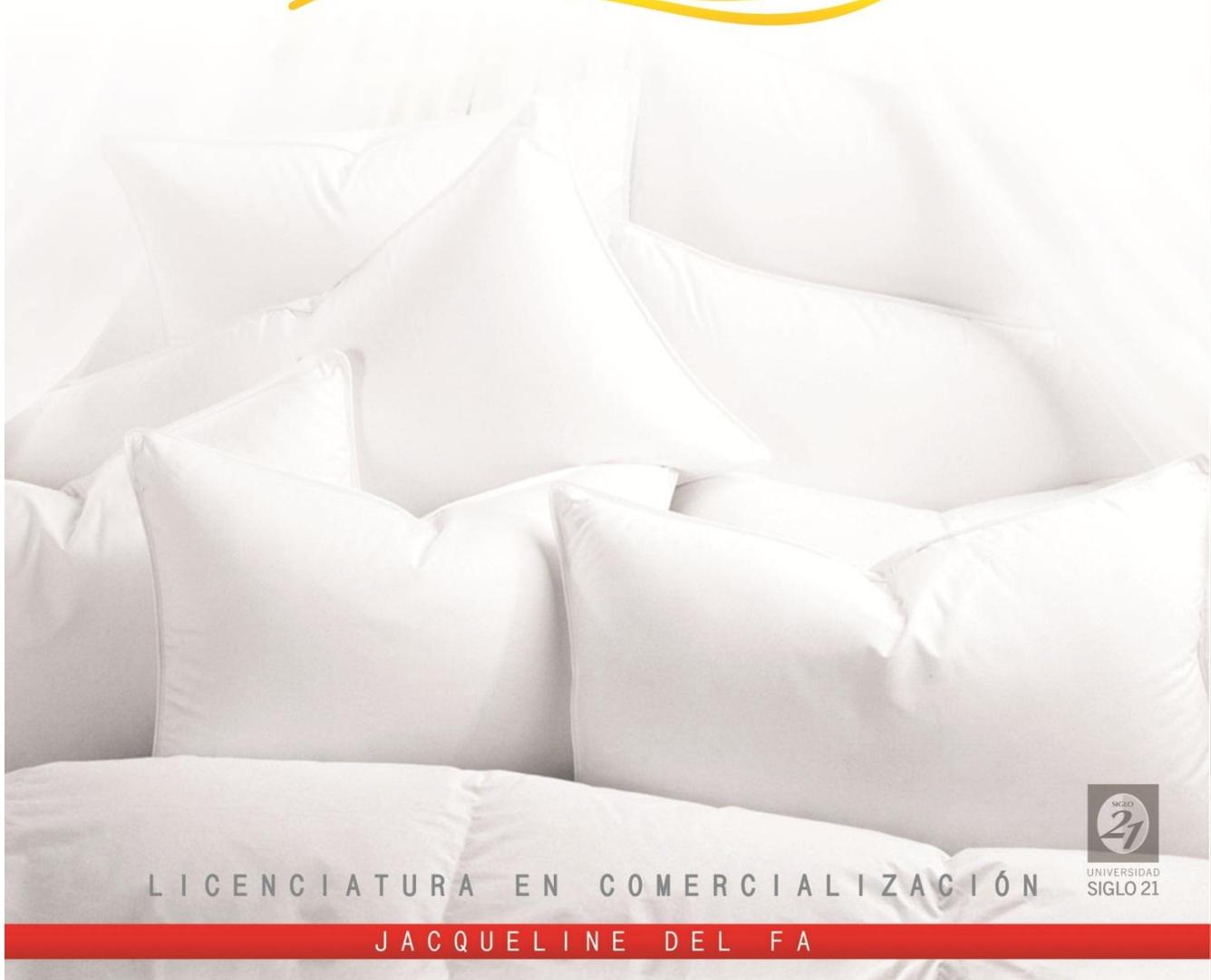


TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN 2013

Plan de Marketing

El Dormilón



LICENCIATURA EN COMERCIALIZACIÓN



JACQUELINE DEL FA

RESUMEN EJECUTIVO

En el presente Trabajo Final de Graduación se desarrolla un plan de marketing estratégico para El Dormilón, una colchonería situada en la ciudad de Villa Carlos Paz que tiene como objetivo corporativo aumentar sus ventas.

Luego de un diagnóstico de situación de la empresa, obtenido tras un profundo análisis interno y externo, se concluye que el inconveniente más grande que se enfrenta la firma hoy en día es que no se diferencia de su competencia. Teniendo en cuenta que la empresa está situada en un mercado en crecimiento y con una alta rivalidad competitiva, se propone lograr una mayor diferenciación y mejor posición competitiva, así aumentando su volumen de ventas. Esto se logrará a través de diversos programas de acción que proponen desde la introducción de nuevos productos innovadores, como los ecológicamente amigables, hasta el ofrecimiento de nuevos servicios innovadores, como el registro de Baby Showers.

Palabras Clave

Marketing–Ventas–Colchonería–Diferenciación–PyMEs–Plan De Marketing

ABSTRACT

This document presents a final graduation paper with a marketing plan for El Dormilón, a mattress shop located in Villa Carlos Paz, Argentina, whose corporate goal is to increase its sales. El Dormilón sells mattresses, box springs, linens, furniture, baby accessories and sleeping accessories.

After a situational diagnostic of the company, obtained through an internal and external analysis, it was concluded that the biggest problem that the business is facing today is the lack of differentiation from its competitors. Having in mind that the company is situated in a growing market with a high competitive rivalry, it is intended that the company achieves greater differentiation and a better competitive position, thus increasing its sales. This will be achieved through diverse action plans that propose the introduction of new innovative products, such as eco-friendly ones, and the introduction of new innovative services, such as the Baby Shower registry.

Key Words

Marketing–Sales–Mattress Shop–Differentiation–Small Businesses–Marketing Plan

A mi familia

iGracias!

Quiero agradecer a mi familia por el apoyo, la ayuda y el amor con que hacen todo por mí.

A todos los miembros de las Ues21 que participaron en mi formación como profesional ayudándome en cada paso.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN DEL PROYECTO

Introducción **8**

Objetivos Generales del Proyecto **9**

Marco Teórico **11**

Marco Metodológico **18**

DESARROLLO

Análisis del Contexto Externo **22**

Análisis del Macro Entorno **22**

Análisis del Sector **33**

Análisis de la Demanda **39**

Estructura del Mercado **43**

Análisis del Contexto Interno **54**

Descripción de la empresa **54**

Productos Ofrecidos **58**

Promoción **66**

Precio **67**

Plaza **68**

Análisis de las Ventas **71**

Diagnóstico **75**

FODA **76**

PROPUESTA

Decisiones Estratégicas de Marketing **77**

Objetivos **78**

Estrategia de Crecimiento **79**

Estrategia Competitiva **79**

Estrategia de Segmentación y posicionamiento	79
Estrategia funcional	79
<i>Programas de Acción</i>	81
Programa 1: Financiación A Largo Plazo	82
Programa 2: El Bebé Dormilón	83
Programa 3: Los Seguidores Dormilones	85
Programa 4: El Dormilón Eco-Friendly	87
Programa 5: El Dormilón 2.0	89
Programa 6: Baby Showers	92
<i>Presupuesto</i>	95
<i>Diagrama de Gantt</i>	97
<i>Modelo Financiero</i>	98
Escenario Pesimista	101
Escenario Probable 1	102
Escenario Probable 2	103
Escenario Optimista	104
<i>Retorno sobre la Inversión</i>	105
CONCLUSIONES FINALES	107
BIBLIOGRAFÍA	110
ANEXOS	119

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Fases y Etapas del Plan de Marketing	11
Gráfico 2: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter	13
Gráfico 3: Matriz de Dirección del Crecimiento (Ansoff)	16
Gráfico 4: Inflación Anual	26
Gráfico 5: Pirámide de Población: Estructura por Sexo y Edad. Año 2008.	32
Gráfico 6: Principales Atributos Valorados por los Clientes	39
Gráfico 7: Puntos de Venta en la Ciudad de Villa Carlos Paz	46
Gráfico 8: Organigrama de El Dormilón	57
Gráfico 9: Ventas por Categoría de Producto	65
Gráfico 10: Ventas Mensuales	71
Gráfico 11: Ventas por Tipo de Clientes	72

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1: Municipio de Carlos Paz. Población Total por Sexo. Año 2008.	31
Tabla 2: Mercado de la Competencia	45
Tabla 3: Infraestructura de los Puntos de Venta	47
Tabla 4: Características de Colchonerías en Carlos Paz	48
Tabla 5: Comparativo Empresas de Villa Carlos Paz	49
Tabla 6: Comparativo de Niveles de Precio	50

El Dormilón

INTRODUCCIÓN



INTRODUCCIÓN

El Dormilón es una colchonería dedicada a la comercialización de productos que ayudan a “mejorar la calidad del descanso”. La empresa tiene seis categorías de artículos: colchones y almohadas, ropa blanca, muebles, camas, accesorios de bebe y accesorios en general. Su apertura se produjo en agosto del 2010 en el centro “viejo” de la ciudad de Villa Carlos Paz por una familia oriunda de la ciudad.

Al instalarse, la colchonería decidió ofrecer una cartera de productos muy amplia, desde cortinas de baño y alacenas de cocina, hasta juegos de living. Con el paso del tiempo se evaluó y se decidió que lo óptimo era dedicarse a un rubro más específico, ya que no se podía complacer todos los gustos de los clientes. Así fue como el dueño decidió que la empresa ofrecería “todo para dormir”, desde colchones y almohadas hasta los distintos accesorios que se pueden tener en una habitación.

En estos dos años la firma tuvo un crecimiento paulatino, formando de a poco su clientela. Ahora tiene como objetivo lograr mayor diferenciación y mejor posición competitiva, así aumentando su volumen de ventas.

Este trabajo final se presenta en seis grandes etapas: La primera consiste en un profundo análisis externo de las variables que afectan indirectamente a la empresa. A continuación se realizará un análisis interno para poder observar las fortalezas y debilidades de la misma. En la tercera etapa nos encontraremos con el diagnóstico de la situación actual de la empresa basado en la información obtenida. Con esto se establecerán, en la siguiente etapa, los objetivos de marketing que ayuden a cumplir el objetivo corporativo de la empresa para luego en la cuarta etapa presentar distintos programas de acción a seguir. Finalmente, nos encontraremos con las etapas número cinco y seis, donde se podrá encontrar respectivamente el modelo financiero con los diferentes resultados que puede presentar el proyecto, junto con las conclusiones finales y las recomendaciones para el mismo.

OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Objetivo General

Crear un plan de marketing estratégico para apoyar el crecimiento de la empresa El Dormilón en el plazo de dos años.

Objetivos Específicos

- Analizar el sector y sus características en términos de estructura, actores centrales, evolución y tendencias.
- Identificar el perfil de los integrantes del mercado de oferta: estrategias de producto, servicios y políticas de precios.
- Analizar las características del mercado de demanda en cuanto a segmentos existentes, composición, procesos de compra, imagen y posicionamiento de marcas en general.
- Realizar una evaluación sobre las características de la organización interna, incluyendo sus productos, comunicación, precio y distribución, entre otros aspectos.
- Desarrollar un diagnóstico estratégico en el que se identifiquen las principales fortalezas y debilidades de la empresa y las principales oportunidades y amenazas del mercado.
- Definir objetivos de marketing, estrategias y planes de acción.

El Dormilón

MARCO
TEÓRICO



MARCO TEÓRICO

En esta sección del trabajo se definen detalladamente distintos conceptos que le dan sustento teórico a este plan.

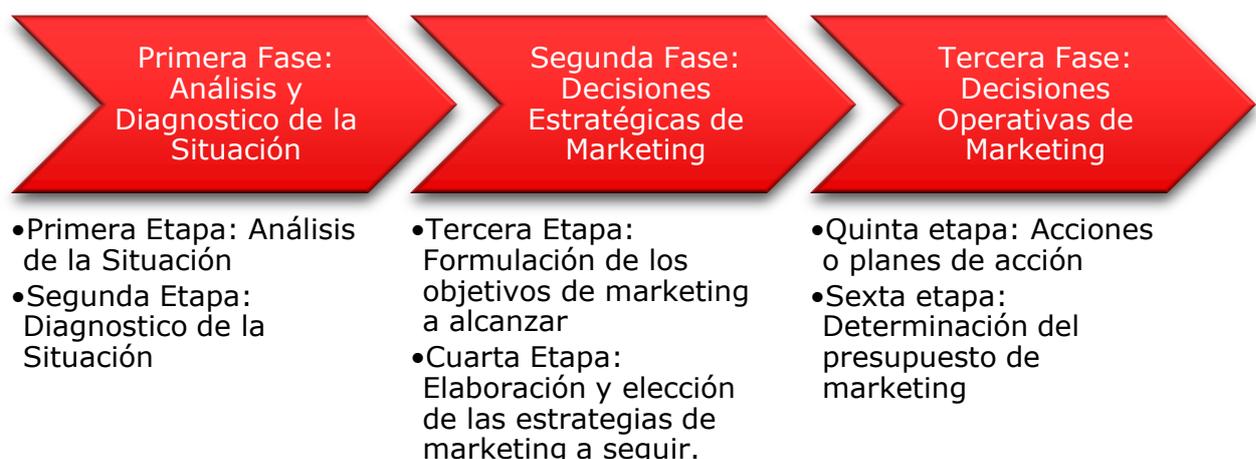
El marketing posee distintas definiciones según diferentes expertos en la materia. Para Philip Kotler (2007), en *Dirección de Mercadotecnia*, "el marketing es un proceso a través del cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y lo que desean mediante la creación, oferta y el libre intercambio de productos y servicios valiosos con otros." (Pág. 4) Según Al Ries y Jack Trout, "el término marketing significa 'guerra'". Para la American Marketing Association, "el marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general" (American Marketing Association, 2012). Para Peter Drucker (1979), "el objetivo del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajusta a él y se vende solo." (Pág. 49)

Teniendo en cuenta los objetivos de este trabajo, ahora buscamos entender que es el plan de marketing. En su libro *El Plan de Marketing en la Práctica*, José Sainz de Vicuña Ancín cita a Sanz de la Tajada señala:

"El Plan de marketing es un documento escrito en el que, de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen los objetivos a conseguir en un periodo de tiempo determinado, así como se detallan los programas y medio de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto" (Sanz de la Tajada, L.A., 1974, pág. 77).

Existen distintas fases y etapas para la elaboración del plan de marketing. Según Sainz de Vicuña Ancín, su estructura es la siguiente:

Gráfico 1: Fases y Etapas del Plan de Marketing



Fuente: Elaboración Propia basada en " El Plan De Marketing En la práctica" de José Sainz Vicuña Ancín, 1999.

Dentro de estas etapas, se utilizarán diferentes herramientas de marketing para poder analizar y luego diagnosticar la situación de la empresa. De esta manera se elegirán las distintas estrategias y planes de acción a ejecutar.

Primera Fase: Análisis y Diagnóstico de la Situación

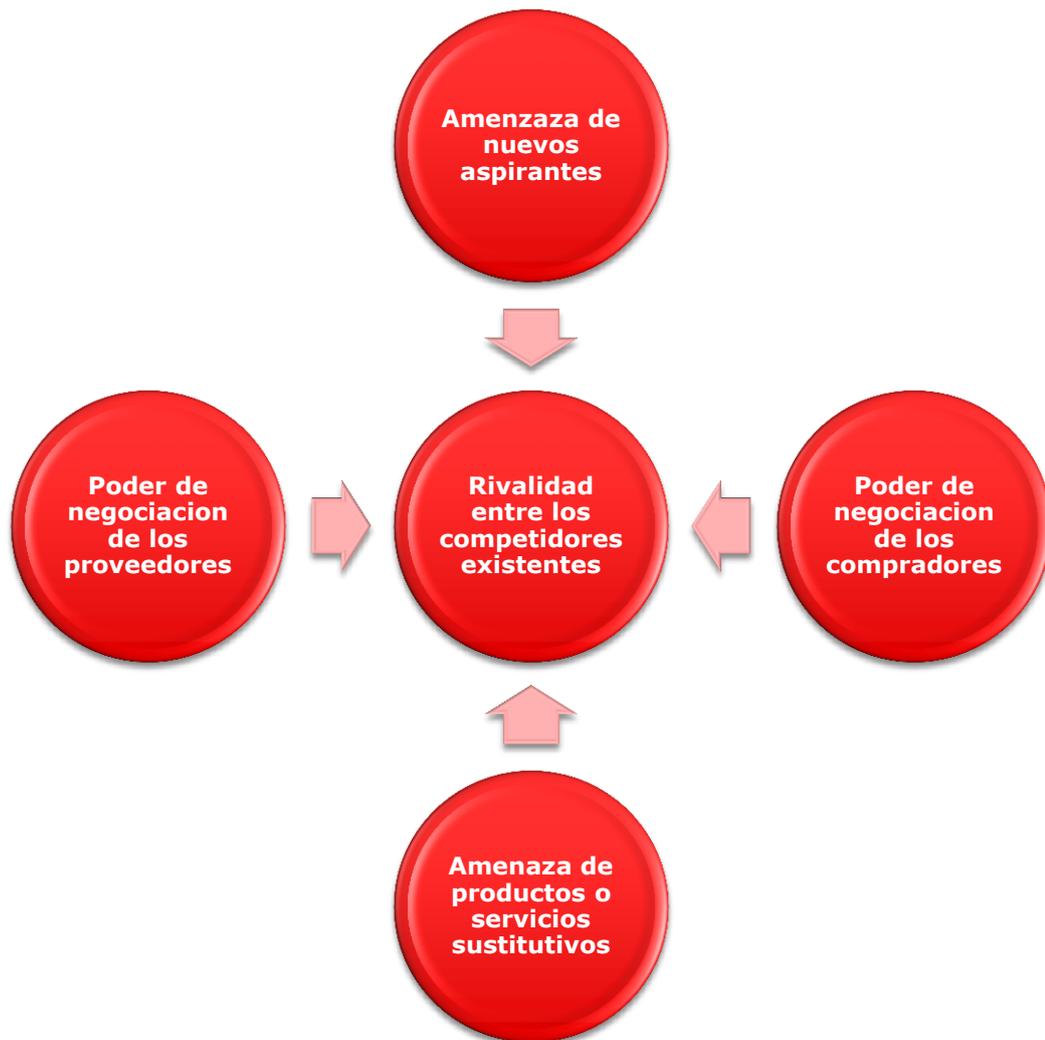
En la primera fase del análisis y diagnóstico de la situación se busca información de la empresa y el mercado en el que se encuentra establecida. Para lo mismo se realizarán investigaciones de mercado,

“La investigación de mercados es la función que vincula al consumidor, cliente y público a la comercialización a través de la información - información que se utiliza para identificar y definir las oportunidades de comercialización y los problemas, generar, refinar y evaluar las acciones de marketing, supervisar el rendimiento de marketing y mejorar la comprensión del marketing como un proceso. La investigación de mercados especifica la información requerida para hacer frente a estos problemas, los diseños del método de recogida de información, administra e implementa el proceso de recolección de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus implicaciones” (American Marketing Association, 2012).

Fuerzas Competitivas

Dentro de esta primera fase, se realizara el análisis del sector. Esto incluye el análisis de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter: amenaza de nuevos aspirantes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de productos o servicios sustitutivos, poder de negociación de los compradores y rivalidad entre los competidores existentes.

Gráfico 2: Las Cinco Fuerzas Competitivas de Porter



Fuente: “*Ser Competitivo*” de Michael Porter, 2009, Pág. 32

Estas cinco fuerzas se pueden describir, según Porter, de la siguiente manera:

-Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Esta depende de las barreras de entrada que tiene el sector y de la reacción que se puede esperar de las empresas una vez que se ingrese al sector. Las barreras de entrada son “ventajas de las que gozan los miembros establecidos en comparación con los nuevos aspirantes” (Porter, 2009, Pág. 39). Según Porter hay siete fuentes principales de las barreras de entrada: economías a escala por parte de la oferta, beneficios de escala por parte de la demanda, costos por el cambio del cliente, requisitos de capital, beneficios para los miembros, acceso desigual a los canales de distribución y política restrictiva del gobierno.

-Poder de negociación de los proveedores:

Los proveedores negocian en función del poder que tienen en el mercado. Los más influyentes cobrarán un precio elevado, limitarán la calidad o los servicios o traspasarán sus costos a los participantes de la industria.

-Poder de negociación de los compradores:

Los clientes influyentes pueden aumentar su valor exigiendo que le bajen los precios, mejoren la calidad o que les den más prestaciones. Un grupo de compradores tiene poder según Porter si existen pocos o compran mucho volumen en comparación a otros adquirientes, si los productos de la industria están estandarizados o no se diferencian, o si los compradores pueden amenazar con retirarse y realmente afectar a la empresa.

-Amenaza de productos o servicios sustitutivos:

Un sustituto cumple una función idéntica y similar a la del producto de la industria, pero de distinta manera. La amenaza de un sustituto es elevada si ofrece una atractiva equiparación entre precio y prestaciones al producto de la industria o si para el comprador el precio de pasarse a un producto sustitutivo es muy bajo.

-Rivalidad entre los competidores existentes:

Esta rivalidad puede observarse de distintas maneras, desde descuentos y promociones hasta campañas de publicidad y mejoras de servicio. La intensidad de la rivalidad es mayor si los competidores son numerosos o muy parecidos en tamaño e influencia, el crecimiento de la industria es lento, las barreras de salida son elevadas, los rivales están altamente comprometidos en el negocio y tienen aspiraciones de liderazgo o si las empresas no pueden interpretar adecuadamente las señales de las demás.

Con esta información, se hará un diagnóstico de la situación actual con un análisis FODA. Este contiene las oportunidades y amenazas obtenidas del análisis externo y los puntos fuertes y débiles de la empresa, definidos en el análisis interno.

Segunda Fase: Decisiones Estratégicas de Marketing

En la segunda fase se toman las decisiones estratégicas de marketing, se definen los objetivos y se seleccionan distintas estrategias a utilizar.

Objetivos

Los objetivos de marketing definen el “dónde queremos llegar,” mientras las estrategias de marketing explican “como lo vamos a intentar” (Sainz de Vicuña Ancín, 2008, pág. 37). Los objetivos pueden ser cuantitativos (proponen logros

mensurables) o cualitativos (proponen metas más genéricas y menos tangibles). “Los objetivos estratégicos corporativos suelen ser la consolidación de la empresa en el mercado, el crecimiento de su facturación y la rentabilidad a corto plazo, pero dando una importancia muy distinta a cada uno de ellos según la dimensión de la empresa” (Sainz de Vicuña Ancín, 2008, pág. 160). Según el autor, la empresa pequeña debe tener los siguientes objetivos:

1. Consolidación: supervivencia
2. Rentabilidad a corto plazo
3. Crecimiento

Estrategias

La estrategia es “un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales” (Sainz de Vicuña Ancín, 2008, pág. 213).

Las estrategias genéricas de Michael Porter son tres: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque. Por la primera: “la empresa se esfuerza para obtener costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores.” Por la diferenciación: “la empresa se concentra en alcanzar mejores resultados con base en alguna ventaja importante que valora la mayor parte del mercado.” Finalmente por el enfoque: “la empresa se concentra en uno o más segmentos estrechos del mercado” (Kotler & Keller, 2009, pág. 56). En este caso la firma se concentrará en diferenciación, obteniendo mejores resultados con una ventaja competitiva.

Las estrategias a utilizar son varias. Una de ellas es la de cartera, que concreta las distintas alternativas de producto-mercado que la empresa explora.

La matriz de dirección de crecimiento de Ansoff es útil cuando la firma establece objetivos de crecimiento. Dentro de esta matriz, se debe elegir una de las cuatro estrategias planteadas por el autor: penetración de mercado, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de nuevos mercados o diversificación, dependiendo si uno quiere trabajar con productos y mercados actuales o nuevos.

Gráfico 3: Matriz de Dirección del Crecimiento (Ansoff)

		PRODUCTOS	
		Actuales	Nuevos
MERCADOS	Actuales	PENETRACION DEL MERCADO	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS
	Nuevos	DESARROLLO DE NUEVOS MERCADOS	DIVERSIFICACION

Fuente: “El plan estratégico en la práctica” – José María Sainz de Vicuña Ancín, 1999

Otra estrategia que se utilizará es la de fidelización, fundada sobre dos pilares: el marketing relacional y la gestión del valor percibido. Según Fernando Simonato, autor del libro *Marketing de Fidelización*: “los clientes que se quejan o reclaman formalmente a la organización son realmente valiosos ya que confían en la empresa, se sienten parte de la misma y al realizar un reclamo están demostrando fidelidad” (2009, pág. 223). El marketing relacional tiene por objeto “establecer relaciones mutuamente satisfactorias y de largo plazo, con los participantes claves (consumidores, proveedores, distribuidores y otros socios de marketing) con el fin de conservar e incrementar el negocio” (Kotler & Keller, 2006, pág. 17). La gestión del valor percibido intenta “aumentar el valor de la compra realizada para el cliente, con lo que estará más satisfecho y aumentará la competitividad de nuestra empresa” (Sainz de Vicuña Ancín, 2008, pág. 246).

Por último, se utilizará una estrategia funcional sobre el marketing mix, que incluye producto, precio, plaza (distribución) y promoción (comunicación). Se considera un producto “cualquier cosa que se pueda ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo y que pueda satisfacer un deseo o necesidad” (Kotler & Armstrong, 2003, pág. 278).

En la última fase, se establecen distintos planes de acción a seguir, basados en el diagnóstico de la empresa y los costos asociados a ellos en el presupuesto.

El Dormilón

MARCO
METODOLÓGICO



MARCO METODOLÓGICO

El marco metodológico describe los distintos elementos que se utilizaron para la recolección de información y construcción del plan de marketing.

Recolección de Datos

La recolección de datos se concreta a través de distintas herramientas para obtener información primaria, secundaria, externa e interna.

-Datos Primarios:

Para obtener datos primarios se realizaron entrevistas en profundidad al dueño de la empresa y su esposa que son los encargados de manejar el negocio. También se obtuvo información de distintas entrevistas a los consumidores, sus quejas y sugerencias. Esta información se ve manifiesta en todo lo que es el análisis interno del plan.

-Datos Secundarios:

Los datos secundarios utilizados pueden verse en la bibliografía del plan. Esta incluye libros específicos de marketing, revistas e información de organismos públicos. Se utilizaron para describir la situación actual del contexto externo, específicamente el análisis PEST, entre otros. Para obtener estos datos, se utilizó el desk research “investigación en la oficina. Trabajo de investigación con los datos disponibles en la propia compañía y a través de aquel material disponible externamente” (PuroMarketing.com, 2013). Esto se utiliza por una cuestión de ahorro de tiempo y dinero, utilizando datos generados por otras fuentes y adecuados para este estudio. Esto se llevó a cabo siguiendo una serie de criterios de evaluación como credibilidad, congruencia, exactitud y congruencia.

Propuesta de Investigación

-Motivo de Investigación:

La empresa tiene tan solo dos años en el mercado y no tiene mucho conocimiento sobre las preferencias de los consumidores. Fue necesario realizar un minucioso relevamiento para conocer los gustos de los clientes y sus comentarios respecto a los productos y servicios que ofrece la empresa. Para esto se llevó a cabo una investigación con dos unidades de análisis distintas.

-Metodología de Investigación:

Tipo de investigación: Exploratoria (la misma se centra en recolectar datos mediante un formato no estructurado o procedimientos informales de interpretación).

Método de recolección de datos: Entrevistas en profundidad personales.

Tamaño de la muestra: 10

Instrumento de recolección de datos: Guía de pautas y entrevistas (Ver Anexos)

Diseño Muestral: Muestreo no probabilístico por conveniencia
Se realiza un muestreo no probabilístico dado la falta de tiempo y de recursos. Lo ideal sería llevar a cabo un muestreo probabilístico para obtener resultados representativos de la población.

Primer Unidad de Análisis: Hombres y mujeres, entre 20 y 60 años, clientes de la empresa El Dormilón.

-Objetivos:

- Conocer qué opiniones tienen los clientes sobre los productos y servicios que ofrece la empresa.
- Conocer cuáles son los atributos más significativos para los clientes a la hora de comprar colchones y sommier.
- Conocer cuánto están dispuestos a gastar los consumidores en su compra de un conjunto de colchón y sommier.

Segunda Unidad de Análisis: Mujeres embarazadas entre 20 y 45 años que residen en la ciudad de Villa Carlos Paz, provincia de Córdoba.

-Objetivos:

- Conocer en qué productos de la línea de bebe están específicamente interesados los clientes de este sector.
- Comprender cuáles son los atributos más significativos para los clientes a la hora de elegir accesorios para bebés.

Se llevó a cabo una segunda investigación con el fin de evaluar la propuesta comercial de las distintas empresas en el mercado y su forma de actuar con los clientes:

-Metodología de Investigación:

Tipo de investigación: Exploratoria (la misma se centra en recolectar datos mediante un formato no estructurado o procedimientos informales de interpretación).

Método de recolección de datos: **Mystery Shopper (Cliente incógnita)**

Tamaño de la muestra: 6

Instrumento de recolección de datos: Guía de Observación (Anexo 2)

Diseño Muestral: Muestreo no probabilístico por conveniencia
Se realiza un muestreo no probabilístico dado a la falta de tiempo y de recursos, lo

ideal sería llevar a cabo un muestreo probabilístico para obtener resultados representativos de la población.

Unidad de Análisis: Competencia de la Empresa El Dormilón

- Plenty: Sucursal 9 de Julio 322
- Mi Alcoba: Bv Sarmiento esquina Esquiú
- Adormir: Av. Carcano 100
- MaxiKing: Av. Libertad 663- Local 2
- Libertad Hogar: Av. San Martin 1594
- Genesio Hogar: Av. San Martin 1582

-Objetivos:

- Conocer la atención al cliente que brindan El Dormilón y sus competidores.
- Conocer productos y servicios ofrecidos por la competencia.
- Conocer los niveles de precios y promociones ofrecidos por la competencia.

El Dormilón

ANÁLISIS
EXTERNO



ANÁLISIS EXTERNO

En esta sección se analizará el contexto externo que rodea a la empresa. Primero se examinarán las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas que influyen sobre la firma. Luego se analizará el sector en el que se encuentra la empresa, su mercado y con esto su estructura de oferta y la naturaleza de la demanda.

ANÁLISIS P.E.S.T

Situación Política:

La situación política del país se encuentra inestable. La ciudadanía votó por un segundo mandato consecutivo de Presidenta Cristina Fernández de Kirchner, siguiendo el mismo modelo que rige desde el 2003. “Con el 53,75% de los votos, la Presidenta logró la reelección con un margen histórico; el kirchnerismo recuperó la mayoría en ambas cámaras del Congreso y triunfó en ocho de las nueve provincias que eligieron gobernador; Binner quedó segundo, con el 16,98 %” (La Nación, 2011). La Presidenta trajo con su mandato muchos cambios para el país y más allá de lo positivo o negativo que fueron los mismos, se ha llegado a un punto en el que hay mucha inestabilidad.

La población se encuentra en una lucha permanente contra la inflación, los bajos sueldos y la inestabilidad económica. Distintas políticas y propuestas del gobierno generan incertidumbre en la sociedad y luchan por el futuro del país y de cada argentino en particular.

Datos erróneos presentados por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INDEC), como por ejemplo que, “Un matrimonio con 2 hijos menores puede alimentarse con las cuatro comidas diarias con apenas 688,37 pesos mensuales. Es decir 23 pesos por día por familia, o casi 6 diarios por persona” (TN, 2012) enfurecen a la población. Comparando las cifras publicadas por el INDEC con las del Instituto Provincial de Estadística (IPEC) de Santa Fe surgen grandes diferencias. “La canasta alimentaria del INDEC por los precios promedio relevados por el IPEC para la ciudad de Rosario, a junio, arroja que la canasta básica alimentaria (CBA) es casi un 85% más cara: da \$ 1.260 mensuales” (Clarín, 2012). Todos estos datos erróneos publicados por entidades gubernamentales generan impotencia, enojo y miedo en la sociedad y llevan a que la gente se encuentre desorientada y muchas veces sin saber cómo reaccionar. “Por la subvaluación o manipulación estadística de los precios, durante [los últimos] 5 años y medio, para el INDEC el valor de la canasta básica aumentó un 65%. En el mismo lapso, para las mediciones alternativas la suba fue más del 200 por ciento” (Clarín, 2012).

Dado a que la gente no confía más en el gobierno prefiere no gastar su dinero en el país y como explica La Nación, “Cada vez más argentinos llevan sus ahorros a cajas de seguridad en Uruguay” (La Nación, 2012). Esto es algo que puede afectar a empresas de todo el país de manera importante.

En la estadística que dio el INDEC durante la segunda mitad de 2011, sólo el 1,7 por ciento de la población es indigente y la pobreza representa el 6,5 por ciento, mientras que algunas mediciones alternativas triplican esas cifras. Como mecanismo de lucha contra la pobreza y la desigualdad, la Administración Nacional de la Seguridad Social (ANSES) de la Presidencia de la Nación ha emprendido el programa de Asignaciones Familiares. Hay distintas modalidades de este mismo plan: Asignación Universal por Hijo y Asignación por Embarazo. El primer programa es un “beneficio que le corresponde a los hijos de las personas desocupadas, que trabajan en el mercado informal o que ganan menos del salario mínimo, vital y móvil. Consiste en el pago mensual de \$ 270 para niños menores de 18 años y de \$ 1080 para chicos discapacitados sin límite de edad” (ANSES, 2012). A diferencia de éste, la Asignación por Embarazo “[implica] el cobro de una suma de dinero mensual, no remunerativa, que perciben las mujeres en estado gestacional desde la semana 12 de gestación y hasta el nacimiento o interrupción del embarazo, que no cuentan con cobertura social y se encuentren en situación de vulnerabilidad” (ANSES, 2012). De esta manera el gobierno busca la manera de fomentar igualdad social y de proporcionarles a todos los niños una oportunidad. Con este dinero la madre del bebe o los familiares pueden adquirir todos los productos necesarios para su crianza, como por ejemplo cunas, colchones, sábanas y accesorios.

Desde la nación, se están tomando varias medidas de restricción a las importaciones. Esto genera faltantes a distintas empresas de diversos rubros. Por otro lado, estas acciones también fomentan la elaboración y venta de productos nacionales.

En Villa Carlos Paz, dónde se encuentra la empresa, asumió el pasado diciembre del 2011 un nuevo intendente, Esteban Avilés. Este impulsa distintas políticas y acuerdos que fomentan el turismo y por ende, la economía de la ciudad.

De la Sota, el gobernador de la provincia de Córdoba, acotó lo siguiente respecto a la ciudad: “a Carlos Paz vaya si le hemos puesto dinero. Usted mira para todos lados en esta ciudad y está la obra de la Provincia. Mira para la costanera, mira para la ruta 38, las escuelas que hemos construido. Siempre ha sido nuestra preocupación atender a Carlos Paz porque es la cara del país durante el verano” (CarlosPazVivo, 2013).

El intendente Avilés ha firmado acuerdos con distintas provincias del país, como por ejemplo con Entre Ríos, para ayudarse mutuamente a promover el turismo dentro de nuestro país. “En el Salón Blanco de Casa de Gobierno, el gobernador Sergio Urribarri recibió al intendente de Carlos Paz, Esteban Avilés, quien llegó a la capital

provincial para firmar un convenio que tiene como objetivo promocionar y difundir los atractivos turísticos de Entre Ríos en Carlos Paz y viceversa” (LT14, 2012).

Por otro lado, la provincia propuso un programa para fomentar el turismo en todas las sierras cordobesas, “Durante el mes de marzo Córdoba vivirá su Festival de Ofertas Verano 2013, con importantes beneficios consistentes en promociones y descuentos en alojamiento, tanto en establecimientos hoteleros como en cabañas, gracias a una iniciativa de la Agencia Córdoba Turismo que busca incentivar la llegada de visitantes en el período previo a la Semana Santa” (AS.HO.GA., 2013).

A través de la implementación de distintos feriados el gobierno nacional ayuda a fomentar el turismo interno del país. El secretario de Turismo de la Provincia de Buenos Aires, Ignacio Crotto, aplaudió el anuncio de la presidenta Cristina Fernández de Kirchner sobre el proyecto de ley de ordenamiento de los feriados, “Cada vez son más los turistas que se mueven y que en proporción gastan más cuando se van tres o cuatro días que cuando se van 15. Va a generar un gran movimiento turístico en toda la Argentina y en la Provincia” (NOVA, 2010). El gobierno nacional de esta manera ayuda a fomentar la economía de todas las ciudades turísticas del país. “El turismo es una medida socioeconómica central del país’, explicó Oscar Ghezzi, presidente de la Cámara Argentina de Turismo, al ser consultado sobre el fenómeno. Y agregó: ‘Es un importante generador de empleo por excelencia, también de divisas. Es una actividad que derrama. Moviliza a todas las economías, de las grandes ciudades hasta los pequeños poblados.’ Durante los siete fines de semana largos de este año ya viajaron 9,5 millones de personas por el país y gastaron 1.660 millones de dólares, según el Ministerio de Turismo” (Clarín, 2012).

Un punto muy importante en nuestro análisis político es la falta de una agrupación o cámara a nivel nacional y/o provincial que reúna a todas las empresas productoras de colchones. Esto genera falta de información y organización en este rubro. En este momento, las doce empresas productoras de colchones más importantes del país (entre ellas Cannon, MaxiKing, Taurus, etc.) están intentando formar una cámara pero hasta ahora solo han logrado reuniones informativas.

Situación Económica:

La economía argentina se estancó en el segundo trimestre del 2012. “Con respecto a igual período del año pasado, hubo una caída del 0,8% en comparación con el primer cuarto del año. Las causas: impacto del cepo cambiario e importador, menos exportaciones e inversión” (Clarín, 2012).

El cepo cambiario o la restricción de compra de divisas o billetes de moneda extranjera por encima de los 250.000 dólares que comenzó a mitad del 2010 impulsó una serie de problemas. En Julio del 2012, “El Banco Central oficializó la prohibición de comprar dólares para ahorrar (Comunicación A 5318) y estableció que todas las compras de divisas debían hacerse con dinero bancarizado y que las

compras por Ayuda Familiar mayores a 1.500 dólares requerían una autorización especial. Paralelamente, la AFIP comenzó a exigir más información a quienes quisieran dólares para viajar al exterior” (Clarín, 2012).

Los efectos del cepo cambiario son varios: la actividad de la construcción se desplomó durante agosto, según los datos que difundió el INDEC: “cayó 8,1% en comparación con el mismo mes de 2011 y ya acumula un descenso del 1,8% durante los primeros ocho meses del año” (Clarín, 2012).

Otro efecto del cepo es que gran parte de la población se quedará a vacacionar dentro del país, “en la Costa ya hay reservas en inmobiliarias, cuando antes arrancaban en octubre. Y aumentos de al menos el 20%. Esperan recibir a buena parte de los turistas que se iban a Brasil o Punta del Este” (Clarín, 2012). Esto genera que las cabañas y los hoteles se preparen para una mejor temporada. “En las últimas semanas, la AFIP ha redoblado los controles, con el adelanto impositivo del 15% sobre los gastos con tarjetas de crédito en el extranjero, y diversos economistas consultados descartan que el cepo cambiario se relaje en lo que queda de 2012” (La Nación, 2012). Esta es otra razón por la cual se espera más turismo en los distintos puntos turísticos del país, al resultar más barato que vacacionar en el exterior.

La economía en las sierras cordobesas experimentó un considerable crecimiento por el flujo turístico del verano pasado y aunque esta temporada todavía no finalizó, se espera también una gran afluencia de turistas. “El gran número de visitantes que arribó desde fines de diciembre [del 2011] (en una temporada atípica que arrancó temprano) generó un incremento del 15% en las ventas, siempre en comparación con el año pasado y motorizó considerablemente la economía en toda la región” (El Diario, 2012). La construcción en Carlos Paz demuestra el crecimiento de la ciudad, “Villa Carlos Paz creció 18 por ciento en tres años, con un 2011 que constituyó un boom, cuando se construyeron 316 mil nuevos metros cuadrados” (LaVoz.com, 2012).

La política de sustitución de importaciones, como forma de defender el trabajo local, alcanza cada vez más sectores productivos y se transforma en un eje de la política económica. Esta política que apunta a ayudar al país y fomentar la industria nacional, ha traído varios problemas para distintos rubros por la falta de insumos básicos. Se registra faltante de distintas materias primas, lo cual trae muchos problemas para conseguir diferentes productos. Todo esto afecta a la economía considerablemente. Pero por otro lado esto significa que las empresas extranjeras no pueden comercializar sus productos en el país. En consecuencia existe más trabajo y más ventas para las empresas locales.

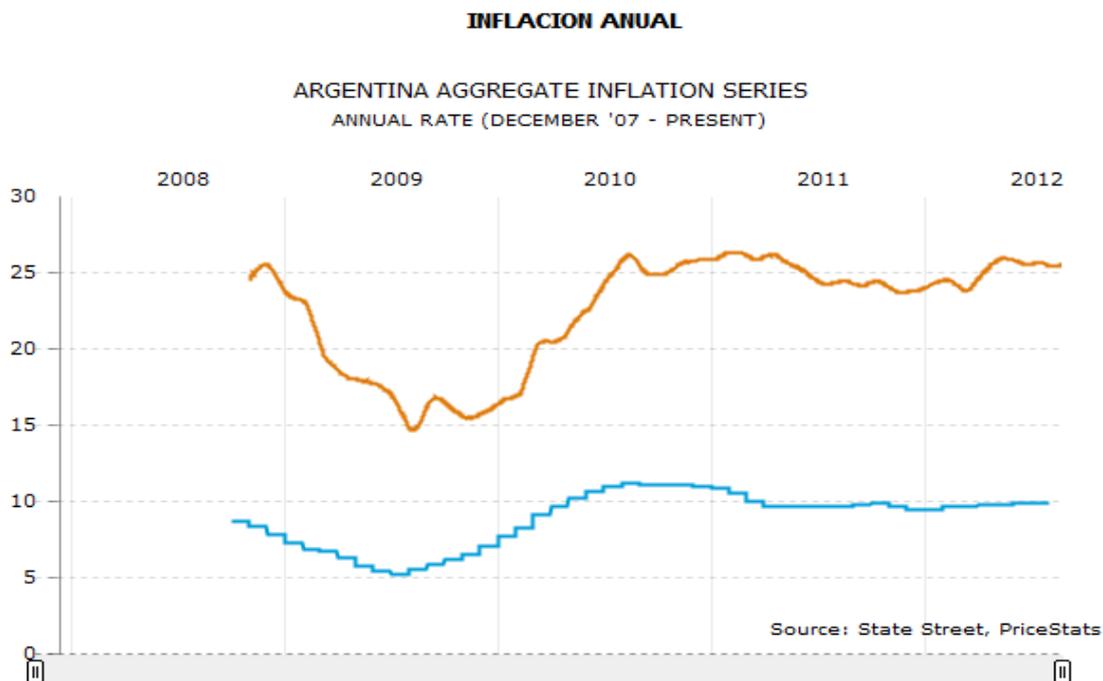
El ex ministro de Economía Roberto Lavagna, estimó que desde 2007 se fugaron US\$ 90.000 millones del país. “No son sólo empresas extranjeras, son de todos, de firmas, de individuos, seguramente algunos son extranjeros, la mayoría son

argentinos, que por desconfianza sacan los capitales del circuito económico, no necesariamente salen del país, y dejan de crear empleo, inversión” (Clarín, 2012). El economista cree que la solución pasa por generar la confianza para revertir el fenómeno, algo que en este momento el gobierno intenta hacer a través de distintas ayudas que otorga a las empresas nacionales.

Dentro del Ministerio de Industria, la Secretaria de la Pyme y Desarrollo Regional, están ofreciendo ayuda financiera para las pymes de todo el país. La FONAPyME o FONDyF ofrecen programas como “CREDITOS PARA LA PRODUCCION DE UN PAÍS INDUSTRIAL” para comprar bienes de capital, construcción o instalaciones, cosas que necesarias para el crecimiento de las pymes.

En el siguiente gráfico podemos observar la elevada inflación que el país viene sufriendo anualmente.

Gráfico 4: Inflación Anual



Fuente: PriceStats. (2012). Recuperado en noviembre del 2012 de: <http://www.inflacionverdadera.com/>

En todos los gráficos la línea azul es el dato oficial (INDEC), y la línea naranja es el índice de PriceStats. Los últimos datos obtenidos (Julio 28 del 2012) indican que la inflación mencionada por el INDEC es del 9,901% mientras que la inflación real es del 25,476%.

La constante inflación (por ende la devaluación del peso argentino) y la inestabilidad económica llevan a la población a no poder planear a futuro y no poder gastar en cosas que se consideran “innecesarias” por la situación actual. Esto afecta a todas las empresas del país. De la misma manera, esto genera que las personas gasten

los ahorros que tienen guardados en cosas materiales que son menos susceptibles a la pérdida de valor. “Ante el avance de la inflación sobre sus ingresos, y sin la alternativa de volcarse al dólar, otra de las conductas de los consumidores pasa por anticipar la compra de algunos bienes durables” (Sainz, 2012). Esto ayuda a la empresa en la venta de productos como colchones, sommers y muebles, que son bienes de larga duracion.

“La actividad económica se mantendría en lo que resta del año con crecimiento ‘nulo’ o ‘negativo’, según un informe de la Universidad Torcuato Di Tella (UTDT) en el que se estima que la probabilidad de ingresar en una "fase expansiva" en los próximos seis meses es de 42 por ciento” (iProfesional.com, 2012). Esto significa que las distintas empresas del país van a sufrir junto con la economía del mismo.

"Si bien aún no hay datos oficiales del PBI del segundo trimestre de 2012 (según INDEC en el primer trimestre el PBI creció 0,9 por ciento respecto al trimestre anterior), la evolución del Índice Líder sugiere que la economía argentina está transitando una nueva fase recesiva", explicó el investigador principal del CIF, Martín González Rozada, en un artículo de iProfesional.com. Esta nueva etapa en la que se estima que va a ingresar el país sólo sirve para seguir afectando a las distintas empresas y retrasando su crecimiento.

Situacion Social:

En el ámbito de lo social se observa una tendencia hacia el uso de la tecnología y la innovación constante, lo que significa que las personas están cada vez más conectadas y mejor informadas sobre todo. En la sociedad actual se trabaja mucho y algo muy presente es la “falta de tiempo” o la necesidad de “más horas en el día”. Esto significa que las personas valoran mucho el poco tiempo que tienen para disfrutar de su casa o relajarse. “Dormir es tan importante como respirar y comer. Pero según los expertos, no se trata de dormir muchas horas sino de descansar realmente bien para poder levantarse al día siguiente con vitalidad” (Eltiempo.com, 2012). Esto es algo muy importante a tener en cuenta en la sociedad de hoy. “Los problemas de sueño han aumentado notablemente en los últimos años por el estrés, la incertidumbre y las depresiones. Hasta un 30% de los adultos padece insomnio por causas laborales” (Hearst Magazines, 2012).

También tenemos un nuevo tipo de consumidor en Argentina, que acostumbrado a la constante inflación, opta por buscar mejores precios, “Hoy estamos viendo un consumo del rebusque. Esto significa que frente a la inflación y la menor capacidad de compra los consumidores están optando por caminar y visitar más comercios para buscar el mejor precio final. La gente está volviendo al hipermercado, pero no para hacer la gran compra mensual, sino para buscar los productos en oferta o los días que tiene descuento con la tarjeta”, explicó Ricardo Bastianon, director del área cualitativa de CCR, denominada Cuore. Este nuevo hábito es uno de los cambios en la forma de comprar que incorporaron los consumidores argentinos en el último

tiempo, como una forma de proteger el poder de compra de sus salarios ante el avance constante de la inflación.

Los clientes ya han dejado de creer en las publicidades tradicionales como los anuncios pagos. Hoy en día “92% de los consumidores mundiales admite que confía en la publicidad ‘ganada’ (boca-a-boca y las recomendaciones de amigos y familiares) por encima de todas las otras formas de publicidad” (Trendwatching.com, 2012).

La nueva tendencia social de estar constantemente conectados con el resto del mundo ha llevado a que nuestro país adopte muchas costumbres o tradiciones del extranjero. “Las celebraciones ‘importadas’ cosechan tantos amantes como detractores que encuentran en Internet un foro ideal para cruzar argumentos. Y son, en todos los casos, adaptadas para el ámbito local” (El Día, 2010). Últimamente se ha visto una creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global. Por lo tanto se acogieron distintos festejos del extranjero en Argentina, como San Valentín o el día de los enamorados, Halloween o noche de brujas, el día de St. Patrick, y una nueva tendencia positiva que es la de los Baby Showers o fiesta de pañales. “Lo cierto es que la conmemoración, en la Argentina, resulta cada vez más convocante. A ella se suman las fiestas de San Valentín, la de Halloween y hasta los novedosos Baby Showers, de moda entre las embarazadas, para conformar un nuevo cronograma de celebraciones bajo la marca de la globalización” (El Día, 2010). Un Baby Shower es una fiesta tradicional que se celebra en muchos países de América y Europa, para agasajar a la futura mamá y dar la bienvenida al bebé. Puede ser sorpresa, cuando lo organiza una amiga íntima, hermana o cuñada, o también organizado por la propia futura mamá. “Para el antropólogo platense Héctor Lahitte, la adopción de estas celebraciones se vincula a un proceso de aculturación que se está produciendo en Occidente de la mano de la globalización y a partir de la influencia de medios de comunicación como la televisión, el cine o Internet. A partir de esta las culturas de los distintos países se hacen más indiferenciadas” (El Día, 2010).

Se reúnen amigos y conocidos mientras charlan y comen cosas ricas y se desarrollan juegos divertidos. Los invitados llevan regalos para el futuro bebe, la mamá se encuentra con que tiene todo lo necesario para la llegada del niño, desde el bolso hasta ropa y accesorios. Para que los invitados sepan que regalarle al futuro bebe, se crea un registro o lista en algún negocio con productos de este tipo y así nadie le regala objetos repetidos y la mamá obtiene todo lo que necesita para criar al niño por nacer.

Situación Tecnológica:

Como mencionamos anteriormente, el mundo vive una situación de constante conectividad e innovación gracias a la tecnología. La sociedad cuenta con consumidores fuertemente informados en todos los aspectos y que exigen lo mejor para ellos. “Sí, cada día [los] consumidores son más exigentes, hambrientos de novedades, informados y más saturados de opciones que nunca (sabemos que lo sabes). Para que marcas puedan de hecho prosperar, la solución es muy sencilla: hacerse SERVIL. Esto va más allá de simplemente ofrecer excelente servicio al cliente (aunque sabemos que un buen servicio al cliente jamás dejará de ser crucial). Ser SERVIL incluye transformar tu marca en un estilo de vida centrado en atender a las necesidades, deseos y caprichos de sus clientes, dónde y cuándo lo deseen” (Trendwatching.com, 2012).

La situación constante de conectividad se ve reflejada en el uso de la red mundial de internet. “Según información publicada por la CAME (Cámara Argentina de Comercio Electrónico), el número total de usuarios en el país pasó de 3,7 millones de usuarios en 2001 a 30,5 millones a fin de 2011.” (WAZ Marketing, 2012) Los argentinos usan internet para “búsquedas online (97%), las redes sociales (91%) y el correo electrónico (74%). Según estos datos, podemos decir que actualmente es factible llegar a través de las búsquedas de Internet a aproximadamente 29,5 millones de personas dentro de Argentina, lo que equivale a más del 70% de la población del país” (WAZ Marketing, 2012). El internet no sólo se usa para conectarse y buscar información. Un boom de hoy en día es la venta online o el e-commerce. A través de datos publicados, por MercadoLibre.com, la página web con más ventas online en Argentina, se llegó a conocer que “durante el primer semestre de 2012 la venta de muebles y artículos de decoración para el hogar [por internet] creció un 58%” (MercadoLibre.com, 2012). “Uno de los datos más importantes del informe de MercadoLibre es el que marca que dentro de la categoría Hogar, Muebles y Jardín la cantidad de ventas de colchones, sommers, sillones y juegos de comedor, que son los artículos más vendidos en este segmento, creció un 44%” (MercadoLibre.com, 2012). Como conclusión del estudio MercadoLibre.com se indicó lo siguiente, “El dato reafirma que este rubro es uno de los más destacados en el comercio electrónico en los últimos años, ya que se ubica en el 2° puesto de los más vendidos en el sitio durante 2011, y en el 6° lugar entre los ítems más vendidos en la web en Argentina -con un movimiento de \$220 millones-, según el último relevamiento de la Cámara de Comercio Electrónico de Argentina (CACE) de 2010” (MercadoLibre.com, 2012). Esta nueva tendencia para comprar productos online empezó hace varios años, pero fue durante este último año que aumentó la venta de colchones y sommers por internet, algo que era difícil de creer dado que no se pueden probar el producto online pero “pero actualmente, las herramientas tecnológicas para mostrar el producto online y las experiencias y recomendaciones de otros compradores cobran vital importancia para quien decide la compra de ese producto” (MercadoLibre.com, 2012).

Hoy en día es muy importante poseer constantemente los mejores productos y los más innovadores. El mundo NOWISM en el que estamos viviendo, “significa que [las] marcas no tienen otra opción que satisfacer la demanda de los consumidores por la gratificación instantánea y ultra comodidad” (Trendwatching.com). Día a día se conocen nuevos tipos de consumidores. Uno de ellos, los CITYSUMERS “son aquellos que desean la novedad constante y omnipresente y buscan experiencias excitantes que las grandes ciudades hype ofrecen” (Trendwatching.com, 2012).

Situación Ecológica:

En la actualidad se toma con suma importancia las 3R: recicla, reusa y reduce. Trabajar con una marca socialmente responsable es muy importante para el Green Marketing, “el marketing de productos que son seguros para el medio ambiente” (American Marketing Association, 2012).

En esta situación descubrimos una nueva tipología de consumidor que traslada su preocupación por el deterioro medioambiental y elige aquellos productos que percibe como ecológicos. Se define al consumidor verde, “como aquel que se acuerda de las cuestiones ambientales y obligaciones, y apoya las causas ambientales, en la medida de cambiar la lealtad de un producto o un proveedor a otro, incluso si implica un mayor costo” (BusinessDictionary.com, 2013).

Se observa en la sociedad la orientación hacia el “Go Green”, que ha impulsado el consumo hacia productos responsables con el medioambiente y con sus respectivos consumidores. Se debe ser sumamente responsable a la hora de elegir con que proveedores trabajar, que le den importancia al área ecológica y que sean “Environmentally friendly” o “EcoFriendly”. Productos como los que vende la empresa de *Artesanos de Sueños*, que son colchones confeccionados a mano, con piezas ecológicas, materias primas naturales y la incorporación de semillas, hierbas y piedras de relajación, son totalmente EcoFriendly y van de la mano con esta nueva tendencia.

En Villa Carlos Paz se prevé una tendencia creciente en cuanto a responsabilidades con el medio ambiente. El Concejo de Representantes trató un proyecto de ordenanza elaborado por el concejal Adrián Lizarriturri que busca la implementación de un Código de Medio Ambiente en Villa Carlos Paz para armonizar el crecimiento urbano con el cuidado de los recursos naturales. Adrián Lizarriturri dijo: “el medio ambiente y los recursos naturales constituyen el patrimonio común del municipio de Villa Carlos Paz y como tal deben ser protegidos. El Estado Municipal debe mantener la calidad de vida de las personas a un nivel compatible con la dignidad humana. Le corresponde prevenir y controlar la contaminación ambiental y cualquier proceso de deterioro o depredación de los recursos naturales que pueda interferir en el normal desarrollo de la vida. Para ello se debe establecer una normativa que regule lo relativo al ambiente, a su protección y conservación” (CarlosPazInforma.com.ar, 2012). Es muy importante para la población de Carlos

Paz el cuidado de su ciudad. La iniciativa de la implementación de este Código fue elaborada con la colaboración de la Universidad Nacional de Córdoba a través de la facultad de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales junto con organizaciones ambientalistas de la zona y especialistas en el tema.

Una tendencia que va ligada con la del reciclaje es la del *recommerce*. “No ha sido nunca más fácil para los consumidores liberar el valor de compras pasadas. Marcas novedosas que recompran, programas de intercambio, plataformas online y mercados móviles que ofrecen opciones inteligentes y prácticas a los consumidores para ‘canjear y conseguir más valor’, aliviar tensiones financieras, y/o acabar con preocupaciones medioambientales y éticas” (Trendwatching.com, 2012).

Análisis Demográfico:

Las características demográficas de la población de Villa Carlos Paz y su relación con la Provincia de Córdoba se ven en el siguiente cuadro:

Tabla 1- Municipio de Villa Carlos Paz. Población total por sexo. Año 2008				
Sexo	Provincia de Cba		Municipio de Carlos Paz	
	Absolutos	Porcentaje	Absolutos	Porcentaje
Total	3.243.621	100,00	56.454	100,0
IM	94,8	///	///	90,6
Hombres	1.578.920	48,7	26.835	47,5
Mujeres	1.664.701	51,3	29.619	52,5

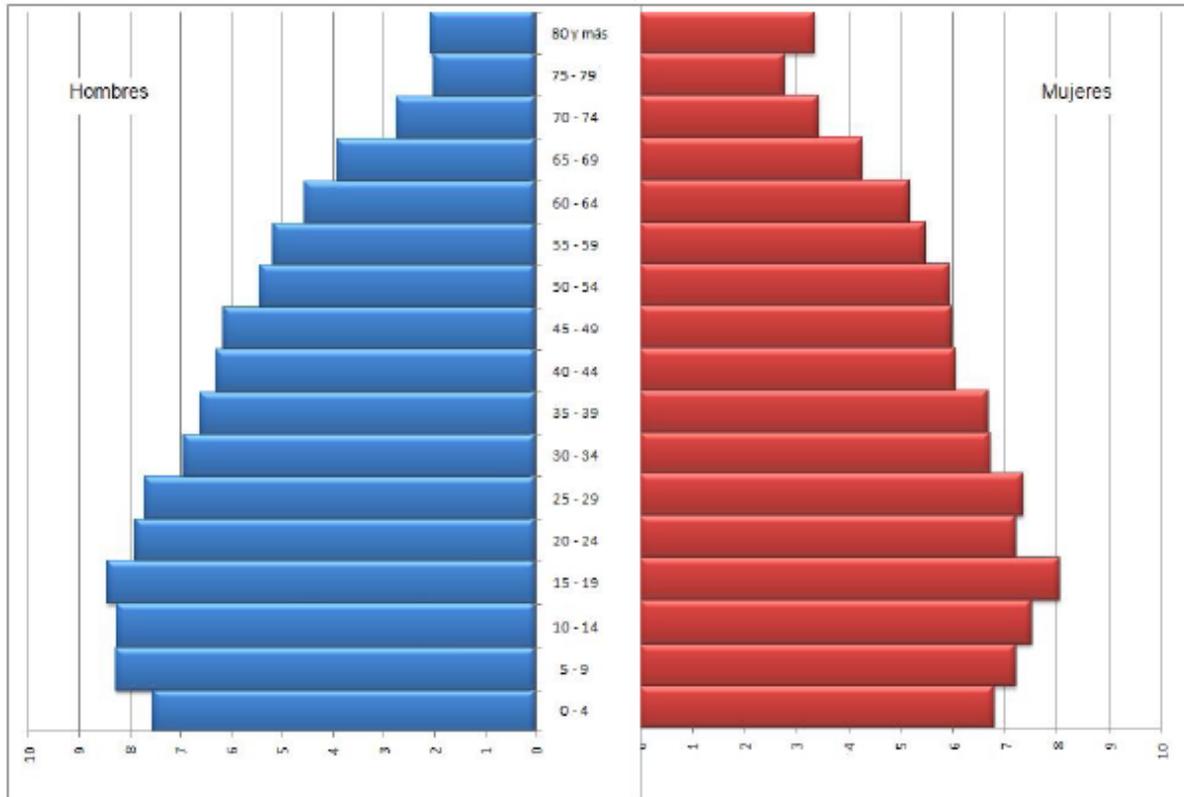
Fuente: Censo Provincial de Población 2008 – Dir. Estad. Socio-demográficas. Dirección General de Estadística y Censos

El Censo Provincial de Población 2008 de Córdoba registró un total de 56.454 habitantes para el Municipio de Villa Carlos Paz. El 52,5% de la población está compuesta por mujeres y el restante 47,5% por hombres. Sin embargo, al hablar con el Registro Civil de la ciudad, se estimó que la población real de Villa Carlos Paz para el año 2012 es de 80.559. El crecimiento demográfico anual de la ciudad promedia 3,48% o 2807 personas por año.

La proporción de hombres y mujeres en la población se mide a través del Índice de Masculinidad (IM). Este indicador expresa la relación de hombres por cada cien mujeres y permite clasificar a una población determinada como masculinizada, feminizada o equilibrada. En Villa Carlos Paz el IM es de 90,6 hombres por cada 100 mujeres; lo que implica una población feminizada.

La estructura poblacional por sexo y edad es representada en la pirámide siguiente. En ella se observa el peso relativo de los grandes grupos de edad, las personas en edades jóvenes, la población en edad económicamente activa y la población envejecida.

Gráfico 5- Pirámide de la Población: Estructura por Sexo y Edad del Municipio de Villa Carlos Paz.- Año 2008



Fuente: Censo Provincial de Población 2008 – Dir. Estad. Socio-demográficas Dirección General de Estadística y Censos

La pirámide de población demuestra el envejecimiento paulatino de la población; mientras que, las barras que representan sexo y edad reflejan su feminización.

ANÁLISIS DEL SECTOR

Evolución del Sector

Obtener el máximo provecho de las pocas horas de descanso que tiene la población ha sido una meta de varias empresas desde hace muchos años. El desarrollo de nuevas tecnologías, en conjunto con la constante “falta de tiempo” que persiste en la sociedad, han llevado a la necesidad de desarrollar productos que optimicen las pocas horas que se tienen para descansar.

El sector de colchonerías (o colchones, muebles y ropa blanca como es la denominación legal) está compuesto por pequeñas y medianas empresas comercializadoras de este tipo de productos.

Es necesario hacer un análisis del sector para poder estimar o inferir sobre el crecimiento del mismo, porque se carece de una Cámara que reúna a todas las empresas productoras de colchones.

Según un estudio de la Consultora CLAVES ICESA, “la industria de colchones es uno de los rubros que más rápido se recompuso luego de la crisis de 2002. La evolución del giro del negocio del sector ha sido en los últimos años notablemente positiva. En el período 2005/2010, mientras [la producción de unidades creció] a una tasa acumulativa anual de alrededor del 8%, la tasa en dólares fue más del doble (17%), según revela un estudio de la Consultora CLAVES ICESA sobre esta industria. La distancia entre ambos valores, refleja el efecto de la paridad cambiaria y la evolución de los precios por encima del ajuste de la moneda norteamericana” (Punto Biz, 2011). A partir de este dato, se saca como conclusión que entre el 2005 y el 2010, el sector creció a una tasa del 8%, se puede proyectar que en el sector va a haber **un 8% de crecimiento anual**.

El atractivo del sector y su concentración va en aumento según el mismo estudio, “La performance del sector lo hace particularmente atractivo, mostrando una concentración media/alta que ha ido en aumento, dónde un grupo de cuatro grandes empresas posee el 38% del giro del negocio del sector (en volumen)” (Punto Biz, 2011). Estas cuatro empresas son Limansky SA, Piero SAIC, Simmons de Argentina SA, y Sealy Argentina SRL.

Al no tener más datos sobre el sector colchonería, se decidió analizar otras variables y actividades que tienen una correlación positiva con las colchonerías. Según el Director Comercial de CLAVES, Gonzalo Vazquez, “la performance [de este sector] se relaciona con el sostenido **aumento del PBI** (Producto Bruto Interno), la recuperación del empleo e ingresos de gran parte de la sociedad, y la sinergia de otras industrias -como la **turística/hotelera y construcción**- que derivó en un fuerte **incremento en el consumo interno**” (Punto Biz, 2011). Basándose en esta información, se empezaron a buscar datos referentes al crecimiento del PBI, el sector turístico o de hotelería y el de construcción.

Según un extenso informe presentado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), “el PBI de la región evidenciará ‘una aceleración del crecimiento’, con una tasa de expansión ‘en torno al 3,9 por ciento’”(BAE Argentina, 2012). Este aumento del PBI significa un incremento en la producción de los bienes y servicios en el mercado. “Los datos de la Cepal proyectan que la Argentina cerrará el 2012 con un crecimiento del PBI del 2,2%, y proyecta para 2013 un crecimiento cercano al 4 por ciento” (Infobae, 2012). Todo esto indica la recuperación de empleo y de ingresos en la sociedad. Como conclusión se puede decir que el aumento del PBI y la recuperación del empleo e ingresos de la sociedad ayudan al crecimiento del sector. El incremento proyectado del PBI para el 2013 es de 3,9%.

Otro factor que tiene una correlación positiva con las colchonerías es el sector turístico y de hotelería. “Junto con la industria automotriz, el campo y la tecnología, el turismo es considerado un pilar en la economía de Córdoba. El crecimiento de plazas e infraestructura impulsa un sector que emplea a 120 mil personas, y quiere desestacionalizar la demanda” (LaVoz, 2013). La industria del turismo y la hotelería ayudan a la economía de la provincia ya que “genera[n] 120 mil puestos de trabajo directos, –más del nueve por ciento de los empleados de la provincia–, mueve a siete millones de personas a lo largo del año y su peso dentro del producto bruto geográfico cordobés crece más del **10 por ciento anual desde 2003**” (LaVoz, 2013). El producto bruto geográfico, mide el valor de la producción a precios de mercado de la producción de bienes y servicios finales, aplicable a factores de producción físicamente ubicados en el país, o en este caso en la provincia de Córdoba. En la ciudad donde está ubicada la empresa, el turismo fue impactante, “la ciudad de Carlos Paz cerró la temporada con un millón de turistas y festejó el éxito logrado durante los últimos tres meses, según informaron los voceros de la Secretaría de Turismo, quienes preparan un balance del verano” (ElDiario, 2013). Este es un dato sumamente importante ya que Carlos Paz depende económicamente del turismo que recibe.

El sector de la construcción ha experimentado una caída en 2012, luego de tener uno de los mejores crecimientos en 2011. La Cámara Argentina de la Construcción (CAC), dijo que el sector en el “2012 se vio golpeado por resultados negativos: [con una] **caída del 5%**”. Aunque ha sido baja, igual es algo que golpea a la economía. El presidente de la CAC, Gustavo Weiss, asegura que “el 2013 será un mejor año para el sector, con el impulso que le daría el Gobierno a la construcción de viviendas a través del Plan Procrear” (Infobae, 2013). “Para 2013, el Gobierno está tomando una actitud proactiva importante con dos grandes cosas. El Plan Procrear, que pensamos que va a estar en pleno funcionamiento en 2013, y por otro lado, una actitud positiva que está teniendo la Secretaría de Obras Públicas” (Infobae, 2013). Esto es algo que puede provocar el crecimiento del sector muy importante para la economía del país.

Otro sector que se tuvo en cuenta por su correlación positiva con las colchonerías es el de artículos del hogar. En el 2012, “el Instituto Nacional de Estadística y

Censos (Indec) informó que la venta de electrodomésticos y artículos para el hogar registró en junio un crecimiento interanual del 17% en la medición desestacionalizada. A precios corrientes, totalizó \$1.997,5 millones, con **un incremento del 26,5 por ciento**” (2012). Algo para tener en cuenta es que de la encuesta participaron 100 empresas comercializadoras de electrodomésticos y artículos para el hogar con 1.111 locales ubicados el “20% en la la Ciudad de Buenos Aires, el 37% a 24 partidos de la provincia de Buenos Aires y el 43% al resto del país.” (Secretaria de la Comunicación Publica, 2012)

Según la consultora Deloitte, “en la primera parte de 2012, el rubro más dinámico fue Electrónicos y artículos para el hogar, con un crecimiento interanual del valor de las ventas corrientes de +37.9%” (2012). Estos datos indican que al comparar las ventas corrientes del 2011 y 2012, las mismas aumentaron un 37.9%. En cuanto a que zonas del país se llevaron la mayor parte del crecimiento, “El Conurbano [de Bs. As.] lideró el crecimiento en los primeros tres meses de 2012 con una variación positiva de +32.1% (el resto del país y CABA se expandieron a un +19.8% y +16.5%, respectivamente); en tanto, en el trimestre siguiente, la región más dinámica fue el **Interior del país con un +22.1%** (las cantidades vendidas totales en el Conurbano se desaceleraron, alcanzando un alza de +14.1%)” (Deloitte, 2012).

De acuerdo con los datos que surgen de la encuesta de comercios de electrodomésticos y artículos para el hogar elaborada por el INDEC, las ventas del rubro a precios corrientes alcanzaron en el 1er semestre de 2012 los AR\$ 9,535 M, lo que representa un **crecimiento interanual de +18.2%**.

El crecimiento de las ventas fue mayor en el Conurbano al comienzo del 2012, pero al pasar un corto periodo de tiempo se observó que “durante los primeros seis meses del presente año la participación mayoritaria fue para el interior del país con un 44%, seguido por el Conurbano con un 35%. En tanto, en último lugar se ubicó CABA con un +21%.” (Deloitte, 2012) Como conclusión del sector de artículos del hogar podemos sacar que su **crecimiento en el 2012 fue entre el 18,2% y el 26,5%**. De ambas referencias podemos ver que las empresas encuestadas estaban mayoritariamente en el interior del país.

Uno de los propietarios de la empresa fabricante de colchones Taurus, Diego Torres, proporcionó datos interesantes sobre el sector a través de una entrevista. Explicó que, “en los últimos 10 años fue enorme el crecimiento del sector y sobre todo de algunas de las 12 principales fabricas (caso: Cannon, Taurus, Gany, MaxiKing).” (2013) Al no tener cifras oficiales sobre el sector, todos los datos que proporciona Diego son estimados, correlativos para las empresas del sector. “Se calcula que hay cerca de 100 fabricas de colchones, pero solo 12 o 13 hacen el proceso completo. Esto implica la fabricación de la espuma, sus resortes y toda la parte de costuras, Son y en orden de importancia: Piero, Simmons, Inducol, Suavestar, Sealy, La Carduse, Taurus, Cannon, Gany, Suavegom, MaxiKing y Flexigom.” (2013) Según Torres, la zona que más creció, en el caso de Taurus fue

Córdoba en los últimos 5 años. “Ej del 2011 al 2012 aumentó sus ventas un 54%” (2013).

A través de charlas con los dueños de las empresas del sector de colchonerías de Carlos Paz, se infiere un **aumento en las ventas de un 10%-20,74%** en el año 2013. Las ventas de la empresa Plenty en Carlos Paz tuvieron un crecimiento de 10% en el 2012 respecto a el 2011. Mi Alcoba tuvo un aumento de sus ventas en un 15% respecto del 2011 al 2012. El Dormilon, la empresa en analisis, tuvo un crecimiento de 20,74% en sus ventas entre 2011 y 2012.

Un dato demográfico para agregar al análisis del sector es que el crecimiento poblacional anual de Carlos Paz es del 3,48% o de 2807 personas. Si esta cifra se suma al crecimiento turístico (este verano llegaron un millón de personas) surge la necesidad de más infraestructura para proveer hospedaje a los visitantes y comodidad a los lugareños.

En base a toda esta información, se llega a las siguientes conclusiones. Primero, según la CEPAL, el PBI del país va a aumentar en torno al 3,9%. Segundo, por distintas políticas del gobierno, como el cepo cambiario, se ha potenciado enormemente el turismo nacional. Al crecer el turismo interno, se fomenta la economía en los puntos turísticos del país, como Villa Carlos Paz. Aunque la construcción sufrió una caída en 2012, se espera que el 2013 sea mejor por distintas políticas y programas del gobierno, como por ejemplo el Plan Procrear. La cuarta conclusión viene dada por el sector de artículos del hogar, muy vinculado con el de colchonerías. Según los datos obtenidos de encuestas del INDEC y de consultoras privadas como Deloitte, el crecimiento de este sector en el 2012 fue entre 18,2% y 26,5%. En lo conforme a colchonerías, los datos obtenidos de la Consultora CLAVES ICESA indican que en el periodo 2005 al 2010, el sector creció un 8% anual. En el caso de Carlos Paz, las empresas indicaron que sus ventas crecieron de un 10% a un 20,74%. Utilizando toda esta información, se concluyen los siguientes porcentajes:

- Tomando el promedio entre el crecimiento de colchonerías y de artículos del hogar, el sector crece un 15,2% anual.
- Tomando el promedio del crecimiento de las empresas de Carlos Paz que compartieron datos, el sector crece un 15,25% anual.
- Tomando el promedio del crecimiento turístico, las colchonerías y los artículos del hogar, el sector crece un 13,45% anual.

Para obtener un crecimiento del sector más certero, se tomará un promedio de los tres valores, lo que determina en un crecimiento del sector de 14,63% anual.

Análisis de las Fuerzas Competitivas de Michael Porter para el Sector de Colchonerías

-Poder de negociación de los compradores:

El poder de negociación de los compradores es relativamente bajo, ya que los productos de la empresa no son de bajo costo para el cliente y no tienen muchos sustitutos. Los compradores por mayor tienen exigencias enfocadas en la reducción de precios, mayor calidad y mejor servicio, algo que los mismos pueden exigir por comprar en mayor cantidad. Este tipo de clientes son los menos en el mercado. La concentración de compradores es baja, ya que hay muchos clientes en el mercado, otra razón por la cual tienen poco poder de negociación.

-Poder de negociación de los proveedores:

El poder de negociación de los proveedores varía según los productos que se negocian. El fabricante de colchones tiene un alto poder, ya que al ser mono-marca la empresa depende mucho de las decisiones de Taurus. Los proveedores de muebles, bebés y camas tienen un poder de negociación bajo, ya que se pueden cambiar en cualquier momento. Existen muchos disponibles, con una buena relación precio-calidad que no se distinguen mucho entre sí. Los proveedores de ropa blanca son varios. Sin embargo, por el problema de disponibilidad de stock que padece el país en este momento, tienen un poder de negociación bajo. Son muchos y tienen precios al mismo nivel. Los proveedores de accesorios (puffs, respaldos y botineros) tienen un poder de negociación medio ya que ofrecen muy buen precio y no hay muchas empresas que se dediquen a vender estos productos por la falta de cuero. En conclusión, el poder de negociación de los proveedores en general es medio.

-Rivalidad entre los competidores:

Como se podrá ver más adelante en la sección de estructura del mercado, hay un promedio de seis competidores que integran el mercado de Villa Carlos Paz. La competencia es alta, ya que los competidores buscan hacer ofertas similares y tener productos de las mismas calidades. El grado de diferenciación del producto es bajo, algo que también aumenta la rivalidad entre los competidores.

-Amenaza de ingreso de productos sustitutos:

Esta amenaza es baja, ya que como dice la definición de productos sustitutos, los mismos son distintos objetos satisfactorios a la misma necesidad. Los colchones no tienen muchos sustitutos perfectos. Solo se puede decir que para dormir se puede utilizar un futón o sillón-cama, un diván cama o distintos tipos de colchones como los de agua. De la manera que se lo quiera mirar, una persona siempre debe dormir sobre un colchón, esto es algo que no se puede sustituir, por lo tanto esta amenaza es baja.

-Amenaza de entrada de nuevos competidores:

Esta amenaza es media, ya que se necesita un monto importante de dinero (una inversión considerable) para instalar un negocio de este rubro. El acceso a los distintos proveedores no es difícil y no hay muchos requisitos para comenzar a vender, aunque se debe tener un monto mínimo de compra. Las barreras de entradas no son muchas, la falta de experiencia es la más importante. Por todas estas razones se deduce que la llegada de nuevos competidores representa una amenaza media.

NATURALEZA DEL MERCADO (DEMANDA):

Hábitos de Consumo

Los hábitos de los consumidores han cambiado durante los últimos diez años.

Un estudio llevado a cabo en América Latina por *comScore* confirma que los encuestados en Argentina son propensos a tomar decisiones de compra en base a la información de Internet. “Un 97% de los encuestados respondió que Internet ha sido levemente a muy importante en proveer información para tomar decisiones de compra.” (WAZ Marketing, 2012) Esto es algo a tener en cuenta ya que en el mercado de colchonerías en Carlos Paz no todas las empresas cuentan con contacto web, ya sea páginas propias o vía email.

“La psicología del consumidor argentino cambió de una década a otra. Mientras que en los noventa lo que se apreciaba era la mayor capacidad de compra, ahora lo que se respeta es la inteligencia para comprar” (La Nación, 2012). A través de distintas entrevistas, se lograron conocer los principales factores que los clientes tienen en cuenta a la hora de elegir el lugar de compra. Los mismos son:



Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en la investigación cualitativa de entrevistas personales

En este gráfico se pueden observar los atributos valorados de los consumidores argentinos y más específicamente en el de los carlospacenses que el factor más importante a la hora de elegir donde adquirir sus productos es el precio, seguido por la atención al cliente, la ubicación y por último la variedad de los productos ofrecidos.

A través de entrevistas también se pudo conocer el valor del dinero promedio que están dispuestos a gastar los consumidores para la compra de conjuntos de colchones y somniers. De acuerdo a las investigaciones realizadas, los clientes gastan un promedio de \$2900 en un conjunto de colchón y sommier nuevo de buena calidad, sin diferenciar si prefieren espuma o resortes.

En base a datos otorgados por la empresa El Dormilón se pudo concluir que la naturaleza de la demanda en el mercado de las colchonerías se divide en dos grandes grupos, el mercado de consumo y el mercado de empresas.

El mercado de consumo está integrado por los individuos o familias que adquieren productos para su uso personal, para mantenimiento y adorno del hogar.

Según los datos obtenidos de la empresa, los distintos segmentos identificados son los siguientes:

SEGMENTOS DEL MERCADO	DESCRIPCION
Uso Personal	Hombres y mujeres de entre 20-75 años. Residentes de Villa Carlos Paz y alrededores. Nivel socioeconómico bajo-medio. Cliente racional que busca una buena relación precio-calidad en productos para su hogar.
Futura Mama	Mujeres embarazadas de entre 25-40 años. Residentes de Villa Carlos Paz y alrededores. Buscan productos para su futuro bebe: cunas, colchones de cunas, sábanas de bebe, almohadas, etc.
Padres	Hombres y mujeres de entre 25-60 años. Residentes de Villa Carlos Paz y alrededores. Tamaño familiar de más de dos personas (tienen hijos). Buscan productos destinados a mejorar el descanso de sus hijos o acomodarles mejor la habitación. Cliente que busca una calidad buena o media pero a un precio económico, ya que los niños tienden a crecer rápido y necesitan cambiar los productos rápidamente.
En Apuros	Hombres y mujeres de entre 20-75 años. Residentes de Villa Carlos Paz y alrededores. Nivel socioeconómico variado, bajo-medio-alto. Cliente no racional que busca un producto específico a un precio bajo solo para resolver su problema.
Turistas	Hombres y mujeres de entre 20-75 años. No residentes de Villa Carlos Paz y alrededores que se encuentran solo de paseo. Nivel socioeconómico variado, bajo-medio-alto. Buscan productos novedosos en el local que se quieren llevar de vuelta a su lugar de origen.

Luxury	Hombres y mujeres de entre 20-75 años. Residentes de Villa Carlos Paz y alrededores. Nivel socioeconómico medio-alto. Cliente que busca las novedades y los productos más lujosos o de la mejor calidad para su uso personal.
---------------	---

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del dueño de la empresa

En el mercado de empresas, se encuentra un segmento: el de propietarios de cabañas u hoteles.

SEGMENTOS DEL MERCADO	DESCRIPCION
Propietario de Cabañas/ Hoteles	Este cliente busca un excelente precio de contado y productos de buena calidad y larga vida útil. Normalmente llevan en cantidades mayoristas y si los productos le son útiles, vuelven a comprar seguido cuando necesitan reponer o remodelar.

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos del dueño de la empresa

Aunque el segmento de “propietario de cabañas/hoteles” es sumamente importante en Villa Carlos Paz, por su calidad de ciudad turística, no es un segmento con el que pueden trabajar todas las empresas comercializadoras de colchones, ya que se necesitan precios especiales para las compras por mayor de este segmento.

Índices y hábitos de compra

Papeles de compra respecto a los colchones (producto principal de la empresa) según los distintos segmentos de clientes:

1. **Uso Personal**

Iniciador: Individuo o matrimonio que decide satisfacer su necesidad de descanso.

Influyente: Puede ser esposa, esposo, familiar o amigos, también el vendedor del producto.

Decisor: El mismo individuo o en el matrimonio es normalmente la mujer.

Comprador: El mismo individuo o en el matrimonio es normalmente el hombre.

Usuario: El mismo individuo o el matrimonio.

2. **Futura Mamá**

Iniciador: La mujer embarazada o el futuro papá.

Influyente: Matrimonio, familia, amigos o el vendedor.

Decisor: La futura mamá o mujer embarazada.

Comprador: Futura mamá o papá.

Usuario: Futuro bebe.

3. **Padres**

Iniciador: Padres de niños

Influyente: Amigos, familiares, parejas o vendedores.

Decisor: Padres

Comprador: Padres

Usuario: Niños

4. **En Apuros**

Iniciador: Individuo, familia, pareja.

Influyente: Amigos, familiares, vendedor

Decisor: Individuo, pareja.

Comprador: Individuo

Usuario: Individuo, pareja, familia.

5. **Turistas**

Iniciador: Individuo

Influyente: Amigos, familiares, vendedor.

Decisor: Individuo

Comprador: Individuo, familiar

Usuario: Individuo, familiar

6. **Luxury**

Iniciador: Individuo, pareja

Influyente: Amigos, familiares, vendedor, pareja

Decisor: Individuo

Comprador: Individuo, pareja

Usuario: Individuo, pareja

7. **Propietario de Cabañas/ Hoteles**

Iniciador: Dueño de complejo de cabañas/hotel.

Influyente: Amigos, vendedores.

Decisor: Dueño de complejo de cabañas/hotel, contador o administrador

Comprador: Dueño de complejo de cabañas/hotel

Usuario: Turista

ESTRUCTURA DEL MERCADO

Para poder obtener información sobre las distintas empresas que forman la estructura de éste mercado se realizó la investigación con la técnica de Mystery Shopper o Cliente Incógnita. Esta otorgó datos sobre las distintas firmas. La estructura del mercado se analizará respecto a sus niveles de precio, sus productos y servicios, promociones, plaza y personal.

Competencia de El Dormilón

El mercado de Córdoba cuenta con varias empresas similares a El Dormilón que satisfacen las mismas necesidades. En el mercado de Villa Carlos Paz hay cuatro colchonerías y dos negocios que venden estos productos sin dedicarse específicamente a este rubro. En el siguiente cuadro se pueden observar las distintas firmas competidoras:

PLENTY



La empresa nació en el 1975, con origen en la localidad de La Cumbre, provincia de Córdoba como una Sociedad de Hecho. Fabricaba colchones de bajo precio y los que distribuía en locales mayoristas de la ciudad de Córdoba. En el mercado de Carlos Paz, esta firma se dedica a la venta de conjuntos de colchones y sommieres de buena calidad, pero a un precio para un nivel socioeconómico medio a alto. Hace poco tiempo anexó (en el local de Villa Carlos Paz) lo que es ropa blanca (sábanas, acolchados, colchas, almohadones), respaldares y puffs. Cabe destacar que los locales de Carlos Paz son franquicias, por lo cual también son comercializadores de colchones y sommieres.

ADORMIR



Es una PyMe familiar con mas de 30 años en el mercado con mercadería de excelente calidad. Se dedica exclusivamente a la venta de conjuntos de colchones y sommieres, como también de almohadas. No comercializan ningún tipo de accesorios, pero venden colchones especiales, ya sea en medidas, densidades y calidades.

MAXIKING



Esta empresa tiene un local muy pequeño en la avenida Libertad, alejado del centro. Se dirige a un público de nivel socio económico medio a alto, aunque tiene muy buenos precios a nivel mayorista. Tiene varias formas de pago con muchas cuotas y los colchones son más “personalizados” ya que en varios de sus modelos se pueden elegir color de tela, entre otras características. También venden ropa blanca, aunque sin demasiada variedad.

LIBERTAD HOGAR



Es una empresa Familiar con 27 años de trayectoria y más de 40 años de experiencia en el rubro. Tienen productos de todo tipo para el hogar, desde electrodomésticos, muebles de cocina, mesas, sillas, sillones hasta colchones y sommiers. Se dedica más a la venta de electrodomésticos que a la comercialización de colchones y sommiers.

GENESIO HOGAR



Genesio hogar se encuentra a la altura de Libertad Hogar. Tiene una amplia categoría de productos, entre ellos colchones y sommiers. Pero no se dedican a esto específicamente.

MI ALCOBA



Es un negocio familiar, con más de 10 años en el mercado. Se encuentra ubicado a una cuadra de la empresa en análisis. Mi Alcoba está más a la altura de Libertad Hogar y Genesio, ya que tiene colchones y sommiers pero se dedica más a la venta de electrodomésticos y artículos para el hogar.

Análisis de la distribución geográfica de los puntos de venta de las distintas empresas

Tabla 2: Mercado de la Competencia

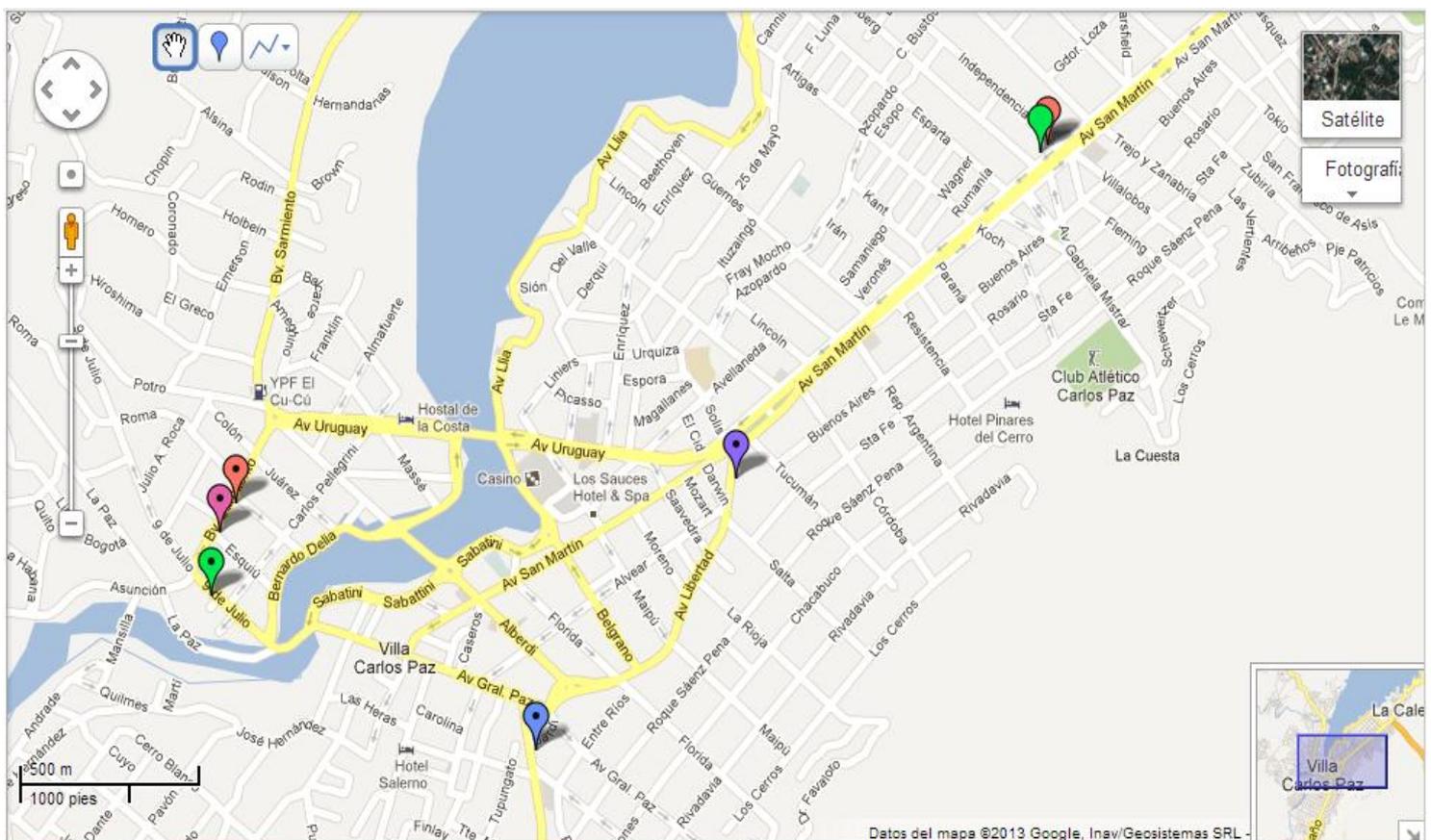
Empresas	Formato	Ubicación	Dirección
PLENTY	Colchonería	Centro Viejo de la ciudad	9 de Julio 322
ADORMIR	Colchonería	Cerca del Centro en Av. importante de la ciudad	Av. Carcano 83
MAXIKING	Colchonería	Alejada del Centro en Av. importante de la ciudad	Av. Libertad 663-Local 2
LIBERTAD HOGAR	Artículos del Hogar	Cerca de la principal entrada a la ciudad en Av. Principal	Av. San Martín 1594
GENESIO HOGAR	Artículos del Hogar	Cerca de la principal entrada a la ciudad en Av. Principal	Av. San Martín 1582
MI ALCOBA	Mueblería	Alejada del Centro en Av. importante de la ciudad	Bv. Sarmiento esquina Esquíú

En el siguiente mapa se pueden ver localizados los distintos puntos de venta de las distintas empresas en Carlos Paz.

Referencias del Mapa

-  Mi Alcoba
-  El Dormilón
-  Plenty
-  ADormir
-  MaxiKing
-  Onda Bebe
-  Libertad Hogar
-  Genesis Hogar

Gráfico 7: Puntos de venta en la ciudad de Villa Carlos Paz



Fuente: Google Maps en conjunto con datos obtenidos en el Mystery Shopper

Si se analiza la distribución geográfica de las empresas se observa que en el área céntrica está el 43% de los puntos de venta. En Carlos Paz la ubicación céntrica es altamente valorada por varias razones. Primero, por que al estar en el centro de la ciudad, se tiene más exposición. Segundo, por que es la zona de la ciudad dónde hay más tránsito de personas y de automóviles. Para los vecinos que no cuentan

con un medio de transporte, el centro es uno de los puntos de compras mas visitado, ya que todos los colectivos de la ciudad pasan por alli. Al ser una localidad pequeña, la mayoría de las empresas buscan concentrarse en el centro. Esto se ve reflejado tambien en los alquileres de los locales, ya que en el centro cuestan hasta un 50% mas caros que otras zonas de la ciudad.

En la siguiente tabla se puede observar la infraestructura de los distintos locales:

Tabla 3: Infraestructura de los Puntos de Venta							
Categoria	Empresa						
	EL DORMILON	PLENTY	ADORMIR	MAXIKING	LIBERTAD HOGAR	GENESIO HOGAR	MI ALCOBA
Superficie Aprox.	120 metros	100 metros	80 metros	70 metros	600 metros	600 metros	400 metros
Vidriera	Esquina, dos calles, amplia visibilidad	Una calle, amplia visibilidad	Una calle, poca visibilidad, vidriera tapada con carteles	Una calle, muy poca visibilidad, vidriera tapada con carteles	Esquina, dos calles, amplia visibilidad	Una calle, amplia visibilidad	Esquina, dos calles, amplia visibilidad
Criterio de Organización de Colchones	En vidriera	En vidriera	En el medio del local	En el medio del local	Al fondo del local	Al fondo del local	Al fondo del local

Fuente: Mystery Shopper (Anexo 2)

Como se puede observar en la tabla, los negocios más grandes en superficie son Libertad Hogar, Genesisio Hogar y Mi Alcoba. Aunque éstos también son comercios que no se dedican sólo a colchones sino que venden artículos para el hogar en general. En estos tres locales, los colchones no se encuentran expuestos en vidriera, lo que significa que para verlos los consumidores deben ingresar. De esos tres, el que mas visibilidad tiene es Libertad Hogar, ubicado en una esquina con flujo de tráfico de dos calles. De los negocios que restan del listado, El Dormilón, Plenty, Adormir y MaxiKing, el que mayor superficie tiene es El Dormilón. Es el único que cuenta con una amplia vidriera sobre dos calles por estar en la esquina ofrece una amplia exhibición de los colchones. Entre los más pequeños y menos visibles están Adormir y Maxiking, en cambio Plenty cuenta con una vidriera más amplia y luminosa.

A continuación se presenta una tabla comparativa con las características principales de cada empresa. La misma se elaboró con datos obtenidos a través del Mystery Shopper, sus páginas web y entrevistas con los dueños.

Tabla 4: Características de Colchonerías en Carlos Paz							
Empresa	EL DORMILON	PLENTY	ADORMIR	MAXIKING	LIBERTAD HOGAR	GENESIO HOGAR	MI ALCOBA
Cartera de Productos							
Colchones	X	X	X	X	X	X	X
Almohadas	X	X	X	X	X	X	X
Muebles	X				X	X	X
Cunas	X						
Ropa Blanca	X	X		X			
Servicios							
Contacto		X		X	X	X	
Página Web							
Flete Gratuito al Cliente	X	X		X	X	X	X
Asesoramiento Post-Venta	X				X		
Promociones							
Contado	15% off	15% off	10% off	10% off	10% off	10% off	10% off
Tarjeta	-	30% off-VISA	-	20% off-VISA	-	10% off-VISA-MASTER-NATIVA-MACRO	-

Fuente: Mystery Shopper (Anexo 2)

De esta tabla podemos observar que en sus carteras de productos no todas las empresas tienen muebles, cunas y ropa blanca, pero si ofrecen colchones y almohadas. A tres firmas se las puede contactar por página web, o por email. La única empresa que no ofrece flete gratuito es Adormir. Pocas empresas brindan asesoramiento post-venta. Todas las firmas ofrecen descuento de contado, mientras que solo algunas tienen promociones con tarjeta.

Personal

-Con el objeto de medir el desempeño competitivo en el proceso de atención y venta se asignaron puntajes a los atributos evaluados, siendo 1 malo o no, 2 regular o puede ser y 3 bueno o si, dependiendo de la variable evaluada.

Tabla 5: Comparativo Empresas de Villa Carlos Paz							
Categoria	Empresa						
	EL DORMILON	PLENTY	ADORMIR	MAXIKING	LIBERTAD HOGAR	GENESIO HOGAR	MI ALCOBA
Atención	3	2	2	3	1	1	2
Registra presencia del cliente	3	3	3	3	2	1	2
Saluda atentamente / agradable	3	2	2	3	2	2	3
Mantiene un trato agradable	3	1	2	3	1	2	2
Ofrece promociones	3	3	1	1	2	2	1
Muestra productos complementarios	1	1	3	1	1	1	1
Indaga las necesidades del cliente	3	1	3	3	1	1	2
Entrega material insitucional(re vistas/folletos)	1	2	1	3	2	2	2
Tiempo de Espera para que te atiendan (aprox)	5 minutos	3 min	0 min	7 min	10 min	15 min	0 min
Totales	20	15	17	20	12	12	15

Fuente: Mystery Shopper (Anexo 2)

De los resultados obtenidos en la investigación del mystery shopper, se puede concluir que las empresas con la mejor atención al cliente son El Dormilón y MaxiKing. En cambio las que peor atienden son Libertad Hogar y Genesio Hogar. La mayoría de las empresas tuvo mal puntaje al mostrar productos complementarios. Sólo enseñan lo que el cliente pide.

Análisis del Nivel de Precio

Para realizar el análisis de precios se seleccionaron los productos de importancia alta en la propuesta comercial. Los mismos son:

- Conjunto de Colchón y Sommier de Espuma Alta Densidad de 1.40x1.90
- Almohadas Cervicales de espuma Visco Elastica
- Almohadas con memoria/ de espuma Visco Elastica

Tabla 6: Comparativo de Niveles de Precio			
Empresas/ Producto	Conjunto Colchon y Sommier Alta Densidad de mas de 30kg	Almohada Cervical Visco Elastica	Almohada de Espuma Visco Elastica
EL DORMILÓN	\$2990	\$320	\$290
PLENTY	\$3600	\$379	\$350
ADORMIR	\$2890	\$300	\$280
MAXIKING	\$3200	\$330	\$300
LIBERTAD HOGAR	\$2790	\$290	\$260
GENESIO HOGAR	\$2790	\$290	\$260
MI ALCOBA	\$2990	\$242	\$290

Fuente: Mystery Shopper (Anexo 2)

Aunque los productos comparados no son de la misma marca, se entiende que al especificar la composición de las almohadas y la densidad del colchón se pueden comparar por tener las mismas características. En base a las comparaciones de estos precios se puede observar que los mejores precios los tienen Libertad Hogar y Genesio Hogar. A éstos le siguen Adormir, Mi Alcobá y El Dormilón. En ese orden, el precio de las almohadas es bastante parejo aunque Plenty y Maxiking tienen los precios más altos.

CONCLUSIONES DEL CONTEXTO EXTERNO

Del análisis externo se pueden extraer varias conclusiones interesantes sobre cuestiones que influyen de manera indirecta sobre la empresa objeto de este trabajo. Por un lado hay que destacar que la situación económica del país presenta un panorama complicado. Algunas medidas del gobierno, como las restricciones a la importación de determinados productos, tienden a favorecer la industria nacional del colchón fomentando la elaboración y venta de productos nacionales como los que trabaja la empresa. Al mismo tiempo estas restricciones implican algunos faltantes de productos de distintas líneas.

Como la situación económica-financiera del país, de Córdoba y de Villa Carlos Paz en particular no es óptima, las personas cambian el colchón con menos frecuencia a la recomendada, algo que puede afectar las ventas de la empresa. Por otra parte, la devaluación del peso argentino por la creciente inflación sumado a la imposibilidad de ahorrar en Divisas extranjeras (tradicional medio de ahorro de los argentinos) lleva a los consumidores a invertir de inmediato sus escasos ahorros en bienes durables menos susceptibles a la pérdida de valor.

El gobierno nacional ha instrumentado una serie de medidas que potencian el turismo interno, como el cepo cambiario y el establecimiento de un amplio calendario de feriados largo en todo el año, favoreciendo en cierta forma a la ciudad de Villa Carlos Paz como uno de los destinos más importantes del país. Esto implica la presencia de más visitantes, un mayor gasto e ingresos extras para los vecinos en general y para los hoteleros y cabañeros en particular. En consecuencia disponen de mayores fondos para gastar en artículos que no son de extrema necesidad como los colchones, así aumentando la demanda de la empresa.

Por otra parte paulatinamente se están imponiendo en el país nuevas tendencias sociales que la empresa puede asimilar en su beneficio. La más importante es la que busca el mejor descanso como compensación ante el estrés creciente y las pocas horas que se tienen para dormir. Los consumidores están más informados y conectados a través de la tecnología lo que genera que los clientes sean más exigentes a la hora de elegir. Además los mismos, tienden a adquirir productos y servicios ecológicos para ayudar así a una mejor conservación del medio ambiente. La nueva tendencia “Eco-friendly” es algo que la empresa debe tener en cuenta ya que los principios ecológicos configuran un elemento clave para mejorar la imagen de sus productos y de la empresa que los vende en Villa Carlos Paz. La globalización ha generado que en Argentina se festejen ciertos acontecimientos como por ejemplo los Baby Showers o Fiesta de Pañales, poco conocida en Villa Carlos Paz, puede ser utilizada favorablemente por la empresa para captar nuevos clientes.

El uso de la web para buscar información también derivó en el desarrollo de sistemas de e-commerce que permiten la compra y venta de productos vía internet.

Este fenómeno está en pleno crecimiento para el rubro de colchones y somniers por lo que la firma puede aprovechar esta tendencia del mercado para aumentar sus ventas.

Del análisis de las fuerzas del mercado local se puede concluir que la empresa El Dormilón opera en un contexto difícil. El poder de negociación de los proveedores es medio, algo que puede favorecer a la empresa para obtener mejores precios, condiciones de pago u otros beneficios, lo que amplía los márgenes de rentabilidad de la empresa. La rivalidad entre los competidores es alta, ya que hay muchos competidores con productos y precios similares, la mayoría situados en la zona céntrica de la ciudad.

Por otra parte la situación demográfica de Villa Carlos Paz, con un crecimiento poblacional promedio de 3,48% por año, implica otro elemento positivo, puesto que aumentan en forma constante los potenciales clientes a un ritmo mucho mayor que en otros puntos del país.

El Dormilón

ANÁLISIS
INTERNO



ANÁLISIS INTERNO

Historia de la Empresa

El Dormilón es una colchonería localizada en el centro viejo de Villa Carlos Paz. Fue fundada en agosto del 2010, por Fabián Del Fa y su esposa, Elizabeth Echaniz. Es una empresa familiar, sin empleados externos. Trabaja todo lo que es colchones, ropa blanca, muebles y accesorios para dormir.



La firma es mono-marca en la línea de colchones y almohadas, ya que trabaja solamente con la fábrica Taurus. Al tener la exclusividad de esta marca la empresa tiene competidores en los productos mencionados, pero no en los mismos modelos.

Al instalarse, la colchonería definió una cartera de productos muy amplia, desde cortinas de baño y alacenas de cocina, hasta juegos de living. Con el paso del tiempo se evaluó y se decidió que lo óptimo era dedicarse a un rubro más específico, ya que no se podía complacer todos los gustos del cliente. El dueño decidió que en la empresa se ofrecería “todo para dormir”, desde colchones hasta almohadas y todos los accesorios que se pueden tener en una habitación.

La visión y misión de la empresa, al igual que sus valores, fueron declarados formalmente en la apertura de la empresa. Los mismos son los siguientes:

Visión

“Ser una empresa en la que todos puedan confiar a la hora de buscar los mejores productos para descansar de manera óptima.”

Misión

“Brindar soluciones a nuestros clientes en los momentos de descanso y sueño, buscando ayudar al mejoramiento de la calidad de vida del consumidor con productos confiables que satisfagan sus necesidades en cuanto a descanso y comodidad.”

Valores

- Compromiso: comprometidos con el bienestar de las personas.
- Responsabilidad: de entregar solo lo mejor a nuestros clientes.
- Orientación al cliente: Todo lo que hacemos está orientado a nuestros clientes y lo mejor para ellos.
- Confianza: Tenemos confianza total con nuestros clientes para crear relaciones a largo plazo.

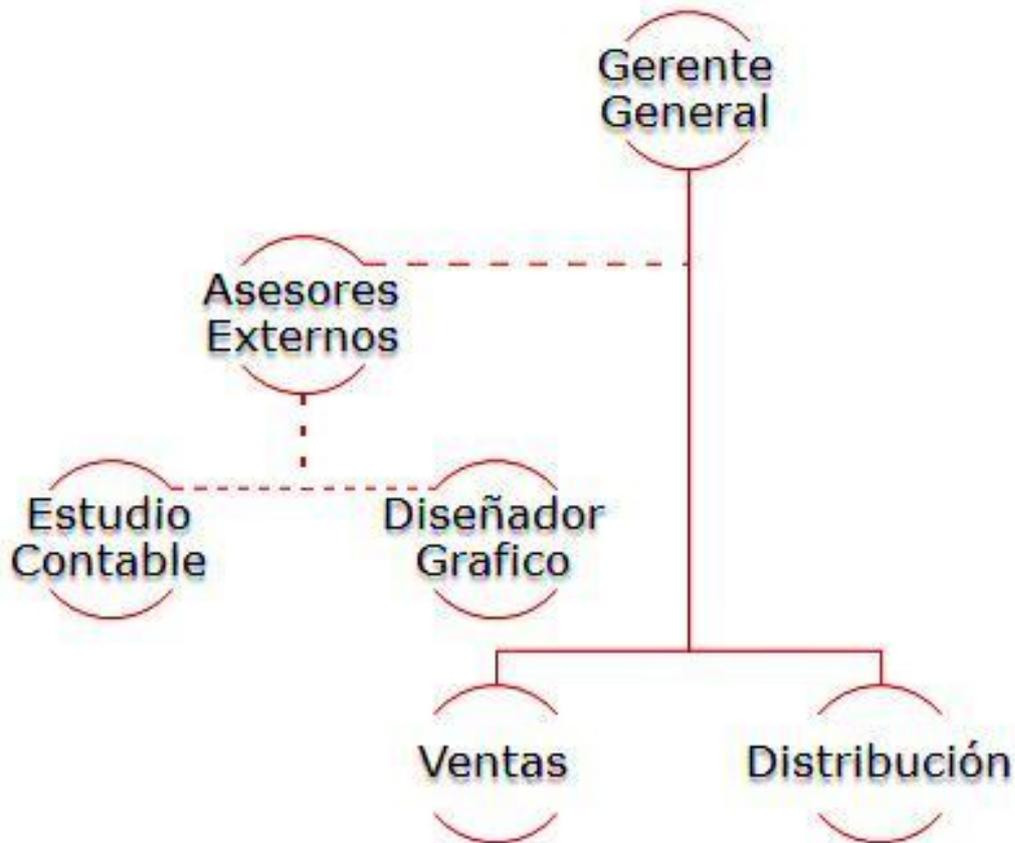
Estructura Organizativa de la Empresa

Los propietarios se enorgullecen mucho de ser una empresa familiar, ya que lo ven como una fortaleza. Joan Ginebra, ex director de la escuela de negocios española IESE, explicó que “la fuerte identidad que caracteriza las empresas familiares, el hecho de que simbolizan toda una tradición que se transmite generacionalmente, y las relaciones de afecto que se advierten en estas compañías son factores que contribuyen a su mayor perdurabilidad ante las crisis” (La Nación, 2005). Una firma de este tipo tiene una cultura propia mejor definida, que es compartida por la empresa y la familia y que se pone de manifiesto en fuertes sentimientos de unión, identificación, sacrificio y compromiso. “Una empresa con capitalización bursátil no produce ninguna identificación en las personas: invierto en una u otra, compro o vendo, voy aprovechando las ventajas de cada firma. En cambio, en una empresa familiar hay un fuerte componente simbólico, cultural, puesto en juego, que es el producto de todo el esfuerzo de la familia” (La Nación, 2005). Hay varios factores que ayudan a una empresa familiar a enfrentar mejor las crisis, “Hay una identificación; el afecto entre los miembros hace que la gente perdone, dé oportunidades. Hay un especial respeto a la autoridad ganada por la historia. La familia ha aprendido un oficio que se transmite de generación en generación. Hay una suerte de sentido de dueño que hace que sienta que algo le pertenece, que no lo van a abandonar aunque le vaya mal. Todo esto les permite soportar con mayor facilidad las crisis que periódicamente presenta una economía” (La Nación, 2005). Las empresas familiares cuentan con una dirección más independiente y por esto tienen mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.

Actualmente trabajan 3 personas en El Dormilón. La empresa se asesora externamente con un estudio contable y un diseñador gráfico que confecciona toda la cartelería y publicidades.

Al ser una empresa familiar, no se encuentra formalizado un organigrama, sin embargo hablando con el dueño se llegó a la siguiente estructura:

Gráfico 8: Organigrama de El Dormilón



Fuente: Elaboración propia con datos otorgados por el dueño de la empresa

El gerente general es el encargado de la parte comercial, las compras a proveedores y las publicidades. El área de ventas se encarga de la comercialización de todo tipo de productos a los clientes. La de distribución se enfoca en la entrega de los productos a domicilio y en el asesoramiento post-venta.

Producto

La firma ofrece una amplia variedad de productos divididos en las siguientes categorías:



Colchones



Almohadas



Ropa Blanca



Muebles



Camas



Bebes



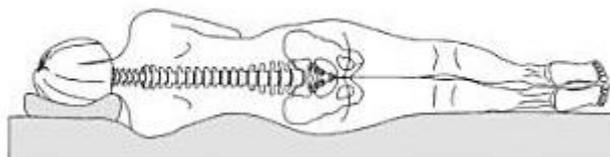
Accesorios

-Colchones y Almohadas:

Los colchones se fabrican en medidas de 80x1.90 hasta 2.00x2.00. Hay algunas predeterminadas como las de una plaza que son de 80x1.90. Se pueden pedir medidas especiales, como las de 1.00x1.90 y de 1.50x1.90. Con los colchones y las almohadas en particular, la empresa es mono-marca Taurus y tiene la exclusividad en Villa Carlos Paz y alrededores.

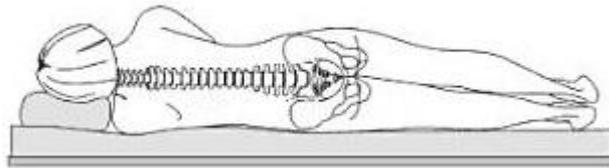
La firma trabaja con dos tipos principales de colchones, los de resortes y los de espuma.

Los primeros tienden a ser más caros que los de espuma. También son más frágiles y requieren más cuidado. Si se rompe un resorte, puede empujar al de al lado y generar un efecto domino, que rompa todo el colchón. Estos productos son más para personas que gustan de una mínima sensación de movimiento o de colchones que se acomodan más al cuerpo.



Los de espuma son más fáciles de cuidar y se recomiendan para personas con problemas de espalda, ya que al ser duros ayudan a mantener la cervical recta. La calidad y dureza de los colchones de espuma se miden por la densidad. Los de la

empresa varían de 24kg a 33kg de densidad. Estos colchones son para personas que les gusta dormir en una cama firme.



También existen colchones infantiles para las cunas en 10 medidas diferentes. Son de espuma de alta densidad, con una altura de 8cm o de 10cm. Vienen forrados con tela de sabana de un lado y del otro lado tiene tela protectora anti-fluidos para protegerlo de los accidentes de los bebés. A continuación se presentan los distintos modelos de colchones:

- Colchones Infantiles:



- Colchones de Espuma:



- Colchones de Resortes:



Para mayor conocimiento sobre las variedades de este producto, consultar el anexo 5.

Las almohadas se presentan en distintas medidas. La más chica para cuna tiene 60x20 y para cama de 70x9. La más grande es de 1.40x 12. Están rellenas de distintos elementos. Hay almohadas hechas de bloques de espuma, otras con espuma picada, fibra acrílica y resortes. Las más novedosas son las Visco Elástica. La elección de la almohada depende de la posición de descanso de cada persona. Todas las que vende la empresa son anti-alérgicas, anti-acaro y lavables. Las almohadas más vendidas de Taurus son las siguientes:

- Almohada Supersoft: Bloque de espuma. Recomendada para personas que duermen boca arriba.



- Almohada Dual Sense: Bloque de espuma cubierto con fibra acrílica. Recomendada para personas que duermen de costado.



- Almohada Century: Rellena de resortes forrados. Recomendada para personas que duermen boca arriba o boca abajo.



-Ropa Blanca:

Incluye todo lo que es sábanas, acolchados, fundas de almohadas, toallas, cortinas, fundas de colchones y cubre colchones.

La empresa vende sábanas de 100% algodón, mitad poliéster y mitad algodón, microfibra o seda.

Algo interesante que tiene la firma es la gran variedad de tipo y calidad de ropa blanca. Las sábanas de 1.40x1.90 hasta 2.00x2.00 están hechas de hasta 1000 hilos, algo que es muy difícil de conseguir. Los distintos diseños de ropa blanca, como por ejemplo sábanas de seda con detalles de colores o atigrados son también muy exclusivos de la empresa y buscados por los clientes.

-Muebles:

Todos los muebles provienen de tres proveedores, Pergamino, Mosconi o Paco.

Dentro de esta categoría, se encuentran:

- *Placares (2 puertas)
- *Placares (3 puertas)
- *Placares (4 puertas)
- *Cómodas
- *Cajoneras
- *Mesa para televisor
- *Mesas de Luz

Los muebles son todos de material MDF (Medium Density Fiberboard), un insumo nuevo utilizado para fabricar productos más económicos, menos pesados y más accesibles para los consumidores. MDF es un aglomerado elaborado con fibras de

madera aglutinadas con resinas sintéticas mediante fuerte presión y calor hasta que alcanzan una densidad media.

-Camas:

Todas las camas provienen de tres proveedores, Pergamino, Mosconi o Paco.

Dentro de esta categoría, se encuentran:

- *Cuchetas de Caño
- *Cuchetas de Madera
- *Futón de 1 ½ Plaza
- *Futón de 2 Plazas
- *Diván Cama
- *Diván Cama con Cajones
- *Cama Blanca de 1 Plaza

Las cuchetas de caño son de menos calidad pero también más económicas que las de madera. Son normalmente utilizadas para casas o departamentos de alquiler. Los futones pueden ser de madera de pino quemado o de guatambú, con el almohadón alta densidad para sentarse y dormir, esto aumenta su calidad en comparación a los futones que tienen almohadones rellenos de bolitas de telgopor. El diván cama es de guatambú estacionado y puede ser de distintos colores: blanco, caoba, roble y wengué. Los diván cama tienen dos variaciones, con cajones o sin cajones, algo que modifica la altura de las camas.

-Bebes:

Dentro de esta categoría se encuentran:

- *Cuna KAPP
- *Cuna con Cajonera
- *Cuna Funcional
- *Sábanas de Cuna
- *Acolchados con Chichonera
- *Almohadas de Bebé

Las cunas de bebé son todas de material MDF en color blanco. Presentan varios diseños. Algunos con detalles en la madera, otros con cajones que incluyen distintos colores de manijas. Las sábanas de cuna y los acolchados se ofrecen en muchos diseños, desde bordados con muñequitos hasta de licencias de Disney o algún otro dibujo animado. Las mismas son de 100% algodón, para ser frescas y suaves sobre la piel del bebe. Las almohadas de bebe son de dos estilos. Una rectangular de espuma de Taurus y otra cuadrada de vellón de Yiya (otro proveedor).

-Accesorios:

Dentro de esta categoría se encuentran:

- *Respaldares
- *Botineros
- *Puffs

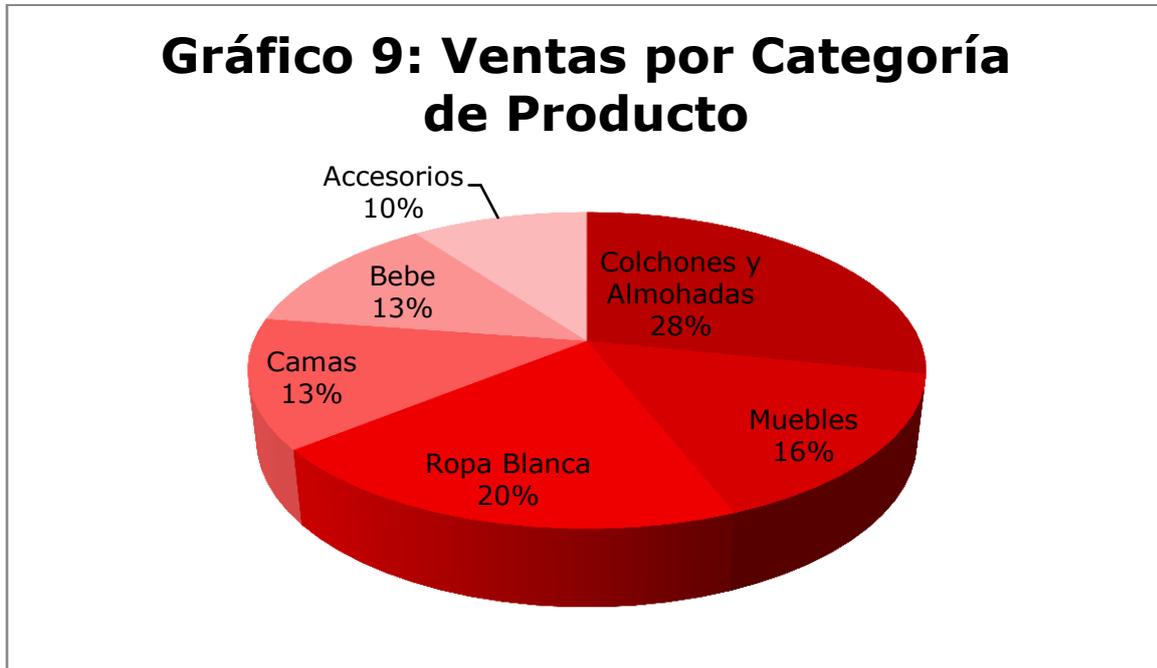
Los accesorios de la empresa varían en color y forma, y se pueden encargar “personalizados” del tono que al cliente más le guste.

Al tener exclusividad de los productos Taurus en Villa Carlos Paz y ser mono-marca, los carteles de la empresa, las bolsas y todo folleto tiene ambos logos, el de El Dormilón y el de Taurus. Todo cambio de imagen se comparte con Taurus, en ambos diseño y gastos.

El packaging varía según el producto. Los colchones tienen su propia bolsa gruesa para protegerlos del agua y de la suciedad. Las mismas tienen estampadas el nombre de Taurus. Los accesorios, almohadas o ropa blanca se entregan en una bolsa de El Dormilón con el logo de Taurus también, de dos tamaños distintos dependiendo del producto.

Ventas por tipo de producto

Al ser una colchonería, los productos que más se venden son colchones y almohadas, pero se van anexando más artículos a medida que son requeridos por los clientes.



Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el dueño de la empresa

Cabe destacar que los productos no tienen una variación estacional importante. En todo momento del año se venden más colchones y almohadas que otro tipo de artículos.

Promoción

La empresa no tiene definido un presupuesto fijo para promociones y publicidades. El mismo varía según el volumen de ventas. Por el momento la colchonería mantiene una sola publicidad fija que es el auto parlante, que pasa todos los sábados por distintos barrios de Carlos Paz, anunciando la oferta del momento y la ubicación del local. Mes a mes, dependiendo del volumen de ventas la empresa va realizando distintas publicidades, entre ellas, revistas por ocasiones especiales (ej. Época del rally), diarios, etc.

Las promociones de la empresa varían según los beneficios que ofrecen sus proveedores. En este momento brinda la oferta de un “combo”, que incluye colchón, sommier, sábanas, frazadas y almohadas. También esporádicamente se hacen conjuntos de sábanas con acolchados, respaldares con botineros y distintos productos que varían según las temporadas.

La política de comunicación interna de la empresa es inexistente, ya que, al ser una empresa familiar, solo trabajan los 4 miembros de la familia. Todas las ventas se anotan en la planilla de caja, los pedidos, señas y entregas en un cuaderno y los datos de los clientes en la base digital de la computadora para tener su información por la garantía de los colchones.

La empresa tiene el siguiente Isologotipo:



Y en conjunto con Taurus, crearon el siguiente cartel:



Precio

El Dormilón, al ser una firma comercializadora o revendedora de colchones no tiene los precios que ofrecen los fabricantes de estos productos.

En lo referente a precios minoristas, la empresa ofrece unos buenos precios de contado, pero similares a los precios de la competencia. En cambio, los precios mayoristas no son buenos, específicamente en colchones. Por esta razón la firma ha perdido muchas ventas en este mercado.

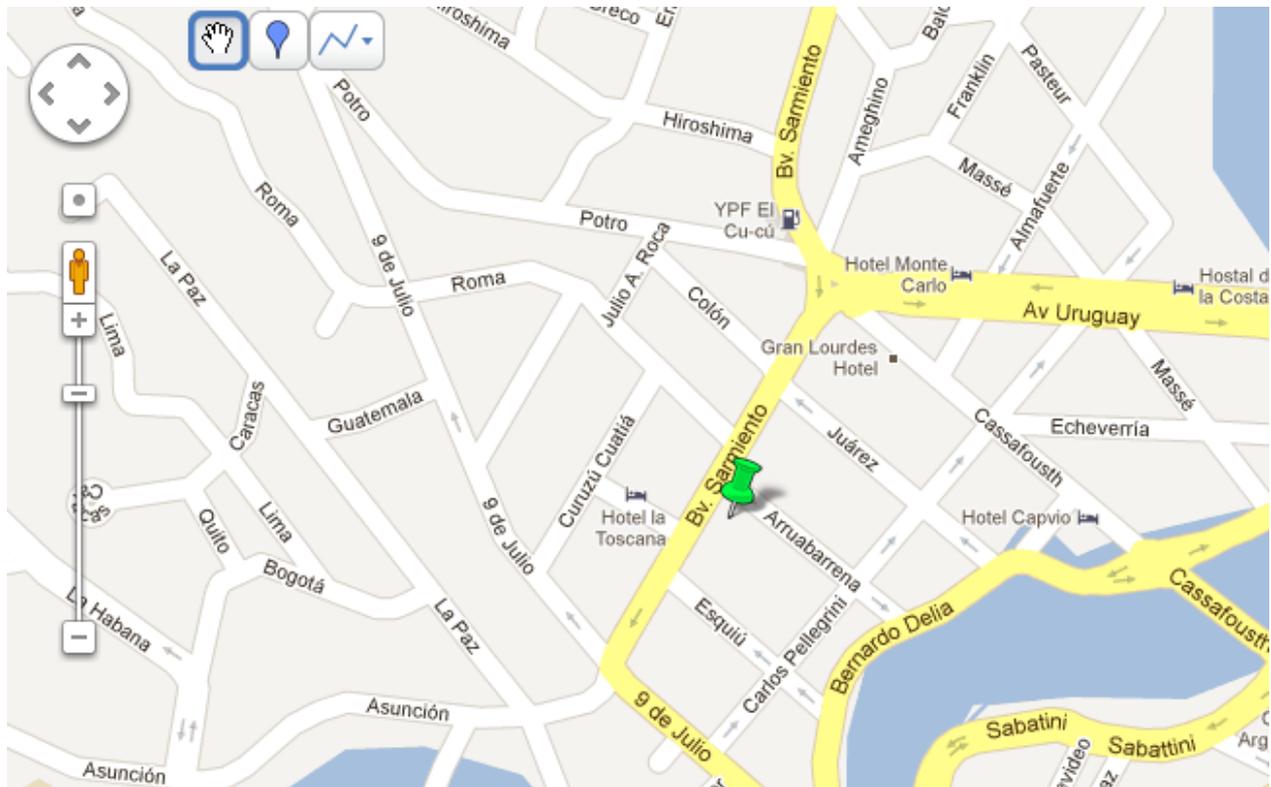
Todos los productos de la empresa tienen dos precios, el de contado y el de lista. Dependiendo de cómo abone el cliente es el precio que le sale el producto. Si paga de contado tiene un 15% de descuento sobre el precio de lista. En todos los productos la empresa recarga el 30% al valor de costo del proveedor. Dado a que hay una gran cantidad de productos en el mercado y están poco diferenciados, la empresa utiliza una estrategia de precios orientada a la competencia, equiparándose con los precios de los competidores.

Los medios de pago que tiene la empresa son de contado y en cuotas de tarjeta de crédito, los precios difieren según el medio de pago. La empresa no cuenta con cuotas a largo plazo en las tarjetas de crédito, algo que es muy importante destacar ya que sus competidores si tienen cuotas a largo plazo.

Plaza

La distribución de la mercadería depende del tipo de compra y de su rubro (muebles, colchones o accesorios). La empresa cuenta con un sistema de fletes propio para la entrega de mercadería a domicilio sin cargo dentro de Villa Carlos Paz y sus alrededores. Los fletes gratuitos se ofrecen para compras de productos grandes, como muebles, colchones, somniers, entre otros.

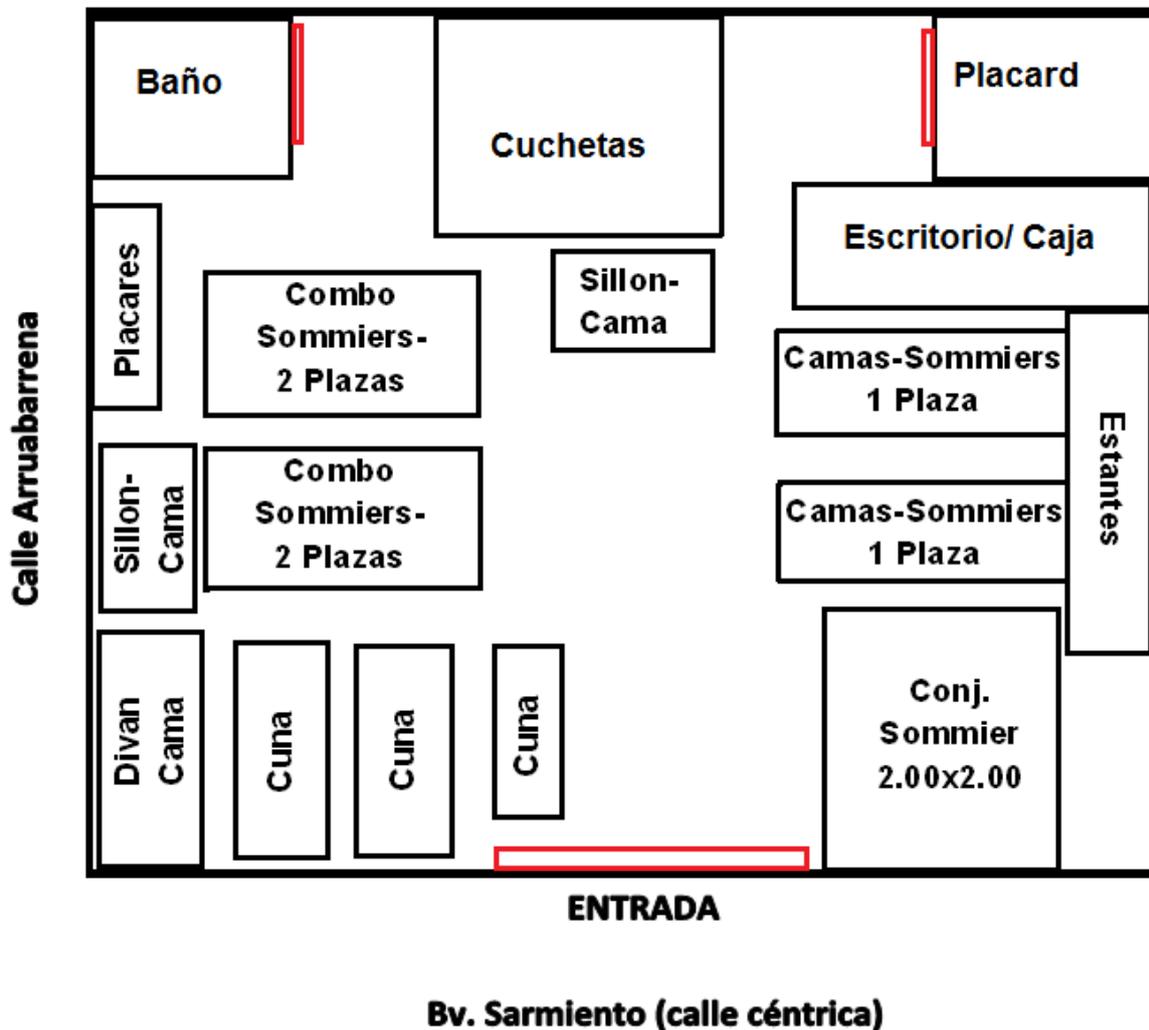
-Ubicación del Local



La empresa objeto de estudio de este proyecto está ubicada en Bv. Sarmiento al 289 en la intersección con calle Arruabarrena, del llamado “Centro Viejo” de Villa Carlos Paz. Está situada a sólo dos cuadras del Reloj Cucú, principal ícono turístico de la ciudad. Ese local fue elegido por su estratégica geo localización y su amplia vidriera, algo que la ayuda a destacarse frente a sus competidores. Un problema grande es la falta de estacionamiento para los clientes. La empresa sólo tiene una sucursal y no proyecta ubicarse en otras áreas geográficas.

-Layout del Local

El layout del local varía seguido, ya que los dueños cambian como mínimo una vez por mes la distribución de los productos. Normalmente se encuentran los mejores conjuntos de somniers en las vidrieras delanteras principales. En cambio los placares y estanterías se ubican siempre en el mismo lugar por una cuestión de paredes. El escritorio o caja está situado al fondo para tener visión de todo el local cuando se está atendiendo o cobrando.



Análisis de Vidriera

El local tiene una vidriera muy amplia por estar ubicado sobre una esquina. Es muy importante, ya que es la vendedora disponible las 24 horas. “Las vidrieras funcionan, para todos los locales y comercios, como una tarjeta de presentación de los mismos y un arma de seducción para incrementar las ventas.”(BS Producciones, 2011) En la empresa la encargada de armar la vidriera es la esposa del dueño, que también es la responsable de las ventas. Siempre se trata de poner los productos más novedosos en vidriera.

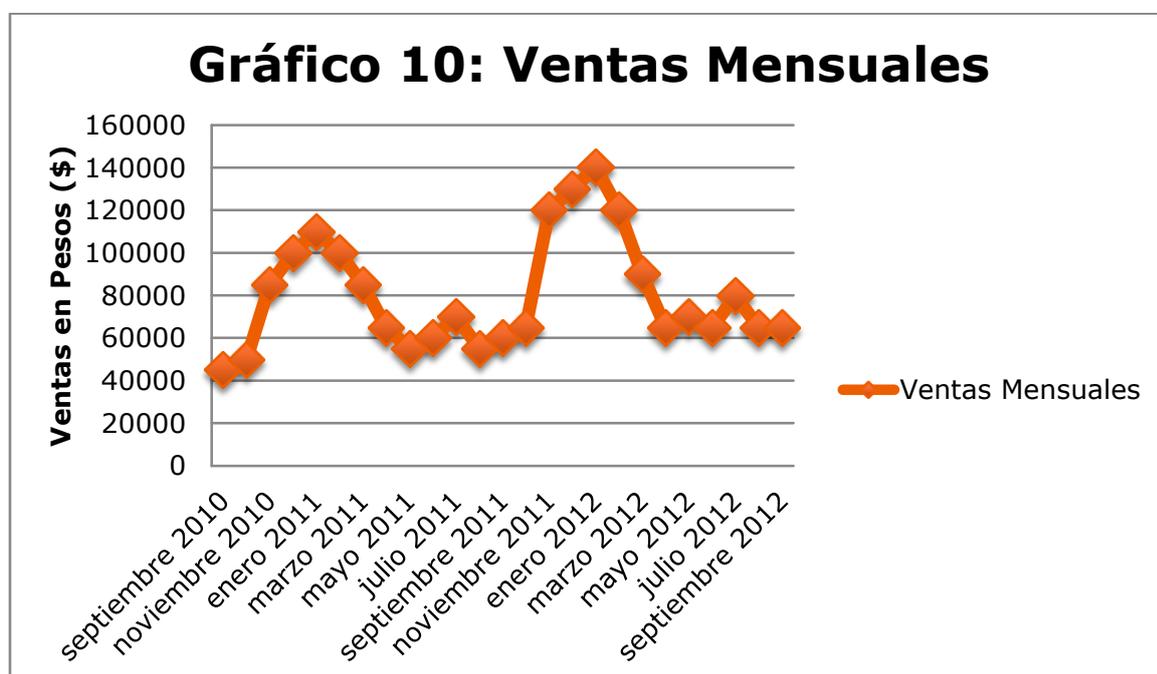
Como se puede observar en el layout del negocio, el conjunto de sommier más importante se encuentra situado normalmente a la derecha de la entrada que es la parte de la vidriera más observada por los clientes. Siempre se expone uno de los conjuntos de colchón y sommier de mayor calidad, ya que también son los más imponentes visualmente, junto con un acolchado o cubrecama de la temporada y un respaldo haciendo juego. “La renovación del diseño suele ser por temporada, si bien hay algunas que se actualizan todas las semanas o cada mes. En cuanto a la paleta de colores, las tendencias también se rigen por las estaciones del año.” (BS Producciones, 2011) En el local la vidriera se renueva semanalmente y mensualmente. Semanalmente los accesorios, cambio de cubrecama o acolchado, cambio de respaldo o de almohadas. Mensualmente, se cambian los conjuntos de colchón y sommier expuestos o los muebles. En la parte de la vidriera que da a la esquina, la intersección de Arruabarrena y Bv. Sarmiento, se suele armar un sector de cunas y de camas.

La iluminación de la vidriera es sumamente importante. Dado que el local está situado en una esquina, tiene luz solar todo el día. La de la mañana da por el costado de la calle Arruabarrena. En ese sector se han puesto cortinas para proteger los productos de los fuertes rayos solares matutinos. El sol de la tarde da por la vidriera del frente. De noche el local tiene dos reflectores por la parte de adelante y tubos fluorescentes en la vidriera de la calle Arruabarrena. Recientemente se instalaron luces led de colores en la vidriera del frente que llama mucho la atención a la vidriera.

Análisis de Ventas

El Dormilón vende un promedio de \$100.000 mensuales desde su apertura en septiembre del 2010. Las ventas varían entre \$55.000-\$140.000, dependiendo de la temporada. Cabe destacar que en este análisis las ventas ya fueron deflactadas con el año base 2010. En este análisis, se consideraron los datos de inflación presentados por el INDEC y por consultoras privadas de los años 2010 al 2012. (Ver anexo 3)

Los meses de temporada alta para el negocio son entre noviembre y febrero, en los cuales las cabañas y hoteles se preparan para la temporada de turismo. En el siguiente gráfico se puede observar claramente el salto de ventas en temporada alta. Los meses de temporada baja para el negocio son entre mayo y septiembre, con un pequeño salto en julio por las vacaciones de invierno. Cabe destacar que estos datos fueron obtenidos a través de las cifras proporcionadas por el dueño de la empresa y que aunque la empresa no depende del turismo directamente, si lo hace de manera indirecta, ya que los trabajadores de la ciudad al tener mayores ingresos por una buena temporada dirigen los mismos a compras de distintos bienes.



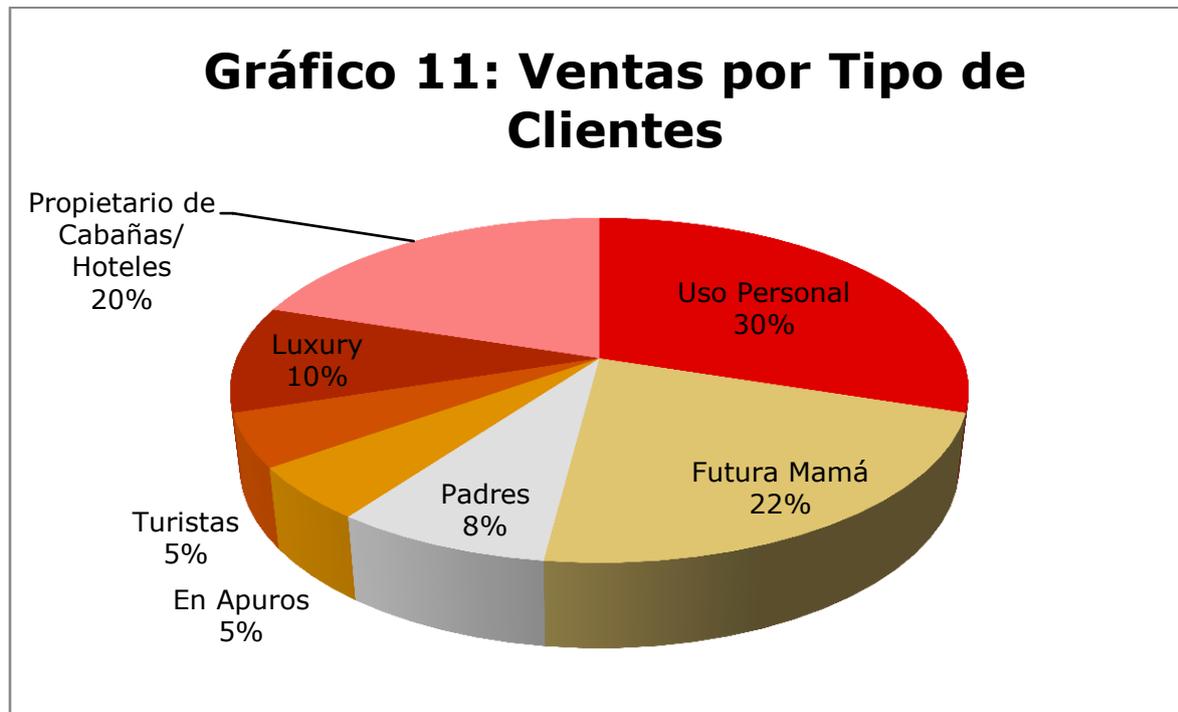
Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el dueño de la empresa

El negocio tiene una antigüedad de dos años. Por eso sólo se puede hacer un análisis comparativo anual de los mismos. Podemos observar que en la temporada alta del segundo año 2011-2012 aumentaron las ventas en comparación a las del primer año 2010-2011. Para poder comparar las cifras de ambos años se llevó a cabo un análisis de precios deflactados, sin inflación, para poder determinar así que otras variables influyeron en este aumento. Cuando se inició la empresa en el 2010, no se conocía de su existencia y no se hizo mucha publicidad al respecto. Con el

paso del tiempo, los usos de los medios de publicidad tradicional y especialmente la comunicación boca en boca, generaron un aumento de las ventas en un 20,74%. Realmente creció la rentabilidad de la empresa ya que en el análisis se utilizaron datos de ventas deflactadas. Las mismas fueron ajustadas por la inflación al año base 2010 para poder comparar los distintos periodos de tiempo.

Ventas según el tipo de clientes

De acuerdo a los segmentos del mercado atendidos por la empresa, se sacan los siguientes datos:



Fuente: Elaboración propia con datos provistos por el dueño de la empresa

La empresa registra sus mayores ventas con el segmento de “uso personal”, seguido por “futura mamá” y por último por el de “propietarios de cabañas/hoteles”. Los segmentos de “uso personal” y “futura mamá” tienen una demanda constante durante todo el año. El de “propietarios de cabañas/hoteles” demanda más durante los meses de noviembre hasta febrero, que es cuando equipan las propiedades para alquilarlas por temporada a los turistas.

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS INTERNO

El Dormilón tiene las características de ser una empresa familiar, algo que la distingue de la competencia y que favorece a la firma dado a que las mismas tienden a enfrentar mejor las crisis, tienen una dirección más independiente, con mayor autonomía y rapidez en la toma de decisiones y en la ejecución de las mismas.

A diferencia de su competencia, la empresa brinda una extensa diversidad de productos complementarios a los colchones y sommiers. Sin embargo, los productos centrales ofrecidos por la empresa y su competencia son bastante similares.

En lo que respecta a precios minoristas de contado la empresa ofrece unos muy parecidos a sus competidores. Una falla importante de El Dormilón es que no cuenta con cuotas a largo plazo para las compras con tarjeta de crédito.

El servicio de post-venta ofrecido por la empresa es similar al de sus competidores. La entrega a domicilio de la mercadería y la confección de los productos son servicios básicos otorgados por todas las empresas del mercado.

La ubicación del local es algo que distingue a la empresa, ya que tiene una ubicación céntrica en una esquina con doble flujo de tráfico y una vidriera muy amplia. La ausencia de acciones de comercialización proactivas, junto con el poco conocimiento que tiene El Dormilón sobre sus clientes, son dos fallas muy importantes de la empresa hoy en día.

El Dormilón

DIAGNÓSTICO



FORTALEZAS

- Excelente ubicación del local en el centro de V.C.P con un flujo de tráfico de dos calles
- Amplia variedad de productos
- Excelente publicidad boca a boca de parte de los clientes
- Empresa familiar
- Excelente atención al cliente

DEBILIDADES

- Falta de financiación a largo plazo.
- Falta de conocimiento de sus clientes
- Ausencia de acciones de comercialización proactivas
- Falta de diferenciación de sus competidores

F.O.D.A

OPORTUNIDADES

- Aumento de conectividad y nueva tendencia a comprar colchones y somniers online
- Competencia no tiene buena atención al cliente
- Creciente tendencia a cuidar más el medio ambiente con productos naturales
- Creciente tendencia a fiestas extranjeras como el Baby Shower
- Creciente necesidad a aprovechar el poco tiempo de descanso de la sociedad con productos que optimicen su descanso
- El turismo que visita año a año a Carlos Paz está en crecimiento
- Crecimiento del sector de 14,63%

AMENAZAS

- Amenaza de entrada de nuevos competidores es media
- Rivalidad entre los competidores es alta
- Restricción a las importaciones implica faltantes de productos de distintas líneas

Ver Anexo 4: FODA Ponderado

DIAGNÓSTICO

Teniendo en cuenta los elementos que configuran el contexto externo y el interno, analizados previamente, se concluye que el problema más grande que se enfrenta la empresa hoy en día es que no se diferencia de su competencia. El Dormilón ofrece los mismos productos que sus competidores a precios muy similares. Al no tener ventajas competitivas, ni corporativas, la empresa se encuentra con un problema grave de falta de diferenciación.

Sin embargo, la empresa cuenta con algunas fortalezas como la excelente atención al cliente, la ubicación del local con su amplia vidriera y la atractiva publicidad boca a boca aportada por los clientes, junto muchas oportunidades en el mercado actual. Algunas de ellas son el aumento de la penetración a internet y la nueva tendencia a las compras “on line”, la celebración de fiestas extranjeras como los Baby Shower y también la mayor preocupación por el cuidado del medio ambiente con el uso de productos naturales.

El creciente turismo que visita Carlos Paz año tras año, junto con el crecimiento poblacional de la ciudad, es otra oportunidad a tener en cuenta ya que esto significa que aumentan en forma constante los potenciales clientes a un ritmo mucho mayor que en otros puntos del país.

La ausencia de acciones de comercialización proactivas junto con la falta de diferenciación de esta empresa hacia la competencia son las debilidades más serias a tener en cuenta.

El Dormilón

DECISIONES
ESTRATÉGICAS
DE MARKETING



OBJETIVOS

Objetivos de Marketing

- Aumentar las ventas generales en un 50% en el trayecto de dos años.

Teniendo en cuenta que las ventas anuales de la empresa aumentaron un 20.74% desde el periodo 2010-2011 hasta el 2011-2012 y que el crecimiento del sector se estima en un 14,63% anual, se propone el siguiente crecimiento.

VENTAS/ AÑO	2010-2011	2011-2012	INCREMENTO
	\$940.000	\$1.135.000	20.74%

- Promover la imagen de El Dormilón para ubicar la empresa entre los primeros 5 del top of mind de los consumidores en el término de dos años.

Se llegó a este objetivo teniendo en cuenta que la empresa quiere diferenciarse de la competencia y posicionarse en el mercado como referente en productos y servicios innovadores, como por ejemplo ventas “on line”, logrando así un mayor grado de reconocimiento y notoriedad de la marca.

ESTRATEGIAS

Estrategia Corporativa

De acuerdo a las estrategias genéricas de Michael Porter, la empresa seguirá una estrategia de diferenciación. “Una estrategia de diferenciación se puede lograr a través de tres formas: calidad, innovación y capacidad de satisfacción al cliente” (Hill y Jones, 1996, p. 176). El Dormilón se diferenciará a través de la introducción de productos y servicios innovadores.

Estrategia de Crecimiento

Se tendrán en cuenta las siguientes dos estrategias de crecimiento para la empresa El Dormilón:

- Penetración del mercado: se van a ofrecer los mismos productos de siempre a los mismos segmentos, pero con una mejor atención para generar lealtad y seguir incrementando la cantidad de clientes.
- Desarrollo de Nuevos Productos: generar nuevos productos o expansiones de líneas dirigidos a segmentos actuales de la empresa.

Estrategia de Segmentación

Se trabajará con los segmentos de “Uso Personal”, “Futura Mamá” y “Luxury” que tiene la empresa para tratar de aumentar el volumen de ventas y lograr diferenciarse en el mercado.

Estrategia de Fidelización

La fidelización apunta a lograr que un cliente se convierta en un elemento fiel a la empresa. Esto se logra a través de un buen servicio, un trato amable y personalizado, comodidad y una rápida atención. Servicios post-venta como la entrega a domicilio gratuita, el armado e instalación de distintos productos, la asesoría en el uso y mantenimiento ayudarán a fortalecer esta lealtad. La empresa obtendrá los datos del cliente y enviará encuestas de satisfacción por mail después de cada compra y correos electrónicos personalizados con felicitaciones por acontecimientos familiares o recordatorios de regalos para fechas especiales (por ejemplo, día de la madre). De esta manera, la firma buscará generar lealtad entre sus clientes, incentivando la compra repetida.

Estrategia Funcional

-Producto: Se ampliará la línea de productos de bebe para poder atraer más clientes del segmento “futura mamá”. Se introducirán productos ecológicamente amigables.

-Precio: Se profundizará la relación de precio-calidad para seguir atrayendo nuevos

clientes a la empresa. Diferenciar por calidad, comunicar la diferencia y conseguir que el cliente la perciba como real, es pertinente para vender más que los competidores.

-Plaza: Se seguirán ofreciendo fletes gratuitos para las entregas de los productos ampliando las zonas de distribución. Se comenzará a vender por internet.

-Promoción: se desarrollarán distintas acciones de comunicación a segmentos específicos de interés y fidelizar los clientes actuales a través de distintos métodos, como entrega de obsequios. También se promocionarán distintos paquetes de productos en los cuales salen más económicos si se compran en conjunto. Se comunicarán los productos y servicios innovadores que ofrece la empresa.

El Dormilón

PROGRAMAS



1. FINANCIACIÓN A LARGO PLAZO



Objetivo general al cual coadyuva:

- Aumentar las ventas generales en un 50% en el trayecto de dos años.

Objetivo del programa:

- Aportar con este programa un 20% del aumento del objetivo de aumentar las ventas un 50% en un plazo de dos años.

Descripción del programa:

- El programa consiste en otorgarle a la empresa lo que le faltaba para estar al mismo nivel que sus competidores, financiamiento a largo plazo. Con este plan la empresa deberá contactar a las firmas de tarjetas de crédito más conocidas del país, por ejemplo, Tarjeta Naranja, Visa, MasterCard, Kadicard y Nativa, y llegar a un acuerdo con las distintas empresas respecto a los planes de cuotas a largo plazo que le pueden ofrecer a El Dormilón. También se deberán contactar a distintas financieras para poder ofrecerle al cliente distintas opciones.

Metodología:

- Contactar a las distintas empresas de tarjetas de crédito
- Contactar a distintas financieras para poder ofrecerle opciones de financiamiento al cliente
- Establecer contratos para obtener cuotas a largo plazo (12 pagos o más) con al menos dos empresas de tarjetas de crédito
- Promocionar el servicio de financiamiento a largo plazo con calcomanías en la vidriera otorgadas por las empresas de tarjetas de crédito y las financieras

Tiempo:

- Este plan se llevará a cabo una sola vez, ya que una vez que se hacen los contratos para cuotas a largo plazo con las distintas empresas, los mismos no caducan.

Responsables:

- Fabián Del Fa, dueño de la empresa

Costos:

	Precio Unitario	Cantidades	Precio Total
Calcomanías	\$0	0	\$-
TOTAL			\$0

2. EL BEBÉ DORMILÓN

Objetivo general al cual coadyuva:

- Aumentar las ventas generales en un 50% en el transcurso de dos años.

Objetivo del programa:

- Incrementar las ventas de los productos de “bebé” para lograr que el 20% del total de las ventas sea de los productos de “bebé” en el plazo de un año.



Descripción del programa:

- Este programa busca promocionar la línea de productos de bebé en la empresa para así atraer más clientes del segmento “futura mamá”, aumentando sus ventas.

Metodología:

- Adquirir nuevos productos de bebé como cates, moisés de viaje, bolsos y cambiadores.
- Diseñar afiches promocionando la línea de bebés de El Dormilón. Incluir en la promoción que si mencionan el afiche cuando van a comprar, con su adquisición se llevan gratis una frazadita de cuna.
- Poner los afiches en distintos puntos de la ciudad como la sección Materno-Infantil del Hospital Sayago, el jardín de infantes Chocolatín, el jardín Caramelitos y el jardín Estrellitas.
- Realizar en el Hospital, en la sección de Materno-Infantil, una tarde de dibujo, promocionando la inclusión de los niños y asegurando que todo lo que ellos necesitan está en El Dormilón. Con ese fin se deben imprimir dibujos de internet con logos de El Dormilón y llevar los mismos, junto con lápices de colores al sector materno-infantil del hospital.
- A través de la radio 100.9 publicitar la tarde de dibujo y los productos de bebé utilizando los datos ofrecidos en el brief para comunicarse con el segmento de “futura mamá”.

Tiempo:

- Este programa se llevará a cabo una sola vez, con una promoción continua por 6 meses y una tarde de dibujo por mes durante ese semestre.

Responsable:

- Elizabeth Echaniz (esposa del dueño), encargada de todos los accesorios que se venden en la empresa

Costos:

	Precio Unitario	Cantidades	Precio Total
Diseñar afiches	\$37.50	8	\$300
Imprimir afiches	\$5	20	\$100
Frazadas para regalar	\$50	100	\$500
Dibujos con logo	\$0.30	400	\$120
Cajas de Crayones (6 un)	\$3.20	50	\$160
Publicidad Radio 100.9	\$200 (pack de 4 veces)	1 pack (1 mes)	\$100 (costo compartido con programa 5)
TOTAL			\$1280

3. LOS SEGUIDORES DORMILONES

Objetivo General al que coadyuva:

- Promover la imagen de El Dormilón para ubicar la empresa entre los primeros 5 del top of mind de los consumidores en el término de dos años.

Objetivo del programa:

- Fidelizar al menos el 70% de los clientes actuales en el plazo de dos años.



Descripción del programa:

- Desarrollar distintas acciones que llevarán a los clientes a querer volver a la empresa. Estas incluyen utilizar la información que los clientes nos brindan en la compra para poder realizar mailings y entregar obsequios ó cupones según el valor del cliente. A los más valorados, se entregarán regalos con las compras. Por ejemplo, compra un conjunto de sommier, se regalarán dos almohadas. A otros clientes, con cada compra se les entregara un cupón para un sorteo de una almohada Visco Elástica.

Metodología:

- Cuando el cliente efectúe la compra, se le entregará un cupón para el sorteo. De esta manera se obtendrán sus y se los ingresará a la base digital de la firma.
- Ordenar los clientes en la base de datos según datos de recencia, frecuencia y monto de compra, para poder sacar el valor del cliente para la empresa.
- Identificar según la compra que efectúa el cliente el obsequio a entregar. Si la adquisición es de un conjunto de colchón y sommier de espuma o resortes económicos se regalarán almohadas. Si la compra es de valor medio, se entregara un cubre colchón como obsequio. Si es de un conjunto de colchón y sommier de alta gama se obsequiarán dos batas de tela.
- Una vez que se tienen los datos de los clientes, luego de cada compra se enviará un correo electrónico con una encuesta para ver cómo fue la atención y el servicio recibido y si tiene alguna sugerencia al respecto.

Tiempo:

- Este programa se llevará a cabo continuamente en la empresa. Se iran cambiando los obsequios según la disponibilidad y conveniencia, pero siempre deberá haber algo para entregarle al cliente. El sorteo se llevará a cabo una vez por mes, durante un año y después se variará el premio.

Responsables:

- Fabián Del Fa, dueño de la empresa

Costos:

	Precio Unitario	Cantidad	Precio Total
Cupones para Sorteo	\$0.30 (por hoja de 8 cupones)	100	\$30
Almohada Visco Elástica para Sorteo	\$100	12	\$1200
Almohadas Económicas para obsequio	\$30	100	\$300
Batas	\$100	25	\$2500
Cubre colchones	\$50	50	\$2500
TOTAL			\$6530

4. EL DORMILÓN ECO-FRIENDLY

Objetivo general al que coadyuva:

- Promover la imagen de El Dormilón para ubicar la empresa entre los primeros 5 del top of mind de los consumidores en el término de dos años.

Objetivo del programa:

- Diferenciar a la empresa de sus competidores posicionándola entre los primeros 5 del top of mind en el término de dos años.

Descripción del programa:

- Se lanzará una campaña para promocionar lo amigable con el medio ambiente que es la empresa y los nuevos productos eco-friendly con los que trabaja El Dormilón. De esta manera, se verá que la firma es socialmente responsable y ecológicamente amigable. Esto se promocionará a través de una campaña de tres meses. El negocio se decorará de color verde con guirnaldas, hojas y arboles artificiales, entre otras cosas. Así se presentará la nueva colección de colchones naturales, ecológicos y artesanales. Se utilizará un perfume especial para esparcir la fragancia de la naturaleza por el local. Esta acción se comunicará por El Diario de Carlos Paz y el Bamba como gacetillas, por las radios de Carlos Paz y por la página web de la empresa.

Metodología:

- Adquirir productos ecológicamente amigables (colchones y sommiers hechos con productos naturales y artesanales)
- Comprar guirnaldas, aromatizadores de ambiente, hojas y arboles artificiales
- Decorar el local con los productos y las decoraciones
- Promocionar los nuevos productos a través de los diarios de la ciudad, la radio 100.9 y la página web de la empresa

Tiempo:

- Este programa se llevará a cabo por tres meses. Se irán reemplazando los productos a medida que se requieran continuamente.

Responsables: Fabián Del Fa, dueño de la empresa



Costos:

	Precio Unitario	Cantidad	Precio Total
Decoraciones (Guirnaldas, perfume, hojas y arboles artificiales)	\$500	-	\$500
Calcomanía para Vidriera	\$200	1	\$200
Publicidad Radio 100.9	\$200 (pack de 4 veces)	1	\$200
TOTAL			\$900

5. EL DORMILÓN 2.0

Objetivo general al que coadyuva:

- Aumentar las ventas generales en un 50% en el transcurso de dos años.
- Promover la imagen de El Dormilón para ubicar la empresa entre los primeros 5 del top of mind de los consumidores en el término de dos años.



Objetivo del programa:

- Fortalecer la imagen de la empresa ubicándola entre los primeros 5 del top of mind en el término de dos años.

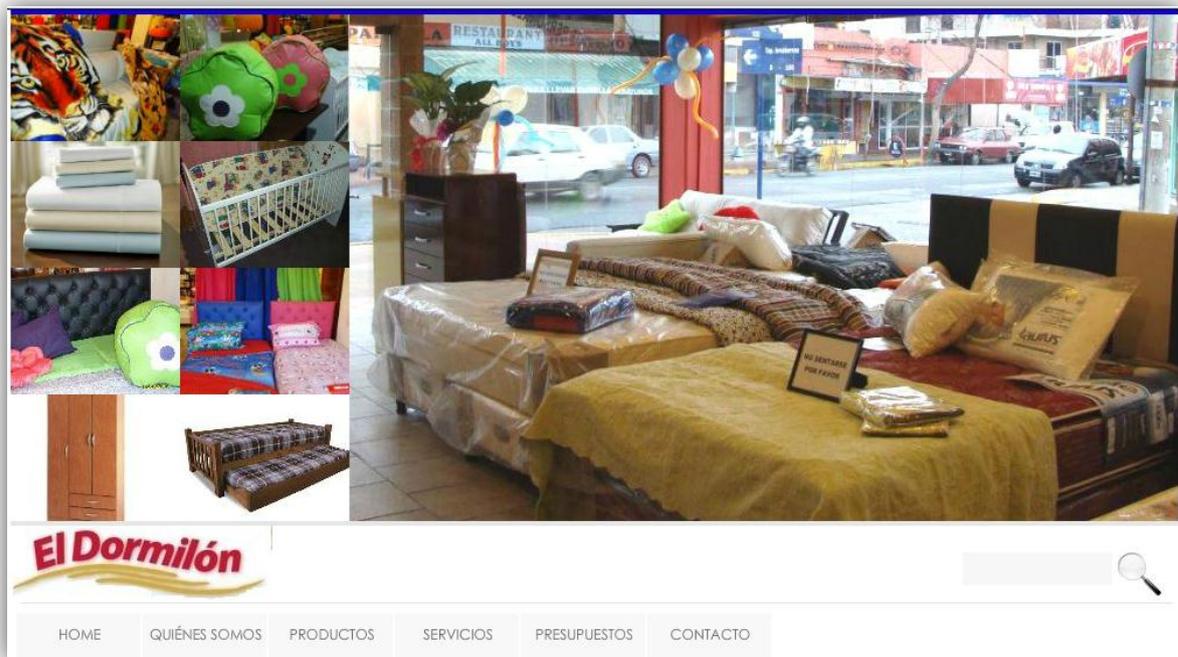
Descripción del programa:

- En este programa se utilizará internet para construir la marca de dos maneras: a través de una página web propia y por medio de Facebook. La presencia de la empresa en internet significa exponer los productos y servicios de El Dormilón a nuevos mercados y consumidores. La eficiencia de la exposición en internet se medirá a través de una aplicación de presupuesto directo dentro de la página web y de Facebook. Así todos aquellos que obtengan un presupuesto online irán a la empresa con el mismo. Después de la prueba de funcionamiento de un mes de la web, se construirá un sistema de ventas online sólo para la provincia de Córdoba por el primer año. Luego se analizará la expansión al resto del país. Para exponer los productos online se lanzarán videos mostrando como son y cómo se utilizan y se podrán ver los productos interactivos en los demos 360°. Se exhibirá un catálogo con claras y precisas indicaciones sobre las características, de cada colchón, tiempo de duración, garantías, precios, financiación y todo lo que el consumidor necesite conocer.

Metodología:

- Contactar al diseñador web externo con el que cuenta la empresa
- Diseñar la página web
- Diseñar gráficas para Facebook
- Lanzar página web y Facebook
- Desarrollo de aplicación para la obtención de presupuesto directo
- Desarrollo de sistema de ventas online

Ejemplo de diseño para la página web:



Ejemplo de diseño para Facebook:



Responsables: Fabián Del Fa, dueño de la empresa

Tiempo:

- Este programa tiene tres partes. La primera de diseño y lanzamiento de la página web junto con la aplicación de presupuestos y de la página de Facebook. La segunda de mantenimiento de ambas y la tercera el desarrollo y mantenimiento de las ventas online. La primer parte se lleva a cabo solo una vez. Para la segunda la empresa deberá contratar a un community manager que haga el control de ambas páginas. El mantenimiento incluye la actualización de la web cuando sea necesario (fechas especiales, nuevos productos, nuevos servicios, etc.) y del Facebook, con el manejo de los posts (con productos nuevos, novedades, etc.), comentarios y consultas de clientes. El vendedor online se encargará de la toma de pedidos y el cobro de la mercadería. El envío de los productos será responsabilidad del dueño de la empresa.

Costos:

	Precio Unitario	Cantidad	Precios Totales
Diseño de página web	\$2000	1	\$2000
Diseños para Facebook	\$300	1	\$300
Desarrollo de aplicación	\$500	1	\$500
Community Manager	\$1500 (por mes)	1	\$1500
Vendedor Online	\$1500 (por mes)	1	\$1500
TOTAL			\$5800

6. BABY SHOWERS

Objetivo general al que coadyuva:

- Promover la imagen de El Dormilón para ubicar la empresa entre los primeros 5 del top of mind de los consumidores en el término de dos años.

Objetivo del programa:

- Aumentar la participación del segmento “futura mamá” en al menos un 10% en el plazo de un año.



Descripción del programa:

Con este programa, El Dormilón comenzará las acciones para que futuras mamás se puedan inscribir en el registro del Baby Shower. Al anotarse, los padres arman la lista de productos que necesitan para su futuro bebe, El Dormilón les regala las tarjetas para entregarles a sus invitados, junto con la lista de productos del registro, globos y decoraciones. De esta manera la empresa forma parte de un momento muy importante en la vida del cliente, ayudándolo con el comienzo de la vida de su bebe. Al mismo tiempo la firma compromete a amigos y familiares de la futura mamá a comprar en el negocio, ya que la lista o registro está compuesto por productos de la empresa.

Metodología:

- Adquirir globos, invitaciones y listas para entregarles al consumidor cuando se inscriban en el registro de Baby Shower de El Dormilón
- Decorar la vidriera con vinilos o calcomanías promocionando este nuevo servicio
- Publicitar este nuevo servicio a través de la página web, Facebook, la radio y afiches pegados en la sección materno-infantil del Hospital Sayago, distintos jardines como Estrellitas, Chocolatín y Caramelitos, y en las escuelas distribuidas alrededor de la ciudad como el Parroquial, Dante Alighieri, Remedios de Escalada y el IESS en la parte de jardín.

Ejemplo de diseño de los globos:



Ejemplo de diseño de las invitaciones:



Tiempo:

- Este programa se llevará a cabo continuamente.

Responsable:

- Elizabeth Echaniz (esposa del dueño), encargada de todos los accesorios que se venden en la empresa

Costos:

	Precio Unitario	Cantidades	Precio Total
Globos	\$1.58	200	\$316
Invitaciones	\$0.75	400	\$300
Diseño de Afiches	\$40	5	\$200
Impresión de Afiches	\$5	40	\$200
Listas (Hojas decoradas)	\$0.50	300	\$150
Calcomanías	\$200	1	\$200
Publicidad Radio 100.9	\$200	1 pack (1 mes)	\$100 (costo compartido con programa 1)
TOTAL			\$1466

PRESUPUESTO DE LOS PROGRAMAS

PROGRAMAS	COSTOS TOTALES
- PROGRAMA 1: FINANCIACIÓN A LARGO PLAZO	\$0
- PROGRAMA 2: EL BEBE DORMILON	\$1280
- PROGRAMA 3: LOS SEGUIDORES DORMILONES	\$6530
- PROGRAMA 4: EL DORMILON ECO-FRIENDLY	\$900
- PROGRAMA 5: EL DORMILON 2.0	\$5800
- PROGRAMA 6: BABY SHOWERS	\$1466
TOTAL	\$15976

El Dormilón

DIAGRAMA
DE GANTT



DIAGRAMA DE GANTT

Tareas/ Meses	2012						2013						2014												
	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul
Programa 1: Financiación a Largo Plazo	Contactar a empresas de tarjetas de crédito																								
	Contactar a distintas financieras																								
	Establecer contratos para obtener cuotas																								
	Promocionar el servicio de financiamiento																								
Programa 2: El Bebe Dormilon	Adquisición de Productos de Bebe																								
	Diseñar afiches y distribuirlos en distintos pts.																								
	Tarde de Dibujo en Hospital																								
	Promoción Radio																								
	Control																								
Programa 3: Los Seguidores Dormilones	Entregar cupones con las compras																								
	Filtrado de Base de Datos Actual																								
	Entrega de obsequios																								
	Envío de e-mails																								
Programa 4: El Dormilon Eco-Friendly	Control																								
	Decoración del local																								
	Promoción a través de la radio																								
	Promoción en los diarios																								
Programa 5: El Dormilon 2.0	Implementación																								
	Control																								
	Definición de Estrategias																								
	Diseño de pág. web y pág. de Facebook																								
	Desarrollo de Aplicación																								
	Emplear a un Community Manager																								
Programa 6: Baby Showers	Emplear a un encargado de Ventas Online																								
	Implementación																								
	Control																								
	Adquirir productos de promoción																								
	Plotear Vidriera																								

El Dormilón

MODELO
FINANCIERO



ESCENARIOS FUTUROS

Al proyectar el flujo de fondos de la empresa El Dormilón para los años 2013 y 2014, se tendrán en cuenta cuatro escenarios distintos. El escenario pesimista, junto con el escenario probable 1, no obtuvieron el resultado esperado, ya que se vieron afectados por variables del contexto externo modificando lo proyectado. El tercer escenario, conocido como el escenario probable 2, se encuentra influenciado por los planes estratégicos y estos mismos tuvieron resultados positivos, cumpliendo con el objetivo. El cuarto escenario, el optimista, es en él los planes estratégicos resultaron exitosos aumentando las ventas más de lo esperado. Se debe tener en cuenta que estos escenarios fueron realizados con precios constantes según lo presupuestado en noviembre del 2012, ya que la inflación afectará los gastos y los precios de los productos.

- Escenario Pesimista:
 - Los programas se llevan a cabo y no arrojan los resultados esperados, aumentando las ventas en un 10%. Esto puede deberse a la aparición de nuevos competidores y la disminución del poder adquisitivo de los consumidores dado por la situación económica del país.
- Escenario Probable 1:
 - Los programas se llevan a cabo y arrojan resultados positivos pero menores a los esperados, aumentando las ventas en un 25%. Esto puede deberse a la aparición de nuevos competidores o el aumento de la rivalidad entre los ya existentes. También se puede deber a que los nuevos productos y servicios no tienen la aceptación esperada.
- Escenario Probable 2:
 - Los programas se llevan a cabo y resultan exitosos, arrojando resultados positivos y cumpliendo el objetivo, aumentando las ventas en un 50%.
- Escenario Optimista:
 - Los productos y servicios nuevos son muy bien aceptados y no ingresan nuevos competidores, como resultado las ventas aumentan más de lo esperado, un 65%. La situación económica del país se mantiene estable o mejora.

Tasa de Costo de Capital

La tasa de costo de capital utilizada en este trabajo se basa en las tasas de préstamo de capital promedio de distintos bancos de Argentina. Se decidió utilizar estas tasas como referencia, ya que, la fijación de las tasas de costo de capital determinadas por el sistema bancario son resultado de distintos estudios sensibles relativos al riesgo de la definición del negocio. Esto significa que las mismas están más cercanas a las tasas reales de costo de capital por que tienen en cuenta tanto

la inflación como otros riesgos. Las tasas de préstamo de los distintos bancos son las siguientes:

- Banco Nación: TEA 27,89% para préstamos personales de 19 a 24 meses
- Banco Macro: TEA 33,51% para préstamos personales de 24 meses
- Banco Hipotecario: TEA 33,05% para préstamos personales de 24 meses
- HSBC: TEA 29,34% para préstamos personales de 24 meses

Sacando el promedio de todas estas tasas, se determina que la tasa de costo de capital a utilizar es 30,95%.

ESCENARIO PESIMISTA

EL DORMILON	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTALES							
Ingresos Brutos por Ventas		\$ 130,000.00	\$ 120,480.00	\$ 65,520.00	\$ 60,720.00	\$ 60,960.00	\$ 61,200.00	\$ 71,680.00	\$ 61,680.00	\$ 61,920.00	\$ 62,160.00	\$ 114,400.00	\$ 135,720.00	\$ 146,720.00	\$ 115,720.00	\$ 68,640.00	\$ 63,600.00	\$ 63,840.00	\$ 64,080.00	\$ 64,320.00	\$ 75,320.00	\$ 64,800.00	\$ 65,040.00	\$ 119,680.00	\$ 132,000.00	\$ 2,050,200.00							
Costos Operacionales		\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,960.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 4,716.00	\$ 2,700.00	\$ 5,200.00	\$ 2,700.00	\$ 5,200.00	\$ 2,700.00	\$ 8,496.00	\$ 3,700.00	\$ 3,100.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 2,700.00	\$ 4,596.00	\$ 2,700.00	\$ 7,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 7,496.00	\$ 100,964.00							
EGRESOS Programa 1: Financiación a Largo Plazo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -							
EGRESOS Programa 2: El Bebe Dormilón		\$ (1,280.00)	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 360.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 2,780.00						
Diseñar Afiches		\$ (300.00)																								\$ -							
Imprimir afiches		\$ (100.00)		\$ 100.00																						\$ 100.00							
Adquirir frazadas para regalar		\$ (500.00)																								\$ -							
Dibujos con Logo		\$ (120.00)					\$ 120.00																			\$ 120.00							
Cajas de Crayones		\$ (160.00)		\$ 160.00																						\$ 160.00							
Publicidad Radio 100.9		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 2,400.00						
EGRESOS Programa 3: Los Seguidores Dormilones		\$ (6,530.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 330.00	\$ -	\$ 2,500.00	\$ -	\$ 2,500.00	\$ -	\$ 4,030.00	\$ -	\$ -	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ -	\$ 330.00	\$ -	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,830.00	\$ 27,520.00					
Cupones para Sorteo		\$ (30.00)					\$ 30.00						\$ 30.00					\$ 30.00								\$ 30.00	\$ 120.00						
Almohadas Visco Elasticas		\$ (1,200.00)											\$ 1,200.00														\$ 1,200.00						
Almohadas Economicas		\$ (300.00)					\$ 300.00						\$ 300.00						\$ 300.00							\$ 300.00	\$ 1,200.00						
Batas		\$ (2,500.00)				\$ 2,500.00						\$ 2,500.00				\$ 2,500.00					\$ 2,500.00					\$ 2,500.00	\$ 10,000.00						
Cubre Colchones		\$ (2,500.00)			\$ 2,500.00			\$ 2,500.00					\$ 2,500.00				\$ 2,500.00				\$ 2,500.00					\$ 2,500.00	\$ 15,000.00						
EGRESOS Programa 4: El Dormilón Eco-Friendly		\$ (900.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,200.00						
Decoraciones (Guimaldas, hojas, etc)		\$ (500.00)																								\$ -							
Calcomanias		\$ (200.00)																								\$ -							
Publicidad Radio 100.9		\$ (200.00)											\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00											\$ -							
EGRESOS Programa 5: El Dormilón 2.0		\$ (2,800.00)	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 3,100.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 3,100.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 3,100.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 3,100.00	\$ 62,400.00						
Diseño de pagina web		\$ (2,000.00)					\$ 300.00						\$ 300.00					\$ 300.00								\$ 300.00	\$ 1,200.00						
Diseños para Facebook		\$ (300.00)					\$ 300.00						\$ 300.00					\$ 300.00								\$ 300.00	\$ 1,200.00						
Desarrollo de Aplicacion		\$ (500.00)																								\$ -							
Community Manager		\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 24,000.00						
Vendedor Online		\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 36,000.00						
EGRESOS Programa 6: Baby Showers		\$ (1,366.00)	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,066.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,466.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,066.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,466.00	\$ 7,064.00					
Globos		\$ (316.00)					\$ 316.00						\$ 316.00					\$ 316.00								\$ 316.00							
Invitaciones		\$ (300.00)					\$ 300.00						\$ 300.00					\$ 300.00								\$ 300.00							
Diseño de afiches		\$ (200.00)											\$ 200.00					\$ 200.00								\$ 200.00							
Impresion de afiches		\$ (200.00)					\$ 200.00						\$ 200.00					\$ 200.00								\$ 200.00							
Listas		\$ (150.00)					\$ 150.00						\$ 150.00					\$ 150.00								\$ 150.00							
Calcomanias		\$ (200.00)											\$ 200.00					\$ 200.00								\$ 200.00							
Publicidad Radio 100.9		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00						
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 127,300.00	\$ 117,780.00	\$ 62,560.00	\$ 55,520.00	\$ 55,760.00	\$ 56,484.00	\$ 68,980.00	\$ 56,480.00	\$ 59,220.00	\$ 56,960.00	\$ 111,700.00	\$ 127,224.00	\$ 143,020.00	\$ 112,620.00	\$ 63,440.00	\$ 58,400.00	\$ 61,140.00	\$ 59,484.00	\$ 61,620.00	\$ 67,620.00	\$ 62,100.00	\$ 62,340.00	\$ 116,980.00	\$ 124,504.00	\$ 1,949,236.00							
Impuestos		\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 36,000.00							
Utilidad Despues de Impuestos		\$ 125,800.00	\$ 116,280.00	\$ 61,060.00	\$ 54,020.00	\$ 54,260.00	\$ 54,984.00	\$ 67,480.00	\$ 54,980.00	\$ 57,720.00	\$ 55,460.00	\$ 110,200.00	\$ 125,724.00	\$ 141,520.00	\$ 111,120.00	\$ 61,940.00	\$ 56,900.00	\$ 59,640.00	\$ 57,984.00	\$ 60,120.00	\$ 66,120.00	\$ 60,600.00	\$ 60,840.00	\$ 115,480.00	\$ 123,004.00	\$ 1,913,236.00							
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO		\$ (12,876.00)	\$ 125,800.00	\$ 116,280.00	\$ 61,060.00	\$ 54,020.00	\$ 54,260.00	\$ 54,984.00	\$ 67,480.00	\$ 54,980.00	\$ 57,720.00	\$ 55,460.00	\$ 110,200.00	\$ 125,724.00	\$ 141,520.00	\$ 111,120.00	\$ 61,940.00	\$ 56,900.00	\$ 59,640.00	\$ 57,984.00	\$ 60,120.00	\$ 66,120.00	\$ 60,600.00	\$ 60,840.00	\$ 115,480.00	\$ 123,004.00	\$ 1,913,236.00						
SALDO ACTUAL		\$ (12,876.00)	\$ 123,043.82	\$ 111,240.60	\$ 57,133.95	\$ 49,439.18	\$ 48,570.84	\$ 48,140.58	\$ 57,786.87	\$ 46,050.89	\$ 47,286.67	\$ 44,439.73	\$ 86,367.90	\$ 96,375.82	\$ 106,107.70	\$ 81,489.28	\$ 44,428.19	\$ 39,918.92	\$ 40,924.50	\$ 38,916.43	\$ 39,465.99	\$ 42,453.75	\$ 38,057.04	\$ 37,370.65	\$ 69,378.90	\$ 72,280.15	\$ 1,466,668.35						
SALDO ACTUAL ACUMULADO		\$ (12,876.00)	\$ 110,167.82	\$ 221,408.42	\$ 278,542.38	\$ 327,981.55	\$ 376,552.39	\$ 424,692.97	\$ 482,479.84	\$ 528,530.73	\$ 575,817.40	\$ 620,257.13	\$ 706,625.03	\$ 803,000.85	\$ 909,108.55	\$ 990,597.83	\$ 1,035,026.01	\$ 1,074,944.94	\$ 1,115,869.43	\$ 1,154,785.87	\$ 1,194,251.86	\$ 1,236,705.60	\$ 1,274,762.64	\$ 1,312,133.29	\$ 1,381,512.20	\$ 1,453,792.35							
ROI		Ingreso Generado por las Acciones de Mkt		\$ 120,200.00	Costos de los Planes de Mkt		\$ 100,964.00	0.19																									
VAN		\$ 1,453,792.35																															
TASA COSTO CAPITAL MENSUAL		2.24%																															
TASA COSTO CAPITAL ANUAL		30.95%																															
PB		11																															

ESCENARIO PROBABLE 1

EL DORMILON	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTALES	
Ingresos Brutos por Ventas		\$ 130,000.00	\$ 121,200.00	\$ 66,300.00	\$ 61,800.00	\$ 62,400.00	\$ 63,000.00	\$ 74,200.00	\$ 64,200.00	\$ 64,800.00	\$ 65,400.00	\$ 121,000.00	\$ 144,300.00	\$ 156,800.00	\$ 124,300.00	\$ 74,100.00	\$ 69,000.00	\$ 69,600.00	\$ 70,200.00	\$ 70,800.00	\$ 83,300.00	\$ 72,000.00	\$ 72,600.00	\$ 134,200.00	\$ 150,000.00	\$ 2,185,500.00	
Costos Operacionales		\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,960.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 4,716.00	\$ 2,700.00	\$ 5,200.00	\$ 2,700.00	\$ 5,200.00	\$ 2,700.00	\$ 8,496.00	\$ 3,700.00	\$ 3,100.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 2,700.00	\$ 4,596.00	\$ 2,700.00	\$ 7,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 7,496.00	\$ 100,964.00	
EGRESOS Programa 1: Financiación a Largo Plazo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
EGRESOS Programa 2: El Bebe Dormilón		\$ (1,280.00)	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 360.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 220.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 2,780.00	
Diseñar Afiches		\$ (300.00)																								\$ -	
Imprimir afiches		\$ (100.00)		\$ 100.00																						\$ 100.00	
Adquirir frazadas para regalar		\$ (500.00)																								\$ -	
Dibujos con Logo		\$ (120.00)					\$ 120.00																			\$ 120.00	
Cajas de Crayones		\$ (160.00)		\$ 160.00																						\$ 160.00	
Publicidad Radio 100.9		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 2,400.00	
EGRESOS Programa 3: Los Seguidores Dormilones		\$ (6,530.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 330.00	\$ -	\$ 2,500.00	\$ -	\$ 2,500.00	\$ -	\$ 4,030.00	\$ -	\$ -	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ -	\$ 330.00	\$ -	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,830.00	\$ 27,520.00
Cupones para Sorteo		\$ (30.00)					\$ 30.00						\$ 30.00						\$ 30.00							\$ 30.00	
Almohadas Visco Elasticas		\$ (1,200.00)											\$ 1,200.00													\$ 1,200.00	
Almohadas Economicas		\$ (300.00)					\$ 300.00						\$ 300.00						\$ 300.00							\$ 300.00	
Batas		\$ (2,500.00)				\$ 2,500.00					\$ 2,500.00					\$ 2,500.00										\$ 10,000.00	
Cubre Colchones		\$ (2,500.00)			\$ 2,500.00			\$ 2,500.00					\$ 2,500.00			\$ 2,500.00			\$ 2,500.00							\$ 2,500.00	
EGRESOS Programa 4: El Dormilón Eco-Friendly		\$ (900.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,200.00
Decoraciones (Guirnaldas, hojas, etc)		\$ (500.00)																								\$ -	
Calcomanias		\$ (200.00)																								\$ -	
Publicidad Radio 100.9		\$ (200.00)											\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00											\$ -	
EGRESOS Programa 5: El Dormilón 2.0		\$ (2,800.00)	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 3,100.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 3,100.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 3,100.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 3,100.00	\$ 62,400.00	
Diseño de pagina web		\$ (2,000.00)					\$ 300.00							\$ 300.00					\$ 300.00							\$ 300.00	
Diseños para Facebook		\$ (300.00)					\$ 300.00							\$ 300.00					\$ 300.00							\$ 300.00	
Desarrollo de Aplicacion		\$ (500.00)																								\$ -	
Community Manager		\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 24,000.00	
Vendedor Online		\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 36,000.00	
EGRESOS Programa 6: Baby Showers		\$ (1,366.00)	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,066.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,466.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,066.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,466.00	\$ 7,064.00
Globos		\$ (316.00)					\$ 316.00						\$ 316.00						\$ 316.00							\$ 316.00	
Invitaciones		\$ (300.00)					\$ 300.00						\$ 300.00						\$ 300.00							\$ 300.00	
Diseño de afiches		\$ (200.00)											\$ 200.00													\$ 200.00	
Impresion de afiches		\$ (200.00)					\$ 200.00						\$ 200.00						\$ 200.00							\$ 200.00	
Listas		\$ (150.00)					\$ 150.00						\$ 150.00						\$ 150.00							\$ 150.00	
Calcomanias		\$ (200.00)											\$ 200.00													\$ 200.00	
Publicidad Radio 100.9		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 127,300.00	\$ 118,500.00	\$ 63,340.00	\$ 56,600.00	\$ 57,200.00	\$ 58,284.00	\$ 71,500.00	\$ 59,000.00	\$ 62,100.00	\$ 60,200.00	\$ 118,300.00	\$ 135,804.00	\$ 153,100.00	\$ 121,200.00	\$ 68,900.00	\$ 63,800.00	\$ 66,900.00	\$ 65,604.00	\$ 68,100.00	\$ 75,600.00	\$ 69,300.00	\$ 69,900.00	\$ 131,500.00	\$ 142,504.00	\$ 2,084,536.00	
Impuestos		\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 36,000.00	
Utilidad Despues de Impuestos		\$ 125,800.00	\$ 117,000.00	\$ 61,840.00	\$ 55,100.00	\$ 55,700.00	\$ 56,784.00	\$ 70,000.00	\$ 57,500.00	\$ 60,600.00	\$ 58,700.00	\$ 116,800.00	\$ 134,304.00	\$ 151,600.00	\$ 119,700.00	\$ 67,400.00	\$ 62,300.00	\$ 65,400.00	\$ 64,104.00	\$ 66,600.00	\$ 74,100.00	\$ 67,800.00	\$ 68,400.00	\$ 130,000.00	\$ 141,004.00	\$ 2,048,536.00	
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO		\$ (12,876.00)	\$ 125,800.00	\$ 117,000.00	\$ 61,840.00	\$ 55,100.00	\$ 56,784.00	\$ 70,000.00	\$ 57,500.00	\$ 60,600.00	\$ 58,700.00	\$ 116,800.00	\$ 134,304.00	\$ 151,600.00	\$ 119,700.00	\$ 67,400.00	\$ 62,300.00	\$ 65,400.00	\$ 64,104.00	\$ 66,600.00	\$ 74,100.00	\$ 67,800.00	\$ 68,400.00	\$ 130,000.00	\$ 141,004.00	\$ 2,048,536.00	
SALDO ACTUAL		\$ (12,876.00)	\$ 123,043.82	\$ 111,929.40	\$ 57,863.80	\$ 50,427.59	\$ 49,859.85	\$ 49,716.54	\$ 59,944.89	\$ 48,161.62	\$ 49,646.09	\$ 47,035.93	\$ 91,540.57	\$ 102,952.96	\$ 113,665.40	\$ 87,781.37	\$ 48,344.52	\$ 43,707.36	\$ 44,876.96	\$ 43,023.92	\$ 43,719.81	\$ 47,577.48	\$ 42,578.66	\$ 42,014.35	\$ 78,102.33	\$ 82,857.39	\$ 1,547,496.63
SALDO ACTUAL ACUMULADO		\$ (12,876.00)	\$ 110,167.82	\$ 222,097.22	\$ 279,961.02	\$ 330,388.61	\$ 380,248.47	\$ 429,965.01	\$ 489,909.90	\$ 538,071.52	\$ 587,717.61	\$ 634,753.54	\$ 726,294.10	\$ 829,247.07	\$ 942,912.47	\$ 1,030,693.84	\$ 1,079,038.36	\$ 1,122,745.73	\$ 1,167,622.69	\$ 1,210,646.61	\$ 1,254,366.42	\$ 1,301,943.89	\$ 1,344,522.56	\$ 1,386,536.90	\$ 1,464,639.24	\$ 1,547,496.63	
ROI		Ingreso Generado por las Acciones de Mkt		\$ 255,500.00		1.53		Costos de los Planes de Mkt		\$ 100,964.00																	
WAN		\$1,547,496.63																									
TASA COSTO CAPITAL MENSUAL		2.24%																									
TASA COSTO CAPITAL ANUAL		30.95%																									
PB		7																									

ESCENARIO PROBABLE 2

EL DORMILON	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTALES	
Ingresos Brutos por Ventas		\$ 130,000.00	\$ 122,520.00	\$ 67,730.00	\$ 63,780.00	\$ 65,040.00	\$ 66,300.00	\$ 78,820.00	\$ 68,820.00	\$ 70,080.00	\$ 71,340.00	\$ 133,100.00	\$ 160,030.00	\$ 175,280.00	\$ 140,030.00	\$ 84,110.00	\$ 78,900.00	\$ 80,160.00	\$ 81,420.00	\$ 82,680.00	\$ 97,930.00	\$ 85,200.00	\$ 86,460.00	\$ 160,820.00	\$ 180,000.00	\$ 2,430,550.00	
Costos Operacionales		\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,960.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 4,716.00	\$ 2,700.00	\$ 5,200.00	\$ 2,700.00	\$ 5,200.00	\$ 2,700.00	\$ 8,496.00	\$ 3,700.00	\$ 3,100.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 2,700.00	\$ 4,596.00	\$ 2,700.00	\$ 7,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 7,496.00	\$ 100,964.00	
EGRESOS Programa 1: Financiación a Largo Plazo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
EGRESOS Programa 2: El Bebe Dormilon		\$ (1,280.00)	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 360.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 220.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 2,780.00	
Diseñar Afiches		\$ (300.00)																								\$ -	
Imprimir afiches		\$ (100.00)		\$ 100.00																						\$ 100.00	
Adquirir frazadas para regalar		\$ (500.00)																								\$ -	
Dibujos con Logo		\$ (120.00)					\$ 120.00																			\$ 120.00	
Cajas de Crayones		\$ (160.00)		\$ 160.00																						\$ 160.00	
Publicidad Radio 100.9		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 2,400.00	
EGRESOS Programa 3: Los Seguidores Dormilones		\$ (6,530.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 330.00	\$ -	\$ 2,500.00	\$ -	\$ 2,500.00	\$ -	\$ 4,030.00	\$ -	\$ -	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ -	\$ 330.00	\$ -	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,830.00	\$ 27,520.00
Cupones para Sorteo		\$ (30.00)					\$ 30.00						\$ 30.00						\$ 30.00							\$ 30.00	
Almohadas Visco Elasticas		\$ (1,200.00)											\$ 1,200.00													\$ 1,200.00	
Almohadas Economicas		\$ (300.00)					\$ 300.00						\$ 300.00						\$ 300.00							\$ 300.00	
Batas		\$ (2,500.00)				\$ 2,500.00						\$ 2,500.00				\$ 2,500.00						\$ 2,500.00				\$ 10,000.00	
Cubre Colchones		\$ (2,500.00)			\$ 2,500.00			\$ 2,500.00				\$ 2,500.00				\$ 2,500.00		\$ 2,500.00							\$ 2,500.00	\$ 15,000.00	
EGRESOS Programa 4: El Dormilon Eco-Friendly		\$ (900.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 1,200.00
Decoraciones (Guirnaldas, hojas, etc)		\$ (500.00)																								\$ -	
Calcomanias		\$ (200.00)																								\$ -	
Publicidad Radio 100.9		\$ (200.00)											\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00											\$ 1,200.00	
EGRESOS Programa 5: El Dormilon 2.0		\$ (2,800.00)	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 3,100.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 3,100.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 3,100.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 3,100.00	\$ 62,400.00	
Diseño de pagina web		\$ (2,000.00)					\$ 300.00							\$ 300.00					\$ 300.00							\$ 300.00	
Diseños para Facebook		\$ (300.00)					\$ 300.00							\$ 300.00					\$ 300.00							\$ 300.00	
Desarrollo de Aplicacion		\$ (500.00)																								\$ -	
Community Manager		\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 24,000.00	
Vendedor Online		\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 36,000.00	
EGRESOS Programa 6: Baby Showers		\$ (1,366.00)	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,066.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,466.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,066.00	\$ 1,066.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,466.00	
Globos		\$ (316.00)					\$ 316.00						\$ 316.00						\$ 316.00							\$ 316.00	
Invitaciones		\$ (300.00)					\$ 300.00						\$ 300.00						\$ 300.00							\$ 300.00	
Diseño de afiches		\$ (200.00)											\$ 200.00													\$ 200.00	
Impresion de afiches		\$ (200.00)					\$ 200.00						\$ 200.00						\$ 200.00							\$ 200.00	
Listas		\$ (150.00)					\$ 150.00						\$ 150.00						\$ 150.00							\$ 150.00	
Calcomanias		\$ (200.00)											\$ 200.00													\$ 200.00	
Publicidad Radio 100.9		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 127,300.00	\$ 119,820.00	\$ 64,770.00	\$ 58,580.00	\$ 59,840.00	\$ 61,584.00	\$ 76,120.00	\$ 63,620.00	\$ 67,380.00	\$ 66,140.00	\$ 130,400.00	\$ 151,534.00	\$ 171,580.00	\$ 136,930.00	\$ 78,910.00	\$ 73,700.00	\$ 77,460.00	\$ 76,824.00	\$ 79,980.00	\$ 90,230.00	\$ 82,500.00	\$ 83,760.00	\$ 158,120.00	\$ 172,504.00	\$ 2,329,586.00	
Impuestos		\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 36,000.00	
Utilidad Despues de Impuestos		\$ 125,800.00	\$ 118,320.00	\$ 63,270.00	\$ 57,080.00	\$ 58,340.00	\$ 60,084.00	\$ 74,620.00	\$ 62,120.00	\$ 65,880.00	\$ 64,640.00	\$ 128,900.00	\$ 150,034.00	\$ 170,080.00	\$ 135,430.00	\$ 77,410.00	\$ 72,200.00	\$ 75,960.00	\$ 75,324.00	\$ 78,480.00	\$ 88,730.00	\$ 81,000.00	\$ 82,260.00	\$ 156,620.00	\$ 171,004.00	\$ 2,293,586.00	
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO		\$ (12,876.00)	\$ 125,800.00	\$ 118,320.00	\$ 63,270.00	\$ 57,080.00	\$ 58,340.00	\$ 60,084.00	\$ 74,620.00	\$ 62,120.00	\$ 65,880.00	\$ 64,640.00	\$ 128,900.00	\$ 150,034.00	\$ 170,080.00	\$ 135,430.00	\$ 77,410.00	\$ 72,200.00	\$ 75,960.00	\$ 75,324.00	\$ 78,480.00	\$ 88,730.00	\$ 81,000.00	\$ 82,260.00	\$ 156,620.00	\$ 171,004.00	\$ 2,293,586.00
SALDO ACTUAL		\$ (12,876.00)	\$ 123,043.82	\$ 113,192.19	\$ 59,201.85	\$ 52,239.69	\$ 52,223.05	\$ 52,605.82	\$ 63,901.25	\$ 52,031.31	\$ 53,971.69	\$ 51,795.61	\$ 101,023.79	\$ 115,011.06	\$ 127,521.18	\$ 99,316.89	\$ 55,524.47	\$ 50,652.83	\$ 52,123.15	\$ 50,554.32	\$ 51,518.48	\$ 56,970.98	\$ 50,868.32	\$ 50,527.78	\$ 94,095.29	\$ 100,486.12	\$ 1,717,524.94
SALDO ACTUAL ACUMULADO		\$ (12,876.00)	\$ 110,167.82	\$ 223,360.01	\$ 282,561.87	\$ 334,801.56	\$ 387,024.61	\$ 439,630.43	\$ 503,531.68	\$ 555,562.98	\$ 609,534.67	\$ 661,330.28	\$ 762,354.07	\$ 877,365.13	#####	\$ 1,104,203.20	\$ 1,159,727.67	\$ 1,210,380.51	\$ 1,262,503.66	\$ 1,313,057.97	\$ 1,364,576.45	\$ 1,421,547.43	\$ 1,472,415.75	\$ 1,522,943.52	\$ 1,617,038.81	\$ 1,717,524.94	
ROI		Ingreso Generado por las Acciones de Mkt		500550		7.27		Costos de los Planes de Mkt		100964																	
IVAN		\$1,717,524.94																									
TASA COSTO CAPITAL MENSUAL		2.24%																									
TASA COSTO CAPITAL ANUAL		30.95%																									
PB		\$																									

ESCENARIO OPTIMISTA

EL DORMILON	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	TOTALES			
Ingresos Brutos por Ventas		\$ 130,000.00	\$ 123,240.00	\$ 68,510.00	\$ 64,860.00	\$ 66,480.00	\$ 68,100.00	\$ 81,340.00	\$ 71,340.00	\$ 72,960.00	\$ 74,580.00	\$ 139,700.00	\$ 168,610.00	\$ 185,360.00	\$ 148,610.00	\$ 89,570.00	\$ 84,300.00	\$ 85,920.00	\$ 87,540.00	\$ 89,160.00	\$ 105,910.00	\$ 92,400.00	\$ 94,020.00	\$ 175,340.00	\$ 198,000.00	\$ 2,565,850.00			
Costos Operacionales		\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,960.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 4,716.00	\$ 2,700.00	\$ 5,200.00	\$ 2,700.00	\$ 5,200.00	\$ 2,700.00	\$ 8,496.00	\$ 3,700.00	\$ 3,100.00	\$ 5,200.00	\$ 5,200.00	\$ 2,700.00	\$ 4,596.00	\$ 2,700.00	\$ 7,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 2,700.00	\$ 7,496.00	\$ 100,964.00			
EGRESOS Programa 1: Financiación a Largo Plazo		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
EGRESOS Programa 2: El Bebe Dormilon		\$ (1,280.00)	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 360.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 220.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 2,780.00			
Diseñar Afiches		\$ (300.00)																								\$ -			
Imprimir afiches		\$ (100.00)		\$ 100.00																						\$ 100.00			
Adquirir frazadas para regalar		\$ (500.00)																								\$ -			
Dibujos con Logo		\$ (120.00)					\$ 120.00																			\$ 120.00			
Cajas de Crayones		\$ (160.00)		\$ 160.00																						\$ 160.00			
Publicidad Radio 100.9		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 2,400.00			
EGRESOS Programa 3: Los Seguidores Dormilon		\$ (6,530.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 330.00	\$ -	\$ 2,500.00	\$ -	\$ 2,500.00	\$ -	\$ 4,030.00	\$ -	\$ -	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ -	\$ 330.00	\$ -	\$ 5,000.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 2,830.00			
Cupones para Sorteo		\$ (30.00)					\$ 30.00						\$ 30.00						\$ 30.00							\$ 120.00			
Almohadas Visco Elasticas		\$ (1,200.00)											\$ 1,200.00													\$ 1,200.00			
Almohadas Economicas		\$ (300.00)					\$ 300.00						\$ 300.00						\$ 300.00						\$ 300.00	\$ 1,200.00			
Batas		\$ (2,500.00)				\$ 2,500.00						\$ 2,500.00				\$ 2,500.00					\$ 2,500.00					\$ 10,000.00			
Cubre Colchones		\$ (2,500.00)			\$ 2,500.00				\$ 2,500.00				\$ 2,500.00			\$ 2,500.00			\$ 2,500.00						\$ 2,500.00	\$ 15,000.00			
EGRESOS Programa 4: El Dormilon Eco-Friendly		\$ (900.00)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -			
Decoraciones (Guirnaldas, hojas, etc)		\$ (500.00)																								\$ -			
Calcomanias		\$ (200.00)																								\$ -			
Publicidad Radio 100.9		\$ (200.00)										\$ 400.00	\$ 400.00	\$ 400.00												\$ 1,200.00			
EGRESOS Programa 5: El Dormilon 2.0		\$ (2,800.00)	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 3,100.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 3,100.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 2,500.00	\$ 3,100.00			
Diseño de pagina web		\$ (2,000.00)					\$ 300.00							\$ 300.00					\$ 300.00							\$ 1,200.00			
Diseños para Facebook		\$ (300.00)					\$ 300.00							\$ 300.00					\$ 300.00							\$ 1,200.00			
Desarrollo de Aplicacion		\$ (500.00)																								\$ -			
Community Manager		\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 1,000.00	\$ 24,000.00			
Vendedor Online		\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 36,000.00			
EGRESOS Programa 6: Baby Showers		\$ (1,366.00)	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,066.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,466.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,066.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 1,466.00			
Globos		\$ (316.00)					\$ 316.00						\$ 316.00					\$ 316.00								\$ 1,264.00			
Invitaciones		\$ (300.00)					\$ 300.00						\$ 300.00					\$ 300.00								\$ 1,200.00			
Diseño de afiches		\$ (200.00)											\$ 200.00													\$ 200.00			
Impresion de afiches		\$ (200.00)					\$ 200.00						\$ 200.00					\$ 200.00								\$ 200.00			
Listas		\$ (150.00)					\$ 150.00						\$ 150.00					\$ 150.00								\$ 150.00			
Calcomanias		\$ (200.00)											\$ 200.00													\$ 200.00			
Publicidad Radio 100.9		\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00	\$ 100.00			
Utilidad Antes de Impuestos		\$ 127,300.00	\$ 120,540.00	\$ 65,550.00	\$ 59,660.00	\$ 61,280.00	\$ 63,384.00	\$ 78,640.00	\$ 66,140.00	\$ 70,260.00	\$ 69,380.00	\$ 137,000.00	\$ 160,114.00	\$ 181,660.00	\$ 145,510.00	\$ 84,370.00	\$ 79,100.00	\$ 83,220.00	\$ 82,944.00	\$ 86,460.00	\$ 98,210.00	\$ 89,700.00	\$ 91,320.00	\$ 172,640.00	\$ 190,504.00	\$ 2,464,886.00			
Impuestos		\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 1,500.00	\$ 36,000.00			
Utilidad Despues de Impuestos		\$ 125,800.00	\$ 119,040.00	\$ 64,050.00	\$ 58,160.00	\$ 59,780.00	\$ 61,884.00	\$ 77,140.00	\$ 64,640.00	\$ 68,760.00	\$ 67,880.00	\$ 135,500.00	\$ 158,614.00	\$ 180,160.00	\$ 144,010.00	\$ 82,870.00	\$ 77,600.00	\$ 81,720.00	\$ 81,444.00	\$ 84,960.00	\$ 96,710.00	\$ 88,200.00	\$ 89,820.00	\$ 171,140.00	\$ 189,004.00	\$ 2,428,886.00			
FLUJO DE FONDOS OPERATIVO		\$ (12,876.00)	\$ 125,800.00	\$ 119,040.00	\$ 64,050.00	\$ 58,160.00	\$ 59,780.00	\$ 61,884.00	\$ 77,140.00	\$ 64,640.00	\$ 68,760.00	\$ 67,880.00	\$ 135,500.00	\$ 158,614.00	\$ 180,160.00	\$ 144,010.00	\$ 82,870.00	\$ 77,600.00	\$ 81,720.00	\$ 81,444.00	\$ 84,960.00	\$ 96,710.00	\$ 88,200.00	\$ 89,820.00	\$ 171,140.00	\$ 189,004.00			
SALDO ACTUAL		\$ (12,876.00)	\$ 123,043.82	\$ 113,880.99	\$ 59,931.70	\$ 53,228.11	\$ 53,512.06	\$ 54,181.79	\$ 66,059.27	\$ 54,142.04	\$ 56,331.11	\$ 54,391.80	\$ 106,196.46	\$ 121,588.20	\$ 135,078.88	\$ 105,608.99	\$ 59,440.81	\$ 54,441.27	\$ 56,075.62	\$ 54,661.80	\$ 55,772.30	\$ 62,094.70	\$ 55,389.94	\$ 55,171.47	\$ 102,818.72	\$ 111,063.36			
SALDO ACTUAL ACUMULADO		\$ (12,876.00)	\$ 110,167.82	\$ 224,048.81	\$ 283,980.51	\$ 337,208.62	\$ 390,720.68	\$ 444,902.47	\$ 510,961.74	\$ 565,103.78	\$ 621,434.89	\$ 675,826.69	\$ 782,023.15	\$ 903,611.35	\$ 1,038,690.23	\$ 1,144,299.21	\$ 1,203,740.03	\$ 1,258,181.30	\$ 1,314,256.92	\$ 1,368,918.72	\$ 1,424,691.02	\$ 1,486,785.72	\$ 1,542,175.66	\$ 1,597,347.13	\$ 1,700,165.85	\$ 1,811,229.22			
ROI		Ingreso Generado por las Acciones de Mkt					\$ 635,850.00																						
		Costos de los Planes de Mkt					\$ 100,964.00	9.73																					
VAN		\$1,811,229.22																											
TASA COSTO CAPITAL MENSUAL		2.24%																											
TASA COSTO CAPITAL ANUAL		30.95%																											
PB		5																											

RETORNO SOBRE INVERSION

El retorno de la empresa por la inversión en marketing es el siguiente según los distintos escenarios:

- Escenario Pesimista:
 - En este escenario la empresa perdería \$0,12 por cada peso invertido.
- Escenario Probable 1:
 - En este escenario la empresa recuperaría \$1,21 por cada peso invertido.
- Escenario Probable 2:
 - En este escenario la empresa recuperaría \$6,63 por cada peso invertido.
- Escenario Optimista:
 - En este escenario la empresa recuperaría \$9,06 por cada peso invertido.

En estas conclusiones podemos observar que en el peor de los casos, la empresa pierde \$0,12 por cada peso invertido. En el resto de los escenarios, la empresa logra una ganancia significativa, siendo el mejor escenario el optimista, donde la empresa recupera \$9,06 por cada peso invertido.

El Dormilón

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

Hoy en día la empresa se encuentra con un gran problema, El Dormilón no se diferencia de la competencia. Esto es bastante grave, ya que al ser comercializadores de los productos, no tienen mucho margen para mover los precios o formas de agregarle atributos diferenciadores a los productos. Por eso mismo se propone este plan, para ayudar a la empresa a crecer en el mercado y a lograr diferenciarse de su competencia.

Este plan de marketing estratégico fue dividido en distintas secciones, de las cuales se obtuvieron distintos datos para entender la situación actual de la empresa y poder ayudar a mejorar la misma.

Del análisis externo aprendimos que la empresa se encuentra en un mercado con muchas oportunidades pero con unas pocas amenazas fuertes. La alta rivalidad entre los competidores, junto con la amenaza de entrada de nuevos competidores, es algo que la empresa debe tener en cuenta y debe mantenerse en alerta en todo momento. Las oportunidades de nuevas tendencias en el mercado son muchas. La más importante a nombrar es la creciente necesidad de rendir el poco tiempo de descanso de la sociedad con productos que optimicen el descanso, esto es algo que la empresa debe usar para beneficio propio.

Del análisis interno se pudo observar que la empresa tiene fortalezas muy puntuales, como la amplia variedad de productos que ofrecen, la atractiva ubicación del local, la excelente atención al cliente y la extensa publicidad boca a boca por parte de los clientes. Dentro de sus debilidades se encuentran la falta de financiación a largo plazo, ausencia de acciones de comercialización proactivas y la falta de conocimiento de sus clientes. La debilidad más importante es la falta de diferenciación de sus competidores, el problema más grande de la empresa. El Dormilón no cuenta con ventajas competitivas, esto es algo que tarde o temprano va a afectar a la empresa.

Para esto se dividió el plan de marketing estratégico en seis programas de acción.

El primer programa, “Financiación a Largo Plazo” está enfocado en aumentar las ventas de la empresa trabajando a través de una de sus debilidades, otorgándole a la empresa la financiación a largo plazo que le estaba faltando.

A través de las investigaciones realizadas se dio a conocer que el segmento de “futura mamá” muestra potencial de crecimiento y mucho interés en los productos de la empresa. Por esta misma razón se creó el programa de “Él Bebé Dormilón”, el cual propone anexar nuevos productos a la línea de bebé y promocionar esta línea por distintos medios. Este programa va mano a mano con el programa de “Baby Showers”, el cual propone brindar un servicio de registro para estas nuevas fiestas, conocidas también como “Fiesta de Pañales” dándose a conocer de poco en la

ciudad. Juntos, estos dos programas proponen tener un “relanzamiento” de la línea de bebé en la empresa y al mismo tiempo ofrecer un servicio innovador a la comunidad, ayudando a organizar la bienvenida para el nuevo miembro de la familia.

El tercer programa, “Los Seguidores Dormilones” se centra en trabajar sobre la fidelidad de los clientes actuales a través de distintas acciones como mailings, obsequios o cupones.

Los dos últimos programas ofrecen productos y servicios innovadores para lograr diferenciar a la empresa de su competencia. “El Dormilón 2.0” busca ingresar a la empresa en el mundo web, aprovechando la oportunidad del e-commerce y la creciente tendencia a utilizar la tecnología para comunicarse. “El Dormilón Eco-Friendly” se trata de introducir al mercado producto ecológicamente amigables, sumándose a esta nueva tendencia social de cuidar el medio ambiente.

En el modelo financiero del plan se pueden observar los escenarios futuros, donde se proyecta el flujo de fondos de la empresa. Para proyectar los escenarios se utilizó una tasa de costo de capital basada en las tasas de préstamo de capital promedio de distintos bancos de Argentina. Se decidió utilizar estas tasas como referencia por la falta de recursos y datos para poder calcular una tasa con los modelos financieros como el modelo de valoración de activos financieros o CAPM. La fijación de las tasas de costo de capital determinadas por el sistema bancario son resultado de distintos estudios sensibles relativos al riesgo de la definición del negocio, por esta misma razón se decidió que eran las tasas más reales que se podrían utilizar.

Dentro de los escenarios proyectados, en el peor de los casos, la empresa pierde \$0,12 por cada peso invertido. En el escenario probable 2, el cual se cree que es el más factible que suceda, la empresa ganaría \$6,63 por cada peso invertido, aumentando sus ventas un 50% en el término de dos años. Se proyecta esto porque dada la situación política-económica del país, no se cree factible que la empresa llegue a cumplir el escenario optimista. Si la empresa no pudiera cumplir el objetivo de aumentar las ventas en un 50%, podría aumentarlas solo un 25%, y aun así obtener ganancias de \$1,21 por cada peso invertido.

Algunas recomendaciones para la empresa:

- Armar una base de datos con la información que se tiene de los clientes así se pueden aprovechar los datos para el seguimiento de los clientes y se puede trabajar sobre el CRM.
- Para los programas de acción y sus presupuestos se han tenido en cuenta costos e ingresos según los precios actuales. Se decidió hacerlo de esta manera ya que los datos proyectados de inflación y otros índices económicos varían según distintas fuentes públicas o privadas. Se recomienda tener en cuenta esto cuando se apliquen los programas, actualizando los precios y costos según los datos del momento.

- Capacitar al personal mediante cursos de decoración de vidrieras para aprovechar la distribución y ubicación del local al máximo.
- En el caso que aumentara la demanda de productos ecológicamente amigables, investigar la posibilidad de ampliar la línea, trayendo accesorios como sábanas, frazadas y muebles de materiales ecológicos.
- En el seguimiento del programa “El Dormilon 2.0” llevar a cabo acciones de comunicación como técnicas SEM (Search Engine Marketing) y SEO (Search Engine Optimizacion), además de otras estrategias sobre posicionamiento en buscadores web.
- Mejorar la organización dentro de la empresa. Formalizar más la comunicación y la información de los clientes y proveedores.

El Dormilón

BIBLIOGRAFÍA



Referencias

Libros en Papel

Drucker, P. (1973). *Management: Tasks, Responsibilities*. Taylor & Francis. New York, NY.

Hill, C. W & Jones, G. R. (1996). *Administración Estratégica, Un enfoque integrado*. Santafé de Bogotá. Ed. Mc Graw Hill.

Kotler, P. (1996). *Dirección de Mercadotecnia*. México D.F.. Octava edición. PHH (Prentice-Hall Hispanoamericana S.A).

Porter, M.(2008). *Ser Competitivo*. Harvard Business School Publishing. Madrid. Editorial Deusto S.A. Ediciones.

Sainz de Vicuña Ancín, J. (2008). *El Plan de Marketing en la Práctica*. Madrid. Duodécima edición. ESIC Editorial.

Publicaciones Periódicas en Línea

Clarín. (2012). *Argentina se convirtió este año en líder mundial de feriados nacionales*. Recuperado el día 24 de febrero del 2013 de: http://www.clarin.com/sociedad/Argentina-convirtio-mundial-feriados-nacionales_0_780521999.html

Clarín. (2012). *Cronología: como se fue estrechando el cepo cambiario*. Recuperado en enero del 2013 de: http://www.ieco.clarin.com/economia/Cronologia-estrechando-cepo-cambiario_0_768523345.html

Clarín. (2012). *El cepo al dólar ya apura los precios del próximo verano*. Recuperado de: http://www.ieco.clarin.com/economia/dolar-apura-precios-proximo-verano_0_772122800.html

Clarín. (2012). *El cepo es la manifestación de una enfermedad profunda*. Recuperado en enero del 2013 de: http://www.ieco.clarin.com/economia/cepo-manifestacion-enfermedad-profunda_0_785321527.html

Clarín. (2012). *Estadísticas polémicas: Según el INDEC, una persona puede comer con \$ 6 por día*. Recuperado de:

http://www.ieco.clarin.com/economia/Estadisticas-polemicas_0_754724538.html

Clarín. (2012). *Se estancó la economía en el segundo trimestre del año*.

Recuperado de: http://www.ieco.clarin.com/economia/estanco-economia-segundo-trimestre-ano_0_778122426.html

EIDiario. (2012). *Creció la economía en Carlos Paz*. Recuperado el 22 de febrero del 2013 de:

http://www.eldiariodecarlospaz.com/ampliar_noticia.php?id_noti=4883

EIDiario. (2013). *Carlos Paz recibió un millón de turistas durante el verano*.

Recuperado el día 9 de marzo de 2013 de:

http://www.eldiariodecarlospaz.com/ampliar_noticia.php?id_noti=17341

La Nación. (2005). *La empresa familiar soporta mejor las crisis económicas*.

Recuperado el día 8 de marzo de 2013 de:

<http://www.lanacion.com.ar/733461-la-empresa-familiar-soporta-mejor-las-crisis-economicas>

La Nación. (2011). *Cristina empezará su nuevo mandato con una concentración de poder sin precedente desde la vuelta de la democracia*. Recuperado en

noviembre del 2012 de: <http://www.lanacion.com.ar/1417173-cristina-kirchner-reeleccion-triunfo>

La Nación. (2012). *Cada vez más argentinos llevan sus ahorros a cajas de*

seguridad en Uruguay. Recuperado de: <http://www.lanacion.com.ar/1512936-cada-vez-mas-argentinos-llevan-sus-ahorros-a-cajas-de-seguridad-en-uruguay>

La Nación. (2012). *De Narváez advierte que "la principal responsable de la inseguridad es la Presidenta"*. Recuperado de:

<http://www.lanacion.com.ar/1503139-de-narvaez-el-codigo-civil-en-manos-del-kirchnerismo-es-un-peligro>

La Nación. (2012). *No creen que se flexibilice el cepo al dólar*. Recuperado de:

<http://www.lanacion.com.ar/1510667-no-creen-que-se-flexibilice-el-cepo-al-dolar>

La Nación. (2012). *Por la inflación, surgen nuevos hábitos de consumo*. Recuperado

de: <http://www.lanacion.com.ar/1513224-por-la-inflacion-surgen-nuevos-habitos-de-consumo>

La Nación. (2012). *Tiempos de cambio en el consumo: las marcas se adaptan a lo que necesita un cliente más compulsivo y oportunista*. Recuperado el día 5

de marzo de 2013 de: <http://www.lanacion.com.ar/1498359-tiempos-de-cambio-en-el-consumo-las-marcas-se-adaptan-a-lo-que-necesita-un-cliente-mas-compulsivo-y-oportunista>

La Nación. (2013). *La desocupación bajó a 6,9% en el cuarto trimestre de 2012*.

Recuperado el día 9 de marzo de 2013 de:

<http://www.lanacion.com.ar/1549819-la-desocupacion-bajo-a-69-en-el-tercer-trimestre-de-2012>

LaVoz. (2011). *Por la demanda, las fábricas de muebles abren doble turno*.

Recuperado de 9 de marzo de 2013 de:

<http://www.lavoz.com.ar/noticias/negocios/demanda-fabricas-muebles-abren-doble-turno>

LaVoz. (2012). *La superficie construida del Gran Córdoba y del interior creció 7%*.

Recuperado el día 3 de marzo de 2013 de:

<http://www.lavoz.com.ar/ciudadanos/superficie-construida-gran-cordoba-interior-crecio-7>

LaVoz. (2013). *Turismo, la cuarta pata de la economía*. Recuperado el día 9 de marzo de 2013:

<http://www.lavoz.com.ar/cordoba/turismo-cuarta-pata-economia>

Páginas Web

American Marketing Association: Marketing Power (2012) *Definicion de Marketing*.

Recuperado en diciembre del 2012 de: <http://www.marketing-free.com/articulos/definicion-marketing.html>

American Marketing Association: MarketingPower (2012) *Definicion de Marketing*.

Recuperado en diciembre del 2012 de: <http://www.marketing-free.com/articulos/definicion-marketing.html>

American Marketing Association. (2012). *Dictionary*. Recuperado en noviembre del

2012 de: <http://www.marketingpower.com/layouts/dictionary.aspx?dLetter=G>

Anses. (2013). *Asignación Universal por Hijo*. Recuperado en marzo del 2013 de:

<http://www.anses.gov.ar/destacados/asignacion-universal-por-hijo-1>

Anses. (2013). *Asignación Universal: Asignación por Embarazo*. Recuperado en

marzo del 2013 de: <http://www.anses.gov.ar/asignacion-universal/asignacion-embarazo-149>

AS.HO.GA. (2013). *Festival de Ofertas Córdoba Verano 2013*. Recuperado el día 3

de marzo de 2013 de: <http://www.ashogacarlospaz.com.ar/noticias/ver/66/>

BAE Argentina. (2012). *Argentina y Brasil empujan el crecimiento regional de 2013*.

Recuperado el día 9 de marzo de 2013:

<http://www.diariobae.com/diario/2012/12/12/21373-argentina-y-brasil-empujan-el-crecimiento-regional-de-2013.html>

BS Producciones. (2011). *Vidrieras: Una herramienta para conseguir clientes*.

Recuperado el día 7 de marzo de 2013 de:

<http://www.emprendomicomercio.com/poner-mi-local/poner-un-local/Decoracion/1156/Vidrieras: Una herramienta para conseguir clientes.asp>

BusinessDictionary.com. (2013). *Green Consumer*. Recuperado el día 20 de marzo

de 2013 de: <http://www.businessdictionary.com/definition/green-consumer.html>

- Cadena3. (2012). *La Presidenta dijo que si la inflación fuese del 25 % la Argentina "explotaría"*. Recuperado de:
<http://cadena3.com/contenido/2012/09/27/103793.asp>
- Cardona, G. (2005). *Dormir Si es Importante*. Recuperado el día 26 de febrero de 2013 de: <http://www.losrecursoshumanos.com/contenidos/906-dormir-si-es-importante.html>
- CarlosPazInforma.com. ar. (2012). *Lizarriturri presentó proyecto del Código de Medio Ambiente*. Recuperado el día 3 de marzo de 2013 de:
http://www.carlospazinforma.com.ar/amplia_noti.php?id_noti=3568
- CarlosPazVivo. (2013). *De la Sota sobre Avilés: Tengo diálogo con todos los intendentes*. Recuperado el día 23 de febrero del 2013 de:
<http://www.carlospazvivo.com/carlos-paz/politica/13802-de-la-sota-sobre-aviles-tengo-dialogo-con-todos-los-intendentes>
- Deloitte. (2012). *Para el 2013 se espera un crecimiento del PBI de un 3.0% a un 4.0%*. Recuperado el día 9 de marzo de 2013:
http://www.deloitte.com/view/es_AR/ar/ideas-perspectivas/publicaciones/e43f0eb22f24b310VgnVCM1000003256f70aRCRD.htm#
- El Día. (2010). *El auge de las fiestas importadas*. Recuperado el día 24 de febrero del 2013 de: <http://www.eldia.com.ar/edis/20100404/revistadomingo0.htm>
- Eltiempo.com. (2012). *Tenga dulces sueños: dormir adelgaza*. Recuperado en enero del 2013 de: <http://m.eltiempo.com/vida-de-hoy/salud/tenga-dulces-suenos-dormir-adelgaza/12221142/1>
- Hearst Magazines. (2012). *Claves para dormir bien*. Recuperado el día 26 de febrero de 2013 de: <http://www.diezminutos.es/tendencias/salud/claves-para-dormir-bien>
- Home. (2013). *El diccionario de colchones*. Recuperado el día 23 de febrero del 2013 de: <http://www.diccionariodecolchones.com/>

InfoBae. (2010). *Censo: la tasa de crecimiento de la población argentina se ubica en la media del promedio global*. Recuperado en diciembre del 2012 de: <http://www.infobae.com/notas/552696-Censo-la-tasa-de-crecimiento-de-la-poblacion-argentina-se-ubica-en-la-media-del-promedio-global.html>

InfoBae. (2013). *El Gobierno está preocupado por la caída en la construcción*. Recuperado el día 9 de marzo de 2013: <http://www.infobae.com/notas/684772-El-Gobierno-esta-preocupado-por-la-caida-en-la-construccion.html>

InfoBae. (2012). *Para la Cepal, la recuperación de Argentina y Brasil dinamizará la región*. Recuperado el día 9 de marzo de 2013: <http://www.infobae.com/notas/686009-Para-la-Cepal-la-recuperacion-de-Argentina-y-Brasil-dinamizara-la-region.html>

Iprofesional.com. (2012). *Estiman que la economía dejará de crecer en lo que resta del año*. Recuperado en enero del 2013 de: <http://economia.iprofesional.com/notas/146007-Estiman-que-la-economia-dejar-de-crecer-en-lo-que-resta-del-ao>

Lanon. (2012). *Colchones*. Recuperado el día 26 de febrero de 2013 de: <http://www.lanon.es/PBCPPlayer.asp?ID=480380>

LT14. (2012). *El intendente de Carlos Paz destacó el crecimiento turístico de Entre Ríos*. Recuperado el día 24 de febrero de 2013 de: <http://www.lt14.com.ar/noticias/43124-el-intendente-de-carlos-paz-destaco-el-crecimiento-turistico-de-entre-rios.html>

MercadoLibre.com (2012). *El auge de muebles, decoración y jardín*. Recuperado el día 7 de marzo de 2013 de: <http://blogcomercial.mercadolibre.com.ar/el-auge-de-muebles-decoracion-y-jardin/>

Ministerio de Industria. (2013). *Fonapyme – Financiamiento para pymes*. Recuperado en diciembre del 2012 de: <http://www.sepyme.gob.ar/programas/fonapyme/>

NOVA. (2010). *Desde la Provincia celebraron los nuevos feriados porque "fomentan cada vez más el turismo"*. Recuperado el día 24 de febrero del 2013 de:

http://www.agencianova.com/nota.asp?n=2010_9_15&id=20977&id_tiponota=4

PriceStats. (2012). *Inflación Anual*. Recuperado en noviembre del 2012 de:

<http://www.inflacionverdadera.com/>

Puleva Salud. (2008). *Claves para elegir con acierto un buen colchón*. Recuperado el día 26 de febrero de 2013 de:

http://www.pulevasalud.com/ps/subcategoria.jsp?ID_CATEGORIA=104065&RUTA=1-3-104063-104065

Punto Biz. (2011). *Pronostican más concentración en el negocio de fabricar colchones*. Recuperado el día 26 de febrero del 2013 de:

<http://www.puntobiz.com.ar/noticia/articulo/56076.html>

PuroMarketing.com. (2013). *Desk research*. Recuperado el día 4 de marzo de 2013 de: <http://www.puromarketing.com/diccionario.php?id=541>

Secretaria de la Comunicación Pública. (2012). *La venta de electrodomésticos aumentó 17% en junio*. Recuperado el día 9 de marzo de 2013 de:

<http://www.prensa.argentina.ar/2012/09/19/34254-la-venta-de-electrodomesticos-aumento-17-en-junio.php>

TN. (2012). *Para el INDEC se necesitan sólo \$6 por día para comer*. Recuperado en diciembre del 2012 de: http://tn.com.ar/politica/para-el-indec-se-necesitan-solo--por-dia-para-comer_266257

TrendWatching.com. (2012). *Recommerce*. Recuperado en noviembre del 2012 de:

<http://www.trendwatching.com/es/trends/recommerce/>

Trendwatching.com. (2012). *Trend Briefing*. Recuperado en noviembre del 2012 de:

<http://trendwatching.com/es/briefing/>

Univisión Communications. (2013). *Tecnologías para el descanso*. Recuperado el día 23 de febrero del 2013 de: <http://casa.univision.com/tecnohogar/casa-inteligente/slideshow/2012-10-29/tecnologias-para-el-descanso>

Utilidad.com. (2011). *Ventajas de los colchones visco elásticos*. Recuperado el día 23 de febrero del 2013 de: http://www.utilidad.com/ventajas-de-los-colchones-viscoelásticos_537

Viscoform. (2013). *Página de información Viscoform*. Recuperado el día 27 de febrero de 2013 de: <http://www.viscoform.es/paginas.php?id=1>

VivirSalud.com. (2007). *Un buen colchón para el buen dormir*. Recuperado el día 27 de febrero de 2013 de: <http://www.vivirsalud.com/2007/09/17/la-importancia-del-colchon-para-el-buen-dormir>

WAZ Marketing. (2012). *Nuevos hábitos de consumo de medios en Argentina*. Recuperado el día 5 de marzo de 2013 de: <http://www.wazmarketing.com/habitos-consumo-medios-argentina/>

El Dormilón

ANEXOS



Anexo 1- Guía de Pautas

1. ¿Qué atributos tiene en cuenta a la hora de elegir un lugar de compra de colchones/sommiers?
2. ¿Qué atributos tiene Ud. en cuenta a la hora de elegir un colchón?
3. ¿Cuál es el gasto promedio pensado para la compra de un conjunto de colchón y sommier?
4. ¿Que opina Ud. sobre la marca Taurus?
5. ¿Esta Ud. conforme con la atención de El Dormilón?

RESULTADOS						
Consumidor/ Respuesta	Atributos del Lugar de Compra Colchón	Atributos Compra Colchón	Gasto Promedio	Marca Taurus Opinión	Atención en El Dormilón	Sexo / Edad
Consumidor 1	Precio	Precio	2500	La escuche nombrar, pero no la conozco	Excelente	Hombre, 30 años
Consumidor 2	Ubicación (cercanía)	Calidad	3200	Mi hermana tiene Taurus, dicen que es buena	Muy Buena	Hombre, 46 años
Consumidor 3	Precio	Precio	2800	Tuve la marca Taurus y me duro bastante	Regular	Mujer, 41 años
Consumidor 4	Atención al Cliente	Calidad (durabilidad)	3400	Regular, ni buena ni mala	Excelente	Hombre, 36 años
Consumidor 5	Variedad de Productos	Color y altura	2700	No la conozco	Muy Buena	Mujer, 56 años
Consumidor 6	Ubicación (cercanía)	Calidad	2900	Nunca tuve Taurus pero dicen que es buena	Buena	Hombre, 37 años
Consumidor 7	Precio	Buena relación precio- calidad	2700	Tengo Taurus, me encanta la calidad	Excelente	Mujer, 46 años
Consumidor 8	Atención al Cliente	Durabilidad	3500	Mi novia tiene Taurus, es buena calidad	Muy Buena	Hombre, 35 años
Consumidor 9	Precio	Altura y garantía	2500	No la conozco mucho, la escuche nombrar	Excelente	Mujer, 30 años

Consumidor 10	Atención al Cliente	Relacion precio- calidad	2800	Mi colchón es Taurus, comodísimo	Muy Buena	Hombre, 57 años
--------------------------	--------------------------------	---	-------------	---	----------------------	----------------------------

Anexo 2- Mystery Shopper- Guía de Observación

	Empresa			
Categoría				
ATENCION				
Registra presencia del cliente				
Saluda				
Mantiene un trato agradable				
Ofrece promociones				
Muestra productos complementarios				
Indaga las necesidades del cliente				
Entrega material insitucional (revistas/folleto)				
Tiempo de Espera para que te atiendan				
LOCAL				
Superficie				
Vidriera				
Organización de los productos en el local				
PRECIO				
Conjunto Colchon y Sommier 1.40x1.90 Alta Densidad de mas de 30kg				
Almohada Cervical				
Almohada con Memoria				
ONLINE				
Tiene pagina web				
Tiene Facebook				

Anexo 3- Inflación

Para el análisis de ventas se han tenido en cuenta los índices de inflación publicados por el INDEC y las consultoras privadas en los últimos 3 años, tal como lo demuestra la siguiente tabla:

Año	Tasa de inflación anual- INDEC	Tasa de inflación anual- Consultoras Privadas
2010	10,9%	24%
2011	9,5%	22,8%
2012	10,8%	25,6%

Para analizar los precios, por ejemplo de las ventas de los últimos 3 años, se lo hace a valores constantes. Por eso se elige un año base y se realiza el proceso de deflactación.

La deflactación es el ajuste por inflación cuando se disminuye el nivel de una variable para poder compararla con su nivel en un periodo de tiempo diferente. Por ejemplo para poder comprar el PBI nominal del año 2011 con el PBI nominal del año 2010, es necesario que el PBI del año se ajuste por la inflación anual durante el año 2011 con la siguiente formula:

$$\frac{PBI_{2010}}{(1 + Inflación_{2010})}$$

Dado a la discrepancia entre la medición privada y la medición pública de la inflación, se decidió para este análisis utilizar los datos de la inflación otorgados por las consultoras privadas ya que los mismos son más cercanos a los valores reales de la inflación.

Anexo 4- FODA Ponderado

	Importancia*	Probabilidad de Ocurrencia
FORTALEZAS		
Excelente ubicación del local con un flujo de tráfico de dos calles	4	-
Amplia variedad de productos	4	-
Excelente publicidad boca a boca de parte de los clientes	4	-
Empresa familiar	3	-
Excelente atención al cliente	4	-
DEBILIDADES		
Falta de financiación a largo plazo	5	-
Falta de conocimiento de sus clientes	4	-
Ausencia de acciones de comercialización proactivas	4	-
Falta de diferenciación de sus competidores	5	-
OPORTUNIDADES		
Aumento de conectividad y nueva tendencia a comprar colchones y sommers online	4	90%
Competencia no tiene buena atención al cliente	4	90%
Creciente tendencia a cuidar más el medio ambiente con productos naturales	4	90%
Creciente tendencia a fiestas extranjeras como el Baby Shower	4	90%
Creciente necesidad a aprovechar el poco tiempo de descanso de la sociedad con productos que optimicen su descanso	4	100%
El turismo que visita año a año a Carlos Paz	3	90%

está en crecimiento		
Crecimiento del sector 14,63%		
AMENAZAS		
Amenaza de entrada de nuevos competidores es media	4	80%
Rivalidad entre los competidores es alta	5	90%
Restricción a las importaciones implica faltantes de productos de distintas líneas	4	80%

*Siendo 1 muy poco importante y 5 muy importante

Anexo 5- Cuestionario El Dormilón Bebe

Todas las personas encuestadas deben ser mujeres embarazadas, entre 16 y 45 años, residentes de Villa Carlos Paz.

¿Usted había escuchado nombrar a la colchonería El Dormilón?

- Si
- No

Si respondió si en la anterior, ¿alguna vez compro algo allí?

- Si
- No

¿Sabía Ud. que en El Dormilón se venden productos de bebe?

- Si, había escuchado pero nunca compre
- Si, sabía y compre en algún momento
- No, no sabia
- Otro:

¿Usted compraría productos de bebe en el negocio El Dormilón?

- Si
- No

Dentro de los productos de bebe que tiene la empresa (cunas, colchones, sabanas, chichoneras, acolchados y almohadas), ¿Cuál es más probable que compre Ud. Primero?

- Cunas
- Colchones
- Sabanas
- Chichoneras
- Acolchados
- Almohadas

¿Compraría Ud. Alguno de los siguientes productos de bebe si la empresa los tuviera?

- Catre
- Moises de Viaje

- Bolsos
- Porta Bebe
- Porta Pañales
- Cambiadores
- Toallas
- Juegos de Acolchado (acolchado, cabecera y dos chichoneras)
- Ninguno

¿Se le ocurre algún otro producto que la empresa pueda agregar aparte de los anteriormente mencionados?

¿Qué es lo primero que mira Ud. Cuando va a adquirir productos de bebe?

- Precio
- Calidad
- Ubicacion del local
- Variedad de productos
- Formas de pago

Edad

Muchas Gracias!!

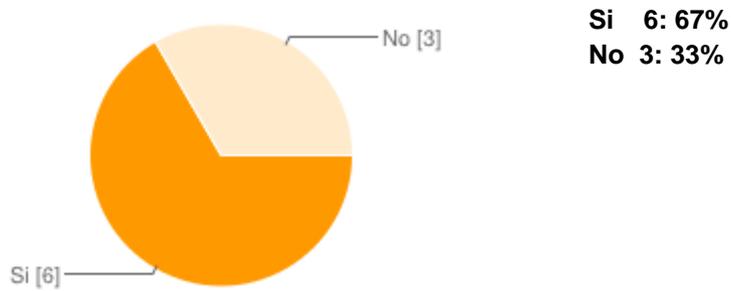
Resumen- 10 Respuestas

¿Usted había escuchado nombrar a la colchonería El Dormilón?

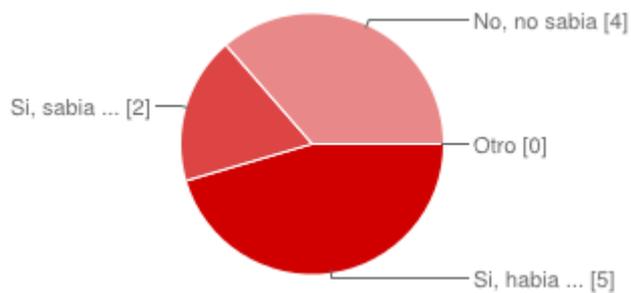
Si 8: 75%

No 2: 25%

Si respondió si en la anterior, ¿alguna vez compro algo allí?



¿Sabía Ud. que en El Dormilón se venden productos de bebe?



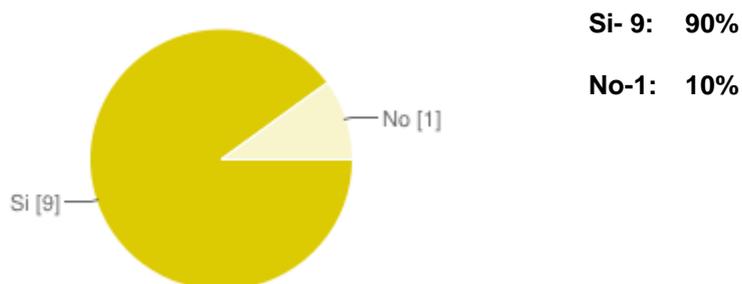
Si, había escuchado pero nunca compre- 5: 45%

Si, sabia y compre en algún momento- 2: 18%

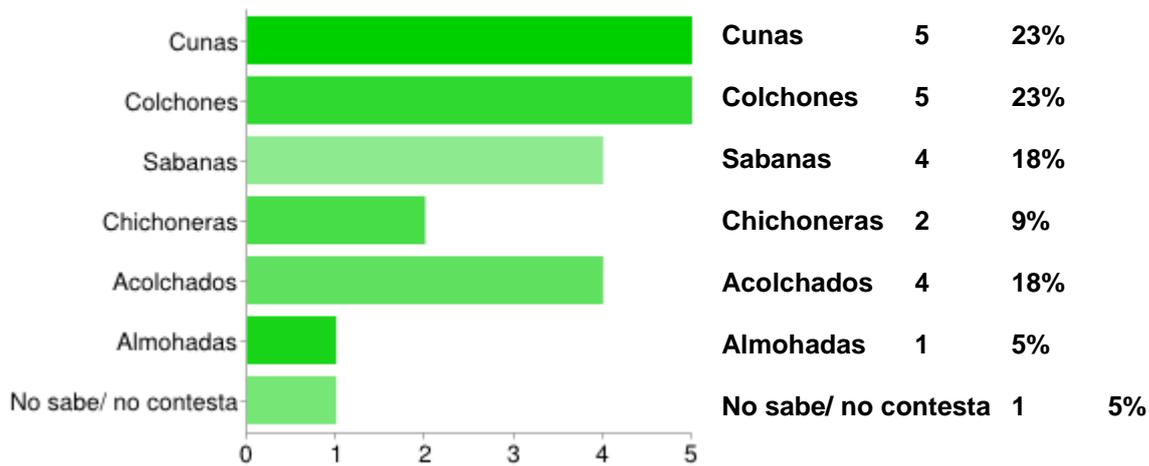
No, no sabía 4: 36%

No sabe/ No contesta 0: 0%

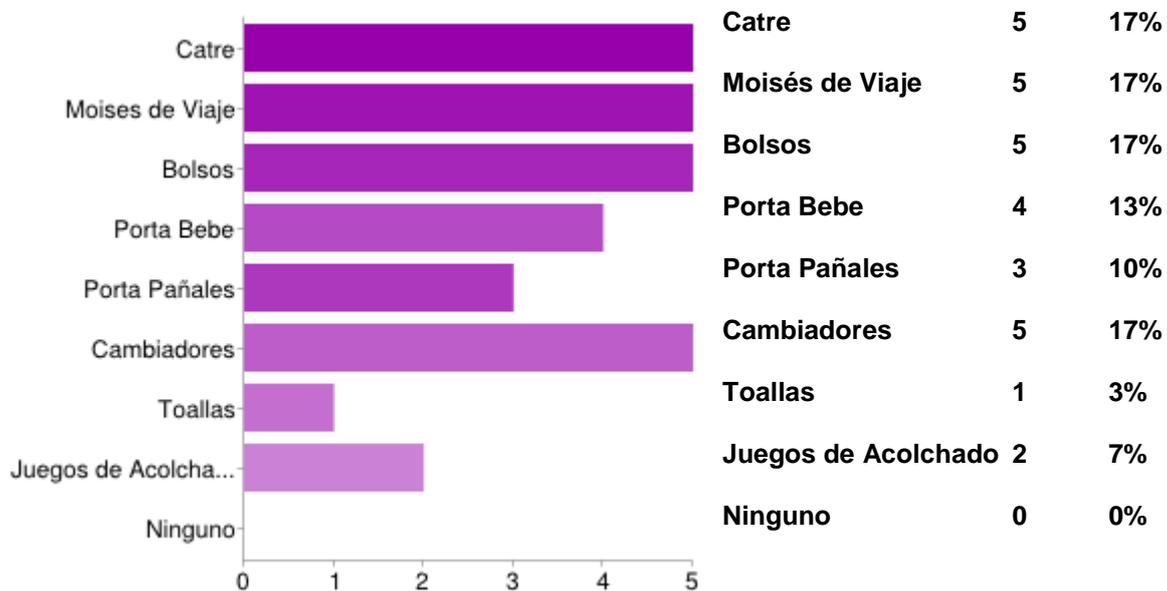
¿Usted compraría productos de bebe en el negocio El Dormilón?



Dentro de los productos de bebe que tiene la empresa (cunas, colchones, sabanas, chichoneras, acolchados y almohadas), ¿Cuál es más probable que compre Ud. Primero?



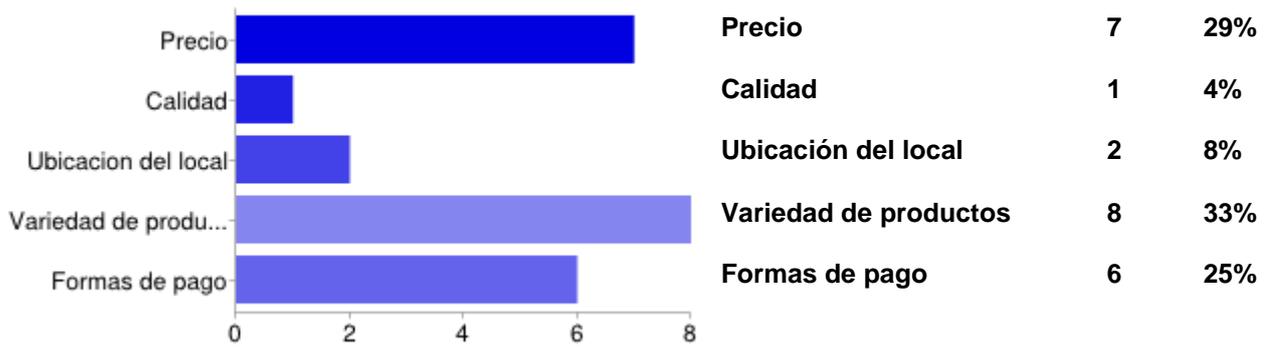
¿Compraría Ud. Alguno de los siguientes productos de bebe si la empresa los tuviera?



¿Se le ocurre algún otro producto que la empresa pueda agregar aparte de los anteriormente mencionados?

Moviles – Corralitos

¿Qué es lo primero que mira Ud. Cuando va a adquirir productos de bebe?



Edad

26-32-23-25-35-28-22-25-17-36-24

Anexo 5- Colchones

El producto principal en este plan son los colchones. Los mismos influyen en nuestra vida de muchas maneras y son un elemento clave de nuestro descanso. De ellos depende nuestro bien dormir. Por ende también nuestro humor, nuestra apariencia y hasta nuestras capacidades físicas e intelectuales. Un buen descanso es muy importante para el bienestar de las personas. "El mal dormir se asocia con enfermedades cardiovasculares, accidentes de tráfico, laborales y domésticos y problemas físicos y psicológicos. Un descanso reparador es tan importante como comer. Podemos morir antes de falta de sueño que de falta de alimentación" (Hearst Magazines, 2012). Por esto es muy importante informarse a la hora de comprar un colchón y como las distintos tipos influyen en nuestro cuerpo y bienestar.

"Sabemos que las funciones del sueño son importantísimas para nuestro organismo. ¿Por qué? Porque pasamos un tercio de nuestra vida durmiendo. Es decir, que una persona que viva 90 años pasará 30 durmiendo. Parece una barbaridad, pero la realidad es que tendrá que pasarlos si quiere estar los otros 60 activo. Dormimos para poder estar despiertos al día siguiente. Esto tan simple explica en realidad muchas cosas. No es ninguna tontería", explica Francesc Segarra, doctor de la Unidad de alteraciones del sueño del Instituto Dexus de Barcelona.

Hay cuatro tipos principales de colchones conocidos en todo el mundo. Los de lana, de resortes, de espuma de latex y de espuma visco elástica. Hay otras variedades, como por ejemplo los colchones de agua o los inflables, pero no son comercializados como variedades tradicionales, en consecuencia es muy rara su venta en Carlos Paz.

- Colchones de lana

"Fue el colchón tradicional hasta bien entrado el siglo XX. La lana es material natural, transpirable, con buenas propiedades térmicas, antibacteriana, absorbe la humedad del cuerpo y es resistente al fuego. Siendo un buen colchón, entró en desuso por necesitar un mantenimiento costoso. Actualmente siguen teniendo incondicionales de su confort ya que aporta un sueño único, tranquilo y ecológico" (Lanon, 2013). El inconveniente más grande de este tipo de colchón es que la lana se apelmaza y que cada dos o tres años es necesario volver a cardarla para devolverle su consistencia.

- Colchones de resortes

El resorte más habitual es el bicónico. Su núcleo consiste en una carcasa compuesta por resortes fabricados con alambre de hierro de un espesor de alrededor de dos milímetros. Estos se fijan en la parte superior e inferior a una varilla de contorno de acero. La carcasa se suele proteger mediante un manto de fibras a la que se puede añadir una plancha de espuma de poliuretano. En sus esquinas se encajan cantoneras de espuma para dotarle de mayor consistencia.

Sobre ella, se colocan las tapas de espuma y tela. Están compuestas por una tela de variado material y diseño (Jacquard, algodón, poliéster, etc.) que se tapa con una o varias planchas de espuma de poliuretano. La firmeza del colchón depende de la altura de la carcasa así como del número y densidad de planchas amortiguadoras que contenga. Los estabilizadores laterales también se acolchan en la misma tela y se cosen a las tapas por medio de burletes. En los costados del colchón se insertan válvulas de ventilación que permiten la circulación del aire durante la noche.

El colchón se puede reforzar de distintas maneras, ya sea con espuma de más densidad, más estabilizadores laterales o distintas planchas de resortes.

Existen diferentes variantes según la configuración de los resortes. Los bicónicos o Bonell son los que presentan una forma de doble cono que se adaptan mejor al peso de las diferentes partes del cuerpo.

Los cilíndricos o ensacados son los que tienen forma de cilindro y suelen ir ensacados para evitar sonidos molestos a causa del rozamiento.

Lo más novedoso en lo que se refiere a los resortes es el sistema pocket, con fundas independientes para cada uno. Esta tecnología reduce el movimiento y hace que el colchón sea más firme.

- Colchones de espuma de látex

Los colchones de espuma de látex se definen por la densidad de ese producto, que varía de 15kg/m³ a 35 kg/m³. Cuanto más denso el colchón, más duro y por ende más caro también. Una comparación errónea que hacen las personas es que cuanto más alto es el colchón mejor calidad tiene. Contrariamente a lo que se piensa, la espuma puede ser altísima porque está llena de aire y entonces se hunde rápidamente y es realmente de mala calidad. “El núcleo de estos colchones está formado por un bloque continuo de goma látex que incluye un conjunto de perforaciones para facilitar la aireación y crear zonas de resistencia” (Viscoform, 2013).

Este tipo de colchones se recomiendan para personas con problemas de espalda, cervicales o que les gusta dormir en algo firme y duro.

- Colchones de espuma visco elástica

El material visco elástico fue desarrollado por la NASA con unas propiedades innovadoras. Tiene cualidades que lo hacen anti-presión (alivia la tensión sobre los músculos del cuerpo), termo sensible (se adapta a la temperatura del cuerpo) y auto-moldeable (se adapta a la forma de tu cabeza). El material visco elástico incorporado en artículos del descanso, se utilizaba sobre todo en hospitales, pero en los últimos años su comercialización se ha generalizado tanto que este tipo de colchón ya se encuentra en muchos hogares de todo el mundo. Entre las

propiedades del material visco elástico destaca su gran adaptabilidad. Es un material que se adapta a la posición del cuerpo, permitiendo un mejor descanso. Una vez que la persona se retira el material vuelve a su forma original. En Argentina, los colchones de este tipo están todavía en desarrollo y hay muy pocas marcas que los trabajan, entre ellas Simmons y King Koil.

Se conocen distintas medidas de colchones que varían de país a país. En Argentina, las medidas utilizadas son las siguientes:

- King (1.80 x 2.00 cm o 2.00 x 2.00 cm)
- Queen o dos plazas y media (1.50 x 1.90 o 1.60 x 2.00 cm)
- Dos plazas (1.40 x 1.90)
- Plaza y media (0.90 x 1.90 o 1,00 x 1.90 m de ancho)
- Una plaza (0.80 x 1.90 cm de ancho)

Vida Útil de los Colchones

Según los expertos, los colchones tienen una vida útil promedio de 10 años. En Argentina, las personas cambian el colchón cada 15-16 años aproximadamente. La vida útil otorgada al colchón depende de varios factores. Hay países dónde el colchón se cambia sólo cuando se le ve una rotura o está totalmente destruido. En otros se respetan los 10 años o menos, según la garantía que tiene el producto.

Muchas veces las personas miden el estado del colchón en base a su apariencia o su estética. Sin embargo lo importante se encuentra dentro del mismo, ya sean los resortes o la espuma. Si está en malas condiciones puede causar problemas de espalda y dificultar el buen descanso. “Este hábito es reflejo de una falta de cultura del sueño, según médicos y fabricantes, que reconocen la importancia de buen colchón para mantener una buena salud de la espalda, aunque nunca pueden considerarse como una "medicina" o una "panacea" para curar los daños que infringimos a nuestra columna vertebral“ (Puleva Salud, 2008).

El estado del colchón se mide con tres características principales: firmeza, homogeneidad y adaptabilidad. “Debe ser firme, puesto que nuestra columna no debe sufrir las consecuencias de dormir sobre superficies muy blandas. La homogeneidad es otro factor que está en juego aquí, puesto que no debemos dormir en superficies irregulares con hundimientos o huecos grandes. También se recomienda que sea adaptable a nuestro cuerpo, porque todos los [organismos] son diferentes. Un colchón no adaptado a nuestro cuerpo podría traernos consecuencias indeseables” (VivirSalud.com, 2007).

Las recomendaciones para prolongar la vida útil y mantener el colchón en buen estado incluyen: utilizarlos sobre elásticos en buen estado o parrillas de madera que no tengan puntas salientes. En caso de derrame de algún líquido enjuagar con agua fría, dejar escurrir hacia abajo, presionar con las manos la parte mojada y dejar

secar al sol; no utilizar el colchones sobre bases que impidan su correcta ventilación para evitar condensar la humedad, y rotarlo una vez por semana mínimamente.

FORMULARIO DESCRIPTIVO DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN

Identificación del Autor

Apellido y Nombre del Autor	Del Fa, Jacqueline
E-mail	Jacqui1991@hotmail.com
Título de Grado que obtiene	Licenciatura en Marketing

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Plan de Marketing “El Dormilón”
Título del TFG en inglés	“El Dormilón” Marketing Plan
Tipo de TFG	Proyecto de Aplicación Profesional (PAP)
Integrantes de la CAE	Daleoso, Susana; Varas, Andrea
Fecha del último coloquio con la CAE	9 de abril del 2013
Versión Digital del TFG	PlandeMarketingEIDormilon.pdf

Autorización de Publicación en Formato Electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis en el 2013.