

Indice

Contenido

Resumen Ejecutivo	3
Plan de Investigación	4
Problema.....	4
Análisis de Macroentorno	5
Entorno Político/Legal.....	5
Entorno Económico.....	6
Entorno Sociocultural	7
Entorno Tecnológico	8
Análisis de Microentorno	10
Amenaza de nuevos entrantes.....	10
Amenaza de productos sustitutos	10
Poder de negociación de los compradores	10
Poder de negociación de los proveedores	10
Rivalidad entre competidores.....	11
La empresa	12
Segmento de Negocio Atractivo	13
Ventaja y Estrategia Competitiva.....	14
Oportunidad Detectada / Solución	15
Objetivos del Proyecto.....	16
Plan de Marketing	17
Planteo de investigación de mercado cualitativa y concluyente.....	17
Descripción del segmento determinado.....	18
Demanda Cuantificada.....	19
Comportamiento de compra y consumo	20
Estrategia de Posicionamiento	21
Planteo de Insights	22
Marketing Mix	23
PRODUCTO:	23
PRECIO.....	25
PLAZA	26
PUBLICIDAD (COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING)	28

Estrategia de Marca y Mensaje	31
Plan de comunicación	31
Planilla de Medios	33
Análisis Económico Financiero	35
Pronóstico de Ventas	35
Estructura de Costos	36
Inversión Inicial.....	38
Cash Flow a 5 años.....	39
Estado de Resultados	41
Tablero de Control.....	43

Resumen Ejecutivo

Respecto al plan de investigación se analizará el macro y micro entorno del mercado con el objetivo de ampliar la línea de productos de línea blanca y lanzar un nuevo lavarropas por parte de la empresa Samsung Electronics.

El objetivo principal se centra en lanzar un producto innovador, de menor capacidad de carga, cuyas características de tamaño se adapten a distintos espacios físicos a diferencia del lavarropas tradicional.

En un mercado que tiende a seguir creciendo, nuestro entorno es favorable para realizar dicho lanzamiento y tenemos el posicionamiento, imagen de marca, desarrollo y recursos necesarios para poder hacerlo y cumplir los objetivos.

En cuanto al Plan de Marketing se desarrollará la investigación de mercado tanto cuali como cuantitativa llevada a cabo para el lanzamiento; se trata de una opción de lavadora de un tamaño inferior a las que actualmente se comercializan en el país.

Posicionándonos en base al atributo diferenciador y alejado de la competencia, apuntamos al segmento de hombres y mujeres del rango etario 18 a 35 años, que habitan solos o junto a otra persona en grandes ciudades de la República Argentina. Se implementará una estrategia de precios por proposición de valor hacia el cliente, comercializándolo a través de una fuerza de venta exclusiva y comunicando el producto en medios online, redes sociales y medios tradicionales.

Por último se presentará el análisis económico-financiero a lo largo de los primeros cinco años del producto. A partir de los resultados de la Investigación de Mercados, de donde se obtuvo 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.

Se determinó en un principio la inversión inicial requerida y posteriormente 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.

Plan de Investigación

Problema

El problema que hemos detectado tiene epicentro en que existe un segmento joven de la sociedad cuyos hogares no están físicamente preparados para la instalación de un lavarropas tradicional debido al aumento de hogares unipersonales de ambientes reducidos. Actualmente para el lavado de las prendas deben recurrir a comercios que proveen dicho servicio, al lavado manual o, en menor medida, a los laundry (espacios compartidos de un edificio). Todas esas alternativas implican esfuerzos monetarios, de tiempo y en ciertos casos hasta físicos.

Análisis de Macroentorno¹

Entorno Político/Legal

Luego de realizar un análisis de las distintas legislaciones y aristas políticas existentes en la República Argentina, consideramos que los siguientes puntos son los más importantes:

- Legislación de Protección del Medio Ambiente

Existen gran cantidad de leyes y normas orientadas a la preservación del medio ambiente; especialmente desde la reforma constitucional del año 1994, en donde se adicionaron algunos artículos que tratan específicamente de la protección ambiental y el derecho de los habitantes a gozar de un ambiente sano y equilibrado.

- Política Impositiva

De acuerdo a un informe del World Economic Forum, Argentina es el país con mayor presión impositiva de todo el mundo. Su tasa impositiva total llega al 137,3% (superando al total de las ganancias corporativas), lo que hace que la competitividad económica decaiga.²

- Regulación del Comercio Exterior

La balanza comercial de la República Argentina es positiva dado que se exporta más de lo que se importa. Si bien el superávit comercial ha declinado en los últimos años, algunas iniciativas de la nueva administración podrían aumentar dicho superávit en los próximos períodos. Por ejemplo, se retiraron retenciones, se profundizaron relaciones con Estados Unidos y se han reabierto las relaciones con la Unión Europea.³

- Estabilidad Política

Con el cambio de gobierno a fines del año pasado luego de 12 años de una misma administración se han acrecentado las tensiones políticas y sociales en cuanto al manejo de poder. Varias marchas promovidas por partidos de distintas ideologías, por oficialismo y oposición, han envuelto al país en un ámbito de crispación.

- Incremento de tarifas de servicios públicos

La no actualización de las tarifas de servicios públicos al mismo ritmo que la inflación ha provocado un atraso de las mismas con una pérdida de referencia y dimensión de valor.⁴ Producto de esto, se ha realizado un ajuste brusco de las tarifas que se traducen en un importante incremento en un corto período de tiempo.

¹ Ver Anexo página 3: Análisis del Macroentorno.

² Infobae (Buenos Aires). La Argentina es el país con mayor presión tributaria del mundo. <<http://www.infobae.com/2015/10/13/1762063-la-argentina-es-el-pais-mayor-presion-tributaria-del-mundo/>> 13/10/2015.

³ Santander Río Trade Portal (Argentina). Cifras del Comercio Exterior en la Argentina. <<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/argentina/cifras-comercio-exterior>> 08/2016.

⁴ Dirección General de Estadísticas y Censos (Argentina). Evolución de los precios relativos de los servicios públicos al hogar en la Ciudad de Buenos Aires. <https://www.estadisticaciudad.gob.ar/eyc/wp-content/uploads/2016/05/ir_2016_1000.pdf> Años 2013-2016.

Entorno Económico

El entorno en cuanto al aspecto económico es principalmente neutro; si bien existen varios aspectos negativos, como por ejemplo un tipo de cambio devaluado y grandes inconvenientes energéticos, la tendencia es mayormente positiva. La inflación, a pesar de ser elevada, se encuentra comenzando un proceso de desaceleración y tanto la proyección del PBN como los tipos de intereses son fértiles para inversiones y proyectos de este tipo. En conclusión, los puntos más relevante serían:

- . **Inflación:**

Si bien Argentina fue uno de los países con más inflación en el año 2015, actualmente la misma se encuentra en un proceso de desaceleración y eso es positivo para la industria comparado al año anterior.

Se espera una inflación del 1,5% para septiembre y esto se debe al cambio de precios relativos que el nuevo Gobierno ha impulsado a partir de su asunción.

- . **Desempleo:**

El desempleo se encuentra actualmente atravesando un momento bastante crítico, donde se observa que, según cifras oficiales de la AFIP, la cantidad de trabajadores privados incluidos en las declaraciones juradas de los empleadores se redujo notablemente entre noviembre de 2015 y febrero de 2016.⁵

- . **Renta disponible**

La industria de línea blanca experimentó en la última década en Argentina un importante crecimiento en términos de producción, empleo y sustitución de importaciones y ganó terreno en el área local. Este aumento de las ventas produjo mayor renta disponible para la industria.

- . **Disponibilidad y costo de la energía:**

Actualmente nuestro país presenta una disminución creciente de la calidad de provisión del servicio energético, envejecimiento y obsolescencia del equipamiento, y creciente importación de energía afectando la disponibilidad de divisas.⁶

- . **Tendencia del PBN:**

Si bien de 2013 al 2014 el PBN en Argentina decreció, viene presentando un ascenso significativo desde el año 2003 a la fecha.⁷

⁵ Política Argentina. Cifras oficiales confirman el aumento del desempleo.

<<http://www.politicargentina.com/notas/201606/14754-las-cifras-oficiales-confirman-el-aumento-del-desempleo.html>> 18/6/2016.

⁶ UTN (Buenos Aires). Informe de Actualización de prospectiva energética 2016.

<<http://www.frgp.utn.edu.ar/images/utn-frgp/scyt/archivos/apee/documento-apee-02-2016final05-abr-16-para-issn.pdf>> Año 2016.

. Tipo de cambio:

Luego de haber pasado un año 2015 muy fluctuante e incierto, el tipo de cambio ya hace varios meses que está atravesando un periodo de estabilidad, rondando en un promedio de \$15. Sin embargo, esta cifra no deja de ser alta para el mercado argentino y afecta a la hora de llevar a cabo las relaciones externas.

. Tipos de interés:

En el corriente año, el Gobierno está intensificando y mejorando los planes de otorgamiento de préstamos y tasas de interés lo que permite al mercado contar con mayores opciones económicas.

Entorno Sociocultural

El entorno social y cultural existente en la actualidad fue uno de los factores más importantes a la hora de realizar nuestro plan de investigación. Existen corrientes, movimientos y cambios de hábitos que afectan el día a día de gran parte de la sociedad, sus costumbres y, por extensión, su forma de realizar tareas hogareñas. Los aspectos más relevantes de dicho análisis podrían sintetizarse en:

. Migración hacia las ciudades

Actualmente, más del 90% de la población del país vive en centros urbanos. Del censo de 1991 al de 2010, existen 500.000 habitantes menos en las zonas rurales a pesar de que la población total de Argentina aumentó en 7 millones. Hay varias razones que explican este fenómeno: déficit de servicios, falta de infraestructura y escasez de trabajo. En grandes regiones del interior las viviendas sobran, mientras que en los centros urbanos existe un importante déficit habitacional.⁸

.

⁷ Banco Mundial [en línea]. <<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GNP.PCAP.CD?locations=AR>> [Consulta: 7 de Septiembre del 2016].

⁸ La Nación (Argentina). El gran éxodo: el campo se vacía y huye a ciudades hacinadas. <<http://www.lanacion.com.ar/1802453-el-gran-exodo-el-campo-se-vacia-y-huye-a-ciudades-hacinadas>> 17/06/2015.

Cambios en el estilo de vida

Los millenials están de a poco volcándose al trabajo freelance y a la realización de tareas desde la comodidad del hogar.⁹ El paradigma de la carrera en empresa va quedando atrás, y es importante para ésta generación desenvolverse en un ambiente cómodo y que le permita trabajar de forma flexible. Las tareas del hogar ya no son una prioridad, sino que deben ser fáciles y simples para que puedan dedicarse a otras actividades de mayor interés.

· Distribución de la renta

Existe una importante desigualdad social en los distintos estratos socioeconómicos. Entre 2011-2015 no se registraron avances importantes en esta materia, y el 10% de los habitantes se queda con un tercio del total de los ingresos. Esta situación se ve empeorada por la alta tasa de inflación y los grandes índices de trabajo informal.¹⁰

· Consumismo

El nuevo paradigma de consumir menos y disfrutar más se ve reflejado fríamente en los números, dado que la baja de dicho indicador es pronunciada y el sector en el acumulado interanual disminuyó un 4%.¹¹ En otras palabras, el consumo está en clara decaída, y se valoran más las experiencias que las cosas materiales.

· Cantidad promedio de personas por hogar

Hay ciertas costumbres que están cambiando en el país en relación a la composición del hogar. Los típicos hogares de familia están disminuyendo a medida que ganan terreno aquellos que deciden vivir solos. En el año 2010 la cantidad de hogares unipersonales en el país prácticamente duplicó la cantidad existente de la década del '80, y es una tendencia que va en aumento.¹²

Entorno Tecnológico

El aspecto tecnológico, si bien es ligeramente positivo, no llega a mover la aguja de manera determinante. Existen acuerdos e incentivos del gobierno nacional para el desarrollo de nuevos productos, pero por el momento la situación abarcada por estos factores es más una oportunidad que una realidad. Los puntos más salientes son:

⁹ Infobae (Buenos Aires) Por qué cada vez más Millennials eligen trabajos freelance. <<http://www.infobae.com/tendencias/2016/08/11/por-que-cada-vez-mas-millennials-eligen-trabajos-freelance/>> 11/08/2016.

¹⁰ La Nación (Buenos Aires). Desigualdad social: la distribución del ingreso, sin mejoras desde 2011. <<http://www.lanacion.com.ar/1762788-desigualdad-social-la-distribucion-del-ingreso-sin-mejoras-desde-2011>> 25/01/2015.

¹¹ La Nación (Buenos Aires). El consumo encontró su piso. <<http://www.lanacion.com.ar/1933474-el-consumo-encontro-su-piso>> 01/09/2016.

¹² UCA. Observatorio de la deuda social argentina (Buenos Aires). Los argentinos y la familia. <<http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo68/files/2014-Informe-Los-argentinos-y-la-Familia-UCA.pdf>> 2014.

. Tasa de Obsolescencia:

Si bien la tasa de obsolescencia es alta en Argentina, en lo que respecta a nuestro mercado la mayoría no realiza un cambio temporario de lavarropas. Según una consulta a un especialista, el cambio promedio de lavarropas es de 6 años.

. Interés del gobierno y la industria en el esfuerzo tecnológico:

El gobierno actual ha presentado diversas acciones para mejorar y fomentar la industria tecnológica. En la página del Ministerio de Ciencia y Tecnología se pueden observar los diversos proyectos presentados.¹³

También Samsung junto al Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología de la Ciudad de Buenos Aires firmaron un acuerdo impulsando el factor tecnológico.¹⁴

. Nuevos descubrimientos/materiales:

Si bien actualmente las necesidades energéticas y el mercado en sí llevan a buscar una innovación y descubrimientos constantes, no representan un cambio importante para nosotros ya que no se ha logrado una innovación relevante en el mundo de los lavarropas.

. Innovaciones de producto:

De acuerdo a datos obtenidos de un informe de The Global Innovation Index, en materia de innovación Argentina se encuentra promediando la tabla mundial, volviendo a dicho criterio en algo más bien neutro.¹⁵

¹³ Ministerio de Ciencia y Tecnología (Argentina). Acciones. <<http://www.mincyt.gob.ar/acciones>> 2016.

¹⁴ Samsung Argentina (Ciudad de Buenos Aires). Samsung y el Ministerio de Modernización, Innovación y Tecnología de la Ciudad de Buenos Aires firman un convenio de colaboración. <<http://www.samsung.com/ar/news/local/samsung-and-the-ministry-of-modernisation-innovation-and-technology-of-the-city-of-buenos-aires-signed-a-collaboration-agreement>> 08/2016.

¹⁵ WIPO, Organización Mundial de la Propiedad Intelectual (Ginebra, Suiza). The Global Innovation Index. <http://www.wipo.int/edocs/pubdocs/en/wipo_pub_gii_2016-intro5.pdf> 2016.

Análisis de Microentorno¹⁶

Amenaza de nuevos entrantes

Si bien las tendencias políticas existentes están virando hacia una apertura económica que puede devenir en un aumento de importaciones, la inversión inicial requerida para entrar en este rubro es de gran magnitud. Además, el valor de la marca en este tipo de productos es un elemento intangible pero muy importante que influye a la hora de decidir iniciarse en este mercado.

Amenaza de productos sustitutos

La amenaza de un producto sustituto no es importante ya que es difícil igualar los resultados de los productos ya existentes en el mercado en materia de lavado y cuidado de la ropa. Recurrir a centros de lavado tiene un costo elevado y la opción del lavado a mano conlleva a una pérdida de tiempo relevante. El atributo diferenciador de nuestro producto es el del espacio que ocupa y su precio reducido, reduciendo la posibilidad del surgimiento de un sustituto.

Poder de negociación de los compradores

A partir de los años '90 los comercios que se dedican al área de electrodomésticos tomaron la iniciativa de crear redes con el objetivo principal de obtener mejores condiciones comerciales frente a las grandes empresas proveedoras. El nacimiento de los grupos de compras equiparó los poderes de negociación colocando a los compradores en una posición más favorable a la hora de realizar una operación. Sumado al conjunto de clientes que conforman esas redes, el canal tiene 12 cuentas, las cuales representan el mayor volumen de facturación de las compañías de electrodomésticos. Esas cuentas tienen cierto poder coercitivo debido a que la caída de un cliente de esos conlleva a una fuerte caída en facturación.

Poder de negociación de los proveedores

La situación con respecto al poder de los proveedores es favorable ya que en materia de producción nuestro único proveedor es Samsung, debido a que la compañía fabricante adquiere los kits directamente a Samsung Electronics. Con respecto a los proveedores logísticos, nuestro poder de negociación es mayor debido al volumen de mercadería que se trabaja y al número elevado de empresas que ofrecen ese servicio.

¹⁶ Ver Anexo página 3: Análisis del Macroentorno.

Rivalidad entre competidores

La rivalidad entre competidores nos arroja un valor neutro ya que nuestros principales rivales se encuentran en la industria de lavarropas hace muchos años y Samsung, en este rubro, no tiene la misma trayectoria. A pesar de eso la marca cerró el periodo 2015 posicionándose en el segundo lugar del mercado, detrás de Drean, sosteniendo misma posición en el 2016 gracias al apoyo de que nos brinda la marca. En materia de desinversión, el costo de salida es muy alto por lo que también deben ser tenidos en cuenta a la hora de analizar este criterio.

La empresa¹⁷



Samsung es una empresa surcoreana conocida por ser líder mundial en distintas ramas de la industria electrónica. Fue fundada en el año 1938, dedicándose exclusivamente a las exportaciones de peces, frutas y verduras. En el año 1969 se fundó Samsung Electronics (miembro más grande y conocido del grupo Samsung), siendo 1974 el año en el que comenzó a producir lavadoras y heladeras.

Actualmente, la empresa es pionera de la era digital, manteniéndose al frente de la innovación en términos globales. La misma ofrece, entre otras cosas, electrodomésticos tales como televisores, monitores, impresoras, heladeras y lavarropas, además de productos clave para las telecomunicaciones móviles como smartphones y tablets. También es un proveedor confiable de componentes electrónicos fundamentales como DRAM y semiconductores no destinados a memoria.

Visión

“Inspirar al mundo, crear al futuro”. Colocar el valor de marca general de Samsung Electronics entre los cinco más altos del mundo.

Misión

“Inspirar al mundo con tecnologías, productos y diseños innovadores para enriquecer la vida de las personas y contribuir a un futuro socialmente responsable y sustentable”.

Pilares estratégicos

- Creatividad
- Colaboración
- Personas Extraordinarias

¹⁷ Samsung Electronics S.A. (Buenos Aires). <<http://www.samsung.com/ar/aboutsamsung>> 2016.

Segmento de Negocio Atractivo¹⁸

El segmento objetivo al cual apuntará Samsung Electronics son hombres y mujeres de entre 18 y 35 años que habiten en grandes ciudades de la República Argentina y cuyo nivel socioeconómico sea ABC1 y 2.

Gracias a nuestro atributo diferenciador del tamaño apuntamos a personas cuyos hogares no contemplen un espacio físico necesario para la instalación de un lavarropas tradicional.

Si hablamos de ambientes reducidos nos referimos a primeros trabajadores de sueldo poco elevado, estudiantes que se mudan a las capitales, jóvenes en pareja que inician una vida conjunta sin hijos y millenials que no consideran las actividades del hogar como una prioridad.

El total de la demanda potencial en principio sería de 511.000 hogares.

Cálculo del Mercado Objetivo		
Criterio	%	n
Población Argentina	100%	38.311.139
Jóvenes (18-35)	26,86%	10.290.372
Segmentos ABC1,2	23,10%	2.377.076
Hogares de pareja sin hijos	15%	356.561
División por ser hogares de dos personas	7,50%	178.281
Hogares unipersonales	14%	332.791
TOTAL Demanda Potencial		511.071

18

INDEC (Argentina). Censo 2010.

<http://www.indec.mecon.ar/nivel4_default.asp?id_tema_1=2&id_tema_2=18&id_tema_3=77

iProfesional. Pirámide salarial: cuánto se debe ganar para ser un "clase media" y por qué se frenó la movilidad ascendente> 10/07/2015.

iProfesional (Buenos Aires). Pirámide Salarial. <<http://www.iprofesional.com/notas/214812-Piramide-salarial-cunto-se-debe-ganar-para-ser-un-clase-media-y-por-qu-se-fren-la-movilidad-ascendente>> 10-7-2015.

UCA (Buenos Aires). Observatorio de la deuda social argentina, los argentinos y la familia.

<<http://www.uca.edu.ar/uca/common/grupo68/files/2014-Informe-Los-argentinos-y-la-Familia-UCA.pdf>> 2014.

Ventaja y Estrategia Competitiva

Estrategia Genérica: Diferenciación

Si bien el mercado de electrodomésticos, y más específicamente el de lavarropas, es bastante parejo y los distintos productos ofrecidos no poseen importantes atributos diferenciadores, nosotros buscaremos ampliar la línea con un lavarropas de tamaño innovador que se puede adaptar a las necesidades de un importante segmento que requiere de los servicios de dicha máquina pero carece de recursos para utilizarla.

Es gracias al tamaño mencionado y al respaldo de una marca como Samsung, que nuestro producto difícilmente pueda ser comparado con uno de nuestra competencia.

Estrategia Corporativa: Desarrollo de Producto.¹⁹

Con este lanzamiento, Samsung estaría ofreciendo un producto nuevo e innovador en cuanto a sus características a un mercado que ya conoce y del que es un partícipe importante como lo es el de los lavarropas y la línea blanca en general.

Estrategia Competitiva: Ataque a los flancos (Retador).

Tendremos una visión agresiva cuyo objetivo es mejorar la participación de mercado, dado que en la actualidad nos encontramos en la segunda posición. Actualmente, el líder de mercado (Drean) no posee una variante de menor kilaje de sus lavarropas; su liderazgo está basado principalmente en la profundidad de sus líneas de productos. Nosotros buscaremos explotar esa debilidad, ofreciendo un producto que aún no se encuentra en el mercado.

Estrategia Funcional: Relleno de línea

El nuevo producto se agregaría a una línea ya existente con el fin de aumentar utilidades satisfaciendo una necesidad del mercado mediante un cambio en el tamaño y diseño del producto regular.

¹⁹ Ver Anexo página 29: Matriz Ansoff.

Oportunidad Detectada / Solución

Luego del análisis tanto macro como micro, se detectaron ciertos indicios y variables que hicieron explícita la oportunidad que decidimos aprovechar con este lanzamiento:

- El mercado de lavarropas experimentó un fuerte crecimiento en el último año, pasando de 752.000 unidades en el 2014 a 960.000 en el 2015.
- El lavarropas más chico en el mercado argentino hoy en día es de 5 kg de capacidad, cuyo tamaño no se adapta a las necesidades de espacio de hogares reducidos.
- En mercados limítrofes parecidos al nuestro ya existen lavarropas con características similares al que ofreceríamos nosotros (en tamaño) con buen desempeño en ventas (ejemplo: lavarropas LG en Chile y James en Uruguay)^{20, 21}.
- Hay dos corrientes favorables a la utilización de nuestro producto: en primer lugar, es cada vez más la gente que se muda a los grandes centros urbanos, donde existe un importante déficit habitacional. Por otro lado, va en franco crecimiento el porcentaje de gente que decide vivir sola o solamente con su pareja. Es decir, cada vez hay más gente viviendo en ambientes más pequeños.
- Samsung es en la actualidad un importante partícipe del mercado de lavarropas, ocupando el segundo lugar. Ya posee los recursos suficientes y la capacidad instalada necesaria para la producción de este nuevo producto, facilitando la posibilidad de este lanzamiento.

Nuestra solución para todos aquellos millenials que requieren cumplir con una tarea del hogar básica como lo es el lavado, pero con la limitación de un espacio físico reducido y la asistencia a centros de lavado o laundrys compartidos como únicas alternativas es el lanzamiento de un lavarropas de última tecnología con el diferencial de un tamaño menor al convencional y adaptable a cualquier hogar urbano. Su capacidad de carga es de 3kg. (puede ser utilizado cómodamente por dos personas) y su peso total no supera los 15 kg, y además cuenta con la confiabilidad y tranquilidad que otorga la experiencia de la marca Samsung.

²⁰ Falabella S.A. (Chile). Lavadora LG, 3.5 kg. <<http://www.falabella.com/falabella-cl/product/5063777/Lavadora-3.5-kg-WD100CV>> 2016.

²¹ James S.A (Uruguay). Lavadora James LR 307 MD. <<http://www.james.com.uy/content/modelo-lr-307-md-0>> 2016.

Objetivos del Proyecto

Nuestros objetivos, por un lado, tratan sobre el desempeño específico de nuestro producto en sí; pero también existe un componente relativo donde se busca quitarle puntos de participación de mercado al líder y crecer en porcentaje en aquellas cuentas y canales de mayor volumen del país. Todos ellos buscan ser alcanzados en el horizonte temporal de un año calendario. Podrían resumirse en los siguientes:

- Vender un total de 10.000 unidades en el primer año de lanzamiento del producto.
- Llegar al 20% del share de mercado de lavarropas al cabo de un año.
- Lograr un share in house del 30% en cinco de las doce cuentas más importantes del país luego de 12 meses de lanzado el producto.

Plan de Marketing

Planteo de investigación de mercado cualitativa y concluyente

Luego de analizar la situación del mercado tanto en el micro como en el macroentorno, y habiendo realizado un relevamiento exploratorio en fuentes, se llevó a cabo un trabajo de investigación cuali-cuantitativo para conocer en profundidad el segmento objetivo y poder tomar las decisiones adecuadas ante los resultados arrojados por dicho trabajo. Para ello se analizaron los usos, costumbres, conductas y modos del segmento, obteniendo así mejores datos para comunicar el producto a la medida de sus necesidades.

Para la investigación cualitativa se trabajó bajo la técnica de entrevistas en profundidad; dos fueron realizadas a heavy users y otras dos a expertos.

En cuanto al análisis cuantitativo, en primer lugar se obtuvo la estimación de la demanda cuantificada; luego, se tuvieron en consideración determinados parámetros del mercado para llegar así a la cantidad de personas que conforman nuestro público objetivo.

Trabajamos con el método de muestreo probabilístico aleatorio simple bajo el método de encuesta, donde se consiguieron 409 muestras efectivas de 598 totales²².

²² Ver anexo página 38: Planteo de Investigación de Mercado.

Descripción del segmento determinado

El segmento determinado al cual apuntará Samsung Electronics está compuesto por hombres y mujeres de 18 a 35 años de edad que habitan en grandes ciudades de la República Argentina, cuyo nivel socio económico es ABC1 y C2.

Gracias al atributo diferenciador del tamaño, nos enfocamos en un público joven que vive solo o con un acompañante, de poca trayectoria laboral, enfocado en sus estudios universitarios; millennials que no tienen como prioridad las tareas del hogar.

Es un segmento que vive constantemente conectado con los avances de la tecnología y las redes sociales, con acceso a un gran caudal de información que les facilita y agiliza la toma de decisiones.

Es un público que, influenciado por las nuevas tendencias, tiende a elegir productos de marcas y diseños que sean cuidadosos con el medio ambiente y realicen un uso eficiente de la energía.

Con la aplicación del método cascada se logró estimar una demanda potencial de 511.071 personas. A dicho número se le realizó el pertinente ajuste de intención de compra para arribar a una cantidad más precisa y realista. Utilizando como base las respuestas a la investigación cuantitativa llevada a cabo mediante las encuestas, el número de la demanda total ajustada se definió en 205.678 personas.

Demanda Cuantificada

Cálculo del Mercado Objetivo		
Criterio	%	n
Población Argentina	100%	38.311.139
Jóvenes (18-35)	26,86%	10.290.372
Segmentos ABC1,2	23,10%	2.377.076
Hogares de pareja sin hijos	15%	356.561
División por ser hogares de dos personas	7,50%	178.281
Hogares unipersonales	14%	332.791
TOTAL Demanda Potencial		511.071

Intención de compra:



Intención de compra	%	Probabilidad de ocurrencia	Total
Muy en desacuerdo	13,69%	0%	0
En desacuerdo	9,54%	0%	0
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18,58%	15%	2,79%
De acuerdo	22,74%	40%	9,10%
Muy de acuerdo	35,45%	80%	28,36%
	100,00%		40,24%

Total Demanda Potencial	511.071
Ajuste de encuesta	40,24%
Total Demanda Ajustada	205.678

Total demanda ajustada por intención de compra: **205.678**²³

²³ Ver anexo página 43: Resultados Investigación de mercado

Comportamiento de compra y consumo

La compañía Samsung tiene como segmento objetivo a los jóvenes que tienen como edad entre 18 y 35 años, que viven en grandes ciudades y habitan solos o con una persona.

Del segmento alcanzado en la investigación, el 84% habitan en departamentos y el 16% en casas.

Son jóvenes que utilizan constantemente redes sociales, sobre todo en el horario nocturno (67% de los encuestados consumen los medios a la noche) y las más consumidas son Facebook e Instagram (72% de los encuestados consumen ambas redes).

El uso del celular (73%), desplazó ampliamente a las computadoras a la hora de consumir dichas redes.

Como se mencionó, el consumo masivo de redes sociales por parte de los jóvenes provocó que Internet haya superado a la televisión en el consumo de medios de comunicación. Eso trae como resultado que el cliente esté constantemente informado y busque información sobre algún producto en Internet previo a la realización de la compra (el 60% del total dijo que utiliza la Web para informarse a la hora de tomar la decisión de compra).

Más allá de que en Argentina se acostumbra a comprar los electrodomésticos en Comercios e Hipermercados (71%) y no en Internet (29%), la mayoría de los encuestados toma la decisión de compra en su hogar y dicha elección dura en promedio una semana. Es por eso que el consumidor le resta importancia a la opinión del vendedor de salón, ya que en la actualidad la información está al alcance de todos.

Dentro de los factores más influyentes en la decisión de compra de los electrodomésticos se encuentra la marca (dos de cada tres personas ubicaron a la marca entre las tres características más importantes a la hora de comprar un electrodoméstico) y el diseño (fue la segunda característica más nombrada dentro de las preferencias del consumidor).

De todos los que seleccionaron al diseño como un factor influyente a la hora de decidir la compra, el 73% mostró una preferencia por la carga frontal.

Además, dentro de lo que respecta al diseño, el consumidor promedio deja de lado el clásico lavarropas blanco, optando por cambiarlo por el color aluminio (el 54,52% de los encuestados lo prefiere).

Si bien casi la mitad de los encuestados admitió tener espacio físico para un lavarropas convencional, el 34% de ellos se mostró interesado en adquirir el nuevo producto de Samsung.

El 56% de los encuestados no posee lavarropas propio en la actualidad; de ese total, el 85% manifestó no tener espacio físico para instalar un lavarropas de tamaño convencional en su hogar.

Del total de los encuestados, el 58% mostró intención de compra. De ellos, el 69% estaría dispuesto a pagar \$5.000 o más por el producto²⁴²⁵²⁶.

²⁴ Ver anexo página 45: Conclusiones de los Heavy Users.

²⁵ Ver anexo página 49: Conclusiones de los Expertos.

²⁶ Ver anexo página 60: Resultado de la Investigación de Mercado.

Estrategia de Posicionamiento

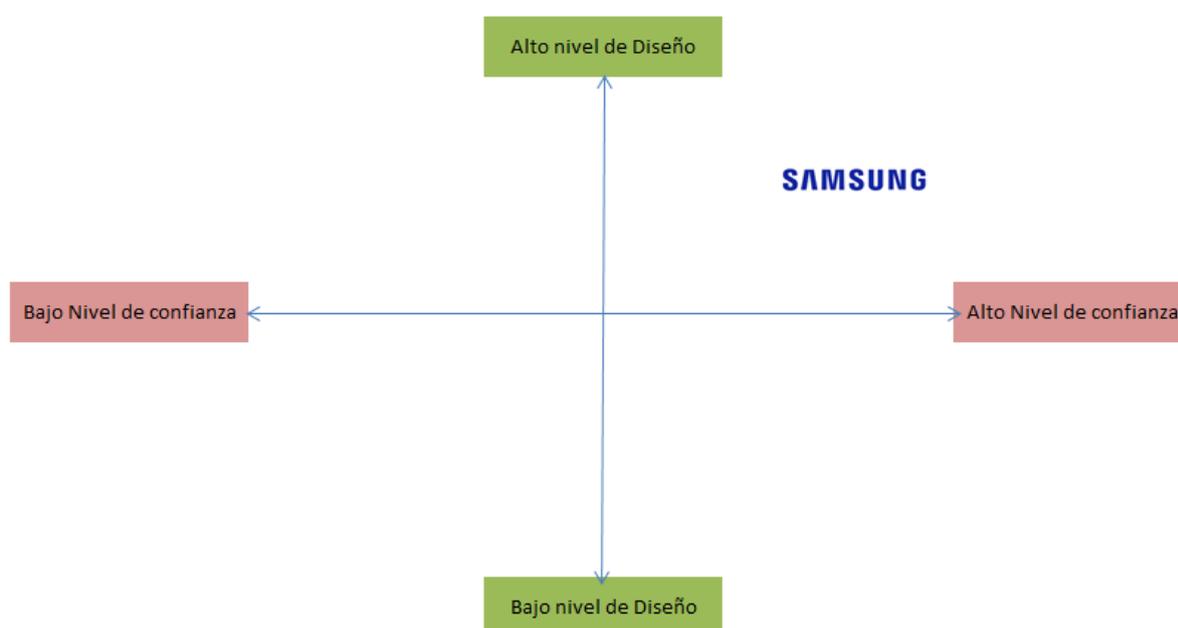
Nuestra estrategia principal de posicionamiento es por atributo. En la misma resaltaremos el atributo diferenciador del tamaño, el cual es ciertamente adaptable a las necesidades del segmento objetivo.

En base al mencionado atributo buscaremos un posicionamiento diferenciado por sobre la competencia, dado que ningún lavarropas del mercado argentino presenta las características del Mini Lavarropas Samsung. Se adapta al espacio y a la vida de los jóvenes, y el slogan elegido para comunicarlo será “Adaptable a tus necesidades”.

En caso de existir un sobreposicionamiento, la estrategia de respaldo se centrará en estar lejos de la competencia, haciendo énfasis en el diseño, tecnología y poder de la marca.

Nuestro segmento le resta importancia a las tareas del hogar a la vez que se encuentra en constante conexión con los avances de la tecnología. Debido a esto, al momento de comunicar no solo se hará foco en el tamaño, sino que también se resaltarán el diseño y la novedad que constituye.

El mapa de posicionamiento nos permitirá validar nuestra estrategia y ver cómo estamos frente a la competencia. Los ejes principales, con su valor máximo y mínimo, serán la confianza y el diseño. Confianza, debido al poder de marca que presenta Samsung y la tranquilidad que genera en el público. Diseño porque los productos Samsung se caracterizan es ser pioneros en materia de tecnología y diseño²⁷.



²⁷ Ver anexo página 74: Mapas perceptuales y análisis de Posicionamiento.

Planteo de Insights

La investigación realizada permitió el descubrimiento de los siguientes insights

- “La marca es un factor determinante a la hora de tomar la decisión de compra”
- “El diseño de un lavarropas es más valorado por el consumidor que las variedades de funciones de lavado que ofrece”
- “La facilidad de acceso y su disponibilidad hacen que los medios digitales sean los predilectos a la hora de informarse antes de decidir una compra”

Justificación²⁸²⁹³⁰:

El análisis realizado a las entrevistas efectuadas a los expertos arrojó que todos ellos coinciden en que el diseño es un factor influyente en la decisión de compra. Esto se refleja también en los resultados de las encuestas, donde la mitad de las personas consideró que el diseño se encuentra entre los tres atributos más importantes de un lavarropas.

Con respecto a la marca, dos de cada tres encuestados la ubican como una de las características preponderantes cuando piensan en obtener un lavarropas. A la hora de mencionar beneficios, los heavy users entrevistados respondieron que es importante para ellos el reconocimiento que posea la marca del electrodoméstico.

Por otro lado, el 60% del total de encuestados afirmó que utiliza la web para informarse a la hora de decisión de compra, tanto en buscadores online como en redes sociales.

²⁸ Ver anexo página 45: Conclusiones de los Heavy Users.

²⁹ Ver anexo página 49: Conclusiones de los Expertos.

³⁰ Ver anexo página 60: Resultado de la Investigación de Mercado.

Marketing Mix

PRODUCTO:

Se lanzará un lavarropas automático de 3kg, RPM 700 y carga frontal marca Samsung, en una sola versión de color Aluminio. El producto se dará a conocer con el siguiente nombre: "Mini Lavarropas con Tecnología Eco Bubble, 3KG"

El mismo utilizará la tecnología Eco Bubble (generador de burbujas que disuelve el detergente en el agua e inyecta aire para formar un colchón de espuma rico en jabón). También tendrá el sistema Perfect Voltage Protection que garantiza el correcto funcionamiento ante los cambios de voltaje, alargando la vida útil del producto. El diseño de su panel tiene como objetivo que el display sea fácil de leer y de utilizar.³¹

El lavarropas mide 55cm de ancho, 60cm de alto y 292cm de diámetro, con un peso neto de 16kg. Sus medidas aportan como beneficio principal la adaptabilidad de la lavadora a cualquier espacio físico; puede ser ubicada, por ejemplo, en una mesada, en el bajo mesada de la cocina o incluso ser colgado de la pared.³²

El packaging del mismo será de cartón con protecciones de telgopor en su interior y zunchos para que no se pueda abrir la caja. Tanto en el frente como en la cara opuesta habrá imágenes del producto con el detalle de la marca, capacidad de carga y la cantidad de revoluciones por minuto. En los laterales se indicará la información del fabricante y distribuidor, datos logísticos relevantes como la cantidad permitida de apilamiento, y el código EAN (código de barras).

Por último deberá tener la etiqueta de eficiencia energética³³ y otros parámetros importantes, todos establecidos por el protocolo PE N°1/06/2 exigido por la Superintendencia de Electricidad y Combustibles³⁴ para poder comercializar.

³¹ Garbarino S.A. (Buenos Aires). Lavarropas Automático Samsung.

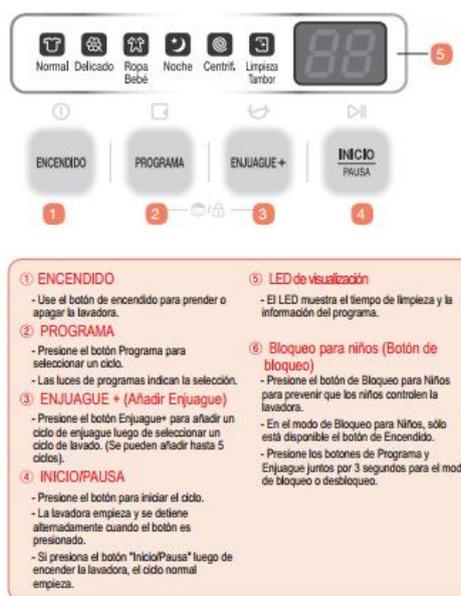
<<https://www.garbarino.com/producto/lavarropas-automatico-samsung-7-kg-wf1702weuu-inoxidable/732e0d0eb4>> 22-10-2016

³² Lames (Uruguay). Lavarropas Carga Frontal. <<http://www.james.com.uy/content/modelo-lr-307-md-0>> 21-10-2016

³³ Ver anexo página 80: Marketing Mix.

³⁴ Punto Focal (Buenos Aires). Etiqueta Eficiencia Energética.

<http://www.puntofocal.gov.ar/notific_otros_miembros/chl297_t.pdf> 21-10-2016



Junto con la venta de la lavadora se ofrece un servicio de garantía de un año. Para consultas y reclamos existe una línea 0-800 y un chat online las 24hs los 365 días del año en el sitio oficial de la marca. Allí también se ofrecen una serie de herramientas de fácil acceso como el de la locación de los servicios técnicos, manuales digitalizados, información de garantía, noticias y alertas, y respuestas a las preguntas frecuentes con respecto a usos, instalación y códigos de falla. El sitio también ofrece el Cyber Service cuya función es brindar información al cliente sobre el estado de reparación de un producto³⁵.

³⁵ Samsung Electronics S.A. (Buenos Aires). Soporte Técnico.
<<http://www.samsung.com/ar/support/>> 11-11-2016

Buscador de Servicios Técnicos Autorizados y Chat Online:

The image shows a screenshot of a Samsung service center locator and chat support interface. On the left, there is a search bar with the text 'Código postal, dirección' and a magnifying glass icon. Below the search bar are four buttons labeled '5 km', '10 km', '25 km', and '50 km'. Above the search bar, there are six categories of products: 'DISPOSITIVOS MÓVILES', 'INFORMÁTICA', 'TV/AUDIO/VIDEO', 'LÍNEA BLANCA', 'CÁMARAS DIGITALES Y VIDEOCÁMARAS', and 'ALMACENAMIENTO'. To the right of the search bar is a map showing a street grid with labels like 'Vicente López', 'URQUIZA', and 'LORESTA'. On the right side of the image, there is a blue chat bubble with the text '¿Necesitás ayuda?' and 'Obtené soporte vía Chat'. Below the chat bubble is a white box with the text 'Hacé CLICK!' and 'Las 24 hs, Los 365 días del año.' and an image of a headset.

Actualmente la marca tiene una amplitud de cuatro líneas de productos dentro de su mezcla: Línea Hogar, Informática, Tv/ Audio/ Video y dispositivos móviles. El lanzamiento del Mini Lavarropas afecta a la profundidad de la división Hogar y a la longitud de la totalidad de la mezcla, sin modificar el grado de consistencia que tienen todas las categorías.

Como estrategia de producto se implementará una extensión de línea, dado que se agrega una variante a la categoría ya existente sin realizar modificaciones en la marca.

PRECIO

En base a los valores generales de la compañía basados en la diferenciación, la estrategia de fijación de precios será en función del valor percibido que el cliente tenga sobre el producto.

De la investigación realizada se desprende que el 64% de los encuestados coincide tanto en que la marca es importante a la hora de decidir comprar un lavarropas, como que Samsung es una marca confiable. En total, casi 8 de cada 10 personas destacaron la confiabilidad de la marca Samsung. Samsung fija sus precios en función a la competencia, posicionándose por encima de ella; en este caso no existe un producto similar en el mercado, por lo que nos posicionaremos con un precio de venta al público de \$4.799. Se determinó dicho valor ya que la investigación sugiere que el consumidor está dispuesto a pagar hasta \$5.000 en base al valor de marca y confianza que inspira Samsung. Como tipo de precio se utilizará PVP de lista no redondeado, con un Mup del 42% (Mup promedio de la industria) que representa un costo total para el canal de \$3.379,5 (márgen bruto para el cliente del 30%). Luego de establecer ese costo a nivel fabril, la gerencia comercial, de marketing y de finanzas se reunirá con los ingenieros de planta y de producto para lograr un costo que margine por encima del 20%.

El PVP será el mismo para todo el canal (clientes de Samsung que hacen llegar el producto al consumidor final; por ejemplo Frávega, Garbarino, entre otros) y se deberá respetar. Es decir, no se podrá vender por debajo del PVP oficial. Aquellas órdenes de compra que

superen las 500 unidades tendrán un adicional de 6 puntos más (un 48% de Mup), mientras que las que excedan las 1.000 unidades tendrán un descuento adicional del 3% sobre el costo en concepto de aportes por publicidad. El mismo será realizado por nota de crédito, siempre y cuando el cliente aporte la evidencia necesaria donde se constate que utilizó los fondos para realizar acciones de publicidad.

El plazo con el cual se puede pagar es de 30-60-90 días con cheque diferido, y aquellos clientes que superen las 500 unidades podrán pagar en un plazo de 90 días directo y por cuenta corriente. El pago de contado representa un descuento adicional del 3% sobre el costo.

PVP	Costo C/Iva	Costo S/Iva	Cantidad	TOTAL	Condición de Pago
\$ 4.799,00	\$ 3.379,58	\$ 2.793,04	1	\$ 3.379,58	DIFERIDO
				\$ 3.278,19	CONTADO

PVP	Costo C/Iva	Costo S/Iva	Cantidad	TOTAL	Condición de Pago
\$ 4.799,00	\$ 3.242,57	\$ 2.679,81	500,00	\$ 1.621.283,78	DIFERIDO
				\$ 1.572.645,27	CONTADO

PVP	Costo C/Iva	Costo S/Iva	Cantidad	TOTAL	Condición de Pago
\$ 4.799,00	\$ 3.242,57	\$ 2.679,81	1000	\$ 3.242.567,57	
			3% Publicidad	\$ 97.277,03	
				\$ 3.145.290,54	DIFERIDO
				\$ 3.050.931,82	CONTADO

PLAZA

Para la comercialización del Mini lavarropas, Samsung adoptará un canal que tenga uno o más niveles de intermediación entre productor y consumidor; por lo tanto, el producto físico se trasladará en un canal indirecto corto (Productor-Minorista-Consumidor) y un canal indirecto clásico (Productor-Mayorista-Minorista-Consumidor).

Si bien la industria suele utilizar agentes no exclusivos para la cobertura del canal, Samsung toma la decisión de realizar distribución intensiva ocupando tantos puntos de ventas como sea posible (artículos para el hogar, distribuidoras menores y mueblerías) a través de una fuerza de ventas exclusiva que se dedique a realizar venta relacional. Es decir, lograr relaciones a largo plazo. El objetivo principal es lograr una gestión eficiente, con poder experto de negociación en los distintos flujos dentro de los niveles del canal, tener objetivos convergentes con los clientes y lograr una relación de alianza con propósitos definidos.

Estructura

La gerencia de ventas tiene una estructura lineal compuesta por un Director Comercial, un Gerente Comercial, un Jefe de Ventas, un Asistente de Ventas que asiste al Gerente, y una fuerza de ventas con un perfil geográfico, compuesta de la siguiente manera:

1. Grandes Cuentas (Garbarino, Frávega, Musimundo, Ribeiro, Rodó, Falabella, Pardo)
2. Hipermercados (Carrefour, Makro, Cencosud, Coto, La Anónima, Día)
3. Capital Federal
4. Provincia de Buenos Aires (Rutas Nro 5, 7, 8, 9)
5. GBA Norte

6. GBA Oeste
7. GBA Sur (Bs.As. - La Plata)
8. GBA Sur (Vía Temperley - Costa Atlántica)
9. Santa Fe - Entre Ríos
10. Rosario
11. Córdoba
12. Patagonia
13. Cuyo
14. Noreste Argentino
15. Noroeste Argentino

Cantidad de Representantes de Ventas Exclusivos: 15

Se le asignará a cada vendedor cuotas de ventas trimestrales en base al rendimiento y facturación de cada zona con relación al pronóstico de venta general de lavarropas. Cada vendedor, como resultado de su gestión, recibe parte de su remuneración con un sueldo básico, una comisión sobre cobranza de venta y un premio económico en base al cumplimiento de objetivos de cada trimestre.

Dichos vendedores recibirán 3 capacitaciones al año dictadas por los Product Manager de Samsung. Los mismos tratarán acerca de los avances de tecnología, especificaciones de los productos, técnicas de venta, mapas perceptuales sobre la competencia y futuros lanzamientos.

Todos los representantes deben visitar a sus clientes al menos una vez por mes, salvo los de grandes cuentas e hiper quienes los visitan cada 10 días. También es necesario que posean las cuentas corrientes sin saldos negativos, no tengan facturas vencidas sin cobrar, que analicen los inventarios de las cuentas más importantes para impedir que superen los 60 días de stock y que propicien la rotación de productos. Con respecto al pedido, se realiza mediante mails a la administración de ventas, quien lo carga en el sistema, autoriza créditos, factura en caso de que haya stock disponible y entrega al cliente o transporte en el plazo de las 72hs hábiles.

Ejemplo de reporte de stock y venta

Model	Items	January	February	March	April	May	June	July	August	September	October					November	December	2016
		Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	Total	W40	W41	W42	W43	W44	Total	Total	
Mini Lavarropas Samsung	Replenish																	
	Sales																	
	Inventories																	

Logística

En lo que respecta a la logística de almacenamiento y stock, se utilizará un centro de distribución propio y una política de outsourcing para la distribución utilizando tres empresas de transportes tercerizadas para tener distintos presupuestos y mayor poder de negociación. La mercadería se almacenará a piso, en pallets normalizados de 1m x 1,20m³⁶ (18 unidades por pallet) donde se podrán apilar hasta 3 pallets.

³⁶ Fernandez Antonio (Buenos Aires). Pallets Normalizados.

<[http://www.fernandezantonio.com.ar/Documentos/Pallets%20-%20Diversos%20tipos\(1\).pdf](http://www.fernandezantonio.com.ar/Documentos/Pallets%20-%20Diversos%20tipos(1).pdf)> 22-10-2016

Depósito recibe las órdenes de entrega de la administración de ventas, rutea la mercadería, arma los picking y envía a preparar los pedidos al personal. Se le realizará entrega directa, puerta a puerta, a las grandes cuentas, hiper y clientes de CABA y GBA. Al resto de los clientes del interior del país se les despachará en expresos que se dedican al traslado de productos hacia el interior.

En conclusión, las instituciones secundarias que darán apoyo a la operación serán las empresas de transporte que se dedican al traslado de los productos desde nuestro depósito hacia los clientes, expresos hacia el interior, una aseguradora de riesgo de trabajo para nuestro personal y una aseguradora que resguarde nuestro depósito y la mercadería, ya sea almacenada o en tránsito.

Merchandising y acciones en y hacia el canal

Luego de analizar los reportes de stock y ventas de las cuentas más rentables de la compañía, tenemos como objetivo primordial que los clientes no tengan más de 60 días de stock de nuestro producto. Es por eso que implementamos técnicas de merchandising con el afán de multiplicar los efectos de campaña en el punto de venta, aumentar el movimiento de público y así incrementar la rotación del producto. Dentro de estas tácticas dotaremos de exhibidores de Samsung iluminados, material en alta de imágenes del producto e isotipos de la marca para los sitios web de los clientes, y aportaremos una vez por trimestre, por nota de crédito, el pago de un módulo para publicación en folders de cada cliente.

Sumado a eso, se invertirá todos los meses en las grandes cuentas e hiper para que la línea blanca de Samsung tenga una isla aparte del resto de los lavarropas de la competencia en las dos sucursales más rentables de cada cliente.

Tomamos 7 fechas claves para aplicar a toda la cartera (no solo a clientes grandes) de un bono Sell Out de \$500 sobre el PVP. Es decir, podrán vender el lavarropas a \$500 menos y Samsung, con la evidencia que constate esa venta (print de pantalla con sistema de gestión de venta de cada cliente), reconocerá esa rebaja de precio a través de nota de crédito.

Fechas para aplicar bono:

- Blue Days en Abril
- Hot Sale en Mayo
- Blue Days en Septiembre
- Día de la madre
- Cyber Monday en Noviembre
- Navidad

Otra de las acciones a realizar es la de un plan de incentivo hacia los vendedores de los clientes. Se establecerán a las grandes cuentas y a los hiper distintos objetivos de venta semestrales que, de cumplirlos, obtendrán como premio un viaje por cliente al Caribe con directivos de Samsung y otros premios de menor valor.

PUBLICIDAD (COMUNICACIONES INTEGRADAS DE MARKETING)

Nuestro objetivo de comunicación se centra en lograr un alcance (reach) del 90% de nuestro mercado meta en los primeros 12 meses del lanzamiento (01/03/2017). Es decir, se apunta a obtener un reach de 185.000 usuarios únicos con una frecuencia de 5, lo que se traduce en 925.000 impresiones. No existe un objetivo específico de nuevos seguidores ni

de engagement (likes, comentarios, etc.), sino que la prioridad es poder entregar el mensaje deseado a nuestro segmento meta.

El objetivo de Samsung es posicionar el producto como innovador, de diseño, adaptable a las necesidades de cada cliente. Se buscará hacer énfasis en el tamaño y el rendimiento de los 3kg de carga (alcanza para dos personas). Debido a que la encuesta realizada arrojó que el 63% de encuestados piensa que la capacidad de carga alcanza para solo una persona, el spot televisivo mostrará una pareja haciendo uso del lavarropas con el objetivo de demostrar que la capacidad de carga es más que suficiente.

En base a los resultados obtenidos con la encuesta, se buscará pautar intensivamente en internet; otro medio preponderante (especialmente para el lanzamiento) será la televisión, para la que se preparará un spot publicitario. Por último, se desarrollará gráfica en vía pública comunicando “Nuevo Mini Lavarropas Samsung 3KG”, junto a su slogan “Adaptable a tus necesidades”.

Lo que se busca con estas acciones es que el consumidor se sienta identificado con los protagonistas del spot y su estilo de vida. Queremos inspirar confianza y transmitir seguridad, demostrando que el nuevo lavarropas Samsung adaptable a cualquier espacio físico viene a facilitar la tediosa tarea del lavado de la ropa, y así poder tener más tiempo para disfrutar de otras actividades y realizar lo que realmente produzca felicidad.

Acciones en internet:

- Google Adwords: Se pautará por anuncios de texto en la red de búsqueda de Google que se muestren cuando una persona utilice dicho sitio para buscar información sobre algún lavarropas. Es decir, serán anuncios relevantes ya que se expondrán cuando el usuario se muestre proactivo y con intención de compra.
- Youtube: Se replicará el Spot que saldrá por TV, mostrándose antes de que se comience a reproducir un video seleccionado por el usuario (es decir, será de formato pre-roll). La segmentación será por intereses del usuario y palabras clave utilizadas en la búsqueda de videos.
- Redes sociales: Se pautará fuertemente en Facebook, Instagram y Twitter, que de acuerdo a la investigación llevada a cabo son las tres redes más utilizadas por nuestro segmento objetivo. Se realizarán piezas especiales para la interfaz de cada medio.
- Se efectuarán otras acciones puntuales en internet: por ejemplo, un Home Event en Infobae y un Push Banner en La Nación.

Acciones en TV:

- Spot publicitario de 15 segundos de duración donde se muestra a una pareja conviviendo en un hogar reducido, mostrando el uso del lavarropas y la comodidad del tamaño.

Acciones en vía pública:

- Se invertirá en gigantografías panorámicas en la Ciudad de Buenos Aires durante 30 días.

Piezas Publicitarias a Utilizar en gigantografía y redes sociales (Facebook, Instagram y Twitter):



Estrategia de Marca y Mensaje

Como estrategia de marca, la empresa Samsung utiliza la estrategia de marca única y será la misma que se utilizará para la identificación y el reconocimiento del Mini Lavarropas Samsung. Actualmente los lavarropas llevan el logotipo de Samsung y algunos isologos con respecto a la tecnología (Eco bubble y Perfect Voltagre) con la que cuenta la línea de lavado Samsung.

Si bien la trayectoria de Samsung en línea blanca y artículos para el hogar no es demasiado extensa en el mercado argentino, la imagen de marca ayuda al posicionamiento del producto ya que dentro de los resultados de la encuesta se obtuvo que el 77% de los encuestados considera a Samsung como una marca confiable y coinciden en que esto es un factor importante a la hora de la decisión de compra. Ese resultado nos brinda una identidad de marca positiva y fuerte al momento de distinguirla frente a la competencia.

Siempre haciendo referencia al atributo diferenciador del tamaño de la lavadora, el mensaje que pretendemos comunicar se relaciona con esa característica, por lo cual todas las piezas publicitarias van a ir acompañadas del slogan "Adaptable a tus necesidades"

Plan de comunicación

Dadas las características del segmento objetivo, la publicidad online será la predilecta para el lanzamiento y seguimiento de este nuevo producto. En lo que es Google Adwords se realizará una acción de Always On para tener presencia durante todo el año, creciendo en inversión los primeros meses del lanzamiento debido a un seguro aumento en las búsquedas y luego estabilizándose a partir de Junio, contemplando un nuevo pico en Octubre para el día de la madre.

Youtube será aprovechado para reforzar el spot televisivo aumentando su recordación, y se planea salir en este medio los primeros tres meses de la campaña. Facebook es la red social más utilizada por nuestro target, por lo que se apunta a lograr una presencia casi durante todo el año calendario.

Instagram tiene una interfaz y un ambiente distinto al resto de las redes, por lo que se desarrollarán piezas especiales para este medio y se pautarán los primeros cinco meses luego del lanzamiento.

También se pondrá pauta en Twitter de Febrero a Mayo (etapa fuerte de ventas) para complementar la presencia online que buscará Samsung para su nuevo producto.

Febrero será el mes de lanzamiento y el más importante en cuanto a inversión; además de las acciones en las redes de búsqueda (Adwords) y en las otras redes sociales, también se llevará a cabo una participación en la home de Infobae (mediante un Home Event) y con un Push Banner en la home de La Nación, logrando entre ambas acciones más de 5.000.000 de impresiones y un reach de 1.500.000 usuarios únicos.

La inversión total en medios digitales no será proporcional durante todos los meses sino que los primeros períodos a partir del lanzamiento tendrán una inversión mucho más importante, para luego terminar estabilizándose y terminar manteniendo presencia en Google, que es el medio que mejores tasas de conversión y menor costo por click presentan.

	Adwords	Youtube	Facebook	Instagram	Twitter	Infobae	La Nación	TOTAL
Febrero	20.000	10.000	25.000	15.000	10.000	140.000	150.000	370.000
Marzo	20.000	10.000	25.000	15.000	10.000	-	-	80.000
Abril	25.000	10.000	25.000	15.000	10.000	-	-	85.000
Mayo	30.000	-	10.000	15.000	10.000	-	-	65.000
Junio	30.000	-	10.000	15.000	-	-	-	55.000
Julio	20.000	-	10.000	-	-	-	-	30.000
Agosto	10.000	-	10.000	-	-	-	-	20.000
Septiembre	15.000	-	10.000	-	-	-	-	25.000
Octubre	25.000	-	10.000	-	-	-	-	35.000
Noviembre	10.000	-	10.000	-	-	-	-	20.000
Diciembre	10.000	-	-	-	-	-	-	10.000
Enero	5.000	-	-	-	-	-	-	5.000
TOTAL	220.000	30.000	145.000	75.000	40.000	140.000	150.000	800.000

En lo que respecta a la pauta televisiva invertiremos en los siguientes canales de aire de CABA, GBA e Interior del país.

CABA y GBA:

- Telefe (Educando a Nina)
- Canal 13 (Showmatch)
- Canal 9 (Bendita TV)
- Tv Pública (TV pública noticias)

Interior del país

- Canal 10 de Córdoba (Crónica central)
- Canal 13 de Santa Fe (Educando a Nina)
- Canal 5 de Rosario (Educando a Nina)
- Canal 7 de Mendoza (Noticiero)
- Canal 8 de Córdoba (Teleocho)
- Canal 8 de Mar del Plata (Educando a Nina)
- Canal 6 de Bariloche (Showmatch)

	CABA Y GBA				CORDOBA	SANTA FE	ROSARIO	MENDOZA	CORDOBA	MAR DEL PLATA	BARILOCHE	TOTAL
	Telefe	Canal 13	Canal 9	TV Publica	Canal 10	Canal 13	Canal 5	Canal 7	Canal 8	Canal 8	Canal 6	
Febrero	445.000	445.000	228.150	33.750	8.250	21.750	30.000	10.650	21.000	25.500	9.750	1.278.800
Marzo	445.000	445.000			8.250	21.750	30.000	10.650	21.000	25.500	9.750	1.016.900
Abril												-
Mayo												-
Junio												-
Julio												-
Agosto												-
Septiembre												-
Octubre												-
Noviembre												-
Diciembre												-
Enero												-
TOTAL	890.000	890.000	228.150	33.750	16.500	43.500	60.000	21.300	42.000	51.000	19.500	2.295.700

Costeo para pauta televisiva: \$1.278.800 para Febrero, mes previo al lanzamiento del producto, y Marzo: \$1.016.900

Sumado a las acciones en internet y TV, se invertirá en la vía pública con 5 gigantografías panorámicas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires con 30 días de duración.

	Gigantografia	TOTAL
Febrero	97.390	97.390
Marzo	146.085	146.085
Abril	-	-
Mayo	-	-
Junio	-	-
Julio	-	-
Agosto	-	-
Septiembre	-	-
Octubre	-	-
Noviembre	-	-
Diciembre	-	-
Enero	-	-
TOTAL	243.475	243.475

Total Presupuesto Publicidad para el Mini Lavarropas Samsung: **\$3.339.175** ³⁷

Planilla de Medios

Region	Medio	Febrero					Marzo					Abril					
		1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	
ARGENTINA	INTERNET	Adwords	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Youtube	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Facebook	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Instagram	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Twitter	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Infobae.com					X										
		La Nación.com					X										
CABA Y GBA	TV	Educando a Nina				X	X										
		Showmatch				X	X										
		Bendita TV				X											
		TV Publica Noticias				X											
		CRÓNICA CENTRAL				X	X										
SANTA FE	TV	Educando a Nina				X	X										
ROSARIO		Educando a Nina				X	X										
MENDOZA		Noticiero				X	X										
CORDOBA		Tele 8				X	X										
MAR DEL PLATA		Educando a Nina				X	X										
BARILOCHE	TV	Showmatch				X	X										
CABA		VIA PUBLICA	Gigantografia			X	X	X	X	X							

³⁷ Tarifario Online (Buenos Aires). Tarifario 3.0, engage <www.tarifarioonline.com.ar> 19-10-2016

Region	Medio		Mayo					Junio					Julio				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ARGENTINA	INTERNET	Adwords	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Youtube															
		Facebook	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Instagram	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X					
		Twitter	X	X	X	X	X										
		Infobae.com															
		La Nación.com															
CABA Y GBA	TV	Educando a Nina															
		Showmatch															
		Bendita TV															
		TV Publica Noticias															
		CORDOBA	Crónica Central														
		SANTA FE	Educando a Nina														
		ROSARIO	Educando a Nina														
		MENDOZA	Noticiero														
		CORDOBA	Tele 8														
		MAR DEL PLATA	Educando a Nina														
BARILOCHE	Showmatch																
CABA	VIA PUBLICA	Gigantografía															
Region	Medio		Agosto					Septiembre					Octubre				
			1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
ARGENTINA	INTERNET	Adwords	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Youtube															
		Facebook	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
		Instagram															
		Twitter															
		Infobae.com															
		La Nación.com															
CABA Y GBA	TV	Educando a Nina															
		Showmatch															
		Bendita TV															
		TV Publica Noticias															
		CORDOBA	Crónica Central														
		SANTA FE	Educando a Nina														
		ROSARIO	Educando a Nina														
		MENDOZA	Noticiero														
		CORDOBA	Tele 8														
		MAR DEL PLATA	Educando a Nina														
BARILOCHE	Showmatch																
CABA	VIA PUBLICA	Gigantografía															

Análisis Económico Financiero

Pronóstico de Ventas

Para definir la demanda tomamos el número que nos arroja el método de cascada luego de la encuesta y el ajuste de intención de compra, el cual totalizó 205.678 personas.

A este número se le realizaron los ajustes correspondientes de conciencia, innovación y distribución geográfica año a año.

Teniendo en cuenta la inversión realizada en Publicidad (TV, Internet y vía pública) y trade marketing, obtuvimos un nivel de conciencia del 50% en el mes de lanzamiento del producto, cerrando el año 2017 con un nivel del 80%. En los años posteriores el mismo creció progresivamente hasta llegar al 90% en el año 2021.

Para el ajuste de Innovación, evaluando parámetros históricos de la empresa en lanzamientos anteriores y características propias del segmento objetivo, pronosticamos un valor del 7% para el primer mes del proyecto, cerrando el primer año con un 60% y creciendo en promedio entre un 5% y un 10% año a año hasta llegar al 90% en el año 2021.

En base a la estructura de Samsung, la distribución geográfica no será un impedimento para el proyecto, ya que el producto llegará sin problemas a todas las grandes ciudades apuntadas.

Escenario Realista												
Año 2017												
Meses	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Q	4076	3775	4639	2418	1946	2037	2937	4109	2937	5431	4931	1900
Innovación	7%	12%	15%	22%	25%	32%	35%	40%	50%	55%	55%	60%
Consciencia	50%	50%	60%	60%	65%	65%	70%	70%	75%	75%	75%	80%
Distribución Geo	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	100%
Total Q Unidades	143	227	418	319	316	424	720	1.151	1.101	2.240	2.034	912
Facturación	\$ 399.404,61	\$ 634.019,90	\$ 1.167.490,40	\$ 890.979,51	\$ 882.600,40	\$ 1.184.248,63	\$ 2.010.988,24	\$ 3.214.788,15	\$ 3.075.136,19	\$ 6.256.407,87	\$ 5.681.041,79	\$ 2.547.251,78

De esta forma, se obtuvo el pronóstico de las ventas del año 2017 al año 2021³⁸.

³⁸ Ver anexo página 82: Pronóstico de Ventas.

Escenario Realista					
Meses	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021
Q	41136	41136	41136	41136	41136
Innovación	34%	65%	75%	85%	90%
Consciencia	66%	80%	85%	85%	90%
Distribución Geo	100%	100%	100%	100%	100%
Total Q Unidades	10.005	21.391	26.224	29.720	33.320
Facturación	\$ 27.944.357,47	\$ 59.745.902,11	\$ 73.244.660,69	\$ 83.009.125,83	\$ 93.064.067,05

Estructura de Costos

Para el análisis de los costos del Mini Lavarropas Samsung se consideraron todos los costos fijos y variables en los que incurrirá la empresa.

En lo que respecta a gastos fijos³⁹, la publicidad de Febrero y Marzo del año 2017 son los meses que mayor inversión requieren, debido a que en ellos se realizará una campaña televisiva y en vía pública dando a conocer el lanzamiento del producto. Luego los gastos se estabilizan solo requiriendo inversión para Internet. Esto se repite año a año, reduciendo la inversión un 20% el segundo año, y luego 10% por año hasta el 2021.

En lo que respecta a trade marketing, el gasto será de \$680.000 el primer año; el mismo no será proporcional todos los meses, sino que variará mes a mes considerando fechas importantes y eventos especiales. Luego se incrementará el mismo un 30% para el segundo año y un 40%, 50% y 60% (siempre tomando como referencia el primer año) en los períodos subsiguientes. Esta inversión estará basada en capacitaciones al canal, exhibidores, material POP, material fotográfico para publicaciones en folders y sitios web, entre otras acciones.

Los fondos fijos⁴⁰ incluyen los gastos de viáticos, comidas y alojamiento de los vendedores. Cada vendedor recibe mensualmente para estos gastos \$15.000, totalizando entre los 15 vendedores unos \$225.000 por mes. Como esta línea representa un 5% del total de las líneas que comercializan los vendedores, se le asignará ese porcentaje para el gasto correspondiente. El prorrateo no varía a lo largo de los años.

Los gastos de representación corresponden a todos los gastos en los que incurre el vendedor en su trato con el cliente, como por ejemplo cenas y eventos.

³⁹ Ver anexo página 85: Cuadro de Costos, Costos Fijos.

⁴⁰ Ver anexo página 87: Estructura de Sueldos, Fondo Fijo.

En cuanto a los sueldos⁴¹, el prorrateo se realiza de la misma manera que los fondos fijos, agregándose también un bono por cumplimiento de objetivo⁴² al final de cada año.

Respecto a los gastos de administración, el prorrateo de los mismos se realizó de la siguiente manera:

Samsung Argentina tiene 230 empleados administrativos efectivos cuyo sueldo bruto promedio es de \$23.000, obteniendo un total anual que asciende a \$63.480.000. La facturación anual de todo Samsung en Argentina es de USD1.400 millones y la facturación estimada para el primer año del Mini lavarropas es de USD 2,25 millones; es decir el 0,16% de la facturación total. Aplicando ese porcentaje al total, obtenemos que los sueldos asignables al mini lavarropas son de \$101.568 anuales⁴³.

También se suma un bono por cumplimiento del objetivo de lanzamiento por única vez al finalizar el primer año.

Los costos variables⁴⁴ se ven afectados por los siguientes conceptos.

- Costo del Kit: Es el costo del producto desarmado, proveniente de Samsung Electronics en Corea.
- Costo Logística IN: Lo genera el depósito por el ingreso de la mercadería.
- Costo Logística OUT: Es generado por el depósito al despachar el producto.
- Comisión vendedores: Es la comisión de los vendedores exclusivos de la marca con un prorrateo en base al grado de importancia del producto con respecto a las otras categorías que comercializan al mercado.
- Ensamblado del lavarropas: Lo realiza la compañía Visuar S.A. (fábrica de Samsung en Argentina), la cual recibe los kits y entrega el producto terminado.
- Almacenamiento: Es el costo de almacenaje que se factura por posición ocupada en el depósito.
- Transporte y Distribución: Es el costo promedio de distribución terrestre de la mercadería desde el depósito hacia el canal de comercialización.

El costo de mercadería vendida (CMV) se compone por el costo del kit más el costo final del lavarropas terminado.

⁴¹ Ver anexo página 87: Sueldos Fijos.

⁴² Ver anexo página 87: Bono por cumplimiento de objetivo.

⁴³ Ver anexo página 87: Sueldos Fijos.

⁴⁴ Ver anexo página 85: Cuadro de Costos, Costos Variables.

Inversión Inicial

A continuación se mencionan todos los conceptos que se tuvieron en cuenta para calcular la inversión inicial del producto y poner en marcha el lanzamiento del mismo.

Inversión inicial		Costo unitario	Cantidad	Total
Fabricación	kits de Lavarropas	\$ 1.350,00	1.115	\$ 1.505.250,00
Investigación	Investigación de Mercados	\$ 300.000,00	1	\$ 300.000,00
Marketing	Merchandising (Excibidores)	\$ 3.333,33	30	\$ 100.000,00
Marketing	Producción de fotos	\$ 5.000,00	1	\$ 5.000,00
Marketing	Piezas Banners	\$ 250,00	20	\$ 5.000,00
Marketing	Campaña de e-mailing	\$ 0,15	2.000	\$ 300,00
Logística	Movimientos IN de Kits de fabricación	\$ 3,06	1.115	\$ 3.406,94
Almacenamiento	Stock de seguridad	\$ 8,33	370	\$ 3.083,33
TOTAL				\$ 1.922.040,28

Kits de Lavarropas:

Se invirtió en 1.115 kits, los cuales equivalen a 4 meses de demanda. El objetivo es trabajar durante el año con 60 días de stock de producto terminado.

Trade Marketing y Material Pop:

Se realizarán inversión inicial para poder proporcionarle al canal material del producto con el fin de acompañar al lanzamiento del mismo.

Campaña de E-mailing:

Se realizarán envíos de correo electrónico a toda la cartera de clientes con los comentarios sobre el lanzamiento del nuevo producto, precio de venta al público, condiciones de pago y fecha prevista de entrega.

Movimientos de entrada de logística y almacenamiento:

Visuar S.A., empresa fabricante, nos cobra los movimientos de ingresos de los kits de fabricación, al igual que el costo de almacenamiento del stock de seguridad. \$8,33 es el costo unitario de almacenaje por mes de un lavarropas. En promedio, el costo de posición (un pallet normalizado) es de \$5 diarios. Cada posición abarca 18 lavarropas, por lo que por almacenar un lavarropas por día sale \$0.28, es decir \$8.33 mensuales.

Con respecto a la inversión inicial en personal de trabajo, en aquellas actividades tercerizadas no se contempla sueldo ya que los mismos están incluidos en el costo final de cada actividad contratada. En lo que respecta al personal directamente contratado por Samsung, en esta etapa preliminar no se imputó sueldo dado que no se contrataron empleados nuevos para desarrollar este proyecto, y quienes lo llevarán a cabo lo hicieron como parte de sus labores diarias.

Los fondos utilizados para realizar la inversión inicial provienen de Samsung Electronics, de su casa Matriz en Corea⁴⁵.

Cash Flow a 5 años

En este análisis podremos observar el flujo de efectivo con el cual la empresa contará en estos cinco años. Se incluyen el ingreso y el egreso de efectivo proveniente de las cobranzas y de los gastos⁴⁶.

Para ello, debemos tener en cuenta los siguientes conceptos:

Cobranzas: Se perciben 60 días después de efectuada la venta. Las ventas de Febrero recién se perciben en Abril.

Pagos:

Los siguientes gastos de comercialización se abonan el mismo mes en el que se presta el servicio.

- Publicidad
- Trade Marketing
- Fondo Fijo
- Gastos de representación
- Sueldo de vendedores.

Los gastos de Trade son mayores en aquellos meses de eventos claves como Cyber Monday, Hot Sale, Black Friday, Día de la madre, Blue Days Samsung y Navidad.

Los aguinaldos se abonan dos veces al año, en Junio y Diciembre. La comisión de los vendedores se abona a mes vencido (por ejemplo, en Marzo se abona la comisión por la venta de Febrero). El bono por cumplimiento de objetivo se eroga a fin de año.

Las importaciones de los kits se abonan el mismo mes en que se realizan, y los mismos se importan con 60 días de anticipación a la venta. El lavarropas terminado lo recibimos 60 días previos a la venta, pero el armado se paga 60 días después a la entrega de Visuar S.A. hacia Samsung. Es decir, se termina pagando el ensamblado el mismo mes en el que se vende el producto a nuestros clientes.

Los sueldos administrativos tienen la misma lógica que los sueldos de los vendedores (con un porcentaje de prorrateo distinto). El SAC se paga de igual manera que el aguinaldo comercial (Junio y Diciembre) y existe un bono para el primer año, por única vez, por cumplimiento de objetivos.

Con respecto a los gastos de logística de entrada y salida, los mismos se abonan el mismo mes en que se realizan pero con la salvedad de que los de salida se realizan el mes en el

⁴⁵ Ver anexo página 92: Balance Samsung a Marzo del 2016.

⁴⁶ Ver anexo página 93: Cash Flow probable.

que se vende el producto y los de entrada 60 días previos a la venta. El almacenamiento se abona todos los meses en base a las posiciones ocupadas dentro del mes. La distribución se abona el mismo mes en que se realizan las ventas y por ende la entrega.

Partiendo de una inversión inicial dentro del escenario probable, a partir del segundo año el flujo comienza a ser positivo, pero la inversión inicial recién se recupera en el transcurso del tercer año.

CASH FLOW Conceptos	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Saldo acumulado inicio del mes	-\$1.922.040,28	-\$6.432.360,46	-\$3.353.852,04	\$9.219.176,38	\$25.881.390,62
COBROS					
Cobranzas	\$19.716.063,90	\$50.381.860,75	\$69.269.932,95	\$80.133.974,16	\$90.103.386,65
TOTAL COBROS	\$19.716.063,90	\$50.381.860,75	\$69.269.932,95	\$80.133.974,16	\$90.103.386,65
PAGOS					
Gastos de Comercialización					
Publicidad	\$3.339.175,00	\$2.671.340,00	\$2.337.422,50	\$2.003.505,00	\$1.669.587,50
Trade Marketing	\$680.000,00	\$884.000,00	\$952.000,00	\$1.020.000,00	\$1.088.000,00
Fondo Fijo* (Viaticos, alojamiento, comida)	\$135.000,00	\$135.000,00	\$135.000,00	\$135.000,00	\$135.000,00
Gastos de Representación	\$45.000,00	\$58.500,00	\$63.000,00	\$67.500,00	\$72.000,00
Sueldos Vendedores*	\$90.000,00	\$90.000,00	\$90.000,00	\$90.000,00	\$90.000,00
SAC Vendedores*	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00	\$7.500,00
Comisión Vendedores	\$46.850,93	\$104.820,75	\$132.785,37	\$151.416,82	\$169.908,00
Bono por cumplimiento de objetivo	\$92.250,00	\$92.250,00	\$92.250,00	\$92.250,00	\$92.250,00
Insumos					
Importacion de Kit	\$13.080.246,48	\$29.119.137,71	\$35.576.937,93	\$40.301.730,13	\$45.164.985,25
Ensamblado	\$5.730.063,60	\$12.251.053,52	\$15.019.009,28	\$17.021.238,40	\$19.083.030,40
Gastos de Administración					
Bono por cumplimiento de objetivo lanza	\$36.900,00	-	-	-	-
Sueldos Administrativos*	\$101.568,00	\$101.568,00	\$101.568,00	\$101.568,00	\$101.568,00
SAC Sueldos Administrativos*	\$8.464,00	\$8.464,00	\$8.464,00	\$8.464,00	\$8.464,00
Gastos de Logística					
Almacenamiento	\$169.500,56	\$357.739,49	\$437.987,04	\$496.286,18	\$556.323,94
Transporte y Distribución	\$603.601,65	\$1.290.519,03	\$1.582.093,92	\$1.793.007,60	\$2.010.195,60
Logística de Entrada	\$29.648,56	\$66.003,38	\$80.641,06	\$91.350,59	\$102.374,67
Logística de Salida	\$30.615,30	\$65.456,46	\$80.245,44	\$90.943,20	\$101.959,20
TOTAL PAGOS	\$24.226.384,08	\$47.303.352,33	\$56.696.904,54	\$63.471.759,92	\$70.453.146,56
Saldo neto mensual/anual	-\$6.432.360,46	\$3.078.508,42	\$12.573.028,41	\$16.662.214,24	\$19.650.240,09
Saldo acumulado a final de mes/	-\$6.432.360,46	-\$3.353.852,04	\$9.219.176,38	\$25.881.390,62	\$45.531.630,70

Estado de Resultados

Luego de haber analizado el estado de flujos que depara el proyecto se realizó el siguiente estado de resultados a cinco años para evaluar la viabilidad del proyecto y decidir sobre el lanzamiento del producto al mercado⁴⁷:

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL	TOTAL
Ventas	\$ 27.944.357,47	\$ 59.745.902,11	\$ 73.244.660,69	\$ 83.009.125,83	\$ 93.064.067,05
CMV	\$ 19.236.813,60	\$ 41.128.903,52	\$ 50.421.409,28	\$ 57.143.238,40	\$ 64.065.030,40
Utilidad Bruta	\$ 8.707.543,87	\$ 18.616.998,59	\$ 22.823.251,41	\$ 25.865.887,43	\$ 28.999.036,65
GASTOS VARIABLES					
Logística IN	\$ 30.615,30	\$ 65.456,46	\$ 80.245,44	\$ 90.943,20	\$ 101.959,20
Logística OUT	\$ 30.615,30	\$ 65.456,46	\$ 80.245,44	\$ 90.943,20	\$ 101.959,20
Comisiones	\$ 51.525,75	\$ 110.163,65	\$ 135.053,60	\$ 153.058,00	\$ 171.598,00
Almacenamiento	\$ 166.783,35	\$ 356.587,97	\$ 437.154,08	\$ 495.432,40	\$ 555.444,40
Distribución	\$ 603.601,65	\$ 1.290.519,03	\$ 1.582.093,92	\$ 1.793.007,60	\$ 2.010.195,60
TOTAL GASTOS VARIABLES	\$ 883.141,35	\$ 1.888.183,57	\$ 2.314.792,48	\$ 2.623.384,40	\$ 2.941.156,40
Contribución Marginal Total	\$ 7.824.402,52	\$ 16.728.815,02	\$ 20.508.458,93	\$ 23.242.503,03	\$ 26.057.880,25
GASTOS FIJOS					
Gastos de Comercialización	\$ 4.388.925,00	\$ 3.938.590,00	\$ 3.677.172,50	\$ 3.415.755,00	\$ 3.154.337,50
Gastos de Administración	\$ 146.932,00	\$ 110.032,00	\$ 110.032,00	\$ 110.032,00	\$ 110.032,00
TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 4.535.857,00	\$ 4.048.622,00	\$ 3.787.204,50	\$ 3.525.787,00	\$ 3.264.369,50
RESULTADO NETO	\$3.288.545,52	\$12.680.193,02	\$16.721.254,43	\$19.716.716,03	\$22.793.510,75

Como observamos el proyecto es viable y arroja valores positivos durante todo el periodo.

Si bien la industria no tiene tasa de corte por los beneficios impositivos de Tierra del Fuego, con el fin de analizar el retorno de la inversión se estableció como tasa de corte una superior a la que ofrece la Lebac (Letras del Banco Central de la República) en Argentina⁴⁸. La tasa de corte establecida es del 25%. Como resultado obtuvimos que el valor actual neto de todos los flujos de fondo futuros de los próximos 5 periodos es de \$14.603.541, y que la

Tasa	0,25	1,25	1,56	1,95	2,44	3,05		
	Año 0	Año 2017	Año 2018	Año 2019	Año 2020	Año 2021		
	-\$ 1.922.040,28	-\$ 6.432.360,46	\$ 3.078.508,42	\$ 12.573.028,41	\$ 16.662.214,24	\$ 19.650.240,09	VAN	TIR
	-\$ 1.922.040,28	-\$ 5.145.888,36	\$ 1.970.245,39	\$ 6.437.390,55	\$ 6.824.842,95	\$ 6.438.990,67	\$ 14.603.540,92	82,72%

tasa interna de retorno para el mismo periodo es de casi el 83%.

La inversión inicial, de aproximadamente dos millones de pesos, se recupera a los dos años, cinco meses y 2 días de comenzado el proyecto.

⁴⁷ Ver anexo página 101: Estado de Resultados.

⁴⁸ LEBACS: Bull Market Brokers (Buenos Aires). Cotizaciones del Mercado local.
<https://www.bullmarketbrokers.com/information/DelayedStockPrices/> 28-10-2016.

PAYBACK

Inversión Inicial	\$ 1.922.040,28		
N (Años del proyecto)	5	\$ 1.922.040,28	
2017	-\$ 6.432.360,46	\$ 8.354.400,74	1
2018	\$ 3.078.508,42	\$ 5.275.892,32	2
2019	\$ 12.573.028,41	\$ -7.297.136,10	0,42
2020	\$ 16.662.214,24		
2021	\$ 19.650.240,09		

VAN = \$ 14.603.540,92

TIR = 82,72%

PR (Plazo de Recuperación) = 2 años, 5 meses y 2 días

Año	0,4196
Meses	5,0354
Días	153,16
5 Meses y 2 Días	

Tablero de Control

Con el fin de llevar un control de los objetivos planteados y monitorear las desviaciones a tiempo, se realiza un tablero de control con las áreas que se consideran claves para la gestión comercial de nuestro producto⁴⁹.

Para realizar dicho tablero se realizaron análisis desde la perspectiva financiera, del cliente, de la capacidad estratégica y desde el aprendizaje.

Perspectiva	Objetivos Estratégicos	Descripción	Comparación	Alarmas			Area
				Optimo	Tolerable	Deficiente	
Financiero	Incremento de las ventas	Grado de cumplimiento del pronóstico de Ventas	Compaación entre las ventas reales y el pronostico de ventas en el escenario realista	$\geq a 95\%$	$95\% > X \geq 90\%$	$< a 90\%$	Gerente comercial
Financiero	Cobranza en los plazos establecidos	Grado de cumplimiento del plazo establecido en factura	Plazo real de cobranza contra el plazo establecido en la condición de venta	$60 \text{ días} \geq$	$80 \text{ días} \geq X > 60 \text{ días}$	$> 80 \text{ días}$	Gerente comercial
Cliente	Reducción de los plazos de entrega al cliente	Grado de cumplimiento del tiempo de entrega de los productos	Tiempo real que demora la empresa en entregar los productos al canal	$72\text{hs} \geq$	$96\text{hs} \geq X > 72\text{hs}$	$> 96\text{hs}$	Gerente de logística
Capacidad estratégica	Habilidades de la fza de venta	Cantidad de capacitaciones hacia los vendedores	Cantidad de capacitaciones necesarias que debe recibir nuestra fuerza de ventas	3	1 o 2	0	Gerente RRHH
Aprendizaje	Competencia de la fuerza de ventas	Capacitar a la fuerza de ventas calificando en un 80% el conocimiento	Se evalua al vendedor luego de la capacitación	$\geq 80\%$	$80\% > X \geq 60$	$60\% > X$	Gerente RRHH

Siempre que se encuentren dentro de los parámetros tolerables los mandos medios deberán tomar acciones sobre las áreas correspondientes para no desviar los objetivos.

En cuanto a los parámetros deficientes, no solo los mandos medios sino también la alta dirección tomarán decisiones al respecto para poder corregir el problema.

Previo a cada desviación, se deben analizar las causas del problema para no repetir los mismos resultados en los periodos futuros.

⁴⁹ Ver anexo página 105: Tablero de Control.

Mini Lavarropas Samsung
Anido, Iglesias, Vanella

