias tranquilamente pueden derivar en reclamos ante la OMC o incluso en represalias. El Gobierno está tensando la cuerda. Y el problema es que no hay un solo Guillermo Moreno. Ahora se ven muchos Morenos en distintos cargos y esto nos hace pensar que importar va a ser cada vez más difícil en este país".⁵⁵

"Toda nueva medida del Gobierno genera ganadores y perdedores. La guerra que el Ejecutivo le declaró a los artículos del exterior favorece a representantes del Made in Argentina. Pero también perjudica a miles de firmas importadoras que emplean mucho personal y ahora temen por su futuro.

Según estimaciones del sector importador, hacia fines de 2010 las medidas aplicadas por el Gobierno para combatir el ingreso de productos del exterior afectaban de manera directa a unas 6.800 empresas.

Sin embargo, este número quedó "viejo": considerando el "megapaquete" de licencias que comenzaron a funcionar en el 2011 y que incrementaron en un 50% las medidas vigentes, el universo de compañías que se ven impactadas negativamente por el nuevo corralito oficial ya trepa a cerca de 10.000.

Paralelamente, cada una de las 600 licencias, a contramano de la creencia generalizada, no equivalen al mismo número de "productos", sino que se trata de conjuntos de diferentes artículos.

Esto implica que, en general, las mismas afecten a más de un bien.

LOS NÚMEROS DE LA DISCORDIA	
Cantidad de Licencias no automáticas	584
Empresas alcanzadas de manera directa	10.000
Cantidad de productos afectados	entre 3.500 y 4.000
Empleos directos de empresas involucradas	750.000

FUENTE: Datos propios

⁵⁵ <http://www.iprofesional.com/notas/114394-Cuento-chino-esta-es-la-increble-historia-de-cmo-el-Gobierno-le-dice-no-a-los-productos-asiticos> (consultado en Agosto de 2015)

Según Raúl Ochoa, ex subsecretario de Comercio Internacional, hay enormes variaciones entre una licencia y otra. En algunas pueden figurar un par de productos, mientras que otras alcanzan a cientos. Para comprender esta dispersión un buen ejemplo es el del vino: en el nomenclador puede figurar como una bebida con alcohol en un envase de menos de un litro, pero en la práctica, como sabemos, hay decenas de variedades, ya que pueden ser blancos, tintos, espumante y, además, son elaborados con diferentes uvas. Esto mismo pasa con los tornillos, calzados, celulares y todo tipo de bienes.

De este modo, según el experto, el paquete de medidas proteccionistas está alcanzando a un universo total de entre 3.500 y 4.000 productos.

Es así como, en la actualidad, cada una de las licencias aplicadas por el Ministerio de Industria afecta, en promedio, a cerca de seis artículos importados y perjudica -también en promedio- a unas 17 empresas.

Sin embargo, según Ochoa, el dato a destacar es que, considerando que en la Argentina hay unas 20.000 compañías importadoras, este régimen ya estaría impactando prácticamente a la mitad de ellas.

Otro dato clave es que la totalidad de las firmas dan trabajo en la actualidad a cerca de un millón y medio de personas.

De este modo, los expertos aseguran que, con esta serie de medidas proteccionistas, se están viendo alcanzadas las operaciones de compañías que dan empleo a cerca de 750.000.

Cabe destacar que si bien hay importadores que operan con una simple oficina, un teléfono y muy poco personal, también se encuentran los "gigantes" del sector, como puede ser el caso de Cencosud, que en general importa productos para el hogar desde distintos países asiáticos y, sólo con sus locales de Easy, da trabajo a unas 6.400 personas.

Algunos consideran que la industria nacional está trabajando al tope, y esto es lo grave. Ya directamente no hay capacidad ociosa y están al 100%. Esto genera que los plazos de entrega se extiendan y la oferta disponible, en algunos casos, no llegue a cubrir la demanda. Se cree que la industria local sólo está en condiciones de cubrir el 40% del mercado, mientras que el resto tiene que venir de afuera, pero en lugar de

eso están optando por frenar las importaciones, con el consecuente aumento de precios.”⁵⁶

Basándonos en las expresiones de varios economistas, se dice que lo que siempre terminan generando las restricciones es que haya menos variedad de productos y precios más altos.

En mayo de 2011, la AFIP prohibió la importación de Barbies, Barney y Backyardigans. “En su batería de medidas para cuidar el superávit comercial (que fue de US\$ 513 millones en enero de ese año, un número bajo para el Gobierno), la AFIP le suspendió a Mattel su licencia para importar productos. Además de la muñeca más famosa del mundo, Mattel también trae a otros personajes muy pedidos por los nenes (como Barney, los Backyardigans o Max Steel), los autitos Hot Wheels y toda la línea Fisher Price. La AFIP dice que Mattel importa mercadería por US\$ 7,5 millones anuales y que cometió distintas infracciones aduaneras. También sufrieron la misma suerte, los cochecitos de “Cars 2”, el dibujo de Disney también elaborado por Mattel.

Aunque la idea del Ministerio de Industria es que se bajen las importaciones para ser reemplazadas por producción nacional, eso no siempre es posible. *“Una muñeca se puede producir en la Argentina, pero hay distintos mecanismos que se importan, porque no hay producción nacional. Para que la muñeca diga ‘mamá’, lllore o pronuncie alguna palabra, hay que recurrir a insumos importados”,* explica Laura Weisvein, directora comercial de Giro Didáctico y Compañía de Juguetes. *“Hay determinados colores de ojos en las muñecas que también se importan. O los sonidos que se utilizan en los triciclos”,* añade.”⁵⁷

En Diciembre de 2009, El secretario de Comercio Interior, Guillermo Moreno, se reunió con firmas alimenticias para lograr, entre otras cosas, que los juguetes de la famosa Cajita Feliz sean argentinos. El funcionario intentó que empresas como McDonald’s, Burger King, Ferrero Rocher y Danone le den una mayor participación a la industria juguetera nacional.

“Moreno mantuvo un encuentro con representantes de la industria y directivos de esas cuatro firmas, durante el cual expuso su iniciativa. Sin embargo, esta posibilidad no tendría grandes chances de prosperar. Principalmente, porque ambas empre-

⁵⁶ <https://ceyni.wordpress.com/2011/03/14/la-otra-cara-de-la-moneda-a%C2%BFcua%C2%A1ntos-empleados-sienten-temor-por-el-cerjo-oficial-a-productos-importados/> (consultado en Agosto de 2015)

⁵⁷ http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:X_rdl_WZba8J:http://www.clarin.com/politica/Prohiben-importacion-munecas-Bar-bie_0_438556342.html%2B%22la+AFIP+le+suspendi%C3%B3+a+Mattel+su+licencia+para+importar+productos%22&hl=es-419&biw&bih&gbv=2&&ct=clnk (consultado en Agosto de 2015)

sas (McDonald's y Burger King) sostienen que los proveedores de los juguetes que se incluyen en las cajitas dependen de la política comercial que establece la casa matriz.

Otra dificultad es que, según la iniciativa de Moreno, los jugueteros argentinos deberían mantener los estándares de calidad y los precios que establecen en la actualidad las empresas proveedoras de estos productos. Esto plantea un complejo problema si se tienen en cuenta las reducidas tarifas que manejan los productores chinos.”⁵⁸

Recapitulando, las restricciones de la Secretaría de Comercio a la importación de juguetes y regalos Made in China fueron el inicio del diferendo. La contrapartida china fue bloquear las ventas argentinas de aceite de soja, provocando un daño considerable a la industria aceitera local y a la balanza comercial argentina.

“Fernando Martínez, especialista en comercio exterior de Finsoport, considera que este sesgo del comercio constituye un problema grave, de carácter estructural. “Con China tenemos un patrón de comercio propio de una relación centro-periferia”. La apreciación es fácil de ilustrar:

Mientras el precio promedio de la tonelada exportada hacia el mercado de Oriente por los empresarios argentinos en 2006 rondó los 270 dólares, los despachos enviados por sus colegas chinos alcanzaron un valor medio de 4.200 dólares. La diferencia reside en el desigual contenido de los envíos. Dos tercios de las colocaciones argentinas están constituidas por derivados de la soja y si a las habas y a los aceites de ese producto se suman los aceites crudos de petróleo, la proporción supera el 80%. En cambio, las ventas chinas revelan una composición marcadamente diversificada, el principal renglón (motocicletas y triciclos), representa sólo 5% del total. Pero esa diversidad tiene un sesgo marcado: la mitad de los envíos son bienes de capital y piezas de esos equipos, mientras que del resto, algo más de un cuarto corresponde a bienes intermedios.

Los productores locales le exportan a China alrededor de 7 millones de toneladas de porotos de soja y 1,3 millones de toneladas de aceite de ese producto. El 75% de la soja que compra China proviene de la Argentina.

En octubre 2009, China y Argentina celebraron la XVIIª Reunión de la Comisión Mixta Económico-Comercial, decidiendo tomar medidas para resolver los problemas existentes en el comercio bilateral.

En 2009, ambos lados (China – América Latina) han combinado las suficientes reservas de divisas de China con la gran demanda de capital de América Latina, en-

58 <http://www.lagaceta.com.ar/nota/358678/economia/lagaceta.com.ar> (consultado en Agosto de 2015)

contrando nuevos modos de cooperación financiera, como el “intercambio de monedas”, “préstamos por petróleo” y “préstamos por proyectos”.

En Marzo de 2009, la Argentina se garantizó un respaldo de más de 10.200 millones de dólares.

El Banco Central y el Banco Popular de China firmaron en Medellín un swap cambiario por 70.000 millones de yuanes, que servirá para anclar las reservas locales y "garantizar el acceso a moneda internacional en caso de eventual iliquidez", buscando reducir los riesgos financieros.”⁵⁹

El ex canciller Héctor Timerman en Septiembre de 2011, confirmó que la Argentina y China están consolidando una relación estratégica. Mientras tanto, en Enero de 2012, el embajador chino declaró que: “*“las relaciones con Argentina entran a una etapa nueva de madurez y estabilidad”*”.

Se fortalece la confianza: Argentina siempre adhiere al principio de “Una Sola China” y China apoya firmemente sus reivindicaciones sobre las Islas Malvinas. La cooperación económica, el comercial bilateral y las inversiones chinas aquí obtuvieron importantes logros.”⁶⁰

“Continuar debatiendo el caso de mercaderías originarias de China, la posibilidad o imposibilidad de sustitución de algunos productos de ese origen, si es imprescindible protegerse contra una “invasión” de excedentes internacionales, si el plazo de gestión de las LINA (Licencias de Importación No Automáticas) excede o no los sesenta días, u otras cuestiones de similar esencia ya instaladas en el escenario local, no está permitiendo avanzar sobre el actual proceso metodológico.

De las definiciones abarcativas, tampoco se derivan temas como el de la carga de costos incrementales empresariales no previstos, su eventual traslado a los precios, el impacto de dicho traslado a la categoría de producto que lo obliga a competir en segmentos diferentes de aquellos para los que fue proyectado, la excesiva complejidad de los trámites, las relativas deficiencias de los mecanismos de comunicación, la imprevista necesidad de utilización de depósitos fiscales, las consecuencias de los incumplimientos comprometidos de entrega de productos al mercado, el riesgo de

59 http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&biw&bih&q=cache:1_zQPm6BNUQJ:http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota%3DChina:%2520Algo%2520m%25C3%25A1s%2520que%2520mayores%2520controles_58%2B%22un+super%C3%A1vit+en+el+comercio+con+China+de+1.723+millones+de+d%C3%B3lares%22&gbv=2&&ct=clnk (consultado en Agosto de 2015)

60 http://dangdai.com.ar/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=688:una-etapa-nueva-de-madurez-y-estabilidad&catid=4:actualidad&Itemid=10 (consultado en Agosto de 2015)

puestos de trabajo efectivos o contratados, la desviación de inversiones directas, y varios otros conceptos de efectos comparables.”⁶¹

Mirando al Futuro

“Hace unos 10 años, con la industria del juguete deprimida, la gran problemática del sector fue el control de las importaciones. Luego del 2001, la sociedad y los políticos en general atribuyeron el colapso financiero, a la salvaje apertura de la economía y la privatización de organismos.”

Hasta el año 2015 estuvo instalado el concepto de “Control de Importaciones” y el negocio agropecuario tuvo altos precios internacionales y la productividad del campo argentino mejoró continuamente. De no haber cambiado la política de importación y si no se hubieran producido sobresaltos, la Argentina se hubiera visto beneficiada, por varios años más, por una mayor demanda de cereales y el consecuente ingreso de dólares y la apreciación del peso. Esto le hubiere permitido al gobierno continuar con su política de incentivos al consumo y aumento de la demanda.

El sector juguetero, al igual que el resto de la industria, estaba trabajando cerca del 100% de su capacidad instalada. Los jugueteros en general realizaron importantes inversiones en sus empresas, pero las mismas no alcanzaron para acompañar el crecimiento de la demanda. Lamentablemente, la mayoría de las empresas del sector no contaban con financiamiento simple y adecuado, por lo que muchos se financiaron con fondos propios.

Con estas premisas debían estar preparadas para continuar con un crecimiento sostenido de la demanda y altas tasas de inflación. Este coctel, demandaba ser muy cautos en aspectos financieros como la política de precios y descuentos, plazos de cobranzas y pagos, manejo de stocks y la estructura de gastos fijos.

Pudiendo manejar estas variables en forma eficiente, podrían en los próximos años continuar haciendo buenos negocios, seguir ampliando sus empresas y continuar desarrollando la industria del juguete en el país.”⁶²

Ahora las reglas de juego cambiaron nuevamente y generarán un escenario distinto que deberán anticipar los empresarios de la industria juguetera para poder subsistir y progresar.

61 <http://www.revistacontainer.com.ar/2009/09/16/importadores-piden-reglas-de-juego-claras-para-operar-en-el-pais/> (consultado en Agosto de 2015)

62 http://newsmaker4.com.ar/clientes/dimare/dimare/web/index.php?id_edicion=13527&new=204&cli=173 (consultado en Agosto de 2015)

De no llegar muchas nuevas firmas a la Argentina, *“Un competidor local con la mentalidad abierta tiene que ver con buenos ojos la llegada de un jugador internacional, porque contribuye a incrementar la oferta y mejorar la calidad de los productos. Esto hace también que la industria nacional tenga que estar despierta, ver dónde hay que mejorar para ofrecer un producto que compita en precio y calidad. Tenemos que trabajar por un Mercosur grande, hacer joint ventures con empresas brasileñas los únicos dos países sudamericanos con industria del juguete para poder competir con lo que viene de China. Hoy, el 75% de todos los juguetes que se producen en el mundo se fabrican en el país asiático”,* opinó Miguel Faraoni, presidente de la Cámara Argentina de la Industria del Juguete (CAIJ).⁶³

Otras medidas del Gobierno que elevaron la demanda de Juguetes importados:

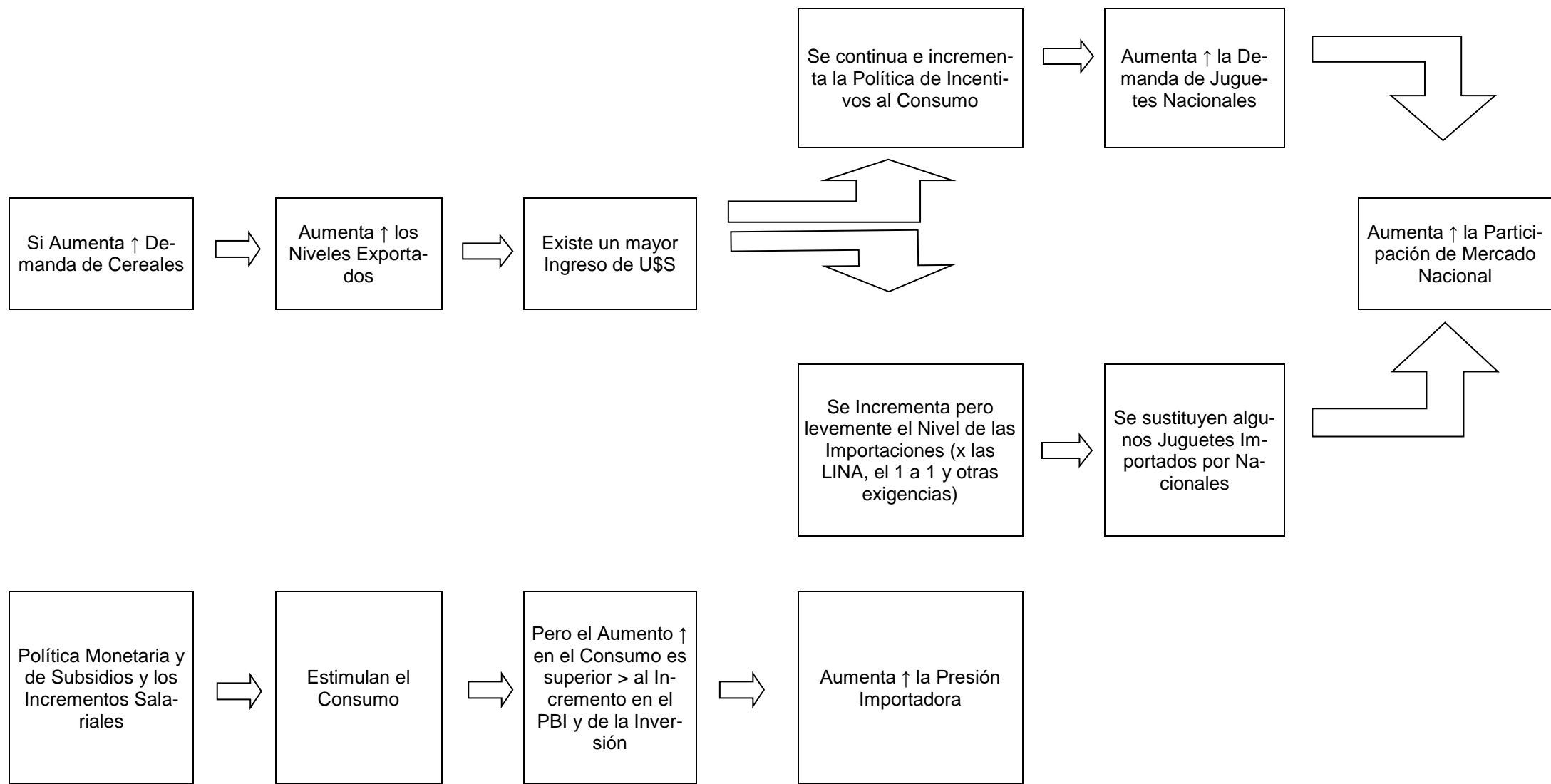
“La mayor presión importadora tiene que ver con el fuerte aumento del consumo, superior al del PBI y la inversión, estimulado por la política monetaria y de subsidios, por los aumentos salariales y la devolución del impuesto a las ganancias. *“Hay casos en que los precios de importación superan a los precios locales y sin embargo la demanda sigue firme”* sostienen algunos comerciantes.”⁶⁴

63 http://www.clarin.com/empresas_y_negocios/industria-juguete-despega-jugadores-internacionales_0_476952531.html (consultado en Agosto de 2015)

64

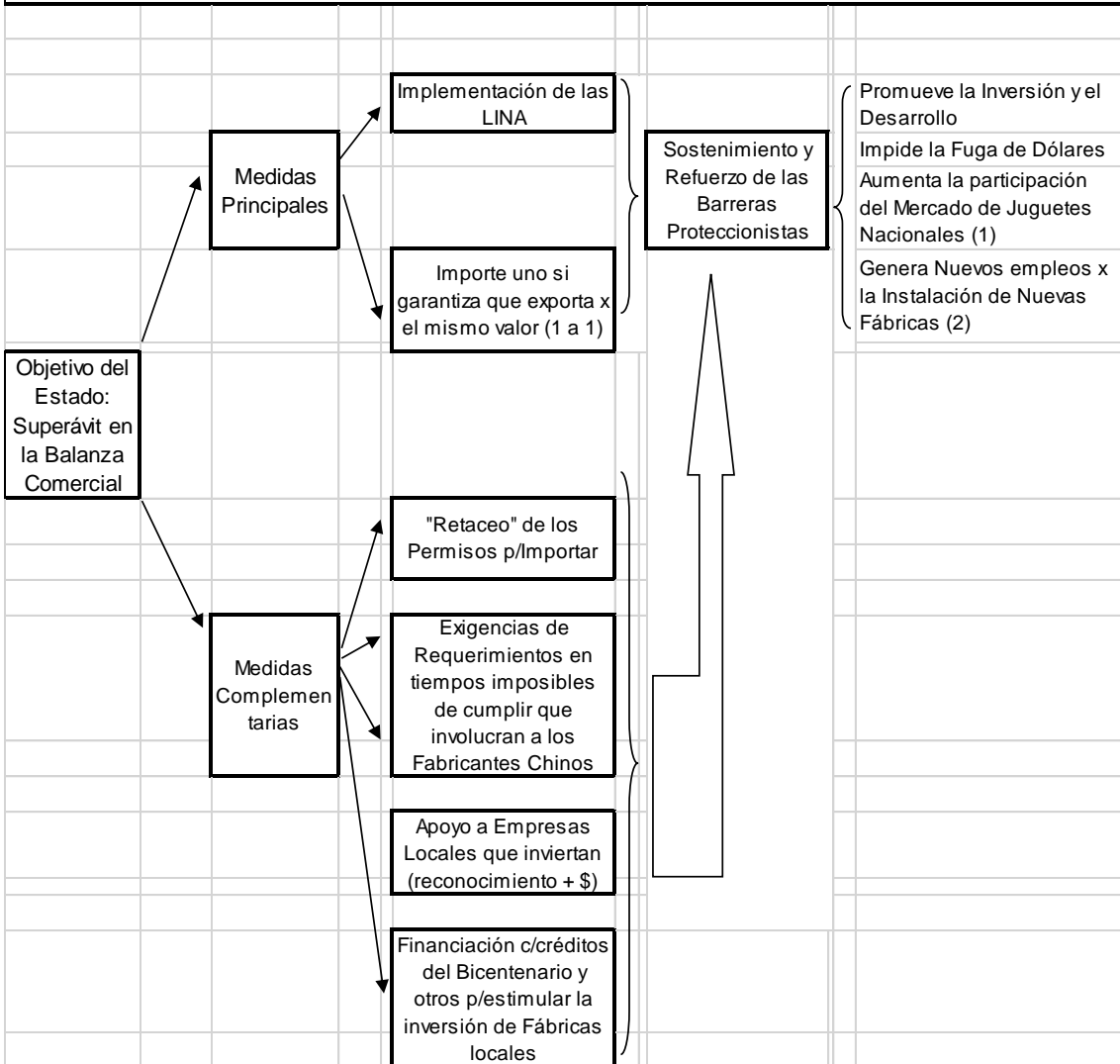
<http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=China:%20Algo%20m%C3%A1s%20que%20mayores%20contr> oles_58 (consultado en Agosto de 2015)

La Participación de Mercado de los juguetes Nacionales y la presión constante y creciente por Importar los mismos



El dilema a resolver: ¿hasta dónde estamos en condiciones de fomentar la participación del Mercado Nacional en la Industria del Jugete? Con la Política implementada por el Gobierno Nacional hasta el año 2015, y de no establecer otras medidas complementarias, la presión por Importar Juguetes seguirá latente y pujando en detrimento de la Fabricación local.

MEDIDAS IMPLEMENTADAS POR EL GOBIERNO ARGENTINO PARA MANTENER UN SUPERAVIT EN LA BALANZA COMERCIAL QUE AFECTAN DIRECTAMENTE A LA INDUSTRIA DEL JUGUETE



(1) Mientras exista capacidad ociosa en la producción, se continúe con la política de innovación de juguetes locales diferenciándose con diseño y calidad, no se agrande la brecha de diferencia de costos fijos que implica fabricar en nuestro país en relación a china u otros países, se invierta en publicidad para convencer a los niños que acepten imitaciones de productos, y el gobierno no perjudique o restrinja las licencias de personajes de dibujos animados, se podrá seguir creciendo en la participación del mercado. Actualmente asciende al 50% y pretende superarse. ¿será posible?. Lo cierto, es que hay discursos opuestos en relación a la capacidad ociosa existente y a la eficiencia de las fábricas locales.

(2) Aquí radica la mayor incógnita, pues no se conoce si la proporción de empleos que se generan por las instalaciones de nuevas fábricas en argentina, por la inversión de las existentes, o por la buena situación de los negocios locales, es superior o inferior al desempleo que se genera por el cerrojo a las importaciones, ya que existen muchos empleos vinculados directa e indirectamente a esta actividad. Lo que sí es destacable, que con la instalación de estas multinacionales en nuestro país, aumenta la oferta nacional de productos con valor agregado y calidad internacional que favorece con mayor surtido tanto a los comerciantes de juguetes locales como al mercado de exportación. Además, "sacude" a los competidores que se encuentran en la zona de confort, obligándolos a "despertar" para mejorar y poder mantenerse en el mercado.

La relación del Gobierno con Moyano y el insólito "efecto M":

El flete de Tucumán a Buenos Aires cuesta más que de China a la Argentina.

“El nocivo efecto de las presiones de Hugo Moyano sobre las empresas transportistas de cargas y el correspondiente retraso para las provincias más alejadas del puerto.

El crecimiento de los costos del transporte que enfrentan los empresarios locales -y que implica atarle una "bola de plomo" a cualquier producto con el sello Made in Argentina- está en la fuerte escalada que vienen experimentando los salarios de los trabajadores agremiados en camioneros, que explican el 50% de los costos totales de un flete de larga distancia.

En otras palabras: el "efecto M", es decir, la fuerte presión ejercida por el sindicato posicionado bajo el paraguas protector de Hugo Moyano -que derivó en importantes mejoras en los sueldos y un sinfín de remuneraciones extras-, se convirtió en otra luz de alerta en el actual contexto inflacionario.

En una economía donde la inflación es generalizada, estas subas se vuelven problemáticas cuando las compañías locales deben competir contra productos traídos de Asia, Estados Unidos o cualquier otro origen, donde los índices inflacionarios están muy por debajo del 25%.

Carlos Musante, experto en temas logísticos, aseguró que *"las subas salariales impactan en forma directa en las tarifas, ya que el 50% de los costos están explicados por la mano de obra"*.

Y, desde CEDOL (Cámara Empresaria de Operadores Logísticos), dejaron en claro que cada peso que debe gastar de más una compañía de transporte es un peso extra que deberá pagar la firma que contrata este servicio: *"Los empresarios del sector no somos formadores de precios. Nos limitamos a que, cada vez que haya incrementos, los pasemos a las tarifas porque la rentabilidad es muy baja, de entre el 2% y el 5% sobre la facturación. Entonces, no hay forma de que absorbamos las subas. Por el contrario, nos vemos obligados a trasladarlas casi en su totalidad"*, aseguraron.

En otras palabras, cada vez que un trabajador del transporte recibe un aumento, un bonus de fin de año o cualquier remuneración extra, parte de ese sobrecosto automáticamente pasa al precio final de un producto puesto en una góndola de supermercado o un shopping.

Esto es fundamental, considerando que en la Argentina 8 de cada 10 artículos producidos por cualquier rama de actividad utilizan, en la cadena de valor, al menos una vez un camión.

De hecho, nada más y nada menos que el 84% del movimiento interno de granos, el gran motor del país, se realiza con este sistema y tan sólo el 14% se mueve por ferrocarril.

En este contexto, un dato ineludible es que, en los últimos dos años, las tarifas del transporte interno vienen acumulando un alza del 40%. Y es así como el "efecto M" está dando lugar a situaciones que, a primera vista, parecerían ilógicas:

- Según un cuadro tarifario provisto por una agencia marítima de primera línea que opera en la Argentina, trasladar por mar un contenedor de 20 pies cargado con más de 10 toneladas de indumentaria, desde el puerto chino de Shanghai hasta una terminal de Buenos Aires tiene un costo de u\$s1.300, a los que luego hay que sumarle unos u\$s500 de gastos de la agencia y costos de manipulación, lo que da un total de u\$s1.800.

- Como contrapartida, un empresario que se haya radicado en Tucumán, aprovechando las ventajas impositivas, hoy enfrenta un serio problema si quiere vender en Capital: el alto costo logístico. Teniendo en cuenta que una carga está pagando una tarifa promedio de u\$s1,40 por kilómetro, poner unas 10 toneladas de un producto similar en un depósito porteño le saldrá unos u\$s 1820, es decir, un poco más que al importador que optó por la ruta Shanghai-Buenos Aires, aun cuando este trayecto dura dos días, frente a los treinta de demora que implica cubrir las cerca de 10.000 millas náuticas desde el puerto asiático.

- Igual sucede si un empresario de Salta quiere vender en Capital: el costo logístico es altísimo. Unas 10 toneladas de un producto similar en un depósito porteño le saldrá unos u\$s2.200, es decir, un 22% más que al importador que optó por la ruta Shanghai-Buenos Aires. Incluso, si se agregan los gastos portuarios (unos u\$s350 en promedio), el flete desde China continúa siendo más económico.

VALORES DE LOS FLETES

Nacionales e internacionales



FUENTE: Datos propios

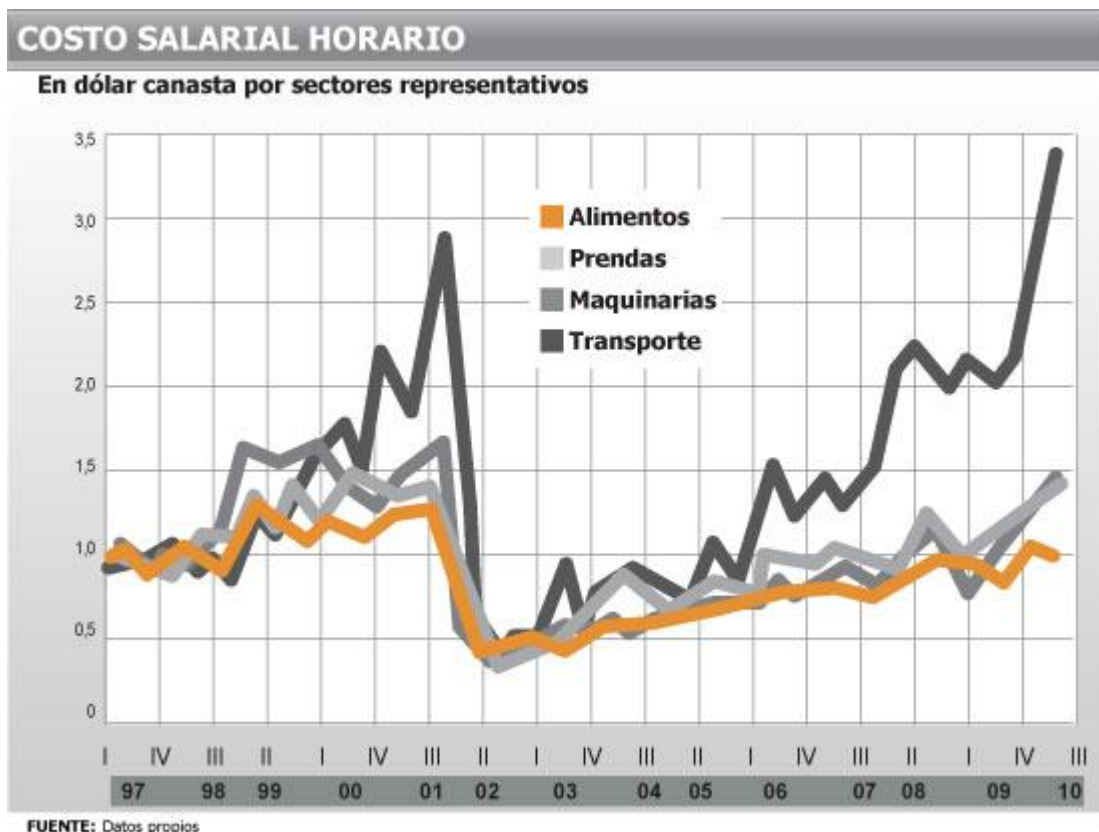
- En la misma línea, un empresario que quiera ingresar un contenedor desde el puerto brasileño de Santos deberá pagar unos u\$s600 por flete más u\$s500 por gastos de la agencia. En total, unos u\$s1.100.

- ¿Cuánto debe abonar un industrial que produce artículos con el sello "Made in Argentina" en Mendoza o La Rioja para traerlos a Capital? Nada más y nada menos que u\$s1.500 y u\$s1.630, respectivamente, es decir, casi un 50% más que por la tarifa marítima desde el puerto brasileño. También en este caso, aun incluyendo todos los costos para sacar el contenedor del puerto, el trayecto Brasil-Buenos Aires resulta más económico.

Los salarios de camioneros se están saliendo de control y en esta carrera, sin una línea de llegada a la vista, los camioneros fueron, justamente, los "corredores" más exitosos y quienes más jugo le pudieron sacar a esta competencia donde la industria nacional es la más golpeada.

Las diferencias de poder sindical entre gremios llevó a una impresionante dispersión salarial. En el sector transporte, en el que talla el gremio de Hugo Moyano, el costo salarial horario se ha más que triplicado con respecto al nivel que tenía en 1997 y se ubica también bastante por arriba del alto índice que ya había alcanzado antes de la devaluación de 2002.

A la hora de graficar esta abismal diferencia que logró el líder de la CGT frente a otros sindicatos, el siguiente cuadro es más que contundente. En él se puede observar cómo la línea gris oscura (correspondiente al costo salarial del sector transporte) trepó a pasos agigantados por sobre otras ramas de actividad.



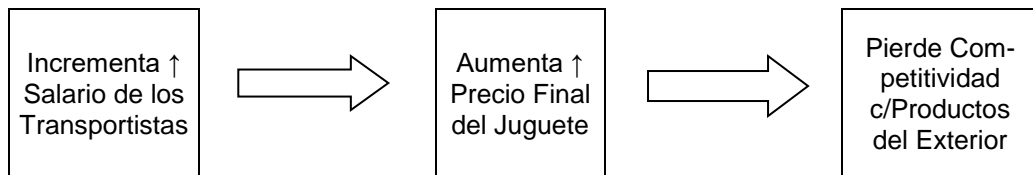
"Moyano utilizó su poder para recuperar los salarios más rápidamente y en orden de magnitud muy superior que el resto. Así por ejemplo, en el rubro de la alimentación el costo salarial horario está al mismo nivel que en 1997 y aún bastante por debajo del que tenía en 2001", recalcó el ex funcionario Cavallo.

En este contexto, una de las cuestiones que más preocupa al Gobierno es que se salgan de control los pedidos de mejoras salariales, especialmente, en el gremio de los camioneros, no sólo por el peso simbólico que tiene este acuerdo, sino por el efecto derrame que generará un incremento desmedido en los costos de numerosos sectores productivos.

De hecho, los empresarios esperan que el solapamiento se amplíe con las próximas paritarias y que las tarifas de transporte y logística este año suban por encima del 30%, algo que pondría en una mayor desventaja aún a las industrias del interior.

Es así como los funcionarios K no ocultan el malhumor hacia Hugo Moyano por no encargarse de "encorsetar" las paritarias en un rango menor al 20% y declararse

partidario del "ni piso ni techo", un lema que no hace más que castigar al "made in Argentina" a la hora de competir con productos del exterior y que es símbolo del "efecto M".⁶⁵



El comercio ilegal o mercado paralelo

Previo a cualquier análisis, es preciso clarificar algunos conceptos:

Contrabando: Es el ingreso ilegal de cualquier tipo de mercadería por las fronteras del país. Son todos los productos, elaborados o materias prima, que son ingresados a un territorio sin pagar los cánones establecidos en cada distrito.

Comercio ilegal: Es la venta de cualquier mercancía prohibida por el ordenamiento jurídico del país, como por ejemplo: venta de drogas, contrabando, trata de personas, tráfico de especies de animales exóticos, entre otros.

Comercio Informal: Es la comercialización de productos o servicios donde los comerciantes se ocultan para evadir impuestos o controles administrativos. Operan al margen de las leyes que regulan la actividad económica. Son empresarios que, por ejemplo, ni emiten factura, ni registran a sus empleados y compran, por lo general, mercadería en negro.

Venta ambulante: Es la venta de productos en la calle, sin ningún tipo de control y evadiendo todas las cargas que establece el fisco. Son aquellos que venden lo mismo que un comercio, pero en la calle y al margen de la ley. Es una actividad informal.

“La venta ambulante parece imposible de erradicar; al menos, así lo demuestran todos los operativos que se llevaron a cabo en los últimos años para restringir la presencia de vendedores callejeros en el microcentro capitalino. En la situación, confluyen dos problemas: la pasividad del Estado, que ejerce fuertes controles al comercio legal establecido, pero en gran medida mira para otro lado ante la evidencia de la venta de productos a menudo ingresados al país mediante el contrabando, y la realidad de un sector de trabajadores que no logra insertarse en la economía formal. Los ambulantes

⁶⁵ <http://www.iprofesional.com/notas/111391-Inslito-por-el-efecto-M-traer-un-producto-desde-China-es-ms-barato-que-hacerlo-desde-Salta> (consultado en Agosto de 2015)

tes demandan contención del Estado, mientras que los empresarios establecidos, los que pagan regularmente sus impuestos, sostienen una queja permanente a causa de la competencia desleal de que son objeto.”⁶⁶

“Las actividades que componen la economía informal son aquellas que teniendo fines lícitos se basan en medios ilícitos para llevarse a cabo. El vendedor ambulante es, en primer lugar, un comerciante. Sus fines son lícitos, pero se tiene que basar en medios ilícitos -no cumplir con las regulaciones legales, no cumplir con las normas laborales, no pagar impuestos- porque no le queda otro remedio que hacerlo así. No puede ingresar en la economía formal porque esta impone un costo tan oneroso que resulta impagable para las personas y para los empresarios con pequeños ingresos. La informalidad es, entonces, una situación en la cual la gente quiere trabajar legalmente pero no puede.

En Tucumán, la informalidad parece tener ventajas para establecerse, porque desde el Estado no se actúa con firmeza para combatirla. Prueba de ello es la proliferación de vendedores ambulantes en todo el microcentro, pese a las campañas realizadas años atrás para erradicarlos o para reubicarlos en predios especialmente destinados a tal efecto. *"Reclamamos permanentemente la liberación de las calles de los vendedores ambulantes, sobre todo del microcentro y de todos lugares donde se establecen negocios que no son tan ambulantes. Pedimos que los gobiernos municipal y provincial cumplan la resolución judicial por la que se ordena la erradicación de la venta ambulantes"*, dijo el presidente de la Federación Económica de Tucumán (FET), Raúl Robín.

Se quejó porque apenas se logra algún éxito en la salida de los vendedores ilegales; al poco tiempo vuelven a instalarse porque el Estado reduce un poco la presión sobre ellos. *"Se instalan en los mismos lugares, y en muchos casos las mismas caras. No solamente se trata de los vendedores ambulantes del microcentro, sino que estamos absolutamente en contra del establecimiento de comercio ilegal. Los ambulantes son comerciantes ilegales, que venden mercadería ilegal y mucho de contrabando. En todo el país, y también en nuestra provincia, funcionan zonas comerciales ilegales, donde ni la DGI ni la Aduana, ni los organismos de control sanitario intervienen"*, reveló Robín. Exigió *"igualdad de trato entre los que pagamos impuestos y los comercios ilegales; o pagamos todos o que no pague nadie"*.

"Es absolutamente inconcebible que al comercio establecido entren permanentemente inspectores de todo tipo, cuando en la misma puerta de ese comercio se es-

⁶⁶ <http://www.lagaceta.com.ar/nota/405841/economia/eterno-problema-no-venta-ambulante.html> (consultado en Agosto de 2015)

tablecen vendedores ilegales", apuntó. Reconoció que la Provincia y la Municipalidad capitalina realizan esfuerzos ante los planteos de los empresarios, pero insistió en que "logran un mínimo reordenamiento y al poco tiempo los ambulantes están de vuelta".

El titular de la FET opinó que falta una decisión política seria de los organismos nacionales y provinciales de control. *"La Municipalidad puede hacer el esfuerzo, pero los otros organismos como la AFIP, la Aduana, el Senasa o Rentas de la Provincia, no hacen nada para apoyar esas acciones. De última, no nos podemos quejar del que intenta hacer algo, como la Municipalidad, que no es dueña de la Policía. La Municipalidad tiene que hacer cumplir la orden judicial, pero con apoyo de los organismos",* sentenció Robín.

Sostuvo que los esfuerzos de reubicación de los *vendedores ambulantes fracasaron porque estos prefieren instalarse en las peatonales. "Durante bastante tiempo hemos pagado el alquiler del local de Persia, y allí se establecieron muchos con sus negocios, pero estos también generan competencia desleal, porque tampoco pagan impuestos",* destacó el presidente de la FET. *"Esto nos demostró que la reubicación no es una salida al problema",* añadió.

Por último, Robín admitió que puede haber empresarios establecidos que se aprovechan y comercializan sus mercaderías a través de la venta ambulante. *"La FET no defiende a esos empresarios; si trabajan de manera ilegal, tendrían que ser multados", finalizó.*⁶⁷

En Octubre de 2010, se elaboró un proyecto que buscaba proteger a los trabajadores informales. "La CGT creó un sindicato para encuadrar a los trabajadores informales. La Federación Nacional de Sindicatos con Trabajadores en la Economía Informal (Fenastei) apunta a integrar en el sistema de sindicalización a los muchos trabajadores en negro que existen en la Argentina. Se estudia, además, una iniciativa para la implementación de un "monotributo social" que permita brindar a los trabajadores informales cobertura médica y de seguridad social. Oscar Silva, titular del sindicato de Vendedores Ambulantes de la República Argentina (Sivara), explicó que la iniciativa *"apunta a incluir dentro del sistema a los trabajadores que se desempeñan en la economía informal que no tenían cobertura alguna y que han perdido su trabajo, por ejemplo por el cierre de una fábrica, por lo cual quedaron desprotegidos"*.⁶⁸

67 <http://www.lagaceta.com.ar/nota/405842/economia/faltan-acciones-contundentes-contra-venta-ilegal.html> (consultado en Agosto de 2015)

68 <http://www.lagaceta.com.ar/nota/405845/economia/proyecto-busca-protger-trabajadores-informales.html> (consultado en Agosto de 2015)

También en el 2010 pero en Julio, se aprobó una ordenanza que restringe la ocupación de las veredas. “El Concejo Deliberante de San Miguel de Tucumán aprobó una ordenanza que obliga a todos los comerciantes a dejar libre un espacio de un metro y medio de ancho a lo largo de toda la vereda. La disposición modificó la ordenanza 2.114, que permitía la instalación de elementos móviles (mesas, sillas, bancos, sombrillas, quioscos y maceteros) en veredas que tengan un mínimo de 3,5 metros de ancho. Había sido sancionada hace 17 años y desde entonces la realidad en las aceras de la ciudad ha cambiado bastante: hay quejas permanentes de los peatones que no pueden transitar a causa de la invasión que hacen muchos comerciantes. Los inconvenientes en las veredas se agravaron desde 2006, dado que desde que rige la Ley Antitabaco en Tucumán se incrementó en gran medida la invasión de mesas y sillas al aire libre.”⁶⁹

A fines de 2006, la Sala I de la Cámara en lo Contencioso Administrativo de la Justicia provincial dictó un fallo a favor de la Federación Económica (FET) y en contra de la Municipalidad de la capital, a la que le ordenó mantener despejada la vía pública de la venta callejera ilegal a partir del 24 de diciembre de ese año. La sentencia sigue vigente, pero el comercio ilegal en las veredas y en las peatonales céntricas continúa.

“La Cámara en lo Contencioso Administrativo le fijó al municipio un plazo de 30 días para que haga cumplir las ordenanzas, y garantice la libre circulación de los ciudadanos. El intendente Domingo Amaya y su gabinete tenían todo listo para concretar el desalojo en los plazos previstos; incluso, el compromiso de apoyo de la policía para el operativo general. Sólo faltaba el okey final. Pero Alperovich decidió la prórroga, a pesar del trabajo de la Municipalidad (responsable directa en la problemática) y del fallo de la Justicia. Sin embargo, el gobernador entiende que no se incumplirá con la sentencia.”⁷⁰

En Noviembre de 2006, El municipio de San Miguel de Tucumán pidió apoyo para frenar la ilegalidad, sosteniendo que la lucha contra el comercio informal es responsabilidad de todo el Estado. “La Municipalidad solicitó apoyo a organismos nacionales (la AFIP, Gendarmería y la Policía Federal) y provinciales (Rentas y la Policía) para luchar contra el comercio informal, cuya cabeza visible es la venta ambulante en el microcentro. Por medio de notas enviadas a los titulares de los organismos, el Departamento Ejecutivo Municipal dejó en claro que la responsabilidad en esta problemá-

69 <http://www.lagaceta.com.ar/nota/405847/economia/ordenanza-restringe-ocupacion-veredas.html> (consultado en Julio de 2012)

70 <http://test.lagaceta.com.ar:6080/lagaceta/nota/185278/economia/crece-venta-informal-ciudad.html> (consultado en Agosto de 2015)

tica atañe al Estado en su conjunto. Con estas acciones, el municipio cumple con una orden judicial.”⁷¹

En el año 2006, Humberto Sánchez, presidente de la Federación Económica de Tucumán (FET), cargó contra el nuevo Código Tributario que rige en la provincia. “*Pe-se a las reformas, sostiene que el vendedor ambulante está exento de impuestos. Pero el vendedor ambulante es el que está vendiendo de moñito garrapiñada o esas cosas, es decir el que deambula. Pero aquí se aplica, según el Código, para negocios establecidos en lugares fijos y que no es igual que un ambulante, que son los que están en la calle. De ahí la competencia desleal. Hay una transgresión legal, que permite Rentas, que es la autoridad de aplicación en este caso, de no aplicar el Código a esa gente que está realmente establecida y permitida por la propia Municipalidad. Ellos no son ambulantes*”, aseguró.

El líder de la central empresaria advirtió que la FET nunca pretendió que la gente que vive de la venta ambulante quede sin trabajo. “*Pero la reubicación de esa gente de manera definitiva tiene que existir. El Gobierno es tan permisivo con el tema, que hasta piensa en otorgarle un subsidio, como indemnización, para que dejen el lugar que ocupan en la vía pública. Haciendo una comparación, se podría decir que ellos tienen más capacidad de acceso al crédito o a capital de trabajo que las PyME establecidas*”, comparó Sánchez.”⁷²

Es importante poner en conocimiento el artículo publicado en La Gaceta por Indalecio Sánchez en Enero de 2008 sobre “Leyes Ambulantes”:

“El submundo de la venta callejera involucra a distintos sectores y actores de la sociedad. Cada uno de ellos interpreta las normas según su conveniencia y su necesidad.

La ley del todos contra todos es la única que tiene vigencia en la ciudad de la venta ambulante: A un año del operativo cerrojo que implementó el Gobierno de la provincia -no el municipal-, la promesa del gobernador José Alperovich quedó revoloteando por las calles, las mismas que ocupan -todavía- cientos de vendedores que a viva voz intentan seducir a los transeúntes con sus baratijas en oferta. Su compromiso había sido el de solucionar el conflicto del comercio callejero en todas sus facetas: erradicar los puestos del microcentro, beneficiar a los comerciantes “legales” y emplear a la mano de obra que iba a perder su fuente laboral cuentapropista. Quizás lo utópico de su promesa provocó que haya quedado desvanecida, porque las normas

⁷¹ http://www.poderlocal.net/leer_noticias.asp?ID=29091 (consultado en Agosto de 2015)

⁷² <http://www.lagaceta.com.ar/nota/162781/economia/afirman-existe-complicidad-estado.html> (consultado en Julio de 2012)

que rigen al submundo del comercio ilegal involucran a muchos más personajes que los que se aprecian en las peatonales.

La ley de la selva: En la jungla el más fuerte es el que se impone. En la calle rige esa premisa y un león es el que concentra los beneficios, en detrimento del resto. Los propios ambulantes comentan que para tener un puesto no sólo deben lidiar con los agentes municipales, sino también tributar a los peces gordos de las peatonales, que suben o bajan el pulgar según quien cumpla con sus mandatos. El Sindicato de Vendedores Ambulantes se atribuye la protección y contención de los trabajadores de la calle, pero otros dos “gremios” aglutinan por su cuenta a vendedores que, afirman, se cansaron de estar bajo el yugo de esa administración sindical. Luis Lobo, titular del Sindicato, tilda de políticas a esas denuncias. Pero sea quien fuere el que tenga razón, en el medio de la disputa quedan los hombres, las mujeres y hasta los niños que hicieron de esa actividad el sustento de cada día.

La ley de la conveniencia: La preocupación de los gobiernos municipal y provincial por quitar a los ambulantes del medio surgió tras el fallo de la Sala I de la Cámara en lo Contencioso Administrativo que conminó al municipio a garantizar el libre tránsito por la vía pública, lo que se tradujo en la orden de desalojar a los ambulantes. El fallo respondió a una presentación en ese sentido de la Federación Económica de Tucumán. Pero lo curioso de la cuestión es que nunca debió hacer falta esa resolución judicial para que se termine con una irregularidad evidente para las autoridades ejecutivas. Pero lo que primó fue la ley de la conveniencia: los poderes políticos se agarraron de esa orden “superior” para no pagar ellos el costo político de hacer cumplir la ley. También los consumidores son convenidos: muchos se creen pícaros porque compran a \$ 5 un DVD trucho que aún no se estrenó en el cine. Y después exigen al Estado que cumpla con las leyes y que luche contra la ilegalidad.

La ley del enriquecimiento: En paralelo, los mismos empresarios del comercio que protestan contra la venta ilegal son los que actúan de proveedores de los ambulantes. No son todos, claro está, y real es que muchos vieron disminuir sus ventas al mismo ritmo en que los puestos se multiplicaron en las calles. Pero, otros, buscaron la ley de lo más fácil para enriquecerse velozmente: por un porcentaje o por las grandes cantidades colocadas, decidieron entregar sus productos en manos de los que ocupan las veredas céntricas.

La ley política: “Tenemos 35.000 votos”, afirman los ambulantes. Explicaron así por qué nadie pudo sacarlos, en más de 20 años, de las calles céntricas. Distintas administraciones municipales, provinciales y hasta hombres de la Legislatura utilizaron el

poder de choque y de convocatoria de los vendedores para asuntos proselitistas o políticos diversos. Nadie se atrevió a enfrentarlos o a ordenar el caos. No por miedo, sino por conveniencia.

La ley de los números: Según un informe elaborado por el Departamento de Ingeniería Civil de la Universidad Tecnológica Nacional (UTN), hasta enero del 2007 supo haber al menos 961 puestos de venta informal. “*Los 650 puestos que se encuentran hoy instalados en veredas (en el microcentro y en la zona de El Bajo), además de los 311 que ya fueron reubicados (en la ex terminal y en el ex Mercado Persia), implican que en pocos años el problema se ha duplicado*”, se afirma en el documento que fue elaborado antes del operativo que puso en marcha el Gobierno para desalojarlos de las calles céntricas. Cada uno de ellos obtiene, en promedio, \$ 25 de ganancia con sus ventas diarias. El comercio callejero llegó a mover alrededor de \$ 300.000 al mes. Un negocio fructífero y, por ende, difícil de desbaratar.

Los ambulantes aún revolotean por las calles céntricas, buscando un lugar. Los tucumanos, gustosos, siguen siendo sus clientes. Los poderes políticos miran hacia otro lado y no encuentran una solución de fondo para el problema. La misma justicia no pidió explicaciones sobre si se cumplió o no con su mandato.

Cada sector hace uso de las leyes de manera ambulante. Es más fácil interpretarlas según la necesidad del momento.”⁷³

Otro artículo del mismo Diario de gran interés y vinculado con la temática, corresponde a Osvaldo Cornide presidente de la Confederación Argentina de la Mediana Empresa en fecha 24/06/2007: “En la Argentina aún existe una política tributaria regresiva. El Estado no se muestra activo para luchar contra la clandestinidad y contra la informalidad en el comercio ambulante. La pequeña y mediana empresa enfrenta algunas vallas que no le permiten reimpulsarse dentro de un contexto en el que la economía Argentina crece con fuerza. Para el despegue definitivo de la actividad, aún están pendientes de resolver tres cuestiones: Financiamiento de largo plazo, una política oficial activa contra la informalidad y una reformulación integral del esquema tributario.

Las organizaciones empresariales de cada una de las provincias argentinas vienen reclamándole al Estado que disminuya la voracidad fiscal. En la Argentina debe haber una reforma tributaria, porque existe una política tributaria regresiva. Se grava con el Impuesto al Valor Agregado (IVA) y con impuestos al consumo a la gente. Así, por ejemplo, alguien que gana \$ 1.000 al mes termina pagando sólo por IVA cerca de

73 <http://www.lagaceta.com.ar/nota/254163/opinion/leyes-ambulantes.html> (consultado en Agosto de 2015)

\$ 200. Existen esos ejemplos, pero por otro lado no se gravan las rentas financieras. Vemos que, a pesar del esfuerzo del Gobierno, sigue habiendo sectores que ganan 30 veces más que otros que son menos pudientes. Entonces es claro que para que haya una mejor distribución de la riqueza y un estímulo para la reinversión de las ganancias, deben generarse proyectos de leyes, como por ejemplo, el de desgravación impositiva para las PyME que aún está sin sancionarse.

En relación a la lucha contra la competencia desleal, la situación ha cambiado muy poco. Todavía sigue existiendo un gran auge de la falsificación de mercaderías y en muchos lugares del país hay una gran presencia de la venta clandestina y en la vía pública. No vemos que llegue a corregirse esa situación. Esto se combate con una férrea decisión política. Si no la hay en los ámbitos gubernamentales que tienen que aplicar las leyes, entonces no se puede combatir la clandestinidad ni la informalidad comercial. Este problema es tan agudo como la competencia del sector argentino frente a las importaciones de productos de China o de Brasil que, hasta ahora no tienen un gran impacto, porque existe una gran demanda de productos. Hay mercado para todos, pero en algún momento habrá que cambiar.”⁷⁴

A modo de conocer lo que opinan los tucumanos sobre este asunto, es importante remitirse a una encuesta realizada por la consultora Sociología y Mercado y publicada por La Gaceta en Enero de 2007:

“La competencia desleal es lo que menos molesta. A los vecinos les preocupa más el mal aspecto que da la venta callejera a la ciudad que el hecho de que los puesteros no paguen impuestos. Casi el 30% de los consultados dijo que la falta de higiene es el mayor problema con los puesteros. La existencia de los vendedores ambulantes genera en la población tucumana distintas reacciones. Para un sector, el principal problema está representado por las mesas que ocupan las veredas y el desorden en la ciudad. Otros opinan que los puesteros desarrollan una competencia desleal contra los comerciantes que pagan impuestos. Un estudio de la consultora Sociología y Mercado, realizado entre 600 personas de 18 a 70 años, reveló que a la mayoría lo que más le molesta es la falta de higiene y el mal aspecto que dan a la vía pública. La encuesta se desarrolló entre el 15 y el 19 de diciembre, y para realizarla se consultó telefónicamente a residentes de San Miguel de Tucumán y de 12 municipios del interior.

Según el 29,3% de los consultados, la falta de higiene y el mal aspecto que dan los puestos callejeros son los principales problemas relacionados con la venta ambu-

74 <http://www.lagaceta.com.ar/nota/223430/economia/argentina-aun-existe-politica-tributaria-regresiva.html> (consultado en Julio de 2012)

lante. En el grupo compuesto por jóvenes de entre 18 y 25 años, el 37,2% manifestó que este es el aspecto que más rechazo produce.

El 27,7% de los consultados dijo que lo que más le molesta es la ocupación de la vía pública. La cuarta parte (el 25,7%) manifestó que no tiene motivos para protestar contra los ambulantes.

Lo más llamativo, según los encuestadores, es que sólo el 14% se quejó de que representan una competencia desleal para los comerciantes que pagan impuestos. *“A medida que asciende el nivel educativo de los consultados, más se elige esa opción como factor de mayor molestia”*, dicen las conclusiones del estudio. El 49% de los universitarios consultados manifiesta que la competencia desleal es lo que más le molesta de los puestos callejeros. Un 8,3% de las personas que tienen educación primaria consideró a la competencia desleal como el principal problema. Este porcentaje baja al 1,2% entre los que no terminaron la educación básica, y al 0% entre las personas que carecen totalmente de algún tipo de estudios.”⁷⁵

Entre las grandes paradojas de los tucumanos vale comentar que “una de las esquinas con mayor venta ambulante, ilegal y con productos de contrabando, es donde justamente se encuentra la Subsecretaría de Industria y Comercio Exterior.”⁷⁶

En Diciembre de 2006, desde Recrear, Pablo Walter y Eduardo De Zavalía (concejal) afirmaron que el Estado municipal está ausente.

“Lo que ocurre con la venta ambulante es la mejor prueba de las consecuencias que genera un Gobierno populista: usa los fondos públicos para financiar el clientelismo; aumenta la carga tributaria a los contribuyentes para disponer de más recursos; tolera la ilegalidad para devolver favores ocultos; y promete soluciones que nunca cumplirá”, dijeron los dirigentes.”⁷⁷

“Los vendedores ambulantes seguirán ocupando el microcentro por tiempo indeterminado, porque el trámite para erradicarlos de la vía pública *“será una tarea larga”*. Tal fue la afirmación de Ricardo Díaz, secretario de Servicios Ciudadanos en Febrero de 2006, quien aún no había recibido la lista de 930 personas que se inscribieron en la Subdirección de Comercio Interior. Los inscriptos podían optar por un subsidio de \$ 500 que les permita cambiar de actividad, o por otra ubicación. Algunos podrían acogerse a una jubilación anticipada. Pero la realidad es que ninguno quiere dejar el centro.

⁷⁵ <http://www.lagaceta.com.ar/nota/189434/economia/lagaceta.com.ar> (consultado en Julio de 2012)

⁷⁶ <http://www.lagaceta.com.ar/nota/182752/esquina-contrabando.html> (consultado en Julio de 2012)

⁷⁷ <http://www.lagaceta.com.ar/nota/185424/economia/criticas-contra-alperovich-amaya-venta-ambulante.html> (consultado en Julio de 2012)

Además en ese entonces, como muchas veces sucede, “afloró la viveza criolla”: atraídas por la posibilidad de obtener algún beneficio, se inscribieron en el padrón personas que no se dedican a la venta callejera. “*Lo hemos detectado mediante simples inspecciones oculares en la zona donde dicen que trabajan* -explicó el subdirector de Comercio Interior, Marcelo Rubinstein. “*Ahora se hará un cruzamiento de datos. Se ha detectado gente que tiene vivienda propia, cobra un plan social y además se dedica a la venta ambulante*”.

Otra irregularidad es que, en algunos casos, se inscribieron todos los integrantes de una familia numerosa. “*También vino gente que vende cubanitos el domingo en la cancha, por ejemplo, pero eso no es una actividad constante*”, aclaró el mismo funcionario.”⁷⁸

“Los ciudadanos exigen reordenar el microcentro: “*Sería saludable que la Municipalidad de Tucumán encare nuevamente el plan, tal como se comprometió a hacerlo el gobernador.*” Como todos los años, cuando llegan las fiestas, el microcentro es invadido por la venta callejera, y se replantea la necesidad de que la Municipalidad concrete el demorado reordenamiento del centro de la ciudad de Tucumán.

Sin dejar de reconocer que una de las causas de la informalidad ha sido la paulatina desaparición de fuentes de empleo “en blanco” en la última década, un simple recorrido por el microcentro permite constatar que de la mano de esa informalidad se está registrando desde hace ya varios años en la zona del Mercado del Norte un grave impacto ambiental. La mayor evidencia al respecto se encuentra en los residuos generados desde los puestos de venta de frutas y verduras, que son vertidos en las calles sin el mínimo reparo.

Sin embargo, hay que remarcar que ese deterioro ambiental no sólo es provocado por la informalidad de la venta ambulante, sino también por los fluidos que desde hace un largo tiempo emanan del interior del mercado, y que, sobre todo en verano, vuelven la atmósfera irrespirable. En lo que respecta a los puestos de venta de otros rubros, el impacto acústico generado por la venta de material discográfico “pirata” es cada vez más elevado. A ello hay que sumarle que la ocupación de la vía pública por el comercio informal atenta contra la seguridad de los peatones, ya que ante la estrechez de las veredas de Tucumán muchas veces no hay otro recurso que caminar por la calle con el riesgo consecuente de ser atropellado por algún vehículo. En este último sentido, cabe admitir que la Municipalidad ha encarado algunas medidas para el orde-

⁷⁸ <http://www.lagaceta.com.ar/nota/146928/informacion-general/admiten-sera-difícil-sacar-ambulantes.html> (consultado en Agosto de 2015)

namiento del tránsito, como la planificación de las llamadas “paradas tubo” para taxis, con lo cual se ha descongestionado en parte la circulación vehicular, que era caótica.

Sin embargo, hay que señalar que así como se descomprimió el núcleo neurálgico del microcentro, el transporte ilegal “buscó” calles paralelas, y el desorden vehicular se corrió unas cuadras, pero no por ello desapareció. Ambas situaciones muestran que se requiere de una política institucional muy clara para encarar una reorganización del centro. Todo ello, sin perder de vista que la mayor presión está dada por la comprensible búsqueda de supervivencia por parte de miles de tucumanos de toda la Provincia que en décadas han ido despoblando el interior por falta de trabajo, y se han mudado a los municipios aledaños a la ciudad de Tucumán.”⁷⁹

“El negocio persiste y refleja una cruda realidad social. La venta callejera es uno de los asuntos más debatidos en los ámbitos políticos y económicos de la provincia. Mezcla una violación flagrante de ordenanzas sobre la vía pública, una clara evasión impositiva y la comisión de delitos a la propiedad intelectual -comercio de mercadería pirateada- con una cruda realidad social: detrás de cada puestero hay una familia de escasos recursos que mantener. En todos los casos, el Estado se muestra, si no ausente, no muy preocupado por dar soluciones ni a la falta de apego a la ley ni a la situación de exclusión del mercado laboral que sufren cientos de trabajadores callejeros.

Fueron varios los intentos de desalojo de los vendedores callejeros de las principales calles del centro de la ciudad durante los últimos 15 años. Todos han sido infructuosos: continúan vendiendo mercadería e impresiona cómo proliferan en días previos a fechas especiales que generan consumo.

Pero, ¿cuáles son los problemas de la venta callejera?

- Los comerciantes cuentan que cierto tipo de mercaderías que se ofrecen en la calle compiten con sus productos, y que en estos casos están en desventaja, no solamente porque al estar en la calle el consumo es al paso, sino porque los ambulantes no deben pagar nada para ejercer su actividad. En cambio, en los locales fijos los comerciantes deben afrontar el pago de alquileres, de servicios, de impuestos y de la planilla salarial.

- El otro inconveniente es que la plaza comercial de San Miguel de Tucumán, en particular, se caracteriza por un muy fluido tráfico de consumidores en sólo unas

⁷⁹ <http://test.lagaceta.com.ar:6080/lagaceta/nota/142759/opinion/reordenar-microcentro.html> (consultado en Agosto de 2015)

cuantas manzanas. Por ello, la proliferación de puestos callejeros dificulta el tránsito peatonal y, en las cuadras en la que circulan vehículos, caotiza el tránsito.

- Un tercer inconveniente es de índole estético: la plaza comercial capitalina, además de no contar con una infraestructura atractiva y adecuada para el monstruoso tráfico diario de consumidores, mezcla rubros de los más diversos.

En apenas tres metros puede coincidir la venta de televisores de pantalla LCD con la de encendedores para la cocina. O, en las veredas de la calle Maipú al 200, venta de ropa para niños con la de tomates.

Entre los intentos infructuosos para corregir esta situación sin descuidar la situación laboral de los vendedores callejeros se cuentan la intención de que haya sólo entre tres y cinco por cuadra, o bien, el permiso para vender sólo con las manos, sin instalar puestos fijos. Nada funcionó.

Otras de las célebres soluciones ideadas por el Estado fue la reubicación de quienes trabajaban en el centro. Lo intentó la administración bussista de la capital, en los 90, con el mercado Persia, pero en las calles del centro la actividad continuó. En los últimos años, lo intentó la administración peronista de la ciudad y de la provincia, con la habilitación de las primeras cuadras del Predio Ferial, pero en el centro sigue la venta callejera. Negocio fácil para algunos y necesidad social para otros.”⁸⁰

“El secretario general del Sindicato de Vendedores Ambulantes, Luis Lobo, defendió el trabajo en la vía pública. Sostuvo que la agrupación cuenta con alrededor de 300 afiliados, la mayoría de los cuales trabaja en el centro, y que la cantidad de puestos que se instalan en fechas especiales, como el Día de la Madre o las fiestas de fin de año es producto de la llegada de vendedores de otras provincias e, inclusive, de otros países. *"En la calle aparece mucha gente que no vende con nosotros todos los días. Pero nunca les hemos dicho nada porque todo el mundo tiene derecho a trabajar. Pero nosotros somos tucumanos y vendemos desde chicos en la calle"*, aseveró Lobo. *"Les pedimos mil disculpas a la gente que se siente incómoda por nuestro trabajo, pero hay muchas familias detrás"*, agregó.”⁸¹

“En el Sindicato Único de Vendedores Ambulantes están afiliados más de 1.800 puesteros. Según Luis Lobo, secretario general de la agrupación, el 80% es monotributista. *"No somos ilegales; pagamos los impuestos. Si hubiera chance de que por ordenanza se regule nuestra actividad, sería muy bueno. La venta ambulante es el oficio más viejo del mundo. Nuestra gente está trabajando para llevar el pan a sus ho-*

80 <http://www.lagaceta.com.ar/nota/405848/economia/negocio-persiste-refleja-cruda-realidad-social.html> (consultado en Julio de 2012)

81 <http://www.lagaceta.com.ar/nota/405850/economia/hay-muchas-familias-detras.html> (consultado en Julio de 2012)

*gares. Sólo queremos trabajar y confiamos en que nos van a dejar a trabaja. Nosotros les compramos a los comerciantes que están afiliados en la FET. Y tenemos los recibos de dónde compramos. Trabajamos con ellos y tenemos una buena amistad con ellos. Y no sólo los del centro les compran, sino los de ferias barriales y los de la ex terminal".*⁸²

“La CAME (Confederación Argentina de Mediana Empresa) reveló que el 27% de los puestos callejeros ofrece anteojos, bijouterie, CD "truchos", calculadoras, relojes y pilas; y el 24% vende condimentos, frutas y verduras. La indumentaria participa del 11% de la venta ilegal y el calzado del 14%. El 24% restante se reparte entre juguetes, medias y lencería de dama, productos eléctricos, accesorios de telefonía celular, artículos regionales y cosméticos, que no son objeto de controles. Entre tanto, la Cámara Argentina de Productores de Fonogramas y Videogramas (Capif), el 60% del total de discos que circulan por año fue se comercializan en forma trucha. La venta ilegal callejera se extiende por toda la Argentina como una economía paralela.”⁸³

El 09/09/11, el periodista Marcelo Aguaysol comentaba: “El centro es prácticamente una "salada". El espejo social le devuelve al Gobierno una imagen distorsionada e inquietante para ellos: el cuentapropismo es el único camino que le queda a miles de familias que le escapan a la desocupación. Y existió siempre, más allá de que los índices oficiales digan que el desempleo ha bajado con fuerza. El intendente sí se pone colorado cuando hay empresarios que se rasgan las vestiduras frente a la proliferación de puesteros cuando -entre ellos mismos- saben quiénes son los proveedores y hasta quiénes le ceden espacio a los ambulantes para guardar la mercadería por las noches. Sin embargo, no se ruboriza cuando le comentan que hay inspectores que se extralimitan en sus funciones. Y, hasta en algunos casos, son permisivos con la competencia desleal. El Gobierno provincial, a su vez, amaga con una campaña masiva de concientización -en coordinación con los empresarios- para erradicar la venta ilegal de Tucumán, esa que mueve casi \$ 4.000 millones al año, según las estimaciones oficiales. Hay culpas compartidas, incluso hasta del peatón que fomenta la actividad.

Nadie debe sacar los pies del plato. Ni el que debe cumplir la orden judicial, ni el que tiene que asegurar una salida laboral u otro espacio para contener tanto cuentapropismo.”⁸⁴

82 <http://www.lagaceta.com.ar/nota/354073/economia/no-me-voy-mover-este-lugar-porque-vivo-esto.html> (consultado en Agosto de 2015)

83 <http://www.lagaceta.com.ar/nota/405846/economia/desde-lenceria-anteojos-hasta-condimentos-juguetes.html> (consultado en Julio de 2012)

84 <http://www.lagaceta.com.ar/nota/454304/economia/salada-decision.html> (consultado en Agosto de 2015)

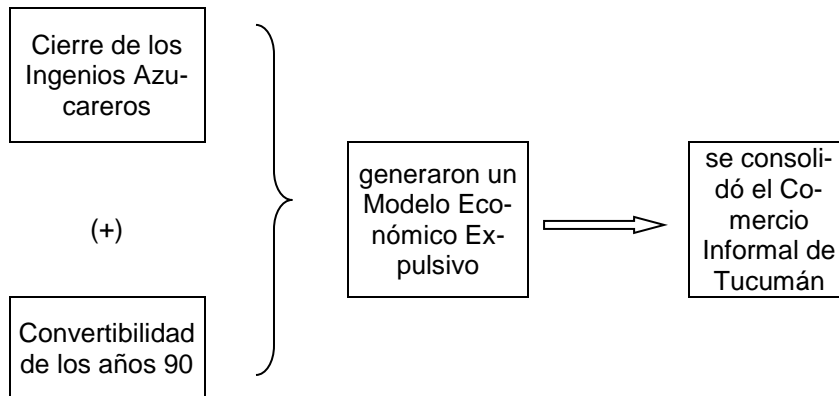
Desde el punto de vista del consultor de empresas José Mario Laks, se debe impulsar una política de formalización e inclusión. "En todo el mundo, incluso en las grandes capitales, existe este tipo de comercio, con algunos ribetes locales, pero en todos lados hay. En Tucumán también está presente, con las características propias de una provincia que durante décadas y casi sin interrupciones fue expulsando al informalismo a buena parte de su población activa. Podríamos decir que comenzó con el cierre de buena parte de los ingenios azucareros y coronado en los 90 con la convertibilidad, generando todo tipo de actividades marginales que tuvo que ser soportada por un Estado que no podía dar respuestas por su responsabilidad primigenia en un modelo económico expulsivo.

Crecieron de manera desmesurada los vendedores ambulantes, así como se consolidaron verdaderas redes mayoristas y el contrabando. Cuando el Estado quiso poner orden, vinieron los problemas. El comercio formal plantea sus quejas: además de tener que soportar altísimos alquileres, por tener su comercio en el microcentro, tiene que tolerar a los vendedores instalados en sus puertas, que puede que no les compitan con sus productos, pero les obstruye el acceso a su negocio o, por lo menos, a sus vidrieras.

Intentos de soluciones hubo varias. Nacieron el "Mercado Persia", la ex terminal y el predio contiguo sobre Sáenz Peña, pero esto no alcanza; se ocupan esos locales y todavía hay vendedores ambulantes en la calle 24 de Septiembre y en todo el microcentro. Las soluciones enfrentan a los comercios instalados y a los cuentapropistas.

La solución no puede venir de otro sector que no sea de quien fue responsable de esta situación, que es el Estado. No cabe duda de que soplan nuevos vientos, de que la cantidad de vendedores instalados en el microcentro es menor que antes, pero no hay una solución definitiva. Una buena experiencia respecto de un caso similar fue la de los remises; la formalización de la actividad junto con la fijación de reglas claras es un buen antecedente que podría tomarse como ejemplo para empezar no a eliminar una actividad, que está en todo el mundo, sino para regularla, y eso, obviamente, es responsabilidad del Estado. La fijación de zonas, de productos comercializables, de registro de proveedores, etcétera, podría propender a una solución con una meta firme, como es la de incluir. Eso ayudaría a transparentar las cosas y a tratar a esas personas no como excluidos, sino como trabajadores que saben cuáles son sus dere-

chos y sus obligaciones, y qué ocurre cuando se transgrede las normas tal cual las conocen aquellos que tienen un comercio legalmente instalado.”⁸⁵



La gran pregunta que muchos se formulan es ¿de dónde obtienen la mercadería los vendedores ambulantes?

Se cree que en parte, algunos de sus proveedores, son los mismos negocios legales tucumanos. A su vez, existe un camino “abierto” para el contrabando que permite traer mercadería directamente de países vecinos que desemboca directamente en los comercios ambulantes tucumanos o bien en algunos de Buenos Aires que terminan actuando como proveedores de la venta callejera de nuestra provincia.

“El camino del contrabando.- La ruta 9, que conecta directamente a San Miguel de Tucumán con la localidad de Salvador Mazza, en Salta, en la frontera con Bolivia, es la tradicional ruta de los contrabandistas. Para evitar los controles del norte tucumano, se desvían por caminos alternativos hacia la ruta 34, si el destino final no es esta provincia. Esta última ruta es la elegida si la mercadería contrabandeada viene desde Paraguay. Sin embargo, fuentes especializadas en la materia explicaron que en el caso de Tucumán, la mercadería ilegal que se vende de manera ambulante o en las ferias es adquirida dentro de Argentina, sobre todo en las grandes ferias ubicadas en el conurbano bonaerense.

La mayoría utiliza camiones de carga de azúcar o similares y se cree que por la cantidad de mercadería que ingresa en relación a las pocas detecciones y secuestros de las mismas, o bien los controles no son suficientes o efectivos, o existe “complicidad” policial en el asunto. De ahí el denominado camino “abierto”.

El delito depende del monto.- El Código Aduanero establece que si el valor de la ropa ingresada de contrabando excede los 100.000 pesos, se inicia un sumario por

⁸⁵ Nota al Consultor José Mario Laks en el 2011 (consultado en la web en el 2012, actualmente no se encuentra el archivo)

delito a la persona a la que se le descubrió la carga, y queda a disposición de la Justicia Federal. En cambio, si el valor de la mercadería es menor, su ingreso constituye sólo una infracción aduanera y a su dueño se le aplica una multa.

Otras mercaderías.- Fuentes de Gendarmería Nacional precisaron que, además de las mercaderías textiles, los otros artículos que suelen ingresar de contrabando son cigarrillos, anteojos de sol y películas o músicas grabadas en CDs. Aunque en los últimos años el contrabando de estas últimas mercaderías ha descendido, sobre todo el tabaco. En el caso de la ropa, luego de culminado el proceso judicial, es donada a distintas entidades benéficas. Suelen ingresarse juguetes, que al igual que la mayoría de las otras mercaderías son imitaciones de marcas reconocidas (“truchos”), pero en relación a las cantidades de los otros productos contrabandeados, representan un porcentaje muy pequeño.

Además del contrabando, la Justicia Federal también investiga en estos casos, la infracción a la ley de Marcas y Señas, ya que casi siempre la mercadería secuestrada, sobre todo las zapatillas, son marcas truchas.”⁸⁶

A efectos de resumir la historia que parece de nunca acabar en relación al desalojo de los vendedores ambulantes y sus puestos comerciales del microcentro tucumano, se elaboró el siguiente cuadro con las medidas implementadas o las intenciones del Gobierno Provincial que no fueron suficientes o efectivas a fin de lograr cumplir con el fallo judicial del 24/12/06 y con la promesa misma del Gobernador de la Provincia:

Medida implementada o Promesa de acción del Estado en la lucha para erradicar el comercio ilegal y la informalidad del microcentro tucumano	¿Funcionó?
Intervención Municipal p/desalojar a los Vendedores Callejeros	No
Intervención Municipal con la ayuda Policial p/desalojar a los Vendedores Callejeros	No
Reubicación de los puestos callejeros en el Mercado Persia	No
Reubicación de los puestos callejeros en la Ex Terminal	No
Reubicación de los puestos callejeros en las primeras cuadras del Predio Ferial	No
Cupos de Vendedores por cuadra	No
Promesas de Subsidios	No
Permiso para vender solo con la mano sin puesto fijo	No
Intención de reubicar los puestos callejeros en un local comercial céntrico	No

Nota: Algunas medidas fueron soluciones parciales o temporales del problema

¿La solución final será cortar los circuitos de abastecimiento de la venta callejera, tal cual lo hizo la provincia de Salta? ¿Qué está primero, el huevo o la gallina?. Si

⁸⁶ <http://www.lagaceta.com.ar/nota/429309/policiales/modus-operandi-contrabando.html> (consultado en Agosto de 2012)

se corta el suministro de mercadería ilegal o contrabandeada, y los puestos callejeros no se levantan, entonces seguro algún comerciante tucumano, que vio afectadas sus ventas o con el fin de ganar más dinero, facilitará la mercadería. Ahora, si sólo se controla al comerciante legal que no suministre la misma y no se corta el circuito del contrabando, la situación seguirá igual. Se necesitan medidas conjuntas.

Es decir, por un lado establecer efectivos puestos de control en todas las vías de acceso a la provincia a través de Rentas, Aduanas y Gendarmería y a su vez, aumentar los controles sobre los mismos comerciantes a efectos de evitar que los mismos actúen como proveedores de la mercadería.

No existe certeza de que será la solución pero entre tantos amagues y promesas, y considerando el tiempo transcurrido, no sería una idea descabellada.

Sin embargo, debe destacarse que esto sería una solución transitoria si no se generan efectivas fuentes de trabajo. Hay que invertir en la generación de empleo pero que los mismos reditúen sumas de dinero superiores a lo que actualmente ganan los comerciantes ilegales, o bien complementar esta medida con otras como los subsidios para evitar que la diferencia entre lo que gana actualmente y lo que percibirían estos comerciantes no sea tan grande.

Otra pregunta que quedará abierta: ¿Cuántos millones pierde la industria del juguete y la provincia de Tucumán específicamente por la ilegalidad?

Los ojos del país estuvieron puestos en la provincia de Tucumán en el año 2016 por los festejos de los 200 años de la declaración de la Independencia, y la situación de la venta callejera se controló sobretodo en el microcentro de San Miguel de Tucumán. ¿Se mantendrá dicha situación y se llegará hasta el final del problema o solo se trata de una solución provisoria por el acontecimiento recién mencionado?, ¿seguiremos reflejando la carencia de valores reforzados por una educación insuficiente o ineficaz ante una cultura que incorporó la venta ilegal como algo normal y cotidiano en las vidas de los tucumanos?

**CAPITULO VI: RESULTADOS –
*INDUSTRIA TUCUMANA DEL
JUGUETE***

Sumario Capítulo VI “Resultados – Industria Tucumana del Juguete”

Resultados.....	145
Cuadro comparativo - Empresas jugueteras exitosas de Tucumán.....	149
Proyección de crecimiento del mercado analizado.....	152
Análisis de Porter sobre el mercado juguetero tucumano.....	154
Matriz de análisis FODA.....	155
Matriz de Perfil Competitivo.....	157

La búsqueda de información a través de la web y el recorrido por los municipios de San Miguel de Tucumán y Yerba Buena permitieron determinar con exactitud la ubicación de los negocios destinados a la venta de juguetes, situación resumida o expuesta en los mapas elaborados con la herramienta Excel denominados Anexo II – Ubicación Jugueterías (San Miguel de Tucumán) y Anexo III - Ubicación Jugueterías (Yerba Buena) que se adjuntan en la Sección Datos Complementarios y Cuadros Finales.

De los mismos puede concluirse que existe una súper concentración de jugueterías en el microcentro del municipio de San Miguel de Tucumán delimitada por la Avenida Avellaneda y las Calles 24 de Septiembre, Junín y San Juan. Es decir en 32 manzanas pueden observarse los principales competidores de la venta minorista. A su vez, en 4 manzanas delimitadas por las Calles Mendoza, Salta, San Juan y Maipú, pueden observarse los mayoristas o distribuidores más importantes del rubro mientras que la zona aledaña a la ex terminal de ómnibus es la elegida para la venta informal definiéndose la misma entre la Avenida Sáenz Peña, Avenida benjamín Araoz, Avenida Brígido Terán y la Calle Charcas. A pesar de ello, también pueden observarse algunos puestos informales aislados de la zona asentados por ejemplo en calle Muñecas entre Santiago y Córdoba o en las calles San Martín o Mendoza entre Salta y Junín.

Escenario totalmente diferente se presenta al analizar el municipio de Yerba Buena donde casi todos los negocios que comercializan juguetes se ubican dentro de los Shoppings Portal Tucumán, Solar del Cerro, Yerba Buena Shopping y Centro Comercial Open Plaza.

Las entrevistas con los proveedores colaboraron en la confección del Capítulo III donde se logró identificar a los mismos y dilucidar sobre la variedad de productos, su distribución, convenios especiales o acuerdos informales, mayorista principal o fábrica de donde proviene la mercadería y forma en que operan estas empresas.

También fue de gran utilidad la investigación de mercado centrada en los consumidores para permitir determinar desde la perspectiva de la demanda, cuales son las jugueterías más relevantes las que, a través de un cuestionario al CEO de estas, también fueron analizadas.

Los datos aportados por las encuestas a los clientes se resumen en el Anexo IV – Resumen de la Información aportada por los Consumidores que se adjunta en los Datos Complementarios y Cuadros Finales pero en donde pueden rescatarse ciertos puntos:

- A) En San Miguel de Tucumán, las empresas más reconocidas por el mercado son Guindi (62,16%) y Jorrat (22,07%) mientras que el 15,77% restante identifica a otras jugueterías (por ejemplo Su Niño con un 5,86% y Kalavacha con un 3,15%). La juguetería más recurrida para realizar la operación de compra de los juguetes es Guindi con un 30,19% mientras que la fidelidad de los consumidores para con Jorrat alcanza un 19,81%. Existe un 23,38% que prefiere comprar en otras jugueterías (ejemplo: Su Niño 6,17% y Kalavacha 5,84%) mientras que el saldo de 26,62% realiza la operación en librerías, regalerías, jugueterías no especificadas, supermercados e internet. La reducción aproximada de un 50% entre el porcentaje de la mejor empresa a ojos del mercado y el porcentaje de la elección de la empresa donde comprar, se explica en gran medida en los precios elevados de Guindi y en la situación económica actual del mercado. Los consumidores consideran que las empresas mencionadas son exitosas por la variedad-diversidad-surtido (29,56%), buenos precios-precios económicos (13,84%) y la antigüedad-trayectoria-experiencia (12,26%) principalmente, mientras anhelan que las mismas tuvieran empleados predispuestos-atentos-amables-pacientes (29,43%), empleados con amplio conocimiento del producto a efectos de poder asesorar correctamente en la compra (12,61%), que las sucursales fueran más amplias, cómodas o espaciosas (9,91%), que fueran locales más llamativos/modernos (7,21%) y que estuvieran ordenados los juguetes por secciones en base a la edad y sexo de los niños (7,21%). El 63,59% alguna vez compró juguetes en el comercio informal y si se considera al segmento de nivel socio-económico medio este porcentaje se eleva a un 63,73% mientras que se reduce al 61,54% si se toma exclusivamente al nivel medio-alto. Esta variación es mucho más marcada cuando se combina con el nivel de estudio alcanzado, representando el nivel primario un 75%, el nivel secundario un 67,53% y el terciario/universitario un 60,80%. Al 75,24% de los niños les gusta los videojuegos y de ese porcentaje, el 65,81% posee una consola moderna, mientras que el 39,81% de los padres regula o intenta regular el uso de las mismas.
- B) En Yerba Buena, si bien existen más competidores parejos entre ellos, como ser Su Niño (8,72%), El Mundo del Juguete (5,50%) y Giro Didáctico (5,96%), la diferencia con el líder de mercado Guindi (con un 72,02%), en materia de empresa más reconocida por el mercado, es muy amplia. La juguetería más recurrida para realizar la operación de compra de los juguetes

coincide con la identificada por la gente como líder, es decir Guindi, que alcanza un 35,21% de fidelidad mientras que sus competidores: Su Niño, Giro Didáctico y El Mundo del Juguete acaparan un 8,10%, 7,39% y 7,39% respectivamente. Existe un 9,15% que prefiere comprar en otras jugueterías mientras que el saldo de 32,75% realiza la operación en librerías, regalerías, jugueterías no especificadas, supermercados, Shoppings en general e Internet. En este municipio, también la elección de compra en la empresa líder es muy inferior (sólo un 35,21% contra un 72,02% que la reconoce como superior) y dicha situación es aprovechada en parte por Giro Didáctico (oferta especializada en juegos didácticos) y El Mundo del Juguete (mejores promociones y más financiación). Los consumidores consideran que las empresas mencionadas son exitosas por la variedad-diversidad-surtido (27,36%), por la antigüedad-trayectoria-experiencia (13,85%), por la calidad y garantía en los juguetes (12,84%) y por la publicidad-propaganda-marketing (8,11%) principalmente, mientras que les gustaría que las mismas tuvieran empleados predispuestos-atentos-amables-pacientes (21,43%), empleados con amplio conocimiento del producto a efectos de poder asesorar correctamente en la compra (12,42%), que las sucursales fueran más amplias, cómodas o espaciosas (12,42%), que existiera un espacio de dispersión para los chicos dentro del local con cuidadores y animación para que los padres realicen las compras tranquilos (7,76%), que fueran locales más llamativos /modernos (6,21%) y que estuvieran ordenados los juguetes por secciones en base a la edad y sexo de los niños (5,90%). El 44,78% alguna vez compró juguetes en el comercio informal y si se considera al segmento de nivel socio-económico medio este porcentaje se eleva a un 48,32% mientras que se reduce al 34,62% si se toma exclusivamente al nivel medio-alto. Esta variación es mucho más marcada cuando se combina con el nivel de estudio alcanzado, representando el nivel primario un 66,67%, el nivel secundario un 51,61% y el terciario/universitario un 41,18%. Al 80,10% de los niños les gusta los videojuegos y de ese porcentaje, el 80,75% posee una consola moderna, mientras que el 51,24% de los padres regula o intenta regular el uso de las mismas.

- C) Las variables indicadas por el mercado como generadoras del éxito de las empresas jugueteras en ambos municipios son muy similares, a pesar de que los consumidores buscan precios más accesibles en San Miguel de Tucumán y productos de mejor calidad en Yerba Buena. Igual situación

acontece con los cambios que el mercado pretende en las empresas. El foco está en el personal, ya sea mejor atención o conocimiento del producto, y en la comodidad a nivel infraestructura en el proceso de compra. El porcentaje de compras informales en ambos municipios es altísimo. Sin embargo, esto no termina siendo lo más preocupante ya que la actividad tiene una aceptación social muy grande y hasta un porcentaje de imagen positiva elevado. Esto se evidencia en el siguiente cuadro:

MUNICIPIO / OPINION		POSITIVA	FALTA MEJORAR	INDISTINTA	OTROS	NEGATIVA	ESTA MAL PERO HAY QUE ENCONTRAR UNA SOLUCION	SIN OPINION	TOTAL
SAN MIGUEL DE TUCUMAN	CANT.	131	77	1	2	34	9	15	269
	%	48,70%	28,62%	0,37%	0,74%	12,64%	3,35%	5,58%	
YERBA BUENA	CANT.	75	92	6	2	40	8	14	237
	%	31,65%	38,82%	2,53%	0,84%	16,88%	3,38%	5,91%	

En relación al comercio informal, se pudo verificar tanto en San Miguel de Tucumán como en Yerba Buena, que el problema está más asociado al nivel de educación alcanzado que al nivel socio-económico del mercado, por lo que se requiere de un proceso que implica varios años hasta desarraigar la idea de que lo ilegal también está bien e inculcar nuevos valores. Por supuesto, todo esto, siempre y cuando se acompañe con medidas complementarias gubernamentales que procuren evitar el ingreso de mercadería de contrabando, la instalación y proliferación de nuevos puestos callejeros y estabilidad económica de los segmentos estudiados.

Finalmente de la reunión con los gerentes generales de Guindi S.A. y Jorrat Hermanos S.A. se recabaron datos que permitieron hacer un cuadro comparativo entre ambos negocios:

CUADRO COMPARATIVO EMPRESAS JUGUETERAS EXITOSAS DE TUCUMAN

Variables / Juguetería	GUINDI	JORRAT
Años en el Mercado	36	58
Rubro	Juguetes y Marroquinería	Juguetes y Bicicletería
Empleados de Planta Permanente	30	18
Contratados Temporada Alta	100	20
Sucursales	6	2
Estrategia Genérica	Diferenciación	Liderazgo en Costos
Factores de Éxito	Mayor Calidad en el Producto	Siempre Precios Bajos
	Amplia Variedad	Amplia Financiación
	Ubicación de los locales	Ubicación de los locales
	Pioneros en las últimas novedades del Mercado	Abundante Stock del producto más demandado
	Constante Reinversión en el Negocio	Constante Reinversión en el Negocio
	Distribuidor de Mattel	Experiencia
	Importante Promoción-Publicidad de la Marca	Permanencia en el Mercado
	Personal Capacitado (cursos motivacionales y de aprendizaje)	Personal Capacitado (muchos años en la Empresa)
	Innovadores/Modernos en la Infraestructura (locales)	Muchas Horas de Trabajo Diarias del Jefe
	Permanente Control (Costos y del Personal)	Permanente Control (Costos y del Personal)
	Permanente Búsqueda de Ampliación del Negocio	Negociación Constante con los Proveedores
	Cliente es lo Primero (Servicios + Amplia Variedad)	Cliente es lo Primero (cuidando su bolsillo)
Empleados Motivados	Empleados como Familia	
Venta de Consolas de Videojuegos	No	Muy Poco
Incidencia del Mercado Informal sobre el Negocio	Baja	Media-Alta

A modo de resumen de lo analizado, se destaca la contundente diferencia en las estrategias adoptadas por cada una de ellas (Diferenciación vs Liderazgo en Costos), la poca relevancia que tienen los videojuegos en el armado de las mismas, la diferente incidencia de la venta informal en los ingresos y finalmente, la detección de algunos Factores de Éxito Comunes entre las empresas: priorizar al cliente (ya sea cuidando su bolsillo o facilitándole mayores servicios o una amplia variedad de produc-

tos), ejercer un permanente control sobre los costos y sobre el personal, contar con empleados capacitados (ya sea por la experiencia a través de muchos años en la empresa o bien con permanente de aprendizaje o de mejora en el rendimiento), elegir estratégicamente la ubicación de los locales comerciales y una constante reinversión de las ganancias en el negocio.

Cabe destacar que no se expone la comparación entre Guindi y El Mundo del Juguete que resulta como uno de los competidores de la primera marca en el municipio de Yerba Buena por no contar aún con 10 años de antigüedad en el mercado analizado pero al respecto de esta pueda decirse que es una empresa que a nivel nacional cuenta con más de 35 años, con 31 sucursales y se orienta a la excelencia en la calidad de todos sus productos brindando un servicio diferenciado. Surge como consecuencia de una integración hacia adelante de la Fábrica Di-Toys, representando esta marca, el 80% de los productos que comercializan sus locales. En materia de ventas en el Portal Tucumán Shopping, Guindi supera a esta marca conforme el resumen mensual facilitado por el mismo Shopping a las empresas. Sin embargo, en relación a las ventas on-line, El Mundo del Juguete tiene desarrollada una página web mucho más accesible, amigable y rápida que permite superar ampliamente las ventas que se realizan a través de la página web de Guindi. También es importante comentar que a nivel de financiación y de promociones con diversas tarjetas de crédito, El Mundo del Juguete lleva una notoria ventaja sobre Guindi.

También en dicho municipio debe resaltarse a la marca Giro Didáctico que compite con una estrategia genérica de diferenciación en un nicho de mercado (el educativo: aprender jugando es su slogan) facilitando materiales, juegos y juguetes educativos. Nació en 1992 y cuenta con más de 40 sucursales en todo el país y en países vecinos pero los locales en la provincia de Tucumán tienen menos de 10 años de antigüedad.

Mientras que las sucursales tucumanas de Giro Didáctico se asemejan bastante a las de Buenos Aires, la de El Mundo del Juguete es un poco más chica y no cuenta con el respaldo de las actividades semanales que se promocionan en Capital Federal.

En relación a la Empresa Su Niño, que aparece en ambas municipalidades estudiadas, compite en el mercado juguetero ubicándose en segundo término en Yerba Buena y en tercer lugar en San Miguel de Tucumán destinando su venta principalmente a los niños menores de 3 años donde es muy fuerte. Sin embargo en el segmento de 4 años para arriba, sus competidores la superan ampliamente.

Finalmente, y a modo ejemplificativo de ratificar las estrategias comerciales de algunas empresas que comercializan juguetes en Tucumán, se agrega cuadro comparativo de precios de los juguetes más solicitados actualmente:

<i>Comparación de precios de productos al 10/06/2019</i>					
Producto	Fábrica/Marca	Jorrat	Kalabacha	Guindi	El Mundo del Juguete
Barbie veterinaria	Mattel			2.900,00	
Lego City	Lego			3.600,00	
LoI surprise Lil Sisters	MGA Entertainment		850,00	1.200,00	900,00
Muñeco Advenger Hulk	Hasbro			2.300,00	
Playmobil city action	Brandstater		1.600,00	1.800,00	1.600,00
Muñeco Fortnite	Moose (Fortnite)			560,00	
Pistola X-Shot	X-Shot			1.100,00	
Pistola Nerf	Hasbro		1.350,00	1.400,00	1.400,00
Guantes lanza telaraña Spiderman	Hasbro	500,00	600,00	750,00	700,00
Paw Patrol	Spin Master			3.650,00	
El Juego de la Oca	Ruibal	500,00	550,00	600,00	
Juego de Damas	Ruibal		500,00	550,00	600,00
Generala	Ruibal			260,00	
Masa Play Doh individual	Play Doh			160,00	150,00
Castillo Mágico Disney	Di-toys	2.380,00	2.500,00	3.500,00	2.170,00
Valija Juliana	Juegos y Juguetes	455,00	549,00	600,00	580,00
Máquina registradora Disney Princesa	Di-toys	2.850,00	3.000,00	3.300,00	3.100,00
Sweet Pony luminoso	Di-toys	855,00	950,00	1.100,00	990,00
Princesa Bailarina	Di-toys	760,00	800,00	1.200,00	1.000,00
Lighting Mermaid	Di-toys	1.240,00	1.300,00	1.500,00	1.400,00

Sobre 20 juguetes consultados, Guindi contó con la totalidad de los mismos, siendo sus precios superiores o iguales a los precios de sus competidores (con excepción de un solo producto “el juego de damas” que estaba en oferta en Guindi en la fecha consultada). A su vez, los productos “Barbie” y “Lego” únicamente comercializa Guindi por su respectiva licencia adquirida (las otras empresas pueden hacerlo pero deben comprarle a Guindi para poder ofrecer el producto). Cabe destacar que MGA Entertainment, Brandstater, Moose, X-Shot, Spin Master y Play Doh son marcas importadas que Jorrat, como muchas otras empresas del rubro, no comercializan. Sin embargo, en los productos que pudieron compararse entre 4 empresas, Jorrat siempre tuvo precios inferiores a sus competidores. También es importante resaltar que para el “juego de damas”, “generala” y “masa”, la empresa Jorrat, ofrece otras marcas alternativas con precios inferiores a los consultados (\$300, \$200 y \$90 respectivamente). Finalmente, la empresa El Mundo del Juguete, a pesar de surgir como una integración hacia adelante de la Fábrica Di-toys, no siempre presentó precios inferiores en productos de esta marca en relación a sus competidores, en virtud de manejar mucho la venta a crédito a través de diversas promociones con las tarjetas de distintos bancos.

Se elaboró una proyección de crecimiento de posibles usuarios de juguetes (niños/adolescentes de hasta 19 años) en Tucumán y específicamente en los municipios definidos como muestra, donde se estima un incremento para el Año 2020 de un 0,71% para el Municipio de Yerba Buena sobre un total de 28.866 personas en el año 2010 y una disminución del 0,61% para el Municipio de San Miguel de Tucumán sobre una base de 187.145 (datos oficiales del año 2010 obtenidos por el INDEC – la variación se determinó en base el número de personas que el mismo organismo tiene sobre el Año 2001). Es decir en la Industria bajo análisis se estima que para el Año 2020 habrá 206.240 niños (representando una caída del 0,45% en relación al 2010):

<i>Provincia de Tucumán</i>					
Edad (años)	Año 2001	Año 2010	Variación	%	
(0 - 4)	145.595	128.755	-16.840	11,57%	Variación Anual (-) 0,05% Población Estimada Año 2020 = 546.216
(5 - 9)	146.029	136.079	-9.950	-6,81%	
(10 - 14)	134.516	142.799	8.283	6,16%	
(15 - 19)	125.087	141.215	16.128	12,89%	
Total	551.227	548.848	-2.379	-0,43%	

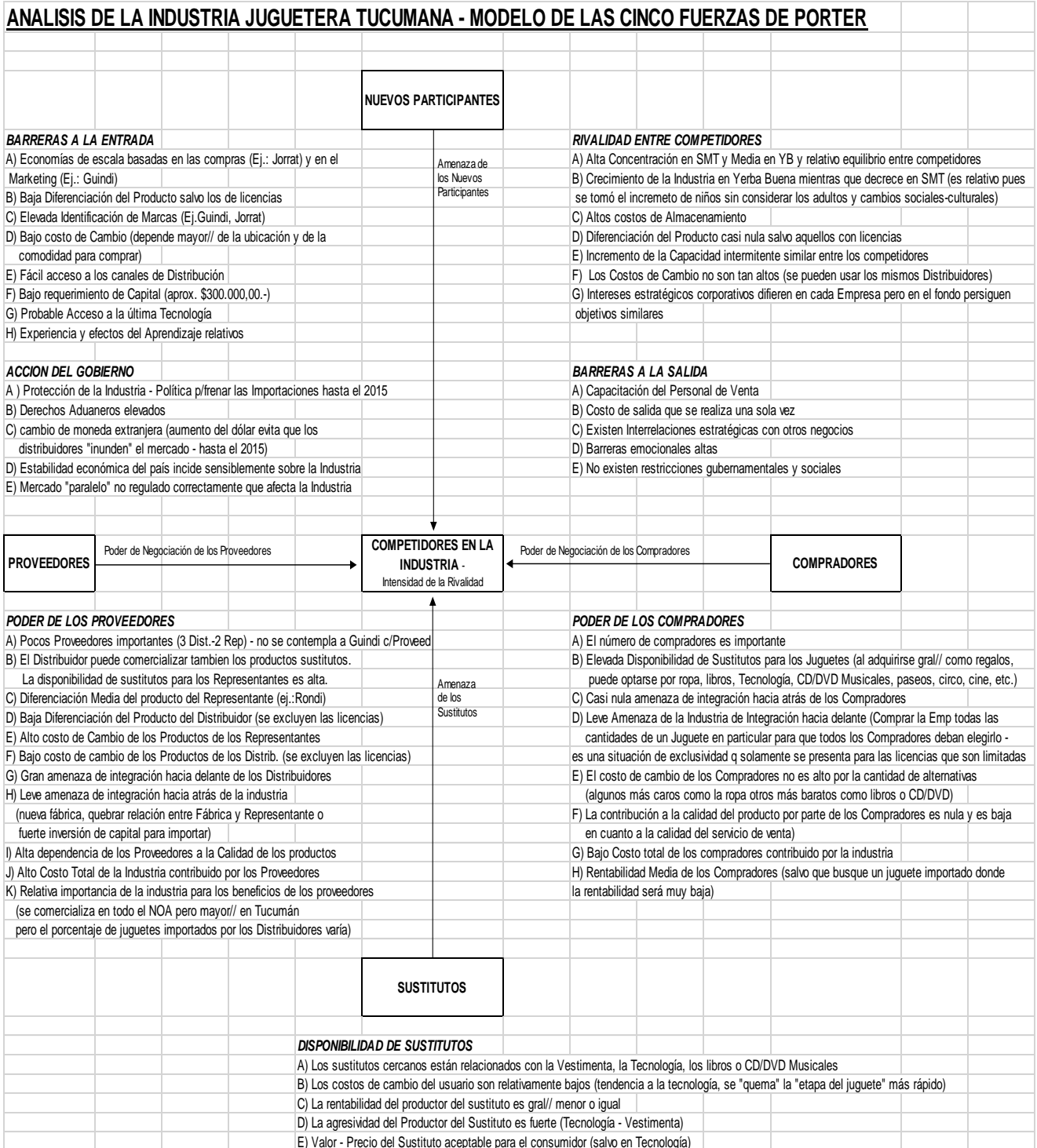
<i>Zona Capital - Provincia de Tucumán</i>					
Edad (años)	Año 2001	Año 2010	Variación	%	
(0 - 4)	51.666	44.382	-7.284	14,10%	Variación Anual (-) 0,61% Población Estimada Año 2020 = 175.707
(5 - 9)	50.877	45.487	-5.390	10,59%	
(10 - 14)	48.378	47.617	-761	-1,57%	
(15 - 19)	47.117	49.659	2.542	5,40%	
Total	198.038	187.145	-10.893	-5,50%	

<i>Zona Yerba Buena - Provincia de Tucumán</i>					
Edad (años)	Año 2001	Año 2010	Variación	%	
(0 - 4)	6.703	6.305	-398	-5,94%	Variación Anual 0,71% Población Estimada Año 2020 = 30.906
(5 - 9)	7.246	7.313	67	0,92%	
(10 - 14)	6.843	7.656	813	11,88%	
(15 - 19)	6.348	7.592	1.244	19,60%	
Total	27.140	28.866	1.726	6,36%	

<i>Yerba Buena + San Miguel de Tuc. - Prov. de Tucumán</i>					
Edad (años)	Año 2001	Año 2010	Variación	%	Variación Anual (-) 0,45% Población Estimada Año 2020
(0 - 4)	58.369	50.687	-7.682	13,16%	= 206.240

(5 - 9)	58.123	52.800	-5.323	-9,16%
(10 - 14)	55.221	55.273	52	0,09%
(15 - 19)	53.465	57.251	3.786	7,08%
Total	225.178	216.011	-9.167	-4,07%

Con toda la información recabada se pudo elaborar un análisis de PORTER sobre el mercado juguetero tucumano que se expone a continuación:



Se procedió a utilizar la matriz de análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) sobre las empresas Guindi y Jorrat para reflejar la situación actual de las mismas dentro de la Industria:

MATRIZ DE ANALISIS FODA - GUINDI S.A.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Proactividad en la gestión *Conocimiento del mercado *Grandes recursos financieros *Buena calidad del producto final *Posibilidades de acceder a grandes créditos *Equipamiento/Infraestructura de última generación *Capacitación del Personal *Amplia Variedad de productos *Distribuidor Exclusivo de Mattel en el NOA *Buena Imagen de la Empresa - (Marketing) *Locales con diseños innovadores *Buena Ubicación de los locales *Sistema de Acumulación de puntos x cada compra *Base de registros de los Clientes 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Salarios medios *Motivación moderada de los recursos humanos *Poco Stock *Acotada Financiación del Producto vendido *Falta de un Sistema de Recompensas o de % sobre las ventas (a comisión) que aumente la motivación del personal
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Regulación a favor de las Importaciones *Creciente Necesidad del producto televisivo (importado) *Municipios crecientes más y mejor conectados (Ej.: Tafí Viejo y Banda del Río Salí con los otros analizados) *El CEO delegó en sus 2 hijos que tienen una visión similar del negocio y muchas ganas de expandirse 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Incremento del Poder Gremial *Cambios en la legislación *Competencia consolidada en el mercado *Aumento desmedido del precio de los proveedores

MATRIZ DE ANALISIS FODA - JORRAT HERMANOS S.A.

<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Buen ambiente laboral *Conocimiento del mercado *Precios Bajos en los Productos *Posibilidades de acceder a créditos *Experiencia de los recursos humanos *Salarios Altos por personal muy antiguo que difícilmente se vayan a otra empresa *Abundante Stock *Amplia Financiación *Mucha dedicación en Hs. *Buena Ubicación de los locales 	<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Equipamiento/infraestructura vieja *Delicada situación financiera *Motivación moderada de los recursos humanos *Producto o servicio sin características diferenciadoras *Falta de un Sistema de Re-compensas o de % sobre las ventas (a comisión) que aumente la motivación del personal
<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> *Se desalojó, por ahora, la venta informal de la cuadra Muñecas *Tendencia favorable a adquirir bienes más baratos por la situación económica *Municipios crecientes más y mejor conectados (Ej.: Tafí Viejo y Banda del Rio Salí con los otros analizados) 	<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> *Incremento del Poder Gremial *Cambios en la legislación/órdenes del Gobierno en relación venta informal *Aumento desmedido del precio de los proveedores *Competencia consolidada en el mercado *CEO muy grande c/1 hijo a cargo q no tiene la misma visión

Así como la presente Tesis tiene como objetivo principal identificar aspectos comunes en el éxito obtenido por las empresas analizadas, también debe destacarse

la presencia de Debilidades Comunes entre ambas, como ser el de contar con personal motivado solamente en forma moderada, situación que podría fácilmente revertirse estableciendo un sistema de recompensas o un sistema de venta a comisión en forma adicional al salario actual. Otra debilidad común es el lento proceso de compra que abarca desde la atención al cliente y pago por el producto, hasta la entrega final del mismo. Esto es subsanable con una diferente organización en el proceso (rediseño de las tareas internas), mejora en los sistemas y más personal afectado a tareas específicas.

Finalmente se expone a continuación una Matriz de Perfil Competitivo entre Guindi y Jorrat que permite una mayor comprensión de las diferencias y similitudes en factores críticos para el éxito donde podemos resaltar algunos comunes de importante valor para las mismas como: la Experiencia/Antigüedad, Servicio de Asesoramiento al Cliente a través de Personal Capacitado, Publicidad/Promoción, Renombre/Imagen/Marca, la Participación en el Mercado y la Ubicación Estratégica de los Locales.

<u>MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO</u>						
FACTORES DEL ÉXITO	PE- SO %	EMPRESAS				COMPARA- CION GUINDI VS JORRAT
		GUINDI		JORRAT		
		CA- LIF.	PON DER.	CA- LIF.	PON DER.	
LOCALES MODERNOS/ATRATIVOS - INNO- VACION	3	4,5	13,5	0,5	1,5	800,00%
CALIDAD DEL PRODUCTO	9	4,5	40,5	2	18	125,00%
COMPETITIVIDAD DE PRECIOS	14	2	28	4,5	63	-55,56%
MARCA/IMAGEN/RENOMBRE	5	4,5	22,5	4	20	12,50%
PARTICIPACION EN EL MERCADO	3	4,5	13,5	3	9	50,00%
FORTALEZA FINANCIERA	1	5	5	2	2	150,00%
LEALTAD DEL CLIENTE	2	2,5	5	3,5	7	-28,57%
PUBLICIDAD - PROMOCION	5	4,5	22,5	3	15	50,00%
RAPIDO PROCESO DE COMPRA (ATENCION, PAGO Y ENTREGA)	3	2	6	2,5	7,5	-20,00%
UBICACIÓN DE LOS LOCALES	2	4,5	9	3,5	7	28,57%
EXPERIENCIA - ANTIGÜEDAD	13	4,5	58,5	5	65	-10,00%
MUCHOS LOCALES	1	5	5	2	2	150,00%
FACILIDAD DE PA- GO/PROMOCIONES/DESCUENTOS	1	2,5	2,5	3	3	-16,67%
VARIEDAD, ULTIMAS NOVEDADES Y DISPO- NIBILIDAD DE PRODUCTOS	18	5	90	0,5	9	900,00%

PERSONAL CAPACITADO - SERVICIO AL CLIENTE DE ASESORAMIENTO	7	3,5	24,5	3	21	16,67%
PERSONAL MOTIVADO - SERVICIO AL CLIENTE (ATENTOS, CORDIALES)	8	2,5	20	3	24	-16,67%
AMPLITUD EN LOS LOCALES/COMODIDAD EN LA COMPRA	5	4	20	3	15	33,33%

PUNTUACION TOTAL	100	386	289
PORCENTAJE DEL DESEMPEÑO		0,772	0,578

TABLA DE CALIFICACIONES

- 5 = FORTALEZA UNICA Y VALIOSA
- 4,5 = FORTALEZA SOLIDA
- 4 = FORTALEZA IMPORTANTE
- 3,5 = FORTALEZA NORMAL
- 3 = FORTALEZA DEBIL
- 2,5 = DEBILIDAD EN PROCESO DE MEJORA
- 2 = DEBILIDAD SUBSANABLE
- 1,5 = DEBILIDAD GRAVE
- 1 = DEBILIDAD MUY GRAVE
- 0,5 = DEBILIDAD CATASTROFICA

Sobre un total de 500 puntos, Guindi obtiene 386 mientras que Jorrat 289. Es decir, Guindi tiene un 77,20% de desempeño sobre el porcentaje ideal mientras que Jorrat totaliza un 57,80%.

DATOS COMPLEMENTARIOS Y
CUADROS FINALES

12) Datos Complementarios y Cuadros Finales

En esta sección se adjuntan los cuadros desarrollados en formato Excel para el cálculo del tamaño de las muestras (Anexo I), los planos de la ubicación de las jugueterías en San Miguel de Tucumán (Anexo II) y Yerba Buena (Anexo III) y un Resumen sobre los resultados obtenidos de las encuestas a los consumidores (Anexo IV):

ANEXO I - ANALISIS PARA LA DEFINICION DEL SECTOR Y DETERMINACION DE LA MUESTRA NECESARIA

Grupos de Edad	Dpto. Capital					Dpto. Yerba Buena				
	Mujeres sin hijos	Mujeres con hijos	% s/Total Mujeres c/hijos	Total Mujeres	% Mujeres con hijos	Mujeres sin hijos	Mujeres con hijos	% s/Total Mujeres c/hijos	Total Mujeres	% Mujeres con hijos
14	4.574	137	0,10%	4.711	2,91%	659	13	0,09%	672	1,93%
15 - 19	21.090	2.711	2,01%	23.801	11,39%	2.951	297	1,95%	3.248	9,14%
20 - 24	18.703	10.008	7,42%	28.711	34,86%	2.022	1.088	7,14%	3.110	34,98%
25 - 29	8.981	12.352	9,16%	21.333	57,90%	902	1.557	10,21%	2.459	63,32%
30 - 34	4.200	13.232	9,81%	17.432	75,91%	363	1.890	12,40%	2.253	83,89%
35 - 39	2.627	13.813	10,25%	16.440	84,02%	186	2.067	13,56%	2.253	91,74%
40 - 44	2.100	14.437	10,71%	16.537	87,30%	141	2.049	13,44%	2.190	93,56%
45 - 49	1.793	13.987	10,37%	15.780	88,64%	127	1.738	11,40%	1.865	93,19%
50 - 54	1.529	12.478	9,26%	14.007	89,08%	102	1.365	8,95%	1.467	93,05%
55 - 59	1.260	9.237	6,85%	10.497	88,00%	74	896	5,88%	970	92,37%
60 - 64	1.228	8.192	6,08%	9.420	86,96%	62	688	4,51%	750	91,73%
65 - 69	1.120	7.585	5,63%	8.705	87,13%	43	519	3,40%	562	92,35%
70 - 74	1.041	6.849	5,08%	7.890	86,81%	57	472	3,10%	529	89,22%
75 - 79	854	4.786	3,55%	5.640	84,86%	26	301	1,97%	327	92,05%
80 y más	925	5.017	3,72%	5.942	84,43%	46	306	2,01%	352	86,93%
Total	72.025	134.821	100,00%	206.846	65,18%	7.761	15.246	100,00%	23.007	66,27%

Fuente: INDEC. Censo Nacional de Población, Hogares y Viviendas 2001

Población Total de Mujeres con Hijos	150.067
--------------------------------------	----------------

* Las Mujeres de 29 años o menos en la actualidad tendrían hijos con edades por debajo de 15 años, situación por la cual, estos grupos se considerarán completamente como parte de nuestra Población objeto de estudio

* Las Mujeres de 65 años o más en la actualidad tendrían hijos con edades por encima de 14 años (considerando como edad máxima para concebir los 50 años), situación por la cual, estos grupos se excluirán completamente de nuestra Población objeto de estudio

En relación a las Mujeres de 30 a 64 años, debe realizarse el siguiente análisis que permita identificar qué cantidad de ellas tienen hijos de menos de 15 años:

Análisis Grupo (30 - 34) años - Dpto. Capital							Análisis Grupo (30 - 34) años - Dpto. Yerba Buena					
Grupos de Edad	Mujeres con hijos	% s/SubTotal Mujeres c/hijos	% aplicado al grupo	Edad mínima del hijo	Edad máxima del hijo	Población de Interés	Mujeres con hijos	% s/SubTotal Mujeres c/hijos	% aplicado al grupo	Edad mínima del hijo	Edad máxima del hijo	Población de Interés
14	137	0,36%	47	16	20		13	0,27%	5	16	20	
15 - 19	2.711	7,05%	933	11	19		297	6,13%	116	11	19	
20 - 24	10.008	26,04%	3.445	6	14	3.445	1.088	22,46%	424	6	14	424
25 - 29	12.352	32,13%	4.252	1	9	4.252	1.557	32,14%	607	1	9	607
30 - 34	13.232	34,42%	4.555	0	4	4.555	1.890	39,01%	737	0	4	737
SubTotal	38.440	100,00%	13.232			12.252	4.845	100,00%	1.890			1.769

Análisis Grupo (35 - 39) años - Dpto. Capital							Análisis Grupo (35 - 39) años - Dpto. Yerba Buena					
Grupos de Edad	Mujeres con hijos	% s/SubTotal Mujeres c/hijos	% aplicado al grupo	Edad mínima del hijo	Edad máxima del hijo	Población de Interés	Mujeres con hijos	% s/SubTotal Mujeres c/hijos	% aplicado al grupo	Edad mínima del hijo	Edad máxima del hijo	Población de Interés
14	137	0,26%	36	21	25		13	0,19%	4	21	25	
15 - 19	2.711	5,19%	717	16	24		297	4,30%	89	16	24	
20 - 24	10.008	19,15%	2.646	11	19		1.088	15,74%	325	11	19	
25 - 29	12.352	23,64%	3.265	6	14	3.265	1.557	22,53%	466	6	14	466
30 - 34	13.232	25,32%	3.498	1	9	3.498	1.890	27,34%	565	1	9	565
35 - 39	13.813	26,43%	3.651	0	4	3.651	2.067	29,90%	618	0	4	618
SubTotal	52.253	100,00%	13.813			10.415	6.912	100,00%	2.067			1.649

Análisis Grupo (40 - 44) años - Dpto. Capital							Análisis Grupo (40 - 44) años - Dpto. Yerba Buena					
Grupos de Edad	Mujeres con hijos	% s/SubTotal Mujeres c/hijos	% aplicado al grupo	Edad mínima del hijo	Edad máxima del hijo	Población de Interés	Mujeres con hijos	% s/SubTotal Mujeres c/hijos	% aplicado al grupo	Edad mínima del hijo	Edad máxima del hijo	Población de Interés

14	137	0,21%	30	26	30		13	0,15%	3	26	30	
15 - 19	2.711	4,07%	587	21	29		297	3,31%	68	21	29	
20 - 24	10.008	15,01%	2.167	16	24		1.088	12,14%	249	16	24	
25 - 29	12.352	18,52%	2.674	11	19		1.557	17,38%	356	11	19	
30 - 34	13.232	19,84%	2.864	6	14	2.864	1.890	21,09%	432	6	14	432
35 - 39	13.813	20,71%	2.990	1	9	2.990	2.067	23,07%	473	1	9	473
40 - 44	14.437	21,65%	3.125	0	4	3.125	2.049	22,87%	469	0	4	469
SubTotal	66.690	100,00%	14.437			8.980	8.961	100,00%	2.049			1.373

Análisis Grupo (45 - 49) años - Dpto. Capital							Análisis Grupo (45 - 49) años - Dpto. Yerba Buena					
Grupos de Edad	Mujeres con hijos	% s/SubTotal Mujeres c/hijos	% aplicado al grupo	Edad mínima del hijo	Edad máxima del hijo	Población de Interés	Mujeres con hijos	% s/SubTotal Mujeres c/hijos	% aplicado al grupo	Edad mínima del hijo	Edad máxima del hijo	Población de Interés
14	137	0,17%	24	31	35		13	0,12%	2	31	35	
15 - 19	2.711	3,36%	470	26	34		297	2,78%	48	26	34	
20 - 24	10.008	12,41%	1.735	21	29		1.088	10,17%	177	21	29	
25 - 29	12.352	15,31%	2.141	16	24		1.557	14,55%	253	16	24	
30 - 34	13.232	16,40%	2.294	11	19		1.890	17,67%	307	11	19	
35 - 39	13.813	17,12%	2.395	6	14	2.395	2.067	19,32%	336	6	14	336
40 - 44	14.437	17,89%	2.503	1	9	2.503	2.049	19,15%	333	1	9	333
45 - 49	13.987	17,34%	2.425	0	4	2.425	1.738	16,24%	282	0	4	282
SubTotal	80.677	100,00%	13.987			7.323	10.699	100,00%	1.738			951

Análisis Grupo (50 - 54) años - Dpto. Capital							Análisis Grupo (50 - 54) años - Dpto. Yerba Buena					
Grupos de Edad	Mujeres con hijos	% s/SubTotal Mujeres c/hijos	% aplicado al grupo	Edad mínima del hijo	Edad máxima del hijo	Población de Interés	Mujeres con hijos	% s/SubTotal Mujeres c/hijos	% aplicado al grupo	Edad mínima del hijo	Edad máxima del hijo	Población de Interés
14	137	0,15%	18	36	40		13	0,11%	1	36	40	

15 - 19	2.711	2,91%	363	31	39		297	2,46%	34	31	39	
20 - 24	10.008	10,74%	1.341	26	34		1.088	9,02%	123	26	34	
25 - 29	12.352	13,26%	1.655	21	29		1.557	12,91%	176	21	29	
30 - 34	13.232	14,20%	1.772	16	24		1.890	15,67%	214	16	24	
35 - 39	13.813	14,83%	1.850	11	19		2.067	17,13%	234	11	19	
40 - 44	14.437	15,50%	1.934	6	14	1.934	2.049	16,98%	232	6	14	232
45 - 49	13.987	15,01%	1.874	1	9	1.874	1.738	14,41%	197	1	9	197
50 - 54	12.478	13,39%	1.671	0	4	1.671	1.365	11,31%	154	0	4	154
SubTotal	93.155	100,00%	12.478			5.479	12.064	100,00%	1.365			583

Análisis Grupo (55 - 59) años - Dpto. Capital							Análisis Grupo (55 - 59) años - Dpto. Yerba Buena					
Grupos de Edad	Mujeres con hijos	% s/SubTotal Mujeres c/hijos	% aplicado al grupo	Edad mínima del hijo	Edad máxima del hijo	Población de Interés	Mujeres con hijos	% s/SubTotal Mujeres c/hijos	% aplicado al grupo	Edad mínima del hijo	Edad máxima del hijo	Población de Interés
14	137	0,13%	12	41	45		13	0,10%	1	41	45	
15 - 19	2.711	2,65%	245	36	44		297	2,29%	21	36	44	
20 - 24	10.008	9,77%	903	31	39		1.088	8,40%	75	31	39	
25 - 29	12.352	12,06%	1.114	26	34		1.557	12,01%	108	26	34	
30 - 34	13.232	12,92%	1.194	21	29		1.890	14,58%	131	21	29	
35 - 39	13.813	13,49%	1.246	16	24		2.067	15,95%	143	16	24	
40 - 44	14.437	14,10%	1.302	11	19		2.049	15,81%	142	11	19	
45 - 49	13.987	13,66%	1.262	6	14	1.262	1.738	13,41%	120	6	14	120
50 - 54	12.478	12,19%	1.126	1	9	1.126	1.365	10,53%	94	1	9	94
55 - 59	9.237	9,02%	833	0	4	833	896	6,91%	62	0	4	62
SubTotal	102.392	100,00%	9.237			3.221	12.960	100,00%	896			276

Análisis Grupo (60 - 64) años - Dpto. Capital	Análisis Grupo (60 - 64) años - Dpto. Yerba Buena
---	---

Grupos de Edad	Mujeres con hijos	% s/SubTotal Mujeres c/hijos	% aplicado al grupo	Edad mínima del hijo	Edad máxima del hijo	Población de Interés	Mujeres con hijos	% s/SubTotal Mujeres c/hijos	% aplicado al grupo	Edad mínima del hijo	Edad máxima del hijo	Población de Interés
14	137	0,12%	10	46	50		13	0,10%	1	46	50	
15 - 19	2.711	2,45%	201	41	49		297	2,18%	15	41	49	
20 - 24	10.008	9,05%	741	36	44		1.088	7,97%	55	36	44	
25 - 29	12.352	11,17%	915	31	39		1.557	11,41%	78	31	39	
30 - 34	13.232	11,97%	980	26	34		1.890	13,85%	95	26	34	
35 - 39	13.813	12,49%	1.023	21	29		2.067	15,15%	104	21	29	
40 - 44	14.437	13,06%	1.069	16	24		2.049	15,01%	103	16	24	
45 - 49	13.987	12,65%	1.036	11	19		1.738	12,73%	88	11	19	
50 - 54	12.478	11,28%	924	6	14	924	1.365	10,00%	69	6	14	69
55 - 59	9.237	8,35%	684	1	9	684	896	6,57%	45	1	9	45
60 - 64	8.192	7,41%	607	0	4	607	688	5,04%	35	0	4	35
SubTotal	110.584	100,00%	8.192			2.215	13.648	100,00%	688			149

Grupos de Edad	San Miguel de Tucumán		Yerba Buena	
	Mujeres con hijos	Población de Interés	Mujeres con hijos	Población de Interés
14	137	137	13	13
15 - 19	2.711	2.711	297	297
20 - 24	10.008	10.008	1.088	1.088
25 - 29	12.352	12.352	1.557	1.557
30 - 34	13.232	12.252	1.890	1.769
35 - 39	13.813	10.415	2.067	1.649
40 - 44	14.437	8.980	2.049	1.373
45 - 49	13.987	7.323	1.738	951
50 - 54	12.478	5.479	1.365	583
55 - 59	9.237	3.221	896	276
60 - 64	8.192	2.215	688	149

65 - 69	7.585	0	519	0
70 - 74	6.849	0	472	0
75 - 79	4.786	0	301	0
80 y más	5.017	0	306	0
Total	134.821	75.092	15.246	9.705

Población de Interés = Mujeres con hijos de 14 años o menos

* Considerando que se utilizaron datos sobre los Departamentos y no específicamente sobre los Municipios, se tratará de ajustar los valores obtenidos considerando la variación porcentual de la población entre ambos.

* Según datos de la Dirección de Estadística de nuestra Provincia, la relación porcentual entre el Departamento y el Municipio de Yerba Buena y de San Miguel de Tucumán es aproximadamente la siguiente:

	Total Personas estimadas en el 2005			
	Departamento	Municipio	Diferencia	Difer. %
San Miguel de Tucumán (Capital)	558.777	548.077	10.700	1,91%
Yerba Buena	70.575	56.005	14.570	20,64%

* A efectos de segmentar la población, y considerando de datos más específicos para determinar los diferentes niveles socio-económicos dentro de cada Municipio, por sexo y por edad, se utilizarán los años de estudio de la población para tratar de proceder con la operación planteada.

* Según datos de la Dirección de Estadística de nuestra Provincia, se distribuye a la población según la cantidad de años de estudio aprobados:

Grupos de Edad	Años de Escolaridad (en %)			
	Municipio San Miguel Tuc.		Municipio de Yerba Buena	
	6 o menos	7 o más	6 o menos	7 o más
30 - 34	8,10%	91,90%	7,50%	92,50%
35 - 39	9,90%	90,10%	8,40%	91,60%
40 - 44	12,70%	87,30%	13,00%	87,00%

45 - 49	15,20%	84,80%	14,80%	85,20%
50 - 54	19,10%	80,90%	20,30%	79,70%
55 - 59	20,70%	79,30%	20,70%	79,30%
60 - 64	22,30%	77,70%	25,80%	74,20%
65 y más	30,40%	69,60%	33,80%	66,20%
Total	17,80%	82,20%	16,30%	83,70%

* De los datos obtenidos, nos valdremos de la población que estudió 7 años o más para definirla como de un nivel socio-económico medio u alto que corresponden al segmento que nos interesa en el presente estudio

* Sabemos que el rango de edad de 14 a 29 no fue ajustado por falta de información sobre dichos grupos pero al realizar el muestreo solamente se considerarán Mujeres con hijos de 14 años o menos que tengan 7 o más años de estudio aprobados

Grupos de Edad	Municipio de San Miguel de Tucumán				Municipio de Yerba Buena			
	Población de Interés	Ajustes % s/Población		Nueva Población de Interés	Población de Interés	Ajustes % s/Población		Nueva Población de Interés
		p/convertir datos de Dep.a Mun.	p/fragmentar s/años estudiados			p/convertir datos de Dep.a Mun.	p/fragmentar s/años estudiados	
14	137	3		134	13	3		10
15 - 19	2.711	52		2.659	297	61		236
20 - 24	10.008	192		9.816	1.088	225		863
25 - 29	12.352	237		12.115	1.557	321		1.236
30 - 34	12.252	235	973	11.044	1.769	365	105	1.299
35 - 39	10.415	199	1.011	9.204	1.649	340	110	1.199
40 - 44	8.980	172	1.119	7.689	1.373	284	142	948
45 - 49	7.323	140	1.092	6.091	951	196	112	643
50 - 54	5.479	105	1.026	4.347	583	120	94	369
55 - 59	3.221	62	654	2.505	276	57	45	174
60 - 64	2.215	42	485	1.688	149	31	30	88
65 - 69	0	0	0	0	0	0	0	0
70 - 74	0	0	0	0	0	0	0	0
75 - 79	0	0	0	0	0	0	0	0
80 y más	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	75.092	1.438	6.360	67.294	9.705	2.004	638	7.063

Población Total de Interés Municipio de San Miguel de Tucumán (N1)	67.294
Población Total de Interés Municipio de Yerba Buena (N2)	7.063

Tamaño de la Muestra

Fórmula a utilizar:

$$n = \frac{N * Z_{\alpha}^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_{\alpha}^2 * p * q}$$

Confianza = 95%; $Z^2_{\alpha} = (1,96^2)$

Precisión = 3%; $d = 0,03$

Proporción esperada = 5%; $p = 0,05$ (en virtud de la población uniforme que genera la cultura de compra tucumana conforme las primeras encuestas realizadas)

$q = (1-p) = (1-0,05) = 0,95$

$N1 = 67.294$

$$n1 = \frac{67294 \times 1,96^2 \times 0,05 \times 0,95}{0,03^2 \times (67294 - 1) + 1,96^2 \times 0,05 \times 0,95} = 202$$

Confianza = 95%; $Z^2_{\alpha} = (1,96^2)$

Precisión = 3%; $d = 0,03$

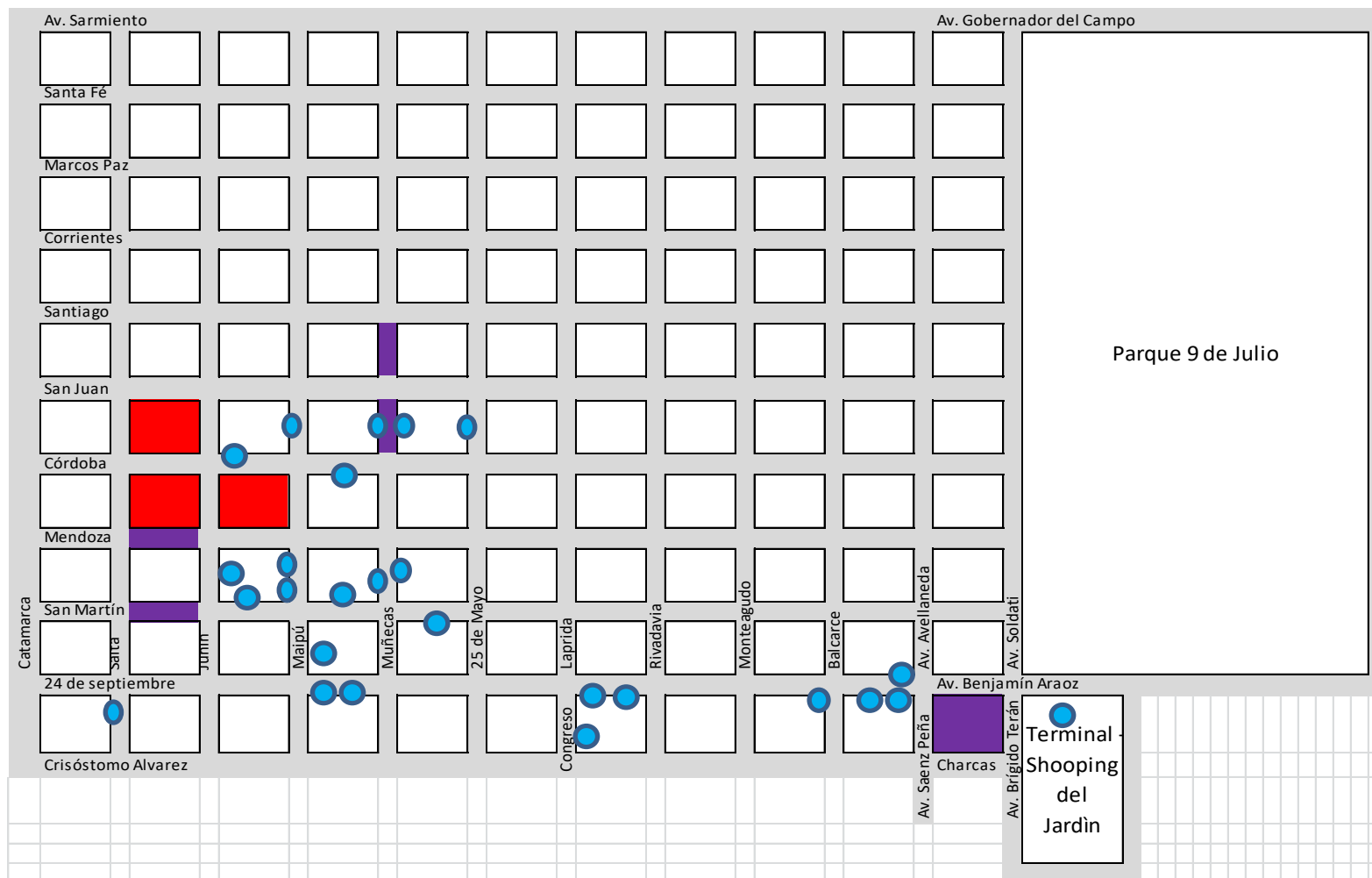
Proporción esperada = 5%; $p = 0,05$ (en virtud de la población uniforme que genera la cultura de compra tucumana conforme las primeras encuestas realizadas)

$q = (1-p) = (1-0,05) = 0,95$

$N2 = 7.063$

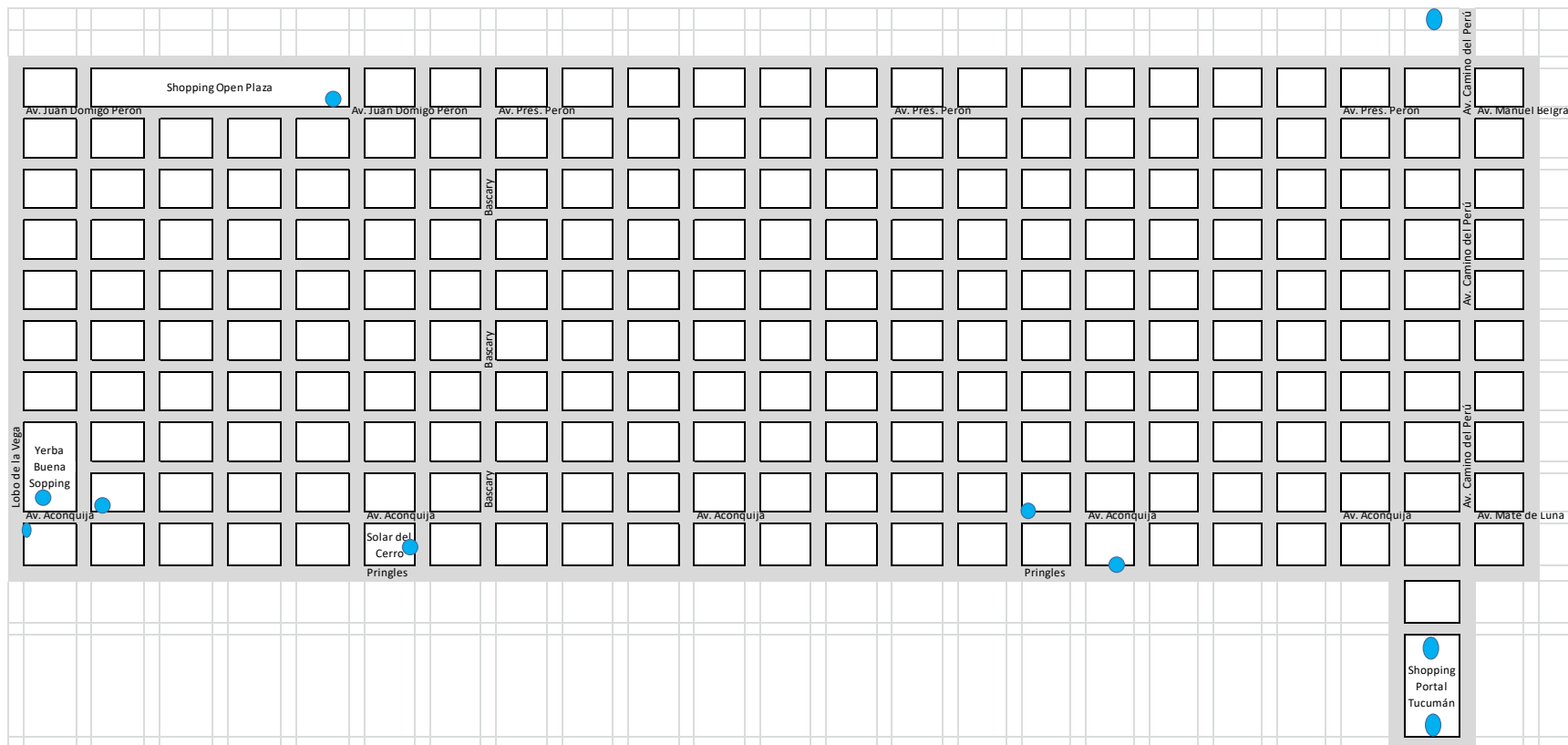
$$n2 = \frac{7063 \times 1,96^2 \times 0,05 \times 0,95}{0,03^2 \times (7063 - 1) + 1,96^2 \times 0,05 \times 0,95} = 197$$

ANEXO II – UBICACIÓN JUGUETERIAS (SAN MIGUEL DE TUCUMAN)



Mayoristas:	
1	Onda - Pje Padilla 50
2	Luna de Papel - Junín 241
3	Bagatel - Junín 271
4	Centro Mayorista Tres Hermanos SRL (FA-MA) - Junín 232
5	Juegos y Colores SRL - Junín 285
Minoristas:	
6	Distri Guindi S.A. - 24 de Septiembre 640
7	Guindi - San Martín
8	Guindi - Muñecas 187
9	Guindi - Terminal
10	Jorrat Hermanos SA - Muñecas 336
11	Jorrat Hermanos SA - 24 de Septiembre 102
12	Giro Didáctico - 25 de Mayo 346
13	Kalabacha Toys - Muñecas 325
14	Kalabacha Toys - Maipú 340
15	Judy Lulys - 24 de Septiembre 664
16	Tribilín - Maipú 168
17	Alibabá Toys - Maipú 186
18	Zoe Regalería - 24 de Septiembre 306
19	Coti Show - 24 de Septiembre 360
20	Coti Show - Córdoba 798
21	Autoservicio La 24 - 24 de Septiembre 30
22	Puerto Libre - 24 de Septiembre 81
23	San Lucas Bazar - 24 de Septiembre 35
24	Piquiyin - 24 de septiembre y maipú
25	Piquiyin - Cordoba 666
26	El Arcón Almacén de Regalos - San Martín 631 local 32
27	Fran Juguetería - San Martín 702 local 5
28	Su niño - Chacabuco 3
29	Su niño - Muñecas 53
30	Ta te ti - Muñecas 168
31	Imaginá - Junín 155 local 7
32	Oriente - Congreso y Crisóstomo Alvarez
33	Oriente - Jujuy y 24 de Septiembre
Zona de Venta Mayorista	
Zona de Venta Informal	

ANEXO III – UBICACIÓN JUGUETERIAS (YERBA BUENA)



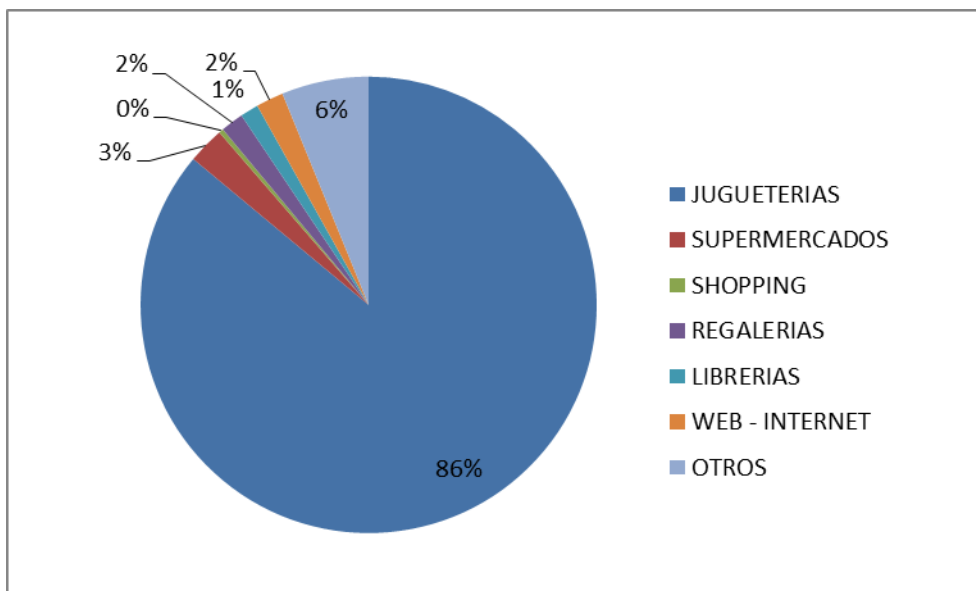
Minoristas:

- 1 Guindi - Shopping Portal Tucumán - Cariola 42 local 1017
- 2 Guindi Toy Store - Shopping Solar del Cerro - Av. Aconquija 1336 local 75
- 3 Barbazul Juguetes Didácticos - Pringles 421
- 4 El Mundo del Juguete - Shopping Portal Tucumán - Cariola 42 local 1375
- 5 Piazza - Yerba Buena Shopping - Av. Aconquija 1799 local 107
- 6 Giro Didáctico - Shopping Open Plaza - Av. Juan Domingo Perón Loc.22
- 7 Su niño - Av. Aconquija 1860
- 8 Judy Lulys - Av. Aconquija 598
- 9 Mi casita - San Martín 170
- 10 El Arcón Almacén de Regalos - Av. Aconquija 1799 local 126

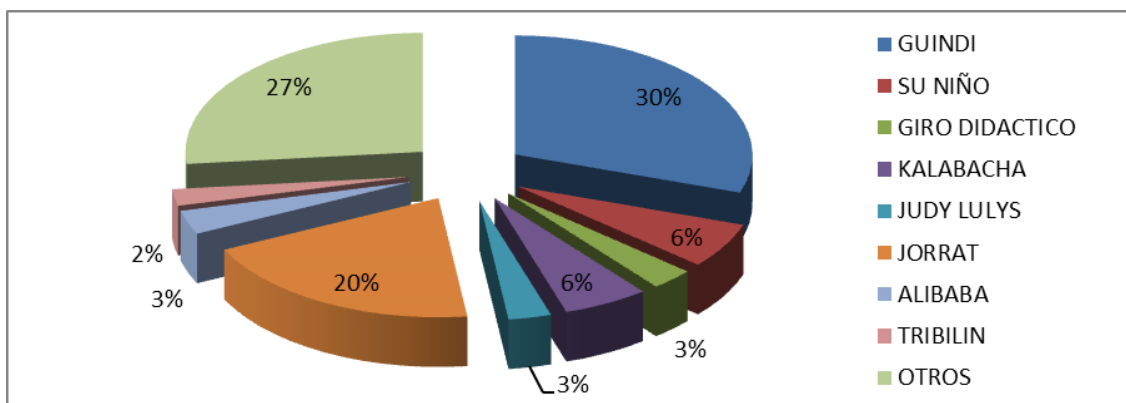
ANEXO IV – RESUMEN SOBRE LOS RESULTADOS OBTENIDOS DE LAS ENCUESTAS A LOS CONSUMIDORES (GRÁFICOS)

Municipio de San Miguel de Tucumán:

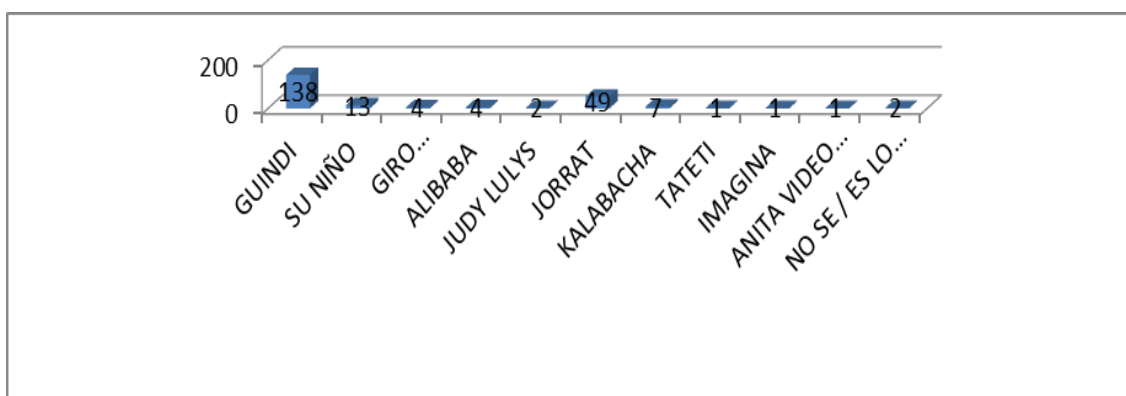
¿Dónde compran habitualmente los consumidores?



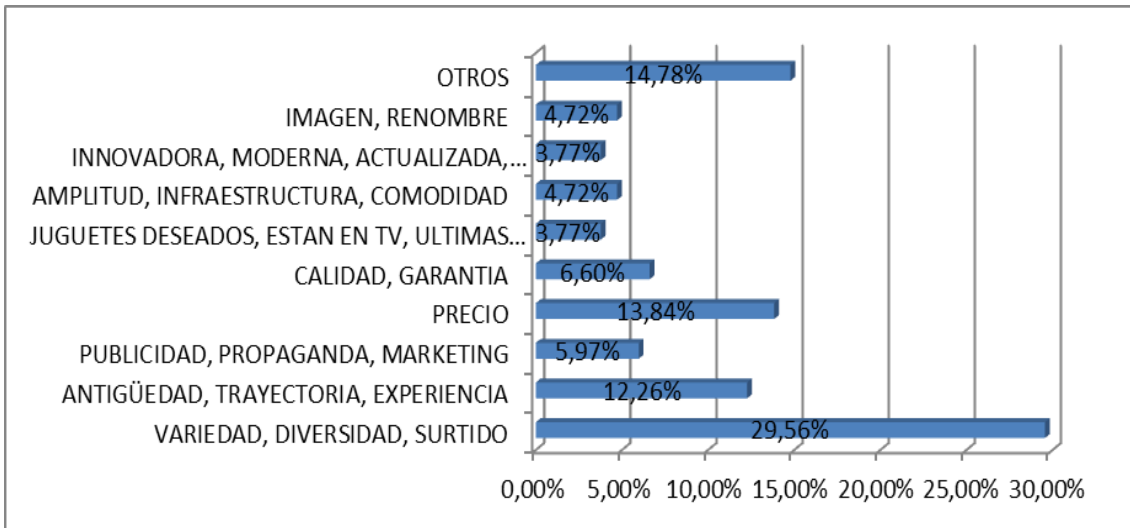
Consumidores que detallaron el lugar donde realiza la compra:



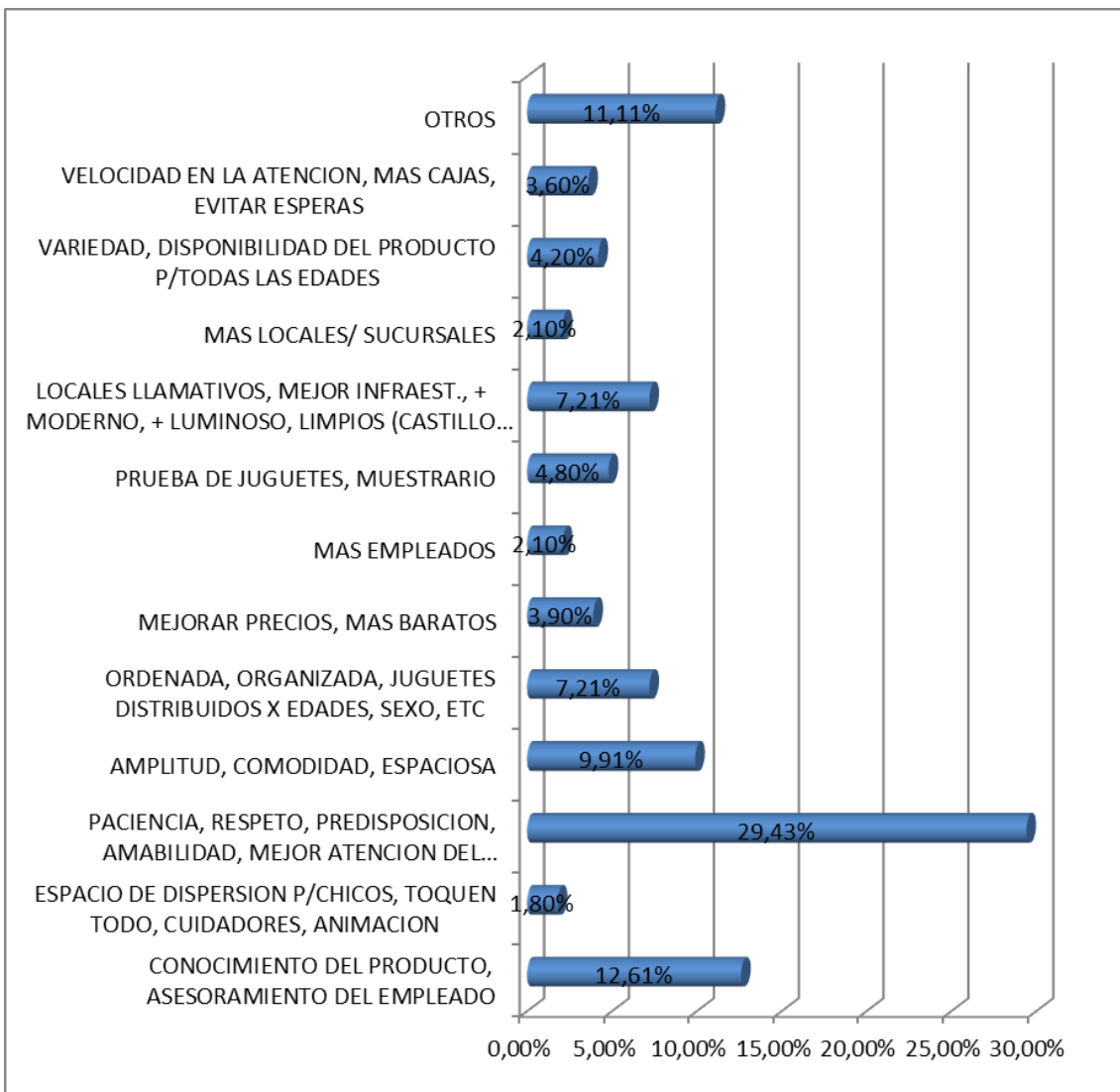
¿Cuál es la juguetería más reconocida por el mercado?



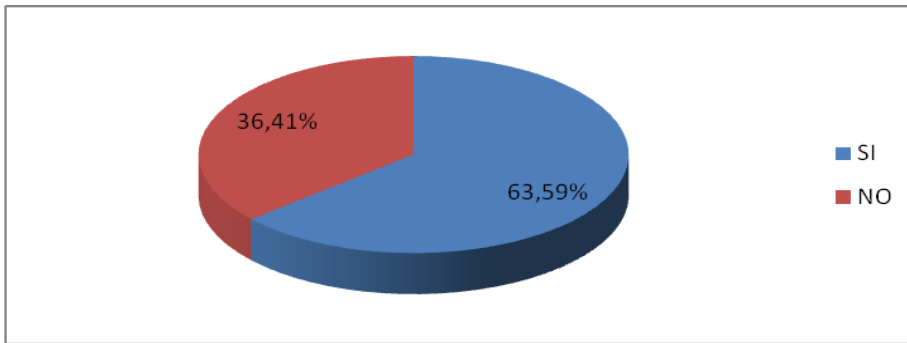
¿Porqué cree que son empresas exitosas/muy reconocidas?



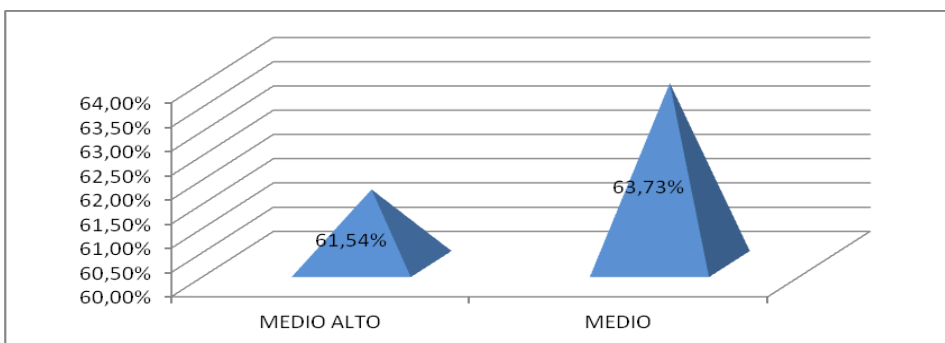
¿Qué características le gustaría que tuviera la juguetería y sus empleados a nivel infraestructura y atención al público?



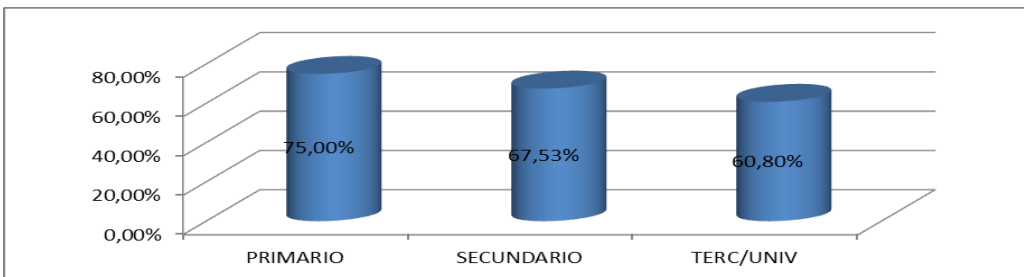
¿Alguna vez compró juguetes en los puestos callejeros?



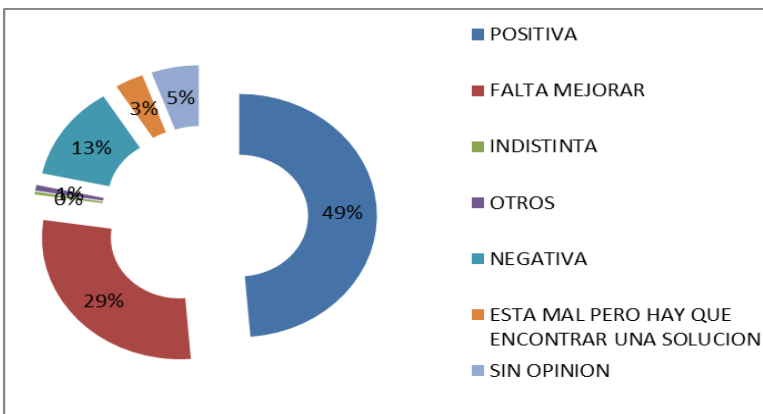
Distribución socio-económica de los que alguna vez compraron en los puestos callejeros:



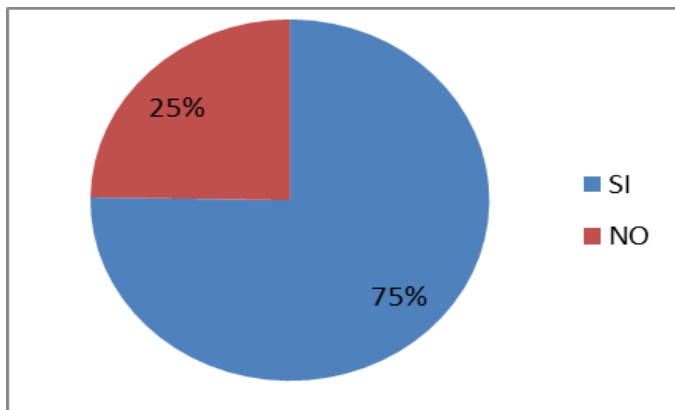
Distribución por nivel de estudio alcanzado de los que alguna vez compraron en los puestos callejeros:



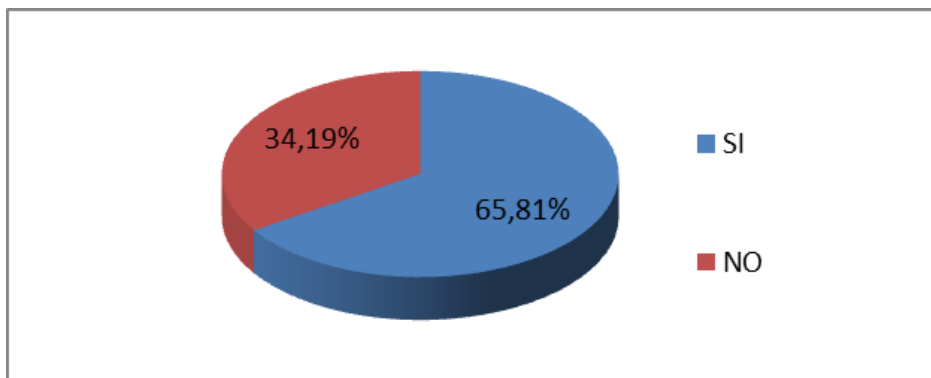
¿Qué opina de los puestos callejeros?



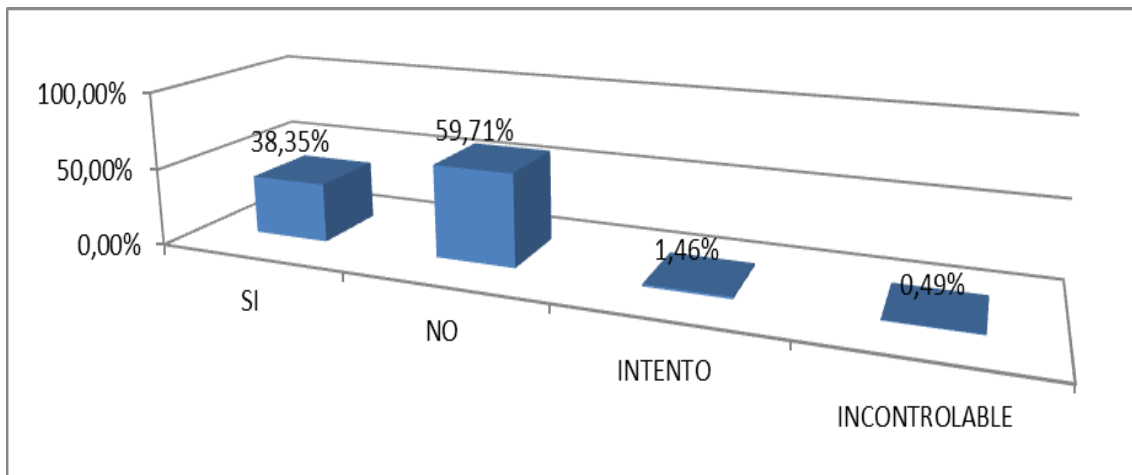
¿le gustan los videojuegos a su/s hijo/s?



De los que si les gusta, ¿posee algún tipo de consola de videojuegos?

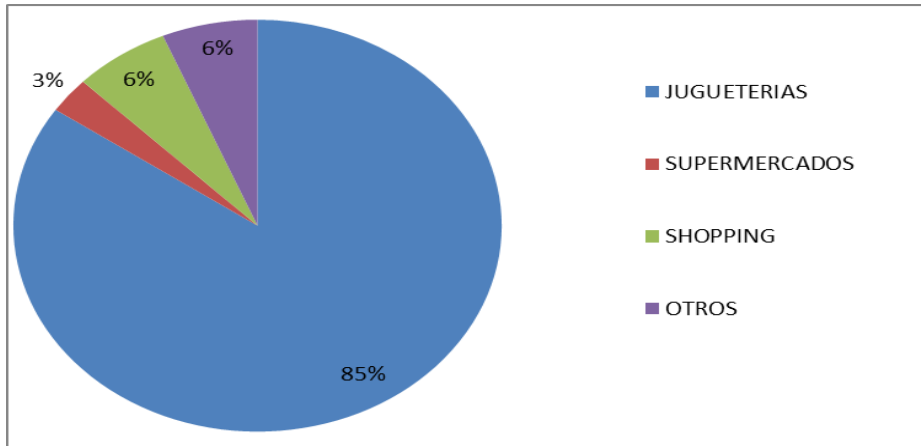


¿Regula el uso de la misma y compensa con actividad física al menor?

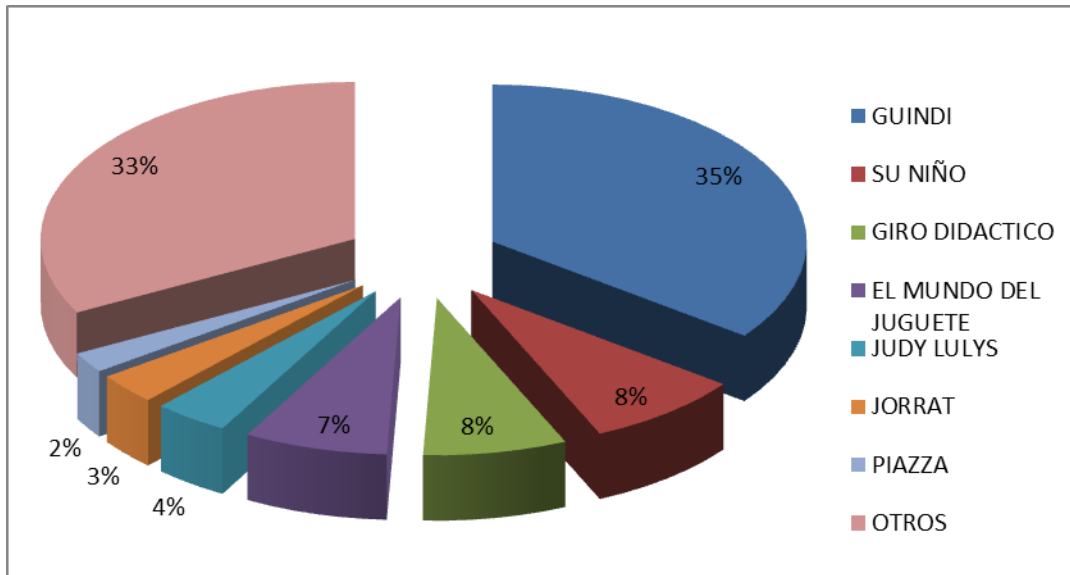


Municipio de Yerba Buena:

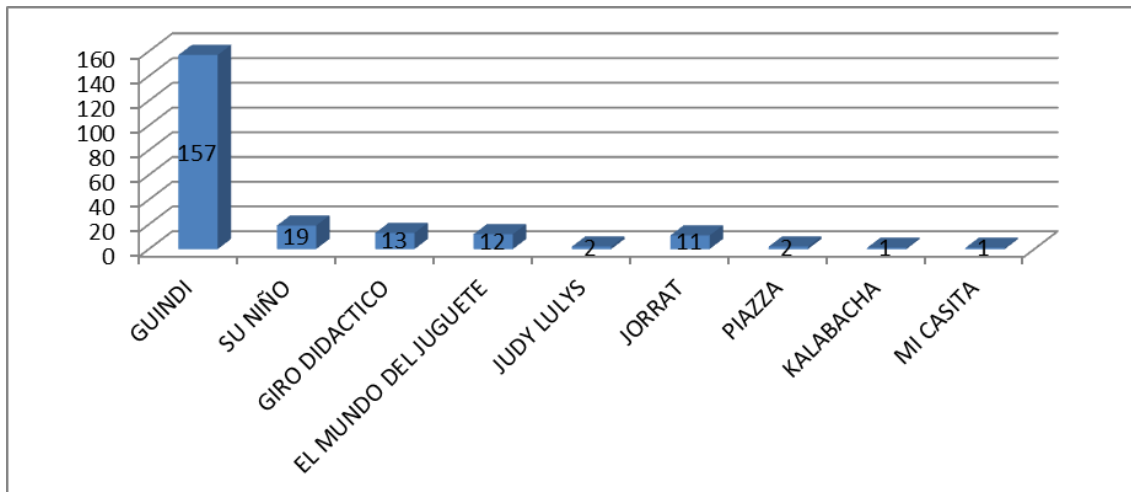
¿Dónde compran habitualmente los consumidores?



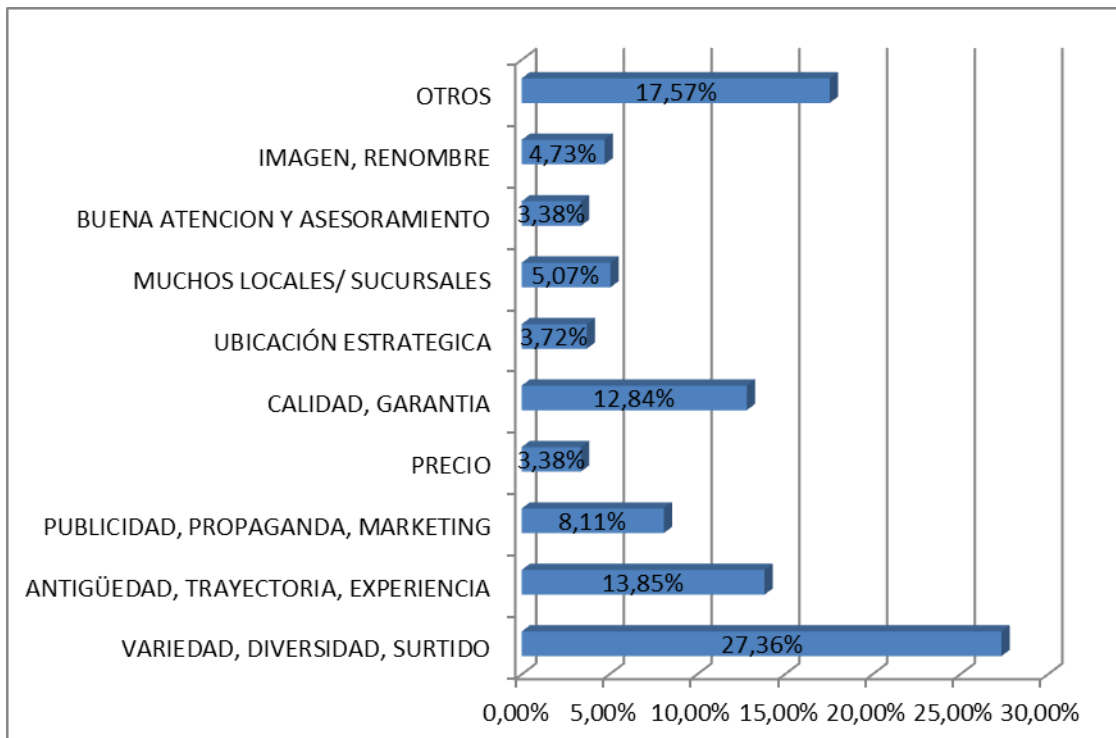
Consumidores que detallaron el lugar donde realiza la compra:



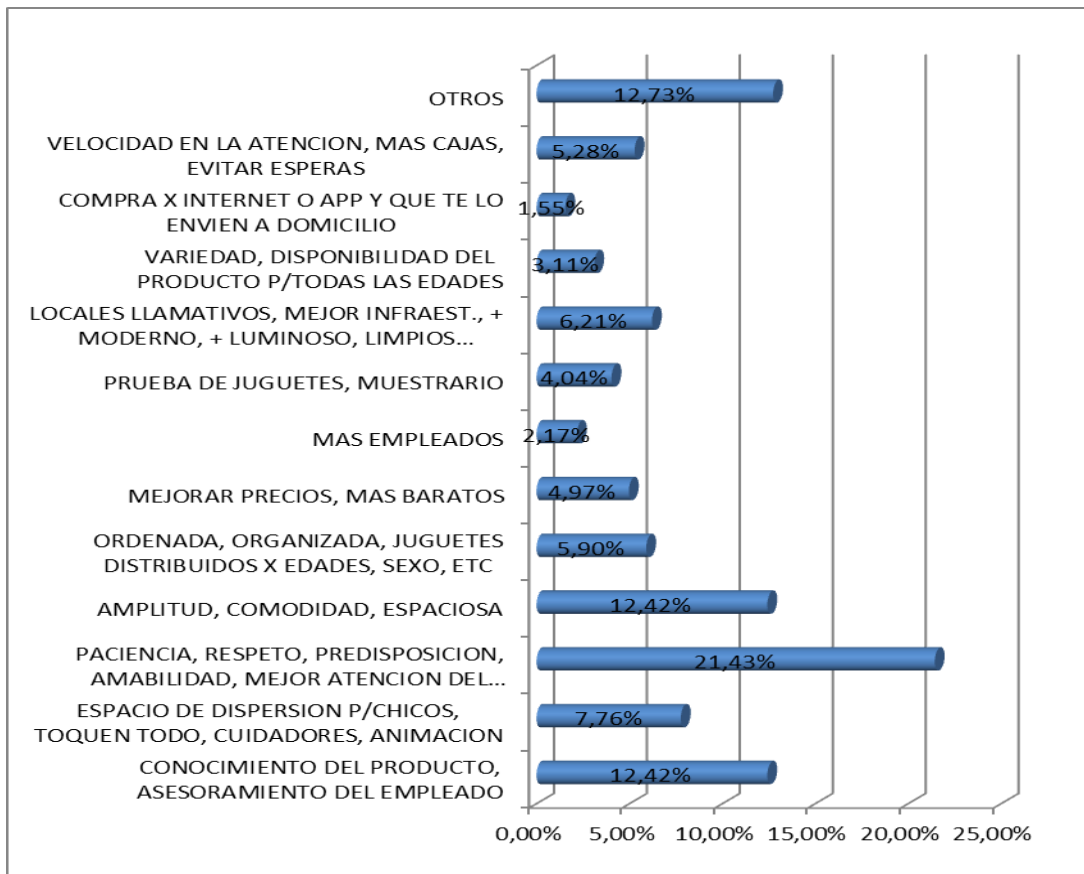
¿Cuál es la juguetería más reconocida por el mercado?



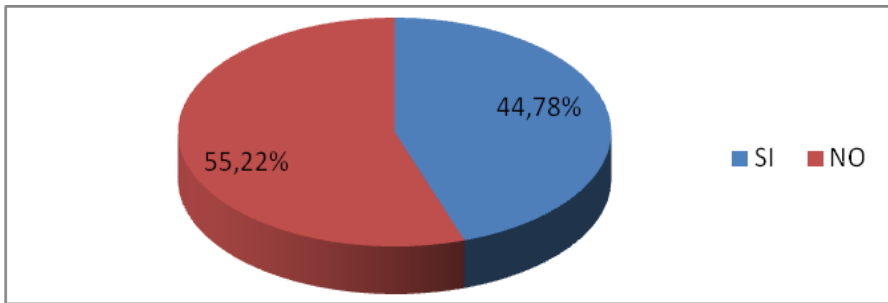
¿Por qué cree que son empresas exitosas/muy reconocidas?



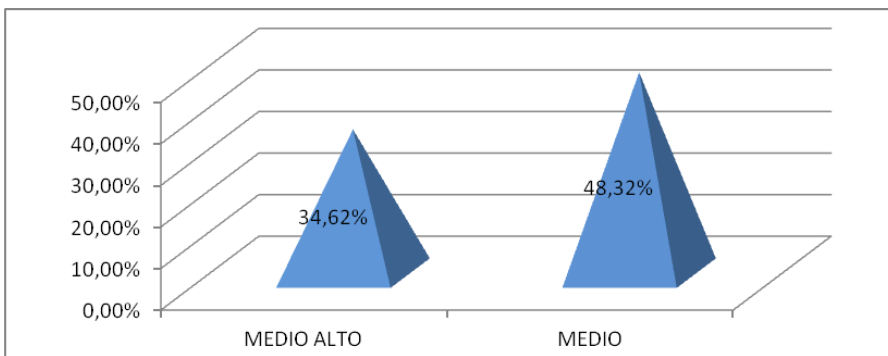
¿Qué características le gustaría que tuviera la juguetería y sus empleados a nivel infraestructura y atención al público?



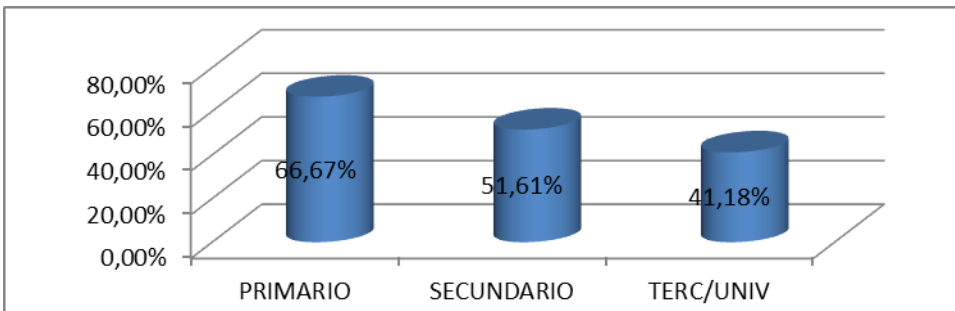
¿Alguna vez compró juguetes en los puestos callejeros?



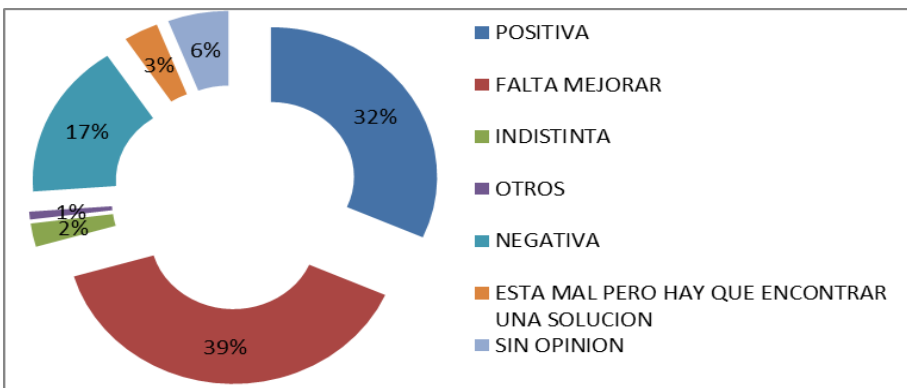
Distribución socio-económica de los que alguna vez compraron en los puestos callejeros:



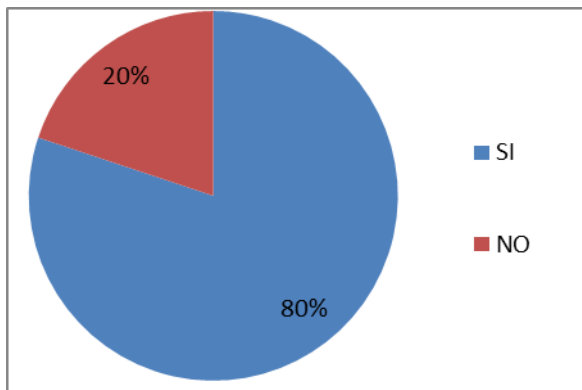
Distribución por nivel de estudio alcanzado de los que alguna vez compraron en los puestos callejeros:



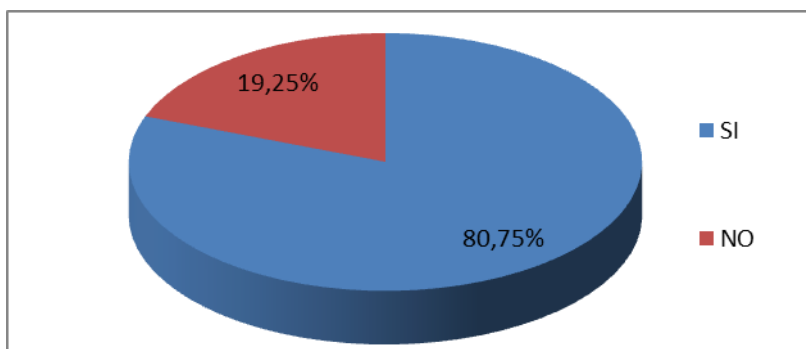
¿Qué opina de los puestos callejeros?



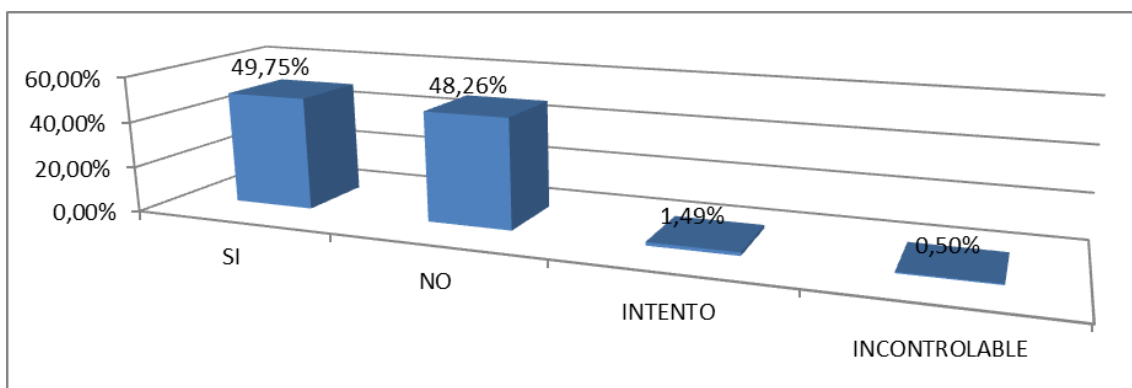
¿le gustan los videojuegos a su/s hijo/s?



De los que si les gusta, ¿posee algún tipo de consola de videojuegos?



¿Regula el uso de la misma y compensa con actividad física al menor?



CONCLUSIONES

13) Conclusiones

Contraste de los Resultados encontrados con las Hipótesis

En la búsqueda de elementos esenciales similares dentro de las Estrategias Competitivas de cada empresa exitosa de la industria juguetera tucumana pudimos detectar, dentro del municipio de San Miguel de Tucumán, factores como la Constante Reinversión en el Negocio, la Ubicación Estratégica de los locales comerciales, el contar con Personal Capacitado, el ejercer Permanente Control sobre los Costos y los Empleados y el considerar al Cliente como lo Primero. Sin embargo estos elementos se refuerzan con un desarrollo de la Marca o Imagen de la empresa bien posicionada y mucha experiencia adquirida por los años de antigüedad de las mismas. Finalmente se consolidan con una constante Promoción y Publicidad de sus productos y servicios.

Conforme se expuso en la teoría, las empresas exitosas parecen no dejar nada librado al azar y ejercen un constante control sobre sus procesos y sobre las novedades o cambios en la industria. Siendo más ejemplificativos, Guindi está atento a las nuevas marcas/productos y sus lanzamientos para poder ser el primero (y si es posible el único) en tenerlos; mientras que Jorrat no para de negociar con sus proveedores un mejor precio que rebaje sus costos, fiscalizando a su vez, los precios de sus competidores. Esto demuestra que sus estrategias no son solo un slogan (compito con precios bajos o me diferencio ofreciendo la totalidad de los productos existentes) sino que los procesos diarios y exclusivos refuerzan el sentido de competencia.

Siguiendo la línea de Peter Drucker, estas empresas exitosas, conocen muy bien cuál es su negocio y qué quieren ser en un futuro. Tienen un posicionamiento estratégico muy marcado y único que permite mantener, sobre sus competidores, una ventaja sostenible en el tiempo.

El hecho de no contar con otra empresa que amerite comparación con Guindi en el municipio de Yerba Buena limita las conclusiones finales sobre el Objetivo General de la presente Tesis.

En relación a la oferta de videojuegos y la política de precios bajos de otros productos, los resultados obtenidos fueron una sorpresa considerando los resultados esperados, ya que la oferta en materia de consolas de videojuegos por parte de las empresas exitosas es casi nula, y al haber determinado que la empresa líder del mercado (Guindi) es la que presenta los precios más altos en casi todos los productos (situación que se ratifica conforme cuadro comparativo de precios de productos adjunto en los resultados de la presente tesis).

Finalmente se pudo determinar que las políticas gubernamentales vinculadas a la venta informal, en un principio, no son consideradas en la planificación estratégica. Se notó una descreencia por parte de las empresas exitosas en la erradicación definitiva de este comercio. Sin embargo, algunas medidas en materia de fijación de precios son implementadas con posterioridad y generalmente en forma anual a efectos de que la venta informal incida lo menos posible. La incidencia sobre aquellas empresas que compiten con una estrategia genérica de liderazgo en costos es muy superior a aquellas que lo hacen apostando a la diferenciación.

Conclusiones Finales

Considerando las Hipótesis planteadas podemos resolver las mismas con las siguientes aclaraciones:

Hipótesis Nº 1: *Existen elementos esenciales similares dentro de las Estrategias Competitivas de cada empresa exitosa de la Industria Juguetera Tucumana.* Parcialmente Verdadero. Se detectaron elementos comunes en el municipio de San Miguel de Tucumán entre las empresas exitosas quedando pendiente determinar factores similares en otros municipios como el de Yerba Buena.

Hipótesis Nº 2: *La oferta de consolas de videojuegos y el mantener precios bajos son factores contemplados en la Estrategia Competitiva de las empresas jugueteras Tucumanas.* Falso. Mientras que Guindi no considera la venta de consolas de videojuegos, en Jorrat la oferta de dicho producto es casi nula. Para Guindi el mantener precios bajos no es un tema importante pues compete en diferenciación apostando a la variedad y disponibilidad de productos que corresponden a las últimas novedades y que son altamente promocionados a través de canales televisivos destinados a los niños (ejemplos: Cartoon Network, Discovery Kids, Paka Paka, Disney Channel, etc.). Sin embargo, para Jorrat es fundamental mantener precios bajos, pero al no comercializar (o casi no hacerlo) consolas de videojuegos, convierte en falsa la hipótesis planteada.

Hipótesis Nº 3: *Las políticas gubernamentales vinculadas a la venta informal son consideradas en el delineamiento de las estrategias competitivas de las Empresas Jugueteras Tucumanas.* Parcialmente Falso. En un principio, no son consideradas en la planificación estratégica pero algunas medidas en materia de fijación de precios son implementadas con posterioridad y generalmente en forma anual a efectos de que la venta informal incida lo menos posible.

En virtud de los resultados obtenidos se puede concluir en relación al Objetivo General de la presente Tesis que sí existen elementos esenciales en una Estrategia Competitiva que la hacen sostenible que pueden resumirse en: Constante Reinversión en el Negocio, Ubicación Estratégica de los locales comerciales, contar con Personal Capacitado, ejercer Permanente Control sobre los Costos y los Empleados y considerar al Cliente como lo Primero. Pero estos elementos en la Industria analizada se ven reforzados por la Experiencia en el Mercado de las empresas exitosas y por el renombre obtenido gracias a la antigüedad. Sin embargo, estos factores quedaron pendientes de determinar en el municipio de Yerba Buena.

En relación a los Objetivos Específicos se lograron los mismos, permitiendo la suma de ellos, convertir en sostenibles las Estrategias Competitivas analizadas. Es decir conocer a los competidores, conocer a los consumidores y conocer las políticas gubernamentales que afectan la Industria, permiten el rediseño de las estrategias competitivas priorizando los elementos esenciales que facilitan el sostenimiento en el tiempo de las mismas.

Se conoció a fondo las principales Empresas Jugueteras Tucumanas, la visión y misión de cada una, la forma en que compiten, sus fortalezas y debilidades y que vaticinan para el futuro de la Industria. Las Estrategias Competitivas Sostenibles de las empresas exitosas radican en una Estrategia Genérica totalmente diferente pero se complementan con políticas de pensamiento y acción con algunos puntos comunes y otros distintos entre ellas. Mientras que Guindi utiliza la Diferenciación en la Calidad de los Servicios y de los Productos ofrecidos, Jorrat opta por un Liderazgo en Costos. Ambas empresas fueron coincidentes en que los juguetes con tecnologías incorporadas son el nuevo boom pero son conscientes que existen varios juguetes que parecen ser cíclicos y se reinsertan en el mercado, situación por la cual no hay que descartar los mismos de la cartera de productos. Mantenerse pendientes de lo que ven los chicos en la televisión y de la cultura familiar permite anticipar los movimientos de estas empresas. La velocidad en la atención y las compras on-line parecen ser variables fundamentales en el futuro del mercado.

Se determinó que el mercado analizado prefiere comprar en Guindi en virtud principalmente de la variedad de productos pero los clientes esperan contar también con precios más accesibles, con locales más amplios y vendedores motivados y capacitados.

En relación a las políticas gubernamentales relacionadas con la Industria se desarrolló el Capítulo V donde se observó un proteccionismo del mercado interno durante el gobierno Kirchnerista que se disolvió con la asunción de Macri pero en donde la participación de mercado entre productos nacionales e importados, al día de la fecha, no varió significativamente, a pesar de una tendencia a la baja del mercado nacional (si bien la proporción entre importados/nacionales no sufrió cambios considerables, las ventas retrocedieron notablemente año a año en su gestión)

Finalmente, en un plano secundario, considero importante resaltar algunos temas que se detectaron y analizaron que surgen de la Industria en cuestión:

- En materia de posibles inversiones dentro del rubro, se observó que cuando las personas de Yerba Buena tienen que comprar más de 1 Ju-

guete, muchas veces prefieren remitirse al municipio de San Miguel de Tucumán y realizar la operación con una empresa que cuente con precios más bajos que las de su municipio. Esto abriría la puerta a un posible ingreso de un competidor que al igual que Jorrat, implemente una estrategia genérica de Liderazgo en Costos en Yerba Buena con un fácil y rápido acceso al local pero previo a esa decisión será fundamental analizar en profundidad la cultura propia de la gente que allí vive y combinar con locales amplios y espacios para que los niños jueguen mientras los padres compran. Otra posibilidad de inversión para atender clientes que reniegan por el tiempo que les insume circular por el microcentro tucumano, podría ser establecer un local alejado del mismo para aprovechar la inexistencia de empresas en las periferias y acaparar una buena porción del mercado, situación que amerita también un análisis exhaustivo del lugar exacto a instalar el negocio. Esta variable del tiempo necesario requerido para efectuar la compra personalmente da origen a un pequeño pero creciente mercado de compra vía Internet que permite mayor velocidad en la operación y desentenderse de la búsqueda del producto mediante la entrega a domicilio de los mismos. Finalmente no debe descartarse posibles inversiones en aquellos Municipios no contemplados al definir la muestra, en donde no se estableció aún ninguna de las empresas identificadas como exitosas (salvo una corta experiencia de Guindi en Lomas de Tafí) y que revisten un incremento poblacional importante en los últimos años, con más y mejores accesos, como ser los municipios de Tafí Viejo y Banda del Río Salí.

- Finalmente, en relación al comercio ilegal, resalto 2 grandes problemas: la naturalización en la comercialización de estos productos por parte de toda la sociedad y muchas veces la falta de compromiso por parte del Gobierno Nacional y Provincial en la lucha por erradicar definitivamente el mismo. Por supuesto, su eliminación implica todo un proceso que requiere de una política diaria, clara y fuerte que va desde el ingreso de la mercadería contrabandeada, la erradicación de dádivas o cuota mensual dentro de los entes contralores en materia vial y de seguridad que facilitan el derecho de permanencia de la venta informal hasta la legislación del cobro de un canon oficial mensual limitado en el tiempo por cada puestero hasta tanto los mismos se reinserten en el mercado laboral, situación que evitará dejar en forma repentina sin trabajo a mucha

gente y que a su vez, equiparará la competencia con la venta formal que tiene que solventar alquileres, haberes del personal, todo tipo de impuestos provinciales y nacionales, etc. Seguramente existen otras formas para terminar con el problema pero en cualquier caso dependerá de la firme decisión por parte del gobierno de turno.

Cumplido los Objetivos de la Tesis y resueltas las Hipótesis correspondientes, espero que las conclusiones expuestas sirvan de inicio u estímulo para la resolución de algunas de las problemáticas planteadas o para el estudio de las variables identificadas como elementos esenciales para el éxito en otras Industrias que permitan ratificar o rectificar lo expresado.

BIBLIOGRAFÍA

14) Bibliografía

a) General

- BOHLANDER, George; SNELL, Scott: *Administración de recursos humanos*, 14ª edición, Editorial Cengage Learning; (México, 2009)
- BUENO CAMPOS, Eduardo; MORCILLO ORTEGA, Patricio; SALMADOR SANCHEZ, María Paz: *Dirección Estratégica – Nuevas perspectivas teóricas*, Ediciones Pirámide (Año 2005).
- BUENO CAMPOS, E.; SALMADOR, M.; MERINO, C; MARTÍN, J.: *Dirección estratégica: desarrollo de casos*. Editorial Pirámide, (Madrid, 2006).
- FERRELL, O.C. Y HARTLINE, Michael D.: *Estrategia de Marketing*, 3º Edición, Thomson Editores, (México, 2007)
- HAX, Arnoldo y MAJLUF, Nicolás: *Estrategias para el liderazgo competitivo*, Editorial Granica S.A., (Buenos Aires, 2008)
- KOTLER, Philip y ARMOSTRONG, Gary, *Marketing, Versión para Latinoamérica*, 11º Edición, Editorial Pearson Educación, trad. por Leticia Pineda Ayala, (México, 2007).
- KOTLER, Philip: *Dirección de Marketing*, Editorial Pearson Educación (México, 2001)
- KOTLER, Philip y KELLER, K. L.: *Dirección de Marketing*, 12º Edición, Editorial Pearson Educación, (México, 2006).
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, Gary: *Compitiendo por el futuro*. Editorial Granica. (Buenos Aires, 1990).
- PORTER, Michael: *Ser Competitivo*, Ediciones Deusto S.A. (Madrid, 1999).
- ROBBINS, Stephen P.: *Comportamiento organizacional*, Prentice Hall hispanoamericana, 10º Ed., (México, 2004).
- THOMPSON, Arthur A., STRICKLAND, A.J. Y GAMBLE J. E.: *Administración Estratégica*, 15º Edición, Editorial Mcgraw – Hill, (México, 2007)

b) Específica

- AAKER, David: *Investigación de Mercados*, 3º Edición, Editorial Mc Graw Hill, (México, 1989).
- BOBADILLA RODRIGUEZ, Francisco: *Empresas con alma: el arte de dirigir la Organización*, (Universidad de Piura, Facultad de Comunicación, Perú, 2002).
- CARDENAS, José Antonio; JOHANSEN BERTOGLIO, Oscar y SOTO, P. Eduardo: *Restricciones Organizacionales*, Editorial Pearson Educación, (México, 2002).
- GILLI, Juan José: *Diseño de Estructuras*, 1º Edición, Editorial Docencia, (Buenos Aires, 2000).
- JOHANSEN BERTOGLIO, Oscar: *El administrador como un definidor*, 3º Edición, Editorial Gestión, (Santiago, Chile, 2000).
- MALHOTRA, Naresh: *Investigación de Mercados, un enfoque práctico*, 5º Edición, Prentice Hall, (México, 2006)

- MEJÍAS CAÑAS, Carlos Alberto: “¿El fin de la Planeación Estratégica?” – Documento N° 1106 - PLANNING, Consultores Gerenciales, (2011).
- MINTZBERG, Henry: *Diseño de organizaciones eficientes*, 2º Edición, Editorial Ateneo, (Buenos Aires, 2001)
- SORIA, Julio Marcelo: *Innovando la Organización*, Editorial Buyatti (Buenos Aires, 2013)
- VALERO Y VICENTE, Antonio y LUCAS TOMAS, José Luis: *Política de empresa: el gobierno de la empresa de negocios*, 5º Edición, Ediciones Universidad de Navarra S.A., Pamplona

c) Páginas de Internet consultadas:

- <http://www.monografias.com/trabajos32/planificacion-estrategica/planificacion-estrategica.shtml>
- www.planning.com.co/bd/archivos/Junio2011.pdf
- http://opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion_estrategia_porter.pdf
- http://www.grupokaizen.com/sig/calidad_no_produce_una_ventaja_competitiva_sostenible.pdf
- <http://laestrategiadelviajero.blogspot.com.ar/2011/09/las-prioridades-competitivas.html>
- http://www.taringa.net/posts/apuntes-y-monografias/14816934/Estrategias-de-competitividad-segun-Philip-Kotler-_2a-parte.html
- <http://gearboxbusiness.com/cat/2009/03/hello-world/>
- <http://planeacion-estrategica.blogspot.com.ar/2008/07/factores-criticos-de-exito.html>
- <http://www.monografias.com/trabajos7/plane/plane.shtml>
- <http://www.businesscol.com/noticias/fullnews.php?id=17868>
- <http://www.cnnexpansion.com/expansion/2009/05/15/El-darwin-de-las-empresas>
- <http://manuelgross.bligoo.com/content/view/630410/Jim-Collins-Como-es-un-lider-de-Nivel-5.html>
- http://www.montevideo.com.uy/nottiempolibre_135975_1.html
- <http://issuu.com/diegotorres/docs/factoresclaveexitoempresasdeservicio?mode=window&pageNumber=34>
- http://www.adexdatatrade.com/eventos/2011/agro/i-seminario-internacional-emprende-peru/100-a%C3%B1os-innovando_Alfredo-Montoya_Laive.pdf
- <http://juguetesynegocios.com/?page=ampliada&id=660>
- <http://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/191/2/CAPITULO%20I.pdf>
- <http://sentimientosyfotos.dstecnologia.com.ar/muni014.html>
- http://www.the-ba-toymuseum.com/historia_juguetes.html
- <http://museodeljugueteenlata.es.tl/Home.htm>

- http://www.the-ba-toymuseum.com/historia_juguetes.html
- <http://www.caijuguete.com.ar/>
- <http://www.caijuguete.com.ar/>
- <http://www.aadeja.com.ar/#!/-bienvenidos/>
- <http://www.primerbrief.com/wp-content/uploads/2012/12/ARG-Uces-LEGO.pdf>
- <http://www.industria.gob.ar/wp-content/uploads/2012/08/El-sector-de-juguetes-en-la-Argentina-Agosto-2009.pdf>
- <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Sector%20Industria%20de%20Juguete.pdf>
- <http://www.industria.gob.ar/wp-content/uploads/2012/08/El-sector-de-juguetes-en-la-Argentina-Agosto-2009.pdf>
- <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Informe%20Sectorial%20sobre%20la%20Industria%20del%20Juguete.pdf>
- <http://www1.rionegro.com.ar/diario/tools/imprimir.php?id=10092>
- <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Sector%20Industria%20de%20Juguete.pdf>
- http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_76.pdf
<http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Sector%20Industria%20de%20Juguete.pdf>
- http://juguetesynegocios.com/?Ranking_de_marcas_de_juguetes_de_Argentina_2013&page=ampliada&id=1004&_s=&_page=tags
- http://juguetesynegocios.com/?Ranking_2014_de_jugueterias_argentinas&page=ampliada&id=1065&_s=&_page=tags
- <http://www.argentinatradenet.gov.ar/sitio/estrategias/Sector%20Industria%20de%20Juguete.pdf>
- <http://www.mecon.gov.ar/cnce/pub/bol/boletines/boletin16.htm>
- http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_76.pdf
http://www.funcex.org.br/material/REDEMERCOSUL_BIBLIOGRAFIA/biblioteca/ESTUDOS_ARGENTINA/ARG_76.pdf
- <http://impchina.jimdo.com/para-que-su-importaci%C3%B3n-de-china-sea-un%C3%A9xito/coste-de-transporte/>
- <http://www.mercomundo.com/importar.htm>
- <http://es.scribd.com/doc/62668444/INCOTERMS-2011#scribd>
- <http://www.comercio.gov.ar/web/index.php?pag=93>
- http://www.portaldeseguridad.com/gdc_notapub.php?cod_notas=373
- http://www.ieco.clarin.com/economia/Juguetes-industria-solo-chicos_0_194380595.html
- <http://prensa.cancilleria.gov.ar/noticia.php?id=22715454>
- http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&biw&bih&q=cache:eNDd0K_SjSwJ:http://www.ieco.clarin.com/empresas/i

mportados-argentino-productos-juguetes-
te-
rreno_0_91200012.html%2B%22juegos+de+mate+en+aluminio+son+algunos+
de+los+productos+que+vienen+avanzando%22&gbv=2&&ct=clnk

- www.prensa.argentina.ar/.../30313-cristina-inauguro-obras-de-saneamiento-e-infraestructura-y-una-fabrica-de-juguetes.php
- <http://juguetesynegocios.com/?page=ampliada&id=212>
- <http://juguetesynegocios.com/?M%E1s+f%E1bricas+extranjeras+de+juguetes+se+instalan+en+Argentina&page=ampliada&id=313>
- <http://www.iprofesional.com/notas/88384-Critican-la-amplia-batera-de-requisitos-para-importar-juguetes-en-la-Argentina>
- <http://www.pcram.net/post.php?mid=14091>
- <http://dgv-cominter.com.ar/dia-del-nino-morenizado-alertan-que-miles-de-juguetes-juntan-polvo-en-la-aduana-y-que-habra-faltantes/318/>
- <http://www.patagonesnoticias.com.ar/2011-08-03-20-00-51/nuestro-campo/5900->
- <http://www.iprofesional.com/notas/114394-Cuento-chino-esta-es-la-increble-historia-de-cmo-el-Gobierno-le-dice-no-a-los-productos-asiticos>
- <https://ceyni.wordpress.com/2011/03/14/la-otra-cara-de-la-moneda-a%C2%BFcua%C2%A1ntos-empleados-sienten-temor-por-el-cerrojo-oficial-a-productos-importados/>
- http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:X_rdl_WZba8J:http://www.clarin.com/politica/Prohiben-importacion-munecas-Bar-bie_0_438556342.html%2B%22la+AFIP+le+suspendi%C3%B3+a+Mattel+su+licencia+para+importar+productos%22&hl=es-419&biw&bih&gbv=2&&ct=clnk
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/358678/economia/lagaceta.com.ar>
- http://webcache.googleusercontent.com/search?hl=es-419&biw&bih&q=cache:1_zQPm6BNUQJ:http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota%3DChina:%2520Algo%2520m%25C3%25A1s%2520que%2520mayo-res%2520controles___58%2B%22un+super%C3%A1vit+en+el+comercio+con+China+de+1.723+millones+de+d%C3%B3lares%22&gbv=2&&ct=clnk
- http://dangdai.com.ar/joomla/index.php?option=com_content&view=article&id=688:una-etapa-nueva-de-madurez-y-estabilidad&catid=4:actualidad&Itemid=10
- <http://www.revistacontainer.com.ar/2009/09/16/importadores-piden-reglas-de-juego-claras-para-operar-en-el-pais/>
- http://newsmaker4.com.ar/clientes/dimare/dimare/web/index.php?id_edicion=13527&new=204&cli=173
- http://www.clarin.com/empresas_y_negocios/industria-juguete-despega-jugadores-internacionales_0_476952531.html
- http://www.informeindustrial.com.ar/verNota.aspx?nota=China:%20Algo%20m%C3%A1s%20que%20mayores%20controles___58

- <http://www.iprofesional.com/notas/111391-Inslito-por-el-efecto-M-traer-un-producto-desde-China-es-ms-barato-que-hacerlo-desde-Salta>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/405841/economia/eterno-problema-no-venta-ambulante.html>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/405842/economia/faltan-acciones-contundentes-contra-venta-ilegal.html>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/405845/economia/proyecto-busca-proteger-trabajadores-informales.html>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/405847/economia/ordenanza-restringe-ocupacion-veredas.html>
- <http://test.lagaceta.com.ar:6080/lagaceta/nota/185278/economia/crece-venta-informal-ciudad.html>
- http://www.poderlocal.net/leer_noticias.asp?ID=29091
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/162781/economia/afirman-existe-complicidad-estado.html>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/254163/opinion/leyes-ambulantes.html>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/223430/economia/argentina-aun-existe-politica-tributaria-regresiva.html>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/189434/economia/lagaceta.com.ar>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/182752/esquina-contrabando.html>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/185424/economia/criticas-contra-alperovich-amaya-venta-ambulante.html>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/146928/informacion-general/admiten-sera-dificil-sacar-ambulantes.html>
- <http://test.lagaceta.com.ar:6080/lagaceta/nota/142759/opinion/reordenar-microcentro.html>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/405848/economia/negocio-persiste-refleja-cruda-realidad-social.html>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/405850/economia/hay-muchas-familias-detras.html>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/354073/economia/no-me-voy-mover-este-lugar-porque-vivo-esto.html>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/405846/economia/desde-lenceria-anteojos-hasta-condimentos-juguetes.html>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/454304/economia/salada-decision.html>
- <http://www.lagaceta.com.ar/nota/429309/policiales/modus-operandi-contrabando.html>

d) Metodología

- EYSSAUTIER DE LA MORA, Maurice: *Metodología de la investigación*, 5° Edición, Cengage Learning, (México, 2008)

- MANCUSO, Hugo: *Metodología de la investigación en ciencias sociales*, Editorial Paidós, (Buenos Aires, 2008).
- SIERRA BRAVO, Restituto: *Técnicas de investigación social*, 14° Edición, Thomson Editores, (Madrid, 2007)
- DEL CARRIL, Juan Carlos; DE MARCO, Myriam; USANDIVARAS, Silvia: *Tesis y Tesinas en Ciencias Económicas*, 1º Reimpresión (San Miguel de Tucumán, UNT, 2008)
- USANDIVARAS DE HLAWACZEK, Silvia: *Preparación de Tesis MBA*, Facultad de Ciencias Económicas - UNT. (San Miguel de Tucumán, 2012).