

Índice

- Resumen Ejecutivo	4
PARTE I: PLAN DE INVESTIGACIÓN	5
- Acerca de Hp Inc.....	5
- Problema	7
- Conclusiones del Macroentorno	9
- Conclusiones del Microentorno.....	10
- Conclusiones Generales	12
Ventaja Competitiva	12
Planteo de estrategias	13
• Estrategia Corporativa.....	13
• Estrategia Genérica	13
• Estrategia Competitiva	13
• Estrategia Funcional	14
Estrategia de posicionamiento.....	14
Segmentación – Método Cascada	15
Segmento Objetivo:.....	15
Oportunidad detectada:	15
Solución detectada:.....	16
PARTE II: PLAN DE MARKETING.....	17
Principales hallazgo de investigación.....	17
Comportamiento de compra y consumo	18
Planteo de Insight.....	18
Marketing Mix.....	18
- Producto.....	18
<i>Niveles de Producto.....</i>	<i>19</i>
<i>Elementos configurativos del producto.....</i>	<i>20</i>
MARCA	20
DISEÑO	23
ENVASE	24



Marcado y etiquetado de los bultos.....	24
<i>Propiedades del producto</i>	25
<i>Acciones generadoras de valor</i>	26
<i>Atributos del producto</i>	26
- Precio.....	29
Plaza.....	33
Promoción.....	35
Brief de publicidad	36
Características del producto.....	36
Objetivo de Marketing.....	36
Objetivo de comunicación.....	36
Público objetivo.....	37
Posicionamiento deseado.....	37
La Promesa.....	37
Apoyo de la Promesa.....	37
Tono de la comunicación.....	37
Impresión neta del consumidor.....	37
Estrategia de medios.....	37
Plan de Comunicación	38
PARTE III: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO	41
Sales Forecast//Pronostico de ventas a 5 años.....	41
Ajuste por innovación.....	41
Ajuste por distribución.....	41
Ajuste por conciencia.....	42
Porcentajes de recompra.....	42
Estructura de Costos.....	43
Inversión Inicial.....	43
Cash Flow a 5 años.....	44
Estado de Resultados.....	45
Pay Back.....	46
Tablero de control.....	47
ⓐ Control de pronóstico de ventas.....	47



ω Perspectivas básicas.....	47
Conclusiones.....	58



- Resumen Ejecutivo

En el próximo informe, se lleva a cabo un Plan de Investigación y Marketing sobre la empresa HP Inc, donde se detalla la situación actual de la empresa, las oportunidades con las que cuenta y qué estrategias se utilizarán para aprovechar dichas oportunidades.

Al analizar la empresa HP Inc, sus productos son 100% informáticos y se comercializan en el mercado B2C. A causa de una baja en la rentabilidad de las impresoras, y tras analizar el macro y micro entorno, se decide implementar una estrategia de diversificación. Se busca ampliar mercados y dirigirse al rubro de la cosmética por el atractivo de esta industria y su gran expansión en los últimos años.

HP lanzará al mercado una impresora de uñas, tras aprovechar el know how y desarrollo tecnológico en impresión. Se implementará a través de una estrategia de supermarca, bajo el nombre Perfect Nails by HP, con el fin de tener el respaldo y garantía de HP Inc sin distorsionar el actual posicionamiento informático de marca. Es una oportunidad única para un mercado en crecimiento, donde el producto se espera que sea rápidamente aceptado por la relación precio-calidad (en base a durabilidad, acabado profesional y ahorro de tiempo por realización). Además, cabe señalar que no se encuentra ningún competidor actual en el mercado con las cualidades de nuestra propuesta; por lo que sería una innovación. Los costos de inversión para HP no serán elevados ya que el know how y la logística serán similares a lo que se utiliza actualmente para las impresoras y el core business para este producto, estará en la compra de productos complementarios como cartuchos de tinta homologada junto a kit de esmaltes y pegatinas. Es un producto que el mercado lo elegrá por la durabilidad en el producto final (es mayor a lo que duran otras técnicas), la rapidez con la que logra un acabado profesional (2 segundos por uña), la especificidad en los detalles que se imprimen sobre la uña y el no poseer ningún tipo de riesgo físico (no daña la uña natural). En base a dichos atributos estableceremos el posicionamiento y la comunicación. Sumado a una distribución selectiva y precio en base a la estrategia de precios cautivos, se espera de Perfect Nails una buena aceptación en el mercado, con la obtención de un 5% de market share en un lapso de 3 años.

Se presenta en una última instancia un análisis económico-financiero para los primeros cinco años del producto llevado a cabo a partir de los resultados de la investigación. Se obtuvieron diversos datos como la intención de compra del segmento objetivo, se realizaron ajustes de conciencia, de innovación y de distribución geográfica, en base a capacidades de la empresa y demás estimaciones de mercado. Ello arrojó como resultado otros dos escenarios: el optimista y el pesimista. Además se determina la inversión inicial requerida y tras ello se analizaron todos los costos asociados a la estructura necesaria para el proyecto. Los flujos de fondos resultantes de cada periodo permitieron calcular la tasa interna de retorno para cada escenario y los valores actuales a fin de evaluar la rentabilidad y factibilidad económica del proyecto, la cual arrojó saldos favorables dentro de los escenarios probables y optimistas.



PARTE I: PLAN DE INVESTIGACIÓN

- Acerca de Hp Inc.

Hewlett Packard Enterprise S.R.L. es una empresa americana multinacional, fundada en el año 1939, momento en el que se asociaron Bill Hewlett y David Packard. En sus comienzos, Hewlett Packard se dedicaba a la fabricación de instrumentos de medida electrónica y de laboratorio pero, hoy en día, abarca una gran variedad de mercados. Un dato interesante a remarcar es que los socios trabajaban en un garaje y su primer cliente fue Walt Disney.

Hewlett Packard es una de las empresas tecnológicas de información más grandes del mundo, dedicada a crear y comercializar software y hardware, como así también el servicio de asistencia técnica.

Actualmente, la multinacional se dividió en dos nuevas empresas. Esto fue anunciado a nivel global en el año 2014 y llevado a cabo el 30 de Junio del 2017, como fecha oficial de la separación. A partir de dicha fecha, las empresas pasaron a ser por un lado Hp inc, dedicada al mercado de consumo masivo (B2C), la cual se quedó con el logo de la empresa originaria; y Hewlett Packard Enterprise S.A, avocada a empresas (B2B), la cual se quedó con la razón social. La cartera de productos queda dividida en base a dicho criterio. Estas dos empresas cotizan actualmente, de manera separada en el mercado de valores.



MARCA PARA
SERVICIOS DE TECNOLOGÍA
PARA EMPRESAS



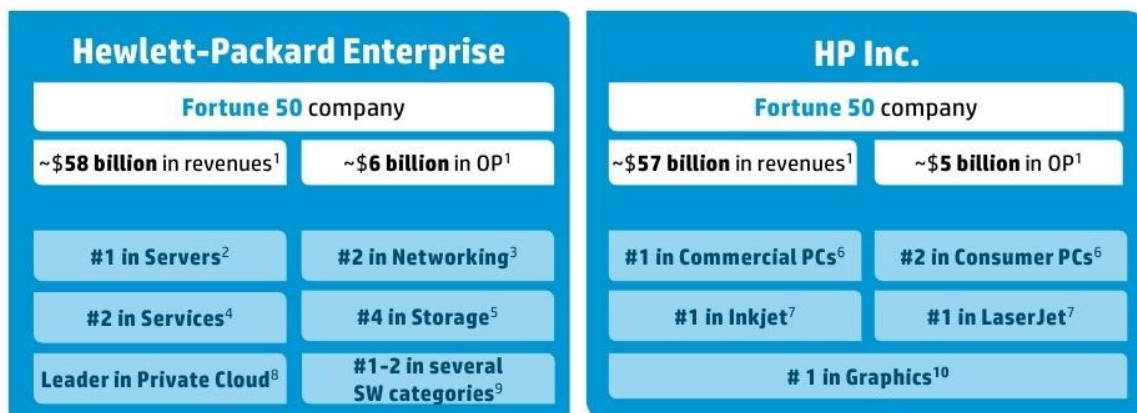
MARCA PARA
PRODUCTOS
INFORMÁTICOS



Al cambiar la razón social, la empresa ha resumido ampliamente la cantidad de empleados que la componen; A nivel global se han despedido aproximadamente, 5.000 empleados de la firma.

A continuación, se presenta un cuadro informativo y cuantitativo sobre la división de la empresa y la situación en la que ha quedado cada empresa, haciendo foco en HP Inc.

Both companies will be leaders in their respective markets



Source: (1) Based on publicly reported last 12 months from Q4 fiscal 2013 to Q3 fiscal 2014 revenue and OP after allocating Cora, Unallocated costs; (2) CQ2'14 IDC WW Quarterly Server Tracker (3) CQ2'14 Dell 'Oro WW Tracker (4) CQ4'13 IDC WW IT Services Tracker (5) CQ2'14 IDC WW External Disk Tracker; (6) CQ2'14 IDC WW PC Tracker (7) CQ2'14 IDC WW HCP Tracker (8) Forrester - Forrester Wave November 2013 (9) Gartner MQ leader in: Information Archiving, Structured Data Archiving, eDiscovery, Web Content Management, Enterprise Content Management, Enterprise Search, Customer Communications Management (10) CQ2'14 IDC WW Large Format & Digital Press Trackers

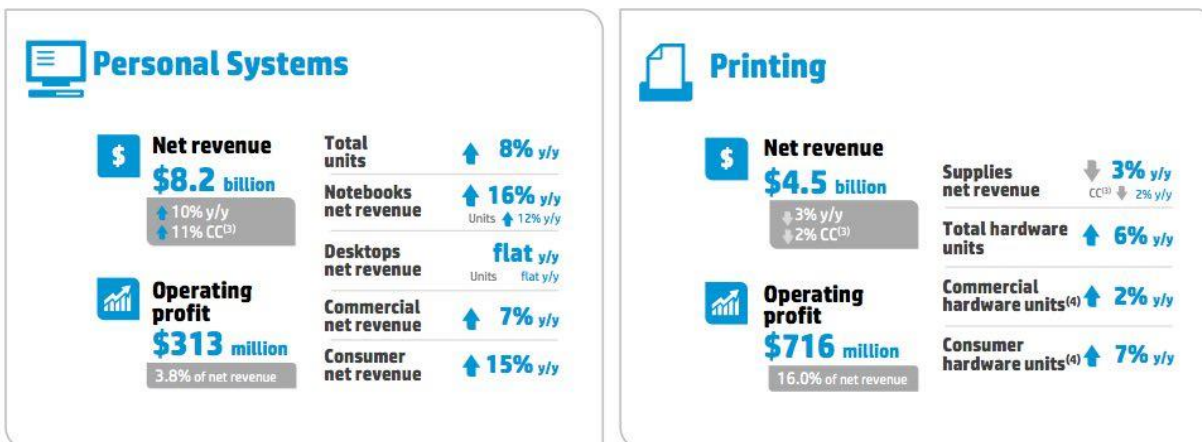
© Copyright 2014 Hewlett-Packard Development Company, L.P. The information contained herein is subject to change without notice.



FUENTE: www.hp.com.ar

Tras la separación, se plantea nuevamente las estrategias, tendencias, market share y nuevas oportunidades de mercado. En un principio, es importante tener en cuenta que la cartera de productos de HP Inc quedó reducida a productos de impresión, y por otro lado, sistemas personales (desktops, laptops, tablets). Para el año 2016, la rentabilidad de la empresa, está dada en un 65,5% por sistemas personales, y el 35,5% restante por impresoras. Comparado con años anteriores, para el año 2014 (empresa recientemente dividida a nivel global), los sistemas personales brindaron el 59% de las ganancias y las impresoras dieron el 41%. Cabe señalar, que a nivel interno, la empresa sigue contando con la misma cantidad de empleados pero la rentabilidad y ganancia neta ha variado con el correr de los años. Así, tras analizar los datos obtenidos para el 2016, las ganancias netas de cada rubro comentado con anterioridad, ha variado, en cuanto a los sistemas personales, debido a que aumentaron en un 8% el total de unidades vendidas año contra año (2016 contra 2015). Esto conlleva a un aumento en las ganancias de las notebooks del 16%. En cuanto al rubro impresoras, la ganancia neta cae un 3%. Sin embargo, la cantidad de unidades vendidas año contra año ha aumentado.





FUENTE: www.hp.com.ar

- Problema

Al centrarnos en la firma HP Inc, observamos que su cartera de productos actual está avocada 100% a productos informáticos, comercializados en el mercado B2C. Dicho mercado, es maduro y altamente competitivo, donde hay exceso de oferta, y si bien la empresa cuenta con buen posicionamiento y market share, no es suficiente en cuanto a la rentabilidad.

Tras lo observado en los precedentes cuadros, las principales ganancias de HP son a través de las computadoras personales, específicamente, los sistemas personales brindaron a la empresa, una ganancia neta del 64,5% para el 2016, lo que representa 8,2 billones de dólares. Aun así, se observa en el segundo cuatrimestre del corriente año (Abril-Julio), que la firma ha experimentado un aumento significativo en los precios por cuestiones de medioambiente; principalmente en insumos como memory chips y discos duros. Cathie Lesjak, responsable del área de finanzas, comentó que HP ha aumentado el precio final de sus computadoras a causa del aumento en los costos. Sin embargo, aunque HP aumenta el precio con el que sale al mercado, los márgenes de ganancia parecen contraerse. Mientras que la ganancia roza el 7% contrastando año contra año, la ganancia por share (EPS = earnings per share) cae un 13% a USD \$0,33 en este segundo cuatrimestre del 2017, comparado al mismo plazo del año anterior.

El CEO de la empresa, Dion Weisler, afirma que el actual market share de los ordenadores no está creciendo, y que para aumentar las ganancias, HP está apuntando a vender más accesorios para la computadora y dispositivos relacionados.¹

En cuanto al mercado de las impresoras, éste es un rubro donde Hp es considerada como una de las empresas pioneras y de alta tecnología, con gran valor de marca, según Interbrand

¹MARKET REALIST, 2017, How Did Hewlett-Packard Perform in Fiscal 2Q17? [online]. [Consulta: 28 de Agosto 2017]. En: <http://marketrealist.com/2017/05/can-hp-continue-to-lead-the-pc-market-in-2017/>



Argentina.² Si bien constantemente se intenta modernizar modelos y actualizar la tecnología con la que operan los productos, la ganancia neta que dejan las impresoras a la empresa, no es la esperada. Para el 2016 fue del 35,5%, que significa 4,5 billones de dólares a nivel mundial y, comparado con años anteriores, se puede observar una baja en la rentabilidad. Es una categoría que la empresa considera no poder discontinuar, por lo que se considera la opción de investigar nuevos negocios y oportunidades de expansión.

Por ello, se ha detectado la oportunidad de aprovechar ese know how sobre impresiones y trasladarlo a un nuevo mercado. El mercado que se considera más adecuado, es el de la cosmética. Éste, es un mercado en expansión donde cada vez más mujeres se pintan las uñas y están dispuestas a pagar un determinado precio por mantenerlas prolijas.³ Para llevar a cabo esta diversificación, HP creará una nueva marca a lanzar en el mercado B2C, con el producto de impresora para uñas; es rápido, no lastima el esmalte de las uñas, dura más tiempo que un esmalte común y es de uso doméstico.

Se opta por escoger una submarca con el respaldo de HP, para no dañar la imagen y el posicionamiento de marca que enfoca a lo industrial, tecnológico y empresarial. Se observa una oportunidad sumamente atractiva para la empresa en este mercado de la cosmética ya que es un mercado en crecimiento. En lo que va del año, en Argentina cayó 7%, pero en el último bimestre esa cifra fue de 2% y empieza a mostrar una desaceleración en la caída del consumo y ya factura en la Argentina \$ 45.000 millones por año, según la consultora Kantar Worlpanel.⁴ Además, dicho informe señala que es el único sector donde las primeras marcas logran evolucionar de forma positiva. Por otra parte, Walter Vargas, director de cuentas de Nielsen, también observa una desaceleración en la caída en cosmética de -0,9%. Esta es una categoría que abarca todo lo que es cremas (faciales y corporales), productos de protección solar, desodorantes, quitaesmaltes, cuidado del cabello y coloración. Uno de los principales motivos del aumento en las ventas es la implementación del 2x1 en los retails. Otra categoría que viene evolucionando es la de quitaesmaltes, gracias a la tendencia en los consumidores de jugar con los colores y hacer cambios. A fin de año, se proyecta que el índice de crecimiento en el mercado, cuenta con valores positivos, siendo algo optimista para el rubro en cuestión. Asimismo, otra tendencia fuerte que se está dando en la categoría y reflejó el informe, es la "salonización". Esto significa que marcas o productos que nacieron en las peluquerías, empiezan a tener presencia en el retail de consumo masivo. Esto se debe a la tendencia a dejar de gastar tiempo en ir a la peluquería, manicuría y demás, y hacerlo uno mismo, en la casa.

Se puede observar, que cada vez más mujeres utilizan sus uñas como "carta de presentación", y también como un nuevo accesorio para los outfits que vistan. Las mujeres y la sociedad argentina en general, se encuentran en una constante búsqueda de lo socialmente considerado

² Interbrand (2017). Best Brands - Interbrand. [online]. [Consulta: 23 de Agosto 2017]. Disponible en: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2016/ranking/>

³ Ver Anexo 10.1 – Oportunidad del negocio, página 53.

⁴ NACION, L. (2017). El mercado de la belleza frena su caída y ya factura \$ 45.000 millones. [online] Lanacion.com.ar. [Consulta: 29 de Agosto 2017]. En: <http://www.lanacion.com.ar/2052182-el-mercado-de-la-belleza-frena-su-caida-y-ya-factura-45000-millones>

como bello. Esta es la principal causa y efecto que llevó al rubro cosmético a facturar a nivel local \$ 32 mil millones de pesos en 2015, un 28,9% más que el año 2014, según un estudio de la consultora económica IES Consultores.⁵ En los últimos años, se han desarrollado tendencias y nuevas técnicas para satisfacer dicha necesidad pero ninguna hace foco en un factor esencial en la vida cotidiana de hoy: el tiempo. Las mujeres de hoy en día, tienen un estilo de vida agitado donde aun así, buscan acercarse a marcas de lujo y dedican tiempo en el cuidado y bienestar de su persona.

Además, con sólo 22 millones de mujeres, Argentina es el segundo mercado de cosméticos de Hispanoamérica, con 22% del total, detrás de México, que cuenta con el 30% del total. Cabe destacar que México posee una población mucho mayor a la de Argentina por lo que la mujer promedio argentina, consume más que la mexicana.⁶

- Conclusiones del Macroentorno

Respecto a la situación del macroentorno en líneas generales, la empresa se encuentra en una situación neutral con tendencia favorable.⁷

Haciendo foco a nivel político, Argentina se encuentra bajo la presidencia de Mauricio Macri, quien asumió en Diciembre del 2015. En el corriente año, se presenta en la sociedad un clima político activo por las elecciones de diputados y senadores, que tendrá lugar en el mes de Octubre. En el día a día, esto genera ciertas tensiones y oposiciones entre los militantes de los distintos partidos políticos por ideologías opuestas que intentan defender.⁸

Sumado a esto, a nivel económico, la situación es estable pero tendiente a la baja. La brecha socioeconómica es cada vez más amplia entre los distintos sectores, acompañado de una inflación creciente que no se paraleliza con los aumentos/ajustes en los salario. Además, tras el nuevo gobierno se presentaron una serie de cambios en las regulaciones que devalúan el peso argentino, aumentan la pobreza y la brecha entre los distintos niveles socioeconómicos.⁹

En este contexto, la sociedad argentina se volvió menos consumista por impulso y más detallista; es decir que el argentino principalmente compra calidad a largo plazo y de no ser así, prioriza las promociones. Se observa que las compras son premeditadas, es decir que las

⁵ LA NACION, Moda y belleza (2017). La belleza mueve millones. [online] Lanacion.com.ar. [Consulta: 8 de Septiembre 2017]. En: <http://www.lanacion.com.ar/1873943-la-belleza-mueve-millones>

⁶ El Cronista. (2017). *Las argentinas, las que más productos de belleza consumen en la región*. [online]. [Consulta: 3 de Septiembre 2017]. En: <https://www.cronista.com/negocios/Las-argentinas-las-que-mas-productos-de-belleza-consumen-en-la-region-20160624-0021.html>

⁷Ver Anexo 1.6 – CUANTIFICACIÓN PESTA, página 35.

⁸Ver Anexo 1.1 – PLANO POLÍTICO-LEGAL, página 3.

⁹Ver Anexo 1.2 –PLANO ECONÓMICO, página 10.

personas analizan con más tiempo lo que comprarán, comparando costo-beneficio en la mayoría de los casos.

Otro punto de observación en los hábitos de la sociedad argentina, es que hay un fuerte interés por el cuidado personal y del medioambiente. Cabe destacar que las mujeres argentinas son las segundas en pasar más horas frente al espejo, según la compañía de investigación de mercados alemana GfK. Es muy interesante también, tener en cuenta que no solo las mujeres gastan su tiempo en el cuidado personal, sino que los hombres argentinos son, junto con las mujeres, los segundos en el mundo, con más horas dedicadas al cuidado personal.¹⁰

Hablando del interés por el cuidado del medioambiente, se puede ver en Argentina distintas leyes y medidas tomadas por los municipios. En Capital Federal, se observan los Puntos Verdes en plazas y lugares de tráfico en cada barrio, como así también contenedores de basura para residuos reciclables y no reciclables por separado.¹¹

Un último interés a destacar por parte de los argentinos, pero no por ello menos importante, es su “adicción” por la tecnología. Argentina es un país donde ciertas tecnologías llegan tarde, pero con las puertas reabiertas para las importaciones, las innovaciones cada vez llegan en lapsos más cortos de tiempo. El rango etario del uso de las tecnologías como teléfonos celulares, tablets y computadoras día a día se expande, como así también, las horas invertidas en estos aparatos.¹²

- Conclusiones del Microentorno

Al hablar del microentorno, tras el análisis de las 5 fuerzas de Porter, en líneas generales, el sector está en una situación neutral con tendencia negativa.¹³

Respecto a la rivalidad actual, no se encuentra un competidor ya establecido en el mercado argentino, con el producto impresora de uñas. Cabe destacar que sí es posible encontrar a través de medios e-commerce como mercado libre, impresoras importadas, pero a nivel masivo, no hay empresa que lo comercialice. Esto no significa que haya importadores oficiales, sino que, simplemente son usuarios finales que ingresan al país una o dos unidades del producto, y lo revenden por la Web. Además, cabe señalar, que los precios a los que se ofrecen las impresoras, no son competitivos a lo que planea en un principio, lanzar HP.¹⁴

Se considera que el producto no puede ser imitado en el corto plazo. Si bien cuenta con cualidades atractivas para otras empresas, no se observan firmas con intenciones de hacerlo ni que cuenten con el capital y tecnología necesarios. De todas formas, no es una opción que se descarte por lo que se mantendrá foco a esta situación y se buscará el adecuado posicionamiento de la marca.¹⁵

¹⁰Ver Anexo 1.3 – PLANO SOCIOCULTURAL, página 18.

¹¹Ver Anexo 1.5 – PLANO AMBIENTAL, página 32.

¹²Ver Anexo 1.4 – PLANO TECNOLÓGICO, página 23.

¹³Ver Anexo 3.8 – CUANTIFICACIÓN PORTER, página 42.

¹⁴Ver Anexo 3.3 – RIVALIDAD COMPETENCIA ACTUAL, página 40.

¹⁵Ver Anexo 3.7 – AMENAZA PRODUCTOS POTENCIALES, página 42.

En cuanto a los clientes, ellos se encuentran expuestos ante una amplia oferta en el mercado; pueden escoger entre satisfacer su necesidad uno mismo, como así también, ir a un sitio para que le brinden el servicio, como puede ser una manicuría o peluquería que ofrezcan el servicio. La mujer argentina cada vez cuenta con más información y conocimientos acerca de qué producto conviene en relación costo-duración. Por todo esto, su poder de negociación es neutral tendiendo a positivo.¹⁶

Se concluye que, hay amenaza por parte de los productos sustitutos en el mercado, debido a que se encuentra en el mercado, una serie de productos ya afianzados por parte de los consumidores que incluso, generan dependencia. Los dos competidores sustitutos principales, son Teknikpro y Thuya. Ambas marcas comercializan en Argentina lámparas para esmaltado semi permanente que es lo más parecido a la impresora de uñas en el mercado actual.

Las técnicas que encontramos en general son uñas gelificadas, postizas, esculpidas y ArtNail. Todas estas tendencias son servicios que uno mismo puede realizar, o también es posible pagar por él para que lo realice un tercero. Los costos entre un estilo u otro son variados, y el precio final varía según el prestigio de la persona que lo realiza. La oferta de realizar este servicio es muy amplia y los precios rondan, para uñas gelificadas entre \$500 y \$800, uñas esculpidas entre \$350 y \$550, esmaltado semipermanente entre \$200 y \$350, esmaltado común entre \$120 y \$190 y ArtNail entre \$500 y \$900.

Si se tiene en cuenta la duración de cada tipo de esmaltado (máximo 10-15 días), los costos de cada técnica son elevados.

Considerando que se haga domésticamente, los precios de los esmaltes rondan entre \$40 y \$200, dependiendo de la marca y el tamaño del frasco contenedor.¹⁷

Al analizar las barreras de entrada y salida, se determina que son “soft”. Esto se debe a que, gracias a la actual operatoria de la empresa, no se requiere gran inversión en I&D como así tampoco, en maquinarias ni procesos de distribución (barreras de entrada). En cuanto a las barreras de salida, se afirma que no son elevadas ya que al utilizar una submarca, se neutraliza cualquier imagen negativa que pueda llegar a tener el producto en caso de no funcionar, y además, al no tener gran inversión de capitales ni recursos para ingresar, a la hora de salir, no queda capital perdido. Por lo dicho con anterioridad, se concluye que el mercado es altamente llamativo para que HP ingrese con su producto al mercado en cuestión. De todas formas, cabe destacar que actualmente la empresa no negocia con canales donde los productos sustitutos (esmaltes) ya se encuentran instalados. Además, dichos canales nos permitirán tener mayor acceso a los consumidores meta.¹⁸

El poder de negociación de los proveedores será alto ya que, hablando de materias primas, se deberá negociar con proveedores para que brinden productos complementarios que se deberán negociar y que actualmente, HP no cuenta con Know How para ello (esmaltes, tinta homologada para los cartuchos y pegatinas). Cabe señalar que, si bien el poder de negociación es alto, al requerir marcas blancas, se podrá evaluar la posibilidad de tener más de un

¹⁶Ver Anexo 3.5 – PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES, página 40.

¹⁷Ver Anexo 3.6 – AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTOS, página 40.

¹⁸Ver Anexo 3.1 – BARRERAS DE ENTRADA y 3.2 – BARRERAS DE SALIDA, página 39.

proveedor en cada producto sustituto, para prevenir inconvenientes, siempre y cuando se garantice la calidad.¹⁹

- Conclusiones Generales

Tras hacer un análisis de la situación de la empresa para el mercado de la cosmética, y relacionar macroentorno con microentorno, podemos observar que la situación de la empresa es levemente favorable, lo que se refleja en la Matriz PEYEA en el cuadrante Agresivo.²⁰ La tendencia negativa en las variables no controlables del Microentorno, es neutralizada con la carga positiva de las fortalezas. En este escenario, consideramos que HP debe aplicar una estrategia de Selectividad en cuanto a la Matriz Mc Kinsey.²¹

En cuanto a las variables controlables del macroentorno, HP cuenta con una fuerza financiera considerable que, si bien está tendiendo a la baja por la madurez del mercado, le permite tener amplia movilidad por su situación favorable al hablar de liquidez y acceso al crédito.²²

Al hablar de las variables controlables del microentorno, se analiza el FODA correspondiente. De ello, se deduce que las fortalezas prevalecen por sobre las debilidades con las que cuenta HP en el mercado cosmético; Nos resulta importante señalar fortalezas como el know how en impresoras, como debilidades en desconocer el rubro cosmético.²³ Tras realizar el análisis cuantitativo (F-D) se observa que ya situación es neutral con tendencia positiva, validando así, que las fortalezas se encuentran por sobre las debilidades.²⁴

Ventaja Competitiva

La impresora de uñas Perfect Nails by HP, ofrece al mercado, además de una innovación, una solución. En dos segundos, Perfect Nails imprime cualquier diseño sobre una uña natural; en 10 minutos, cualquier mujer logra tener uñas esmaltadas con acabado profesional y una especificidad inalcanzable con cualquier otro producto que actualmente está en el mercado, realizándolas ella misma, en casa.²⁵

Otro factor de suma importancia para remarcar en la impresora de uñas, es que soluciona el dilema de las mujeres entre no tener tiempo para pintarse las uñas pero el querer verlas prolijas y bien pintadas. Actualmente, ningún producto soluciona dicho dilema y HP viene al mercado con la impresora de uñas para ayudar a esas mujeres. Se ofrecerá un producto sumamente superior e innovador de los que se encuentran, a un precio similar a las lámparas UV. Con este producto, cualquier mujer puede lograr un esmaltado de acabado profesional con una

¹⁹Ver Anexo 3.4 - PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES, página 40.

²⁰Ver Anexo 5 – Matriz PEYEA, página 46.

²¹Ver Anexo 6 – Matriz Mc Kinsey, página 48.

²²Ver Anexo 2 – Análisis de las 5 fuerzas de Porter – Variables Controlables, página 36.

²³Ver Anexo 4.1 – Análisis FODA Cualitativo, página 45.

²⁴Ver Anexo 4.2 – Cuantificación (F-D), página 46.

²⁵Ver Anexo 11 - Mapas Perceptuales, página 55.



especificidad personalizada a gusto, imposible de alcanzar a través de los otros métodos manuales.

Esto se acompaña, de que las barreras de entrada para ingresar al mercado, son “soft” debido a que no se cuenta con un competidor fuertemente establecido en el mercado, y la demanda cada vez es mayor. Si bien hay normativas que se deben tener en cuenta respecto a que la tinta debe ser homologada para no dañar el cuerpo, no son complicaciones ni restricciones elevadas. La diferenciación de la impresora de uñas, sumado a la tecnología que respalda HP Inc en el desarrollo de impresoras, garantiza seguridad, confiabilidad y alta especificidad de impresión que será una alta barrera que impondrá el producto en el mercado. Este es el principal motivo por lo que el producto no será fácilmente imitable.

Cabe señalar que esta estrategia planteada con anterioridad, es una estrategia de diferenciación por beneficios.

Planteo de estrategias

- **Estrategia Corporativa**

Se utilizará una estrategia corporativa de tipo integrador basada en la diversificación. El principal motivo, es porque el mercado al cual se dirige actualmente HP es un mercado maduro, las ventas tienden a la baja y no hay altas posibilidades de crecimiento en cuanto al rubro printing. Además, es una estrategia útil como herramienta de diversificación de riesgos de negocio. Por ello, se decide ir a un mercado nuevo que será el de la cosmética por el potencial atractivo con el que cuenta el rubro, con un producto nuevo que será la impresora de uñas Perfect Nails by HP.²⁶

- **Estrategia Genérica**

HP Inc se enfocará en ir hacia una estrategia de Diferenciación. Al ser un producto innovador en el país, se busca que la sociedad argentina reconozca el producto como tal y valore sus cualidades de durabilidad y acabado profesional en pocos minutos. Como se dijo anteriormente, el mercado de la cosmética está en crecimiento pero el producto es una innovación con alta tecnología por lo que a corto plazo, no será imitable y no se atentará contra la principal ventaja competitiva del mismo. Consideramos que será una estrategia viable ya que la diferenciación no será por precio, sino por los beneficios que brindan los atributos intrínsecos del producto, avalados por la posición competitiva de la marca en el mercado tecnológico.

- **Estrategia Competitiva**

A nivel competitivo, se busca para la empresa una estrategia de líder. Se llevará a cabo a través del desarrollo de la demanda primaria ya que el potencial de mercado es muy grande. El principal objetivo es que el producto se conozca y que la sociedad valore sus atributos en tal

²⁶Ver Anexo 10 - Oportunidad y solución al problema, página 53.



punto que están dispuestos a comprar el producto. Si bien se considera que existe la posibilidad de allanar el camino para todo el mercado en el rubro impresora de uñas, como se contó antes, es un producto que cuenta con alta inversión y desarrollo en tecnología de impresión donde no se espera la imitación del producto a corto plazo.

- **Estrategia Funcional**

En cuanto a las estrategias funcionales, se propone ofrecer un producto básico al mercado, para que, una vez aceptado, se puedan realizar mejoras de diseño y tecnología. Cabe señalar que no se contará con profundidad ni amplitud de línea en una primera instancia previa a que el producto se conozca en el mercado. El precio se establecerá a través del cálculo costo más margen, teniendo en cuenta cuánto está dispuesto a pagar el cliente, ya que no hay competencia actual como para determinar el precio en base a ello (Rondará entre los \$2.500 y \$3.500). Se tendrá en cuenta que sea un precio de penetración de mercado. La distribución será selectiva, se realizará un cuidadoso diseño de canales y trade marketing, encontrándose el producto principalmente en retails como Farmacity y Las Margaritas. Además, la marca contará con un sitio e-commerce. Se realizará gran inversión en publicidad, avocando esfuerzos principalmente a informar acerca de qué es el producto, cómo funciona y sus principales atributos. El foco será crear conciencia sobre la existencia del producto. Por último, la promoción será selectiva pero a su vez intensiva en donde se pauté, para que se genere la prueba del producto. Se analizará la posibilidad de realizar promoción de ventas intensiva en los puntos de venta, junto con elementos de merchandising, presentaciones/eventos especiales (stand en AltoPalermo) y lanzamiento del producto en Patio Bullrich.

Al hablar de clientes internos, se estima que se deberá contratar más personal pero no en valores significativos al volumen de la empresa a nivel global. Esto se debe a que la parte de producción está principalmente tercerizada. De todas formas, se buscará mantener la cultura compartida de la organización, realizar seguimientos y controles del proceso. Se hará foco en estimular a los empleados con premios e incentivos.

Estrategia de posicionamiento

La estrategia utilizada por la empresa será de diferenciación de producto. Esta elección es justificada principalmente porque el producto es una innovación. Se posicionará en base a los beneficios donde la impresora de uñas busca economizar el tiempo que las mujeres utilizan para tener las uñas pintadas y por otro lado, entregándoles una opción que no solo es de calidad sino que además tiene innovación y diversidad de estilos adaptables a los gustos de cada una de ellas. Consideramos que la diferenciación de producto nos permite destacar a la impresora de uñas con los atributos que posee y además distinguirla del resto de productos que actualmente se le ofrecen a las mujeres como variantes para sus uñas, haciendo foco en

los beneficios que brinda gracias a ello. Tener las uñas prolijas, con un esmaltado de acabado profesional, diseño personalizado, que duren y en un lapso de 10 minutos en casa, ahora es posible con Perfect Nail. Es importante destacar que la diferenciación estará dada por el concepto de calidad que en nuestro caso esta infundado en dos atributos velocidad/rapidez del uso y el diseño (entendiéndolo como las opciones que se pueden utilizar en las uñas).²⁷²⁸

Declaración de Posicionamiento: "El producto definitivo e ideal para la mujer de hoy, nuestra impresora de uñas ofrece una innovadora forma de mantener sus uñas siempre prolijas y con diseño único, sin dedicarle mucho tiempo".

Segmentación – Método Cascada

A través del método cascada, se ha podido desagregar de la población total argentina, el segmento meta al cual nos dirigiremos. Los principales filtros que se aplicaron fueron: que sean mujeres, que tengan entre 18 - 50 años y que residan en Capital Federal y Gran Buenos Aires. Además, dentro de las variables duras se consideró que pertenezcan al nivel socio-económico A, B, C1 y C2. Luego de ello, se ajustó la población por variables blandas. Se tuvo foco en que las mujeres como consumidoras potenciales de la impresora de uñas, mínimo se debe pintar dos veces al mes las uñas actualmente. Por ello, se ajustó el valor de variables duras al 90%. El segmento objetivo es de 1.340.694 mujeres.²⁹

Segmento Objetivo:

Las principales características que posee el segmento objetivo, es que son mujeres activas, con un ritmo de vida agitado. Suelen irse temprano de sus casas al trabajo y regresar por la tarde/noche. Terminaron sus estudios o se encuentran pronto a terminarlos. Saben organizarse y cumplen con sus obligaciones, teniendo su propio tiempo de esparcimiento. En éste último, les encanta realizar actividad física, salir con amigos, irse de compra y cuidar su estética. Suelen comprar sus productos cosméticos en farmacias y perfumerías, y buscan productos premium para este rubro. En cuanto a redes sociales, se encuentran activas en Facebook, Instagram y Twitter, publicando cuestiones de su vida cotidiana, en dichos sitios.³⁰

Oportunidad detectada:

Se detecta que el mercado de la cosmética está en crecimiento en los últimos años. Desde el 2012, se observa una gran evolución en el índice de crecimiento del rubro. La facturación del 2012 fue de \$ 15.592 millones de pesos, en 2014 \$ 25.000 millones y \$ 32.000 millones de

²⁷Ver Anexo 11 – Mapas perceptuales, página 55.

²⁸Ver Anexo 12 – Posicionamiento del sector, página 58.

²⁹Ver Anexo 13.2 – Esquema cascada, página 62.

³⁰Ver Anexo 13.1 – Descripción variables blandas y duras, página 60.

pesos para el 2015, esto significa que para el 2015 se facturó un 28,9% más que el 2014. (Datos oficiales de CAPA). En lo que va del corriente año, el rubro cayó un 2% pero se esperan valores positivos para fin de año cuando se estima una facturación del mercado en Argentina de \$45.000 por año, según la consultora de Kantar Worlpanel.³¹

Otra oportunidad que se observa en el mercado de la cosmética y que informa la consultora nombrada con anterioridad, es que es el único sector donde las primeras marcas logran evolucionar de forma positiva. Esto se debe a la tendencia social de que las mujeres buscan marcas Premium y comienzan a comprar marcas que se comercializaban sólo para B2B, en retails. Como país, las mujeres argentinas se encuentran en segundo lugar en relación al ranking de consumo en el mercado de la cosmética, con un 22% del market share, cuando México está en primer lugar con un 30% y una población mucho mayor.

Cabe señalar, que ningún producto actual en el mercado de la cosmética, satisface la necesidad actual de las mujeres por tener las uñas siempre prolijas, con un esmaltado duradero y además con colores y diseños, pero sin perder mucho tiempo en ello. Técnicas como el Nail Art, se investigó con anterioridad que tardan entre 1 y 3 horas en realizarlo, cuando el ritmo de vida de las mujeres argentinas hoy en día es muy agitado y no se cuenta con tanto tiempo para ello.

Solución detectada:

Con lo contado como oportunidad y, tras el estancamiento del mercado de la informática por encontrarse en la etapa de madurez, y a causa de los aumentos en los costos de los insumos que no son contrarrestados con un aumento en el margen ni las ganancias netas que deja la venta de impresoras (problema), se plantea realizar una estrategia de diversificación donde HP Inc se dirija al mercado de la cosmética, creando una impresora de uñas. Se podrá aprovechar el know how que actualmente se tiene en la producción de impresoras, la tecnología desarrollada como así también la calidad de la impresión, para poder trasladarlo al nuevo mercado y el nuevo producto.³²

Objetivos del Proyecto:

- Aumentar las ventas en un 0,68% para el primer año, en lo que respecta a las ventas anuales de HP Inc Argentina.
- Vender las primeras 2.500 unidades de impresoras (junto con el kit de esmaltes y cartuchos) en un lapso de medio año.

³¹Ver Anexo 10.1 – Oportunidad del negocio, página 53.

³²Ver Anexo 10.2 – Solución al problema, página 54.



PARTE II: PLAN DE MARKETING

Principales hallazgo de investigación

Tras la realización de una investigación cualitativa y cuantitativa, se observó que el rol de las uñas en las mujeres es cada vez mayor.³³ Las mujeres hoy en día se preocupan más por sus uñas que por su pelo. Las uñas, pasaron a ser algo que las mujeres de hoy, quieren tener siempre bien pintadas y prolijas. Se puede ver en el informe, que no todas las mujeres por más que lo deseen, pueden tener las uñas siempre pintadas. El principal motivo de esto, es la carencia de tiempo. Hoy en día, a causa del ritmo de vida agitado que se encuentra en la rutina de las mujeres, el cuidado personal cada vez tiende a ocupar menos tiempo.³⁴

Debido a lo comentado con anterioridad, se observa que sólo el 42,1% de las mujeres siempre lleva sus uñas pintadas. El 92,8% de las mujeres que no siempre se las pintan, afirman que si hubiera algún modo de tener las uñas pintadas en 10 minutos, tendrían siempre sus uñas pintadas, porque así lo quieren. Cabe señalar, que se observa que sólo el 6,3% de las mujeres va a una manicura a pintarse las uñas; 28,8% mezclan entre esmaltárselas ellas e ir a la manicura, y el 64,8% lo realizan ellas mismas. Este factor continúa reflejando la falta de tiempo con el que cuentan las mujeres.³⁵

Esa es la principal causa por la que las mujeres consideran a la durabilidad del esmalte como el atributo más importante a la hora de comprar el esmalte. Acá no importa y no se hace foco en la marca o prestigio de la manicura, importa el color y que dure más tiempo. Junto a esto, es posible observar que no hay fidelización a ninguna marca en particular, ni siquiera las manicuras como se vio en la entrevista en expertos. Por eso, el 82,8% de las mujeres consideran viable la posibilidad de dejar su actual método de esmaltarse las uñas para comprar y utilizar la impresora de uñas. De ellos, el precio promedio que están dispuestos a pagar es de entre \$2.000 y \$3.000 sin haber dado detalles de la especificidad del producto ni la tecnología que utilizará. El único dato que se dio es que será HP. Para ello, se preguntó si se conocía la marca, y el 65,7% de las mujeres conocieron la marca, de las cuales el 95,3% la calificaron como una marca que cuenta con productos de alta tecnología y confiables. Sólo el 1,6% dijo que HP tiene productos caros.³⁶

³³Ver Anexo 14 - Planteo de Investigación de mercado de tipo Cualitativa y Concluyente y Cuantitativa, página 63.

³⁴Ver Anexo 15 – Resultados Investigación de mercado cualitativa, página 74.

³⁵Ver Anexo 16 – Resultados Investigación de mercado cuantitativa, página 100.

³⁶Ver Anexo 16.2 – Conclusiones y recomendaciones, página 114.

Comportamiento de compra y consumo

Se pudo determinar que las mujeres target para la impresora de uñas buscan soluciones. Les gusta verse y sentirse bien, por eso se preocupan mucho por el cuidado personal y de su imagen. Las uñas son un factor clave en su rutina, junto con el maquillaje, vestuario y cuidado de la piel. Así, cada vez hacen las cosas de modo individual y pagan menos por ir a una profesional para que haga el trabajo. Principalmente en cuanto a las uñas, las mujeres mayoritariamente se las pintan ellas mismas. Les gusta verse las uñas prolijas y les gusta tener las uñas siempre pintadas. Como por cuestiones de tiempo, esto no es posible, muchas escogen hoy en día dejarse las uñas sin pintar antes que tenerlas siempre pintadas, pero mal pintadas. Las uñas son parte de su vestuario y apariencia. Son mujeres socialmente activas que utilizan las redes sociales como Facebook e Instagram, además de encontrarse siempre en Netflix.³⁷

Planteo de Insight

- Cuando veo mis uñas desprolijas o despintadas me da vergüenza mostrar mis uñas.
- Me siento más cómoda y linda conmigo misma cuando tengo las uñas pintadas.
- Si no tengo tiempo prefiero no pintarme las uñas porque pintarme arriba de un esmalte viejo, queda peor.
- No puedo quedarme quieta esperando que se me sequen las uñas y siempre las estropeo.

Marketing Mix

Producto

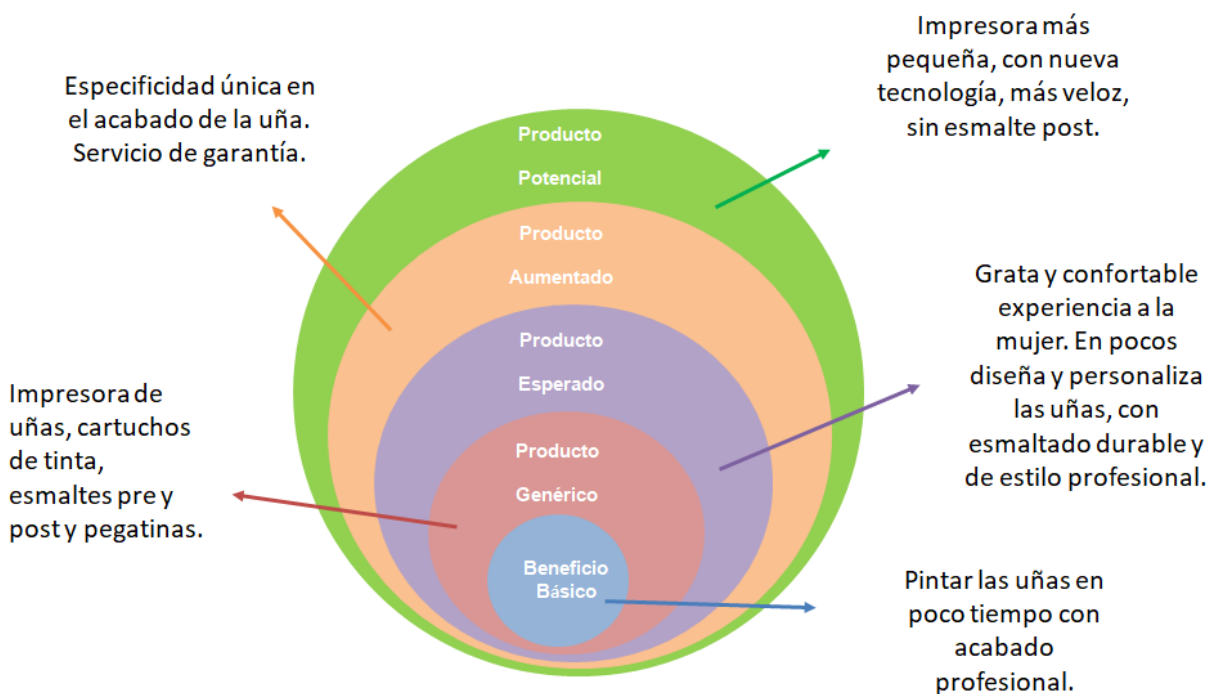
La impresora de uñas Perfect Nails by HP es un bien tangible durable y de consumo. Se puede decir además, que es un bien de especialidad ya que gracias a la tecnología con la que cuenta, las mujeres estarán dispuestas a pagar su valor. La impresora en sí es el producto principal pero posee varios productos complementarios; ellos son cartuchos de tinta homologada, esmaltes pre y post impresión, y pegatinas. Tras la compra de una impresora, se puede estimar una serie de ventas adelantadas y atrasadas como inductores o facilitadores; se estima que un cartucho dura dos impresiones, por lo que en determinado período de tiempo, le será necesario comprar uno nuevo. Según al posicionamiento de valor, el producto apunta a ser un producto Premium debido a sus cualidades intrínsecas y calidad de impresión garantizada por la tecnología HP.

³⁷Ver Anexo 16.3 – Segmento de negocio atractivo, página 116.



Niveles de Producto

El beneficio básico de la impresora de uñas es poder lograr un esmaltado de acabado profesional, en unos pocos minutos sin necesidad de ir a una manicura. El producto básico mínimo que se ofrece para que la impresora funcione, es la impresora específicamente diseñada para que no haya ningún tipo de riesgo físico en la uña natural ni mano de la mujer, junto a los cartuchos (negro, magenta, cian y amarillo), los esmaltes pre y post impresión. El producto esperado es una impresora que brinde una grata y confortable experiencia a la mujer, donde en unos pocos minutos ella puede diseñar y personalizar sus uñas, logrando un esmaltado durable y de estilo profesional, con una especificidad única. El producto aumentado podría ser que HP Inc. brinde soporte y al comprar la impresora se brinde una garantía. Así, se ofrece un servicio adicional a los productos anteriormente ofrecidos. Por último, un producto potencial es aplicar nuevas tecnologías de impresión tras el desarrollo de las mismas, que el diseño sea de cartera para poder trasladarla a todos lados, que imprima de un modo más veloz sin necesidad de un esmalte post impresión.



El producto que se lanzará al mercado en primera instancia es un producto esperado, el cual contará de los factores básicos para el correcto funcionamiento de la impresora de uñas, pero con la compra de la impresora, se adquiere de regalo los cartuchos, los esmaltes pre y post y las pegatinas. Además, la impresora cuenta con una garantía por un año por posibles fallas que el producto pueda tener. En ella se detallan todas las condiciones y especificidades.

Elementos configurativos del producto

MARCA

La marca del producto será Perfect Nails. Este término se buscó que sea específico y en base a cualidades intrínsecas del producto ya que al ser una innovación, se debe informar sobre la existencia del producto. Se busca que el nombre de marca identifique al producto para poder comunicar sus atributos diferenciadores y generar un vínculo relacional con el consumidor a través de la semiótica y posicionamiento con el que cargue la marca. Se busca la relación contractual para generar adhesión a los conceptos de la marca y fidelizar clientes, y con ello, en un futuro, estirar y alargar la marca.

La estrategia es una supermarca, ya que estará respaldado por el By HP, a modo de que el prestigio y posicionamiento que actualmente tiene la empresa, sustente la calidad de impresión de la impresora y, valore a la nueva marca.³⁸

Dentro de los aspectos gráficos, se eligió el color Dorado como ícono de lujo. La tipografía es “Orbitron-light”.



La marca no cuenta con isotipo, pero al igual que lo hace la empresa HP Inc con su nombre de marca, el nombre se utiliza a modo de isologotipo.

SLOGAN: “Elegí sentirte linda, elegí Perfect Nails”.

CLAIM de campaña lanzamiento: “Simple, fácil y rápido”.

En cuanto a la identidad que se le dará a la marca, se busca que sea a través del correcto posicionamiento, en busca de evitar tanto el subposicionamiento como el sobreposicionamiento. Se busca la credibilidad y afectividad para con la marca. Principalmente credibilidad en que el producto funciona y los resultados finales prometidos, son reales, y se busca afectividad para generar el vínculo relacional.

La personalidad de marca se basa en la sinceridad/honestidad, imaginación para la creación de diseños, sofisticación, resistencia, inteligencia, energía y atrevimiento. Esta personalidad está acompañada de los juicios previos y posteriores al uso del producto acerca de la credibilidad, relevancia, superioridad y calidad de impresión.

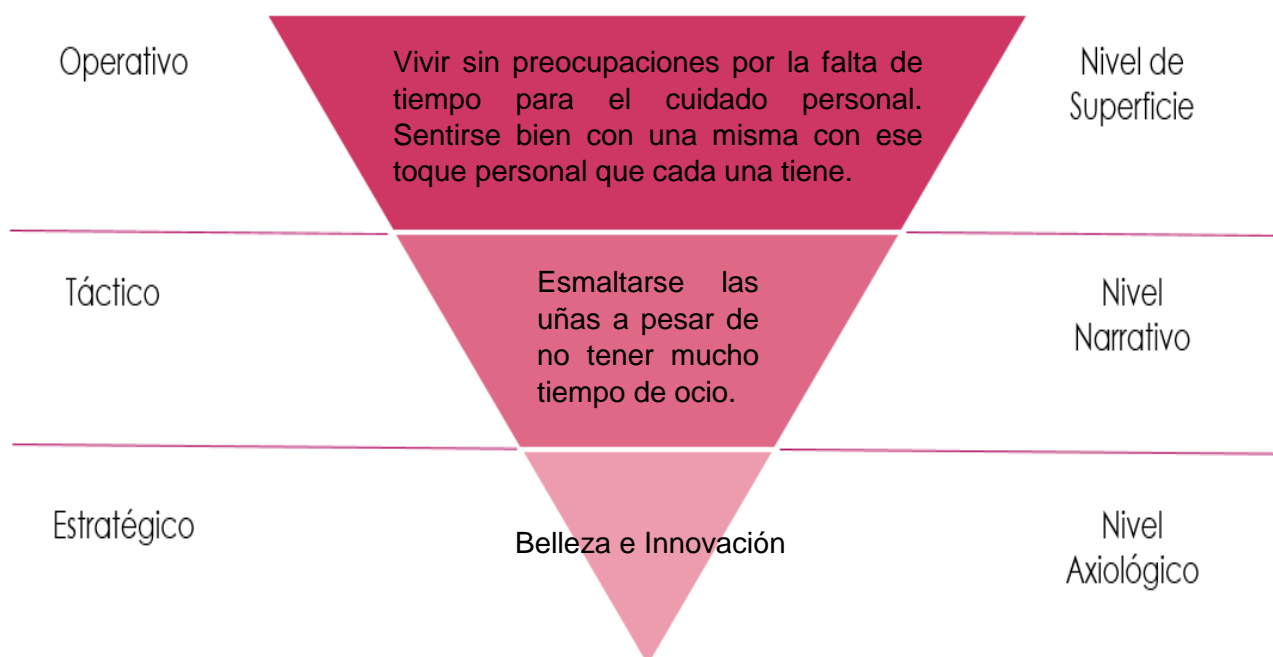
³⁸Ver Anexo 18.1 – Logo, página 118.

Identidad de marca

Nivel Axiológico/Estratégico: Nuestros valores de base son la innovación y la belleza, relacionado al cuidado personal que tanto importa hoy en día en Argentina. Como queremos que las mujeres de nuestro target tengan siempre las uñas prolijas con una opción innovadora y durable sin gastar mucho tiempo en ello, les brindamos la solución a través de la impresora de uñas.

Nivel Narrativo/Táctico: Que el tiempo no sea un factor preocupante a la hora de buscar el cuidado personal y la belleza. El objetivo de nuestro producto es que sigan cuidándose y queriéndose ver bellas con las uñas prolijas, pero que ello no le demande tanto tiempo; que puedan tener tiempo para todo lo otro que quieran hacer en sus momentos de ocio. Que a pesar de que tengan una vida muy agitada y estén la mayoría del tiempo fuera de sus hogares, trabajando, yendo al gimnasio o de compras, que el cuidarse y sentirse lindas, no sea un trámite más.

Nivel Superficial/Operativo: Es posible vivir sin preocupaciones por la falta de tiempo para el cuidado personal. Nuestro producto se representa por mujeres con vida agitada, que además les gusta cuidarse, verse bien y sentirse bien con ellas mismas. Nadie sabe que nos pintamos las uñas de los pies todo el año aunque nadie las vea, las mujeres hacen las cosas por ellas mismas, y nuestro producto, acompaña esta idea. Que personalicen sus uñas como quieran y les de su toque particular con un acabado profesional y duradero.



¿Qué somos y qué no somos?

QUE SI	QUE NO
1. Femenina	1. Desprolijos
2. Innovadora	2. Agresivos
3. Delicada	3. Empalagosa
4. Práctica	4. Ingenua
5. Auténtica	5. Posesivos
6. Positiva	6. Tímidos
7. Amable	7. Narcisistas
8. Transparente	8. Familiar
9. Independiente	9. Perezoso
10. Segura	10. Injustos
11. Entusiasta	
12. Sociable	
13. Confiada	
14. Equilibrada	

Ejemplos personales: Lali Espósito, Julieta Calvo, Zaira Nara y Luisana Lopilato.
Ejemplos: Candelaria Tinelli, Charlotte Caniggia, Nicky Minaj, Miley Cyrus.

Consideramos que Sí somos Lali Espósito, Julieta Calvo, Zaira Nara y Luisana Lopilato ya que son mujeres que se muestran femeninas, cuidadosas con su apariencia. Se preocupan muchísimo por verse bellas y ser un ejemplo para todas las mujeres que son sus seguidoras.

No somos Candelaria Tinelli, Charlotte Caniggia, Miley Cyrus ya que son mujeres que se muestran demasiado exuberantes, desprolijas, muy llamativas. Se las ve muy descuidadas en cuanto a su aspecto; no siguen modas.



MENSAJE

“Siempre puedes estar a la moda y prolija con Perfect Nails. Busca innovación, busca sentirte linda, busca Perfect Nails”.

DISEÑO

El producto vendrá en una sola presentación para la etapa de introducción al mercado de la cosmética. Al comprar la impresora, el cliente tendrá todo para que la impresora funcione al venir con los productos complementarios. Luego, una vez usados, se deberán reponer dichos productos complementarios. La impresora de uñas está rigurosamente diseñada para brindar un esmaltado, preciso, rápido, duradero y seguro para el cuerpo del consumidor. Las tintas utilizadas poseen certificaciones especiales, avaladas por la ANMAT.

Partes de la impresora:

- Pantalla LCD táctil
- Lápiz táctil
- Cámara frontal
- Puerto USB
- Dispositivo Bluetooth
- Almohadilla reposa mano
- Soporte para uñas postizas para impresión múltiple (las 5 a la vez)
- Soporte para impresión en uña natural (una por vez)
- 2 cartuchos de tinta, uno a color y otro blanco y negro
- Kit de esmaltes y pegatinas



ENVASE

La impresora de uñas, vendrá contenida en una caja de cartón corrugado como envase primario. Será opaca y rígida. Además de contener la impresora, se busca que facilite el transporte y además informe. Contará con fotos de la impresora junto con información y especificidades sobre los atributos intrínsecos de la impresora. Dentro de la caja, se encontrará el manual y la garantía, además del producto primario y sus complementarios. La caja tendrá especificaciones del producto y código de barras.

En cuanto al envase secundario o embalaje, las cajas vendrán contenidas en un film de embalaje con el fin de realizar un bulto capaz de ser transportado de Estados Unidos a Argentina de modo aéreo, y luego, por tierra a los distintos puntos de venta o bien al depósito de la empresa en Mataderos. Se colocarán las cajas de impresoras, dentro de una caja mayor que contenga mínimo 30 cajas, el tamaño de la caja de embalaje, dependerá de la orden de compra.

Marcado y etiquetado de los bultos

Los bultos mantendrán todas las reglamentaciones necesarias para su adecuado transporte aéreo.

El signo de las flechas hacia arriba significa que la mercadería debe ir en la dirección en la que se encuentra la flecha y no volcar el contenido porque dañaría la mercancía de adentro. Además, las cajas especificarán que no se moje y que el producto es frágil. Con el bulto, vendrá la factura comercial que contendrá las especificaciones, posiciones arancelarias y demás datos relevantes para la importación de esta mercadería.



Para apoyar a la imagen de marca, con la compra de la impresora o cualquier producto de Perfect Nails, se dará la bolsa correspondiente además de la del retail que lo venda, si no es que se vendió vía e-commerce.



Propiedades del producto

Físicas: Intrínsecas: Innovador, Premium, de alta tecnología, rapidez en su funcionamiento.

Extrínsecas: Clases sociales que buscan innovaciones y lo último.

Funcionales: Objeto: Esmaltar las uñas

Sujeto: Mujeres que les gusta tener las uñas siempre pintadas, prolijas y con un diseño personalizado.

Situacionales: De uso: Cuidado personal.

Contexto: Casa.

Lingüísticas: Nombre en inglés.

Económicas: Producto Premium, innovador en el rubro con precio alto.

Factores de Origen: Hecho por HP Inc. Estados Unidos.

Valorativas: Al ser un producto innovador, los clientes son parte de un grupo que disfruta de tener siempre lo último en la moda y busca lo Premium para su cuidado personal.

Acciones generadoras de valor

Apropiación: Precio.

Diferenciación: Producto innovador, marca nueva pero respaldada con el prestigio de HP Inc reconocida a nivel mundial. Nueva forma de esmaltado, más específico, más personalizado y en menor tiempo.

Atributos del producto

Designables: Color del esmaltado, durabilidad, diseño específico, acabado profesional.

Asignables: Innovación, rapidez, prestigio, estilo de vida abocado al cuidado personal, búsqueda de lo Premium.

Funcionales: Por el momento el producto no tiene otras aplicaciones, simplemente su función es para esmaltar uñas ya sean naturales o artificiales.

Esmaltes

El proveedor de esmaltes será la empresa de Taiwan que brindará los envases con los esmaltes correspondientes a Estados Unidos donde se etiquetarán y vendrán a Argentina como producto terminado.



Producto	Material
Botella	Sodalime Stone Glass
Tapa de plástico	PP
Pincel	PE
Cerdas	DuPont Nylon Tynex



Cartuchos de tinta

Los cartuchos de tinta serán iguales a los que acostumbra la empresa HP pero tendrá un nuevo proveedor de tinta homologada para el rellenado de los cartuchos, cumpliendo con las regulaciones de la ANMAT. El cartucho vendrá a Argentina como producto terminado.

Se considera que contar con dos cartuchos será mejor cuatro por cuestiones de espacio para la impresora y por el impacto para la que compre. No es lo mismo comunicar que debe comprar cuatro cartuchos, a que debe comprar dos.





Como bien ya se comentará a continuación, los productos llegarán vía terrestre a través de DHL a los distintos puntos de venta. Los costos de esta operación serán tendientes a nulos ya que sólo se aumentará el volumen de mercadería que se le entrega a DHL, pero actualmente los camiones son enviados a las sucursales y depósitos de los retails de modo semanal en la mayoría de los casos. La impresora no se brindará en todos los puntos de venta con los que cuenta HP actualmente, por lo que las unidades no serán significativas en todo el volumen de transacción que se está acostumbrado a manejar.

El producto a la venta por sitio web será ofrecido con el stock disponible de la empresa y no de retails. De esta forma, tendremos el único canal directo para contactarnos con los clientes.

El producto básico y sus complementarios serán importados como productos terminados por DHL desde Estados Unidos y Brasil.

Los esmaltes se embalan 540 unidades por caja de 50X33X35 cm, teniendo como resultado un peso de 20.0 KG



- **Precio**

El precio se establecerá en base a la estrategia de precios cautivos. Se establecerá el precio más alto en el mercado, para posicionar la imagen de innovación y tope de gama para la Impresora en una primera instancia. Se busca con esto dar la imagen de producto de alta tecnología, confiable y Premium. Para la determinación del precio final de mercado, se tendrán en cuenta una serie de factores tanto internos como externos. Aun así, con el paso de los años, el precio de la Impresora irá disminuyendo ya que los principales ingresos serán generados por los productos complementarios y la recompra que estos generan. Así, a medida que disminuye el precio de venta de la Impresora, aumentará el de los productos complementarios.

A nivel interno, tendremos en cuenta que la estrategia de marketing es orientada a posicionar el producto en el mercado alineado con lo nuevo, diferente, la moda, la innovación, la simpleza y rapidez que necesita toda mujer en su rutina. Otro factor interno importante a tener en cuenta, son los costos. Se tendrá en cuenta los costos, para poder adicionarle un mark up que garantice la rentabilidad del producto.

En cuanto a los factores externos, tendremos en cuenta la situación del mercado y la demanda. Como observamos en la investigación cualitativa, las mujeres están dispuestas a pagar por la impresora de uñas, en promedio, entre \$2.000 y \$3.000. También se tendrán en cuenta los costos y estructura de comercialización con la que cuenta la empresa puntualmente para este producto. La impresora viene como producto final terminado de Estados Unidos, con partes que lo componen provenientes de China. Todo lo referido a la importación se tendrá en cuenta para la determinación del precio final.

En base al nomenclador de posiciones arancelarias, se estimó que la categoría más correspondiente y que se acerca a lo que podría ser la impresora de uñas es:

84714935 Impresoras digitales láser LED, LCS, monocromáticas, ancho de impresión <= a 420mm., velocidad de impresión < a 30 páginas por minuto.

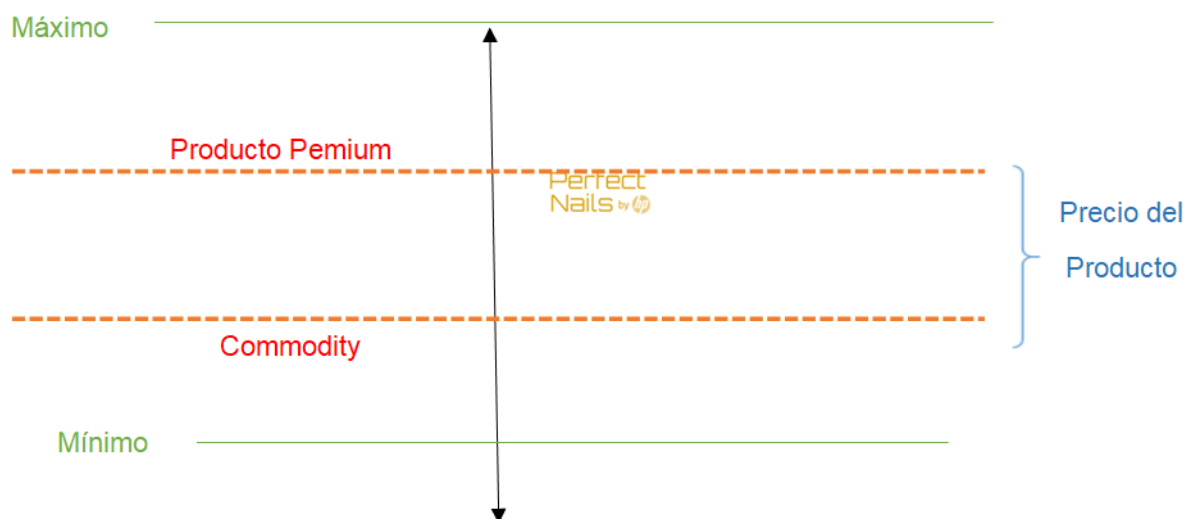
- En China Con Foxconn (desde casa del proveedor hasta la carga del contenedor en el buque)
- Flete marítimo
- Gastos en Estados Unidos
- Transporte hasta casa del importador
- Seguro: no hay seguro contratado con el transitario que organiza el transporte
- Resto de gastos en destino (documentación, despacho aduanas, etc)

Todos estos costos hasta que el producto llegue a Argentina, llegan a un valor de \$2.100 final por unidad.

Se tendrá en cuenta también los costos de entregar el producto en los puntos de venta correspondientes una vez arribados a Argentina, como así también, al depósito.

Banda de Variabilidad del rango

Como se dijo antes, se puede observar el rango de variabilidad de precio que los clientes potenciales están dispuestos a pagar por el producto. El precio de la Impresora Perfect Nails se encontrará en el extremo superior.



Según la investigación de mercado realizada, el precio que los clientes están dispuestos a pagar por la impresora (conociendo poco y nada sobre ella) es de \$5.000. Se busca la idea de producto Premium y tope de gama, eliminando la implementación de los números impares y el

9 final (precio psicológico). Aun así, se buscará la utilización de precios cautivos, donde la Impresora en sí no sería el product más caro, sino que lo son sus productos complementarios.

Si bien se hará foco dentro de plaza, introduciremos que el canal con que se manejará Hp para la impresora de uñas, es un canal indirecto, similar al siguiente:



En base a ello, se estiman los siguientes precios de comercialización, teniendo en cuenta que pueden haber consideraciones por volumen, tipo de retail, poder de negociación, entre otros factores.

IMPRESORA

Fábrica EEUU	HP Inc Argentina	Retail	Consumidor Final
Costo	\$2.100	\$3.570	\$5.000
Mark up	70%	40%	
Margen / Ventas	41,17%	28,6%	
Precio Final	\$3.570	\$5.000	\$5.000

Productos Complementarios

CARTUCHOS (Cada uno)

Fábrica EEUU	HP Inc Argentina	Retail	Consumidor Final
Costo	\$100	\$215	\$300
Mark up	115%	40%	
Margen / Ventas	53,48%	28,6%	
Precio Final	\$215	\$300	\$300

KIT ESMALTES (Precio por el set que incluye 1 esmalte pre, 1 esmalte post y pegatinas)

Fábrica EEUU	HP Inc Argentina	Retail	Consumidor Final
Costo	\$70	\$150	\$200
Mark up	115%	40%	
Margen / Ventas	53,33%	28,6%	
Precio Final	\$150	\$200	\$200

La estrategia consta de dejarle un considerable porcentaje de mark up al retail con la idea de que los vendedores sean fieles a nuestra impresora y prevalezca por sobre la competencia. Al no tener punto de venta propio ni canales exclusivos, la competencia intermarca es constante y se afrontará de esta manera para ingresar al mercado. Sea el sitio que sea, el precio final de la impresora junto con todos sus productos complementarios deberá de ser el mismo.

Se establecerá también que el precio final sea inamovible y verificando con regularidad que la impresora no se esté cobrando en ningún canal ni por arriba ni por debajo del precio estipulado. Esta estrategia es para proteger principalmente a que el cliente no vaya a la competencia, asegurarle determinado margen al canal y mantener la imagen de marca que se quiere transmitir.

Se puede observar que el precio de la competencia en los puntos de venta, son los siguientes:

Producto	Descripción	Precio Final
Spa UV – Teknikpro	Lámpara, con 2 esmaltes a elección (base y top coat), lima y quitaesmalte.	\$2.990
Lámpara UV + LED Thuya	Lámpara, más 6 esmaltes Thuya a elección.	\$4.590
Lámpara LED Thuya	Lámpara LED sola.	\$3.200

El precio de los cartuchos será de \$300 cada uno. Previamente, se ha comentado el precio de los principales esmaltes del mercado como así también los costos de las principales técnicas. Estos cartuchos vendrían a ser una especie de esmaltes para la impresora. Por otro lado, los esmaltes pre y post valdrán \$200 en el kit que incluye los dos esmaltes y las pegatinas.

En cuanto a las formas de pago, se podrá pagar por los medios que los canales tengan disponibles que suelen ser efectivo, tarjeta de crédito y tarjeta de débito. No se pautarán promociones ni bonificaciones por el pago en efectivo ni se permitirá a los canales hacerlo. Esto se debe a que no coincide con nuestra estrategia de precios ni con la imagen de marca que se quiere conseguir posicionar en el mercado.

Plaza

La distribución será selectiva ya que no cubriremos todos los puntos de venta a los que podríamos ir. Se busca negociar con la cadena Farmacity (Farmacity, Simplicity y Look) y Las Margaritas. Se considera que son los dos retails a los que se debe acceder y tener presencia ya que allí se encuentran los principales productos sustitutos. La forma de llegar al consumidor final es un canal indirecto corto.



Cabe señalar que se llevará el producto además a los puntos de venta nombrados con anterioridad, también a algunos de los actuales distribuidores con los que HP cuenta. Los puntos de contacto de Hp son:

- Retailers:
 - o Fravega
 - o Ribeiro
 - o Garbarino
 - o Carrefour
 - o Compumundo
 - o Falabella
 - o WalMart
 - o Jumbo

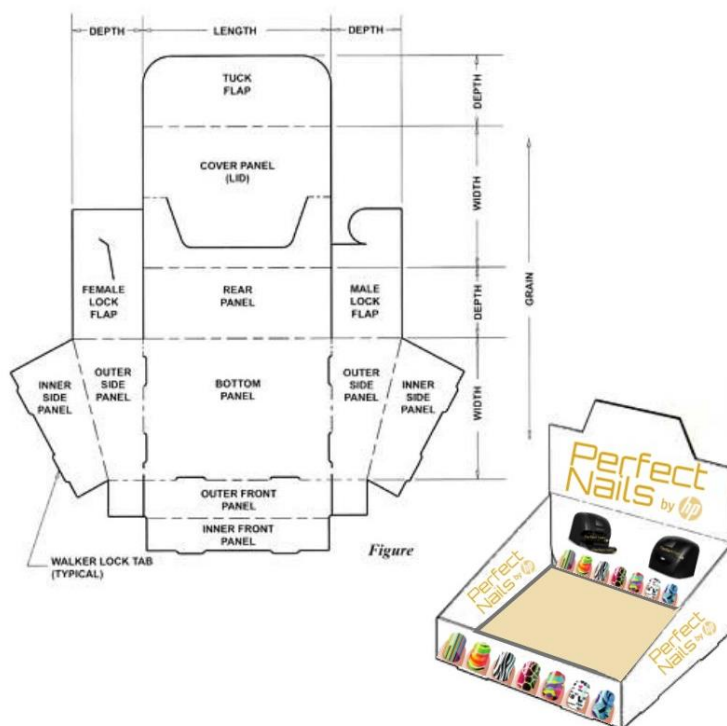
Si bien, actualmente la empresa comercializa con 22 minoristas y 14 mayoristas, al ser distribución selectiva, se decidió ubicar la impresora de uñas en los puntos de venta más rentables y acordes al nuevo mercado.

Cabe señalar que para los primeros 5 años, se decide no realizar un sitio e-commerce propio de Hp Inc, pero sí, los productos Perfect Nails estarán disponibles en los sitios e-commerce de los canales.

Dentro del Layout para cada retail, se negociará en Look Farmacity un POP o isla con forma de esmalte como diseño del estante contenedor tanto de la impresora como de los productos complementarios. Cabe señalar que se colocarán algunas cajas con las impresoras de uñas ordenadas en góndolas y encima de éstas habrá una impresora a modo de exposición para que puedan ver cómo es su tamaño y demás características que puedan generar incertidumbre. Por

otro lado, en los laterales del esmalte habrá una televisión donde se mostrarán los pasos para tener el acabado perfecto con el uso de la impresora para uñas. En el costado también habrá folletos informativos respaldando el discurso de los vendedores. En la zona de los ojos, se colocará la impresora de prueba con dos cajas para que las personas puedan tener allí el detalle del producto, en la zona media, se encontrarán colgados los esmaltes y los cartuchos. Por último en la zona baja estarán las cajas restantes de impresoras para que las personas seleccionen y se lleven. Cabe destacar, que también pueden agarrar las cajas de arriba en la zona alta. Se reposicionarán y se tendrá en cuenta que siempre esté completo y prolijo.

En Las Margaritas, se pautará la presencia en vidriera como una isla propia que presente la impresora y los productos complementarios. Acá se contará con una caja con pins de regalo y folletos informativos a cerca de Perfect Nails, su funcionamiento y beneficios.



Como estrategias pull, se tomarán acciones de crear una fuerte presencia en redes sociales, organizar eventos. Se buscará tener también buen posicionamiento SEO para no pagar CPC o CPM a través de Google Adwards. Esto se logrará tras crear contenido y compartirlo.

En cuanto a las estrategias push, se ofrecerá el producto a través de anuncios en los distintos medios.

Promoción

La estrategia de promoción comenzará con los esfuerzos de comunicación en base al pre-lanzamiento del producto. Acá se utilizarán distintos medios principalmente gráficos para comunicar el lanzamiento del producto.

El lanzamiento se llevará a cabo con la realización de un evento el día Domingo 4 de Marzo en Patio Bullrich a las 20 hs. Se aprovechará el Día de la mujer para relacionar la impresora de uñas con la mujer de hoy. El evento contará de show en vivo y un stand donde se encuentre la impresora y se pueda probar y observar. Dos promotoras estarán en el stand con dos impresoras de uña y habrán dos promotoras más que repartirán folletos informativos y merchandising de la marca.³⁹

Para el mes de Abril, se contará con personal en puntos estratégicos de Capital Federal para repartir folletos de la impresora. Se planea colocar una promotora en los pasillos del subte, combinación subte C y D. Además, en Florida y Av. Corrientes. La idea es que cerca se encuentra el Falabella donde se puede comprar el producto, y se vaya educando a la persona sobre qué es el producto y dónde puede encontrarlo. En verano, se espera que el personal esté en puntos estratégicos de la costa.

Para generar mayor conciencia de marca y empezar a comunicar el posicionamiento que se quiere encontrar, se establecerán gráficas outdoor e indoor en determinados puntos estratégicos como por ejemplo en los shoppings. Se pautarán digital light en Patio Bullrich, Alto Palermo y Tortugas Open Mall. Se aprovechará la oportunidad de que estos shoppings cuentan con tiendas Falabella, Frávega, Look y Garbarino donde la impresora estará disponible. Además, son shoppings que están principalmente avocados a la mujer, facilitando que nuestros esfuerzos de comunicación se encuentren mejor dirigidos. Otra estrategia indoor será la de pautar LED 42" en UCA central todo el mes.

Por otro lado, desarrollaremos para subte bocas de acceso y promostep, y en vía pública, gigantografías, publiobras y ploteo de lunetas de taxis.

El uso de las redes se gestionará con Youtube armando un anuncio de 20 segundos ya que buscamos que sea de alto impacto y no se busque la omisión de éste por parte de quien lo observe. En los primeros 5 segundos se mostrarán la rapidez de impresión, diciendo que es así de simple, luego se contará otros beneficios de imagen de marca. Destacando principalmente que cada uña requiere solamente de dos segundos para tener un acabado perfecto y es por eso que un anuncio de 20 segundos es más que suficiente para transmitir este concepto y al finalizar dejaremos claro el mensaje de que no se daña la uña ni posee riesgos físicos.

En cuanto a revistas e impresiones en papel, iremos a revistas ELLE y Para Ti, pautando en contratapa de la primera y retirada de la segunda. La idea de estas revistas es también hacer foco en las lectoras de estas revistas, apoyando nuestra imagen de marca.

³⁹Ver Anexo 18.2 – Merchandising, página 119.

Se contará con un folleto a modo informativo y se entregará tanto en vía pública, puntos de venta como el día del lanzamiento. Se busca mitigar incertidumbres con la que cuente el consumidor al ser un producto innovador.⁴⁰

Brief de publicidad

Problema

Las mujeres de hoy en día no cuentan con el tiempo suficiente para poder tener sus uñas siempre esmaltadas y prolijas por más que eso deseen.

Características del producto

El producto es una impresora para uñas, innovación de la cual el público objetivo no posee información sobre sus usos y/o características. Dicha impresora opera al igual que cualquiera que está en el mercado pero la tinta es homologada y esto hace que no sea dañina para la uña ni tenga riegos físicos que atenten contra el bienestar o la salud de los consumidores.

Para lograr el esmaltado, primero es necesario colocar un esmalte previo al uso de la máquina el cual genera una capa que hace que luego la impresión quede mejor fijada, luego se deben color unas pegatinas alrededor de cada uña, las cuales vienen incluidas con la impresora, las cuales buscan resguardar de que la cutícula y los alrededores de piel de la uña no sean pintados; el paso siguiente es la elección del diseño que se quiere utilizar en la uña, el cual se elige desde la pantalla táctil que posee la misma impresora, se pueden utilizar diseños prefijados o bien colores solos generando de esta manera más de 300 posibilidades de esmaltado, pero además la impresora cuenta con bluetooth el cual permite trasladar diseños que se tienen almacenados en otros dispositivos como puede ser una imagen, fotografía, paisaje, collage, etc. El paso siguiente es colocar el dedo en el lugar establecido de la impresora de uñas y una vez colocado se debe presionar start en la pantalla táctil, esto permitirá que en dos segundos se genere la impresión y la uña ya esté esmaltada. Este procedimiento se realiza con cada uña, pudiendo cambiar el diseño utilizado en cada uña. Luego de haber finalizado se recomienda la utilización de un esmalte brillo que cumplirá la principal función de proteger la impresión, siendo esto último un paso no esencial.

Objetivo de Marketing

Obtener un market share del 5% en el rubro esmaltado de uñas, en un lapso de 3 años.

Objetivo de comunicación

Informar al público sobre el producto, impresora para uñas, haciendo foco en el respaldo de tecnología dada por HP, creando de esta manera conciencia de marca y generando impulso a la compra y prueba del producto para que lo adquieran y reemplacen la manera en que

⁴⁰Ver Anexo 17 – Plan de Medios, página 116.

actualmente se realizan el esmaltado. El foco sera a través del mensaje de sentirte linda y a la moda buscando innovar a través de Perfect Nails.

Público objetivo

Mujeres de entre 18 y 50 años que tengas un estilo de vida muy agitado y que valoren el tiempo para poder estar prolijas. Mujeres que están muy ocupadas, que tienen una vida social activa o que simplemente le dan importancia a aquellos eventos o reuniones especiales. Se preocupan por su imagen y la estética es un factor importante en sus vidas. Les gusta realizar algún tipo de actividad física ya sea deporte, baile, bicicleta o realizar caminatas. Adoran tener momentos con amigos y por otro lado, momentos donde necesitan estar en paz y poder conectarse con ellas mismas. Son activas en redes sociales ya sea Facebook, Twitter y/o Instagram, les gusta subir contenido en sus perfiles ya sea mostrando algo que están haciendo como dando consejos y/o subiendo contenido colaborativo y útil para sus amigos.

Posicionamiento deseado

Se busca la diferenciación del producto basado en los beneficios generados por el uso de éste, principalmente apalancándose en la innovación, enfatizando dos atributos principales que son la rapidez con que se logra el acabado perfecto de la uñas y la cantidad de diseños ofrecidos en el mismo producto. Además, se buscará el beneficio de sentirse linda consigo misma, a la moda y con las uñas prolijas.

La Promesa

Con la impresora de uñas Perfect Nails te sentirás siempre a la moda, linda y con tus uñas prolijas queriendo mostrar las manos en lugar de esconderlas. Personalizate. Busca innovación, busca Perfect Nails. “ Es Simple, fácil y rápido”.

Apoyo de la Promesa

Se hará hincapié en los beneficios que la impresora brinda y la diferenciación con las técnicas actuales en el mercado. Se mostrará además, el ser una innovación a través de la cual cualquier mujer de modo rápido, pueda tener sus uñas pintadas de un modo personalizado y único si quisiera, con un esmaltado más duradero que lo normal.

Tono de la comunicación

Cálido, amistoso, cómplice, eficiente.

Impresión neta del consumidor

La consumidora sentirá que obteniendo Perfect Nails podrá estar siempre a la moda y sentirse linda y teniendo más tiempo para disfrutar por la rapidez con la que se aplica esta técnica.

Estrategia de medios



Se tiene en mente utilizar gráficas en vía pública, como así también tener presencia en redes sociales y revistas. Se enfatiza en las gráficas que es lo que mejor calidez y nitidez tiene, avalando y comunicando el nivel de calidad de impresión que tiene la Impresora de uñas HP.

Plan de Comunicación

Fijación del presupuesto

Luego de plantearse el brief de comunicación, se establece que el presupuesto con el que contará HP Inc para el primer año es de \$22.175.748, de los cuales \$1.429.996 se destinarán a la estrategia de prelanzamiento. El presupuesto se planteó a través del método del objeto y la tarea, por medio del cual se estimaron los costos y fue aprobado por la gerencia a cargo.⁴¹

Canales de comunicación

Se utilizarán distintos medios (ya sea online u offline) y canales de comunicación donde se invertirá el presupuesto:

- Revistas
- Lanzamiento en Patio Bullrich
- Carteles en vía pública
- Subtes
- Redes Sociales

Plan de Acción

Se pretende comenzar con la publicidad informativa el 1° de Marzo.

Revistas

El objetivo de este medio es aumentar la conciencia de marca en el segmento target. Este medio es ya de por sí más selectivo que la televisión. Las revistas que se utilizarán son especialmente abocadas a mujeres. Se pautará en la revista ELLE de modo más selectivo y aprovechando la segmentación con la que cuenta la revista. Aquí, se tendrá la contratapa de la revista, aprovechando la calidad, especificidad y calidez con la que cuenta la impresión en revistas y principalmente, en la calidad del papel de la tapa de la revista. También se pautará en la revista Para Ti, de modo de llegar a un segmento mayor, de modo informativo y por el hecho de crear conciencia de marca. Acá se negociará la retirada de la revista, que bien como se dijo antes, cuenta con las características que buscamos para la imagen y personalidad de marca.

Lanzamiento Patio Bullrich

El objetivo de este lanzamiento principalmente es dar a conocer la impresora de uñas, que la gente hable de ello e introducir que existe una nueva innovación en el mercado con este

⁴¹Ver Anexo 17.2 – Costeo, página 117.



producto lanzado. Se pautará el lanzamiento en dicho lugar, colocando un stand exclusivo de Perfect Nails y dos promotoras que expliquen el funcionamiento del producto, inviten a probarlo, regalen Merchandising y folletos informativos. Además se adicionarán dos promotoras más que estén repartiendo volantes y captando la atención de las personas para que se acerquen al stand, y a su vez, regalando pins.⁴²



Vía pública

Para este medio, se espera lo similar a lo dicho con anterioridad, generar conciencia de marca. En vía pública se pautará en 10 lunetas de taxis durante todo el mes. Además, a través de Avenida Pública, se realizarán 30 paños de gigantografías de 7x3 metros. Por último, se establecerán publiobras todos los lunes aprovechando el movimiento laboral de la semana en Capital Federal. En primera instancia la gráfica será prelanzamiento y luego, junto a todos los otros medios de vía pública, la publicidad será informativa. Se busca generar conciencia de producto y de marca.⁴³

Subtes

Este medio, también será de modo informativo en la búsqueda de conciencia de marca. En cuanto a los subtes, se pautará en bocas de acceso y promostep. Las bocas de acceso, serán 25 y se distribuirán en las centrales bocas de acceso de cada línea. Por otro lado, en dos de las estaciones del obelisco (Diagonal Norte para línea C y 9 de Julio para línea D) se pautarán promostep exclusivos. Ambas acciones a modo informativas.

⁴²Ver Anexo 18.2 – Merchandising, página 119.

⁴³Ver Anexo 18.3 – Piezas CIM, página 121.

Redes Sociales

- Facebook

El objetivo para esta red social es lograr 1.000 fans en una Fan Page de Facebook en un lapso de dos meses. Por eso, en Facebook se creará una fan page a través de la cual se incitará a darle me gusta para conocer tips y beneficios sobre el cuidado personal como así también para saber más acerca de la impresora de uñas, eventos exclusivos y dónde comprarla.

Además utilizaremos Facebook Ads para promocionar las publicaciones que más interesan a los seguidores y de esta forma lograr llegar a una mayor cantidad de prospectos y aumentar la cantidad de seguidores.

- Instagram

Al igual que Facebook, en Instagram se busca tener 10.000 seguidores en dos meses. Se creará una cuenta en esta red social, incitando también a aumentar la cantidad de seguidores con el fin de obtener promociones, sorteos de impresoras por seguir a la página y colocarlo en la historia. Además, al igual que en Facebook, se incorporarán diariamente publicaciones acerca del cuidado del cuerpo, datos útiles y beneficios de la impresora de uñas. Se buscará asociarse con la influencer y actriz Julieta Calvo, la cual tiene 1.100.000 seguidores. Consideramos que va con el perfil además de estar en el programa las estrellas donde ya pautaremos, podremos tenerla a ella como actriz de la novela y con las uñas pintadas con nuestro producto.

- Twitter

La presencia en twitter estará pero será de menor importancia en comparación con Instagram y Facebook. El objetivo para esta red social es alcanzar los 500 seguidores en dos meses. Se busca cubrir el sitio para mayor conciencia de marca en primera instancia.

You Tube

El objetivo de YouTube se alinea a aumentar la conciencia de marca de la existencia del producto y la nueva marca en el mercado. Se realizará un spot delante de los videos que se miren. Se realizará un spot impactante en los primeros 5 segundos donde se diga todo lo que se quiera decir de la impresora, que es innovadora y está en Argentina, y luego se mostrará lo que se quiere contar en la campaña. Aprovecharemos los 5 segundos donde no se puede omitir el anuncio de dicha forma.

Evaluación de resultados

Se espera realizar una encuesta 6 meses después del lanzamiento del producto para validar si se generó conciencia de marca y se consultará sobre el top of mind del rubro. Además, se contratará un Community Manager encargado del manejo y respuesta a comentarios en las redes sociales de modo que controle y evite desvíos ante cualquier eventualidad.

PARTE III: PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

Sales Forecast//Pronostico de ventas a 5 años

Tras tomar como dato base el segmento target cuantificado, se seguirá ajustando la demanda potencial, tomando en cuenta los siguientes parámetros:

Ajuste por innovación

Este ajuste se aplica conforme a la curva de adopción de las innovaciones.⁴⁴ Se considera que para los primeros dos meses, hay una adopción del 2,5% que corresponde al porcentaje de Innovadores. Gracias a los esfuerzos de comunicación para los primeros tres años, se alcanzará sumarle, en el restante primer año, los adoptantes tempranos, correspondientes al 13,5%. La mayoría temprana terminará de adquirir el producto en los otros próximos dos años. Por el esfuerzo de CIM para el año 2, el 60% de la mayoría temprana, adopta el producto en esta instancia, y el restante 40% en el próximo año. La mitad de la mayoría tardía adopta el producto para el cuarto año, y la otra mitad para el quinto año.

Ajuste por distribución

La distribución será selectiva dentro del área de cobertura escogida. Para los primeros cinco años, no se espera tener ajuste por distribución ya que al ser innovación, se busca que el producto sea conocido y aceptado en donde se plantea la estrategia de lanzamiento del producto (GBA y CABA). Para luego del quinto año, se busca que la comunicación disminuya en la Provincia de Buenos Aires y se lance el producto en Córdoba (Córdoba capital y Villa Carlos Paz) y Santa Fé (Rosario). Acá, se adicionan 93.282 mujeres del rango etario y con las características de clientes potenciales. Aplicando el ajuste del 24,58% como referencia a la demanda potencial, el target es de 22.929 mujeres. Esto genera un ajuste por distribución del 124,58%.

⁴⁴Ver Anexo 19 – Curva de Adopción de Innovaciones, página 126.

Ajuste por conciencia

Para este ajuste, se tiene en cuenta que las barreras de entrada son altas debido al desarrollo tecnológico y fuerte inversión que requiere el producto. Por esto, si bien no hay competencia directa, debemos hacernos conocidos en el nuevo mercado donde nos dirigiremos. Se cree que recién habrá competencia directa para dentro de 3 años cuando Tenikpro y/o Thuya, lancen al mercado algún intento similar de producto. Para dichos años el ajuste por conciencia será del 85% y 90% respectivamente. Para los primeros tres años, si bien los esfuerzos de comunicación serán altos, no dejará de ser selectiva la estrategia. Por eso se comenzará con una conciencia del 50% en el primer año, de 65% el segundo año y 75% el tercer año, llegando al quinto año con una conciencia del 85%.

Porcentajes de recompra

Se estima una vida útil para la impresora de 3 años promedio, dependiendo el uso del equipo. Aun así, se puede dar en algunos casos que la recompra fuera al año o a los dos años. Por eso, se establece que el primer año el porcentaje de recompra es 0% dentro del primer año, para el segundo año es del 10%, tercer año del 60% y cuarto año del 10%. Se estima que del 20% restante, 10% corresponde a tasa de deserción y el 10% restante utiliza el producto sin recomprarlo.

Al hablar de los cartuchos, estos se deben comprar una vez cada 2 meses, donde un cartucho dura cuatro aplicadas. Se estima que en promedio las mujeres se esmaltarán las uñas cada 15 días. Por eso, la recompra de los mismos es del 90%. Se calcula una tasa de deserción del 10%.⁴⁵

ESCENARIO REALISTA												
AÑO 2018												
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero	Febrero
Impresora	\$ 999.050	\$ 1.498.575	\$ 1.573.504	\$ 1.573.504	\$ 1.663.419	\$ 1.798.290	\$ 2.023.077	\$ 2.112.991	\$ 2.112.991	\$ 2.202.906	\$ 2.247.863	\$ 2.247.863
Productos comp	\$ 0	\$ 0	\$ 255.780	\$ 255.780	\$ 501.062	\$ 522.522	\$ 802.836	\$ 837.230	\$ 1.113.890	\$ 1.161.276	\$ 1.444.896	\$ 1.490.832
TOTAL Ing x vtas	\$ 999.050	\$ 1.498.575	\$ 1.829.284	\$ 1.829.284	\$ 2.164.481	\$ 2.320.812	\$ 2.825.913	\$ 2.950.221	\$ 3.226.881	\$ 3.364.182	\$ 3.692.759	\$ 3.738.695
TOTAL 2018	\$ 30.440.139											

ESCENARIO REALISTA					
AÑO 2018					
	2018	2019	2020	2021	2022
Impresora	\$ 22.076.612	\$ 36.841.402	\$ 59.590.083	\$ 67.752.774	\$ 82.770.635
Productos complementarios	\$ 8.386.104	\$ 23.043.632	\$ 41.482.131	\$ 57.944.657	\$ 79.233.223
TOTAL Ingreso por ventas	\$ 30.462.716	\$ 59.885.034	\$ 101.072.214	\$ 125.697.431	\$ 162.003.858

Se puede observar que las ventas año a año tienen un aumento de un 100% aproximadamente para los primeros dos años pero luego se desacelera bajando a menores porcentajes.

⁴⁵ Ver Anexo – Planilla Pronóstico de ventas Neutro.



Esto es a causa de la curva de adopción de las innovaciones. Se ve que el producto como todo producto tecnológico tiene su ciclo de vida llegando a la madurez pare el año 4 a causa de la tasa de obsolescencia de la tecnología. Para dicha instancia, se espera realizar modificaciones tanto en el producto como en la tecnología con la que cuenta el producto para poder mantener las ventas en esta etapa de madurez la mayor cantidad de años posible. Cabe señalar que el mercado se encuentra en expansión y constante crecimiento. Como bien se comentó con anterioridad, la tasa de crecimiento del mercado es de un 4% anual.

Escenario Optimista: Se modifican los esfuerzos de CIM en un 5% más en el presupuesto de comunicación de cada año, para aumentar la conciencia en un 10% más que el escenario real, para el primer año. Esto repercute de manera positiva en el conocimiento de la marca y así, aumentan las ventas como la recompra.⁴⁶

Escenario Pesimista: Se decide invertir 10% menos en los esfuerzos de comunicación en cada año, y ésto se refleja en que la conciencia es menor y por ende la compra y recompra. Se tuvo en cuenta el punto de equilibrio promedio para estimar las ventas del 2022.⁴⁷

Estructura de Costos

Inversión Inicial

El análisis a continuación consta de tomar en cuenta tanto costos fijos como variables. Se debe resaltar que el capital fue aportado por los accionistas, sin necesidad de solicitar un préstamo.

Al hablar de los costos fijos, vemos que gran parte de éste, está influenciado por los esfuerzos de publicidad. Para el primer mes, la inversión sera mayor por el evento en Patio Bullrich que se llevará acabo, junto con las estrategias de prelanzamiento de Folletería, merchandising, publicidad indoor y outdoor. Se busca hacer un evento por año y para los próximos meses, estabilizar los gastos en este rubro, avocado a revistas e internet principalmente. Con el correr de los años, la inversión se reduce, para el Segundo y tercer año, en un 10% por año, y para los próximos dos en un 20% por año.⁴⁸

Recordamos que el presupuesto de marketing a 5 años es el siguiente:

PRESUPUESTO MKT A 5 AÑOS

	2018	2019	2020	2021	2022
Presupuesto	\$ 22.175.748				
Gastos prelanzamiento - Inversion inicial	\$ 1.429.996				
Gastos anuales	\$ 20.745.752	\$ 18.671.177	\$ 16.804.059	\$ 13.443.247	\$ 10.754.598

⁴⁶ Ver Anexo – Planilla Pronóstico de ventas Optimista

⁴⁷ Ver Anexo – Planilla Pronóstico de ventas Pesimista

⁴⁸ Ver Anexo – Planilla Inversión Inicial

Así, la inversión inicial, ronda los 5 millones de pesos, contemplando los siguientes datos:

Inversión Inicial	Descripción	Costo unitario	Cantidad	Total
Importación	Impresora con kit productos complementarios	\$ 2.100	1.000	\$ 2.100.000
Importación	Productos complementarios solos	\$ 270	500	\$ 135.000
Investigación	Investigación de mercados	\$ 300.000	1	\$ 300.000
Marketing	Merchadising	\$ 20	7.500	\$ 150.000
Marketing	Piezas, gigantografías	\$ 39	15.000	\$ 590.550
Marketing	YouTube	\$ 3.000	200	\$ 600.000
Marketing	Stand y evento lanzamiento	\$ 50.000	1	\$ 50.000
Marketing	Indoor	\$ 39.446	1	\$ 39.446
Logística	Movimientos	\$ 4	1.000	\$ 4.000
Logística	Movimientos	\$ 4	500	\$ 2.000
Almacenamiento	Stock de Seguridad impresoras	\$ 5	250	\$ 1.250
Almacenamiento	Stock de Seguridad productos complementarios	\$ 5	100	\$ 500
TOTAL				\$ 3.972.746

Se estima que el stock de seguridad es de 250 unidades. Cabe señalar que estas unidades son de impresoras que incluyen en kit de esmaltes y los dos cartuchos. Además, si bien para los primeros meses, no se esperan ventas de cartuchos y esmaltes, el producto debe estar en góndola y ser exhibido de todas formas. Este es el motivo por el cual se coloca en la inversión inicial cantidad suficiente de productos complementarios, para cubrir las ventas del primer mes de ellos (500 unidades). Cabe señalar que estos productos se ingresan en conjunto. Por ello, 1 unidad = 1 cartucho negro + 1 cartucho color + kit de esmaltes con pegatinas, donde su costo de \$210 es la sumatoria de los costos de cada uno de ellos. El stock de seguridad es de 100 unidades (como acabados de señalar, de cada uno 100 unidades).

Cabe señalar que los costos de almacenamiento serán considerados gastos fijos ya que siempre se tendrá el mismo stock y por cuestiones de espacio, nunca podría ser superior a 1.000 impresoras y 500 productos complementarios.

Cash Flow a 5 años

A la hora de calcular el cash flow, lo próximo que se tuvo en cuenta, son los gastos fijos de la empresa.

Al hablar de los sueldos, el prorrateo que se realiza para los sueldos es el siguiente; HP Inc cuenta con una dotación de 140 empleados administrativos en Argentina. Su sueldo bruto promedio es de \$26.000. De dicho monto, se llega a la deducción de un total anual de \$45.360.000. La facturación anual de HP Inc. de año 2017 (Terminado en Noviembre del corriente año) fue de USD 250 millones (\$4.366.245.544,28 tomando 1 dolar = 17,465). Considerando que la facturación estimada de Perfect Nails by HP para el primer año, es de USD 1,7 millones (\$30.462.716), el porcentaje es de 0,68% de la facturación total.

Con esto, al asociarlo con los sueldos, el porcentaje salarial asignado para la Impresora de uñas es de \$ 308.448 anual. El SAC para dichos sueldos son del 50% del mejor salario del semestre. Considerando que fue estable todo el semestre, y contando el de Julio y Diciembre, el SAC anual es de \$25.704 (\$12.852 cada Aguinaldo).



Cabe señalar que de los 140 empleados, 60 son vendedores mayoristas encargados de negociar con los retails y distintos puntos de venta. Su porción de sueldos es de \$132.192, y SAC \$11.016. Resta entonces, para empleados administrativos, gastos de sueldos de \$176.256 y SAC \$14.688.

A los vendedores por cumplimiento de objetivos, se otorga anualmente un bono. Los vendedores no trabajan por comisión y por ello, el otorgamiento del bono anual. Dicho bono, suele tener un valor del 5% más que lo que se atribuye a los sueldos. Para el 2018, \$138.802.

En cuanto a cobros, estos se perciben 30 días después de efectuada la venta en todos los casos. Se estima que es un 95% de la facturación calculada.⁴⁹

Cash flow	2018	2019	2020	2021	2022
Conceptos					
Saldos acumulados inicio del año fiscal	-\$ 3.972.746	-\$ 13.293.235	-\$ 21.144.467	-\$ 18.289.782	\$ 2.721.168
COBROS					
Cobranzas	\$ 28.939.580	\$ 56.890.782	\$ 96.018.603	\$ 119.412.559	\$ 153.903.665
TOTAL COBROS	\$ 28.939.580	\$ 56.890.782	\$ 96.018.603	\$ 119.412.559	\$ 153.903.665
PAGOS					
GASTOS DE COMERCIALIZACIÓN					
Publicidad	\$ 20.745.752	\$ 18.671.177	\$ 16.804.059	\$ 13.443.247	\$ 10.754.598
Sueldos vendedores	\$ 132.192	\$ 132.192	\$ 132.192	\$ 132.192	\$ 132.192
SAC sueldo vendedores	\$ 11.016	\$ 11.016	\$ 11.016	\$ 11.016	\$ 11.016
Bono por cumplimiento de objetivos	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000	\$ 200.000
INSUMOS					
Importación de productos	\$ 16.890.118	\$ 32.041.047	\$ 54.337.023	\$ 65.686.221	\$ 83.294.388
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN					
Sueldos Administrativos	\$ 176.256	\$ 176.256	\$ 176.256	\$ 176.256	\$ 176.256
SAC sueldo administrativo	\$ 14.688	\$ 14.688	\$ 14.688	\$ 14.688	\$ 14.688
GASTOS DE LOGÍSTICA					
Almacenamiento	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500
Transporte y Distribución	\$ 82.547	\$ 194.903	\$ 336.717	\$ 440.708	\$ 583.555
TOTAL PAGOS	\$ 38.260.069	\$ 51.448.780	\$ 72.019.451	\$ 80.111.828	\$ 95.174.193
Saldo neto anual	-\$ 13.293.235	-\$ 7.851.232	\$ 2.854.685	\$ 21.010.950	\$ 61.450.641
Saldo acumulado al final del año	-\$ 13.293.235	-\$ 21.144.467	-\$ 18.289.782	\$ 2.721.168	\$ 64.171.809

Estado de Resultados

Tras haber analizado lo previamente comentado, se realiza un estado de resultados pronosticado de lo que sucedería con el flujo de fondos para los próximos cinco años. Se podrá partir de estos datos, para la decisión sobre la viabilidad del proyecto planteado. Se considera para el siguiente estado, que el CMV es igual a las compras ya que la existencia inicial es igual a la existencia final.

⁴⁹ Ver Anexo - Planilla Cash Flow Realista

EERR ANUALES EN PESOS ARGENTINOS A 5 AÑOS					
	2018	2019	2020	2021	2022
Ventas	\$ 30.462.716	\$ 59.885.034	\$ 101.072.214	\$ 125.697.431	\$ 162.003.858
CMV	\$ 16.890.118	\$ 32.041.047	\$ 54.337.023	\$ 65.686.221	\$ 83.294.388
Utilidad Bruta	\$ 13.572.598	\$ 27.843.987	\$ 46.735.190	\$ 60.011.210	\$ 78.709.471
Gastos variables					
Gastos de transporte y distribución	\$ 82.547	\$ 194.903	\$ 336.717	\$ 440.708	\$ 583.555
TOTAL Costos Variables	\$ 82.547	\$ 194.903	\$ 336.717	\$ 440.708	\$ 583.555
Contribución Marginal	\$ 13.490.051	\$ 27.649.084	\$ 46.398.474	\$ 59.570.502	\$ 78.125.916
Gastos Fijos					
Gastos de almacenamiento	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500	\$ 7.500
Gastos de Comercialización	\$ 21.088.960	\$ 19.014.385	\$ 17.147.267	\$ 13.786.455	\$ 11.097.806
Gastos de Administración	\$ 190.944	\$ 190.944	\$ 190.944	\$ 190.944	\$ 190.944
TOTAL Gastos Fijos	\$ 21.279.904	\$ 19.205.329	\$ 17.338.211	\$ 13.977.399	\$ 11.288.750
RESULTADO NETO	-\$ 7.789.853	\$ 8.443.755	\$ 29.060.263	\$ 45.593.103	\$ 66.837.166

Pay Back

Se puede observar que la inversión inicial es de aproximadamente 5 millones y se recupera la inversión a los 4 años, una semana y un día. Además, el cálculo del Valor Actual Neto, arrojó un valor positivo de \$12.703.045,60; dando una Tasa Interna de Retorno del 32,52%.⁵⁰

VAN Y TIR		PAYBACK ACUMULADO AÑO	
Tasa de descuento	23%		
Inversión Inicial	\$ 3.972.746		
Años proyectados	5	-\$ 3.972.746	
2018	-\$ 13.293.235	-\$ 17.265.981	1
2019	-\$ 7.851.232	-\$ 25.117.213	2
2020	\$ 2.854.685	-\$ 22.262.528	3
2021	\$ 21.010.950	-\$ 1.251.578	4
2022	\$ 61.450.641	\$ 60.199.063	0,02036721
VAN	\$ 12.703.045,60		
TIR	35,52%		

	Años	Equivalencia	PAYBACK
Años	4,02036721	4,02036721	4 años
Meses	0,02036721	0,244406519	0 meses
Días	0,244406519	7,332195575	8 días

⁵⁰ Ver Anexo - Planilla VAN y TIR

Tablero de control

o) **Control de pronóstico de ventas**

Se establecerá un tablero de control para controlar el pronóstico de ventas, tener mejor organizada la información y mejorar la toma de decisiones. Tendrán seguimiento en tiempo real por una persona a cargo de modo que sea eficiente su implementación.

Diseño e implementación:

FOCO	PROGRAMA	HERRAMIENTAS	OBJETIVOS
Perspectiva clientes – Satisfacer a nuestros clientes	CRM	Encuesta de satisfacción a clientes	90% de clientes satisfechos
Perspectiva financiera – Generar atractivo para los accionistas	Crecimiento empresarial	Rentabilidad	Aumentar las ventas en un 5% en un lapso de un año.
Perspectiva Operativa interna – Satisfacer a los empleados	Mejora continua	Encuestas de satisfacción a empleados	90% de satisfacción en los empleados
Perspectiva Innovación y aprendizaje – Crear valor en forma permanente	Mejora continua	Capacitaciones	Mejorar las habilidades de nuestro personal, alcanzando un 5% en reducción de los costos por curva de aprendizaje más rápida.

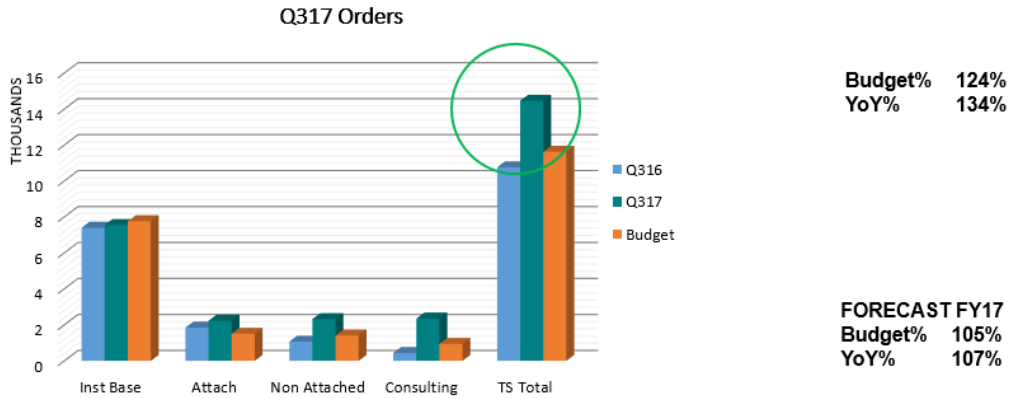
o) **Perspectivas básicas**

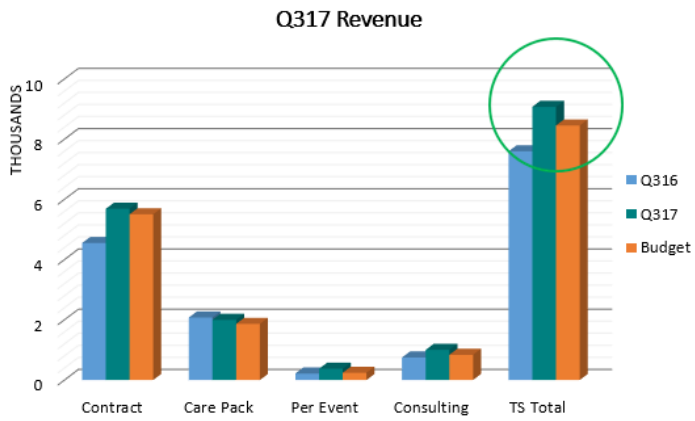
Las áreas claves son cuatro:

Perspectiva Financiera: Acá nos preocuparemos por los flujos de caja, el aumento en las ventas y en el aumento del market share. Para ello, los KPIs que implementaremos serán: por un lado un indicador de ventas. Nuestros accionistas deben ver reflejado financieramente un crecimiento sostenido. El objetivo es aumentar las ventas en un 5% en un lapso de un año. Así, se comparan las ventas reales con las objetivo por Q (cuatro meses o quarter). El segundo KPI

será el análisis del cash flow de la empresa; se comparará real contra objetivo. Se tomará en cuenta y se evaluarán para esta perspectiva las órdenes emitidas, el revenue y los márgenes de ganancia por Q, comparando real con objetivo y con años anteriores, observando la incidencia de este nuevo producto en las ventas generales de la empresa. Se estima que las ventas 2019 contra las 2018 variarán en un 0,69%, y el cash flow debe ser del 0,62% según lo pronosticado con anterioridad.

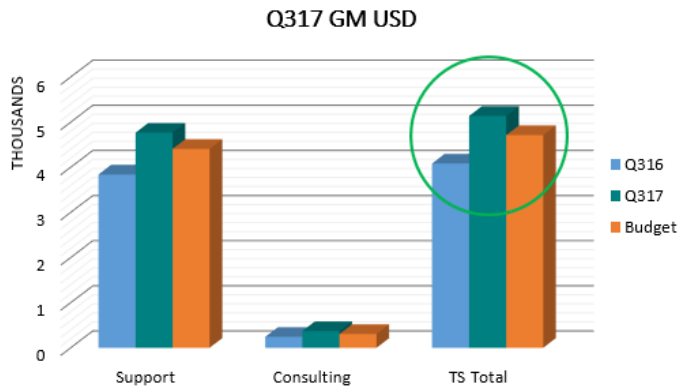
PERSPECTIVA FINANCIERA					
Indicador	Descripción	Comparación	Alarma		
			Verde	Amarillo	Rojo
%Aumento ventas	Variación porcentual de las ventas año contra año	Real/Objetivo	95% o más	95% a 85%	85% a 0%
Cash Flow	Superávit o déficit de cada mes	Real/Objetivo	95% o más	95% a 85%	85% a 0%





Budget% 107%
YoY% 119%

FORECAST FY17
Budget% 103%
YoY% 102%



Budget% 109%
YoY% 126%

FORECAST FY17
Budget% 103%
YoY% 103%



Indicador: % Aumento ventas

Descripción Representa el porcentaje de variación en las ventas actuales respecto de las del período anterior	Dimensiones Ventas	Nivel de reporting Directores <input type="checkbox"/> Gerentes <input checked="" type="checkbox"/> Jefes <input type="checkbox"/> Supervisores <input type="checkbox"/>																								
Forma de cálculo $\% \text{ ventas período actual} - \% \text{ ventas período anterior}$ Se deben tener en cuenta para este cálculo las ventas totales de la empresa.	Periodicidad <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Reporte</th> <th>Cálculo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diario</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Semanal</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Quincenal</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mensual</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Trimestral</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Semestral</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Anual</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Reporte	Cálculo	Diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable del indicador Gerente de ventas
	Reporte	Cálculo																								
Diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Quincenal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Mensual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																								
Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Fuente de información Gerencia de ventas de la empresa	Estrategias asociadas al indicador - Aumentar las ventas de escáner biométrico - Incrementar ingresos de la empresa - Generar mayor rentabilidad y cumplimiento de objetivos	Procesos asociados Venta y servicios de reparación de productos																								
Indicadores relacionados Market share, satisfacción del cliente, recomendación de clientes y nuevos clientes.	Modificaciones Fecha de última modificación: Aprobado por:	Comentarios Se debe analizar qué porcentaje de las ventas es del nuevo producto para ver su inferencia en las ventas totales.																								

Indicador: Cash Flow

Descripción Magnitud que mide la capacidad que tiene una Empresa de generar liquidez	Dimensiones Ventas y costos	Nivel de reporting Directores <input type="checkbox"/> Gerentes <input checked="" type="checkbox"/> Jefes <input type="checkbox"/> Supervisores <input type="checkbox"/>																								
Forma de cálculo Cash Flow: Beneficio Neto + Amortizaciones + Provisiones Una vez obtenido el resultado neto del negocio, se debe sumar las dotaciones de amortizaciones y provisiones en el periodo.	Periodicidad <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Reporte</th> <th>Cálculo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diario</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Semanal</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Quincenal</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mensual</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Trimestral</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Semestral</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Anual</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Reporte	Cálculo	Diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable del indicador Gerente de finanzas
	Reporte	Cálculo																								
Diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Quincenal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Mensual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																								
Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Fuente de información Gerencia de Finanzas.	Estrategias asociadas al indicador - Mejorar la capacidad de hacer frente a los pagos - Mejorar el flujo de efectivo y caja.	Procesos asociados Finanzas y cobranzas de la empresa																								
Indicadores relacionados % de Deudores por ventas y documentos a cobrar.	Modificaciones Fecha de última modificación: Aprobado por:	Comentarios Para un mejor análisis del cash flow se debe llevar un exhaustivo análisis y control con periodicidad acotada.																								

Cabe señalar que estos indicadores se presentarán en forma de velocímetro de modo de tener la representación gráfica mes a mes del cumplimiento del objetivo. Además, se adicionará el



color azul para demostrar en caso de haber sobrecumplimiento de objetivos, premiando a los vendedores correspondientes.

Perspectiva del cliente: En esta perspectiva, se buscará la eficacia en los tiempos de entrega de pedidos y lapsos de cerrar las ventas, que los clientes estén satisfechos detectando insatisfacciones como oportunidades de mejora para tomar acciones en base a ello. También, se busca poder tener desempeño desde lo que comenta el cliente para ayudar a la empresa a darles mayor valor por un servicio más ajustado a la demanda. Por último, se tendrá en cuenta los riesgos que incrementan el costo de adquisición. Por esto, los dos KPIs que se establecerán son: encuestas de satisfacción a través de un programa CRM con el objetivo de alcanzar 90% de clientes satisfechos mensualmente. Acá se evaluará Overall Satisfaction y NPS para evaluar lealtad y conformidad de los canales para con la marca. Los resultados de las encuestas serán promediadas para comparar lo que realmente arroja la encuesta con lo objetivo. Se evaluará por mes y por cuatrimestre, realizando un repaso anual a fin del año fiscal.

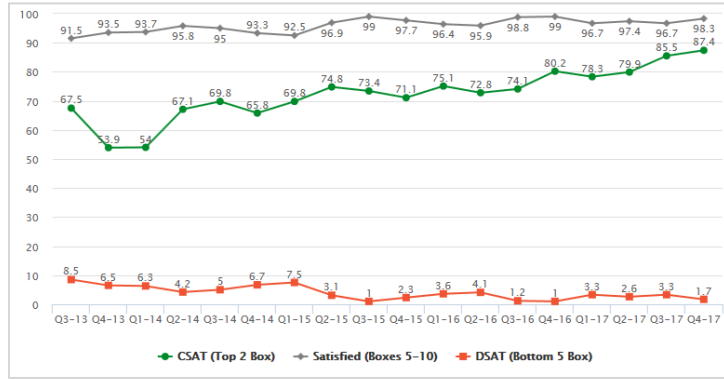
PERSPECTIVA DEL CLIENTE					
Indicador	Descripción	Comparación	Alarma		
			Verde	Amarillo	Rojo
Resultado encuesta	Promedio general en Overall Satisfaction	Real/Objetivo	100 a 90%	89 a 70%	69 a 0%
Resultado encuesta	%Promotores - % Detractores	Real/Objetivo	100 a 90%	89 a 70%	69 a 0%

Los resultados de las encuestas además de presentarse como un semáforo mes a mes, se observarán en un gráfico de líneas los valores correspondientes a cada sección (CSAT, DSAT y Satisfied). Se demuestra a modo de ejemplo a continuación.

OverallSatisfaction

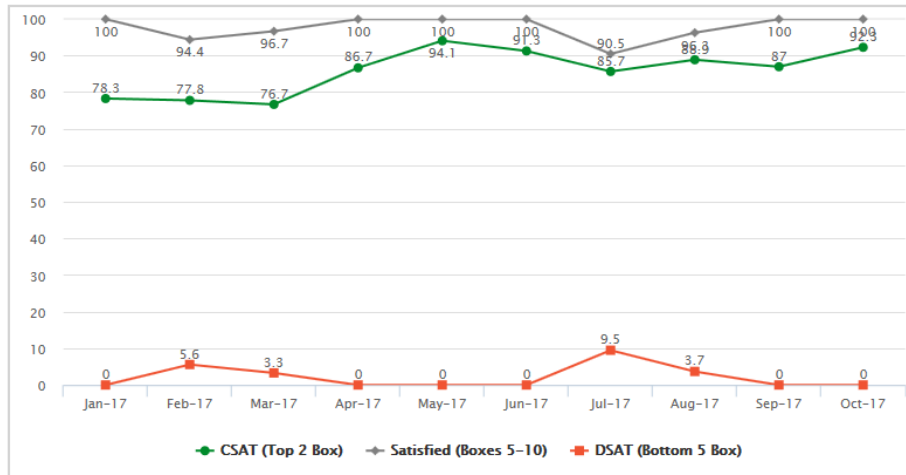
CQ1 Overall Satisfaction

Survey Period	Q3 -13	Q4 -13	Q1 -14	Q2 -14	Q3 -14	Q4 -14	Q1 -15	Q2 -15	Q3 -15	Q4 -15	Q1 -16	Q2 -16	Q3 -16	Q4 -16	Q1 -17	Q2 -17	Q3 -17	Q4 -17				
Size(N=)	117	154	126	143	139	149	106	163	203	256	221	195	162	192	120	154	152	174				
CSAT (Top 2 Box)	67.5	53.9	54	67.1	69.8	65.8	69.8	74.8	73.4	71.1	75.1	72.8	74.1	80.2	78.3	79.9	85.5	87.4				
Satisfied (Boxes 5 - 10)	91.5	93.5	93.7	95.8	95	93.3	92.5	96.9	99	97.7	96.4	95.9	99	97.7	96.4	95.9	98.8	99	96.7	97.4	96.7	98.3
DSAT (Bottom 5 Box)	8.5	6.5	6.3	4.2	5	6.7	7.5	3.1	1	2.3	3.6	4.1	1.2	1	3.3	2.6	3.3	1.7				



CQ1 Overall Satisfaction

Survey Period	Jan-17	Feb-17	Mar-17	Apr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Aug-17	Sep-17	Oct-17
Size(N=)	23	18	30	15	17	23	21	27	23	26
CSAT (Top 2 Box)	78.3	77.8	76.7	86.7	94.1	94.1	91.3	90.5	86.9	87
Satisfied (Boxes 5 - 10)	100	94.4	96.7	100	94.1	100	100	90.5	96.3	100
DSAT (Bottom 5 Box)	0	5.6	3.3	0	0	0	9.5	3.7	0	0

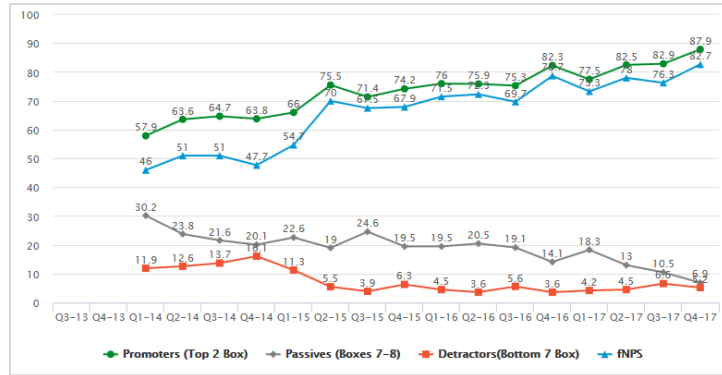


NPS



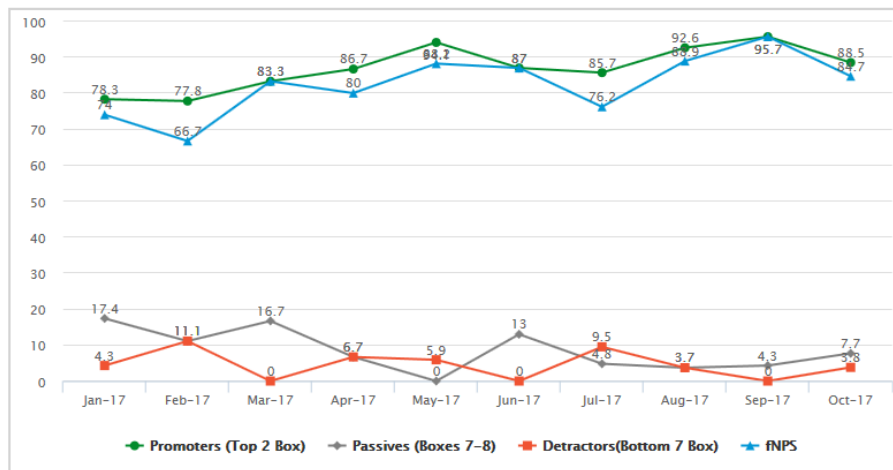
CQ13 fNPS

Survey Period	Q3-13	Q4-13	Q1-14	Q2-14	Q3-14	Q4-14	Q1-15	Q2-15	Q3-15	Q4-15	Q1-16	Q2-16	Q3-16	Q4-16	Q1-17	Q2-17	Q3-17	Q4-17
Size(N=)	0	0	126	143	139	149	106	163	203	256	221	195	162	192	120	154	152	174
Promoters (Boxes 9-10)			57.9	63.6	64.7	63.8	66	75.5	71.4	74.2	76	75.9	75.3	82.3	77.5	82.5	82.9	87.9
Passives (Boxes 7-8)			30.2	23.8	21.6	20.1	22.6	19	24.6	19.5	19.5	20.5	19.1	14.1	18.3	13	10.5	6.9
Detractors (Boxes 0-6)			11.9	12.6	13.7	16.1	11.3	5.5	3.9	6.3	4.5	3.6	4.2	4.5	3.6	4.2	4.5	6.6
fNPS			46	51	51	47.7	54.7	70	67.5	67.9	71.5	72.3	69.7	78.7	73.3	78	76.3	82.7



CQ13 fNPS

Survey Period	Jan-17	Feb-17	Mar-17	Apr-17	May-17	Jun-17	Jul-17	Aug-17	Sep-17	Oct-17
Size(N=)	23	18	30	15	17	23	21	27	23	26
Promoters (Boxes 9-10)	78.3	77.8	83.3	86.7	94.1	87	85.7	92.6	95.7	88.5
Passives (Boxes 7-8)	17.4	11.1	16.7	6.7	0	13	4.8	3.7	4.3	7.7
Detractors (Boxes 0-6)	4.3	11.1	0	6.7	5.9	0	9.5	3.7	0	3.8
fNPS	74	66.7	83.3	80	88.2	87	76.2	88.9	95.7	84.7



Indicador: Overall Satisfaction

Descripción Representa el grado de conformidad del cliente con el producto brindado. Relación entre producto esperado y obtenido	Dimensiones Ventas, prestación del servicio. Calidad	Nivel de reporting Directores <input type="checkbox"/> Gerentes <input type="checkbox"/> Jefes <input checked="" type="checkbox"/> Supervisores <input type="checkbox"/>																								
Forma de cálculo % promedio de puntuación según respuestas.	Periodicidad <table border="1"><thead><tr><th></th><th>Reporte</th><th>Cálculo</th></tr></thead><tbody><tr><td>Diario</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Semanal</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Quincenal</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Mensual</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Trimestral</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Semestral</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Anual</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr></tbody></table>		Reporte	Cálculo	Diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable del indicador Gerente del área de servicios y ventas
	Reporte	Cálculo																								
Diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Quincenal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Mensual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																								
Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																								
Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Anual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																								
Fuente de información Encuestas de satisfacción a clientes	Estrategias asociadas al indicador - Aumentar la satisfacción de los clientes finales. - Aumentar la fidelización de los clientes para con la empresa.	Procesos asociados Venta del producto y prestación del servicio.																								
Indicadores relacionados NPS, % de quejas y reclamos.	Modificaciones Fecha de última modificación: Aprobado por:	Comentarios Se debe estimular la queja de los clientes para poder tomarlo como oportunidades de mejora.																								

Indicador: NPS

Descripción Representa si los clientes son promotores de la empresa y están dispuestos a recomendar el producto.	Dimensiones Ventas, prestación del servicio. Calidad.	Nivel de reporting Directores <input type="checkbox"/> Gerentes <input checked="" type="checkbox"/> Jefes <input type="checkbox"/> Supervisores <input type="checkbox"/>																								
Forma de cálculo % de Promotores - % de Detractores	Periodicidad <table border="1"><thead><tr><th></th><th>Reporte</th><th>Cálculo</th></tr></thead><tbody><tr><td>Diario</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Semanal</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Quincenal</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Mensual</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Trimestral</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Semestral</td><td><input type="checkbox"/></td><td><input type="checkbox"/></td></tr><tr><td>Anual</td><td><input checked="" type="checkbox"/></td><td><input checked="" type="checkbox"/></td></tr></tbody></table>		Reporte	Cálculo	Diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Responsable del indicador Gerente del área de servicios y ventas
	Reporte	Cálculo																								
Diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Quincenal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Mensual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																								
Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																								
Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Anual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																								
Fuente de información Encuestas de satisfacción a clientes vía mail o telefónica.	Estrategias asociadas al indicador - Mejorar el grado de fidelización de los clientes con la empresa. - Aumentar la recomendación boca a boca de los productos de la empresa, como así también de sus servicios.	Procesos asociados Venta de productos y prestación de servicios.																								
Indicadores relacionados Overall Satisfaction, % de reclamos y quejas sobre total de ventas realizadas.	Modificaciones Fecha de última modificación: Aprobado por:	Comentarios Se debe analizar esta variable mensualmente, para luego tener una visión trimestral y anual.																								

Perspectiva operativa interna: En cuestión a esta perspectiva, la empresa buscará optimizar el tiempo del ciclo, donde la cadena de valor debe estar correctamente ensamblada para cumplir en tiempo y forma. Además, se evaluarán fallas en los procesos y los productos terminadas; se tendrán estrictos controles de calidad para no dañar la imagen de marca ni su prestigio. Por último, se buscará la eficacia y eficiencia continua de los procesos para un mejor producto final y disminución de costos. Acá jugará un rol fundamental la curva de aprendizaje debido a que se ingresa a un mercado nuevo. Los KPIs serán: a través de un programa de mejora continua,

establecen anualmente una encuesta de satisfacción de empleados donde ellos puedan realizar todas las críticas a lo que observan dentro de los movimientos de la empresa. El objetivo es tener un 90% de satisfacción de los empleados anualmente. Esto se debe a que si se tienen empleados contentos, el servicio es más productivo y se refleja en clientes satisfechos. El segundo KPI será el gasto de administración sobre ventas. Se busca que por curva de aprendizaje, la parte variable de dicho gasto pueda disminuir. Se pronostica que los gastos de administración no pueden ser mayores al 0,62% de las ventas para el 2018.

PERSPECTIVA OPERATIVA INTERNA					
Indicador	Descripción	Comparación	Alarma		
			Verde	Amarillo	Rojo
%Resultado encuesta interna	Índice de satisfacción	Real/Objetivo	100 a 90%	89 a 70%	69 a 0%
Gastos de administración sobre ventas	Gastos de administración sobre ventas	Real/Objetivo	95% o más	94% a 85%	84% a 0%

Indicador: Encuesta Interna

Descripción

Representa el porcentaje de empleados satisfechos.

Dimensiones

Programa de recompensas, clima laboral.

Nivel de reporting

Directores
Gerentes
Jefes
Supervisores

Forma de cálculo

% promedio de la calificación general colocada a la empresa.

Periodicidad

	Reporte	Cálculo
Diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Quincenal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mensual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trimestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anual	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>

Responsable del indicador

Director de la empresa

Fuente de información

Encuesta anual de satisfacción de los empleados

Estrategias asociadas al indicador

- Mejorar el clima laboral de la empresa.
- Aumentar el trabajo en equipo y la eficiencia operativa.
- Mejorar cuestiones de los procesos diarios para que sean amenos.

Procesos asociados

Estímulos monetarios y no monetarios a los empleados. Beneficios exclusivos.

Indicadores relacionados

Dotación, rotación del personal, clima laboral.

Modificaciones

Fecha de última modificación:

Aprobado por:

Comentarios

Se debe hacer principal foco en este indicador ya que impactará en la productividad y satisfacción de clientes.

Descripción Representa el porcentaje de los gastos de administración, respecto a las ventas.	Dimensiones Gastos varios, ventas del período	Nivel de reporting Directores <input type="checkbox"/> Gerentes <input checked="" type="checkbox"/> Jefes <input type="checkbox"/> Supervisores <input type="checkbox"/>																								
Forma de cálculo Gastos de administración Ventas Se deben considerar todos los gastos de Administración, detallando algunos que pueden inferir como variables dentro de estos costos fijos.	Periodicidad <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Reporte</th> <th>Cálculo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diario</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Semanal</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Quincenal</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mensual</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Trimestral</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Semestral</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Anual</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Reporte	Cálculo	Diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Responsable del indicador Gerente de Finanzas y procesos
	Reporte	Cálculo																								
Diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Quincenal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Mensual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																								
Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Fuente de información Gastos de administración representados en facturas y documentos, y tickets de venta.	Estrategias asociadas al indicador - Mejorar la relación entre los gastos de administración y las ventas. - Disminuir los gastos de administración gracias a la optimización de procesos.	Procesos asociados Implementación de tecnología, gastos de administración y ventas.																								
Indicadores relacionados % de reducción de costos, satisfacción de los empleados.	Modificaciones Fecha de última modificación: Aprobado por:	Comentarios Se espera que los gastos administrativos tiendan a la baja con el curso de los años. Se debe tener extremo cuidado con la calidad.																								

Perspectiva de la innovación y el aprendizaje: Por último, juega un rol fundamental el control de cómo se presentará este nuevo producto como innovación y además, sus futuras posibles adaptaciones y mejoras tanto en el servicio como en el producto en sí. Esto está estrechamente ligado a la curva de aprendizaje de los empleados y la organización. Las personas brindarán feedback que será tomado como base para mejoras operacionales de corresponder dicho ajuste. Además, se evaluará el compromiso del personal, las actividades interfuncionales y los resultados del programa de loyalty marketing para los empleados y vendedores. KPIs serán, por un lado los años de estudio promedio por empleado. Acá se sabrá qué tanto saben nuestros empleados para poder implementar capacitaciones donde sean necesarias. Por otro lado, se evaluará el % de reducción de costos gracias al aprendizaje. Por la curva de aprendizaje se espera reducir determinados costos y principalmente tiempos. Se estima que los costos se reducirán por la curva de aprendizaje en un 0,70% para el 2019 respecto del 2018.

PERSPECTIVA DE LA INNOVACIÓN Y EL APRENDIZAJE					
Indicador	Descripción	Comparación	Alarma		
			Verde	Amarillo	Rojo
Años de estudio promedio por empleado	Cantidad promedio de años de estudio de todos los empleados	Real/Objetivo	+ 5 años	Entre 2 y 5 años	-2 años
% reducción de costos	% cumplimiento de la reducción de costos	Real/Objetivo	90 a 100%	89 a 70%	69 a 0%

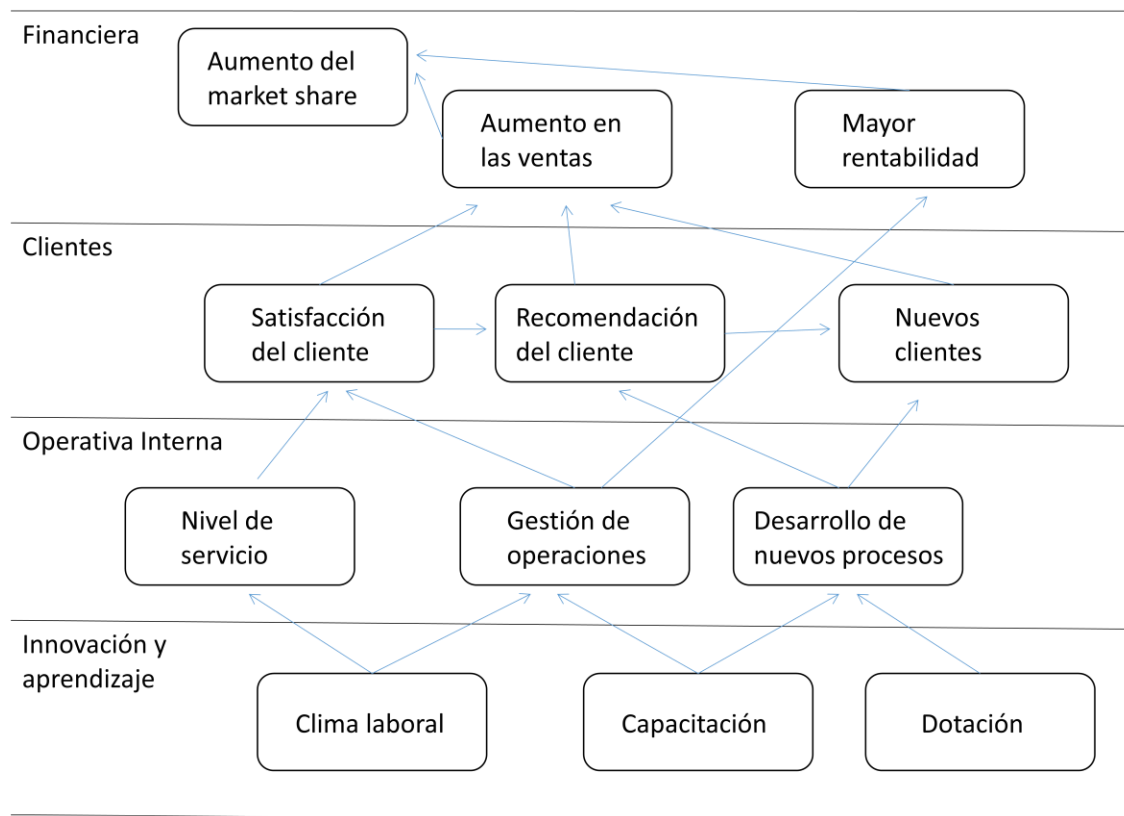
Indicador: Años de estudio promedio por empleado

<p>Descripción</p> <p>Representa en promedio los años de estudio previos con los que cuentan los empleados de la empresa</p>	<p>Dimensiones</p> <p>Dotación</p>	<p>Nivel de reporting</p> <p>Directores <input type="checkbox"/></p> <p>Gerentes <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Jefes <input type="checkbox"/></p> <p>Supervisores <input type="checkbox"/></p>																								
<p>Forma de cálculo</p> <p><u>Total de años estudiados</u> Dotación</p>	<p>Periodicidad</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Reporte</th> <th>Cálculo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diario</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Semanal</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Quincenal</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mensual</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Trimestral</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Semestral</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Anual</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Reporte	Cálculo	Diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Responsable del indicador</p> <p>Gerente de recursos humanos</p>
	Reporte	Cálculo																								
Diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Quincenal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Mensual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																								
Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
<p>Fuente de información</p> <p>Datos personales de los empleados y dotación real de la empresa. Gerencia de recursos humanos</p>	<p>Estrategias asociadas al indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantener y mejorar el promedio de años de estudio promedio por empleado. - Captar oportunidades donde se pueda y deba capacitar a los empleados para mejor rendimiento. 	<p>Procesos asociados</p> <p>Capacitación, proceso productivo y logístico.</p>																								
<p>Indicadores relacionados</p> <p>Capacitación, gestión de operaciones, calidad del proceso</p>	<p>Modificaciones</p> <p>Fecha de última modificación:</p> <p>Aprobado por:</p>	<p>Comentarios</p> <p>Para un mejor análisis, sería mejor poder desglosar este indicador por área y cargos jerárquicos.</p>																								

Indicador: % de Reducción de costos

<p>Descripción</p> <p>Representa la comparación de la reducción de costos real con la pretendida para el período en cuestión.</p>	<p>Dimensiones</p> <p>Costos totales</p>	<p>Nivel de reporting</p> <p>Directores <input type="checkbox"/></p> <p>Gerentes <input checked="" type="checkbox"/></p> <p>Jefes <input type="checkbox"/></p> <p>Supervisores <input type="checkbox"/></p>																								
<p>Forma de cálculo</p> <p><u>% Reducción de costos real</u> % Reducción de costos objetivo</p>	<p>Periodicidad</p> <table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>Reporte</th> <th>Cálculo</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Diario</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Semanal</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Quincenal</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Mensual</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Trimestral</td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Semestral</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>Anual</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </tbody> </table>		Reporte	Cálculo	Diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Quincenal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Mensual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<p>Responsable del indicador</p> <p>Área de costos</p>
	Reporte	Cálculo																								
Diario	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Semanal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Quincenal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Mensual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Trimestral	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>																								
Semestral	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
Anual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																								
<p>Fuente de información</p> <p>Costos fijos y variables registrados por el área de costos de la empresa</p>	<p>Estrategias asociadas al indicador</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alcanzar los objetivos de reducción de costos estipulados. - Mejorar los costos gracias a la curva de aprendizaje de los empleados 	<p>Procesos asociados</p> <p>Capacitaciones, costos</p>																								
<p>Indicadores relacionados</p> <p>Capacitación, años promedio de estudio por empleado, Gastos de Administración sobre ventas.</p>	<p>Modificaciones</p> <p>Fecha de última modificación:</p> <p>Aprobado por:</p>	<p>Comentarios</p> <p>Para una mejor interpretación de los costos, se debe desglosar cuales son los principales factores influyentes.</p>																								

Mapa estratégico



Conclusiones

Se puede observar a través del análisis económico-financiero, que el proyecto es viable y rentable en una primera instancia. Esto se afirma con el respaldo de que el cálculo de la TIR es de 35,52%. Este valor es superior al BADLAR, por lo que se afirma que es más conveniente invertir en el proyecto antes que en un plazo fijo, ya que las ganancias serán mayores. El BADLAR al 24 de Noviembre del 2018 es de 22,875%, según los datos recabados.⁵¹ Además, la inversión inicial, si bien es de 3,9 millones de pesos, se estima que dicha inversión se recuperará en 4 años, 1 semana y 1 día, lo que se encuentra dentro de los plazos acordes a la rentabilidad de un proyecto de dicha índole.

Todo esto, será controlado antes, durante y después de llevarse a cabo, a través del tablero de control planteado. Así, se buscará cumplir con los objetivos en tiempo y forma, evitando y corrigiendo desvíos que se manifiesten en la práctica.

⁵¹ Ambito.com. [online] [Consultado 15 Noviembre 2017]. Disponible en: <http://www.ambito.com/economia/mercados/tasas/info/?ric=ARSBADPR1MD=RR>