UNIVERSIDAD DE COSTA RICA

SISTEMA DE ESTUDIOS DE POSGRADO

ESTRATEGIA DE MARKETING PARA LA EMPRESA HASBRO LATIN AMERICA, INC EN COSTA RICA

Trabajo final de graduación sometido a la consideración de la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional con Énfasis en Mercadeo y Ventas

MARÍA JOSÉ HERRERA HERERA

Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica

2015

Dedicatoria

A Dios,

a quien debo cada una de mis metas cumplidas,

por ser mi guía y fortaleza en esta y cada etapa de mi vida.

Agradecimientos

A Dios, por hacer siempre su voluntad en mi vida, por ser mi luz, mi guía y fortaleza en cada meta que me propongo. Le doy gracias porque no hay obstáculo ni cansancio que no pueda superar con El a mi lado.

A mi esposo Jerry y mi hijo Sebastián, por ser mí motivo para ser mejor cada día, por comprender cada minuto que dejé de compartir con ellos por trabajar en la maestría y por apoyarme siempre. Los amo con toda mi alma.

A mis papás, a quienes debo la persona que hoy soy. Les agradezco el haber inculcado en cada uno de sus hijos el valor del estudio, el trabajo y la superación personal. Siempre han sido y serán eternamente mi mejor ejemplo a seguir. Los adoro.

A Mel, la mejor amiga que me dejó la maestría. Por las mil tardes de café, trabajos y momentos de stress que superamos juntas! Los mejores deseos para vos siempre.

Al profesor Abel Salas, a quién admiro. Gracias por aceptar ser mi profesor tutor, a pesar de tener otras mil tesis a su cargo. Que Dios le bendiga.

A la empresa Hasbro, por abrir sus puertas a este trabajo. Gracias en especial a Maité Bonnin por toda su ayuda y apoyo para completarlo.

“Este trabajo final de investigación aplicada fue aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas de la Universidad de Costa Rica, como requisito parcial para optar al grado y título de Maestría Profesional con Énfasis en Mercadeo y Ventas”

_____

M.B.A. Roque Rodríguez Chacón

Profesor Guía

_____

Dr. Abel Salas Mora

Lector

_____

M.B.A. Maité Bonnin

Lectora

_____

Dr. Aníbal Barquero Chacón

Director Programa de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas

_____

María José Herrera Herrera

Sustentante

Tabla de Contenido

Dedicatoria……ii
Agradecimientos……iii
Tabla de Contenido……..v
Resumen……...ix
Lista de tablas……...x
Lista de figuras……xi

CAPÍTULO I: Descripción de la industria de juguetes en Costa Rica y perspectivas teóricas referentes al plan de mercadeo……1
Introducción……....1
1.1 Industria de juguetes……2
1.1.1 Reseña histórica……2
1.1.2 Normativa Internacional de calidad y seguridad en los juguetes……...3
1.1.3 Tendencias de la industria……6
1.2 La Industria de Juguetes en Costa Rica……....8
1.2.1 Situación y estadísticas de la niñez en Costa Rica……..8
1.2.2 Estructura de la industria de juguetes en Costa Rica……9
1.2.3 Aplicación del TLC con China y regulaciones aduaneras……11
1.3 Aspectos conceptuales……14
1.3.1 Investigación de Mercados……...14
1.3.1.1 Investigación aplicada……15
1.3.1.2 Datos primarios y secundarios……15
1.3.1.3 Investigación cualitativa……15
1.3.1.3.1 Entrevista a profundidad……...16
1.3.1.3.2 Focus Group……16
1.3.1.4 Investigación Cuantitativa……16
1.3.1.4.1 Observación……17
1.3.2 Mercadeo……..17
1.3.3 Estrategia de mercadeo……..17
1.3.4 Mezcla de mercadotecnia……..17
1.3.4.1 Producto……17
1.3.4.2 Precio……18

1.3.4.3 Plaza (distribución)……...18
1.3.4.3.1 Venta Directa……18
1.3.4.3.1 Minoristas y Distribuidores……19
1.3.4.4 Promoción……19
1.3.4.4.1 Publicidad……..19
1.3.4.4.2 Trade Marketing……...20
1.3.4.4.3 Alianzas Estratégicas……..20
1.3.5 Servicio al cliente……20
1.3.5.1 Satisfacción del cliente……..21
1.3.5.2 Lealtad del cliente……..21
1.3.6 Marca……21
1.3.6.1 Posicionamiento de marca……22
1.3.7 Estrategia de ventas……22
1.3.7.1 Planeación Estratégica……..22
1.3.7.2 Presupuesto y Pronóstico de Ventas……..23
1.3.8 FODA……23

CAPÍTULO II: Descripción de la empresa Hasbro y su entorno……...24
Introducción……...24
2.1 Aspectos generales de la empresa……24
2.1.1 Reseña histórica……..…24
2.1.2 Marco Estratégico……26
2.1.2.1 Misión de la empresa……26
2.1.2.2 Visión de la empresa……..27
2.1.2.3 Valores organizacionales……..27
2.2 Marcas y productos de la empresa……..……...28
2.3 Fijación de precios…….……31
2.4 Clientes Directos (Distribución)……32
2.4.1 Distribuidores……..……...33
2.4.2 Minoristas……33
2.5 Promoción……34
2.5.1 Mercadeo y Publicidad……....……...34
2.5.2 Trade Marketing……37
2.5.3 Alianzas Estratégicas……37

2.6 Servicio al cliente……38
2.7 Planeación Estratégica de Ventas……..40
2.7.1 Presupuesto y Pronóstico de ventas……..42
2.7.2 Ventas en Costa Rica de los últimos tres años……42
2.8 Perfil del consumidor final…..……43
2.8.1 Comportamiento del consumidor en el proceso de compra……43
2.9 Principales competidores…..……..……..44
2.9.1 Oferta de productos y precios de la competencia……45

CAPÍTULO III: Análisis de la investigación y estudio de campo……..48
Introducción……...48
3.1 Objetivo del estudio……..48
3.2 Justificación del estudio……...48
3.3 Focus Group Consumidor Final……..49
3.4 Entrevistas en profundidad individuales Cliente Directo……56
3.5 Análisis de marcas y productos……..62
3.6 Análisis de precio……..63
3.7 Análisis de distribución……64
3.8 Análisis de promoción……..65
3.9 Análisis de servicio al cliente……..66
3.10 Análisis de la estrategia de ventas……66
3.11 Análisis del consumidor final……..67
3.12 Análisis de la competencia……67
3.13 FODA……..68

CAPÍTULO IV: Propuesta de plan estratégico de mercadeo para Hasbro en Costa Rica……70
Introducción……...70
4.1 Objetivo de la propuesta ……..……...70
4.2 Justificación de la propuesta……...70
4.3 Definición del mercado meta……...71
4.4 Propuesta de marcas y productos…….……71
4.5 Propuesta de precio……..72
4.6 Propuesta de distribución……73

4.7 Propuesta de promoción……..74
4.7.1 Propuesta de mercadeo y publicidad……..75
4.7.2 Propuesta de trade marketing……..78
4.7.3 Propuesta de alianzas estratégica……..79
4.8 Propuesta de servicio al cliente……..81
4.9 Propuesta de estrategia de ventas……..82
4.10 Plan de acción……..83
4.11 Justificación Económica…….84

Capitulo V: Conclusiones y Recomendaciones……86
5.1 Conclusiones……..86
5.2 Recomendaciones……87
Bibliografía……89
Anexos……...91
Focus Group……..91
Entrevistas en profundidad cliente directo……95

Resumen

Este trabajo corresponde a una propuesta de estrategia de marketing para la empresa Hasbro en Costa Rica.

El capítulo I corresponde a la descripción general de la industria de juguetes tomando en consideración los antecedentes históricos, normativa internacional de calidad y seguridad y las principales tendencias actuales. En este apartado, además, se describe la industria en Costa Rica. Se repasan la situación y algunas estadísticas de la niñez en el país, la estructura de distribuidores y minoristas y por ultimo un tema actual de gran relevancia: la aplicación del tratado de libre comercio con China. El capitulo finaliza con el marco teórico de la investigación, el cual considera los aspectos más importantes del negocio en estudio y del mercadeo, para el desarrollo de la propuesta.

El Capitulo II consiste de una descripción profunda de los entornos interno y externo de la empresa. Se exponen aspectos tales como sus marcas y productos, política de precios, promoción, servicio al cliente y estrategia de ventas. Abarca también dos puntos fundamentales a considerar en cualquier estrategia que la empresa quisiese implementar: consumidor final y competencia.

Por su parte, el Capitulo III corresponde al análisis de la investigación y estudio de campo. Se llevaron a cabo un focus group dirigido al consumidor final y entrevistas personales al cliente directo. En esta sección se presentan los resultados y, además, se analiza y contrasta punto por punto lo expuesto en el capítulo II con respecto a los resultados obtenidos en esta investigación. El análisis concluye presentando un FODA del negocio.

La propuesta de estrategia de marketing para la empresa Hasbro se presenta en el capítulo IV. El nuevo planteamiento no pretende cambiar del todo la estrategia actual de la empresa, lo que busca es potencializar sus fortalezas y sacar provecho de las oportunidades encontradas con ideas nuevas e innovadoras, a la vez, que se minimizan las debilidades y amenazas.
Finalmente, en el capitulo V se presentan las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

Lista de Tablas

Tabla 1. Categorías de juguetes con un mayor crecimiento en ventas en el mercado estadounidense y europeo, periodo 2012 – 2013……7

Tabla 2. Costa Rica importaciones totales por región, periodo 2003 – 2013……11

Tabla 3. Costa Rica: principales productos de importación desde China 2013……11

Tabla 4. Costa Rica: gravámenes correspondientes a la importación de juguetes……12

Tabla 5. Costa Rica: desgravación arancelaria a los juguetes de acuerdo al TLC con China……..14

Tabla 6. Costa Rica: minoristas de juguetes……...34

Tabla 7. Ejemplo ficticio de condiciones comerciales para un cliente Hasbro……41

Tabla 8. Comparativo de precios marca Hasbro vs competencia. Periodo 2014……46

Tabla 9. Marcas recordadas por las madres participantes del focus group……51

Tabla 10. Marcas que las madres participantes del focus group mencionaron como las favoritas de sus hijos e hijas……52

Tabla 11. Tiendas que las madres participantes del focus group mencionan como el lugar donde acostumbran comprar los juguetes de sus hijos e hijas……53

Tabla 12. Marcas Hasbro que las madres participantes del focus group indican como las favoritas de sus hijos e hijas……54

Tabla 13. FODA de la empresa Hasbro……...68

Tabla 14. Plan de acción mensual propuesto para la empresa Hasbro…….83

Tabla 15. Justificación económica del plan de acción propuesto para la empresa Hasbro……...84

Lista de Figuras

Figura 1. Juguetes elaborados a mano por la empresa Jungla Toys……..10

Figura 2. Principales tiendas en Costa Rica donde se pueden adquirir juguetes los juguetes marca Hasbro……10

Figura 3. Marcas de niños empresa Hasbro……29

Figura 4. Marcas de niñas empresa Hasbro……30

Figura 5. Marcas de preescolar empresa Hasbro……..30

Figura 6. Marcas de juegos de mesa empresa Hasbro……31

Figura 7. Estrategia de Marca Integral llevada a cabo por la empresa Hasbro……36

Figura 8. Activaciones en el punto de venta realizadas por la empresa Hasbro……37

Figura 9. Alianzas estratégicas llevadas a cabo por la empresa Hasbro……38

Figura 10. Pagina web de servicio al cliente Hasbro América Latina……..39

Figura 11. Link de reposición de piezas en la página web se servicio al cliente Hasbro……40

Figura 12. Imagen catalogo Hasbro……..75

Figura 13. Imagen catálogo para temporadas especiales Hasbro……..75

Figura 14. Página de facebook Hasbro Perú……..76

Figura 15. Costa Rica: revistas dirigidas a las madres……..77

Figura 16. Imágenes Festival de la Luz Costa Rica……...78

Figura 17. Propuesta de alianza estratégica Pozuelo – Hasbro……..80

Figura 18. Propuesta de alianza estratégica Dos Pinos – Hasbro……..80

Figura 19. Propuesta de alianza estratégica Bimbo – Hasbro…….81

Capítulo 1: Descripción de la industria de juguetes en Costa Rica y perspectivas teóricas referentes al plan de mercadeo

Introducción

La industria de juguetes produce bienes de consumo final destinados a la recreación y entretenimiento de un público principalmente infantil. Según la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ) existen varias razones por las cuales los juguetes son de vital importancia en el desarrollo y bienestar de los niños:

- Los niños han jugado con juguetes a través de la historia y las culturas.
- Los juguetes tienen un papel fundamental en la socialización de los niños al promover la interacción de unos con otros.
- Los juguetes promueven el derecho de la niñez a jugar lo cual es esencial en un sano desarrollo del niño.
- Los juguetes son herramientas esenciales en el desarrollo mental, físico, emocional y social de los niños.
- Los juguetes son instrumentos básicos en el desarrollo de la imaginación y creatividad.
- Los juguetes apoyan el derecho a la educación fomentando el aprendizaje a través del juego
- Existen juguetes para todas las etapas y edades de desarrollo del niño. Estos enriquecen la vida familiar al fomentar la diversión y la comunicación entre todos los miembros de la familia, sin importar la edad.
- Un ambiente sano y seguro es esencial para jugar. Los juguetes deben ser seguros y de alta calidad para evitar riesgos previsibles.

La industria de juguetes, a pesar de representar un negocio muy estacional, es decir, que un alto porcentaje de sus ventas se generan en los últimos meses del año, mueve en el mercado mundial billones de dólares al año y genera una importante cifra de empleos.

El primer capítulo de esta investigación pretende describir los principales aspectos históricos y normativos de la industria de juguetes y las tendencias más relevantes en la actualidad. Adicional se expondrán estadísticas relevantes de la niñez en Costa Rica, la estructura de esta industria a nivel nacional y la aplicación del Tratado de Libre Comercio con China. Todo ello con el fin de presentar a la empresa Hasbro un claro panorama al cual se enfrenta y poder hacer las propuestas estratégicas que mejor se adapten a este entorno.

1.1 Industria de juguetes

1.1.1 Reseña histórica

No se ha podido determinar una fecha exacta del origen de los juguetes, sin embargo, la arqueología que ofrece una reconstrucción de las sociedades antiguas y sus formas de vida, muestra los primeros indicios sobre estos objetos.

Según el artículo “El juguete a lo largo de la historia” publicado en el sitio web todopapás.com, las evidencias arqueológicas ubican los primeros juguetes en Mesopotamia y datan de hace más de 5 milenios. En esta civilización utilizaban huesos de corderos o animales rumiantes para jugar.

Adicional, hay evidencias del antiguo Egipto de la existencia de casas miniatura, armas y muñecas que, también, eran utilizadas para familiarizar a los niños con sus labores futuras. En la tierra de faraones, además los niños jugaban con pelotas hechas de juncos.[1]

Las muñecas han sido relevantes a lo largo de la historia, desde la época grecorromana las habían hechas de barro, marfil, hueso o madera. Por su parte, los niños romanos jugaban con tablas, pelotas, yoyos y peonzas.

En el Renacimiento, las muñecas llegaron a ser un artículo de lujo propio de las reinas y princesas. Se empezaron a fabricar lujosos vestidos, hechos de las más finas telas y sofisticados bordados. En el siglo XVI se vestían como sus

[1] Según el Diccionario de la Lengua Española (DRAE): Planta de la familia de las Juncáceas, con tallos de seis a ocho decímetros de largo, lisos, cilíndricos, flexibles, puntiaguda, dura.

dueñas y nacen las casas de muñecas y todo tipo de artículos de uso doméstico como muebles, vajillas y cacharritos.

Los muñecos se articularon y se incorporaron nuevos materiales como el metal. Fue, además época de títeres y autómatas, figuras con movimiento propio. También de esta época fueron característicos los soldaditos de plomo, fabricados en Alemania.

Los niños y niñas menos pudientes jugaban con caballitos de madera y muñecas de trapo o cartón.

En el siglo XVIII, con la Revolución Industrial comienza una importante transformación de los juguetes que se empezaron a fabricar cada vez más parecidos a objetos reales. También, se introdujeron nuevos materiales como la hojalata. En este mismo período, aparecen los primeros juguetes educativos o pedagógicos. Sin embargo, una verdadera transformación de la industria juguetera viene con la llegada del siglo XX. En 1948, se fabrican las primeras muñecas de plástico, lo que abarata el costo y se vuelven accesibles al público el general. También en estos años, se incorpora la electricidad a los juguetes: se crea el primer tren eléctrico. En 1912, nacen los primeros coches de metal a escala que no tardaron en incorporar luces y motor eléctrico.

En 1952, por primera vez en la historia un juguete es anunciado en la televisión: el Sr. Cara de Papa. Este fue diseñado por George Lerner y Hasbro compra sus derechos. El singular juguete que originalmente constaba únicamente de una serie de piezas (brazos, boca, nariz, bigote, y brazos) que se pinchaban sobre una patata real nació de la idea de que a los niños les gusta jugar con la comida.

1.1.2 Normativa Internacional de calidad y seguridad en los juguetes

Existe una serie de normativas a nivel mundial que se refieren a la seguridad en los juguetes y que buscan que los fabricantes cumplan ciertas exigencias esenciales durante su fabricación y antes de su comercialización.

Los juguetes deben pasar por rigurosos procesos de revisión en cada etapa de desarrollo del producto. Las empresas como Hasbro cuentan con un “Test

Plan" o "Plan de Prueba", el cual especifica todo criterio de diseño y manufactura requerido por el producto. Adicional, incluye especificaciones sobre etiquetado y cualquier advertencia de seguridad que deba llevar el empaque, producto o instructivo. Antes de fabricar el producto, las muestras se prueban una y otra vez para asegurar que se cumpla con el Plan de Prueba y verificar que el producto sea confiable y seguro.

Adicional a sus propios estándares de calidad, las empresas que fabrican juguetes deben velar por el cumplimiento de las leyes y regulaciones de seguridades nacionales e internacionales.

Las entidades más importantes que elaboran normas para los productos de consumo son:

- American National Standards Institute (ANSI)
- ASTM International
- Consumer Product Safety Comission (CPSC)

De ellas, las principales normas obligatorias para los juguetes son:

- Ley de Mejora de la Seguridad de los Productos de Consumo (CPSIA: Consumer Product Safety Improvement Act)
    - ASTM F963-11 y ASTM F962-07
- Ley Federal de Sustancias Peligrosas (FHSA: Federal Hazardous Substances Act)
- Code of Federal Regulations (16 CFR)

Ley de Mejora de la Seguridad de los Productos de Consumo

La Comisión de Seguridad de Productos del Consumidor de EEUU (U.S. Consumer Product Safety Comission, CPSC, por su nombre y siglas en inglés) es una agencia federal reguladora independiente encargada de proteger al público contra riesgos irrazonables de lesión o muerte asociados a productos del consumidor.

Los códigos de la comisión dan preferencia a las normas voluntarias, pero se pueden emitir una norma de seguridad si:

1. Las normas voluntarias no reducen en suficiente medida el riesgo
2. No hay un cumplimiento considerable

La Ley de Mejora de Seguridad de Productos del Consumidor (CPSIA), promulgada en el año 2008, establece las normas de seguridad para productos infantiles. Por productos infantiles se refiere a aquellos destinados para el uso de niños menores de 12 años. Esta ley contiene nuevos y más exigentes requisitos en cuanto a pruebas e impuso nuevos estándares para los niveles permitidos de sustancias como el plomo y ftalatos[2] en los productos para niños.

Otros requisitos claves que incluye esta ley es la prueba de terceros en laboratorios aceptados por la Comisión, certificados de conformidad expedidos por los importadores y fabricantes tras obtener resultados satisfactorios y etiquetas de seguimiento.

De acuerdo con la Regla sobre las pruebas periódicos, cualquier juguete con producción continua debe someterse a pruebas periódicas por el laboratorio aceptado por la CPSC.

ASTM F963-11 y ASTM F963-07

Estas son normas para los juguetes que originalmente eran voluntarias, pero que fueron adoptadas como obligatorias por la CPSC a través de la ley de mejora a la seguridad de los productos de consumo (CPSIA). Los fabricantes e importadores tiene la responsabilidad de investigar cuáles secciones de la norma aplican a sus productos ya que no todas las secciones aplican a todos los juguetes.

Las normas F963 abarcan medidas que ya están incluidas dentro de la Ley Federal de EEUU e incluye otros requisitos y pruebas para prevenir lesiones por asfixia, bordes filosos y otros riesgos.

Ley Federal de Sustancias Peligrosas (FHSA)

[2] Grupo de compuestos químicos principalmente empleados como plastificadores (sustancias añadidas a los plásticos para incrementar su flexibilidad) Fuente: Wikipedia 2012

Esta ley prohíbe sustancias peligrosas en los juguetes y otros artículos destinados a ser utilizados por niños. La CPSC tiene autoridad para prohibir una sustancia peligrosa cuando se considere un riesgo de lesión grande.

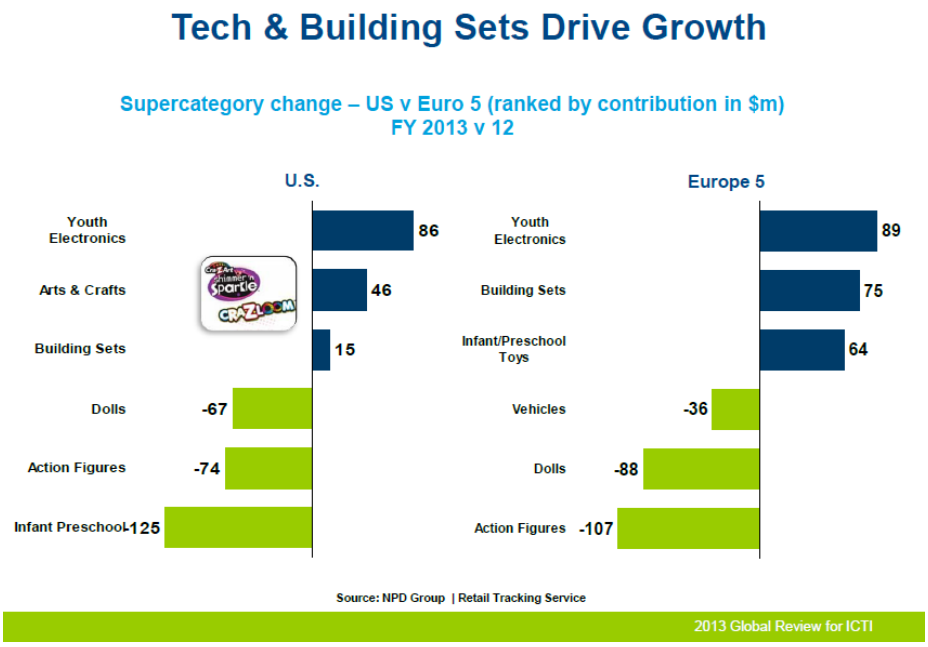
1.1.3 Tendencias de la Industria

Un importante segmento de competidores se concentra en Estados Unidos: Hasbro, Mattel, Lego, Bandai, Jakks Pacific, Leap Frog, MGA Entertainment, Spin Masters, Tomy, y Vtech. Estas mismas compañías son las que en un alto porcentaje cubren, también, el mercado global. Su competencia se basa en calidad, valor y precio, pero sobre todo en entender las preferencias del cliente en cuanto a entretenimiento.

Existe una fuerte tendencia hacia los ciclos de vida de producto más cortos, esto se da porque los intereses de los niños y sus familias cambian rápidamente. Las empresas de juguetes deben hacer un alto esfuerzo por predecir y adaptarse a las preferencias de los consumidores.

También, se está dando importante aumento en el uso de alta tecnología en los juguetes. Esto unido a que, en la actualidad, “los niños se hacen viejos más jóvenes” hace que la competencia se encuentre no solo en el pasillo de juguetes si no en el área de productos electrónicos, tablets, celulares y juegos de video.

El siguiente gráfico fue preparado por Grupo NPD, proveedor global líder en estudios basados en paneles de consumidor y detallistas con sede en Washington, Estados Unidos para el Consejo Internacional de Industrias Jugueteras (ICTI, por sus siglas en inglés). En él se puede observar que la categoría de juguetes con un mayor crecimiento en ventas 2012 vs 2013, tanto en el mercado estadounidense como europeo es la de electrónicos.



El creciente poder de los retailers o minoristas es un factor importante por considerar: la industria de juguetes se enfrentan al hecho de que un número pequeño de tiendas tiene en sus manos una alta porción de las ventas totales, asignan, según sus propios criterios el espacio que dan a cada marca en sus góndolas y son quienes tienen el contacto directo con los padres y niños a través de las compras y la publicidad. También, ciertos minoristas tienen un alto porcentaje de la compra total de juguetes, algunas de ellas son Wal-Mart, Toys “R” Us y Target.

Adicional, en años recientes, estos minoristas han ido desarrollando productos desde sus propias marcas y los venden a precios más económicos lo que dificulta la labor de los fabricantes tradicionales.

Los distribuidores en línea, como Amazon, no dejan de ser una preocupación para las empresas de juguetes. Estos competidores representan la más amplia variedad de marcas, desde las más conocidas hasta las de pequeños fabricantes y gracias a sus estructuras de bajo costo los precios, en muchas ocasiones, son significativamente más bajos que los de los retailers.

El negocio de los juguetes es extremadamente estacional. Un alto porcentaje de las ventas se llevan a cabo durante la temporada de fin de año y Navidad, específicamente, en los meses de septiembre a diciembre. Este porcentaje que puede llegar a representar hasta un 65% significa un riesgo para las compañías

de juguetes a quienes les puede resultar difícil calcular con precisión la demanda de los juguetes.

Una tendencia que, también, incide en la dificultad para calcular la demanda es que los minoristas se han vuelto muy eficientes en el manejo de su inventario y montan las órdenes calculando que el producto les llegue cercano a las fechas en que el consumidor lo va a comprar.

El grado de éxito de los juguetes, en la actualidad, va muy de la mano del éxito o fracaso del entretenimiento en series de televisión, películas y otros productos digitales, asociados a ellos. El riesgo para las empresas de juguetes es que salvo algunas excepciones, como por ejemplo, Transformers de Hasbro, ellas no tienen control sobre que se atrase el lanzamiento de las películas o series de tv o incluso que sean canceladas.

1.2 La Industria de Juguetes en Costa Rica

1.2.1 Situación y estadísticas de la niñez en Costa Rica

Los niños son los consumidores finales de los juguetes. Es fundamental para una empresa de juguetes conocer bien este segmento de la población al cual se dirige. Los siguientes datos fueron tomados del censo de población 2011 del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INEC) y el informe "*La niñez y la Adolescencia a la vista de los datos del Censo 2011 Costa Rica"* obtenido de la pagina web de la UNICEF: http://www.unicef.org/costarica/resources_14814.htm.

Cerca de un 31% (1.310.983) de la población costarricense son menores de 18 años. De esa población cerca de un 31% tiene de 0 a 5 años y un 39%, de 6 a 12 años.

Limón, Pavas y Liberia son los distritos con una mayor cantidad de población de niños.

El desarrollo de la infancia entre los 6 y 12 años es fundamental para consolidar las capacidades físicas e intelectuales, desarrollar una socialización con las demás personas y para formar la identidad y autoestima de las

personas. La familia, la comunidad y la escuela son claves en esta etapa de crecimiento.

Los niños requieren condiciones adecuadas para lograr un mejor desarrollo para el aprendizaje, el juego, y el descubrimiento, así como para estimular la motricidad y la creatividad. Esta etapa, también, es fundamental en el aprendizaje de valores y normas sociales.

En cuanto a educación, aproximadamente, un 31.5% de los menores de 18 años no asiste a la escuela o colegio. El caso más serio se da en los niños menores de 5 años cuyo porcentaje de no asistencia es de 83.5%. Por su parte, lo menores de 5 a 6 años muestran un 16.8% de no asistencia.

Cerca del 65% (268.301) de los niños y adolescentes que no asisten a la escuela vive en zonas urbanas, mientras que el 34.9%, en zonas rurales.

Respecto de tecnologías de información, el 29% de los menores de edad en el país tiene acceso a Internet en su hogar. Un 33% cuenta con una computadora en su hogar.

1.2.2 La industria y el mercado de juguetes en Costa Rica

Costa Rica es un país en su mayoría importador de juguetes. No se puede afirmar ni se encontraron evidencias de una industria de juguetes como tal en Costa Rica. Según afirman en la edición de diciembre del año 2008 de la revista *Su Casa*, los profesores Sergio Ickowics de la Escuela del Diseño de la Universidad Veritas y Olga Sánchez de la carrera de diseño industrial del Instituto Tecnológico, el campo de los juguetes demanda muchos requerimientos tecnológicos que aún el país no posee.

Costa Rica no cuenta con grandes y modernas fábricas de juguetes pero sí mantiene una tradición en la fabricación artesanal de juguetes, por ejemplo, de madera. Esta actividad se lleva a cabo en talleres y toma mucho tiempo, pues la mayoría del proceso es a mano. Algunos de los juguetes que se elaboran son camiones, casitas, juegos de muebles miniatura y mecedoras de caballito. Ejemplo de ello es la empresa *Jungla Toys* que elaboran juguetes a mano con materiales reutilizados como pedazos de madera y de cuero:

Lo que sí hay en Costa Rica es mercado para comercializar estos productos. En el año 2013, según datos obtenidos de la página web del Ministerio de Comercio Exterior (COMEX), solamente desde China se importaron más de treinta millones de dólares en juguetes, a esta cifra faltaría sumar el número de importaciones desde Estados Unidos y otros países.

Los consumidores cuentan con una gran variedad de opciones de tiendas para adquirir estos productos: tiendas por departamentos, tiendas especializadas en juguetes, supermercados y tiendas pequeñas como librerías y bazares. Las principales son:

Tiendas por departamentos	Tiendas especializadas en juguetes	Supermercados
Universal SIMAN Lobet ekono Aliss	TOYS LEITON'S Juguet cemaco	Walmart

Las empresas de juguetes más grandes como Hasbro y Mattel venden a estas tiendas contenedores llenos desde China. El contenedor más pequeño el de veinte pies, tiene un valor aproximado de entre 45.000 y 60.000 dólares. Algunos juguetes se despachan desde Estados Unidos y aunque, por lo general, no se importa un contenedor entero, las empresas de juguetes sí asignan un mínimo de compra desde este país. Adicional el surtido de productos disponibles en Estados Unidos no es ni el 10% del de China.

Para las tiendas más pequeñas como bazares o supermercados de cooperativas que no tienen la capacidad económica de comprar e importar un contenedor entero existen algunos distribuidores en Costa Rica que venden al

por mayor a estas tiendas pequeñas. Los principales distribuidores de juguetes son CRG Toys y Llobet.

1.2.3 Aplicación del TLC con China y regulaciones aduaneras

Según las estadísticas obtenidas de la página web del Ministerio de Comercio Exterior (COMEX): http://www.comex.go.cr/estadisticas/importaciones.aspx , el 8.9% de las importaciones totales de Costa Rica en el año 2013 provino de China. El monto total fue de $1.602.186.007.

Costa Rica: Importaciones totales por origen

2003 - 2013

	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013*
	Participación porcentual %										
1. América del Norte	56,9%	52,2%	47,2%	45,5%	45,4%	47,5%	53,2%	54,4%	55,6%	57,8%	55,8%
2. Mercado Común Centroamericano**	6,3%	5,6%	5,4%	5,4%	5,9%	5,8%	6,9%	6,7%	7,0%	7,2%	6,7%
3. América del Sur	10,7%	14,0%	14,3%	13,6%	12,8%	11,9%	8,4%	8,9%	7,8%	7,2%	7,7%
4. Caribe	0,9%	1,8%	2,3%	4,0%	4,4%	6,2%	2,0%	2,2%	1,5%	0,9%	1,1%
5. Unión Europea***	13,2%	10,6%	13,1%	13,2%	11,0%	8,5%	8,0%	8,0%	7,6%	7,0%	7,4%
6. Otros países europeos	1,2%	1,4%	1,6%	1,3%	1,3%	1,8%	1,4%	1,3%	1,5%	1,3%	1,4%
7. Asia	10,3%	13,9%	15,7%	16,3%	18,1%	17,5%	17,8%	16,2%	16,7%	16,2%	17,5%
China	2,1%	3,3%	4,2%	4,8%	5,9%	5,8%	6,2%	7,3%	8,0%	8,2%	8,9%
8. Otros	0,5%	0,6%	0,5%	0,7%	1,1%	0,8%	2,2%	2,2%	2,4%	2,4%	2,6%
TOTAL	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: COMEX con base en cifras del BCCR.

Del total de las importaciones desde China, el 2.1% corresponde a importaciones de juguetes.

Costa Rica: Principales productos de importación desde China

2013, por subpartida arancelaria

Nº	Subpartida	Descripción*	Valor US$	Partic. %
1	851712	Teléfonos móviles (celulares) y los de otras redes inalámbricas	206.079.063	12,9%
2	847130	Máquinas automáticas para tratamiento o procesamiento de datos, portátiles, de peso inferior o igual a 10 Kg., que estén constituidas, al menos, por una unidad central de proceso, un teclado y un visualizador	37.568.350	2,3%
3	950300	Triciclos, patinetes, coches de pedal y juguetes similares con ruedas; coches y sillas de ruedas para muñecas o muñecos; muñecas o muñecos; los demás juguetes; modelos reducidos y modelos similares, para entretenimiento, incluso animados; rompecabezas de cualquier clase	33.108.013	2,1%
4	852872	Los demás aparatos receptores de televisión, incluso con aparato receptor de radiodifusión o grabación o reproducción de sonido o imagen incorporado, en colores	28.989.217	1,8%

Fuente: COMEX; con base en cifras del BCCR. Cifras preliminares sujetas a revisión.

*La descripción se adjunta únicamente como referencia.

Toda empresa que lleve a cabo una operación de comercio exterior se ve en la obligación de pagar impuestos. Según la Guía Aduanera de Costa Rica (2009, pg.42) tomada de la página web del Ministerio de Hacienda de Costa Rica http://www.hacienda.go.cr/docs/5224c2cfb7c51_GUIAADUANERADECOSTARICA.pdf, a nivel aduanero, los Derechos Arancelarios de Importación (DAI) y otros tributos se cargan a la importación de mercancías. Estos otros gravámenes, diferentes a los derechos arancelarios son:

- Impuesto Selectivo de Consumo (ISC)
- Impuesto al Valor Agregado
- Otros impuestos específicos

En el caso específico de los juguetes los gravámenes correspondientes son[3]:

Descripción tributo	Valor del Tributo
DERECHOS ARANCELARIOS A LA IMPORTACIÓN (DAI)	14.000
IMPUESTO GENERAL SOBRE LAS VENTAS (IVA)	13.000
LEY 6946	1.000

Estos impuestos se calculan con base en el Valor en Aduana de las mercancías. Una factura comercial representa un valor aceptable para la aduana si se han sumado o restado ciertos elementos al valor de la factura. Por ejemplo, los países centroamericanos suman al valor de la factura los gastos de transporte internacional, seguros de carga, gastos de manipulación, carga y descarga hasta su llegada al puerto de Costa Rica.

Las mercancías amparadas desde Tratados de Libre Comercio o Acuerdos firmados por Costa Rica y que, además cumplan con las normas de origen podrán gozar de los beneficios específicos al Tratado, entre ellos la exención total o parcial de los derechos arancelarios a la importación.

Las normas de origen son utilizadas con el fin de establecer criterios para determinar si las mercancías califican como originarias de los países que conforman un determinado tratado.

[3] www.hacienda.go.cr/tica/

Tratado de Libre Comercio entre el Gobierno de la Republica de Costa Rica y el Gobierno de la Republica Popular China

Costa Rica desde principios de los años noventas empezó a tener una relación comercial con China, pero hasta el año 2001, momento cuando China se incorpora a la Organización Mundial del Comercio (OMC) la relación se fue consolidando. El comercio total entre 2003 y 2013 creció a una tasa promedio anual de 23%. Actualmente, China es el segundo socio comercial más importante para Costa Rica.

En Junio del 2007 Costa Rica y la República Popular China tienen su primer acercamiento político. El Tratado de Libre Comercio entre ambas naciones fue acordado el 10 de febrero de 2010, durante la Sexta Ronda de Negociación y entra en vigencia el 1 de agosto de 2011.

Algunos de los principales objetivos del tratado son: promover la expansión y diversificación del comercio entre las Partes, facilitar el comercio de bienes y servicios y establecer normas claras que garanticen un ambiente regulado y transparente para el comercio de bienes y servicios entre las Partes.

El capítulo 3 del Tratado establece las disposiciones para la eliminación de las barreras arancelarias y no arancelarias que puedan restringir el comercio entre las Partes. Esta eliminación de aranceles es progresiva, con excepción de aquellos productos que se les eliminó por completo el arancel desde la entrada en vigencia del Tratado y aquellos que quedaron excluidos de éste por lo que mantienen el arancel vigente.

La siguiente tabla es un extracto del cuadro 3 de *Tratamiento arancelario otorgado por Costa Rica a mercancías originarias de China en el marco del Tratado de Libre Comercio* entre ambos países del Documento Explicativo del Tratado de Libre Comercio Costa Rica – China. En la tabla se aprecia la desgravación arancelaria relacionada a los juguetes. Cabe mencionar que en un Tratado de Libre Comercio los únicos aranceles negociables son el DAI y Tarifa de Ley No. 6946.

Sistema Armonizado Descripción abreviada por capítulo	Condiciones de acceso de los productos de China al mercado costarricense	Ejemplos de productos en libre comercio
Capítulo 95 Juguetes, juegos y artículos para recreo o deporte; sus partes y accesorios	***Libre comercio,*** excepto lo siguiente: ***Desgravación en 5 años:*** billares de cualquier clase y sus accesorios ***Desgravación en 10 años (lineal):*** triciclos, patines, monopatines, muñecas y muñecos, juguetes rellenos, instrumentos y aparatos de música de juguetes, rompecabezas, pelotas, artículos y materiales para cultura física, gimnasia o atletismo, circos, zoológicos, raquetas de tenis, carretes de pesca, cañas de pesca, artículos para fiestas de navidad, esquís, naipes, mesas de billar, videojuegos	• Ojos y narices plásticos de juguetes rellenos

Para un importador es fundamental contar con el Certificado de Origen, el cual certifica que una mercancía califica como originaria del país desde el cual se pretende realizar la importación y de este modo hacer valer los beneficios de trato arancelario preferencial del Tratado comercial. Este debe ser emitido por una entidad autorizada por la Parte exportadora.

1.3 Aspectos Conceptuales

La presente investigación tiene como objetivo principal proponer un plan estratégico de mercadeo para el negocio de juguetes de la empresa Hasbro en Costa Rica, con el fin de incrementar su participación de mercado. Es por ello que se vuelve trascendental sustentarla de un marco teórico referente al mercadeo y sus conceptos relacionados con el tema por tratar.

1.3.1 Investigación de Mercados

Como punto de partida se necesitará realizar una investigación de mercado para tener clara la posición actual de la empresa Hasbro, así como de sus principales competidores y contar con bases sólidas para elaborar una propuesta.

“La investigación de mercados es la planeación, recopilación y análisis de datos relevantes para la toma de decisiones de marketing y la comunicación de los resultados de ese análisis a la gerencia” (Mc Daniel y Gates, 2011, p.7)

Según Mc Daniel y Gates, la investigación de mercados es importante porque desempeña tres roles funcionales: descriptivo, diagnóstico y predictivo. La función descriptiva incluye la recolección y presentación de declaraciones de hechos; la función de diagnóstico explica los datos o las acciones; y la función predictiva predice los resultados de una decisión planeada de marketing.

1.3.1.1 Investigación aplicada

La presente investigación busca ampliar las fronteras del conocimiento; asimismo, proponer un plan estratégico de mercadeo a la empresa Hasbro para una posible aplicación, es por ello que se define como Investigación aplicada. De acuerdo con Mc Daniel y Gates la investigación aplicada está "orientada a resolver un problema pragmático específico por comprender mejor el mercado, a determinar por qué fallaron una estrategia o táctica, o a reducir la incertidumbre en la toma de decisiones de la gerencia."

1.3.1.2 Datos primarios y secundarios

Los principales métodos de investigación por utilizar, para este estudio, serán: recolección de datos secundarios provenientes de informes anuales y otros materiales suministrados por la empresa Hasbro. Obtención de datos primarios a través de entrevistas a profundidad a los gerentes de Ventas, Mercadeo y Trade Marketing de la empresa y a los principales clientes directos, encuestas al consumidor final y observación.

Los datos secundarios consisten en información que ya se ha recabado y que podría ser pertinente para el problema. Los datos primarios, en contraste, son datos de encuestas, observación y experimentos recabados para resolver el problema particular que se está investigando. (Mc Daniel y Gates, 2011, p.100)

1.3.1.3 Investigación cualitativa

Para recolectar información lo más completa posible, se llevará a cabo investigación, tanto cualitativa como cuantitativa. Por su parte la investigación cualitativa es aquella cuyos descubrimientos no están sujetos a una cuantificación o a un análisis cuantitativo. (Mc Daniel y Gates, 2011, p.132). Algo característico de este tipo de investigación es la utilización de muestras

pequeñas y por ello algunos gerentes temen el basar sus decisiones importantes en una investigación cualitativa, sin embargo, en la presente investigación se considera fundamental entrevistar a los gerentes de ventas y mercadeo de la empresa Hasbro, así como llevar a cabo un focus group para tener el punto de vista de las madres. Para asegurar la calidad de la investigación, se complementará con investigación cuantitativa.

1.3.1.3.1 Entrevista a profundidad

Toda la información que se pueda recopilar a través de entrevistas a profundidad a los gerentes de ventas y mercadeo de la empresa Hasbro será muy valiosa para entender la situación actual de la empresa así como sus puntos de vista de hacia dónde se quiere dirigir la ésta. Será un input muy valioso a la hora de hacer las propuestas. Según Mc Daniel y Gates las entrevistas de profundidad individuales *son entrevistas uno a uno que sondean y producen respuestas detalladas a las preguntas; a menudo se utilizan técnicas no directivas para descubrir motivaciones ocultas.* (2011, p.151).

1.3.1.3.2 Focus Group

Según Mc Daniel y Gates, *un focus group es un grupo que se compone de 8 a 12 participantes, guiados por un moderador en una discusión a fondo sobre un tema o concepto particular*. (2010, p.134) El objetivo será lograr que las mamás participantes hablen en forma detallada acerca de los juguetes, las características que buscan en ellos, sus marcas favoritas, entre otras cosas. La ventaja de utilizar este método es que la interacción entre diferentes mamás puede estimular ideas y pensamientos que, tal vez, no podrían surgir de entrevistas uno a uno. Además, es un método rápido y económico para obtener los datos.

1.3.1.4 Investigación cuantitativa

En cuanto a investigación cuantitativa, según Mc Daniel y Gates es aquella que utiliza el análisis matemático. (2011, p.32)

1.3.1.4.1 Observación

El Capítulo II del presente trabajo pretende describir a la empresa Hasbro y su entorno. Se requiere averiguar datos relevantes en el mercado sobre la competencia como oferta de productos, precios, espacios en las góndolas, rotulación de la marca, comportamiento del cliente frente a las marcas, entre otros puntos.

Parte de la información requerida se recopilará a través del método de observación. La investigación por observación es *el proceso sistemático de registrar los patrones de ocurrencias o conductas, sin comunicarse con las personas involucradas.* (Mc Daniel y Gates, 2011, p.236).

1.3.2 Mercadeo

Kotler indica que, "*El marketing es el proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y generan fuertes relaciones con ellos para, en reciprocidad, captar valor de los clientes*" (2013, p.5).

1.3.3 Estrategia de mercadeo

Hasbro al igual que cualquier otro negocio que participa de un mercado competitivo, debe contar con una estrategia de mercadeo para crear valor para los clientes y forjar relaciones rentables con ellos.

1.3.4 Mezcla de mercadotecnia

Para crear valor constante, es necesario que las empresas efectúen revisiones periódicas de su mezcla de marketing con el propósito de detectar áreas de mejora y hacer oportunamente los cambios necesarios. Según Mc Daniel y Gates (2010) la mezcla de marketing es la combinación única de productos o servicios, fijación de precios, promoción y estrategias de distribución diseñadas para satisfacer las necesidades de un mercado meta específico.

1.3.4.1 Producto

Conocer la definición de producto y servicio es importante ya que ésta es la base para una planeación de la mezcla de marketing exitosa. *Un producto es*

cualquier cosa que puede ser ofrecida a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. (Kotler y Armstrong, 2013, p.196) La empresa Hasbro ofrece una amplia variedad de juguetes pensados en satisfacer la necesidad fundamental de juego de los niños y las familias; esto acompañado a una serie de servicios complementarios que en conjunto logran una propuesta de valor final para los clientes.

Por su parte, los servicios son esencialmente intangibles y no dan como resultado la propiedad de algo. Según Lovelocky Wirtz, *el valor se crea cuando los clientes se benefician al obtener las experiencias y soluciones deseadas*. (2009, p.13)

1.3.4.2 Precio

El precio es un factor clave para cualquier empresa ya que es un instrumento para estimular la demanda y factor determinante de la rentabilidad de la empresa a largo plazo. Para Lambin, Gallucci y Sicurello “desde el punto de vista del cliente, el precio que cada uno esté dispuesto a pagar mide la intensidad de la necesidad y la cantidad y naturaleza de la satisfacción que se espera” (2008, p.404)

1.3.4.3 Plaza (Distribución)

No menos importante es el canal de distribución formado por todos los socios de la empresa que hacen que los bienes y servicios estén disponibles para el uso o consumo del consumidor final. Hasbro logra que el producto esté disponible para los clientes finales a través de la venta directa a los minoristas, así cómo a través de unos cuantos distribuidores claves.

1.3.4.3.1 Venta Directa

Hasbro lleva a cabo venta directa a los minoristas o tiendas al detalle, así como a unos cuantos distribuidores con el fin de que estos pongan los juguetes a disposición del consumidor final. Por venta directa se entiende que no hay ningún intermediario de por medio. El consultor de ventas de Hasbro de cada

país se reúne con el gerente o comprador de las tiendas al detalle o distribuidores, montan las órdenes y dan seguimiento a los despachos hasta que el producto llegue a Costa Rica.

1.3.4.3.2 Minoristas y Distribuidores

Por su parte, los minoristas y distribuidores son los intermediarios que hacen que el producto llegue al consumidor final. Los minoritas venden al detalle dentro de sus propias tiendas. Los distribuidores venden al por mayor a sus clientes y estos clientes son quienes hacen llegar los juguetes al consumidor final a través de bazares, supermercados o tiendas pequeñas.

1.3.4.4 Promoción

En cuanto a la estrategia de promoción, ésta será una de las áreas claves por evaluar en la presente investigación, ya que muchos esfuerzos de publicidad y promoción que son planificados para la región latinoamericana se extienden a Costa Rica, sin embargo, se busca detectar requerimientos específicos para este país dadas las condiciones y características propias del consumidor final. Según Kotler y Armstrong “Promoción se refiere a las actividades que comunican los méritos del producto y persuaden a los clientes meta a comprarlos”

1.3.4.4.1 Publicidad

La publicidad es una parte de la promoción que implica mucho más que diseñar y poner al aire un comercial de televisión o una valla publicitaria. Para Clow y Back “una empresa simplemente no puede pagar la preparación de anuncios para todo los medios posibles. Es necesario elegir y tomar decisiones. Los mensajes deben diseñarse para que le den una ventaja a la empresa en un mundo sumamente saturado en el que la gente se vuelve cada vez más hábil para evadir anuncios”. Dentro de la propuesta de plan estratégico de mercadeo a presentar a la empresa Hasbro se pretende proponer algunas ideas novedosas para publicidad de los juguetes acorde con las necesidades y presupuesto de la empresa.

1.3.4.4.2 Trade Marketing

Trade marketing son todas las acciones de mercadeo que el fabricante, en este caso Hasbro, lleva a cabo en el canal de distribución o punto de venta para generar ventas. Puede ser la rotulación de las góndolas con materiales de las marcas, demostraciones de producto, presentación de personajes, concursos y cualquier otra actividad que se realice dentro de las tiendas. Un punto muy importante acerca del trade marketing es que refuerza la relación fabricante – distribuidor. Hasbro invierte una suma importante de dinero cada año en Trade Marketing. En el capítulo II, se hará una detallada descripción de las actividades que la empresa realiza para posteriormente analizarlas y hacer las propuestas de mejora o innovación necesarias.

1.3.4.4.3 Alianzas Estratégicas

Las alianzas estratégicas se dan cuando dos o más empresas unen sus fuerzas para conseguir un objetivo común. La empresa Hasbro suele llevar a cabo este tipo de estrategias con empresas fuera de la industria de juguetes, como por ejemplo, McDonald's y Duracell. Dentro del mercado de Costa Rica existe una gran cantidad de empresas con las cuales se podrían trabajar proyectos de esta índole. Un análisis de la situación actual permitirá detectar oportunidades para una posible implementación futura.

Los anteriores conceptos mencionados como la mezcla de marketing serán utilizados para analizar su aplicación actual en Hasbro y cómo esto puede influir en la demanda de sus productos.

1.3.5 Servicio al cliente

El servicio al cliente es uno de los principales puntos por tratar en la presente investigación, es un aspecto crítico que apoya a toda la operación de la empresa. Si Hasbro brinda un servicio de calidad, los clientes estarán satisfechos y fortalecerá las relaciones comerciales. Más allá de vender un producto, Hasbro ofrece un servicio, desde el momento cuando el cliente es atendido para montar una orden, durante todo el proceso logístico de coordinar el despacho de los juguetes desde China, hasta que el cliente recibe el

producto y se le apoya con diferentes actividades en el punto de venta para generar rotación.

1.3.5.1 Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente depende del desempeño percibido de un producto en relación con las expectativas del comprador (Kotler y Armstrong, 2013, p.14) La mayoría de los estudios muestra que un nivel más alto de satisfacción del cliente lleva a una mayor lealtad del cliente

1.3.5.2 Lealtad del cliente

De acuerdo con Hair, Anderson, Mehta y Babin (2010, p.68) la lealtad del cliente es una función de dos componentes: la participación del cliente que es la proporción de recursos que gasta un cliente con la empresa entre un conjunto de proveedores en competencia y el compromiso del cliente que es más emocional y representa el vínculo entre un cliente y una empresa de ventas que se desarrolla a lo largo del tiempo a medida que el cliente sigue teniendo intercambios de venta satisfactorios con un proveedor.

1.3.6 Marca

Una marca es mucho más que el nombre de un producto. Una marca se puede referir acerca del producto, lo que se puede esperar de éste y cuál es el respaldo por parte de la empresa. Una marca que ha adquirido buena reputación incrementa su valor con el paso del tiempo.

La siguiente es la definición que la American Marketing Associaton le otorga a este termino: "*una marca es un nombre, término, señal, símbolo o diseño, o una combinación de todos ellos, que busca identificar los bienes y servicios de un vendedor, o un grupo de vendedores, y diferenciarlos de los de sus competidores*". Según Lambin, Gallucci y Sicurello, las marcas son importantes, pues son una barrera de entrada difícil de enfrentar para la competencia y porque representan una fuente de mayores rendimientos. (2008, p.337)

1.3.6.1 Posicionamiento de marca

Es importante revisar el posicionamiento de la marca Hasbro en nuestro mercado ya que como se menciona arriba puede llegar a representar una garantía o respaldo para el cliente.

Hasbro debe posicionar su marca claramente en la mente de los clientes meta. Según Kotler y Armstrong, el posicionamiento es la *forma como un producto / marca está definido por los consumidores en atributos importantes, el lugar que ocupa en la mente de los consumidores respecto de la competencia*. (2013, p.182)

1.3.7 Estrategia de Ventas

La estrategia de ventas de la empresa Hasbro debe concentrarse en lograr un mayor nivel de ambos componentes: participación del cliente y compromiso del cliente. La estrategia de ventas de Hasbro en Costa Rica se basa en la venta personal, es decir, *presentaciones personales realizadas por la fuerza de ventas de la empresa con el propósito de realizar ventas y generar relaciones con los clientes*, (Kotler y Armstrong 2013, p.393). La empresa mantiene una relación comercial con dos tipos de clientes: distribuidores que compran el producto para su reventa al por mayor, y las jugueterías o tiendas por departamentos que compran el producto para ponerlo a disposición del consumidor final en sus tiendas. Es de gran importancia tener claridad en cuanto a los conceptos relacionados al proceso de ventas, ya que un objetivo de la presente investigación es hacer una propuesta de mejora a éste, incluyendo la elaboración del presupuesto y pronóstico de ventas y de todo su proceso de ventas.

1.3.7.1 Planeación Estratégica

Es fundamental que una estrategia de ventas vaya acompañada de una buena planeación estratégica, es decir, del *proceso de establecer los objetivos generales, asignar los recursos y desarrollar amplios cursos de acción* (Hair, Anderson, Mehta y Babin, 2010, p.155)

1.3.7.2 Presupuesto y Pronóstico de ventas

Estos dos conceptos son importantísimos para el Departamento de Ventas de Hasbro y de cualquier otra empresa que venda un producto o servicio. La definición que otorgan Hair, Anderson, Mehta y Babin a presupuesto de ventas es *plan financiero de ventas que delinea la forma de asignar los recursos y las actividades de ventas con el fin de cumplir con el pronóstico.* (2010, p.137)

En el caso de la empresa Hasbro antes de comenzar cada año se elabora una "budget" o "presupuesto de ventas" que determina un aproximado de lo que se estima vender durante ese año. El pronóstico o "forecast" por su parte, se lleva a cabo cada 3 meses para analizar las ventas a la fecha que tanto se apegan al presupuesto de ventas y en cuánto se estima nuevamente se venderá al final del año.

1.3.8 FODA

Por último, a manera de sintetizar los hallazgos encontrados en la investigación, será necesaria la utilización de un concepto muy importante como lo es un análisis F.O.D.A., el cual consiste en analizar y describir situacionalmente a la empresa, tanto de manera interna con sus fortalezas y debilidades, como de manera externa con las oportunidades y amenazas que se presentan en el entorno.

Todos estos conceptos presentados como aspectos teóricos, permitirán sustentar la base de la investigación que se realizará en la empresa Hasbro, darán una visión amplia para cualquier persona que la lea y que pueda obtener de manera accesible, una mirada rápida al entorno en donde se ubica la empresa y la investigación de la cual será objeto, tanto interna como externamente, incluyendo a sus clientes como la base de la investigación, ya que la empresa, así como muchas empresas, en la actualidad, sobreviven en la medida en que satisfacen correctamente las necesidades de sus clientes y entienden su comportamiento.

Capítulo II: Descripción de la empresa Hasbro y su entorno

Introducción

El presente capítulo de esta investigación pretende describir a la empresa Hasbro a nivel interno, así como también, su entorno. En este apartado, no se pretende emitir ningún juicio de valor; el trabajo será descriptivo y la base, para posteriormente, en el capítulo III llevar a cabo un trabajo de campo y analizar la información recopilada. Aunque algunos aspectos serán generales de la empresa a nivel global, el estudio del entorno se enfocará en Costa Rica.

Se contó con la colaboración de la Gerente Regional Senior de Marketing y Trade Maité Bonnin, así como de la Gerente Regional de Marca Úrsula Fernández para obtener información necesaria.

El capítulo inicia con una reseña histórica de la empresa Hasbro, seguido de la descripción interna de ésta que incluirá: marcas y productos, política de precios, clientes directos, promoción, servicio al cliente y estrategia de ventas. La descripción del entorno abarcará el perfil del consumidor final, así como su comportamiento y la competencia.

3.1 Aspectos Generales de la empresa Hasbro

3.1.1 Reseña histórica

Hasbro, Inc es una empresa norteamericana con sede en Providence, Rhode Island, líder mundial en juguetes y entretenimiento infantil y familiar.

Fue fundada en 1923 por los hermanos polacos Henry y Helal Hassenfeld. Comenzó como una empresa textil que vendía residuos de tela que posteriormente se empezaron a utilizar para hacer cajas de lápices y otros útiles escolares. El negocio creció y en 1926 se constituye bajo el nombre de *Hassenfeld Brothers Incorporated.*

Dado el éxito y popularidad de los productos escolares, en 1940, los hermanos Hassenfeld decidieron expandir la línea de productos hacia sus primeros juguetes: los sets de doctor y enfermera.

Tras la muerte de Helal Hassenfeld en 1943, Henry pasa a ser el CEO de la empresa y su hijo Merril presidente. Casi una década después, en 1952 Hassenfeld Brothers compró los derechos del Sr. Cara de Papá, juguete diseñado por George Lerner y el primero que se anuncia en la televisión estadounidense. Posterior al rotundo éxito del Sr. Cara de Papá y dada una necesidad latente en el mercado, en 1964 lanzan G.I Joe, su primer figura de acción en la historia. En 1968 el nombre de la empresa fue acortado a Hasbro.

La década de los ochentas se caracterizó por un gran crecimiento, especialmente gracias a sus dos legendarios lanzamientos: My Little Pony y Transformers. Adicional, en 1984 se convirtió en la empresa de juguetes más grande el mundo al comprar dos de las compañías de juguetes más reconocidas del momento: *Milton Bradley* dueña de juegos de mesa como Battleship, Connect Four y Twister y *Playskool,* especializada en juguetes educativos para niños pequeños.

Los años noventas no se quedaron atrás en innovación y crecimiento, pues fue en este periodo en el cual Hasbro terminó de consolidar su liderazgo al expandir su portafolio de marcas con seis de sus más importantes adquisiciones: TONKA Corporation, Kenner, Parker Brothers (Monopoly), Larami Company, Wizards of the Coast y Tiger Electronics (Furby).

Los primeros años del siglo XXI marcaron un significativo progreso para Hasbro. Formó alianzas con empresas clave como LucasFilm, Marvel Studios, Dreamworks Pictures, Paramount Pictures y Universal Pictures. En el año 2009, formó *Hasbro Studios* su propia empresa de desarrollo, producción y distribución de series de televisión y películas basadas la mayoría en sus propias marcas como Transformers, My Little Pony y Littlest Petshop. En el 2010, en alianza con Discovery Communications lanza The Hub Network un canal de televisión que transmite en más de 170 mercados alrededor del mundo animaciones originales, series de acción en vivo y especiales de Hasbro Studios y de otros socios líderes en producción y distribución de entretenimiento educativo para niños y sus familias.

Organizacionalmente Hasbro se divide en tres segmentos principales: Estados Unidos & Canadá, Internacional y Entretenimiento & Licencias. El segmento

internacional incluye Europa, Asia, Suramérica y Latinoamérica. En Latinoamérica algunos países como Chile y Colombia cuentan con su propia oficina o subsidiaria Hasbro. Todos los demás forman parte del área de Export Markets y se encuentran bajo la dirección de la oficina ubicada en Miami, FL. Costa Rica no cuenta con una oficina, solamente cuatros empleados que se encargan de ventas, trade marketing y supervisión del mercado.

3.1.2 Marco Estratégico de la empresa

El marco estratégico de una empresa es importante ya que consiste en el elemento alineador y unificador de la actividad de esta. En una empresa sin marco estratégico los esfuerzos y recursos se dispersan provocando el desperdicio y el fracaso en el logro de objetivos. Las empresas con un marco estratégico definido tienen claro su rumbo y los esfuerzos se traducen en productividad y rentabilidad.

En la empresa Hasbro el marco estratégico es establecido por la alta gerencia y contempla la Misión, Visión y sus Valores. Es a partir de acá que los Gerentes de cada subsidiaria definen las metas y objetivos de cada área.

Hasbro comparte su Misión, Visión y Valores a sus socios comerciales, clientes e inversionistas en su página web oficial www.hasbro.com.

3.1.2.1 Misión de la empresa

“Hasbro, Inc. es líder internacional en diversión para niños y para la familia en productos y servicios con un amplio portafolio de marcas de entretenimiento, que proporciona algunas de las experiencias recreativas de la más alta calidad y de mayor reconocimiento en el mundo. Hasbro es una compañía global orientada al consumidor, formada por marcas que proporciona al mercado una gama de juguetes, juegos y productos de licencia, desde los más tradicionales hasta los de alta tecnología y digitales”

Hasbro es un verdadero líder en entretenimiento infantil y familiar, prueba de ello es el ubicarse dentro de las tres primeras empresas más grandes de juguetes del mundo. Su misión la compromete a ir más allá de ser un fabricante de juguetes; la compromete a mejorar continuamente y reinventarse,

ofreciendo al consumidor una mejor y mayor variedad de productos de la mano a tecnología y las tendencias actuales.

3.1.2.2 Visión de la empresa

“El corazón del negocio Hasbro es fabricar juegos, juguetes, y productos de estilo de vida y entretenimiento que son disfrutados por personas de todas las edades en todo el mundo. Hasbro tiene la intención de ser la empresa número uno en la industria de juguetes; el proveedor principal de juego; y el partidario del Mercado Común número uno, pionero y socio para todos los canales y todos los clientes. "

Toda empresa necesita tener una visión clara para saber el resultado que desea lograr. La visión es una guía o dirección para el equipo de trabajo, determina hacía dónde va el mismo o el destino que se quiere alcanzar. El profesor Abel Salas de la Universidad de Costa Rica en su libro *Crecer en Equipo* menciona que la visión *“Debe ser acompañada de conductas positivas, de inspiración, disciplina y motivación para que las personas lleven a la organización a un nivel superior creciendo en equipo”*

La visión de Hasbro describe claramente hacía dónde quiere llegar la empresa: a ser la empresa número uno en la industria de juguetes y entretenimiento y hay una palabra clave en ella que menciona cómo lograrlo: Socio. Hasbro tiene socios por empleados, socios por proveedores y socios por clientes. Ser socio de una gran empresa como Hasbro inspira, disciplina y motiva y sobre todo lleva a conseguir las metas deseadas.

3.1.2.3 Valores organizacionales

La misión y visión de una empresa pierden sentido si no se construyen sobre una base de valores sólidos. Los valores son guías de comportamientos de las personas en la empresa y guías que dan determinada orientación a la conducta y la vida de ésta. De acuerdo con profesor Abel Salas, los valores son el corazón del equipo y lo que marca la diferencia: “un equipo que practica los valores posee una cultura muy solida como respaldo competitivo”

Los valores de Hasbro son: integridad, diversidad, comunidad, innovación, espíritu emprendedor, competitividad y diversión. Cada uno de ellos ha sido clave para el éxito continuo de la empresa.

3.2 Marcas y productos de la empresa

Hasbro se ha convertido en una empresa de entretenimiento, antes era una de juguetes. De entretenimiento, pues su estrategia se basa en ampliar el portafolio de juguetes basados en las películas y múltiples series de TV que produce. Por ejemplo, Transformers y My Little Pony.

De acuerdo con el Sr. Guillermo Danessi, Gerente de Hasbro Perú, en entrevista ofrecida en julio 2014 al diario *GESTION* de dicho país, las marcas que tienen como base una plataforma de TV o cine pueden vender hasta tres veces más que aquellas que no la tienen.

Pero Hasbro no solo fabrica juguetes bajo sus propias marcas o franquicias; posee el licenciamiento para producir juguetes de marcas que no son propias como Marvel y Disney.

De acuerdo con el informe anual de Hasbro 2013 (p.2), el negocio de Hasbro se orienta sobre la base de cuatro categorías de productos: preescolar, niños, niñas y juegos de mesa.

Según el informe, la categoría de niños incluye productos de las marcas franquicia NERF: línea de productos deportivos y de acción, TRANSFORMERS: figuras de acción y accesorios, SUPER SOAKER: lanzadores de agua, G.I. JOE: figuras de acción y accesorios. Esta categoría también incluye juguetes licenciados basados en populares películas y series de televisión: Beyblade, Avengers, Spiderman y Starwars.

La categoría de niñas a través de sus marcas busca crear una tradición y saludable forma de juego. Incluye My Little Pony, Littlest Pet Shop: mascotas miniatura y Nerf Rebelle: lanzadores de dardos y agua. Para las niñas un poco más grandes Hasbro incluye en su portafolio Furreal Friends: mascotas interactivas, Baby Alive: muñecas que hablan, lloran, comen y “van al baño”, Easy Bake: un horno real y Furby: una mascota con personalidad propia y con múltiples funciones al interactuar con su dueño y la tablet.

My Little Pony y Littlest Pet Shop cuentan con su propia serie de televisión producida por Hasbro Studios.

Entre las marcas más recientes se encuentran Equestria Girls, muñecas que se derivan de My Little Pony y apoyada por una película al año.

Preescolar

Esta categoría abarca una amplia variedad de productos para lactantes y preescolares de los 2 a los 5 años de edad. Las marcas franquicia son Play-Doh, su muy conocida masa modeladora y herramientas, Transformers, y Playskool cuya línea más fuerte en Costa Rica es el Sr. Cara de Papá. Esta línea incluye una importante colección de juguetes bajo el nombre de Playskool Heroes: figuras de Marvel, Starwars y Transformers y sus accesorios diseñados especialmente para los niños pequeños.

Juegos

Hasbro tiene años de experiencia en juegos de mesa. Muchos de ellos, como el Monopoly, se han convertido en una tradición para las familias. Los juegos incluyen una gran variedad de marcas en sus diferentes plataformas: batallas, tableros, digitales, cartas, y juegos de rol. Otros de sus más conocidos juegos son: Battleship, Clue, Connect 4, Cranium, Game of Life, Jenga, Operation, Risk y Twister.

Hasbro se actualiza constantemente en esta categoría y en los últimos años ha incluido en sus juegos aplicaciones para iphone y tablets.

3.3 Fijación de precios

El equipo de marketing se encarga de fijar los precios y es un trabajo constante durante todo el año.

Hasbro trabaja con dos listas de precios: Good Toys para todos los productos a precio regular y Closeouts, para los productos en descuento por lo general porque su rotación ha bajado.

Según Úrsula Fernández, Gerente de Marca para Latinoamérica, la lista de precios de Good Toys se puede fijar con más de 6 meses de antelación al lanzamiento de una nueva línea de juguetes. Por ejemplo, en mayo 2015 se prepara la lista de precios de la colección Spring 2016. La lista de closeouts es

una tarea de diario, pues abarca el análisis de compras, rotación, entre otras cosas.

A la hora de fijar los precios Hasbro toma en consideración las siguientes variables:

- Costos
- Margen
- Operating profit

También, se toman en consideración que el precio haga sentido con el anterior en el caso de los productos que continúan periodo tras periodo. De igual manera que este alineado con la competencia y el mercado. Una vez fijados los precios el director de finanzas debe aprobarlos.

Los precios no siempre van hacia arriba, algunas veces los costos bajan y, por lo tanto, el precio también. Por política Hasbro busca el mayor beneficio para el cliente, el cual considera su socio.

3.4 Clientes Directos (Distribución)

La distribución de juguetes Hasbro en Costa Rica se lleva a cabo a través de dos canales: distribuidores y minoristas. Los distribuidores son los socios comerciales que compran los productos para revenderlos al por mayor a tiendas y jugueterías pequeñas, bazares, supermercados y empresas. Por su parte los minoristas son aquellos que compran los juguetes y los ponen a la venta en sus propias tiendas.

Hasbro no cuenta con una bodega en Costa Rica. Los productos se despachan en su mayoría desde China y una pequeña proporción desde Miami directo al cliente. Desde ambos orígenes existe un mínimo de compra. En el caso de Oriente este mínimo es de un contenedor de veinte pies cuyo llenado puede rondar los sesenta mil dólares. Desde Miami no es necesario llenar un contenedor, pero sí existe un mínimo de cinco mil dólares. Es, por esta razón, que se trabaja con la figura de distribuidor ya que muy pocos clientes tienen la estructura y capacidad de importar contenedores de juguetes completos desde China y el surtido de Miami incluye sólo juegos de mesa por lo que no es muy atractivo para los clientes importar solamente desde allí.

Los distribuidores y minoristas son socios comerciales importantes, de ellos depende que los juguetes estén disponibles en el mercado, que exista una presencia de marca y que el país contribuya a las utilidades de la empresa. Hasbro busca constantemente mejorar la relación con cada uno de ellos y brindar un mejor servicio.

3.4.1 Distribuidores

Hasbro trabaja con dos distribuidores en Costa Rica: CRG Toys y Llobet. En determinado momento se intentó agregar un tercero, pero se empezó a generar un problema con los clientes de los dos primeros, lo que llevó a la conclusión de que el mercado es muy pequeño y que dos distribuidores son suficientes.
Los distribuidores montan entre cuatro y cinco órdenes al año y se van despachando conforme la mercadería esté disponible, tanto en Oriente como en Miami y también de acuerdo con el inventario actual del distribuidor.
Ambos distribuidores hacen entre dos ferias de mayoreo al año donde exhiben y hacen presentación de sus juguetes, tanto de Hasbro como de la competencia. A estas ferias invitan a todos sus clientes: tiendas, bazares, jugueterías, librerías y supermercados. Hasbro siempre busca apoyar a los distribuidores para estos eventos con montaje de stands, muestras, regalías y promotores.

3.4.2 Minoristas

Actualmente, son diez las tiendas al detalle a quienes Hasbro vende directamente sus juguetes. Tres son los formatos principales: jugueterías tiendas por departamento y supermercados. Cualquier otra tienda que no se encuentre en el siguiente listado debe comprar a través de los dos distribuidores arriba mencionados o contactar al consultor de ventas de Hasbro en el país. En este listado se repiten CRG Toys y Llobet quienes, además de ser distribuidores tienen sus propias tiendas al detalle.

		Número de Tiendas
	ALMACEN RODOLFO A E HIJOS S.A.	7
	ALPEMUSA S.A.	11
	CARLOS FEDERSPIEL & CO. S.A.	10
	CENTRAL AMERICA TRADE CORP - CATCO	2
	CRG TOY'S SA	19
	FRANCISCO LLOBET E HIJOS SA	3
	IMPORTADORA ALMACEMA S.A.	34
	VENECORI SA	7
	WRT WORLD ENTERPRISES	5
	WALMART	8

Los clientes minoristas montan una orden entre tres y cuatro veces al año, es decir, sus despachos se llevan a cabo aproximadamente una vez por trimestre con excepción de los que compran únicamente para la temporada navideña: Ekono y Aliss.

3.5 Promoción

3.5.1 Mercadeo y publicidad

En Costa Rica no hay una persona encargada de Mercadeo y Publicidad. De acuerdo con Maité Bonnin, Gerente Senior de Marketing y Trade, esta área se coordina regionalmente desde la oficina de Hasbro en Miami. Para este fin hay dos equipos que se dividen las tareas de la siguiente manera:

1. Equipo Regional: coordina con todos los demás países las iniciativas de Marketing para LATAM a nivel regional como promociones, lanzamientos, line up de productos, etc.
2. Equipo Export Markets: coordina e implementa el Marketing para los países bajo la subsidiaria de Miami.

No todas las iniciativas de marketing se ponen en práctica en todos los países. Los equipos definen qué tipo de apoyo recibirá cada una de las marcas durante todo el año y en cuáles países poner en práctica cada una de las propuestas. Esto con el fin de impulsar el cumplimiento de los objetivos:

I. Continuar re-imaginando, re-inventando y re-energizando el portafolio de marcas.
II. Crecer en liderazgo y ventas en la región a través de nuevas marcas y nuevos segmentos.
III. Estar a la vanguardia con la tecnología y la innovación[4]

Hasbro lleva a cabo una Estrategia de Marca Integral que cubre tres grandes áreas:

Entretenimiento: comprende las películas, series animadas de tv, cortos y videos en YouTube.

Medios y digital: son todos los comerciales de televisión en cable y tv local, así como todo tipo de experiencias online incluyendo juegos y aplicaciones para Smartphone y tablets y redes sociales.

Licencias y promociones: se refiere a la negociación con empresas que pagan un derecho por el uso de las marcas Hasbro en sus productos como ropa, artículos escolares, entre otros y todas las alianzas con empresas para realización de promociones temporales, como por ejemplo, la cajita feliz de McDonald's o galletas Oreo con la marca Transformers.

[4] Objetivos tomados de las presentaciones para los Spring Previews 2014 en Rhode Island

Una tarea importante del equipo de mercadeo es la preparación de las presentaciones de todos los nuevos productos para los Spring y Fall Previews que se realizan en la oficina principal de Hasbro en Providence, Rhode Island en los meses de mayo y septiembre. Este es un momento clave, pues es donde se muestran las colecciones y se convence a los clientes directos de que deben comprarlas.

En los primeros meses de cada año, normalmente febrero o marzo, se lleva a cabo la “Venta Mágica” de Hasbro. La “Venta Mágica” consiste en un mes durante el cual una selección de productos se vende con descuentos desde el 30% hasta el 60% en todas las principales tiendas del país. Esto se hace con el propósito de ayudar a liquidar lo que no se vendió del año anterior y al mismo tiempo fortalecer la relación comercial con los clientes, pues Hasbro es quien asume estos descuentos. Adicional, Hasbro aporta también la rotulación de los puntos de venta con material alusivo a la promoción y un comercial de tv que se transmite en los principales canales de cable y televisión abierta.

3.5.2 Trade Marketing

Trade marketing se refiere a todas las iniciativas y actividades enfocadas, específicamente, en el punto de venta y que buscan impulsar las marcas Hasbro y, a la vez, reforzar la relación comercial con el cliente.

Incluye la rotulación de las góndolas, colocación de exhibidores especiales, demostración de productos, activaciones de marca, promociones específicas de punto de venta, acomodo de mercadería y promotores.

En Costa Rica, hay un empleado de Hasbro encargado de Trade Marketing que en conjunto con la Gerente de Trade Marketing de Miami hacen una planificación anual de todas estas actividades de acuerdo con un presupuesto establecido. Posterior, se reúnen con cada uno de los clientes para, en conjunto, decidir cuáles actividades implementar en las tiendas.

Aunque el apoyo a punto de venta que Hasbro ofrece es durante todo el año, éste se refuerza en algunas épocas especiales como Regreso a Clases, Día del Niño y Navidad.

3.5.3 Alianzas Estratégicas

Hasbro ha hecho negociaciones con grandes empresas como Nestlé, Mondelez y Mc Donalds a nivel regional, pero no fue hasta el año 2014 que se

empezaron a tener acercamientos con algunas empresas costarricenses como Florida Bebidas, Pozuelo y Dos Pinos. Estos proyectos aún están en proceso y no se han concretado.

Si el proyecto implica la compra de juguetes Hasbro para alguna promoción la negociación la puede cerrar el equipo de ventas, si el proyecto se trata de usar alguna marca Hasbro en el empaque de un producto se necesita la aprobación del equipo de licencias quienes deben establecer un fee o derecho por dicho uso de la marca.

3.6 Servicio al cliente

El servicio es fundamental para Hasbro y es por ello que cada año se preocupa por aumentar el personal en los mercados más importantes para apoyar y satisfacer las diferentes necesidades del cliente directo. En Costa Rica, por ejemplo, hace 5 años no había empleados en el país y hoy, hay dos supervisores de mercado, una persona de trade marketing y una persona encargada de las ventas y cuentas claves. Adicional los clientes pueden contactar directamente por correo o por teléfono a los gerentes de ventas y mercadeo en Miami en cualquier momento.

Una parte importante del servicio, es la planeación y ejecución de los Spring y Fall Previews en los meses de mayo y septiembre respectivamente. Estas son ferias en las cuales se les presenta a los clientes las nuevas líneas de productos, así como los principales apoyos de marketing con que contarán el siguiente año. Las ferias se llevan a cabo en la oficina principal de Hasbro en

Rhode Island y Hasbro cubre todos los gastos de estadía, alimentación y transporte interno durante los días del evento.

Otro punto fundamental del servicio al cliente de Hasbro es el apoyo para impulsar las marcas y mejorar la rotación; de acuerdo con Úrsula Fernández, Gerente de Marca Regional esto se logra a través de la pauta de comerciales en cable y tv local, ejecución de promociones en Internet y punto de venta, acomodo de mercadería y rotulación de las tiendas, promotores y activaciones.

Para montar una orden, el encargado de cuentas claves visita al cliente en su oficina cada trimestre o de igual forma el cliente puede visitar la oficina de Miami donde está el showroom con todas las muestras.

En cuanto al cliente final, las diferentes inquietudes o reclamos se pueden canalizar a través del cliente directo para lo cual Hasbro facilita todas las herramientas necesarias ya sea de información o reposición de algún artículo dañado o pieza faltante. De igual manera, el cliente final puede contactar directamente a Hasbro a través del portal de Servicio al Cliente en su página web para América Latina[5]. Allí, el cliente encontrará un apartado de Preguntas Frecuentes y una sección con un formulario para envío de correos.

En el apartado de Preguntas Frecuentes encontrará dos links: uno que lo dirige a la página de reemplazo de piezas que el cliente puede adquirir a muy buenos

[5] http://www.hasbro.com/es_LAM/customer-service/

precios y el otro que lo lleva a la página de instrucciones de muchos diferentes juegos Hasbro.

3.7 Planeación estratégica de ventas

La estrategia de ventas es una de las áreas más importantes de la planeación estratégica de cualquier empresa. Una adecuada estrategia de ventas más allá de pronosticar las ventas futuras se debe enfocar en resolver problemas actuales relacionados con ellas y los cursos de acción a seguir en miras del logro de los objetivos de cada periodo.

De acuerdo con Oscar Miranda, Vicepresidente Regional de Ventas y Mercadeo, cada año Hasbro busca asegurar su éxito y crecimiento a través de una cuidadosa planeación estratégica de ventas. Esta planeación se lleva a cabo en la oficina de Miami a mediados de enero, momento cuando ya se tienen los resultados definitivos del año anterior y asisten el Vicepresidente de Ventas y Mercadeo, los Gerentes de Ventas y Mercadeo y los encargados de las cuentas claves de cada país perteneciente a la región de Export Markets.[6] Durante esta reunión se revisan y analizan los números del año anterior, los problemas u obstáculos encontrados, se establecen los objetivos y presupuesto

[6] Todos los países de Latinoamérica que no tienen oficina en su territorio,

de ventas para el año en curso, las nuevas condiciones comerciales para cada cliente y algunas necesidades especiales de operaciones y mercadeo.

Las condiciones comerciales de los clientes son importantes ya que motivan e impulsan al cliente a llegar a su meta. Incluyen:

I. Términos de crédito: monto de crédito en caso que lo tengan y plazos para pagar.
II. COOP: un porcentaje sobre su compra anual total que, actualmente, es del 2%, para que el cliente lo invierta en publicidad, catálogos, entre otros.
III. Descuentos fijos: por compra desde Miami o desde China, independiente del monto de dicha compra.
IV. Descuentos variables por crecimiento: son también por compra y normalmente se establece una escalera de tres niveles para cada cliente en la cual para el nivel en la escalera más bajo de compra se le otorgaría el descuento más bajo y para el nivel en la escalera más alto de compra se le otorga el nivel más alto de descuento.

Para representar lo anterior se expondrá un ejemplo ficticio no real:

						Growth				
Customer	2014 FINAL	2015 BUDGET	COOP	Orient	Miami	Tier 1	Tier 2	Tier 3	Tier 4	Credit Terms
	$580,499	$680,000	2%	0%	10%	3% - $680k	5% - $800k	7% - $920k		Jan - Mar: Net 120 / Apr - Sept: 40% Oct 1st 60% Dec

En el caso anterior, el cliente ficticio compró en el año 2014 $580 mil dólares. En la reunión de planeación estratégica de ventas se le establece una meta para el año 2015 de $680 mil dólares. Para impulsar al cliente a llegar a esta meta se le ofrece un 3% de descuento si compra $680 mil dólares total año. Pero como la expectativa siempre es sobrepasar la meta además se le ofrece un 5% de descuento si compra $800 mil dólares y un 7% para $920 mil dólares. Las condiciones de cada cliente varían de acuerdo con la antigüedad del mismo, el historial de compra y pago, y los objetivos que se desean alcanzar.

3.7.1 Presupuesto y Pronóstico de ventas

El presupuesto de ventas es la estimación de venta total para un año. Este lo comienzan a definir el Vicepresidente de Ventas junto con el Gerente de Ventas entre noviembre y diciembre y se termina de establecer en conjunto con los encargados de cuentas claves en la reunión de planeación estratégica en enero.

Este presupuesto se elabora una única vez al año y se mantiene constante durante todo el periodo. De divide por país, por cliente y por trimestre.

El pronóstico por su parte es la revisión trimestral del presupuesto. Se "pronostica" si se va a llegar o no al presupuesto, tanto trimestral como anual total. La cifras puede variar después de cada revisión trimestral. Es poco común que el presupuesto coincida con el pronóstico y la importancia radica en que se pueden tomar acciones a tiempo en caso existan problemas con algún cliente.

Para la revisión del pronóstico de ventas de deben tomar en consideración la ventas a la fecha, las condiciones del mercado, los comentarios de los clientes, y la opinión del Vicepresidente, el Gerente y los encargados de cuentas claves.

3.7.2 Ventas en Costa Rica de los últimos 3 años

De acuerdo con el informe de ventas finales Costa Rica 2012 a 2014, las ventas en Costa Rica del año 2012 al 2013 mostraron un excelente crecimiento del 37% gracias a una cartera de productos más amplia, así como la disponibilidad de productos para despacho más temprana y todo el apoyo en mercadeo y punto de venta. Destacable de este año fue el crecimiento de uno de los principales clientes, Tiendas Universal, en más del 100%.

El número se logró mantener en el 2014 con un leve crecimiento del 2,70% vs 2013, esto debido a la salida de algunos clientes pequeños, pero también, a qué el año anterior además de Universal otros clientes fuertes tuvieron crecimientos del 30% - 40% y mantener crecimiento doble dígito de esta magnitud año tras año no es sencillo y también porque el mercado en sí va creciendo poco a poco. El 2014 adicional fue un año un poco complicado con el cambio de Gobierno en el país, el tipo de cambio inestable, alta tasa de

desempleo, entre otros factores. Este año se cerró negociación con dos clientes nuevos: Pequeño Mundo y Distribuidora Maryfer, de los cuales solo se continuará con Pequeño Mundo para el 2015.

Para el 2015, la empresa espera en Costa Rica un crecimiento del 15.8% el cual, según las proyecciones, el historial de rotación de los últimos meses y los comentarios de los clientes parece una cifra factible. Además, se espera retomar la relación con algunos clientes antiguos y cerrar negociaciones con empresas claves para promociones temporales que involucrarían la compra de producto.

3.8 Perfil del consumidor final

Hasbro busca cubrir un mercado de niños entre los 2 y los 12 años de edad, sin embargo, es una marca para toda la familia en especial la categoría de juegos de mesa. Por la oferta de productos durante todo el año, en especial las figuras de acción, el segmento de niños es mayor que el de las niñas.

Guillermo Danessi, Gerente General de Hasbro Perú afirma que los niños son consumidores un poco infieles, van donde ven la moda y quieren tener lo que posee el otro. Adicional, buscan mucho lo coleccionable; empiezan con un juguete y luego buscan juntar a todo el portafolio.

Por su parte, el Sr. Fernando Mañón, director de Mercadotecnia para Hasbro México en entrevista para la revista *Alto Nivel* indica que el niño de hoy al haber nacido en la era de las innovaciones digitales es el más revolucionado de todos; la tecnología se ha convertido en su principal fuente de entretenimiento. Las tablets y toda una gama de dispositivos inteligentes se han convertido en el sustituto perfecto de las niñeras.

El niño de hoy, a diferencia de otras generaciones, conoce el valor del dinero y calculan lo que podrían comprar luego de negociarlo con sus papás.

En cuanto a los padres es interesante mencionar que los valores de los nuevos papás son más adolescentes que adultos; son más de la era digital y esto contribuye a que el niño consuma más productos tecnológicos como los videojuegos. Por su parte, la Sra. Adelina Vaca, gerente de estudios sindicados de la empresa mexicana de estudios de mercado De la Riva Group, afirma que

cerca del 20% las mamás han jugado y se ha enganchado en un sitio visitado por sus hijos.

3.8.1 Comportamiento del consumidor en el proceso de compra

Después de algunos días de observación, en especial durante la época navideña, y de conversaciones con algunos vendedores de las principales tiendas del país se tienen las siguientes conclusiones:

I. El cliente muchas veces no tiene bien definido lo que va a comprar, pero sí un presupuesto de lo que puede gastar. El cliente camina por los pasillos, toma algún juguete, lo observa, se fija en su precio y repite el proceso varias veces.
II. Las veces que tiene definido qué tipo de juguete desea comprar no tiene clara una marca. En las tiendas hay muchas marcas de un solo producto. Por ejemplo hay una gran cantidad de muñecas diferentes, con distintos tamaños, funciones y precios.
III. El precio tiene un peso importante al tomar la decisión de compra y los clientes prefieren los juguetes en promoción. Aunque tengan definido, por ejemplo, que van a comprar un lanzador Nerf de Hasbro, si encuentran que los lanzadores BoomCo de Mattel están en oferta, es bastante posible que adquieran el de marca Mattel.
IV. La opinión del niño tiene más peso que hace algunos años a la hora de elegir los juguetes que se comprarán.
V. Muchas veces el cliente, como es común entre los costarricenses, visita las tiendas solamente para “observar” sin tener pensado comprar algo. De este tipo de visitas algunas veces salen con algún producto de “compra por impulso” o bajo costo.
VI. El cliente cuando desea ayuda de un empleado de la tienda la solicita, por el contrario, no le gusta sentirse “perseguido” por un empleado.

3.9 Principales competidores

De acuerdo con Oscar Miranda, Vicepresidente Regional de Mercadeo y Ventas los dos principales competidores de Hasbro son Lego y Mattel.

Lego es una empresa privada que fue fundada en Dinamarca en 1932 y hoy día aun es propiedad de la familia de Kirk Kristiansen. De acuerdo con información obtenida de su página web *www.lego.com* la compañía ofrece juguetes, experiencias y materiales de enseñanza para niños basados en el mundialmente conocido brick o "ladrillo" LEGO en más de 130 países.

Por su parte la empresa Mattel, una de las tres empresas de juguetes más grandes del mundo fue fundada en 1945 por Harold Matson y Elliot Handler. El nombre de la empresa es una fusión de ambos nombres "Matt-El". La empresa permaneció como uno de los principales fabricantes de juguetes, pero no fue hasta el año 1959 que experimentó su gran despegue cuando Ruth, la esposa de Elliot, mirando a su pequeña hija llamada Barbie, se tuvo la idea de reemplazar las muñecas recortables de papel por la muñeca que hoy todo el mundo conoce como barbie. De toda su trayectoria cabe destacar la más importante de sus adquisiciones en 1993: Fisher Price, la marca especializada en el segmento infantil y preescolar. Su oficina principal se encuentra en El Segundo, California, Estados Unidos.

3.9.1 Oferta de productos y precios de la competencia

Según el Informe Anual de la empresa Mattel, su portafolio de marcas y productos se agrupan en tres grupos: Marcas de Niños y Niñas, Marcas Fisher Price y Marcas American Girl.

Las marcas de niños y niñas incluyen: las muñecas y accesorios Barbie, Monster High, Ever After High, Little Mommy y las coleccionables Polly Pocket. Los vehículos y sets para juego Hotwheels, Matchbox y Tyco R/C. Juguetes de las propiedades de Disney Cars, Planes y ToyStory. Radica, WWE Wrestling, Batman y MaxSteel. Y por último, una gran variedad de juegos de mesa y rompecabezas.

Las marcas Fisher Price comprenden: Fisher Price, Little People, BabyGear, Laugh & Learn e Imaginext. De licencias: Thomas & Friends, Dora la Exploradora, la casa de Mickey Mouse y Jake & Los Piratas. Por último los carros Power Wheels.

Por su parte, las marcas American Girls incluyen la histórica colección de My American Girl y Bitty Baby.

Se llevó a cabo un estudio de mercado por observación y respecto de los precios de Hasbro vs la competencia se concluye que no es posible afirmar que en general, alguna tenga menores o mayores precios, la oferta de productos de cada marca es muy extensa y los precios muy variados. Sería necesario hacer un estudio marca por marca para determinar diferencias de precio. Esto hace que el mercado sea más competitivo. Lo que tienen en común ambas empresas es que para cada marca ofrecen juguetes desde el más sencillo y económico, hasta el más elaborado y costoso. Por ejemplo, la marca de lanzadores Nerf de Hasbro se puede encontrar en una de las tiendas el modelo Jolt que es pequeño y básico a 3.590 colones, mientras que el modelo Stryfe que es grande y elaborado a 25.990 colones. A continuación, se presenta un comparativo:

Hasbro			MATTEL		
Marca	**Ejemplos Precios**	**Foto**	**Marca**	**Ejemplos Precios**	**Foto**
Nerf	¢3.590 / ¢14.390 / ¢25.990		BoomCo	¢5.990 / ¢16.990 / ¢20.490	
Figuras Marvel	¢8.990		Figuras DC Comics	¢5.290	
Equestria	¢4.790 / ¢21.590 / ¢23.990		Monster High	¢14.990 / ¢23.990	
Baby Alive	¢19.990 / ¢50.990		Little Mommy	¢28.990 / ¢49.900	
Juegos de mesa	¢12.990 / ¢21.590 / ¢26.990		Juegos de mesa	¢14.990 / ¢19.490	

En cuanto a Lego, esta empresa ha desarrollado una gran variedad de colecciones, tanto de marcas propias como de licencias que ha ido adquiriendo a través del tiempo: Duplo, Friends, City, Chima, Bionicle, Starwars, Ninjago, Marvel Super Heroes, DC Comics Super Heroes, Mixels, Minecraft, Disney Princesas, Ultra Agents, Fusion, Creator, The Lego Movie, Video Games, Hero Factory, Architecture, Minifigures, Technic, Mindstorms, Pirates, Lego Classics, The Lord of the Rings, The Hobbit, Books, Ninja Turtles, Castle, Power

Functions, Life of Georde, Juniors y Elves. Los precios de Lego en el Mercado costarricense en general son bastante elevados. La figura más pequeña puede costar hasta seis mil colones. En este caso, no hará comparación con Hasbro porque las líneas del juguete y los patrones de juego son totalmente diferentes.

Con el punto anterior se finaliza la descripción del negocio de juguetes Hasbro en Costa Rica. A partir de ahora se cuenta con el conocimiento sobre la empresa y las herramientas necesarias para la siguiente fase de análisis en el Capítulo III y posterior presentación de una adecuada propuesta de Estrategia de Marketing.

CAPÍTULO III: Análisis de la investigación y estudio de campo

Introducción

El capítulo III es clave para lograr el objetivo principal de la presente investigación: la elaboración de una propuesta de estrategia de marketing para la empresa Hasbro Latin America, Inc. en Costa Rica. Consiste en el análisis de cada uno de los aspectos de los entornos interno y externo de la empresa descritos en el Capítulo II. Se analizarán punto por punto sus marcas y productos, precio, distribución, promoción, servicio al cliente, estrategia de ventas, el consumidor final y la competencia, para cerrar con un FODA que resumirá las principales Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas encontradas para la empresa en el mercado costarricense.

Adicional a los datos primarios y secundarios recopilados hasta este punto, en este capítulo, se utilizarán dos metodologías de índole cualitativas: focus group con la participación de madres de niños entre los 4 y 12 años de edad y entrevistas de profundidad individuales dirigidas al cliente directo. Según Mc Daniel y Gates, *un focus group es un grupo que se compone de 8 a 12 participantes, guiados por un moderador en una discusión a fondo sobre un tema o concepto particular*. (2010, p.134) Por su parte, las entrevistas a profundidad son entrevistas uno a uno con el fin de realizar preguntas específicas y obtener respuestas detalladas al respecto.

3.1 Objetivo del estudio

El objetivo del estudio es obtener información primaria y puntos de vista de las madres y el cliente directo para poder verificar, comparar y analizar lo expuesto en el capítulo II con el fin de tener las bases sólidas necesarias para realizar las propuestas correspondientes al Capítulo IV.

3.2 Justificación del estudio

Actualmente, la empresa Hasbro ocupa el segundo lugar en participación de mercado en el segmento de juguetes en Costa Rica. Su principal competidor Mattel lleva una amplia ventaja en este mercado. Si bien, Hasbro ha venido creciendo en ventas año tras año, la relación de presupuesto que destinan los

principales clientes como Wal-Mart, CRG Toys, Universal y Juguetón a la compra de juguetes Hasbro vs Mattel, según afirman sus propios dueños y encargados, es de aproximadamente 1:2. Esto quiere decir que el potencial de crecimiento por parte de Hasbro aún es enorme.

Hasbro se ha fortalecido muchísimo los últimos años en el desarrollo de nuevas marcas y productos. Sólo en el año 2014 lanzó tres nuevas líneas de productos: Doh Vinci, Nerf Rebelle y Hero Mashers. A esto hay que sumar una importante inversión en películas y series de televisión, publicidad en línea y televisión y su alianza estratégica con la compañía de entretenimiento más grande del mundo: The Walt Disney Company, para quien desarrolla las figuras y juguetes de sus películas y personajes.

Mientras tanto, el Informe Anual 2013 de Mattel ya mostraba una caída en las ventas globales principalmente de Barbie y FisherPrice con un -6% y -9% respectivamente, lo que demuestra que el principal competidor no se encuentra en su mejor momento.

Dada la situación descrita anteriormente existe la necesidad de llevar a cabo una investigación de mercado para averiguar por qué los clientes siguen destinando una mayor proporción de su presupuesto al competidor y cuáles otros factores de producto, precio, distribución y promoción están obstaculizando un mayor crecimiento de la empresa Hasbro en Costa Rica.

3.3 Focus Group Consumidor Final

Con el fin de conocer su opinión e impresión acerca de las marcas Hasbro y su presencia en el punto de venta, se llevó a cabo un Focus Group con la participación de siete mamás de 30 años de edad en delante de clase media a alta con hijos entre los 4 y los 12 años de edad.

La sesión de preguntas consistió de cuatro etapas divididas de la siguiente manera:

I. **Preguntas generales o de apertura**: en busca de medir el conocimiento general de las mamás acerca de los juguetes y detectar cuáles marcas recordarían por sí mismas.

II. **Preguntas de transición**: preguntas más específicas acerca de su preferencia de marcas, tipos de juguetes favoritos de sus hijos, precio que estarían dispuestas a pagar, entre otros temas, pero aún sin hacer énfasis en la marca Hasbro.
III. **Preguntas específicas**: sesión de preguntas enfocada en la marca Hasbro.
IV. **Preguntas de cierre**: se cierra con recomendaciones de las mamás hacia la empresa Hasbro.

Es importante mencionar que al finalizar la etapa de preguntas de transición se les presentó a las mamás una por una las marcas Hasbro de sus cuatro categorías: Niños, Niñas, Preescolar y Juegos de Mesa con el fin de refrescar su memoria y que pudieran contestar las siguientes preguntas de la mejor manera posible.

Adicional, en algunas preguntas se les solicitó anotar su respuesta en un papel antes de compartirla con el resto para no influir en las demás.

A continuación, se resumirán los principales hallazgos del Focus Group, sin embargo, se hará mención nuevamente de algunos de ellos en los posteriores apartados del Capítulo III, según resulte pertinente:

i. A manera de introducción se les solicitó a las mamás escribir en un papel las marcas de juguetes que recordaban para después compartir la respuesta con las demás. Los siguientes fueron los resultados:

Marca		Menciones
	Alex	1
	Boing Toys	1
	Crayola	1
	Disney	1
	Fisher Price	3
	Hasbro	6
	Imaginex	1
	Lego	5
	Mattel	7
	Melissa & Doug	1
	Nenuco	1
	Nici	1
	Playskool	1

Se aprecia que no por casualidad las marcas con más menciones: Hasbro, Mattel y Lego son las tres marcas con mayores ventas del mundo actualmente.

ii. Con excepción de una mamá, todas las demás consideran que los juegos electrónicos han desplazado, al menos en cierta medida, los juegos tradicionales. Ellas consideran que está en manos de los padres poner límite al uso de aparatos como tablets y celulares, pero que al mismo tiempo existen aplicaciones educativas, como por ejemplo, las que sirven para reforzar idiomas o palabras que los niños sí deberían utilizar.

iii. Ninguna de las siete mamás dice comprar juguetes genéricos, es decir, por lo general fabricados en China y sin marca. Se debe considerar que este Focus Group se enfocó en madres de clase media a alta.

iv. Tres de las mamás participantes afirman que al visitar una tienda y tener en mente el juguete que van a comprar lo cambiarían por otro si éste se encuentra en promoción o descuento. Las otras cuatro afirman que esto es difícil si el niño ya está decidido sobre lo que quiere comprar y que se

le puede ofrecer el que está en descuento, pero al final el niño es quien decide.

v. Se les consultó a las madres acerca de las características que un juguete debe tener y los siguientes fueron las más comentadas:
   a. Que sean educativos
   b. Que sean seguros: que no contengan piezas pequeñas removibles o esquinas sobresalientes
   c. Resistentes y duraderos
   d. Que contengan instrucciones claras e indicación de la edad recomendada de uso
   e. En la medida de los posible livianos

vi. En cuanto a las marcas favoritas de sus hijos, las siguientes fueron las menciones:

Marca		Menciones
American Girl	American Girl	1
Barbie	Barbie	1
Fisher-Price	Fisher Price	1
Hasbro	Hasbro	1
LEGO	Lego	3
MATTEL	Mattel	1
Monster High	Monster High	1
NERF	Nerf	1
	Ninguna	2

De la lista anterior Nerf pertenece a Hasbro y American Girl, Barbie, Monster High y Fisher Price a Mattel. Las mamás no tienen claro que Hasbro y Mattel son la marca principal y que ambas tienen muchas otras marcas que les pertenecen.

vii. No hubo un consenso sobre la frecuencia de compra de juguetes para sus hijos. Una mamá, por ejemplo, afirmó comprar al menos un juguete

por mes a su hijo, mientras que otras dijeron comprarlos solamente dos o tres veces al año.

viii. El precio máximo que estarían dispuestas a pagar por un juguete, también, estuvo muy variable. Las respuestas que dieron para una fecha cualquiera oscilaron entre ¢10.000 y ¢50.000, mientras que para una fecha especial como cumpleaños o Navidad rondó entre ¢15.000 y ¢150.000 colones.

ix. En cuanto a las tiendas en las cuales acostumbran comprar los juguetes para sus hijos también se les solicito anotarlo en un papel antes de compartirlo con las demás. A continuación, sus respuestas:

Tienda		Menciones
amazon	Amazon (Internet)	1
Cemaco	Cemaco (Juguetón)	**5**
LEGO	Lego	2
TARGET	Target (EEUU)	1
Toys	Toys	**3**
Toys R us	Toys R us (EEUU)	1
Universal	Universal	**6**
Walmart	Walmart	1

Solamente una de las mamás no es cliente frecuente de Universal. Entre las razones que dieron para explicar su preferencia por esta tienda se encuentran: hay una tienda cerca de sus casas, excelente surtido de productos todo el año, comodidad y espacio para comprar, no es solo juguetería por lo que pueden aprovechar para hacer otras compras y servicio al cliente.

x. Al entrar a una tienda con el propósito de comprar un juguete, por lo general, las mamás no tienen definido exactamente lo que van a comprar, pero sí, un presupuesto para dicha compra. Esto coincide con lo expuesto en el Capítulo II en el apartado sobre comportamiento del consumidor final.

xi. Los motivos principales de los niños para elegir un juguete de acuerdo con estas siete mamás son: lo vieron en un comercial de tv y/o el juguete es del personaje de la película o serie de TV que vieron.

xii. Los hijos (as) de las mamás participantes del Focus Group son “fans” de las siguientes marcas Hasbro:

Marca		Menciones
	Baby Alive	2
	Doh Vinci	1
	Furby	1
	Littlest Petshop	1
	Marvel*	2
	My Little Pony	3
	Nerf	1
	Playdoh	3
	Playskool	2
	Rescue Bots	1
	Transformers	1

* La marca es de Disney pero Hasbro fabrica los juguetes

xiii. Se les consultó a las mamás su opinión personal acerca de los juguetes marca Hasbro. La señora Amy Wang, madre de 2 niñas de 6 y 10 años de la escuela Saint Francis comenta lo siguiente: “*Buenísima calidad de los materiales, estéticamente hermosos, las muñecas no se les cae el pelo. Play Doh, Potato Head súper educativos. Playskool no les hizo mucha gracia. Compramos muchos de esa marca, pero no hubo ninguno que realmente les gustara a diferencia de Mr. Potato Head, que es un clásico, pero en mi casa lo adoraron y aprendieron mucho*”

En general, los comentarios fueron positivos, las demás madres hablaron de la buena calidad y mencionaron que son duraderos.

xiv. Con excepción de una mamá, las otras 6 afirman nunca haber tenido ningún problema con un juguete de las marcas Hasbro. La madre que

tuvo el problema comentó que los dardos se le quedaron pegados dentro de un lanzador Nerf.

xv. Las siete mamás nunca han requerido Servicio al Cliente por parte de Hasbro pero tampoco sabían que existe una página de web para este fin con preguntas frecuentes y una sección para enviar correos.

xvi. En el momento de hablar sobre el precio de los productos Hasbro, las opiniones estuvieron muy divididas. Algunas señalaron que los precios son accesibles mientras que otras mantienen que son caros. En este punto tiene mucho que ver el producto que compren. Una mamá que compra Baby Alive el precio le parecerá caro, pero tal como comenta Karen Abarca, madre de un niño de 3 años, la plastilina Playdoh es muy económica, ésta incluso no paga impuesto de ventas.

xvii. Todas las mamás afirman localizar fácilmente los productos Hasbro dentro de la tienda cuando lo requieren.

xviii. Solamente una de las siete mamás se enteró en algún momento de un evento Playdoh en una tienda, pero no asistió. Todas las demás nunca se han enterado ni han asistido a las actividades de las diferentes marcas Hasbro que se organizan dentro de las tiendas.

xix. En cuanto a la “Venta Mágica” mencionada en el Capítulo II, que consiste en una temporada de descuentos desde el 30% hasta el 60% en productos seleccionados Hasbro en las principales tiendas del país sólo una de las mamás afirma conocer la promoción y haber aprovechado el momento para hacer algunas compras. Importante mencionar acá que la mayoría se confundió con la “Venta Insólita” de Mattel, un evento similar que lleva a cabo esta empresa y que, por lo general, implementan unas semanas antes que la “Venta Mágica” de Hasbro.

xx. Todas las mamás recuerdan haber visto algún comercial de TV de las marcas Hasbro, pero ninguna pudo narrar en detalle alguno de ellos. Las marcas más mencionadas que recordaran en comercial de TV fueron Nerf, Baby Alive y My Little Pony.

La sesión de focus group se cerró solicitando a las mamás que hicieran cualquier recomendación que tuvieran para la empresa Hasbro. Se recibió la siguiente retroalimentación:

i. Los juguetes que traen accesorios como pañales, refills de comiditas, o similar, no siempre se encuentran. Y los precios de los repuestos (cuando se encuentran) son elevados.
ii. Promover más los juegos de mesa.
iii. Fabricar más juguetes con luces o sonidos
iv. La mayoría de productos Nerf encontrados son para mayores de 8 años. Aumentar la oferta de estos productos para niños más pequeños.
v. Posicionar más la marca en la mente del consumidor ya que fue hasta el Focus Group que se enteraron que muchas de las marcas que compran pertenecen a Hasbro.

3.4 Entrevistas en profundidad individuales Cliente Directo

Con el fin de conocer el punto de vista de los clientes directos respecto de la empresa Hasbro, su posicionamiento en el mercado y el apoyo recibido por parte de ésta, se elaboró un cuestionario que cubriera los principales puntos que también se conversaron con las mamás participantes del Focus Group más otros adicionales. El cuestionario consistió de seis apartados sobre los siguientes temas: Marcas y productos de la empresa, Precios, Mercadeo y publicidad, Trade Marketing, Servicio al cliente, y Proceso de compra. Al final se dejó un espacio abierto para conversar sobre el principal competidor Mattel.

El cuestionario se aplicó a los principales distribuidores y minoristas de la empresa en Costa Rica: Toys: Sr. Carlos Acuña, Universal: Sr. Byron Madrigal, Juguetón: Sra. Elke Nanne, Letón: Sr. Rolando Leitón y Llobet: Sr Mario José Crespo.

A continuación, se exponen los principales resultados de las entrevistas:

Marcas y productos

Los clientes opinan que los juguetes electrónicos han ido desplazando a los tradicionales, en especial los últimos dos años. Respecto de los juguetes genéricos, es decir, las “copias” sin marca, a pesar de su precio más

económico no han podido sobrepasar la calidad y preferencia de las mamás por los juguetes de marca. Por su parte, el Sr. Rolando Leitón, gerente general de Grupo Leitón afirma que la proporción en sus tiendas es de aproximadamente 60% marca; 40% genéricos.

Al hablar en específico sobre las marcas Hasbro, hubo un consenso en cuanto a que su oferta de productos es lo suficientemente grande y variada para cubrir las necesidades del año, sin embargo, se comentó que el "mix" de niñas puede mejorar. Esto coincide con lo expuesto en el apartado *Perfil del consumidor* del Capítulo II respecto de que el segmento de niños es el más grande para Hasbro debido a una oferta de productos más extensa para éste, en especial las figuras de acción. Adicional, los clientes aconsejan a Hasbro seguir incorporando más tecnología a sus juguetes.

De acuerdo con los clientes las marcas de mayor rotación en los últimos tres años han sido Nerf y Avengers, mientras que las de rotación más baja corresponden a Playskool y My Littlest Petshop. Esta última fue una marca muy fuerte y a pesar de su serie de TV y el apoyo a nivel de trade marketing en los últimos años, consideran ha decaído, incluso algunos clientes entre ellos el Sr. María José Crespo, Gerente General de Llobet prefiere pedir lo mínimo de esta marca al montar sus órdenes.

Precios

Respecto del precio que debe pagar el cliente directo a Hasbro por sus juguetes las opiniones estuvieron muy variadas: mientras que para algunos de los clientes los precios de Hasbro son aceptables y se ubican dentro del rango de precios normal del mercado, otros opinan que sus productos son caros y no les permite ganar un margen adecuado.

En cuanto al precio al público, con el fin de ordenar el mercado y fomentar una sana competencia, cada año se comparte al Cliente Directo una lista de precios sugeridos, esta lista es solamente un sugerido, pues en nuestro país no es legal indicarle al cliente el precio que debe marcar en sus tiendas. Por su parte, los clientes están a favor de trabajar con esta lista y la fórmula utilizada para calcular los precios les parece adecuada, sin embargo, indican que a la fecha no es tan efectiva pues no todos la respetan y marcan sus precios muy por debajo del sugerido.

A pesar de considerar la fórmula de precio sugerido adecuada, consideran que en comparación al resto del mercado Hasbro se encuentra entre los más caros, debido al precio FOB que deben pagar los clientes directos.

Se les consultó cuál sería el precio más elevado que el cliente final pagaría por un juguete (comparable con los de Hasbro) en Navidad y las respuestas rondaron entre ¢60.000 y ¢80.000. El Sr. Rolando Leitón opinó que también depende del apoyo publicitario que tenga y el "boom" del juguete en ese momento.

Mercadeo y Publicidad

Ninguno de los clientes pudo mencionar el listado completo de series de televisión de Hasbro ni tampoco los canales y horarios en que éstas se transmiten.

En cuanto a las películas, por ejemplo, Transformers: Age of Extinction 2014, afirman que sí son un gran apoyo para aumentar las ventas, sin embargo, consideran que, actualmente, hay mucha saturación de películas y que el efecto ya no es de la misma magnitud que antes. Además, recomiendan acompañar las películas de alguna promoción relacionada a la venta de producto.

Respecto de los comerciales de TV afirman ser una poderosa herramienta de ventas y que por parte de Hasbro sí reciben el listado de juguetes que tendrán comercial de TV y el plan de medios por semestre. En el caso del Sr. Carlos Acuña, Gerente General de CRG Toys, opina que más que la lista le gustaría recibir los videos de los comerciales en un CD o USB al principio de cada semestre para poder planificar mejor sus compras.

Respecto de Venta Mágica, promoción que se lleva a cabo el primer trimestre de cada año y que consiste de descuentos de hasta el 60% en una amplia selección de juguetes Hasbro en todas las tiendas de los principales clientes, fue uno de los temas más controversiales y hubo una gran cantidad de opiniones y recomendaciones. Por ejemplo, se comentó que los últimos años el aporte en dinero de Hasbro se calcula sobre los costos (precio FOB) y no sobre el precio al público del cliente por lo que éste sale perdiendo. En general, se percibe como no tan efectiva, consideran que debe ser más agresiva y el aporte por parte de Hasbro mayor ya que el fin debe ser liquidar lo "viejo" que

quedó de la temporada de fin de año anterior, así el cliente tendría un mayor presupuesto para compras en el año en curso.

Se finalizó este tema conversando sobre las dos ferias de juguetes al año que realiza Hasbro en su oficina principal en Rhode Island: los Spring y Fall Previews. Los clientes opinan que el evento es bonito y les gusta asistir, pero que se puede mejorar en algunos aspectos. La Sra. Elke Nanne de Juguetón aconseja verificar que todos los ítems de la temporada estén en la presentación y en la lista de precios que se les entrega impresa. Además, que los presentadores tengan un mayor conocimiento de los beneficios y usos del producto. Por su parte, los señores Rolando Leitón y Mario José Crespo coinciden en que les gustaría poder tener un Formulario de Orden en Excel con fotos y un sugerido de compra, de tal manera que puedan ir trabajando la orden durante las exhibiciones.

Trade Marketing

En este punto, la empresa obtuvo una excelente calificación por parte de los clientes, pues todos opinan que el servicio es muy bueno y que los eventos o activaciones de marca que se realizan en sus puntos de venta ayudan a dar a conocer el producto, generan una necesidad de compra y, por tanto, mejoran la rotación.

Solamente el Sr. Byron Madrigal, Gerente de Categoría de Tiendas Universal hizo una pequeña llamada de atención en cuanto al material POP, es decir, todas las diferentes rotulaciones de las marcas que se instalan en las tiendas. El indica que en ciertos momentos el material se daña y no se le da el mantenimiento inmediato, además puntualmente que los exhibidores de Playdoh de Regreso a Clases 2015 no fueron de la calidad que él esperaba pues las manitas de los personajes eran de estereofón y se podían observar a simple vista el “pegamento” de una pieza del exhibidor con otra. Aún así el Sr. Madrigal afirma estar muy satisfecho con el servicio que se brinda y la coordinación con su equipo de marketing.

Por último, entre sus peticiones se tienen más actividades personalizadas, es decir, que sean únicas de un cliente y no un “tour” que se repite lo mismo en todos los clientes, mayor capacitación a su personal (vendedores) y exhibiciones de productos y sus funciones más seguido.

Servicio al cliente

Los clientes han recibido pocas quejas por parte del cliente final por productos dañados o que no funcionaron bien. De requerir el apoyo de Hasbro afirman haberlo recibido, sin embargo, consideran que Hasbro debe estimar un porcentaje de producto en merma o dañado dentro de la compra total para apoyarles en este aspecto.

Adicional, afirman que sus empleados no están bien capacitados para atender consultas sobre el funcionamiento de los productos y por ello piden capacitación al respecto. De acuerdo con el Sr. Rolando Leitón “cada vez los productos necesitan más investigación”, para entender cómo funcionan.

Ninguno de los clientes conocía que Hasbro cuenta con una página de servicio al cliente (final) con preguntas frecuentes y una sección para envío de consultas y/o reclamos.

Proceso de compra

En cuanto al proceso de compra, en específico el COOP (porcentaje sobre la compra para aplicar en publicidad y promoción), rebates (metas que el cliente debe alcanzar para obtener diferentes descuentos) y plazos de crédito, los clientes se sienten más satisfechos con los plazos de crédito y el COOP.

Respecto de los rebates, el Sr. Carlos Acuña opina que los crecimientos pedidos año tras año son muy grandes y que debería existir un plan de crecimiento a tres años mínimo y no cada año como se ha venido haciendo hasta ahora. Similar opina el Sr. Rolando Leitón, quien afirma que las metas anuales deberían ser más alcanzables. Por su parte, Don Mario José Crespo señala que al final del año sí tienen un poquito de capacidad de compra mayor al pronosticado prefieren no hacerlo porque al siguiente año se les “castigará” con una meta más alta sobre ese “adicional” que pudo comprar en el año anterior.

Los caso de Juguetón y Universal son diferentes, pues ellos son parte de un Grupo cada uno que forman con otros retailers de Centroamérica y que hacen una compra en conjunto para obtener mejores condiciones. Por lo tanto, la negociación con Hasbro se hace a nivel de Grupo y una vez llegado a un acuerdo todos los miembros del Grupo deben apegarse a ellas.

Los clientes afirman no tener problema con montar órdenes anuales siempre y cuando los despachos trimestrales estén sujetos a revisión de sus inventarios actuales.

Principal competidor: Mattel

De las conversaciones con el cliente final se ha obtenido retroalimentación muy valiosa respecto del principal competidor de la empresa: Mattel y el motivo por el cual a la fecha esta marca mantiene el primer lugar en sus presupuestos de compra a pesar de la caída en sus ventas a nivel local y global y que es bien conocido y comentado en los medios que marcas como Barbie que durante muchas décadas han dominado el mercado hoy se encuentran en uno de sus menos prósperos momentos.

Los clientes directos concuerdan con que la marca Mattel tiene más años en el mercado costarricense y que no de la noche a la mañana han llegado a estar en el lugar que están; afirman que su crecimiento ha sido paulatino y que fueron pasando por el mismo proceso que hoy Hasbro atraviesa. Otro punto importante es que hasta hace unos dos o tres años Hasbro tiene disponibles sus productos para despacho desde los primeros meses del año, mientras que Mattel tiene muchos más años de ser eficiente en este aspecto. A pesar de lo anterior afirman que la brecha entre ambas marcas cada año se ha ido acortando más y que si antes el presupuesto de compra era de 1:3 hoy es de 1:2 o incluso menos.

En cuanto a la condiciones de compra, solamente el % de COOP es igual en ambas empresas, mientras que los descuentos fijos y descuentos sobre volumen de compra que ofrece Mattel son mucho mayores que los de Hasbro, lo que les permite tener un mayor margen de ganancia. Otro factor importante es que Mattel trabaja con un precio diferente, más bajo, para los distribuidores; no así Hasbro. Los plazos de crédito de Mattel son más extensos también.

En cuanto al volumen de compra, comentan los clientes que ellos deben planificar muy bien su compra a Hasbro porque una vez terminada la temporada deben asumir lo que no tuvo una buena rotación y ver de qué manera lo liquidan porque el presupuesto de Venta Mágica es mucho menor que el de Venta Insólita de Mattel y no es suficiente. Adicional, Venta Insólita se

lleva a cabo al menos un mes antes que Venta Mágica lo que provoca que esta última entre con menos fuerza a las tiendas.

Adicional, a Venta Insólita, Mattel ofrece aportes significativos en notas de crédito durante todo el año para que sus clientes realicen otras promociones y descuentos por lo que pueden comprar con menos temor más de esta marca.

Respecto del servicio en el punto de venta los clientes se encuentran muy satisfechos con la calidad del material promocional Hasbro que se instala en sus tiendas y a nivel de eventos y activaciones de marca afirman que Hasbro es mejor. Sin embargo, mencionan que en cuanto a mercaderistas y promotores reciben un mayor apoyo por parte de Mattel, en temporada navideña, por ejemplo, cuentan con un mayor número de promotores fijos en sus tiendas de Mattel que de Hasbro.

Dada la información obtenida del Focus Group y de las entrevistas al cliente directo, unido a toda la información sobre la empresa Hasbro recopilada en el Capítulo II, a continuación, se hará un análisis concreto de cada uno de los temas investigados:

3.5 Análisis de marcas y productos

Hasbro cumple con todos los estándares de calidad y seguridad mundiales y es por ello que las características deseadas en un juguete por parte de las mamás participantes del Focus Group coinciden con las que ofrecen los juguetes Hasbro: educativos, seguros, no contienen piezas pequeñas removibles ni esquinas pequeñas, resistentes, duraderos y en la medida de lo posible livianos.

Su oferta de marcas y productos es muy extensa y variada. En sus cuatro categorías: niños, niñas, preescolar y juegos de mesa cubre las necesidades de entretenimiento de todos los niños con edades a partir de los 4 años. Esto, también, gracias a su estrategia de fabricar no solo juguetes de sus marcas propias como Transformers y My Little Pony, si no de adquirir las licencias de otras empresas para fabricar los suyos, también, como es el caso de Avengers y Starwars pertenecientes a Disney.

La categoría de preescolar es muy fuerte sobre todo por su marca Playado y Sr. Cara de Papa es un clásico que aman no solo lo niños, si no también, sus

padres, en especial por ser muy educativos. Sin embargo, hay un vacío con la marca Playskool, pues debe enfrentar a su mayor competidor Fisher Price y cada año los clientes han ido bajando su porcentaje de compras destinado a esta marca por su baja rotación.

La categoría de niñas se ha ido reinventando con marcas que han entrado con el pie derecho al mercado, entre ellas, Nerf Rebelle y Doh Vinci. En cuanto a Furreal y My Littest Petshop han perdido fuerza y se necesita idear un plan para levantarlas.

Niños es la categoría más fuerte, en especial gracias a Nerf, Transformers y las figuras de acción de Avengers. En cuanto a Nerf hay un nuevo competidor: BoomCo de Mattel al cual prestar atención. Adicional, no hay que perder de vista las figuras de DC Comics (Batman, Superan, etc.) también de Mattel, en especial las de 12 pulgadas que están cobrando fuerza en el mercado y vienen a ser la competencia directa de las figuras Avengers de Hasbro.

Respecto de juegos de mesa, todavía se venden bien, pero han bajado en los últimos años sobre todo por el boom de los juegos electrónicos. Tal como recomiendan los clientes, Hasbro debe ir tratando de incorporar más tecnología en sus diferentes líneas de juguetes.

3.6 Análisis de precio

El precio al público de Hasbro es adecuado para el mercado costarricense, considerando que es un producto de marca y no uno genérico y dirigido a las clases de media a alta. Se encuentra, además dentro del rango de precios de marcas dirigidas al mismo segmento como Mattel y Boing Toys. Es incluso menos caro que Lego, con quien también compite.

Para abarcar más mercado de los segmentos menos adinerados, se tendría que analizar la posibilidad de aumentar sus líneas de productos “Value”, destinadas a los mercados emergentes, como por ejemplo, las Equestria Girls Value o las máscaras de los Avengers más sencillas y con el precio más económico pensado para este segmento.

En cuanto al precio que pagan los clientes directos a Hasbro se encuentra en desventaja respecto de la competencia sobre todos por las mejores condiciones de descuentos y plazos de crédito que esta última ofrece. Cabe

mencionar que esto más que reflejarse en el Precio al Publico es un beneficio para el cliente directo quien gana un mayor margen , porque del estudio de mercado realizado para el Capitulo II se concluyó que los precios son similares vs la competencia, exceptuando las promociones o campañas de descuentos puntuales. Y tal como afirma el Sr. Roberto Federspiel, el cliente prefiere comprar más de lo que le dé un mayor margen.

Al tener Hasbro una oferta de productos tan variada y, por tanto, un rango de precios amplio puede cubrir las diferentes necesidades de las familias durante todo el año, desde una compra casual o "por impulso" hasta un juguete para Navidad. Los juguetes de precios más altos de Hasbro son para las niñas el Furby cuyo precio ronda los ¢59.000 y para los niños el lanzador Rhinofire de Nerf de aproximadamente ¢98.000, ambos se encuentran dentro del rango de precios máximos que, tanto los clientes directos como las mamás mencionaron estarían dispuestas a pagar por un juguete en temporada de Navidad.

Dos retos importantes se deben trabajar en el tema de precios: buscar una estrategia para alinear el mercado y que no exista mucha diferencia de precios de un mismo artículo de un cliente a otro y lograr la aprobación de un precio diferente más bajo para los distribuidores.

3.7 Análisis de distribución

Hasbro cuenta con una eficiente estrategia de distribución en Costa Rica, pues enfoca sus esfuerzos y relación directa en las jugueterías y tiendas claves y para llegar al resto del mercado (bazares y tiendas pequeñas) lo hace a través de sus dos distribuidores.

La disponibilidad de producto en las tiendas durante los primeros meses del año puede mejorar. Por ejemplo, del estudio de campo se observó que los dos primeros meses del año 2015 hubo escasez en el mercado de ciertas marcas como Doh Vinci, Nerf Rebelle, Avengers e incluso Play Doh en temporada escolar.

Del análisis de inventarios y observación de los puntos de venta se encontró, además que algunos clientes mantienen bastante producto en sus bodegas o centros de distribución, aunque se hayan agotado algunas referencias en las tiendas. No se mantiene un adecuado resurtido. Esto ocurre en especial con

los distribuidores quienes, además de vender al por mayor tienen sus tiendas al detalle.

Se comprobó que dos distribuidores son suficientes para cubrir todo el mercado, sin embargo, todavía hay algunos clientes potenciales a quienes se les podría vender directo y mantener producto durante todo el año, entre ellos Automercado y Office Depot.

3.8 Análisis de promoción

Hasbro invierte una gran cantidad de recursos en películas, series de TV y trade marketing. Tal como se observó en las secciones de Focus Group y entrevistas el cliente directo, las películas y series de TV son una poderosa herramienta de ventas, pues uno de los motivos principales por el cual los niños piden un juguete a sus padres es porque vieron el personaje en una película o serie de TV y los productos ligados a una película o serie de TV, por lo general, tienen una mayor rotación. Se hace necesario en el Capítulo IV plantear una propuesta para sacar un mayor provecho a este recurso y que, tanto el cliente directo como el final tengan un mayor conocimiento de los canales y horarios en que éstas se transmiten.

Respecto de la promoción de Venta Mágica, es una excelente iniciativa para apoyar y fortalecer la relación con el cliente directo, sin embargo, se realiza muy tarde en el año; debería implementarse a finales de enero o principios de febrero.

La compañía no invierte en Outdoors como vallas publicitarias, paradas de buses, traseras de buses ni otro tipo de pauta diferente a la de televisión, como por ejemplo, en cines. Este es un espacio que se debería analizar y aprovechar que la competencia tampoco lo hace.

El servicio de trade marketing es excelente y el cliente se encuentra satisfecho. En este punto, solo hay que prestar atención a algunas peticiones especiales de los clientes como más actividades exclusivas, un poco más de apoyo en cuanto a mercaderistas sobre todo en temporada de fin de año y capacitaciones al personal.

3.9 Análisis de servicio al cliente

En cuanto a servicio al cliente (final) la compañía se ha encontrado siempre en la mejor disposición de brindar el mejor servicio posible. Lo que se percibe, y suele ocurrir con las empresas grandes y globales, es que el cliente cree que de tener algún problema por estar en Costa Rica no se les va ayudar o tienen que contactar alguien en Estados Unidos o que será complicado. La página de Internet de servicio al cliente ni siquiera el cliente directo la conocía. Se hace necesario plantear una manera como el cliente conozca todos los caminos que tiene para resolver sus diferentes problemas o inconvenientes con los productos de Hasbro.

3.10 Análisis de la estrategia de ventas

La planificación que lleva a cabo la empresa al elaborar un presupuesto anual y revisiones trimestrales para revisar y proyectar las ventas es muy eficiente ya que permite dar seguimiento al avance de cada cliente y tomar las medidas necesarias a tiempo cuando así se requiera.

Se comentó en el Capítulo II que el consultor de ventas visita a cada cliente para revisar sus órdenes trimestrales, esto como parte del servicio al cliente es muy bueno, pero habría que ver si a nivel de proyección anual por cliente no es más eficiente montar una única orden grande anual y que las revisiones trimestrales sean para revisar despachos, rotación de mercadería, y otros puntos. Al consultar al cliente sobre esto manifestaron estar de acuerdo.

En cuanto a las condiciones comerciales que se otorgan a los clientes: apoyos, descuentos y plazos de crédito se encuentra Hasbro un poco en desventaja vs la competencia. Estas condiciones, además se establecen cada año. En el siguiente capítulo, se planteará la posibilidad de hacer una planificación por lo menos a dos o tres años de forma tal que, tanto el cliente como Hasbro tengan un panorama claro del posible crecimiento a mediano plazo.

La competencia, también, ofrece un mejor apoyo en cuanto a liquidación de productos y esto incentiva a los clientes a comprar más de estas marcas, esto hace a un más cuesta arriba el crecimiento que se espera tener año tras año.

3.11 Análisis del consumidor final

El principal segmento que Hasbro busca cubrir son los niños de 4 a 12 años. Se expuso en el capítulo II que estos son, por lo general, consumidores un poco infieles y se rigen por lo que está de moda. En este caso, Hasbro hace bien en renovar sus colecciones cada año y ser el fabricante de los juguetes de las películas de moda. También, ha sido pionero es nuevas tendencias como lo fue con Nerf Rebelle en el 2014.

Los niños, también, buscan mucho lo coleccionable y es por ello que la empresa dentro de sus líneas de juguetes de preescolar, niños y niñas sigue esta línea en varias de sus marcas como Sr. Cara de Papa, Avengers, My Little Pony y Littlest Petshop.

Se mencionó, además que el niño de hoy es el más revolucionado de todos; la tecnología se ha convertido en su principal fuente de entretenimiento. Hasbro ha venido trabajando en esta área y ha incluido en su oferta juguetes más tecnológicos que interactúan con los celulares y tablets a través de sus aplicaciones o juguetes más complejos y elaborados como el lanzador de Nerf Combat Creature que se maneja a control remoto.

Hasbro conoce, además que el cliente muchas veces no tiene bien definido lo que va a comprar, pero sí un presupuesto de lo que puede gastar, así justifica su inversión en rotulación y hacer llamativo el lugar de sus marcas en el punto de venta. También, las activaciones y demostraciones de producto buscan dar a conocer las marcas y enganchar estos clientes indecisos.

Hasbro, también, saca provecho del comportamiento del cliente costarricense que visita las tiendas solamente para “observar” al tener varias opciones de productos económicos de “compra por impulso”.

3.12 Análisis de la competencia

Definitivamente, el mayor competidor para Hasbro en Costa Rica es Mattel, se puede observar claramente en las tiendas cómo compiten por espacios en las góndolas y sus productos y precios son similares. Sin embargo, no hay que descuidar otros participantes, como Boing Toys, Bandai, Melissa & Doug, Crayola y muchos otros más que entre todos suman una buena parte del mercado. Es necesario tener presente que las barreras de entrada son débiles y que las imitaciones, actualmente son fáciles de conseguir. Aunque por el

segmento meta de Hasbro, los juguetes genéricos a la fecha no le representan un gran problema, también, se debe estar alerta del tamaño del público que captan y que quizás Hasbro puede estar desaprovechando.

Lego por su parte, a pesar de estar entre los tres jugueteros más grandes del mundo, en Costa Rica no compite tan directamente con Hasbro por ser conceptos y tipos de juguetes muy diferentes; con excepción de la línea Kre-O de Hasbro que no pudo crecer por la presencia de Lego y que ya se está dejando de comercializar en este país. Adicional, los precios de Lego son mucho más caros que Hasbro.

Respecto de la competencia la mayor amenaza actual son las marcas de juegos y juguetes electrónicos. Ya se ha comentado anteriormente que Hasbro debe estar alerta y reinventarse tratando de incorporar cada vez más tecnología a sus juguetes e interactuar con estos aparatos a través de sus aplicaciones.

3.13 FODA

Habiendo analizado los entornos externos e internos del negocio de juguetes de la empresa Hasbro en las secciones anteriores, se sintetiza la información en la siguiente matriz FODA (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas)

Fortalezas	Debilidades
• Hasbro es una de las tres empresas de juguetes más grandes y conocidas del mundo • Extensa variedad de marcas y productos para cubrir las necesidades de entretenimientos del mercado • Alianza con la empresa de entretenimiento más fuerte del mundo: Disney • Excelente cobertura en TV con sus series de TV y comerciales. • Excelente servicio de trade marketing	• El negocio de juguetes es muy estacional • Dificultad de la marca Playskool para competir frente a la competencia Fisher Price • Condiciones comerciales para los clientes menos favorables que las de la competencia

Oportunidades	Amenazas
• Reciente caída en ventas del principal competidor: Mattel • Línea de juguetes “Value” más extensa para cubrir los segmentos de clase baja • Mayor disponibilidad de juguetes para despacho temprano en el año • Incorporar dentro del plan de mercado publicidad de exteriores y en cines	• Condiciones del mercadeo a veces se tornan irregulares: tipo de cambio, desempleo, sensibilidad al precio etc. • El “boom” de los juegos electrónicos • Mayor disponibilidad de productos genéricos en el mercado • Disminución del auge por los juegos de mesa • Fuertes campañas de descuentos del principal competidor: Mattel • Alta competencia en el mercado en general: barreras de entrada débiles

Con la anterior matriz FODA unida a los resultados del focus group y las entrevistas al cliente directo, se tienen todas las herramientas necesarias para, en el capítulo IV , hacer las propuestas necesarias a la empresa Hasbro en busca de un desarrollo todavía más eficiente y rentable de su marca, con el fin de obtener una mayor participación de mercado.

CAPÍTULO IV: Propuesta de plan estratégico de mercadeo para Hasbro en Costa Rica.

Una vez expuestos y analizados los entornos interno y externo actuales de la empresa Hasbro en Costa Rica y partiendo de la síntesis presentada en la matriz FODA del Capítulo III, a continuación, se presentará una propuesta de nueva estrategia de marketing.

Hasbro es una empresa con muchísimos años de experiencia en el mercado de juguetes y no en vano ocupa uno de los tres primeros lugares a nivel mundial en este campo, por este motivo, no se pretende cambiar del todo su estrategia actual, al contrario, se busca potencializar sus fortalezas y sacar provecho de las oportunidades encontradas con ideas nuevas e innovadoras, a la vez, que se minimizan las debilidades y amenazas.

5.1 Objetivo de la propuesta

Desarrollar una propuesta de plan estratégico de mercadeo para Hasbro, acorde con la realidad de la compañía, que permita hacer más rentable y eficiente su negocio y, a su vez, lograr una mayor participación de mercado.

5.2 Justificación de la propuesta

En el capítulo III, se indicó de la necesidad de encontrar el motivo por el cual a pesar de su exponencial crecimiento en los últimos años se ha hecho difícil para Hasbro en Costa Rica aproximarse al nivel de ventas de su principal competidor Mattel. Dado lo anterior, se llevó a cabo una investigación de mercados que abarcó, tanto clientes directos como consumidor final. De esta investigación se confirmaron sus ya conocidas fortalezas más otras adicionales, pero también se encontraron debilidades y amenazas que podrían estar frenando su crecimiento en el mercado. Por este motivo, se hace necesario, de su estrategia actual de marketing, reconocer los puntos necesarios de mejorar o cambiar y formular una nueva propuesta para estos.

5.3 Definición del mercado meta

La propuesta de plan estratégico de mercadeo se enfocará por fortalecer la relación comercial y, a su vez, incrementar las ventas hacia el mercado meta primario: el cliente directo. Tal como se expuso en el Capítulo II, los clientes directos son los distribuidores y minoristas a quienes Hasbro vende sus juguetes directamente. Ellos son: Wal-Mart, Toys, Universal, Juguetón, Leitón, Siman, Llobet, Aliss, Ekono y Pequeño Mundo.

Adicional, se espera que todos los esfuerzos de marketing en producto, precio, distribución y promoción den como resultado de igual manera un incremento en ventas en el mercado meta secundario: el consumidor final. El consumidor final comprende los niños entre 2 y 12 años de edad y sus familias.

5.4 Propuesta de marcas y productos

El portafolio actual de productos Hasbro en sus cuatro categorías: preescolar, niños, niñas y juegos de mesa, satisface la mayor parte de las necesidades de los clientes directos y el consumidor final. La estrategia propuesta se debe enfocar por mantener las características de los juguetes que los mismos clientes resaltaron durante todo el proceso de la investigación de mercados: seguros, que no tengan piezas pequeñas removibles, resistentes, duraderos y educativos. No obstante, se propone a la empresa evaluar las siguientes propuestas:

- Mejorar el surtido de juguetes para niñas disponibles para la región de Centroamérica. Esto no implicaría el costo del diseñar y fabricar nuevos productos, sino más bien, elegir de entre los que ya existen a nivel corporativo. Por ejemplo, el unicornio de Furreal, Starlily, no se consideró dentro del mix para niñas 2015 y el cliente Universal al verlo en el Toyfair en Hong Kong pidió autorización para comprarlo en exclusiva para Costa Rica. De igual forma el hornito Easy Bake no ha estado disponible para la región, pero los clientes sí han estado interesados en el.
- Para la marca Playskool, invertir en una minuciosa investigación de mercados para averiguar que características buscan las madres del

segmento de bebés en los juguetes y que no encuentran en la marca Playskool y en qué se diferencian de los marca Fisher-Price.

- Incorporar más tecnología en una mayor cantidad de juguetes como luces, sonidos, movimientos, e interacción con distintas aplicaciones, tratando siempre de que sean educativos en la medida de lo posible.
- Hallar la forma de hacer que los repuestos como los dardos de los lanzadores nerf y los pañales de las muñecas baby alive sean más económicos.
- Lanzar una línea de lanzadores Nerf para los niños más pequeños a partir de los 5 años de edad.

5.5 Propuesta de precio

La estrategia que se le propone a la empresa al respecto es mantener sus precios actuales ya que se encuentra dentro del rango de competidores similares dirigidos al mismo segmento de mercado como Mattel, Lego y Boing Toys. Además, su marca y calidad lo justifican. Para crear un mayor valor para el cliente, se sugiere fortalecer el servicio que se brinda, tanto al cliente directo como al consumidor final. Sobre mejora en servicio al cliente se señalará más adelante en el apartado sobre propuesta de servicio al cliente.

Para abarcar un segmento más extenso, pueden aumentar su línea de productos “Value” o más económicos.

Es necesario lograr uniformidad en el mercado de forma tal que no existan grande diferencias de precio entre un cliente y otro. Actualmente Toys y Wal-mart se encuentran muy por debajo de la media del mercado. En nuestro Costa Rica es ilegal obligar un cliente a marcar sus productos con determinado precio, sin embargo, se propone ofrecer un 1% de descuento sobre su compra total a aquellos clientes que por voluntad propia decidan apegarse al sugerido de precios.

Respecto del precio al cliente directo se pueden ofrecer mejores condiciones a los clientes a cambio de un crecimiento sostenido de la marca en sus tiendas, tanto en volumen como en espacios para exhibición. Las condiciones se refieren a los descuentos por volumen de compra y plazos de crédito. Se propone hacer planes de crecimiento a tres años. De este modo el cliente

puede obtener mejores precios al mismo tiempo que Hasbro percibe un crecimiento en ventas.

Por último, se sugiere elaborar una lista de precios exclusiva para los distribuidores con un margen preestablecido por la empresa.

5.6 Propuesta de distribución

Actualmente, Hasbro cuenta con una estrategia de distribución por medio de la cual vende directamente a unos pocos clientes claves y el resto del mercado lo cubre a través de dos distribuidores. Esto le ha permitido tener una buena cobertura del territorio nacional, sin embargo, se considera que aún hay potencial y se hacen las siguientes sugerencias a la empresa:

- Contratar una empresa de investigación de mercados para averiguar la verdadera proporción del territorio nacional que Hasbro está cubriendo y en cuales sectores, sobre todo los más alejados, hay potencial. Se solicitaría un listado de las principales tiendas, supermercados y bazares por sector. Posterior se analizaría el listado con los distribuidores para ver oportunidades.
- Evitar la escasez de productos en el mercado los primeros meses del año, fomentando los despachos tempranos entre los clientes. Este es un trabajo que debe hacerse de la mano de Hasbro Corporativo para que los productos nuevos o lanzamientos del año estén disponibles para despacho desde esta época.
- Negociar con los clientes que compran solamente para la temporada de Navidad como Ekono, Pricesmart, y Aliss cambiar a una estrategia anual a cambio de eventos, rotulaciones y/o algún descuento. De este modo la empresa se asegura de que los clientes tengan el producto disponible en estos puntos de venta durante todo el año.
- Para que el producto no se quede en el centro de distribución o bodegas de los clientes se propone que el supervisor de mercado haga un reporte mensual de los principales puntos de venta con las marcas que es necesario resurtir y lo envíe al consultor de ventas para que éste se encargue de coordinar con el encargado la reposición del producto o montar una nueva orden en caso necesario.

- Vender directamente, y no a través del distribuidor a los siguientes clientes: Automercado, Office Depot y Gessa.
- Elegir uno o dos de los principales clientes y trabajar con ellos un proyecto de tienda virtual Hasbro. El cliente podría ingresar a la página de tienda virtual Hasbro por Internet, pagar allí mismo y el producto se enviaría a su destino desde la bodega del cliente. Este proyecto involucraría el diseño de la página, instalación de cualquier sistema necesario y la contratación de un mensajero. Los costos se pueden negociar con el cliente.
- Para mejorar el conocimiento por parte del cliente final de las tiendas donde pueden conseguir los juguetes de Hasbro, se propone negociar con los clientes la inclusión de un cintillo en los comerciales de TV que indique “encuéntrelos en: Universal, Juguetón, Toys, Leiton…”
- Contactar asociaciones de empleados en grandes empresas como Hewlett Packard y Amazon y negociar con ellos la compra de juguetes para sus diferentes actividades de día del niño, Navidad, entre otras. A estas asociaciones se les puede vender directamente o a través de alguno de los dos distribuidores.

5.7 Propuesta de promoción

El área en donde se encuentra una mayor oportunidad para la empresa en Costa Rica es la de promoción. Actualmente, la empresa ofrece un excelente producto, a un precio razonable y con buena presencia alrededor del territorio nacional. Se propone un plan para mejorar el posicionamiento de marca en la mente del consumidor, tomando en consideración que es necesario:

- Enfocarse en las marcas franquicia de la empresa
- Generar el reconocimiento de estas marcas como pertenecientes a Hasbro
- Hacer énfasis en los beneficios del producto
- Hacer uso de nuevas plataformas de comunicación: exteriores, cine, radio, prensa.

A continuación, se detalla la propuesta de acciones para implementar:

5.7.1 Propuesta de mercadeo y publicidad

- Realizar un catálogo impreso por semestre que incluya todos los juguetes por marca con su respectiva descripción, incluyendo las funciones y beneficios de éste. Este catálogo se entregaría a cada cliente directo y algunas copias adicionales a los distribuidores para sus agentes vendedores.

- Fomentar entre los principales clientes directos la realización de catálogos en temporadas especiales como Día del Niño y Navidad. Los catálogos se pueden insertar en periódicos o tenerlos disponibles en las Cajas de las tiendas. A diferencia del catálogo anterior, éste estaría dirigido al consumidor final e incluiría solamente una selección de productos relevantes para la temporada.

  Esta práctica es común en países como Perú y Colombia. El cliente puede usar su presupuesto COOP para este fin, o bien, Hasbro puede realizar un aporte económico.

- Realizar un “brochure” impreso anual con el detalle de las series de televisión y películas por marca. Debe incluir un resumen de la trama de cada una de ellas. En el caso de las series de televisión, incluir las horas y canales en que se transmitirán. Para las películas, las fechas de estreno.
- Diseñar e implementar una página facebook para Hasbro Costa Rica donde se puedan compartir noticias importantes acerca de la empresa, comerciales de TV de los juguetes, lugar, fecha y hora de las activaciones de marca, entre otras cosas. También, se tendría disponible esta página para concursos y promociones.

- Formar un Club Hasbro. Las personas que llenen su boleta de afiliación disponible en las principales tiendas del país pasarían a formar parte del Club Hasbro y recibirían en sus correos noticias importantes, invitación a las actividades que se realizan durante el año y promociones o descuentos especiales.
- Efectuar la promoción de Venta Mágica a finales de enero o principios de febrero. El consultor de ventas debe recibir por parte de los clientes su inventario final del año a más tardar la primera semana de enero para poder hacer la propuesta de productos y porcentajes de descuento. Se debe coordinar con antelación la rotulación de los puntos de venta con material alusivo a la promoción. El comercial de TV debe transmitirse por televisión abierta. Por su parte, Hasbro debe encontrar una manera de

negociar a nivel corporativo un mayor presupuesto para apoyar a los clientes en esta liquidación.

- Publicidad en revistas especializadas en temas de padres y niños cuyo público meta sean las madres de clase media a alta. Entre ellas: *Mamá Joven*, *Hablemos de Niños* y *Niños Seguros y Felices*.

- Realizar una campaña publicitaria de exteriores para incrementar la recordación de las marcas por parte del consumidor y apoyar la venta de juguetes durante las siguientes tres temporadas: Venta Mágica, Día del Niño y Navidad. Se propone incluir: vallas, paradas y traseras de buses.
- Llevar a la práctica una campaña publicitaria en cines. Se sugiere pautar los comerciales de TV de productos claves antes cada película seleccionada previamente. Esto debe aprovecharse, particularmente, durante los rodajes de las películas de Hasbro o de las licencias de Hasbro como Disney.
- Realizar una carrera de atletismo Hasbro en septiembre, mes del día del niño. En Costa Rica, es el deporte más de moda actualmente; hay en calendario de carreras a las que asisten hasta 5000 y más competidores. Se puede sacar provecho del Día del Niño para evocar en los padres el sentimiento de que todos llevamos un niño por dentro, además de ofrecerles la oportunidad de competir en familia. Se propone hacer la carrera de adultos de 5 y 10 km y para los niños de 100 a 1000 ms, según sus diferentes categorías. La meta debe estar bien rotulada con las marcas y se pueden tener en el recorrido diferentes personajes de Hasbro como Bumblebee, Optimus Prime, Doh-Doh, Equestria Girls, entre otros. La medalla y el número, también, deben ser alusivos a las marcas. Esta actividad se puede realizar en alianza con algún cliente

como Universal o Toys. Adicional, se sugiere buscar patrocinadores como Gatorade y Pozuelo.

- Participar, en alianza con un cliente, del Festival de la Luz en el mes de diciembre. El Festival de la Luz consiste de un desfile de carrozas muy coloridas e iluminadas y las mejores bandas del país por el Paseo Colon y la Avenida Segunda en San José. Este evento tiene una cobertura total por parte de los medios de comunicación televisivos, radiales y escritos. A la actividad asisten alrededor de un millón de personas. Es un evento muy costoso, pero realizable si se acuerda la alianza con un cliente. Se puede utilizar parte del COOP para este propósito y Hasbro aportar otro tanto. En el pasado Universal y Mattel lo han llevado a cabo.

5.7.2 Propuesta de trade marketing

El trabajo realizado en el punto de venta a la fecha es una de las fortalezas de la empresa en Costa Rica. Se presentarán, a continuación, algunas sugerencias para seguir siendo excelentes en esta área y perfeccionar la planificación anual de espacios y actividades:

- Negociar desde principio de año con cada cliente los espacios que se tendrán para rotular y exhibir los juguetes. Esto debe hacerse en el momento de establecer las condiciones comerciales del cliente y se pueden fijar, como parte del contrato anual, estos espacios. La negociación debe incluir el número de pasillos, cabeceras y espacios para exhibidores especiales por marca. Esta es una forma de asegurar

la presencia de marca en la tiendas y evitar que los espacios sean sustituidos con productos de la competencia.

- Contratar un mercaderista adicional permanente para poder visitar, supervisar y acomodar las tiendas principales un mayor número de veces al mes.
- Para cada cliente cuyo monto de compra anual supere los $500.000, planificar una actividad grande exclusiva anual. Esta actividad puede llevarse a cabo dentro de sus tiendas, en un centro comercial u otra locación propuesta por el cliente, como por ejemplo, el Museo de los Niños. Se sugiere planificar estas actividades atadas a compra para recuperar la inversión.
- Algunas veces, a pesar de las indicaciones de los empaques, se hace difícil para el cliente entender todas las funciones de los juguetes. Se sugiere realizar demostraciones sobre el uso y beneficios de los productos, en los puntos de venta, en forma regular y no aislada durante el año.

5.7.3 Propuesta de alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas son tácticas de ganar – ganar en la cual dos empresas unen sus esfuerzos para lograr un objetivo común.

Tal como se mencionó en el Capítulo III, Hasbro ha trabajado algunas de estas alianzas a nivel regional, por ejemplo, la cajita feliz de Mc Donalds.

Para Centroamérica, actualmente, tiene un contrato con la empresa panameña Mon-Agosin, encargada de buscar este tipo de oportunidades en el mercado; sin embargo, se propone trabajar localmente, a través del consultor de ventas de Costa Rica, en concretar algunos proyectos de esta índole, siempre y cuando la negociación involucre la venta de juguetes para llevar a cabo la promoción y no solamente el uso de las licencias Hasbro por la otra parte.

En concreto, para el primer año, se sugieren las siguientes tres empresas y promociones:

- Pozuelo: para el regreso a clases se propone “brandear” la bolsa de 12 paquetes de galletas cremitas con la marca Playdoh e insertar dentro de ésta una latita pequeña de Playdoh. La empresa Pozuelo deberá

comprar al menos 200.000 latitas de plastilina para no tener que pagar nada adicional por la licencias.

- Dos Pinos: se propone “brandear” con las marcas Nerf y Nerf Rebelle los six pack de leches saborizadas. Dentro del pack vendrá un cupón con un premio instantáneo Nerf o Nerf Rebelle o un cupón para que el niño o la niña llene con sus datos y quede participando para ser elegido a participar en el gran rally Nerf. El gran rally Nerf se llevaría a cabo en una fecha por definir y consistiría en un día lleno de competencias, premios y sorpresas Dos Pinos y Nerf.

- Wal-Mart & Bimbo: se sugiere trabajar una promoción conjunta con las marcas Transformers y Equestria Girls. La propuesta consiste en rotular los bocadillos para meriendas Bimbo con ambas marcas, incluir dentro del empaque un sticker. El niño o niña deberá ir pegando los stickers en un coleccionador que puede retirar en los Wal-Mart. Al completar 10 stickers más un monto de dinero simbólico por definir puede llevarse una figura de pulgadas de Transformers o Equestria Girls.

5.8 Propuesta de servicio al cliente

Se propone a la empresa mejorar aún más el buen servicio que brinda al cliente directo y final para crear valor y justificar el precio que aunque razonable no es de los más económicos del mercado. A continuación, se listan las propuestas para lograrlo:

- Brindar dos capacitaciones al año a los empleados de las principales tiendas del país acerca de las marcas, los productos y en especial las funciones y beneficios de los más importantes o clave. Esto es un servicio de Hasbro hacia el cliente directo ya que le ayudará a aumentar las ventas y al mismo tiempo hacia el consumidor final que se sentirá complacido cuando el vendedor le pueda responder óptimamente a sus consultas sobre el juguete.
- Comunicar a través de publicidad en las tiendas y correo electrónico o facebook (en caso de llegar a implementar las sugerencias de la sección de mercadeo y publicidad) la disponibilidad de un portal de Servicio al Cliente en la página web Hasbro para América Latina, donde encontrará un apartado de preguntas frecuentes y una sección para envío de correos.
- Elaborar un manual sobre los requerimientos de los clientes a la hora de hacer sus despachos desde China y Miami. Este manual deberá incluir los requisitos de etiquetado, de certificados de origen y cualquier otra petición especial por parte del cliente. Con esto se busca mejorar la

eficiencia de los despachos y evitar atrasos sobre todo a la hora de que el cliente des almacena sus contenedores.

5.9 Propuesta de estrategia de ventas

En cuanto a la estrategia de ventas, a pesar de que la marca ha crecido significativamente en el mercado costarricense los últimos años, hay algunas cosas que se pueden hacer para trabajar más ordenadamente. Se listan a continuación estas estrategias:

- Realizar un plan de crecimiento a tres años con cada cliente, en lugar de trabajar año tras año un presupuesto. Este plan, además de incluir el monto de compra por parte del cliente, debe incluir las condiciones comerciales que lo motiven por cumplir éste.
- Es fundamental revisar estas condiciones de forma tal que sean atractivas para el cliente y sobre todo similares o mejores a las de la competencia. En caso contrario, los clientes no van a asumir un compromiso serio con el plan de crecimiento.
- El patrón de despachos se repite cada año: primer trimestre despachos muy bajos o nulos en ciertos clientes; segundo y tercer trimestres son los más fuertes en despachos y último trimestre es regular. Como parte de la nueva estrategia se debe negociar con los clientes hacer despachos significativos en el primer trimestre para forzar la rotación del producto en el punto de venta y de este modo, necesitar reposición y poder alcanzar las metas de los siguientes meses.

5.10 Plan de Acción

La propuesta de mercadeo descrita anteriormente, a continuación, se resumirá en el siguiente cuadro como un listado de todas las acciones por llevar a cabo durante el año son sus respectivas fechas.

Plan de Acción 2016	2015	Q1			Q2			Q3			Q4		
	Q4	Ene.	Feb.	Mar.	Abr.	May.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Oct.	Nov.	Dic.
Producto													
Elegir surtido niñas													
Investigación de mercados Playskool													
Precio													
Sugerido de precios													
Lista precios distibuidor													
Distribución													
Investigación cobertura de mercado													
Despachos tempranos													
Negociación clientes de único despacho anual													
Reporte mensual tiendas + resurtido													
Venta directa: Automercado, Office Depot, Gessa													
Proyecto tienda virtual													
Cintillos comerciales de TV													
Visitar Asociaciones de empleados													
Promoción													
Mercadeo y publicidad													
Catalogo cliente directo													
Catalogo temporadas especiales consumidor final													
Brochure series de TV y películas													
Pagina Facebook													
Club Hasbro													
Venta Mágica													
Publicidad en revistas													
Campaña de exteriores													
Campaña en cines													
Carrera atlética													
Festival de la luz													
Trade Marketing													
Negociación anual de espacios													
Mercaderista adicional													
Actividades exclusivas clientes													
Demostraciones producto													
Alianzas estratégicas													
Pozuelo Play Doh Regreso a Clases													
Dos Pinos Nerf Verano													
Wal-mart - Bimbo Día del Niño													
Servicio al cliente													
Capacitaciones vendedores													
Comunicación portal de servicio al cliente													
Manual requerimientos clientes													
Estrategia de Ventas													
Planes de crecimiento a 3 años													
Revisión de condiciones													

5.11 Justificación Económica

El total de la justificación económica de las anteriores acciones es de $210.000, el cual se detalla a continuación:

Plan de Acción 2016	Presupuesto Dólares
Producto	15000
Elegir surtido niñas	0
Investigación de mercados Playskool	15000
Precio	0
Sugerido de precios	0
Lista precios distibuidor	0
Distribución	45000
Investigación cobertura de mercado	15000
Despachos tempranos	0
Negociación clientes de único despacho anual	0
Reporte mensual tiendas + resurtido	0
Venta directa: Automercado, Office Depot, Gessa	0
Proyecto tienda virtual	12000
Cintillos comerciales de TV	18000
Visitar Asociaciones de empleados	0
Promoción	144000
Mercadeo y publicidad	
Catalogo cliente directo	3000
Catalogo temporadas especiales consumidor final	10000
Brochure series de TV y películas	8000
Pagina Facebook	6000
Club Hasbro	3000
Venta Mágica	0
Publicidad en revistas	8000
Campaña de exteriores	15000
Campaña en cines	10000
Carrera atlética	10000
Festival de la luz	25000
Trade Marketing	
Negociación anual de espacios	0
Mercaderista adicional	10000
Actividades exclusivas clientes	12000
Demostraciones producto	8000
Alianzas estratégicas	
Pozuelo Play Doh Regreso a Clases	0
Dos Pinos Nerf Verano	8000
Wal-mart - Bimbo Día del Niño	8000
Servicio al cliente	6000
Capacitaciones vendedores	2000
Comunicación portal de servicio al cliente	4000
Manual requerimientos clientes	0
Estrategia de Ventas	0
Planes de crecimiento a 3 años	0
Revisión de condiciones	0
PRESUPUESTO TOTAL	$210.000

Con el anterior presupuesto, se finaliza la propuesta para la estrategia de mercadeo del negocio de juguetes de la empresa Hasbro en Costa Rica. Se puede observar que económicamente es factible llevarla a cabo y queda a criterio de los gerentes de la Empresa ponerla en práctica en el corto o mediano plazo. A continuación, en el capítulo V, se establecerán las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Después de haber descrito los entornos interno y externo del negocio, realizado una labor de investigación de mercados, y, habiendo analizado los resultados para, con base en ello, proponer una estrategia de marketing para la empresa, finalmente, se llega a este ultimo capitulo, en el cuál, se presentarán las conclusiones y recomendaciones finales de la investigación.

Conclusiones

- Los juguetes son herramientas esenciales en el desarrollo mental, físico, emocional y social de los niños y promueven su imaginación y creatividad. Es fundamental para todo fabricante velar por un estricto cumplimiento de las normas internacionales de salud y seguridad.
- Hasbro es una de la tres empresas de juguetes más grandes del mundo y como tal debe velar por seguir siendo competitivo en calidad, valor y precio
- El principal competidor de Hasbro a nivel mundial y local es Mattel. El tener líneas de juguetes y precios tan similares lo hace complicado para ambos.
- La tendencia actual en los niños indiscutiblemente es el uso de tecnología.
- Actualmente la opinión del niño tiene mucho más peso que hace algunos años y es clave para las mamás a la hora de elegir lo que van a comprar.
- El negocio de juguetes es sumamente estacional; es mejor entre septiembre y diciembre.
- Característico del mercado es que un número pequeño de clientes tiene en sus manos una alta porción de las ventas totales
- En Costa Rica, no existe un industria de juguetes como tal, pero sí un amplio mercado para comercializarlos.
- Los Tratados de Libre Comercio con China y Estados Unidos favorecen la importación de juguetes en Costa Rica.

- Dentro de la estrategia de mercadeo actual de la empresa en Costa Rica, es fuerte en producto, precio y distribución. En mercadeo y publicidad se encontró un área de oportunidad.
- En cuanto a producto cuenta con una extensa variedad de marcas y productos para cubrir las necesidades del mercado.
- El precio es razonable porque su calidad y marca lo justifican; además se encuentra dentro del rango de competidores del mercado.
- Su estrategia de distribución le ha permitido llegar a tener actualmente cobertura en un alto porcentaje del territorio nacional.
- Respecto de mercadeo y publicidad es fuerte en trade marketing y comerciales de TV.
- Si bien, Hasbro ha venido creciendo en ventas en Costa Rica aún tiene potencial y mercado para más.
- La nueva propuesta de estrategia de mercadeo está orientada a posicionar la marca más firmemente en la mente del consumidor e incrementar su participación de mercado en el mediano plazo.

Recomendaciones

- No enfocar su atención, únicamente, en su principal competidor Mattel, si no también, en el resto de compañías como Bandai, Jakks Pacific, MGA Entertainment, y las demás, que en conjunto suman un importante porcentaje del mercado global.
- Manejar la tendencia de ciclos de vida de producto más cortos a través de constantes investigaciones de mercado para mantenerse al día con el rápido cambio de intereses de los niños.
- Hacer revisión de las propuestas del presente trabajo y considerar ponerlas en práctica. Esto ayudará a doblar el crecimiento que a la fecha la empresa ha venido teniendo en Costa Rica y hará a la empresa más fuerte frente a sus competidores actuales y los nuevos que han venido cobrando fuerza.

Con las conclusiones y recomendaciones, se finaliza la investigación. Se espera que sea un aporte valioso para la empresa y que sea el comienzo de una nueva etapa en Costa Rica, que lleve a Hasbro en el mediano plazo a ser la empresa número uno en juguetes del país.

BIBLIOGRAFÍA

Libros consultados

Clow,Kenneth y Baack, Donald (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing.* Cuarta edición. México: Pearson Educación.

Gómez, Miguel (1998). *Elementos de Estadística Descriptiva*. Tercera edición. Costa Rica: Editorial UNED.

Kerin, Roger; Hartley, Steven y Rudelius, William (2009). *Marketing*. Novena edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Kotler, Philip (2005). *Los 10 pecados capitales del marketing*. México. Editorial Gestión 2000.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2007). *Marketing, versión para Latinoamérica*. Onceava edición. México: Pearson Educación.

Kotler, Philip (2008). *Las preguntas más frecuentes sobre Marketing*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.

Lamb, Charles W.; Hair, Joseph F.; McDaniel, Carl; Ortiz Staines, Manuel; Castrejón y Alcocer, Alma (2006). *Marketing*. Octava edición. México: Thomson.

Martínez-Vilanova, Rafael (2004). *Gestión de la clientela. La manera de conseguir y retener clientes rentables.* Madrid: Editorial ESIC.

McDaniel, Carl y Gates, Roger (2005). *Investigación de mercados*. Sexta edición. México: Thomson.

Reichheld, Frederick y Teal, Thomas (2002). *El efecto lealtad: crecimiento, beneficios y valor último*. Barcelona: Editorial Ariel.

Ries, Al y Ries, Laura (2003). *La caída de la publicidad y el auge de las RR PP*. España: Ediciones Urano.

Setó, Dolors (2004). *De la calidad de servicio a la fidelidad del cliente*. Madrid: Editorial ESIC.

Swift, Ronald S. (2002). *CRM: Cómo manejar las relaciones con los clientes*. México: Pearson Educación.

Zeithaml, Valarie; Bitner, Mary Jo y Gremler, Dwayne D. (2009). *Marketing de servicios*. México: McGraw-Hill Interamericana.

Páginas webs consultadas

- http://www.aefj.es/aefj/
- http://www.toy-icti.org/
- http://comerciojusto.org/
- http://www.todopapas.com/
- http://www.astm.org/
- http://www.inec.go.cr/
- http://www.comex.go.cr/
- http://www.procomer.com/
- http://www.hasbro.com/
- http://www.mattel.com/
- http://www.unicef.org/
- http://www.mattel.cl/nosotros.html
- http://www.altonivel.com.mx/24945-como-es-el-nino-de-hoy.html
- http://gestion.pe/empresas/hasbro-se-ha-convertido-firma-entretenimiento-2103512

Otros recursos consultados

- Informe Anual Hasbro 2013
- Informe Anual Mattel 2013
- Informe Anual Lego 2013

ANEXO I: FOCUS GROUP

Se desea conocer la opinión e impresión de las mamás acerca de las marcas Hasbro y su presencia en el punto de venta.

Para conocer las opiniones e impresiones se auxiliará del “Focus Group”

- **Segmento por investigar:**

Madres de 30 años de edad en adelante que posean niños de 4-12 años de edad, estudiantes de educación preescolar o primaria, de clase social media alta a alta y que residan en la Gran Área Metropolitana de Costa Rica.

- **Muestra:**

La muestra está conformada por 7 mamás que se seleccionaron tomando en consideración los criterios arriba mencionados.

Guía del moderador

- **Presentación**
  a. Presentación del Moderador
  b. Motivo de la reunión
  c. Presentación de los Integrantes, para que puedan entrar en un ambiente agradable y cómodo
  d. Duración del grupo foco de 1 hora

- **Explicación Introductoria para la Sesión de Grupo**
  a. Explicar cómo funciona las sesiones de grupo.
  b. Explicar que no hay respuestas correcta, solo opiniones. Usted representa a muchas personas que piensan igual.
  c. Por favor, que solo hable una persona a la vez. Y si desea dar una opinión puede levantar la mano.

d. Si usted tiene una opinión diferente a las demás personas del grupo, es importante que nos la haga saber.
e. ¿Tienen alguna pregunta?

✶ Preguntas Generales o de Apertura

a. ¿Cuáles marcas de juguetes conocen?
b. ¿Qué tipo de juguetes son los favoritos de sus hijos? (Ej: héroes de acción, muñecas, juegos electrónicos, juegos de mesa, lanzadores)
c. ¿Consideran ustedes que los juegos electrónicos (Xbox, tablet, celular) han desplazado los juguetes tradicionales?
d. ¿Suele comprar juguetes genéricos? (por lo general chinos y sin marca)
e. Cuando ustedes van a una tienda y ya tienen pensado un juguete que van a comprar, ¿es posible que cambien de opinión por otro juguete que está en promoción (descuento) si tienen características similares al primero?
f. ¿Cuáles características consideran debe tener un juguete?

✶ Preguntas de Transición

a. ¿Qué marcas de juguetes prefieren sus hijos?
b. ¿Con qué frecuencia compra juguetes a sus hijos?
c. En una fecha cualquiera ¿cuál es el precio máximo que está dispuesto a pagar por un juguete?
d. En una fecha especial (cumpleaños, Navidad) ¿cuál es el precio máximo que está dispuesto a pagar por un juguete?
e. ¿En cuáles tiendas acostumbra comprar juguetes a sus hijos?
f. Por lo general, cuando entra a una tienda ¿ya sabe lo que va a comprar?
g. Por general, cuando entra a una tienda ¿ya sabe el presupuesto que puede gastar?
h. Por lo general, ¿cuál es el motivo más común por el cual su hijo le pide un juguete? (pueden ser varias)

□ Su amiguito(a) lo tiene

□Para ir completando una colección

□Es del personaje de la película que vio en el cine o la serie de TV

□Lo vio en un comercial de TV

□Lo vio casualmente en una tienda

Presentación de las marcas Hasbro

Para la segunda parte del cuestionario a continuación se les presentarán las marcas Hasbro.

* **Preguntas Específicas**

Para llevar a cabo estas preguntas, se realizarán preguntas directas:

a. ¿Es su hijo "fan" de alguna(s) marca(s) Hasbro? Puede mencionarla (s) por favor.
b. ¿Qué opina acerca de los juguetes Hasbro que ha tenido su hijo?(si los ha tenido)
c. ¿Alguna vez ha tenido algún problema con un juguete Hasbro?
d. ¿Ha requerido alguna vez servicio al cliente Hasbro? De ser así recibió ayuda oportuna?
e. ¿Sabía que Hasbro cuenta con una página web de Servicio al Cliente?
f. ¿Qué le parecen los precios de los juguetes Hasbro?
g. ¿Alguna vez ha requerido información sobre un producto Hasbro en las tiendas? El personal de la tienda, ¿supo ayudarle?
h. Cuando necesita un juguete Hasbro, ¿lo localiza fácilmente dentro de la tienda?
i. ¿Sabía que Hasbro organiza eventos de sus marcas en las tiendas? Por ejemplo de Equestria Girls, Nerf, Transformers y Playdoh.
j. ¿Se ha enterado en algún momento de estos eventos?
k. ¿Ha asistido alguna vez a estos eventos? En caso afirmativo, ¿recuerda la marca y que le pareció dicha actividad?

l. ¿Conoce la Venta Mágica de Hasbro el primer trimestre de cada año? (Es la temporada en la que juguetes seleccionados de Hasbro se encuentran en descuento en todas las tiendas principales del país.)
m. ¿Ha comprado juguetes Hasbro en descuento durante Venta Mágica?
n. ¿Recuerda algún comercial de televisión de Hasbro que haya visto?

✶ **Preguntas de Cierre**

a. ¿Qué le recomendaría a Hasbro acerca de sus juguetes?
b. ¿Recomendaría a otros padres o amigos las marcas Hasbro?

✶ **Agradecimiento por la Participación**

Se les agradeció a las personas por su participación y por la calidad de respuestas que se obtuvo en las preguntas. Se les obsequió unas barritas de masa modeladora PlayDoh.

ANEXO II: Entrevistas en Profundidad Individuales Cliente Directo

Se desea conocer la opinión e impresión del Cliente Directo acerca de las marcas Hasbro, su posicionamiento en el mercado y el apoyo recibido por parte de la empresa.

Para conocer las opiniones e impresiones se auxiliará de las “Entrevistas en Profundidad Individuales”

- **Segmento por Investigar:**

Los cinco principales Clientes Directos (distribuidores y minoristas) de Hasbro en Costa Rica: Toys (Sr. Carlos Acuña), Universal (Sr. Byron Madrigal), Juguetón (Sra. Elke Nanne), Leitón (Sr. Rolando Leitón) y Llobet (Sr Mario José Crespo).

- **Metodología:**

Se aprovecharán las reuniones o sesiones de trabajo normales para entablar una conversación casual con cada uno de los clientes acerca de varios temas de interés previamente elegidos

Guía

- **Marcas y productos de la empresa**
    a. En general, ¿en los últimos años cuáles han sido las marcas de menor y mayor rotación?
    b. ¿Hay alguna marca que usted considera que ha decaído en los últimos años?
    c. ¿Considera la oferta de productos de Hasbro lo suficientemente grande y variada para cubrir las necesidades de todo el año?
    d. ¿Considera usted que los juegos electrónicos (Tablets, celulares, Xbox, etc.) han desplazado los juegos tradicionales?
    e. ¿En qué proporción se venden los juguetes de marca vs los genéricos (chinos y sin marca)?

f. ¿Tiene alguna recomendación para Hasbro en cuanto a sus productos?

✶ **Precios**

a. ¿Le parece adecuado el precio que debe pagar a Hasbro por sus juguetes? Si desea puede comparar con otros proveedores.
b. ¿Le parece adecuada la fórmula aplicada para calcular los precios al público en la Lista Sugerida de Precios? (FOB x 1,25 x 1,30 x 1,30 x 570 x 1,13)
c. ¿Considera los precios de Hasbro competitivos para el mercado costarricense?
d. ¿Cuál es el precio máximo que un cliente paga por un juguete en temporada de Navidad? ¿Cuánto vale aproximadamente el juguete más caro que vende usted en sus tiendas? (comparable con los productos Hasbro)

✶ **Mercadeo y Publicidad**

a. ¿Conoce las series de TV de Hasbro y los canales y horarios en que éstas se transmiten?
b. Y en cuanto a las películas de cada año (por ejemplo Transformers: Age of Extinction 2014 y las de Equestrian Girls) ¿han sido efectivas para aumentar la rotación de los productos?
c. En los últimos años, ¿le ha compartido Hasbro los comerciales de TV y el detalle del plan de medios?
d. ¿Qué opinión tiene de la “Venta Mágica”? ¿Es realmente efectiva? Hay algo que se pueda mejorar?
e. ¿Cree usted que si un cliente entra a su tienda teniendo ya en mente lo que va a comprar, puede cambiar de opinión si otro artículo similar se encuentra en descuento?
f. De los Spring y Fall Previews en Rhode Island, ¿que recomendaciones haría a Hasbro?

- **Trade Marketing**
    a. ¿Es adecuado el servicio que usted recibe en los puntos de venta en cuanto a rotulación, mercaderistas y promotores?
    b. ¿Considera que las activaciones o eventos de las marcas realizados en sus tiendas ayudan a la rotación de los productos?
    c. ¿Qué le pediría a Hasbro en cuanto a apoyo en el punto de venta?

- **Servicio al cliente**
    a. ¿Ha recibido quejas en algún momento de clientes por haber tenido algún problema con algún juguete Hasbro? Se ser así, ¿cómo lo resolvió? Hasbro, ¿le apoyó?
    b. ¿Están los empleados de sus tiendas capacitados para responder a consultas sobre los productos Hasbro?
    c. ¿Sabía que Hasbro cuenta con una página de Servicio al Cliente con Preguntas Frecuentes y una sección para envío de consultas y/o reclamos? (http://www.hasbro.com/es_LAM/customer-service/)

- **Proceso de Compra**
    a. ¿Se encuentra usted satisfecho con las condiciones comerciales que Hasbro le ofrece en cuanto a rebates, COOP y plazos de crédito?
    b. ¿Qué le parece mejor: montar una única orden al año e ir despachando conforme la disponibilidad o ir montando órdenes más pequeñas cada trimestre, según la disponibilidad en ese momento?

- **Principales Competidores**
    a. Si la marca Mattel ha venido bajando sus ventas y se sabe que está atravesando por problemas con algunas de sus marcas

como Barbie y Max Steel, ¿por qué el presupuesto que usted destina a esta marca sigue siendo significativamente mayor al presupuesto destinado a Hasbro?