



Máster of Business Administration (MBA)

Modalidad a Distancia

**Impacto de un plan de negocio en lavarropas semiautomáticos en
José M. Alladio e Hijos durante el periodo 2023-2024.**

Alumno: Jorge Daniel Contrini

DNI: 27.837.848

Legajo: VFGA000026

Directora: Magíster Ing. Luciana Edith Fernández

UNIVERSIDAD SIGLO 21

Córdoba, Argentina

Marzo, 2024

Agradecimientos

A mi familia, ya que en estos años de estudio se convirtieron en mi pilar fundamental en cuanto a lo moral y económico.

A todo el personal docente que intervino a lo largo de este periodo académico y en especial a mi directora de tesis Ing. Luciana Fernández quien con paciencia y sabiduría me guiaba hacia la culminación exitosa de este trabajo.

A todas las entidades privadas que contribuyeron con la información necesaria para el desarrollo de mi tesis.

Resumen

Este trabajo fue realizado sobre la empresa José M. Alladio e Hijos S.A ubicada en la localidad de Luque, provincia de Córdoba, dedicada a la fabricación de electrodomésticos, el cual demuestra que podrá tomar mayor participación en el mercado argentino ya que evidencia que desarrollando un nuevo plan de negocios sobre los productos semiautomáticos, lo logrará basándose en dos aspectos como son el restyling del producto Family junto con la mejora de los procesos de marketing.

Analizando algunos aspectos se crea la necesidad de establecer un mecanismo dedicado a fortalecer la comercialización de los lavarropas semiautomáticos, el equipo industrial y el diseño de productos y para esto se procederá a realizar un estudio de mercado mediante una encuesta directa que permitirá estudiar al consumidor y la competencia, para detectar sus necesidades, la manera de satisfacerlas y conocer con quienes está compartiendo el mercado. En cuanto al equipo industrial esta actividad es controlada en nuestro país por pocas empresas, por lo que la oferta es escasa.

Luego, se procederá a elaborar el plan de negocios que permitirá diseñar mecanismos que aumenten la porción de mercado objetivo y por consecuencia la rentabilidad de sus productos.

Una vez definido el nuevo diseño del producto y sus características a ofertar, el costo que este tendrá, la forma que este llegará al consumidor y cómo se inserta en el mercado, se realizará el estudio en donde analizará factores que inciden en el desarrollo y operatividad del proyecto.

Finalmente se determinará la inversión inicial, elaborando los presupuestos de operación como son los ingresos, egresos, servicios básicos, mantenimiento de activos fijos, sueldos y salarios, costos de operación, otros gastos y el punto de equilibrio.

Índice

1. Planteamiento del tema.....	09
1.1 Introducción.....	10
1.2 Planteamiento y Formulación del Problema.....	12
1.3 Objetivo general.....	16
1.4 Objetivos específicos.....	16
1.5 Justificación.....	16
2. Marco Teórico.....	18
2.1 Plan de negocios.....	19
2.1.1 Análisis de la industria (análisis del macroentorno).....	21
2.1.1.1 Análisis del Microentorno.....	23
2.1.1.2 Análisis interno de la empresa.....	24
2.1.2 Análisis del mercado.....	25
2.1.3 Productos o servicios.....	26
2.1.4 Descripción del negocio.....	27
2.1.5 Estrategias de marketing.....	28
2.1.6 Operaciones y administración.....	29
2.1.7 Plan financiero.....	30
2.1.8 Plan de contingencia.....	31
3. Metodología.....	33
4. Antecedentes y diagnóstico Organizacional	39
4.1 Análisis del MacroEntorno.....	40
4.1.1 Político y Económico.....	40
4.1.2 Social y demográfico.....	42
4.1.3 Tecnológico.....	44
4.1.4 Conclusión del Macroentorno.....	45

4.2	Análisis microentorno.....	45
4.2.1	Poder de negociación de los compradores o clientes.....	46
4.2.2	Poder de negociación de los proveedores o vendedores.....	46
4.2.3	Amenaza de nuevos competidores.....	47
4.2.4	Amenaza de productos sustitutos.....	48
4.2.5	Rivalidad entre los competidores.....	48
4.2.6	Conclusión de Microentorno.....	50
4.3	Análisis interno de la Industria.....	50
4.4	Marketing y Ventas.....	51
4.4.1	Análisis de mercado argentino.....	58
4.4.2	Análisis FODA.....	69
4.4.3	Conclusiones diagnósticas.....	70
5.	Propuesta Profesional.....	73
5.1	Introducción y fundamentación de la propuesta profesional.....	74
5.2	El producto y servicio.....	76
5.3	Descripción del negocio.....	84
5.4	Análisis de la Situación.....	87
5.5	Estrategias de marketing.....	89
5.6	Plan de Ventas.....	94
5.7	Operaciones y administración.....	101
5.8	Plan financiero.....	105
5.9	Plan de contingencia.....	126
5.10	Resumen Ejecutivo.....	126
6.	Conclusión.....	135
6.1	Bibliografía.....	140
6.2	Anexo.....	142

Índice de Figuras

Figura 1 Mercado Semiautomático Argentino.....	58
Figura 2 La pobreza y la crisis.....	59
Figura 3 Mercado Real.....	64
Figura 4 Mercado en época de crisis.....	65
Figura 5 Participación en el Mercado.....	65
Figura 6 Participación del Family.....	66
Figura 7 Mercado del Family por modelo.....	66
Figura 8 Pronóstico de Semiautomáticos.....	67
Figura 9 Límite de confianza.....	68
Figura 10 Regresión lineal.....	68
Figura 11 Análisis FODA.....	69
Figura 12 Family.....	82
Figura 13 Vistas del producto.....	83
Figura 14 Árbol de decisión.....	134

Índice de Tablas

Tabla 1 Proyecciones de precio de Venta inicial.....	53
Tabla 2 Usuarios por provincia.....	61
Tabla 3 Usuario por clase.....	61
Tabla 4 Porcentaje de participación.....	67
Tabla 5 Rentabilidad de las propuestas.....	81
Tabla 6 CANVAS.....	86
Tabla 7 Control de costos.....	90
Tabla 8 Monitoreo de precios.....	91
Tabla 9 Capacidad Instalada.....	103
Tabla 10 Plan maestro de la producción.....	104
Tabla 11 Costo de mano de obra unitario por producto.....	106
Tabla 12 Costo de mano de obra en el primer mes.....	106
Tabla 13 Inversión Inicial.....	107
Tabla 14 Punto de equilibrio 1er periodo.....	109
Tabla 15 Proyección precio de venta en pesos	109
Tabla 16 Proyección de ventas en unidades.....	110
Tabla 17 Proyección de ventas en pesos.....	110
Tabla 18 Proyección de Costos Variables por Periodo.....	111
Tabla 19 Proyección de Costos fijos por Periodo.....	111
Tabla 20 Flujo de Fondos.....	112
Tabla 21 Periodos Análisis.....	113
Tabla 22 Costo variable unitario.....	116
Tabla 23 Punto de equilibrio por periodo.....	116
Tabla 24 Periodo de Recupero de la Inversión.....	117
Tabla 25 Flujo de fondos análisis sensibilidad.....	119

Tabla 26 Costo variable análisis sensibilidad.....	120
Tabla 27 Costo Fijo análisis sensibilidad.....	120
Tabla 28 Proyección de ventas en unidades análisis sensibilidad.....	121
Tabla 29 Proyección de ventas en pesos análisis sensibilidad.....	121
Tabla 30 Costo variable unitario análisis sensibilidad.....	122
Tabla 31 Punto de equilibrio análisis sensibilidad.....	122
Tabla 32 Periodo de recupero de la inversión análisis sensibilidad.....	123
Tabla 33 Periodo de recupero de la inversión restyling del producto actual.....	125
Tabla 34 Periodo de recupero de la inversión no tomar una decisión.....	125
Tabla 35 Proyección de ingresos y gastos.....	130
Tabla 36 Rentabilidad de las propuestas	133

Capítulo I

Planteamiento del Tema

Introducción

El siguiente trabajo final se basa en diseñar y elaborar un plan de negocios para el segmento de lavarropas semiautomáticos de la empresa José M. Alladio e Hijos S.A.

José M. Alladio e Hijos S.A se encuentra en un mercado muy competitivo con altas posibilidades de crecimiento y desarrollo, contando además con oportunidades de adquisición de nuevos negocios u ampliación de su cartera de productos.

Actualmente se puede expresar que la rentabilidad de la empresa en el mercado segmento objetivo está determinada en gran parte por la intensidad de las ventas (especialmente cuando caen los precios de ventas) y por los costos de producción (variaciones de su valor de compra en el mercado).

El segmento de lavarropas semiautomáticos de Alladio se ha visto resentido en los últimos 5 años debido principalmente a que la empresa está participando en el mercado con una oferta de productos diseñados y desarrollados hace 20 años, encontrándose con un ingreso de competidores importados al mercado, con estéticas y prestaciones de vanguardia. Esta realidad ha sido declarada por el Sr. Pablo De Lazzari, director de la empresa, en una entrevista realizada, aduciendo a que la lenta toma de decisiones estratégicas por parte de la compañía en este segmento se ha visto reflejado en las decisiones de los clientes, impactando negativamente sobre las ventas (y producción) de la empresa.

Se espera que las empresas deban funcionar con un proceso gerencial eficiente, de manera que aseguren el cumplimiento de los parámetros productivos y de rentabilidad estipulados. Con relación a la rentabilidad, uno de los principales problemas que ha sobrellevado esta empresa, son las escasas políticas de planificación implementadas, que imposibilitaron que se cumplieran los objetivos de rentabilidad trazados y las metas empresariales esperadas, encontrándose hoy con una situación crítica en el segmento bajo estudio.

Los lavarropas semiautomáticos son aquellos que requieren de nuestra intervención en cada una de las etapas de lavado, para ir activando manualmente las funciones del electrodoméstico; entre sus fortalezas de producto se encuentran: el bajo costo y el ahorro de energía eléctrica ya que no dispone de centrifugado.

Estos productos están orientados a un mercado de clase media-baja. En periodos de pérdida de poder adquisitivo de la población, este lavarropas semiautomático pasa a ser la primera elección de los clientes y actúa como pilar de soporte en la rentabilidad de la empresa cuando disminuye la venta de los lavarropas automáticos de alta gama.

Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar el propósito y los proyectos del propietario respecto a cada aspecto del negocio. Este puede ser utilizado para comunicar los planes, estrategias y técnicas a sus administradores, socios e inversionistas.

La propuesta que se brindará con la elaboración de este trabajo es la sistematización del plan de negocios para mejorar el posicionamiento en el mercado, implementado herramientas para análisis complejos y posibilitando a la empresa, contar con un plan para tomar mejores decisiones.

El presente trabajo final se estructura de la siguiente manera:

Capítulo I Introducción: en este capítulo se desarrollará la introducción, justificación del trabajo final, los objetivos y se definirá el alcance del trabajo resaltando de modo preciso qué es lo que se pretenderá lograr en el mismo.

Capítulo II Marco teórico: el cual servirá como soporte teórico conceptual para el desarrollo del trabajo.

Capítulo III Marco Metodológico: en este capítulo se desarrollarán las metodologías, técnicas e instrumentos de recolección de datos necesarios para el diagnóstico del negocio.

Capítulo IV Análisis del Entorno: se expondrá el análisis de los datos económicos, políticos, sociales, tecnológicos y demográficos. Además de lo anterior se expondrá el poder negociador y las amenazas y rivalidad.

Capítulo V Propuesta: en este capítulo se expondrá la propuesta, con las distintas soluciones a brindar.

Capítulo VI Conclusión: en este capítulo se expondrán las conclusiones a la que se arribaron luego del completo análisis de los datos realizados.

Planteamiento y Formulación del Problema

José M. Alladio e Hijos S.A. cuenta con 74 años de experiencia. Actualmente con la misión de ser el principal productor de electrodomésticos en Argentina.

La familia Alladio llegada de Italia empezó con la compraventa de maquinaria agrícola; luego en el año 1949 constituyeron la empresa fabricando un lavarropas para el uso familiar. Después de un tiempo la empresa empieza a diversificarse en su gama de productos y comienza con la producción de lavarropas automáticos y semiautomáticos, lavavajillas, secarropas y cocinas.

Los hitos de mayor relevancia que experimentó la empresa fueron: en 1960 con el patentamiento del sistema de lavado vaivén, en 1997 comenzó de la producción del lavarropas Concept y en el año 2000, ya consolidado en el mercado de lavarropas, produce el lavarropas carga frontal con sistema de lavado europeo.

En la actualidad, posee dos plantas industriales, en Río Segundo y Luque (Córdoba), con un total de 1500 trabajadores y una producción anual superior al millón de unidades; las cuales son comercializadas en diferentes países como Brasil, Chile, Paraguay, Perú, Bélgica, Israel y Egipto.

Actualmente la empresa se enfrenta a un mercado global y competitivo, con clientes cada vez más exigentes, procesos productivos más complejos y rápida evolución tecnológica. Ante esta problemática las empresas han adoptado distintas estrategias, que permiten dar respuestas rápidas y reaccionar positivamente; para ello realizan distintos análisis y/o diagnósticos para conocer las fortalezas y debilidades, para así plantear las soluciones, y de esta manera mantenerse y extender sus productos a nuevos mercados e inclusive innovar.

La competencia se ha acrecentado debido al alto ingreso de productos en el mercado en donde está inmerso. Por lo que es necesario buscar nuevas alternativas con el objetivo de ofrecer productos más competitivos a sus clientes que le permita continuar con el desarrollo manteniendo el liderazgo en los mercados.

Si bien Alladio ha sido líder en el mercado por un largo periodo, no ha innovado sus productos por más de 20 años en el segmento de clientes con menores recursos. Sumado a que han ingresado competidores importados con una estética actualizada y de mayor capacidad y variabilidad del volumen de lavado. Esta posibilidad de elegir la capacidad de lavado del lavarropas es una innovación en el segmento de los lavarropas semiautomáticos y no está presente en los modelos semiautomáticos de Alladio.

La participación en el segmento de los lavarropas semiautomáticos fue hasta en 2018 del 70% y disminuyendo en los siguientes años. Esta irrupción de competidores importados genera un riesgo de seguir perdiendo participación presente y a futuro.

Esto los lleva a trabajar sobre la siguiente pregunta ¿Qué productos para el segmento socioeconómico inferior pueden quedar obsoletos? ¿Qué productos requiere el sector? En un mercado caracterizado por las consecuencias de la pandemia y la situación económica del país: crecimiento de la pobreza, inflación, desocupación, recesión económica, entre otros factores desfavorables.

Consultado por esto, el director de la empresa respondió: "La empresa está trabajando en conseguir a corto plazo un reemplazo para la gama de lavarropas orientada al segmento socioeconómico inferior, por modelos con otra estética, orientada a la eficiencia del consumo de agua por lavado y con opciones de capacidad de 6kg y de 9 kg" (Pablo De Lazzari, 2022).

De conseguir el objetivo, la empresa podría seguir con su propósito de ofrecer productos que ayuden a liberar tiempo empleado en el lavado de ropa para que puedan disfrutar de una vida plena, en este segmento de clientes.

Al proyectar el mercado, tomando como base la evolución del crecimiento de hogares, el nivel de reposición del parque de lavarropas y la tasa de traspaso de lavarropas semiautomáticos a automáticos, se convalida como base, para inicio del proyecto, la tendencia de crecimiento del mercado para los próximos 5 años.

Se puede agregar que los principales competidores argentinos son Codini, Autosal, Pilisar (Philco), Metalúrgica Tuyú (Gardenia) y KINJI HOME de china, estos se han consolidado e incrementaron el porcentaje de cuota de mercado, consecuentemente esto provoca una reducción del mercado de semiautomáticos a un 70%. Si se realizara una proyección dentro de los próximos 5 años, se estimaría que la pérdida de cuota de mercado rondaría entre el 5 al 7% por año.

En la búsqueda de que la empresa logre escalar posiciones exitosas en el mercado gracias al aumento de productividad y disminución de sus costos, se hace necesario realizar un estudio diagnóstico de los elementos relacionados con el ciclo de vida de los lavarropas semiautomáticos.

La implementación de un plan de negocios proporcionará a la empresa la oportunidad de mejorar en relación con las condiciones actuales.

Al considerar la realización de este plan, la empresa puede beneficiarse de una mejor comprensión de su entorno comercial, lo que a su vez puede impulsar la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas fundamentadas. Así

mismo, la implementación de un plan permitiría obtener mayores ganancias a los propietarios de la empresa al elevar la competitividad y la productividad, lo que significa que se pueda producir más con los mismos recursos actuales. Consecuentemente, se podrá alcanzar mayor participación en el mercado y obtener mayores ingresos.

En función de lo anterior, se presenta el siguiente interrogante de investigación:

¿Cuál sería la mejor reformulación de negocios para incrementar la rentabilidad de José M. Alladio e Hijos en el segmento de lavarropas semiautomáticos, de la localidad de Luque, provincia de Córdoba, durante el periodo 2023-2024?

Para dar respuesta a ello es necesario indagar en las siguientes preguntas específicas:

¿Cuál es la situación competitiva de los productos semiautomáticos frente a la competencia?

¿Cuál es la estrategia competitiva que deberá implementar la empresa para mantener o aumentar la cuota en el mercado argentino?

¿Cuál es la condición financiera de la empresa para cumplir con sus objetivos financieros?

Objetivo General

Elaborar un plan de negocios para incrementar la rentabilidad de José M. Alladio e Hijos en el segmento de lavarropas semiautomáticos, de la localidad de Luque, provincia de Córdoba, en el periodo 2023-2024.

Objetivos Específicos

O.E.1: Diagnosticar la posición competitiva que ocupa José M. Alladio e Hijos S.A. en el mercado de los productos semiautomáticos para el 2023 al 2024.

O.E.2: Analizar las potencialidades que obtiene José M. Alladio e Hijos S.A. sobre la elaboración de un nuevo plan de negocios para el 2024.

O.E.3: Extraer conclusiones sobre la viabilidad del proyecto a través de indicadores financieros que permitan definir la conveniencia de su ejecución para el 2023 al 2024.

Justificación

Para la empresa, el desarrollo de este trabajo le permitirá contar con un plan de negocios diseñado para obtener un direccionamiento de sus acciones, a su vez puede impulsar la eficiencia operativa y la toma de decisiones estratégicas y poder así mejorar su gestión de ventas. Los resultados de este trabajo le permitirán a la gerencia documentar los análisis realizados sobre cómo confeccionar un plan de negocios para la futura toma de decisiones y la proposición de instancias superadoras que accedan a puntos diferenciadores frente al resto de los competidores.

La gerencia de la empresa ha visto como en el mercado argentino han aumentado los competidores, y como parte de sus clientes tradicionales optan por comprar otras opciones de semiautomáticos, situación que ha afectado sus ventas. Ante este panorama se justifica analizar cómo a través de un plan de

negocios, se puede superar esta situación, incrementando sus potencialidades y con ello aumentar sus ventas y captar nuevos clientes.

Además de mejorar sus resultados, podrá reducir los riesgos sobre cómo reaccionar a tiempo sobre los estudios de mercado y la toma de decisiones para innovar sistemáticamente en el ciclo de vida sobre sus carteras de productos, adecuándose mediante la actualización de sus procesos y al contexto en el cual se encuentra con competidores de fuerte apuesta a la innovación tecnológica.

El análisis para llegar a las propuestas de mejora se centrará en distintos aspectos considerados relevantes, como elaborar estrategias desde el equipo directivo sobre las nuevas tendencias en los productos del mercado. Basándose en lo anterior dicho se buscará a su vez, subrayar la importancia que tienen que estar observando las variables del mercado constantemente y actualizarlas del mercado para definir, modificar y asentar nuevas estrategias como herramienta estructural de la dirección.

En cuanto al impacto social, este trabajo se justifica porque permitirá a la empresa mantener e incluso aumentar los puestos de trabajo. Esto es valioso porque genera beneficios para los empleados al brindarles ingresos económicos y estabilidad laboral. Igualmente, el plan le permite a la empresa brindar variedad de productos a costos razonables, facilitando a los clientes y consumidores acceder a lavarropas semiautomáticos de calidad, sin necesidad de optar por otras alternativas importadas.

Capítulo II

Marco Teórico

Marco Teórico

Para sentar las bases de este proyecto, se llevará a cabo una revisión exhaustiva de las teorías elaboradas por diversos autores en relación con el tema de investigación. Este análisis permitirá exponer la metodología para abordar el problema, respaldándose en una variedad de herramientas que contribuyen al proceso de desarrollo.

En este apartado se tomará como referencia las diez secciones propuestas por Greg Balanko-Dickson en su libro "Cómo preparar un plan de negocios exitoso" y que estará complementado con otros autores que desarrollan las mismas temáticas.

Plan de negocio

Un plan de negocios es un instrumento que se utiliza para documentar la intención y es utilizado para comunicar los planes, estrategias y tácticas a sus administradores, socios e inversionistas.

Un plan de negocios se utiliza para informar como su estrategia aumentará su probabilidad de éxito en una nueva empresa o un negocio existente. Además, se usa para el debate entre socios que requieren pactar sus planes y finalmente, contiene objetivos estratégicos y tácticos (Balanko-Dickson, 2008).

Balanko-Dickson define al plan de negocio como "un documento formal elaborado para capturar y comunicar la dirección planeada y las maniobras que se requieren para que el negocio alcance su meta más importante: rentabilidad" (Balanko-Dickson, 2008, pág. 7). Así mismo J.L. Esteban (2015) señala que "el plan de negocio es el documento que se utiliza para analizar, evaluar, presentar y filtrar un proyecto de empresa". Además, muestra que en él se examinan diferentes alternativas para llevar adelante una idea de negocio, se evalúan la

capacidad técnica y comercial, junto a los resultados económico-financieros y la obtención de recursos.

Díaz De Santos (1994) afirma que un plan de negocios es “un documento por escrito que sigue un proceso continuo, congruente, encaminado a la acción, en donde contienen las acciones futuras a ejecutar por parte de la empresa, utilizando sus recursos, procurando establecer mecanismos que permitirán lograr los resultados esperados”.

Para diagramar un plan de negocio exitoso, se requiere contemplar una serie de pasos, a saber, según Balanko-Dickson (2008):

- 1- El análisis de la industria describe las tendencias, perspectivas de demanda, barreras al acceso y crecimiento, papel del gobierno y salud financiera de la industria, etc.
- 2- El análisis del mercado señala las tendencias en el mercado, análisis de la competencia, cómo se tomarán las decisiones, etc.
- 3- Los productos y servicios precisan los insumos, costos y ganancias, posicionamiento de producto y ciclo de vida del producto.
- 4- La descripción de negocios describe a la empresa, incluyendo su marca, visión, misión, etc.
- 5- La estrategia de marketing muestra la utilización de los canales de distribución, ventas, fijación de precios y posicionamiento en el mercado. También contiene una descripción de las herramientas de ventas y marketing.
- 6- Las operaciones y administración proveen referencias de cómo planea administrar la estructura organizacional y responsabilidades.
- 7- El plan financiero contiene copias de estados financieros anteriores y proyecciones financieras proforma.
- 8- El plan de implementación describe cómo utilizará todas las partes intervinientes como el personal, sistemas, comunicación, contabilidad, equipo, software, oficina, etc.

- 9- El plan de contingencia identifica todos los riesgos potenciales y su plan para reducir o eliminar las amenazas identificadas.
- 10- El resumen ejecutivo: se escribe al final, pero figura en la primera página.

Díaz de Santos (1994) no concuerda con la estructura previamente mencionada, ya que la estructura de un plan de negocio debería estar enfocada a cinco apartados como un proceso progresivo determine la viabilidad del proyecto. Estos cinco apartados son los siguientes:

1. Misión de la empresa, busca cuestionar su existencia y su propósito.
2. Objetivos, son coherentes con el resultado de la gestión de la empresa.
3. Análisis DOFA, busca identificar aquellas trabas y aspectos positivos que fortalecen el plan de negocio.
4. Planes de acción, son actividades para lograr alcanzar los objetivos establecidos.
5. Presupuestos, delimita los recursos necesarios para la puesta en marcha del negocio (Díaz De Santos, 1994).

A continuación, se describen de forma profunda las secciones que componen el cuerpo del plan de negocio. Las secciones se exponen teniendo en cuenta el orden en cómo se debe presentar.

Análisis de la industria (análisis del macroentorno)

Este análisis tiene como objetivo identificar los factores que ejercerán influencia en el entorno externo en el que opera el negocio, es decir, aquellos que están fuera de su control directo.

Identificar los factores externos que influyen en el negocio le otorga un mayor tiempo para la formulación de una acción para contrarrestarlos. Incluyen las tendencias de la industria, la composición de su mercado, el ambiente competitivo, el clima económico, las tendencias demográficas y el papel de la tecnología. Las áreas que se estudian son los aspectos sociales, legales y políticos (Balanko-Dickson, 2008).

Del mismo modo Thompson (2012) declara que es un análisis que se utiliza para conocer el ambiente externo que puede influir en las decisiones finales de la empresa, modificando así su accionar, por lo que resulta importante que los mismos puedan conocer el macroambiente que rodea a la organización y que puede llegar a afectarla.

Según este autor, el análisis incluye:

Los factores políticos que especifican el grado de intervención del gobierno en la economía. Incluyen políticas de impuestos, leyes laborales, tarifas y estabilidad política.

Los factores económicos contienen la evolución económica, tipos de cambio y las tasas de inflación.

Los factores socioculturales se componen de la tasa de crecimiento de la población, distribución de edades, nivel de educación, etc.

Los factores tecnológicos están compuestos por acciones como investigación y desarrollo y automatización.

Los factores ecológicos y medioambientales se constituyen del clima, el cambio climático y factores asociados con la escasez de agua, etc.

Los factores legales representan las leyes contra la discriminación, leyes para el consumidor, ley antimonopolio, leyes de la salud y protección.

Además, el aumento en la preocupación sobre las consecuencias del cambio climático ha influenciado la marcha de las empresas y los productos que éstas

ofrecen, en donde ambos han provocado la creación de nuevos mercados como así también la disminución o desaparición de estos (Arthur A. Thompson, 2012).

Análisis del Microentorno

Para efectuar dicho análisis es ventajoso emplear la herramienta denominada "las cinco fuerzas de Porter", que permitirá conocer con detalle ciertos aspectos claves del negocio. Ella se compone por:

En la amenaza de entrada de nuevos competidores siendo la barrera de entrada al mercado determinara si el segmento al cual apunta el negocio es lo suficientemente atractivo. Con esto se refiere a que si las barreras de entrada son fáciles de franquear será un poco menos atractivo (Porter, 2008).

En la amenaza de productos sustitutos que consta que el segmento elegido será menos atractivo en la medida que existan productos que puedan sustituir la demanda del producto principal.

El poder de negociación de los proveedores siendo la fuerza que se refiere a la capacidad que tiene el proveedor de establecer condiciones (Porter, 2008).

El poder de negociación de los compradores que es el grado de organización de los compradores en cuanto a la relación precio-calidad que desean pagar, determinará los precios y márgenes de ganancia que la empresa podrá obtener en ese segmento en particular del mercado.

La rivalidad entre competidores es la fuerza que se tiene en cuenta la posición de los competidores en el mercado. Se considera que será más difícil competir en un sector en el que las empresas rivales se encuentren muy bien posicionadas (Porter, 2008).

Análisis Interno de la empresa

En este análisis se puntualizan los aspectos situacionales específicos a la organización. Se busca entender el funcionamiento de la empresa desde el aspecto corporativo funcional, de negocios y operativo.

Según Hill-Jones (2009) la intención de este análisis interno es identificar los recursos y capacidades de la organización y su combinación para lograr sus competencias distintivas. Todo este esfuerzo de combinación se realiza para llevar a la organización a generar ventajas competitivas, es decir que con la administración eficiente de sus recursos y aplicando procedimientos, metodologías y desarrollos administrativos correctos.

Desde otra mirada, y en complemento Sainz de Vicuña Ancin (2012) expresa que el análisis interno en búsqueda de estos recursos y capacidades debe realizarse desde lo más elevado de la organización, pasando por el nivel corporativo, el táctico/funcional y el operativo.

El autor expone que en el análisis interno debe comprobar la determinación de los objetivos corporativos y estratégicos, comprendiendo si son consistentes a los lineamientos estratégicos y a las decisiones operativas. De la misma manera a través de un análisis entre la estructura organizacional, sus procesos de producción y el desarrollo de sus recursos humanos, para saber si se están elaborando las actividades para el cumplimiento de los objetivos.

En correspondencia de que se apliquen diferentes herramientas dentro de este análisis es que se destaca el entendimiento del concepto de cadena de valor. Toda compañía posee una cadena de valor, que según Thommas-Hunger (2007) se define como: "una serie relacionada de actividades que crean valor, que se inicia con las materias primas básicas que proporcionan los proveedores, continua con una serie de actividades de valor involucradas en la producción y marketing de un producto y termina con los distribuidores que entregan los bienes terminados en manos del consumidor final".

Esta serie de actividades transforman los insumos en productos y, a su vez, le agrega valor al producto que se obtiene. La cadena de valor está compuesta por actividades esenciales y de apoyo que permiten incrementar el valor del producto, y al mismo tiempo le permiten a la organización implementar sus tareas y actividades claves del proceso productivo, pudiendo identificar los momentos, y periodos de la línea productiva, en los que deben optimizar los recursos o las formas de aplicar los mecanismos (Hill-Jones, 2009).

Análisis del mercado

En esta sección se expone la industria en la cual la empresa desarrolla su actividad, también se debe incluir el estudio de mercado, investigar al cliente meta, el pronóstico de la demanda e incluir la estrategia de marketing.

Se deben considerar el análisis de la competencia en donde se evalúan las fortalezas y debilidades, pero fundamentalmente como compiten.

Además, evaluar las ventas y utilidades por segmento de mercado en donde debe identificar y describir cuántos productos o servicios venderá, y cuándo y a quién los venderá. Como así también se piensa en una investigación profunda de mercados por medio de grupos de sondeo, pruebas de marketing, encuestas, observación y experimentación. Asimismo, se suma a lo expresado anteriormente la segmentación de mercado, la determinación del mercado, el área de mercado y los factores externos (Balanko-Dickson, 2008).

En este análisis se busca observar y describir el entorno en el cual se encontrará nuestro emprendimiento o negocio. Este análisis busca "examinar en su entorno local identificar un nicho rentable" (Balanko-Dickson, 2008). También se deben tener en cuenta las economías a escala, la participación del mercado, el nicho, el posicionamiento del mercado y la ventaja competitiva.

La ventaja competitiva es la característica que hace que un producto sea más deseable que el resto de los productos de los competidores (Kotler-Keller, 2012).

Los instrumentos más utilizados para hacerlo es la matriz FODA. La misma posibilita clasificar en fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas a todos los datos relevados.

Según Vicuña las oportunidades y amenazas son los factores desarrollados desde el ámbito externo, afectan indirectamente sobre el ejercicio de la compañía. Las oportunidades intervienen de manera positiva en el desarrollo organizacional de la compañía, afectando y disminuyendo sus posibilidades de crecimiento (Sainz de Vicuña, 2012).

Las fortalezas y debilidades son los factores internos desarrollados desde el eje central de la compañía. Las fortalezas son positivas, conceden a la organización la realización de acciones que contribuyen. En cuanto a las debilidades son insuficiencias que pueden afectar el crecimiento de una compañía.

Productos o servicios

En esta parte del plan se describe con una afirmación clara y simple de lo que es su producto o qué servicio proporcionará su negocio. Se debe definir la línea de productos que se planea vender, como se usan y cuál es su característica principal, sabiendo si se ofrecerá una mezcla de productos o servicios, explicando su amplitud en cuanto al número productos a ofrecer y la profundidad en cantidad de variantes que ofrece del producto o servicio a los futuros clientes (Balanko-Dickson, 2008).

Igualmente se debe tener en cuenta las estrategias de posicionamiento del producto y servicio que pueden ser tan simples como convertirse en el paladín de su negocio. Posicionar es identificar qué es lo que usted puede entregar mejor que nadie y que satisfaga una necesidad no cubierta en el mercado. El

posicionamiento es declarar explícitamente lo que su negocio representará Balanko-Dickson (2008).

En las planeaciones queremos obtener resultados favorables, pero en el mundo real no siempre son positivos ya que se suceden imprevistos. Por lo tanto, el plan debe tender a ser realista y predecir los futuros cambios que afectarán a la empresa.

Los productos poseen un ciclo de vida, que se constituye de introducción, crecimiento, madurez y decadencia. El tiempo que durará cada una de estas fases es muy distinta. Si el producto es una tendencia nueva, emergente o madura, pueden caer en la obsolescencia o perder participación de mercado, algunos productos pueden modificarse y prolongar su ciclo hacia delante por la tecnología y la innovación.

Se puede incluir en una hoja de cálculo, los ingresos, costos y utilidades de cada uno de los artículos. Luego utilizar esta información para preparar sus proyecciones de ingresos y gastos cuando llegue el momento de elaborar sus estados financieros proforma según Balanko-Dickson (2008).

Descripción del negocio

Es la parte en la cual se centra directamente en el concepto de negocio al entregar una visión de la historia, la naturaleza básica, el objetivo del negocio y expresar porque el negocio será exitoso (Harvard Business School, 2009).

En el mismo debemos incluir una serie de puntos como:

La marca es en donde expondremos el nombre del negocio, el logo, los colores elegidos y una descripción de porqué se elige ese nombre.

La visión de un negocio es lo que deseamos ser a futuro, lo que queremos llegar a ser, debe ser planteada como el objetivo a largo plazo del negocio, debe ser clara y persuasiva para utilizarla como una fuerza impulsora.

La misión es la razón de ser del negocio, la declaración de la misión debe explicar cómo voy a cumplir mi visión (Balanko-Dickson, 2008). Según estos autores, una declaración de misión debe ser lo suficientemente breve de manera de infundir confianza y sea recordada.

Las metas describen lo que quiero lograr, las mismas deben ser expresadas de forma clara, medible, realista y flexible. Como así también se componen con un horizonte de tiempo que puede ser a corto plazo (desde los 6 meses a 1 año) y las metas a largo plazo (de los 2 años a 5 años).

Estrategias de marketing

Hace tiempo que el mercado se ha vuelto cada vez más exigente. Según Esteban (2015), a finales de la segunda guerra mundial, había necesidades básicas que cubrir y por lo tanto la demanda era muy superior a la oferta. El escenario se modifica cuando la oferta iguala o supera a la demanda. Desde ahí, el marketing definitivamente es necesario.

Según Kotler y Armstrong (2015), se define el marketing como: el proceso mediante el cual las compañías crean valor para los clientes y establecen relaciones sólidas para obtener a cambio valor de ellos.

En la confección de una estrategia de marketing se deberá determinar cuál es el mercado meta, a qué clientes satisfacer y realizar una segmentación de mercado para dividirlo en segmentos de clientes y determinar el mercado meta.

Posteriormente se determina la propuesta de valor, es decir, cómo se diferenciará y posicionará en el mercado el producto o servicio. Al definir una estrategia de diferenciación se debe expresar cuál es la ventaja competitiva del servicio o producto. Análogamente en la estrategia de posicionamiento se tendrá que determinar cómo quiere ser la empresa y cómo quiere que la perciban los clientes.

Como tercer paso luego de haber realizado la segmentación de mercado, las ventajas competitivas, se deben elaborar los detalles de la mezcla de marketing para lo cual se necesitará hacer un análisis de las 4 P de la mezcla de marketing: precio, producto, plaza y promoción (Kotler-Armstrong, 2012).

En el producto se deberá realizar una descripción del servicio como las características, calidad, nombre y servicio.

Para poder determinar el precio del producto o servicio que ofrecerá primero hay una serie de puntos que se deben averiguar: ¿Precio de la competencia?, ¿Poder adquisitivo de los clientes?, ¿Tendencias actuales?, ¿Precio que se pretende ofrecer por el servicio?

En el caso de la plaza se tendrá que determinar cuáles serán las actividades que el negocio realizará para que el servicio llegue al mercado meta.

Y la promoción implica las actividades que realizará para persuadir a los clientes a que consuman o utilicen el producto o servicio que ofrece. Para lo cual se necesitará saber ¿Qué medios de comunicación utilizará?, ¿Qué características resaltarán?, ¿A quién deseo llegar con la publicidad que se realice y los medios que utilice?

Operaciones y administración

Este apartado es en donde se describen las actividades que se realizan en la organización. Este plan es una herramienta que apunta el funcionamiento de su negocio, sino que también exhibe su filosofía de administración.

En su libro Balanko-Dickson declara que: "el propósito del plan de operaciones y de administración es brindar información precisa de modo puedan leerlo y entenderlo. En el caso de los subordinados, su plan debe ser detallista como para comprender sus expectativas y cómo implementar el plan. Y para un público externo, se debe describir de manera general todo el plan y sus

unidades. Los diagramas de flujo, interpretaciones y gráficas, y fotografías ayudan a demostrar cómo efectuará su plan” (Balanko-Dickson, 2008, pág. 111).

En el mismo se establece la ubicación del negocio, qué características tendrá las instalaciones, la descripción de los procesos de operación y administración, como se confeccionarán las compras, el manejo de los inventarios, la distribución de los productos, las necesidades de personal, así como el servicio al cliente final.

Plan Financiero

Esta es una sección clave del plan de negocios, porque traduce todas las otras partes del negocio a resultados financieros anticipados. Para preparar esta parte, se inicia en el análisis de las preocupaciones del estado actual y las proyecciones futuras de desempeño del negocio (Harvard Business School, 2009). “El propósito de plan financiero proforma es mostrar los recursos financieros que se requieren para llevar a cabo sus intenciones como se expusieron en el plan de negocios” (Balanko-Dickson, 2008).

El objetivo de elaborar un plan económico o financiero es poder determinar la rentabilidad y analizar la viabilidad económica de un negocio, para lo cual existen una serie de datos a averiguar: cuánto dinero se necesitará (inversión necesaria); cómo lo conseguirá (financiación); qué tipo de financiación utilizará; cuáles serán los ingresos; cuáles serán los costos variables; cuáles serán los costos fijos; determinar la TIR del negocio; determinar la VAN del negocio y determinar el punto de equilibrio del negocio.

El punto de equilibrio según Balanko-Dickson (2008) “es un instrumento que puede calcular el volumen de ventas que se necesita para recobrar el total de costos variables y fijos asociados con la producción de un producto”.

Para poder realizar un buen análisis del negocio es importante conocer el flujo de dinero que resulta de las operaciones normales del negocio a través de

las ventas de los productos o servicios de la empresa. El flujo de efectivo es importante porque indica su capacidad de pagar dividendos.

Por otro lado, para la determinación de la viabilidad del negocio, se emplea como herramienta financiera, al análisis de VAN y TIR del emprendimiento. Los autores Nassir Sapag Chain y Reinaldo Sapag Chain en su libro "Preparación y evaluación de proyectos" (2008), definen al valor actual neto (VAN) como: la diferencia de todos los conceptos considerados como ingresos y egresos expresados en moneda corriente actual; mientras que definen a la tasa interna de retorno (TIR) como la tasa de interés más alta que el inversionista podría pagar sin caer en pérdidas de capital monetario.

La utilización de éstas dos herramientas en forma conjunta será posible ya que, según Sapag Chain, "cuando la decisión es solo de aceptación o rechazo y no hay necesidad de consideraciones comparativas entre proyectos, las dos técnicas proporcionan igual resultado" (Sapag Chain, 2008).

Otro de los instrumentos mencionados por Balanko-Dickson, es el análisis de sensibilidad. El propósito de este es conocer la sensibilidad de la empresa ante cambios o variaciones en las ventas y los gastos.

Según el resultado permitirá conocer cómo responde la organización cuando las ventas disminuyen o se incrementan los costos. A través del estudio de las variaciones, ya sea en una sola variable o en varias simultáneamente, podremos ver cómo actúan los flujos de la organización antes estos cambios, acceder así tener más información para tomar decisiones.

Plan de contingencia

Al iniciar un proyecto de negocios el riesgo es ineludible, existen dos tipos de riesgos: riesgo especulativo y el riesgo puro. El primero de ellos es inherente a los negocios. La mayoría de las decisiones comerciales implican un riesgo especulativo. Este riesgo implica tomar una oportunidad de ganancia o pérdida.

En cambio, el riesgo puro es la amenaza de tener pérdida sin ninguna ganancia (Allen-Meyer, 2012).

En este aparato se debe trazar un plan para futuras contingencias, el cual les permita a los administradores de la empresa reducir el riesgo y el efecto que pueda producir el mismo sobre los empleados, clientes y las finanzas del negocio. Cada plan de negocios está basado en supuestos o proyecciones que son consideradas como ciertas. El proceso de elaborar su plan de contingencia ayuda a examinar la viabilidad del negocio cuando se demuestre que los supuestos no son correctos.

El objetivo del plan de contingencia es predecir los riesgos y planear cómo se responderá, manejará y actuará la empresa cuando ocurran eventos específicos. El plan para futuras contingencias debe incluir una descripción de las responsabilidades de los administradores, del personal y de los jefes de departamento (Balanko-Dickson, 2008).

Capítulo III

Metodología

Metodología

En la constitución de un plan de negocios, se necesita contar una metodología, la cual servirá de guía para alcanzar los objetivos planteados y poder así elaborar las conclusiones del proyecto. Se escogerá la metodología desarrollada por los autores Hernández, Fernández y Baptista.

En esta etapa se investigará sobre la rentabilidad de los lavarropas semiautomáticos, por lo tanto, se tomará en consideración la información recabada tanto de cámara argentina de comercio electrónico (CACE) y el instituto nacional de estadísticas y censos (INDEC).

La recolección de datos consiste en recabar datos que sean pertinentes a la investigación según Hernández et. Al. (2003). Para la selección de un instrumento de recolección de datos se deberán realizar actividades para determinar si es válido y confiable.

Este proyecto utilizará una metodología mixta, ósea tanto cualitativa como cuantitativa.

La metodología cualitativa analizará la problemática sobre los comportamientos sociales y culturales, tomando la información de la exploración de la bibliografía y del análisis de la encuesta. Todo esto contribuye al alcance del objetivo planteado.

Por otro lado, la metodología cuantitativa estudia aspectos capaces de ser cuantificados. Se realiza un análisis de los datos que aporta la encuesta y se confirman ciertos aspectos. El objetivo es disponer del estado de los datos documentales para orientar la investigación.

El proceso de búsqueda bibliográfica es el camino principal para desarrollar una investigación. Permite la gestación de ideas, corroborar los conocimientos sobre un tema en estudio, contextualizar el problema de investigación para conseguir una resolución.

Con internet se accede a información actualizada, aunque para obtener información certificada, debemos acceder a sitios de procedencia académica. Esta se analiza, se clasifica y se prepara en un informe para utilizarlos juntos a los resultados obtenidos.

Para la obtención de datos de la realidad actual se realizará un estudio cuantitativo mediante un cuestionario.

Tipo de estudio

Hernández, Fernández y Baptista (2003) declaran la existencia de múltiples tipos de investigación. Es muy importante que clasificación se elegirá ya que depende de esta, la estrategia, el diseño, la recolección de los datos, la elección de la muestra y demás elementos.

Un estudio exploratorio se realiza cuando se desconoce del problema de investigación, de acuerdo con Hernández et. Al. (2003). Sirve también para investigar sobre el tema bajo nuevas miradas y perspectivas.

Al comenzar se llevará a cabo una investigación exploratoria la cual permitirá conocer el sector en el cual desarrolla las actividades la empresa. A través del análisis de información referida al sector objeto de estudio.

Se realizará un diagnóstico y luego se ejecutará una investigación de mercado en dos fases, la primera fase es exploratoria mediante investigación de cualitativa, donde se desarrollarán grupos de enfoque y entrevista con especialistas; la otra fase es una concluyente que, a través de investigación cuantitativa, se realizarán encuestas sobre una muestra de la población objetivo, y se concluirá sobre los supuestos de partida de la investigación.

En el diagnóstico analizaremos lo siguiente:

- a) Análisis de la demanda del producto en el mercado actual, a partir de información de fuentes primarias y secundarias.

b) Análisis externo, analizando aspectos políticos y legales, la economía, lo social, lo tecnológico, y lo ecológico.

c) Análisis de las fuerzas competitivas, a partir de Porter, podremos establecer los poderes de negociación con los proveedores, y clientes, las amenazas de nuevos competidores, y de productos sustitutos, las barreras de entrada y salida, y la rivalidad entre competidores.

d) Evaluación de los factores externos e internos, a partir del análisis del FODA.

Este trabajo también requiere de un estudio descriptivo no experimental, porque comprende diferentes aspectos que influyen sobre plan de mercadeo, tales como la situación del mercado, los clientes, la competencia, aspectos comerciales de la empresa, los procesos de venta, así como actividades de promoción y publicidad. Y es tomado como no experimental, porque no manipula las variables deliberadamente, esto significa observar fenómenos tal y como se dan en su contexto natural Hernández et. Al. (2003). Este proyecto desarrollará este diseño, porque se pretende conocer las percepciones del mercado, sin alterar ninguna de las variables existentes en el contexto.

Se usa información de tipo primaria y secundaria. En el caso de la secundaria de tipo documental, permite indagar sobre datos del mercado de la empresa, de la competencia, las tendencias de hábitos de consumo y situaciones que inciden en el desempeño comercial y de ventas. Se toma información por medio de noticias, bases de datos, datos internos de la empresa, diversas encuestas y estadísticas publicadas por importantes instituciones que realizan diversos estudios junto con consultoras.

Con respecto a la información primaria, se efectuará una entrevista no estructurada al gerente general de la empresa para conocer la expectativa e interés en el aumento del mercado, elaborando un cuestionario adecuado con preguntas que tienen puntualmente como objetivo detectar el interés en un nuevo plan de negocios. Se analiza también la predisposición a la actualización

del diseño de la cartera de productos semiautomáticos surgido a partir de nuevas tendencias del cliente y la adecuación de la estructura organizacional que permita mantener en vigencia de la marca en todos los productos que comercializa la empresa.

A través de la entrevista con el gerente general, se busca confirmar la información recabada y complementar con información de sus vivencias.

Para comprender cuáles son los atributos que más valoran los clientes se utiliza la técnica del focus group. La información obtenida será analizada para evaluar la viabilidad de la propuesta.

Supone el planteamiento, un acercamiento a la realidad del objeto de estudio y a la teoría. Se aplicará una encuesta del tipo formulario online al segmento socioeconómico de C2 y C3 público objetivo del proyecto.

La técnica que se utilizará para la investigación será la encuesta del tipo formulario online, dirigido a personas del segmento. Se aplicará la encuesta en forma virtual direccionada al perfil del segmento objetivo. El tipo de muestra es no probabilístico por conveniencia.

También se realizará una observación participante que consiste en observar atentamente un fenómeno, hecho o caso, recopilar información y registrarla para su posterior análisis y que en este proyecto se realizó en el punto de venta de la empresa, para conocer los procesos de atención al cliente, exhibición de productos, publicidad y aspectos afines, así mismo se visita a la competencia para evaluar distintos factores que fueron analizados en las matrices de perfil competitivo.

Para elaborar un resumen, se debe obtener el contenido esencial del reporte de investigación, regularmente incluye el planteamiento del problema, la metodología, los resultados más importantes y las conclusiones. Este resumen debe ser sencillo, informativo, conciso y específico.

Fase de Investigación

Fase I: se realiza un estudio del entorno de la empresa, el sector y el mercado para visualizar las oportunidades y amenazas. En esta fase se usa la recopilación documental, la consulta de fuentes secundarias y el uso de la observación en el punto de venta.

Fase II: se identifican los aspectos internos que inciden en el desempeño de la empresa, con lo cual se acude a la entrevista y a fuentes primarias. A continuación, se constituye la matriz FODA.

Fase III: se crean estrategias para el marketing mix de la empresa, lo cual se hace partiendo de la información de la matriz FODA.

Fase IV: con base en las estrategias según el marketing mix, se establece un plan de acción para realizar un control y evaluación de las estrategias expuestas.

Capítulo IV

Antecedentes y diagnóstico organizacional

Análisis del Macroentorno

Para llevar a cabo el análisis del macroentorno se escogió la herramienta PESTEL, la cual tiene en consideración diversos aspectos, que se presentan a continuación:

Político y Económico

Se han unificado estas dos variables, ya que están extremadamente relacionadas, incrementándose mayormente en la actualidad donde la recesión económica hace que la política y todas las decisiones relacionadas, tengan un impacto directo en lo económico. Existen muchos elementos que influyen sobre la porción en la que está inmersa la empresa. El resultado de los análisis estadísticos en cuanto a la economía muestra crecimientos significativos a diferencia de años anteriores. No obstante, es muy posible que la economía se paralice.

Durante el año 2019, el PIB mostró un encogimiento de 9,9 %, por la crisis económica y las medidas de aislamiento y distanciamiento que el gobierno implementó debido a la pandemia.

A partir de mayo del 2020, la actividad creció mes a mes, y en diciembre acabó 2,1 % abajo en comparación con el mismo mes del 2019.

La proyección del año 2021 del Fondo Monetario Internacional (FMI) predice una evolución 5,8 %, a diferencia de lo anterior el Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM) del Banco Central de la República Argentina (BCRA) pronostica 6,7 %.

En el 2020 el promedio fue bajando a diferencia del 2021, que inició más elevado de lo que fue diciembre, tendencia que se asentó hasta enero y que en febrero se estancó. Por esta razón, la actividad no se verá en evolución por sobre los niveles actuales, expone Fabio Ventre, jefe del IIE (Dávila, 2021). A su vez, según información publicada por el Banco Central de la República Argentina

(BCRA), a través del análisis del Relevamiento de Expectativas de Mercado (REM), muestra que el IPC nivel general-Nacional proyecta un 72,6% de inflación anual para el año 2022.

Se puede mencionar también que los datos del INDEC (Instituto nacional de estadísticas y censos de la República Argentina) y el IPC (índice de precios al consumidor), obtuvieron un crecimiento mensual de 5,1% en diciembre de 2022, con un acumulado de 94,8%. En diciembre incrementó la actividad del servicio doméstico, que influyó en Equipamiento y mantenimiento del hogar (5,9%). Además, según las encuestas nacional del centro de compras en 2022, los rubros que encabezaron las ventas fueron: "Indumentaria, calzado y marroquinería", con el 44,3% del total, seguido por "Patio de comidas, alimentos y kioscos" con un 13,2%, el rubro "Electrónicos, electrodomésticos y computación" con 12,9% y "Ropa y accesorios deportivos" con un 10,9%. Esto es consecuencia a las ventas a precios corrientes en noviembre de 2022 obtuvieron 68.708,7 millones de pesos, equivalente a una suba del 120,3% con referencia al mismo mes del 2021.

El mercado cambiario de 2022, que consiste en 8.000 millones de dólares actuales más otros 3.000 millones del pasado, tiene 10.000 millones de dólares de importaciones pisadas. Y el control de importaciones es, claramente, un alimentador de la tasa de inflación. Por eso, es muy difícil que la inflación baje significativamente, tal como lo establece la pretensión presupuestaria, según Carlos Melconian (Bolsa de Comercio de Buenos aires, 2022).

La estimación preliminar del producto interno bruto (PIB), en el cuarto trimestre de 2023, muestra una caída de 1,4% con relación al mismo periodo del año anterior. El PIB desestacionalizado del cuarto trimestre de 2023, con respecto al tercer trimestre de 2023, arroja una variación de -1,9%, mientras que la tendencia ciclo muestra una variación de -0,1%. Las estimaciones preliminares del VAB a precios básicos desagregado por sector de actividad económica nos indica que la industria manufacturera registró un descenso en el

nivel de actividad de 6,0% y que el sector del comercio mayorista, minorista y reparaciones tuvo un descenso de 3,9%.

Por último, la probabilidad de que la tasa inflacionaria aumente durante 2023 está abierta, contrariamente que disminuya es muy difícil: "Es inexorable vincular a la tasa de inflación con la expectativa devaluatoria. La tasa de inflación está representada en un 80% por la política monetaria y fiscal.

El Nivel general del Índice de precios al consumidor registró un alza mensual de 13,2% en febrero de 2024, y acumuló una variación de 36,6%. En la comparación interanual, el incremento fue del 276,2%.

Las ventas totales a precios corrientes en enero de 2024 relevadas en la encuesta alcanzaron un total de 208.388,3 millones de pesos, lo que representa un incremento de 165,3% respecto al mismo mes del año anterior.

En enero de 2024, los rubros que lideran las ventas a precios corrientes de los centros de compras fueron: "Indumentaria, calzado y marroquinería", que representó el 36,3% del total; seguido por "Patio de comidas, alimentos y kioscos", con 17,9%; "Ropa y accesorios deportivos", con 11,8%; y "Electrónicos, electrodomésticos y computación", con 10,7%.

Social y demográfico

Con referencia a estas variables, se enfatizan algunos puntos en particular. Basándonos en los datos de la Dirección de Estadísticas y Censos de la Provincia de Córdoba, apreciamos un incremento global del desempleo. Cotejando el 4to trimestre del 2020 con el 4to trimestre del 2021 se aprecia una disminución del 2,9% del desempleo (de 13,0% a 10,1% respectivamente).

Si comparamos los mismos trimestres en diferentes años en términos absolutos y estimados en miles, y se podrá ejercer una comparación válida desde la perspectiva de la estacionalidad de la actividad; entre el cuarto trimestre del

año 2020 y el cuarto trimestre del año 2021; la encuesta permanente de hogares arroja para el gran córdoba un aumento en la cantidad de personas activas (40.416) en el mercado laboral (ocupados y desocupados).

Dicha magnitud queda conformada por un incremento de ocupados en una magnitud de 58.017 personas y una disminución de 17.601 personas que activamente buscan trabajo.

Comparando el cuarto trimestre de 2021 con el trimestre anterior, observamos que aumentó la cantidad de personas activas (701) en el mercado laboral (ocupado y desocupado). Este valor queda constituido por un incremento de 10.186 personas ocupadas y descenso de 9.733 personas que activamente buscan empleo.

Respecto a la composición del empleo y desempleo por rama de actividad, usualmente se observa que construcción, comercio, industria y servicio doméstico representan las principales ramas trimestre a trimestre. No obstante, varía la participación relativa.

En el tercer trimestre del 2021 (último dato disponible), el 72,6% de los desocupados (con empleo anterior) corresponde a construcción (26,5%), servicio doméstico (19,0%), comercio (15,1%), alojamiento y servicios de comidas (12,0%).

El 50,2% de las personas ocupadas se distribuyen principalmente en las mismas ramas de actividad que las del desempleo: comercio (19,5%), construcción (11,9%), industria (10,7%), administración pública y defensa (8,1%).

Estos datos muestran que, si bien hay disminución del desempleo debido a algunos factores económicos, la oferta disponible de mano de obra está en aumento, lo que posibilitará las opciones de contratación al momento de la constitución del emprendimiento. (Encuesta Permanente de Hogares (EPH), 2021).

En el segundo trimestre del 2023 la tasa de empleo en Córdoba fijó un nuevo máximo histórico. El crecimiento se explica principalmente por el aumento sostenido en la creación de empleos asalariados registrados en el sector privado en la provincia de Córdoba.

En el segundo trimestre de 2023 en el Gran Córdoba la tasa de empleo fue del 45,7%, subiendo 0,7 puntos porcentuales respecto al segundo trimestre del 2022. En tanto que, el desempleo fue de 8,3%, bajando 0,4 puntos porcentuales. Cabe destacar que, el crecimiento de la ocupación generó una reducción menor a la esperada en la desocupación, producto de la incorporación a la búsqueda de empleo de personas anteriormente inactivas. En este contexto de alto nivel de empleo, pero con salarios degradados por el acelerado proceso inflacionario, el crecimiento de la búsqueda de empleo por parte de personas anteriormente inactivas se puede explicar por la necesidad de los hogares de sumar ingresos.

En cuanto a la demografía se refiere, en la Argentina, se observa según los datos del Censo de población realizado en el año 2010, que viven aproximadamente 22.709.478 personas de sexo masculino y 23.525.352 personas del sexo femenino; dando así un total de 46.234.830 personas aproximadamente. De esa totalidad de personas, 29.263.182 están comprendidos entre los 20 y 74 años. Si comparamos a Buenos Aires con 17.875.743 de habitantes con el resto de las provincias, se observa que presenta el número más elevado de habitantes de todas las provincias seguidas por Córdoba 3.835.738 habitantes y seguidos por Santa Fe con 3.589.999.

Tecnológico

La importancia de esta variable está relacionada no con innovaciones o mejoras en cuanto a los procesos de manufacturas de elaboración, sino que está relacionado con los diseños de productos, los cuales influyen notablemente en el aumento de las ventas de varios competidores en el sector de

semiautomáticos. Esto se debe a dos características fundamentales del producto como lo son el incremento en la capacidad de lavado y la nueva tendencia del diseño en sus estéticas que son acompañadas con comando digital que presentan otro nivel de prestaciones en el segmento. A su vez, estas empresas competidoras ofrecen un servicio de entrega a todo el país sin costo, el cual facilita y agiliza la entrega de pedidos a los clientes.

Conclusión del Macroentorno

En conclusión, tras haber analizado los diferentes aspectos se determina que muestran indicadores poco alentadores, sobre todo en cuanto a lo político y lo social debido a la situación actual del país (aumento del desempleo, aumento general de precios, entre otros). Pero por el contrario hay que destacar ciertos aspectos positivos en cuanto a las tendencias sociales del consumo establecidas en el aumento de las capacidades de lavados y la revaloración de la estética junto a la tendencia del comando (acceso al programa de lavado) a ser totalmente digital y que además año a año se visualiza una demanda sostenida de los clientes en productos que acompañen los avances de los Smartphone.

Análisis microentorno

Para este análisis utilizaremos las 5 fuerzas de Porter, herramienta elaborada por Michael Porter y que se detallaran a continuación:

Poder de negociación de los compradores o clientes

Bajo este criterio se analizarán los clientes potenciales que tiene el producto. En la actualidad existen cinco (5) competidores principales (Alladio, Codini, Autosal, Pilisar y Metalúrgica Tuyú) para este segmento de clientes, esto provoca que se incremente el poder que tendrán los clientes a la hora de elegir qué

empresa será la que podrá cubrir sus necesidades del momento. Más del 70% de las empresas incluye en su gama de productos semiautomáticos mayor capacidad de lavado junto a una estética moderna, y al tratarse de un producto de similares características, la diferenciación del producto se basará en una mejor relación precio/calidad que se pueda ofrecer en el mercado. Por lo tanto, los clientes inclinarán sus decisiones de compra en función de aquel producto que pueda ofrecer mejores prestaciones en cuanto a la calidad y servicios (ya sea en cuanto al acompañamiento de la tecnología, capacidad y estética del producto).

Poder de negociación de los proveedores

En este apartado se pueden señalar factores que están alineados a esta fuerza, brindándonos la posibilidad de realizar un análisis más preciso.

En cuanto a la cantidad de proveedores para este tipo de empresas, son considerados como proveedores claves. En el mercado existe un gran número de proveedores, internacionales y algunos pocos nacionales. Estos ítems son comercializados a través de los fabricantes, los cuales ofrecen precios similares con distintos tipos de financiación. Los productos que son ofrecidos por los proveedores son muy similares, inclusive estos productos son estándares lo que se interpreta que tienen una fácil adaptabilidad a cualquier marca de lavarropas, pero a distintos precios y a distintas financiaciones, lo que permite a la empresa poder elegir entre un diverso número, inclinándose por aquel que se considere con mejor relación precio/calidad y servicio post venta.

Cuando hablamos del poder de decisión sobre el precio por parte del proveedor, se detectaron que existen 2 proveedores de plástico de producción nacional que comercializan sus productos directamente desde sus propios locales de ventas. Los considerados fabricantes (Petrocuyo y Petroken), tendrán la posibilidad de ofrecer los productos a un precio inferior, mientras que los demás fabricantes y comercios deberán estar atados a los precios que estas empresas

les establezcan. Por otro lado, se puede mencionar que el tipo de financiación que se ofrezca al momento de la venta será también un punto importante por considerar. Si bien las marcas fabricantes ofrecen menores precios, los demás negocios podrán diferenciarse de estos a través de las opciones de financiación que puedan ofrecer y así poder ejercer una influencia mayor sobre el consumidor final.

Weg es fabricante de motores y ofrece productos de una calidad media, pero con precios mayores en algunos productos junto al hecho que cuenta con el proteccionismo de antidumping.

Amenaza de nuevos competidores

Con referencia a esta fuerza se estudiarán las barreras de entrada a los competidores. Se considerará una variedad de barreras que permitirán a la organización crear una ventaja competitiva como las inversiones de capital, fundamentado en los análisis los costos de elaboración, la inversión que se requiere para poner en funcionamiento este proyecto, no es elevado en consideración a otros proyectos implementados.

Otra barrera es la diferenciación del producto y como es el lavarropas semiautomático es un producto estándar, la viabilidad de ofrecer productos con una alta diferenciación será muy dificultosa. Al tratarse de esta clase de producto, la diferenciación de este se dará en cuanto a la calidad y el diseño que se pueda ofrecer al menor precio posible. Las marcas líderes, emplean campañas comerciales intensivas, para ofrecer distintas promociones y descuentos que harán inclinarse a los consumidores a comprar sus productos. Según el relevamiento la empresa José M. Alladio e Hijos (líder en el mercado argentino); quien realiza campañas de promoción diferenciándose como marca y posicionándose en el inconsciente del consumidor. Lo que cabe aclarar que todas las promociones son dirigidas sobre los productos estrella y no de toda su gama de productos semiautomáticos.

También se suma el acceso a los canales de distribución, en donde se analiza el canal de distribución más utilizado por los fabricantes de electrodomésticos. Actualmente son utilizadas dos modalidades de entrega, el cual es el propio y el tercerizado.

Amenaza de productos sustitutos

En este apartado, se investigan los diversos productos que pueden suplantar el consumo del producto. En la diversa gama que brindan los fabricantes y ensambladores, encontramos como principales a los semiautomáticos sin carga y descarga automática y que son brindados complementados en el proceso de compra con secadoras. Del relevamiento realizado, se obtuvo que el 30% de los fabricantes y ensambladores ofrecen semiautomáticos de entrada de gama sin carga y descarga automática en su cartera de productos, mientras que el 70% no ofrece esta gama y empieza con los semiautomáticos que tiene prestaciones básicas. Los precios de los sustitutos son levemente inferiores, encontrando algunos con precios muy bajos (cerca de los 110 dólares), hasta algunos muy elevados (llegan hasta los 200 dólares por unidad de producto).

Rivalidad entre los competidores

Este análisis se realiza teniendo en consideración a los competidores directos. Se señaló inicialmente que aproximadamente el 30% de las empresas que comercializan a través de ensambladores en el país ofrecen en su portfolio a productos semiautomáticos, mostrando también dos variantes del producto, a diferentes rangos de precios. De los fabricantes analizados se determina que Codini es considerado la marca en la segunda posición en cuanto al liderazgo, no solo en cuanto al volumen de ventas que este puede alcanzar, sino también por las acciones en promoción y publicidad. Al tratarse de un rubro, en el cual el número de fabricantes del producto es muy reducido a nivel nacional

(alrededor de 10 establecimientos), hace que la rivalidad entre los mismos sea moderada. La diferenciación en este segmento de mercado puede darse a través del precio, de la calidad del producto y servicio post venta junto a la entrega sin costo del producto.

Entre los competidores directos, se logra enfatizar algunos, como los más importantes, como lo son Codini y AutoSal que son considerados los que se encuentran en las siguientes posiciones en el segmento de semiautomáticos, no solamente por los volúmenes de ventas, sino por el gran desarrollo de marca que poseen. El posicionamiento se debe a las grandes inversiones en marketing y publicidad y asociaciones con grandes marcas internacionales, así también como el crecimiento de sus puntos de ventas que poseen a lo largo de la Argentina. En sus carteras ofrece una amplia gama de productos, con diferentes opciones de precios, lo que permite abarcar un número elevado de consumidores.

En el tercer lugar se encuentra Pilisar (Philco) en participación de mercado, comparte algunas de las estrategias que se implementan en la empresa. Algunas de estas características están relacionadas al tipo de producto y la estrategia de marketing que emplea (fuertes inversiones buscando tener gran presencia en las redes sociales, entre otros). A su vez, también posee una gran variedad de lavadoras, con diferentes variedades de precios que al igual que Codini y AutoSal, le permite abarcar una gama de consumidores más amplia. Pero, a diferencia de la estrategia que buscamos implementar, Pilisar posee una estructura de costos fijas más pequeña, lo que implica a su vez menor requerimiento de mano de obra para poder atender pero que le costará abastecer a la demanda.

Conclusión del Microentorno

En conclusión, del análisis del microentorno: se consigue establecer que se trata de un rubro con una alta competitividad, donde las marcas líderes son quienes tienen la mayor diferenciación en cuanto a productos y su promoción. Por el contrario, las barreras de entrada y salidas al sector son bajas, lo que permite que el número de competidores cambie y se incremente de forma constante. Por último, en cuanto al producto en sí, al haber un número elevado de fabricantes que lo ofrecen muestra que el producto es buscado en forma creciente por los consumidores locales.

Análisis Interno de la industria

En este apartado se hace hincapié en los recursos clave que la empresa tiene en el presente para poder distinguirse de las otras empresas, porque estos permitirán separarnos de la competencia consiguiendo mayores ventajas competitivas.

Es importante subrayar el grado de madurez y consolidación que posee la empresa, las cuales establecen las bases para su constante crecimiento.

Se observa que el 90 % de las organizaciones competidoras posee una planificación de su negocio, lo que dificulta aún más elegir las estrategias y obtener un diferenciador, así también como ajustes en los costos de los productos. En particular la empresa ya tiene vasta experiencia en planificación lo que le permitirá avanzar identificando gran parte de los riesgos, pudiendo mitigarlos, eliminarlos o en su defecto controlarlos para continuar con el proyecto sin que el mismo fracase en la fase de desarrollo y producción.

Además, es primordial ser conscientes, desde un principio, que los productos que se ven amenazados por la competencia son productos sustitutos de los productos estrella de la firma y aunque el margen de utilidad no es importante para el negocio de la empresa, este apunta a los costos fijos de la organización

en épocas en donde el consumo del producto estrella es menor. Por lo tanto, sabemos de antemano que la empresa tendrá que tomar en consideración un ciclo de renovación de estrategias de toda su gama de productos, lo cual permitirá obtener mayor eficiencia y eficacia no solamente en los procesos productivos, sino a su vez obtener un producto final con una mayor calidad para los clientes. Se observa por los datos relevados, que en su mayoría los competidores no ofrecen una amplia gama de productos y prestando especial atención en los productos semiautomáticos en particular. La especialización en un producto en particular, en estas organizaciones les permite enfocar las estrategias de marketing en ese solo producto y de esta forma poder potenciar las ventas de este, pero en una posible batalla de precios agresiva la empresa cuenta con el respaldo de todas las entregadas de los demás productos y así poder soportar largas contiendas con sus competidores con productos de similares características y prestaciones. Esto permitirá generar una ventaja competitiva en la diferenciación en los precios, que de a poco permitirá posicionarnos en el inconsciente de los consumidores, logrando posicionarnos nuevamente de manera rápida en el mercado de semiautomáticos.

Marketing y Ventas

Estrategia de marketing

La estrategia comercial por implementar es realizar un restyling del producto basado en las preferencias y gustos del cliente (realizar encuestas y entrevistas). Además, realizar un estudio de mercado que guíe a identificar los clientes en donde el producto está inmerso y en donde hay potencialidad de crecimiento (segmentación de clientes), ofreciendo dos posibilidades de productos y precios basados en la misma, permitiéndole al cliente elegir diferentes estéticas de comando y coloración de la tapa junto con diversidad de autoadhesivos publicitarios de la marca.

Atributos básicos del producto

En este tipo de producto, las características principales son: la eficiencia en el lavado, la reducción en la asistencia de parte del usuario y que la estética de este acompañe los nuevos estilos/tendencias que poseen los hogares en la actualidad; también se ofrecerán dos variedades, complementadas estas con carga y descarga automáticas, o sin ella, según de que el cliente así lo requiera.

Estrategia de Precios

La estrategia es no seguir ofreciendo un precio dentro del promedio al del mercado, el cual incluirá la variante del producto, con nuevo diseño, con carga y descarga de agua y estéticas a elección. A su vez, se ofrecerán descuentos y promociones (mensuales y junto al volumen de compra, según las diferentes estrategias de marketing aplicadas en el momento). Se ofrecerá precios que estarán por debajo del promedio con relación a la competencia, buscando una elevada relación entre precio y calidad del producto.

Precio según producto

El precio de venta medio estimado del lavarropas semiautomático será de 264,7 USD,

Proyección de Precio de Venta inicial:

Tabla 1

Proyecciones de precio de Venta inicial

ANÁLISIS DE DISTINTAS ALTERNATIVAS											
DESCRIPCIÓN	PVP \$	PVP u\$s	PVP- IVA	Mk up	P Cesión	Total Costos			CM	CM %	Dólar
						MP+MO	GGV	0,1			
Modelo Actual "S"	\$ 156.726,50	u\$s 174,4	u\$s 144,1	40,0%	u\$s 102,96	u\$s 21,10	u\$s 13,38	u\$s 68,48	67%	u\$s 6,85	
Modelo Actual "A"	\$ 237.866,05	u\$s 264,7	u\$s 218,8	40,0%	u\$s 156,27	u\$s 31,63	u\$s 21,10	u\$s 103,54	66%	u\$s 10,35	

35%

Fuente: Elaboración propia (2024)

Márgenes mínimos

Se confeccionó el costeo en base a las distintas versiones de producto, para luego asignarle un % de margen sobre el producto, para luego sacar un promedio, logrando así que los productos con menor costo y compitiendo con aquellos que tienen un costo más elevado.

Forma de pago

La modalidad de cobro establecida es en cuenta corriente - contra cuenta corriente de clientes y cuenta corriente, cierre mensual - efectivo o cheque a 30 días (clientes habituales), contra entrega - cheque entre 30 y 60 días, contra entrega - cheque a 30 días (clientes con alternancia de compra) y anticipado 50% - efectivo y contra entrega 50% - cheque a 30 días (clientes poco habituales).

Plan de Comunicación

Público objetivo y medios por utilizar

Población de estudio: personas usuarias y no usuarias del semiautomático de nivel socioeconómico C2 y C3, de todas las edades y de cuatro regiones de Argentina.

Perfiles de la audiencia

Edad: Personas entre 25 hasta 64 años

Sexo: indistinto.

Trabajo: Trabajadores en relación de dependencia

Ingresos: Mayores a 495.798\$. Nivel adquisitivo medio (A principios del 2024).

Familia: Personas solteras o en familia.

El perfil que buscan permanentemente el progreso personal y familiar y que son trabajadores y extremadamente prácticos, no le interesa la moda y ni su imagen personal y más bien están en búsqueda de aquello que les pueda dar el mejor rendimiento por el esfuerzo invertido, tienden a estudiar carreras cortas. Este sector poblacional se encuentra en todo el territorio nacional, residiendo tanto en las grandes ciudades como en pequeños pueblos. El promedio de edad es de 45 años.

Su conducta predominante es de ser personas proactivas y trabajadores. El dinero es importante para ellos y valoran mucho el ahorro. Buscan el empleo para satisfacer sus necesidades de manutención e independencia y sobrevivencia.

Tomando de forma referencial el proceso de toma de decisiones, son personas que tienen acceso a la información. Se basan en experiencias anteriores para tomar decisiones y son influenciados por su entorno familiar. Motivados principalmente por la estabilidad y beneficios.

Los medios de comunicación más utilizados son los televisivos, radiales o de internet, familiares y principalmente en redes sociales.

Los valores que predominan en estas personas son trabajo, formación-capacitación y responsabilidad familiar.

Plan de Distribución

Diremos que el tipo de logística que opera es el de distribución, ya que tiene como objetivo realizar las entregas al cliente, ósea que la empresa es la encargada de las operaciones necesarias para el traslado de los productos terminados, desde la planta de manufactura hasta la dependencia del cliente dentro del territorio nacional.

La distribución por parte de la empresa comprende todas las etapas que se desarrollan en cuanto a la metodología del embalaje, manipulación de los productos (recomendaciones de estiba) junto de cómo se debe transportar y los itinerarios que se van a cubrir.

Logística Nacional

Se utiliza el transporte por carretera como medio de distribución principal, lo cual implica tener en cuenta sus ventajas y un punto de mejoras como el del tipo de transporte, su versatilidad, lo influenciado por los costos del combustible, la infraestructura y la seguridad vial, tipos de vehículos, compatibilidad con infraestructuras de los depósitos del cliente para descargar y las legislaciones vigentes del gobierno.

El medio de transporte más adecuado para los lavarropas embalados es el camión de tipo furgón que ofrece las mejores condiciones de seguridad. Al ser un camión cerrado impide el contacto con el medio ambiente evitando daños. Además, admite que sus cargas sean paletizadas.

Servicios

Servicio al Cliente:

El proceso de compra debe ser continuo y fluido, a los fines de ofrecer una experiencia reconfortante para el cliente. Se realizarán recomendaciones sobre los productos y se informarán de las diferentes promociones y descuentos con los que se cuenta en el momento.

Servicio Post venta

Es fundamental fidelizar al usuario al momento de la compra a través de la declaración de la existencia del servicio. Los clientes que presenten disconformidad con el producto entregado, se ofrecerá diferentes alternativas, en cuanto al restablecimiento de las condiciones del producto estética y funcionalmente, ofreciendo cambios directos de las piezas que no funcionen sin cargo o descuentos.

Conclusiones:

Analizando lo escrito anteriormente y haciendo hincapié al análisis del ambiente externo por medio de la herramienta PEST, al análisis del microentorno por medio de la herramienta Porter, como al análisis interno por medio del relevamiento de las entrevistas; se distingue una oportunidad clara de sugerir el desarrollo de un plan de negocio para el crecimiento en las ventas de los modelos semiautomáticos que produce la empresa. Dicha iniciativa se visualiza mediante el siguiente análisis:

En primer lugar y haciendo referencia al macro como al microentorno, se determina que la empresa estará inmersa en un entorno cambiante, dinámico. Sumado además a las nuevas tendencias sociales como variables que permitirán incrementar la porción de mercado. Como se explica, existen pocos competidores que comercializan lavarropas semiautomáticos en Argentina y que crecen debido a la demanda por parte de los consumidores dada la capacidad de compra actual junto a las nuevas tecnologías y estéticas.

En segundo lugar, haciendo referencia al análisis interno, se destaca que posee varias fortalezas, como las siguientes, Drean (la marca de José Alladio e hijos) es la marca líder en el mercado interno y en el segmento C3 con potencia a la altura de Samsung. Tiene el respaldo de Alladio: repuestos y servicio posventa, el precio de venta de sus productos son competitivos y su relación

precio/calidad percibida es elevada. Además, posee un sistema de distribución en funcionamiento y con una gran flota de vehículos, para llegar a todos los puntos del país, generando mayor respuesta en las entregas de los productos logrando diferenciarse de la competencia, ya que esta no ocasiona un costo adicional para el cliente y que este diferenciador impacta en el posicionamiento en el mercado.

Tomando en cuenta lo expuesto, la empresa tiene escasas oportunidades de crecimiento, pero para ello se debe apalancar en sus fortalezas y mejorar las debilidades internas, como lo es la activación del ciclo de vida de sus productos.

Teniendo en consideración que el negocio de los semiautomáticos fluctúa por lo que en su proyección a futuro las debilidades pueden dejar de considerarse como debilidades en sí.

En definitiva, con la meta de aportar a la empresa a través de la propuesta profesional, es importante tener en consideración que se basará en lograr afrontar las amenazas, como la crisis económica del país que podrían afectar el consumo por parte de los clientes potenciales. Además, el consumidor estará abierto a evaluar marcas y productos que antes no compraba y/o consumía.

Dada la escasez de oferta, el gobierno podría cambiar las políticas arancelarias favoreciendo el ingreso de productos importados.

Análisis de mercado

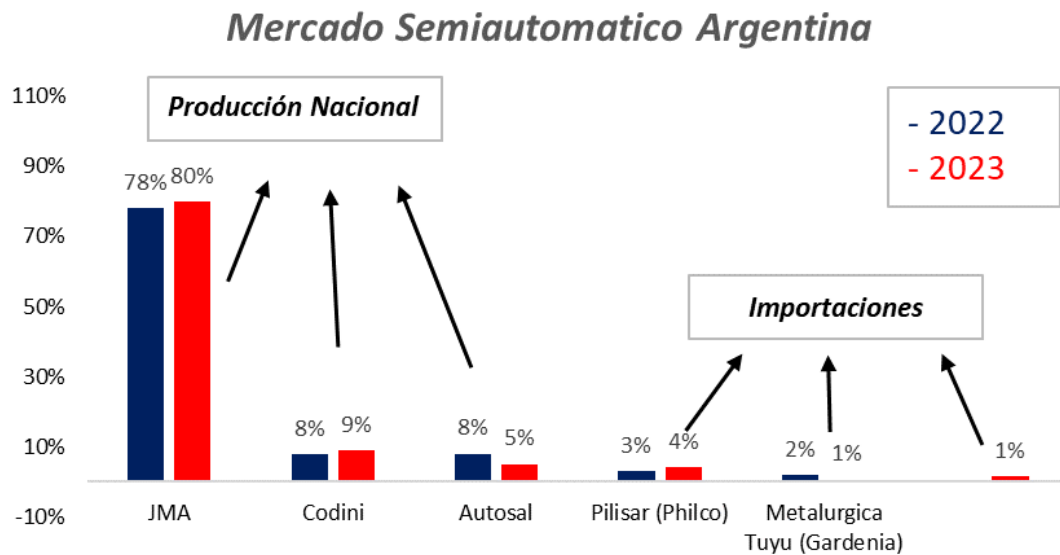
Situación Actual del Mercado Argentino

Al encarar la implementación del restyling sobre el producto Family para expandir las ventas dentro del país, se ha procedido a investigar el mercado, para lo cual se ha basado en las cifras y estadísticas disponibles en el Instituto Nacional de Estadística y Censos, la Cámara Argentina de Comercio Electrónico

(Encuesta de Comercios de Electrodomésticos y Artículos para el Hogar) y se realizó encuestas sobre clientes y vendedores de salón.

Figura 1

Mercado Semiautomático Argentino



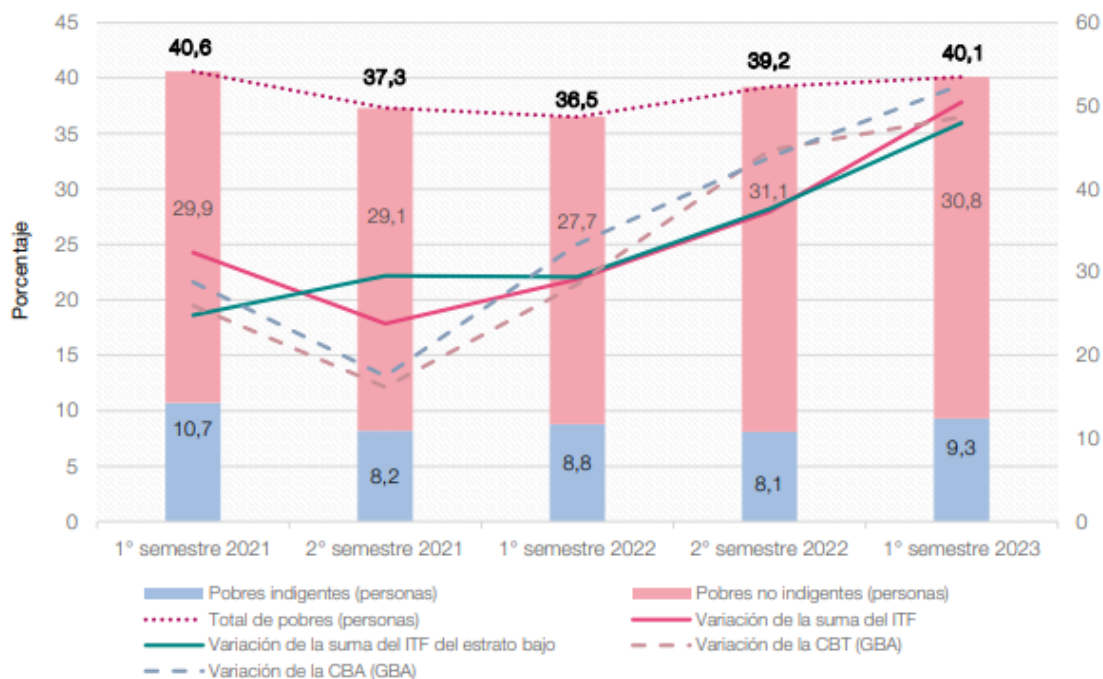
Fuente: Elaboración propia (2024)

En 2023 Columbia y Philco, poseen una pequeña participación. Tomando como referencia la participación del pasado, puede ser posible que la situación se revierta en el futuro y verse afectados, aunque sí se anticipan a ello podrán reaccionar a tiempo.

Figura 2

La pobreza

Gráfico 3. Incidencia de la pobreza y de la indigencia en las personas y variaciones del ingreso total familiar (ITF), la canasta básica alimentaria (CBA) y la canasta básica total (CBT). Total 31 aglomerados urbanos. Primer semestre 2021-primer semestre 2023



Nota: el estrato bajo está conformado por los deciles 1 a 4 (ver "Definiciones" en el Anexo metodológico del presente informe técnico).

Fuente: INDEC, Dirección de Encuesta Permanente de Hogares.

Fuente: INDEC 2023

Los resultados del primer semestre de 2023 correspondientes al total de aglomerados urbanos registraron que el porcentaje de hogares por debajo de la línea de pobreza (LP) alcanzó el 29,6%; en ellos reside el 40,1% de las personas. Dentro de este conjunto se distingue un 6,8% de hogares por debajo de la línea de indigencia (LI), que incluyen al 9,3% de las personas. Esto implica que, para el universo de los 31 aglomerados urbanos de la EPH, por debajo de la LP se encuentran 2.977.246 hogares, que incluyen a 11.769.747 personas; y, dentro

de ese conjunto, 686.076 hogares se encuentran por debajo de la LI, lo que representa 2.724.942 personas indigentes.

La clase social afectada por la crisis

Se deteriora el nivel socio económico de las familias y por lo tanto descienden las clases sociales más bajas.

Se replanteará la propuesta del lavarropas Family, para contrarrestar las amenazas potenciales de la competencia, extendiendo su ciclo de vida en el mercado y así ofrecer productos de calidad a la clase social más afectada por la crisis.

El estudio de mercado se centrará en estudiar qué valor le asignan a cada característica del producto, los diferentes segmentos de mercado. Los objetivos serán:

1. Identificar los atributos valorados de la categoría, entender como es el proceso de decisión de compra en base a estos atributos y que es lo que estarían dispuestos a resignar entre distintas combinaciones de estos, para cada segmento de público.
2. Identificar oportunidades de mejora concretas y específicas de producto que permitan agregar valor a cada segmento de público con el Family.

Metodología

Investigación cualitativa mercado nacional

Población de estudio: personas usuarias y no usuarias de Drear Family de nivel socioeconómico C2 y C3, de todas las edades y de 4 regiones de Argentina (Tucumán, Chaco, Capital Federal y Provincia de Bs As). Técnica: entrevistas en profundidad de 15 minutos de duración aproximada. Total 16 entrevistas.

Investigación cuantitativa mercado nacional

Población de estudio: residentes de Argentina, que poseen actualmente un lavarropas, usuarios y no usuarios de Drean Family. Los no usuarios son C2 y C3. Muestra: 286 casos (232 no usuarios y 54 usuarios)

Tabla 2

Usuarios por provincias

	No usuario	Usuarios	Total
Capital Federal	2	2	4
Provincia de buenos Aires	2	2	4
Tucumán	2	2	4
Chaco	3	1	4
	9	7	16

Fuente: Elaboración propia (2022)

Tabla 3

Clases de Usuarios

	No usuario	Usuarios
C2	33%	10%
C3	67%	90%
Total	100%	100%

Fuente: Elaboración propia (2022)

¿Quiénes son los usuarios y no usuarios?

Segmentación NO Usuarios

BÁSICOS (11%) NSE - 92% C3: sólo el 42% usa centrifugado, un 15% usa secarropas aparte y un 19% lava a mano. 34% saca la ropa mojada. No recomiendan su lavarropas. 35% no recuerda la marca de lavarropas.

ÉCONOS (33%) NSE - 69% C3: 66% usa lavarropas con centrifugado y un 22% usa secarropas aparte. 70% saca la ropa húmeda. No usa marcas premium, pero está conforme con su lavarropas.

COMPLETOS (56%) NSE - 60% C3: 83% usa centrifugado. 74% saca la ropa húmeda. Usa primeras marcas (Samsung / Whirlpool) El 41% usa Drean.

Caracterización Usuarios:

Se distribuyen por igual en conglomerados grandes y medianos, el 97% de los encuestados son mujeres, el 28% no completa el secundario y 68% no cree que sus ingresos vayan a bajar.

Conclusiones y recomendaciones

¿Qué se debería hacer con él Drean Family?

¿Hay que modificarlo en algún sentido o se debe poner foco en la comunicación?

¿Es posible con este producto capturar el mercado en baja económicamente?

Se observan dos caminos posibles:

Si la opción fuera la modificación del producto, se deberían considerar dos elementos:

- 1) Hacerlo automático (el precio podría modificarse, pero se sugiere que el incremento no sea muy elevado)
- 2) Cambiar su estética apuntando a la modernización (forma y controles)

Si el camino fuera la comunicación, se deberían fortalecer los siguientes aspectos:

Que el Drean Family tenga un alto grado de automatización en su proceso. Atributo que lo despegue del resto de los semiautomáticos. Foco en las motivaciones de tiempo libre/libertad.

En ese sentido explorar el concepto de escurrido automático (o en su defecto "escurrido eficiente") como forma de tentar a los consumidores sin perder

credibilidad. Esta función debe ser comprobable y automática (no como sugerencia de dejar la ropa un tiempo).

La comunicación exitosa de este atributo puede llegar a aquellos que aspiran a poseer centrifugado. Resulta poco probable que quienes ya poseen centrifugado opten por este lavarropas (atributo altamente relevante) a no ser que el escurrido fácil sea bienvenido y no signifique "bajar" de categoría. El Drean Family resulta más creíble como aspiracional hacia arriba que hacia abajo.

Testimonios de usuarios aprovechando su tiempo libre con el Drean Family, con la comodidad de la carga superior puede ser un buen eje creativo.

El material del tambor y el ahorro de agua son atributos que deben considerarse en la comunicación. Este último apuntaría a un segmento joven que asigna mayor relevancia a la sustentabilidad y eficiencia.

Tendría más impacto comunicar más que ahorro del aparato, ahorro económico personal (en jabón, en electricidad, etc.).

El sistema de lavado no parece un elemento que se perciba como un valor. A no ser que se comunique de una manera muy creativa, sería un factor de alta inversión para instalar.

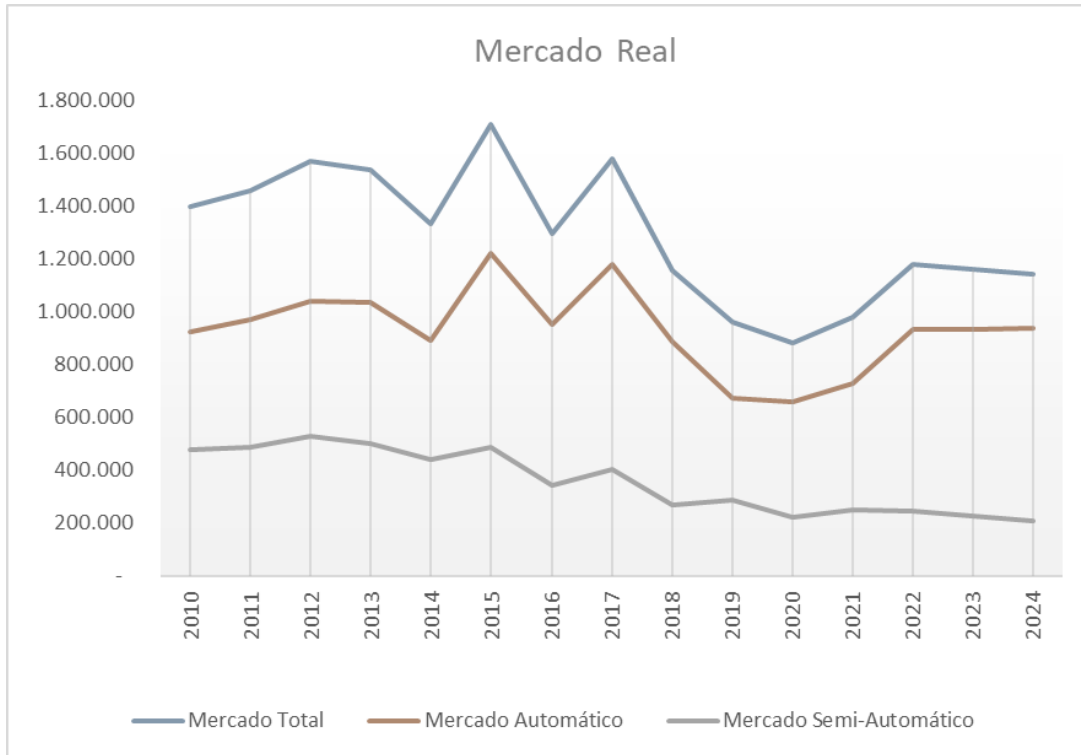
Todo lo anterior debería ser muy bien comunicado- sobre todo en el ambiente digital - ya que es un producto que no se ve favorecido por una compra impulsiva o desinformada. Pero resulta "imbatible" para aquellos sí informados.

Análisis de Mercado (pasado y futuro)

Mercado de semiautomáticos

Figura 3

Mercado Real (2000-2019)

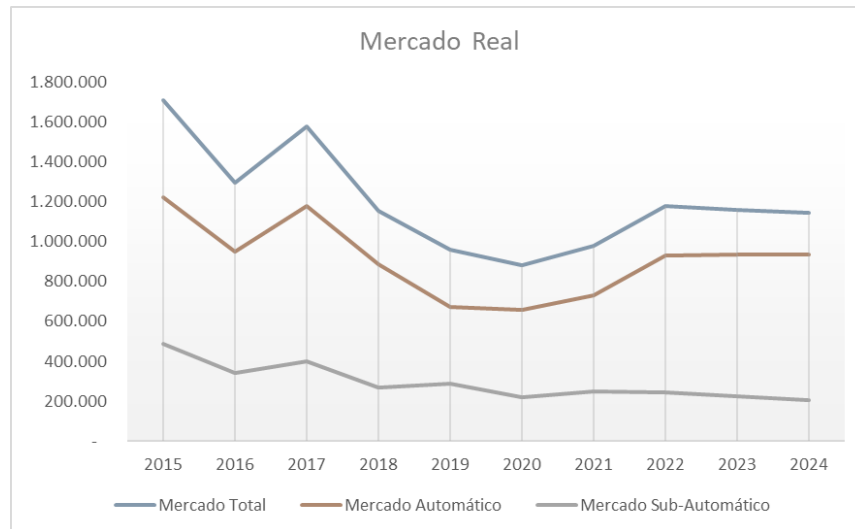


Fuente: Elaboración propia (2024)

En épocas de crisis se observa un leve repunte más rápido en mercados de semiautomáticos que en automáticos.

Figura 4

Mercado en época de crisis

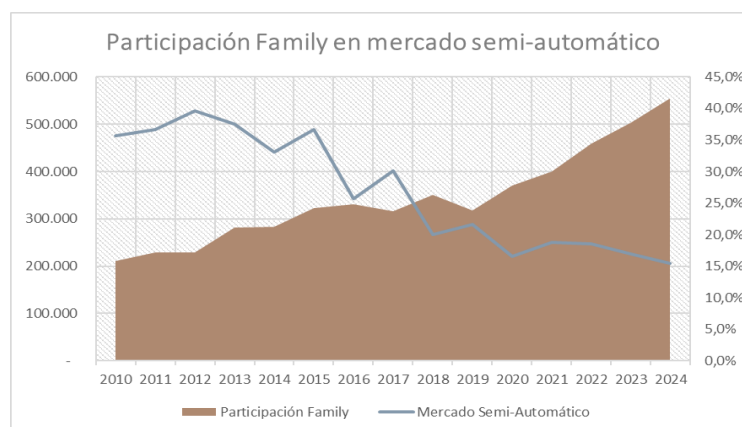


Fuente: Elaboración propia (2024)

Pero también, en épocas de crisis, la caída es mucho menor en la cantidad de productos promedios en segmentos de semiautomáticos que en automáticos. Pero en épocas de normalidad se estabiliza el verdadero volumen de mercado.

Figura 5

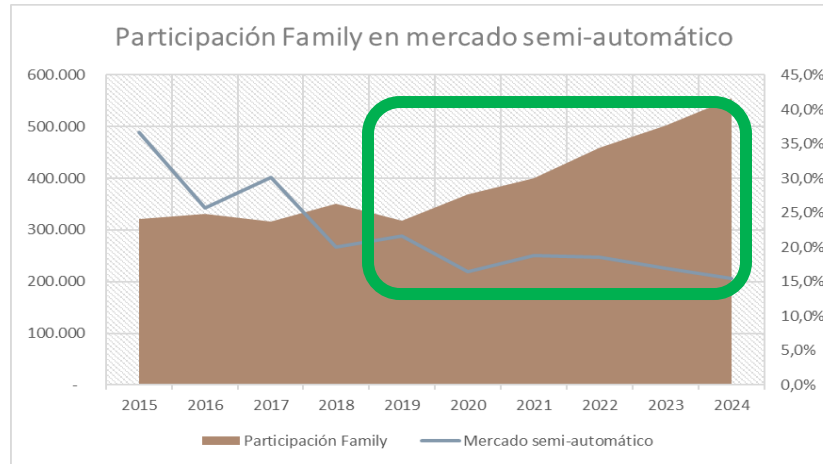
Participación del Family



Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 6

Participación del Family

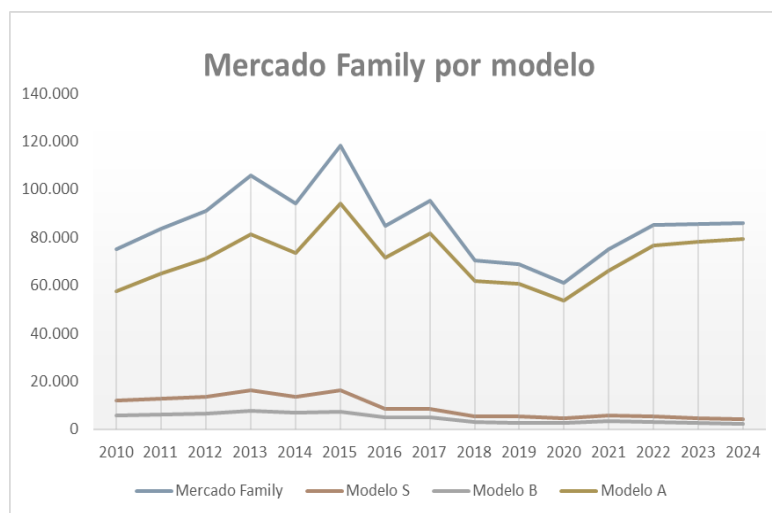


Fuente: Elaboración propia (2024)

Romper el paradigma de mirar siempre el volumen sesgo muchas veces de ver la participación dentro del segmento. En este caso, el Family siempre creció en semiautomáticos.

Figura 7

Mercado del Family por modelo



Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 4

Porcentaje de participación por modelo

	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024
FAM "A"	80%	84%	86%	88%	88%	88%	88%	90%	91%	92%
FAM "S"	14%	10%	9%	8%	8%	8%	8%	6%	6%	5%
FAM "B"	6%	6%	5%	4%	4%	4%	4%	4%	3%	3%

Fuente: Elaboración propia (2024)

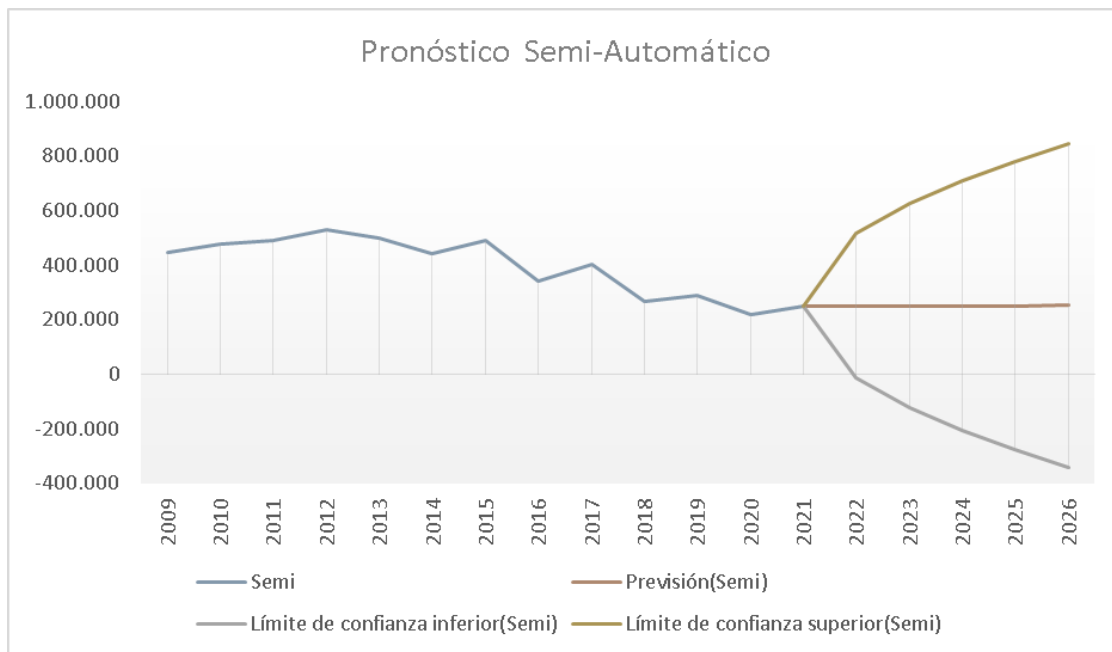
FAM "A" Gana 11 pp / FAM "S" Pierde 8pp / FAM "B" Pierde 5pp

Proyección del Mercado de Semiautomáticos

Para proyectar el mercado argentino de semiautomáticos utilizamos dos herramientas del Excel – 1) Análisis de Hipótesis.

Figura 8

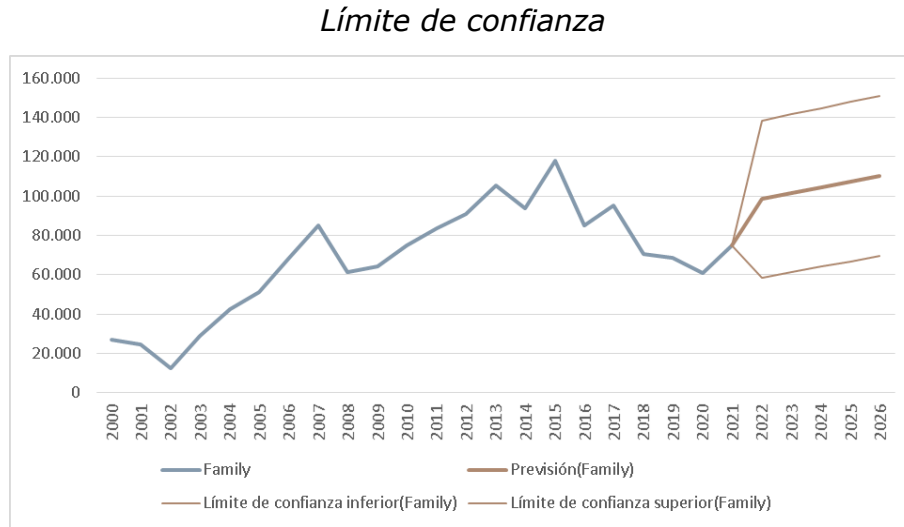
Pronóstico de Semiautomáticos



Fuente: Elaboración propia (2024)

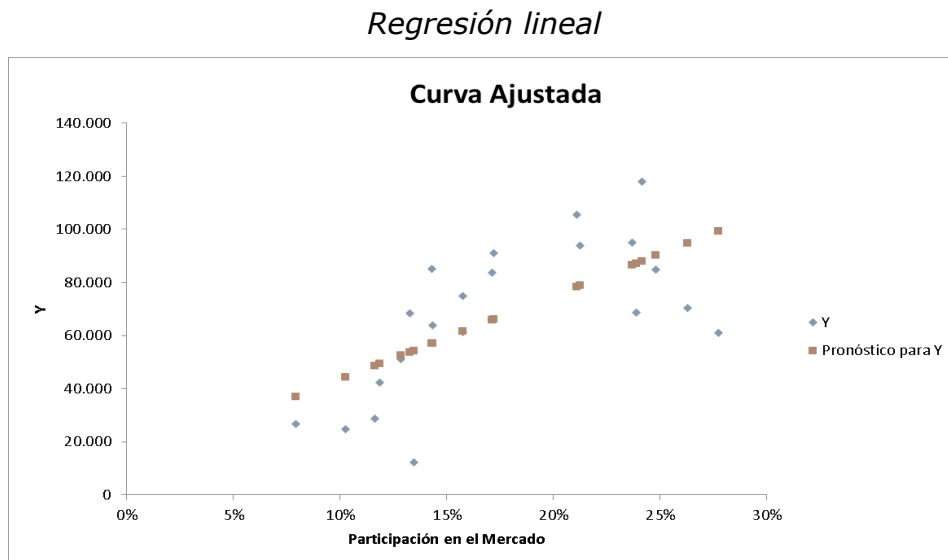
Cuando se simula a futuro y se toma ambas series de datos, el valor más lógico que arroja la herramienta, es el volumen de 250.000 unidades en semiautomáticos a tomar para los próximos 5 años.

Figura 9



Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 10



Nota: (Única variable tomada es la participación de Family en el MA semi)

Análisis FODA

Para que la implementación de este proyecto se lleve a cabo en una empresa que ya está en marcha se analiza la aplicación de restyling en un producto semiautomático, para ello se utiliza la herramienta llamada FODA o DAFO y gracias a la misma se podrá detallar cuáles son sus características internas, es decir las fortalezas y debilidades que posee la empresa, como así también estudiar la situación externa que serían las oportunidades y amenazas que encuentra en el ambiente externo.

A continuación, se expone la Matriz FODA

Figura 11

Análisis FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p><i>Drean marca líder en el mercado interno, en el segmento C3 con potencia a la altura de Samsung.</i></p> <p><i>Producto nacional con el respaldo de Alladio: repuestos y servicio posventa.</i></p> <p><i>Crecimiento de la %PM del Family en los últimos 20 años.</i></p> <p><i>Mejores prestaciones (acero tambor, calidad de lavado, grado automatismo) y eficiencia (energía, agua) que sus competidores de la categoría semiautomáticos y con atributos valorados en la Precio competitivo y relación precio/calidad percibida elevada.</i></p> <p><i>Los usuarios Family están muy satisfechos: el 84% volvería a comprarlo.</i></p> <p><i>El segmento Completo y Exigente estaría dispuesto a comprar el Family en un 43%, y los usuarios de automáticos en un 38%. Un 45% de NO usuarios Family comprarían el producto.</i></p>	<p><i>Incremento de la clase media, media baja (C2, C3, D1), menor poder adquisitivo. El consumidor va a tener que resignar su nivel de vida.</i></p> <p><i>El consumidor estará abierto a evaluar marcas y productos que antes no compraba y/o consumía, considerando el precio como un factor más relevante. (Usuario de lvv automáticos, posibilidad de elegir Family)</i></p> <p><i>En épocas de crisis existe un incremento de la categoría semi-automáticos en detrimento de la categoría automáticos.</i></p> <p><i>El incremento en la capacidad de lavado es un driver de decisión de la categoría. (Family sub-declarado con posibilidad de lavar 7 kg).</i></p> <p><i>Existe un segmento de los usuarios que considera al Family como automático. (posibilidad de instalar una nueva categoría en el mercado)</i></p> <p><i>Público joven asigna mayor valor a cuestiones de ahorro y sustentabilidad. (Usuario joven 78% alta probabilidad de compra Family)</i></p>

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p><i>El Family no tiene centrifugado, principal decisor de compra en la categoría automático. Peso del 43% del total de atributos.</i></p> <p><i>Diseño poco moderno que no trasmite sus atributos diferenciales (acero del tambor) y no se percibe como "tecnológico".</i></p> <p><i>Como integrante del portfolio de Drear, el Family quizás no apalanque el posicionamiento de la marca.</i></p> <p><i>Producto de poca capacidad de lavado, el menor en la categoría semi y uno de los menores en la cat. automáticos. Poco atractivo para mercados externos.</i></p> <p><i>No se comunican adecuadamente los atributos diferenciales del producto: material del tambor, grato de automatización, sistema de lavado, eficiencia y ahorro, etc.</i></p> <p><i>A nivel productivo, muchos equipamientos con gran cantidad de horas de mantenimiento y riesgos de quiebre.</i></p>	<p><i>El consumidor estará abierto a evaluar marcas y productos que antes no compraba y/o consumía, considerando el precio como un factor más relevante. (Segundas marcas: Philco, Gardenia, etc.).</i></p> <p><i>La falta de regulación a nivel de declaración de cap. de lavado permite que muchos productos se declaren por encima de su capacidad real. (Philco, Gardenia).</i></p> <p><i>Dada la escasez de oferta, el gobierno podría cambiar las políticas arancelarias favoreciendo el ingreso de productos importados.</i></p> <p><i>La escasez de proveedores nacionales limita la posibilidad de reducir los costos de insumos del producto. (precio menor).</i></p>

Fuente: Elaboración propia (2022)

Conclusiones diagnósticas

El aumento de la pobreza a nivel país y LATAM, el consecuente descenso de familias de clase media a media baja y el crecimiento de la categoría semiautomáticos en épocas de crisis, es una oportunidad excelente para captar nuevos usuarios (clientes de lavarropas automáticos) con una versión mejorada del Family 096A.

El nuevo Family 096A debería mejorar su declaración de capacidad de lavado (real vs declarada), su diseño debería poseer los códigos estéticos de la categoría de lavarropas automáticos y percibirse más moderno, alineándose al resto de la cartera de productos de la marca Drear.

Para neutralizar potenciales amenazas de la competencia con productos que apunten a la clase baja y los cambios de hábitos de compra (segundas marcas), se debe mejorar los costos y PVP del Family S, considerando que esta variable es el principal decisor de compra de este segmento de usuarios.

Es clave realizar un plan de comunicación que permita posicionar de manera eficaz las bondades y atributos diferenciales del lineal del Family para cada segmento de usuario.

En usuarios de lavarropas automáticos el objetivo es lograr que sienta que no está resignando al comprar el Family.

Potencial interesante en usuarios jóvenes, reforzar sustentabilidad y ahorro de agua

Posibilidad de instalar una nueva categoría: "El automático sin centrifugado" o alguna otra categoría a evaluar.

Incluir un plan específico para vendedores de salón: el usuario informado elige el Family.

A continuación, se describen una serie de acciones que pueden llevarse a cabo.

1. Elaborar acciones comunicacionales y promocionales para difundir el nombre del lavarropas y presentar promociones vigentes.

2. Ocupar los puntos más favorables de locales de venta para poner a la vista los productos y llamar la atención de los clientes.

3. Desplegar una intensa publicidad que permita generar una rápida penetración del producto y competir rápidamente.

4. Aprovechar las redes sociales con el objetivo de que la información fluya rápidamente a los clientes y la empresa pueda responder de forma inmediata a las consultas.

5. Utilizar la versatilidad de la moda para ofrecer diseños atractivos con el fin de instaurar un gran impacto visual en el mercado meta.

6. Seguir realizando acuerdos con proveedores para estabilizar los precios y salvaguardarse frente a una variación marcada en los precios.

7. Hacer rendir los conocimientos del personal para lograr la fidelización de los clientes y así evitar el cambio a los competidores.

8. Desarrollar una intensa campaña comunicacional con el fin de realizar un análisis de las preferencias del mercado que permita ofrecerles productos adecuados a sus necesidades.

Capítulo V

Propuesta Profesional

Introducción y Fundamentación de la propuesta profesional

Provocado por la gran inestabilidad política-económica vivenciada en la actualidad y lo expresado anteriormente en el análisis del macro entorno a través de la herramienta PEST, la empresa debe tener en consideración esta situación y plantear diferentes estrategias para que el negocio sea perdurable en el tiempo abordando con acciones las variables macroeconómicas del sector a nivel nacional y a la vez plantear líneas de acción posible para aquellas variables que no dependen de entorno de la empresa y que son dificultosas de manejar.

Para establecer un nuevo producto tomará en consideración elementos claves y con gran peso en la inversión inicial a analizar para su concreción y un futuro exitoso, los cuales son:

- El diseño/estética elegidos en su forma total o parcial que impactaría en la inversión de herramientas y
- La elección del comando de control del semiautomático, quien es el encargado de las funcionalidad y tiempo de este.

Estos costos impactarán al negocio de semiautomáticos en gran proporción y debido a esto se tendrán que elaborar estrategias para mitigar o reducir el impacto de los mismo para mejorar la rentabilidad enfocándose en la erogación de fondos y lograr una mayor eficiencia de los recursos asignados a las áreas como marketing y producción.

En correspondencia al plan de negocio de este trabajo final, la búsqueda se orientará hacia la disminución de costos y vinculándola con la aplicación del concepto denominado restyling de producto, el cual se refiere al rediseño, ósea que son trabajos de actualización en los productos durante su ciclo de vida.

Aunque el rediseño conserva el estilo básico se le añaden mejoras estéticas.

Es por ello por lo que mediante la aplicación de este concepto se buscará dar una solución a la problemática planteada desarrollando las etapas de aplicación

de un plan de negocio planteadas por el autor (Balanko-Dickson, 2008), expuestas anteriormente.

Etapas estratégicas de la propuesta profesional

El proceso de la etapa estratégica se orientará en dejar sentada las bases en las que se apoyará la empresa en relación con la misión, visión, políticas y valores de esta, en búsqueda de trazar las tácticas que se convertirán en líneas de acciones para la concreción de los objetivos del trabajo

Etapas tácticas de la propuesta profesional

Expresada la propuesta a realizar junto a los objetivos planteados, ahora comenzará el proceso de desarrollo de tácticas que se llevarán a cabo, basadas en los lineamientos que define el autor (Balanko-Dickson, 2008) para implementar un plan de negocio.

Las acciones tácticas que contendrá la propuesta profesional son las que se enumeran de forma siguiente:

- I. Producto y servicio: producto principal, amplitud y servicios secundarios.
- II. Descripción del negocio: estructura.
- III. Estrategia de marketing y ventas: definir el marketing mix, producto, precio, plaza y promoción.
- IV. Operaciones y administración: descripción de puestos.
- V. Plan financiero: búsqueda de presupuestos actualizados de equipamiento, proyecciones de ingresos y de gastos, inversión inicial, indicadores financieros.

VI. Plan de contingencia: acciones a realizar en caso de emergencias con mayor probabilidad.

VII. Plan de implementación: diagrama de Gantt.

VIII. Resumen ejecutivo.

Producto y servicio:

El producto en el que se basa esta propuesta es el modelo Family en su plataforma de variantes, este es un lavarropas semiautomático con sistema de lavado europeo con tambor.

Los semiautomáticos son aquellos que poseen funciones esenciales sin la atención del usuario para llevarlas a cabo como la carga de agua y la descarga de esta, pero con la ausencia del centrifugado.

Propuestas

A través de un árbol de decisión se analizará cuáles de las siguientes alternativas son las más convenientes para la empresa. Existen dos cursos de acción que nos llevan a diferentes resultados. Se describirán a continuación el detalle de estas:

A. Mejora de la situación actual: esta se subdivide en tres alternativas:

1.Modificación en base al producto

a) Diseño de un producto nuevo (inversión 250.000.000): Es la mejor opción, se recuperará el % de mercado perdido. Mejorarían los procesos, la calidad, la productividad y se reduciría la cantidad de personal. Tiene

como restricción un periodo largo hasta su lanzamiento; lo anterior posibilita una pérdida mayor en el mercado.

- b) Restyling del producto actual (inversión 65.147.050): Permite tener opciones de modelos, se puede dar un cambio de diseño parcial de piezas vistas/estética, panel comando y tapa nuevos. Plazo máximo 8 meses. Es una alternativa de menor impacto, con posibilidad de mantener el % de mercado actual pero que no recupera lo perdido. Mejorarían los procesos, la calidad, la productividad de las piezas nuevas. Tiene una rápida respuesta y un corto periodo hasta el lanzamiento. También se puede realizar un cambio de diseño de programación, o sea, pasar de programador a timer (menor costo) y diseño de tapa nueva. Plazo máximo 6 meses. Es una alternativa de menor impacto, con posibilidad de mantener el % de mercado actual pero no recupera lo perdido. Mejorarían el costo de la estructura del producto/ pelear por costo. Tiene una rápida respuesta y un corto periodo hasta el lanzamiento.
- c) Cambio de estética del producto actual (inversión 20.000.000): cambio en la serigrafía del panel comando y pigmentación de la tapa blanca a negro fume transparente (visualiza el tambor de lavado). Plazo máximo 3 meses. Es una alternativa de menor impacto (cambio visual), con posibilidad de continuar con la pérdida del % de mercado actual. No hay mejora en el costo, calidad y productividad. Tiene una rápida respuesta y un corto periodo hasta el lanzamiento.

2. Modificación en base al proceso

- a) Materias primas/ componentes de menor costo (inversión 6.000.000): cambio en los POLIPROPILENO de la cuba y pollera, ABS paneles comando y RANDON de tapa. Es una alternativa de menor impacto, con posibilidad de continuar con la pérdida del % de mercado actual. Mejorarían el costo de la estructura del producto/ pelear por costo. Tiene una rápida respuesta y un corto periodo hasta el lanzamiento.

b) Optimizar la cantidad de personas en el armado eliminando el personal de control y tareas de retrabajo por auto control del puesto (inversión 7.000.000): es una alternativa de escaso impacto, con posibilidad de continuar con la pérdida del % de mercado actual. Mejorarían el costo de elaboración del producto/ pelear por costo. Tiene una media respuesta y un mediano periodo hasta el lanzamiento.

3. Modificación en base a la estrategia:

a) Pasar de un sistema de pronóstico de ventas/producción subjetiva a uno combinado, pasar de un marketing tradicional de a un sistema de información de marketing (inversión 6.000.000): es una alternativa de gran impacto, con posibilidad de recupero del % de mercado perdido y de crecimiento. Mejorarían las respuestas de competidores y con posibilidad de anticiparse a las amenazas y mejorar las debilidades. Tiene una respuesta a largo y un periodo mediano hasta el lanzamiento.

b) No tomar una decisión: seguir sin hacer ninguna acción, ósea continuar en esta situación implicaría una pérdida gradual de mercado, con el peligro de no recuperar el mismo. Es una alternativa peligrosa y poco viable, con posibilidad de pérdida total del % de mercado. Desaparecería del segmento de los lavarropas semiautomáticos y daría posibilidades de apertura a ganar en otros segmentos de productos automáticos.

Resolución de Propuestas

La mejor opción que daría respuestas al 73,44% de las causas que causan la pérdida de mercado, está en realizar un restyling del producto actual y que se diferencian dos modelos, el modelo A con una capacidad de carga de 7 kg. con estética mejorada en el panel de comando (junto con la serigrafía), con un nuevo diseño de la tapa (junto al cambio de pigmentación azul traslucido para visualizar

las prendas –actual blanco) y el modelo S con una capacidad de 6 kg. con estética mejorada en la serigrafía del panel actual y la pigmentación azul traslúcida en la tapa de ingreso de ropa (actual blanca) y sumado al cambio de un timer por el programador que reduce la cantidad de programas; este último modelo estaría apuntado a ganar un segmento aún inferior donde está apuntando el actual lavarropas.

En primera medida la solución es mitigar la problemática principal de pérdida de mercado, con la renovada estética, capacidad y llamativo diseño actualizando la cartera de productos de semiautomáticos y mejorando consecuentemente las paradas por roturas de las piezas a ser reemplazadas y mejorando la calidad y productividad de esta línea de producto.

En segundo lugar, este cambio mejoraría la rentabilidad de la empresa al disminuir los costos por scrap, ritmo lento ruptura y cantidad de personal evocados al control y la reducción del stock de productos terminados.

Se ofrecerán 2 variantes de productos, que se diferenciarán en estética y componentes de comando. El producto principal, tendrá la opción en la comercialización de estar acompañado de un secarropa centrífugo que servirá para completar al mismo y que el cliente decidirá venderlos de forma conjunta o individualmente.

Este cambio traerá aparejado nuevos herramientas para su elaboración provocando una mejora en la productividad y calidad de las partes componentes; ya que en el actual se ven disminuidas por el desgaste sufrido por los años de funcionamiento. Esto permitirá un mejor desempeño en los tiempos de la cadena de valor y acortará lead time total de entrega del producto terminado (mejorando la satisfacción de los clientes por la concreción de las fechas de entrega).

Se presentan las alternativas que se pueden aplicar como detalle a continuación:

- A. Cambiar de diseño parcial de piezas vistas/estética como el panel comando y tapa nuevos, con herramentales nuevos.

Principales palancas:

Manteniendo el proceso de procesos/producción actual en la línea de armado. Pasar de un sistema de pronóstico de ventas/producción subjetiva a uno combinado: Poder pronosticar con mayor certeza los volúmenes a vender y fabricar. Establecer un stock de seguridad de productos terminado para dar respuesta rápida a clientes. Mediana inversión en herramentales. Disminuir el costo, materias primas/ componentes de menor costo, como el cambio en los polipropilenos de la cuba y pollera, ABS paneles comando y RANDON de tapa. Establecer barreras de calidad para componentes y piezas que ingresen al armado.

- B. Cambio de diseño de programación pasar de programador a timer (menor costo) y diseño de tapa nueva, en base a las nuevas necesidades de clientes.

Principales palancas:

Optimizar el proceso de procesos/producción actual en la línea de armado y herramentales de piezas. Inducción operativa.

Restablecimiento de las condiciones básicas de equipos y herramentales de líneas primarias. Realización de mantenimiento preventivo a los equipos de ensamble para volver al ritmo de diseño. Optimizar la cantidad de personas en el armado eliminando el personal de control y tareas de retrabajo por auto control del puesto. Búsqueda de ahorro en costos.

Tabla 5

Rentabilidad de las propuestas

Alternativas	Alternativas	Subalternativas	Inversión	Rentabilidad
Mejora de la situación actual	Modificación en Base al Producto	Diseño de un Producto Nuevo	250.000.000	14.362.149.501
		Restyling del Producto Actual	65.147.050	14.547.002.451
		Cambio de estética del Producto Actual	20.000.000	14.592.149.501
	Modificación en base al proceso	Materias primas/ componentes de menor costo	6.000.000	14.606.149.501
		Optimizar la cantidad de personas en el armado eliminando el personal de control y tareas de retrabajo por auto control del puesto	7.000.000	14.605.149.501
	Modificación en Base a la Estrategia,	Pasar de un sistema de pronóstico de ventas/producción subjetiva a uno combinado, pasar de un marketing tradicional de a un sistema de información de marketing	6.000.000	14.606.149.501
No tomar una decisión	-	-	-	10.228.504.651

Fuente: Elaboración propia (2024)

El producto

Lavarropas semiautomático Drean Family 066S blanco 5.5kg 220 V

Las características principales del producto son: posee carga superior de 5.5 kg. Incluye 5 programas. Es apto para lavar con agua fría y caliente. Su tambor es de acero inoxidable con un filtro atrapa pelusas.

Figura 12

Family



Fuente: Alladio (2022)

Lavarropas Semiautomático Drean Family 096 A

Las características principales del producto son: posee carga superior de 5.5 kg. Incluye 9 programas. Es apto para lavar con agua fría. Su tambor es de acero inoxidable con un filtro atrapa pelusas.

Figura 13

Vistas del producto



Fuente: Alladio (2022)

Propuesta Modelo Drear Family S

El modelo S quedará referido a los productos semiautomáticos, refrescándolo con la perilla del producto (535 Redondito), y detalles de color, a

validar en los usuarios. Con la mejora de costo propuesta quedaría al alcance de usuarios de menor poder adquisitivo.

Propuesta nueva Family A-7

Modelo Drean Family A

El modelo A estará referenciado en algunos códigos estéticos de los productos de la gama superior (asiáticos centrífugos) como la sobriedad en las líneas y colores. Se destacarán mediante la tapa traslúcida de detalles tecnológicos valorados, como el tambor de acero inoxidable, el mecanismo de cierre de las puertas, nueva perilla con elemento de percepción metálica.

Se ofrecerá agregar un secarropa centrífugo por un monto adicional al precio del combo o lavarropas semiautomático solo.

Complementarios:

Identificación de marca del cliente (logo e impresión de las indicaciones del comando a solicitud del cliente junto a los autoadhesivos y manuales), cargos de logística hasta los centros de distribución sin cargo y cargos adicionales a punto de venta y repuestos provistos hasta 10 años.

Descripción del negocio.

La mejor manera que José M. Alladio e Hijos S.A. tienen para definir lo que hacen es a través de sus productos. Todos estos han permitido consolidarnos en el mercado como una empresa sólida cuya misión es producir electrodomésticos con la más avanzada tecnología a nivel mundial.

Este propósito los motiva cada día a ofrecer el mejor servicio; de hecho, cuentan con la mayor red de servicios técnicos del país y un sistema de logística.

Además, no solo se enfocan en producir electrodomésticos, sino que también en la fabricación de los componentes. Esto le permite garantizar equipos de calidad que acompañan a las familias argentinas por mucho más tiempo.

Para lograrlo, han desarrollado una línea de trabajo que prioriza los más altos valores éticos y el compromiso con el cliente. Ser de esta manera ha permitido estar por más de 70 años ofreciendo soluciones de lavado eficiente a través de todas las líneas de lavarropas, secarropas y lavavajillas. Los cuales, más que electrodomésticos se han transformado en los mejores aliados de quienes eligen cada día en las tareas del hogar.

En definitiva, sus electrodomésticos los hacen ser el mayor productor de lavarropas de alta eficiencia y único de lavavajillas de Sudamérica, porque son comercializados tanto en Argentina como en otros países del mundo.

En cuanto a la marca, Drean nació a fines del 40. Hasta el día de hoy, perdura en la memoria de los argentinos como una marca confiable.

Con respecto a su estructura, la empresa está enmarcada dentro de una sociedad anónima a nombre del apoderado de la empresa. Esto es debido a sus altos volúmenes de ventas y facturación.

El modelo de negocio define el mecanismo por medio del cual la empresa entiende cómo se van a generar ingresos. Resumiendo, es cómo se va a obtener el dinero del mercado. A continuación, el modelo Canvas:

Tabla 6

Canvas

BUSINESS MODEL CANVAS DE JOSE M. ALLADIO E HIJOS S.A				
Socios Clave - Siderar (chapas) - Petroken (plásticos) - Weg (motores) - Cartacor/Corrugadora del centro (carton) -Mastropor/Novapol/Empolex (protectores) - LineTec (plaquetas) - Cableadora del centro/Caelar (cableados) - Metalurgia Tesei (tornillos) - Municipalidad de Luque/Villa del Rosario/Río Segundo - Marchisole (Semento) - Cooperativa de Servicios Luque	Actividades Clave - I+D - Ingeniería y Laboratorio (prueba de producto) - Manufactura de los componentes plásticos y metálicos - Ensamblado de lavarropas y secarropas - Abastecimiento de componentes/repuestos	Propuesta de Valor - Lavarropas Family A y S - Capacidad de lavado - Eficiencia de lavado - El precio más bajo del segmento - Estética renovada - Cuidado con el medioambiente (ahorro en el consumo de agua)	Relaciones con los Clientes - Servicio de Atención al cliente - Servicio técnico en toda la Argentina - Valor cero de repuesto dentro del periodo de garantía - Repuesto asegurados por 10 años	Segmentos de mercados - Lavarropas semiautomáticos con carga y descarga automática Drean Family (Modelo A-S) - Lavarropas semiautomáticos sin carga y descarga automática 535 (Modelo RS- RA) - Secarropas Wind (Modelo plus/ básico) - Usuarios BÁSICOS C3 Sólo el 42% usa centrifugado, un 15% usa secarropas aparte y un 19% lava a mano. 34% saca la ropa mojada. - Usuarios ÉCONOS C3 66% usa lavarropas con centrifugado y un 22% usa secarropas aparte. 70% saca la ropa húmeda. No usa marcas premium. - No suarios
Estructura de costos - Costos de materia prima - Costos de los componentes del Lavarropas - Mano de Obra directa e Indirecta de manufactura - Costos de energias		Fuentes de Ingresos -Ventas de lavarropas y secarropas, - Servicio técnico de lavarropas y repuestos		

Fuente: Elaboración propia (2022)

Análisis de la situación

Se proporcionará información del entorno económico y la respuesta de la competencia. Esto permite considerar los escenarios que afectan al proyecto.

Condiciones generales:

El sistema económico afecta al sector en el que opera la empresa en forma negativa ya que el PIB decrece reduciendo el margen en la mayoría de los productos que fabrica la empresa, aunque la inflación beneficia al producto en cuestión debido a que los clientes de lavarropas automáticos tienden a centrarse en el precio y eligen los semiautomáticos con la suma de secarropas para cubrir la característica faltante.

En cuanto a la concentración del cliente objetivo se da en un rango de edad de 25 a 64 años y por lo general en el público femenino en crecimiento, también está subiendo en el masculino en las capitales de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe, junto a lo anterior en el último año ha crecido el mercado laboral activo en pocos porcentuales.

En cuanto a la exportación está restringida y aunque hubiera posibilidad de exportación el producto ofrecido no tendría posibilidades en cuanto a la competencia que brinda capacidades superiores y estética moderna que son requisitos básicos para incursionar en estos mercados aledaños.

Condiciones de la competencia:

Según lo expuesto anteriormente en el análisis del mercado vimos que los principales competidores son Codini, Autosal y Pilisar; también aparecen de forma paulatina grandes marcas como Columbia.

La mayoría cuenta con plataformas de capacidad de lavado superiores a las ofrecidas por la empresa junto a la estética y comando dirigido digitalmente que son características deseables por el mercado.

Las cuotas del mercado son reducidas, aunque en algunos casos van en paulatino ascenso, siempre aprovechando los requerimientos de los clientes que el producto no brinda actualmente.

Las estrategias y tácticas actuales son apuntar a un segmento más estratificado que busca lavar una sola vez por semana y que el producto esté armonizado a las líneas del hogar junto a un precio promedio de mercado, también apuntan a brindar el servicio de entrega sin costo.

Todas las acciones de marketing están apuntadas a las capitales de Buenos Aires y Córdoba en las que el cliente objetivo está mayormente presente.

Condiciones de la propia empresa:

En la situación actual del producto no debe cambiar la plataforma en cuanto a la cantidad, ni la estética y mucho menos en el comando digital guiándose por la cuota del mercado; pero si quiere retener y aumentar la cuota de mercado tendrá que realizar un restyling del producto Family y adecuarlos a los requerimientos de los clientes.

La empresa cuenta con gran experiencia en este tipo de procesos, aunque los herramientas y maquinarias están condicionadas a su vida útil en cuanto al uso de estos. Si pretende aumentar la capacidad de producción deberán realizar inversiones en nuevos moldes y reestructurar los procesos de armado e incrementar el personal.

Tienen como condicionante a algunos de sus proveedores monopolistas que determinan los costos y reducen el beneficio como los son Petroken, Siderar, Web y Caelar.

Estrategia de marketing: Definición de los objetivos estratégicos

O.E.1: Diagnosticar en qué mercados va a desarrollar una posición competitiva José M. Alladio e Hijos S.A. para el 2023 al 2024.

O.E.2: Analizar las oportunidades que ofrece el mercado en los segmentos elegidos por José M. Alladio e Hijos S.A. para el 2023 al 2024.

O.E.3: Adecuar los productos a las necesidades y preferencias de cada segmento por José M. Alladio e Hijos S.A. para el 2023.

O.E.4: Elegir adecuadamente la promoción (publicidad y medios) con las características y hábitos de cada segmento para el 2023 al 2024.

O.E.5: Definir la estrategia de posicionamiento en los segmentos elegidos por José M. Alladio e Hijos S.A. para el 2024.

Para llevar adelante el plan, se han elaborado mecanismos que impulsen la captación de clientes, fundados en el marketing mix.

La empresa ofertará electrodomésticos que son bienes de uso y pertenecen a productos terminados ya que han sufrido una transformación junto con el agregado de partes para consumo final. El combo fue descrito anteriormente en el desarrollo del producto y se compone del Drean Family y el secarropa Win deLuxe.

La venta de estos productos se realiza principalmente en forma individual (no solo en combo), es decir el usuario puede realizar el pedido de cada producto por separado si así lo desea.

En función al mercado y la estrategia planteada, el combo será de tope de gama basándose en la calidad del producto y prestaciones en comparación de la competencia.

Las características que destacan en estos productos son: durable, con garantía de fábrica, entrega inmediata, precios bajos y calidad aceptable. En

cuanto, a la respuesta del servicio técnico, se debe ofrecer de manera rápida y garantizada.

Fijar el precio apropiado al producto es una de las actividades de marketing más complejas; aunque puede simplificarse, considerando el comportamiento del mercado. En los siguientes cuadros se indica cómo lograr establecer los precios de manera eficaz.

Tabla 7

Control de costos

Plan de Acción	Indicadores clave	Resultados estratégicos esperados	Responsable
Manejo de costos de Insumos, procesos, distribución y comercialización	% de variación de los costos	Costo máximo del 0,75	Dep. de Contabilidad

Fuente: Elaboración propia (2024)

Los precios elegidos para los productos, siempre estuvo ubicado en un rango intermedio con relación al mercado. Esto le permitió ubicarse en el inconsciente del consumidor como una empresa con una buena relación precio y calidad.

Tabla 8

Monitoreo de precios

Plan de acción	Indicadores clave	Resultados estratégicos esperados	Responsable
Constante monitoreo al precio promedio del mercado	Frecuencia del monitoreo	Un monitoreo trimestral	Dep. de Ventas, marketing

Fuente: Elaboración propia (2022)

La empresa distribuye sus productos a los centros de distribución y clientes A, para que estos estén disponibles; se utilizará la cadena de distribución intensiva que permitirá proporcionar mayor presencia de producto y crear alta posibilidad de venta.

Este tipo de actividades benefician al proyecto ya que podrá ser mayorista para la venta. Además, posibilita comprar materias primas en cantidades lo que permite solicitar un precio especial y mayor margen de utilidad. Se puede comercializar a un menor costo sin requerir soporte de los distribuidores. Será fácil tomar decisiones sobre el transporte para enviar productos al cliente que lo solicite a su domicilio ya que se considerará las opciones de envío.

Los canales de ventas elegidos para la comercialización del producto serán hacia los tres centros de distribución ubicados en el territorio argentino, o bien en los locales de los clientes con un precio promocional por aquellos volúmenes que superen las 200 unidades. La utilización de plataformas virtuales permitirá la acción de toma de pedidos por parte de los usuarios, así también como vía telefónica del mismo.

La promoción del plan de marketing tendrá una corta duración para cumplir los objetivos de la empresa, en este proyecto se recurrirá al proceso promocional siguiente, establecer un hábito de compra y estimular a cualquier persona.

Para las estrategias de promocionales se asignará un slogan a la campaña llamado: "El automático sin centrifugado", debido a que la campaña publicitaria se dirigirá a hombres y mujeres de entre 25 y 64 años económicamente activos.

Una de las promociones de ventas pensadas será "obsequios para mamá" y la misma que consiste en que el cliente debe realizar compras junto a su madre, posterior a ello subir una foto a su cuenta de Instagram mencionando a la cuenta de la organización para obtener obsequios.

También se sumará la promoción de "Enamórate del Family y ahorrarás un montón" y reside en dos meses de gracia para pagos al día en compras superiores a 150 productos. Esta promoción se encontrará vigente para los clientes que adquieran sus productos en los meses de diciembre y enero.

Se realizará un plan de incentivos para la fuerza de ventas que permita incrementar su satisfacción laboral y con ella lograr el cumplimiento de los objetivos comerciales.

Además, es útil el uso de bonos para nuevas compras, y rebajas por compras en efectivo, los bonos serán realizados en vales que se pueden acumular por tres meses y tendrán un valor de 5 % por compras superiores a 200 productos. A diferencia de los descuentos, estos serán del 10 % al cliente que realice compras en efectivo superiores a 350 productos.

Con referencia a la publicidad se seleccionará por contratar la televisión debido a que el consumidor acude a este medio frecuentemente. Por lo cual se han escogido los siguientes canales: canal 12, América y Canal 13; debido al alto rating que poseen y por apuntar de manera directa al público objetivo.

Con el objetivo de instalar la marca se negociará con el canal12 en una franja horaria AA, que es en un horario familiar a las 16 hs los sábados y el tipo de

pauta seleccionada es una superposición por programa con una duración de 20”.

Otro formato utilizado para pautas en televisión es el largometraje transmitido por América los domingos a partir de las 18 hs; el formato de pauta es superposición con duración de 20”, se realizarán cuatro spots durante el mes de mayo.

Finalmente, en canal 13 también fue seleccionado para el plan de comunicación, ya que posee alto rating en una franja horaria AAA de lunes a viernes en el mes de mayo, y el tipo de pauta seleccionado es una superposición por programa con una duración de 20”.

A diferencia de la televisión, se le sumará la radio como medio de comunicación, el cual fue seleccionado por el bajo costo que posee, lo cual permite realizar varios anuncios causando mayor impacto en los clientes, ya que el oyente no abandona sus actividades al momento de escuchar la radio.

Se eligió a Cadena 3, ya que es una de las radios con más audiencia en Argentina, en esta emisora se realizarán 300 menciones en programas, se harán en el horario de entre 07hs y 17 hs, lo cual apunta a las personas económicamente activas que estarían iniciando y/o culminando su jornada laboral.

El público al que se dirige la emisora Cadena 100 es a hombres y mujeres de 25 a 64 años, el cual tiene similitud con el público del presente plan; es por esto por lo que se eligió realizar 300 pautas en programas rotativos de entre 08 hs a 22 hs.

En cada una de las emisoras elegidas se realizarán publicidades con un tiempo de duración de máximo 20”, en los cuales se transmitirá al oyente los beneficios del producto haciendo hincapié en el eslogan.

Plan de Ventas

Presentación del producto

Se ejecutará una comunicación de producto resaltando sus atributos diferenciales, como el grado de automatismo (Family 7 MÁX), material del tambor asociado a calidad, durabilidad y limpieza; eficiencia y ahorro, cuidado y calidad de lavado.

Posteriormente una comunicación híper-segmentada a los distintos públicos a los que se dirige cada producto del lineal Family. Potencial interesante en usuarios jóvenes, reforzar sustentabilidad y ahorro. Proyecto comunidad para apalancar lanzamiento del nuevo lineal Family.

Introducción del equipo colaborativo

En la parte dedicada al factor humano, se indicó que se deben realizar nuevas contrataciones que se prevén para la empresa.

Factor Humano

El Equipo se compone del gerente general, gerente de producción, gerente de operaciones, gerente de distribución, gerente de ventas, un representante de marketing, un ejecutivo de ventas, junto a la contratación de un community manager y ayudante general.

Definición de objetivos de marketing

La marca expresó que tiene como objetivo ser la favorita de la Argentina y de los países del Mercosur.

Mercado Objetivo

El cliente es aquel hombre y mujer casado de 25 hasta 64 años de Argentina, como requisito indispensable deben ser personas económicamente activas, además que necesite lavar de forma rápida y económica y no que tenga posibilidad de acceder a lavarropas automáticos, responsable de familia o viviendo solo y con un sueldo promedio.

Targeting de ubicaciones

Objetivo geográfico actual: todo el territorio argentino puntualizando las provincias de Buenos Aires, Córdoba y Santa Fe.

Cliente

Hombre o mujer de Argentina de 25 a 64 años, que no tienen hijos, viven solos y le gusta pasar tiempo libre en casa, aunque no le molesta insumir tiempo en sus quehaceres.

Omisiones

Personas que han adquirido más de dos veces un lavarropa automático.

Tics que implementar

La empresa cuenta con herramientas tecnológicas al servicio del área de ventas y marketing. La mayoría son softwares que sirven para estudiar el tráfico web, gestión de órdenes de servicio técnico y administrar la página web, entre otros.

Tecnologías de la información

Para poder trabajar con herramientas, software y recursos necesitamos computadoras con internet y software CRM. Puntualmente los softwares que se utilizarán serán Google analytics, Google ads, plataforma Marketing, software CMS y operations. Por último, los recursos digitales a utilizar son libros de marketing y ventas y cursos en línea de marketing y ventas.

Posicionamiento de Marca

Para realizar esta sección, la empresa hizo una investigación de mercados previa. Detalló que ocupa el primer lugar en el mercado de ventas de lavarropas semiautomáticos de Argentina. También especificó que sus ventajas radican en su servicio técnico, entrega sin costo, pero fundamentalmente en su precio.

Posicionamiento del mercado

Drean Family es el lavarropas más comprado en Argentina y pertenece al sector de semiautomáticos seguidos por Codini.

La estrategia que se aplicará es el posicionamiento diferenciado, con enfoque a los beneficios emocionales y haciendo énfasis en la solución o beneficio que aporta la marca, dado que según la investigación de mercados los consumidores esperan calidad en sus productos, servicios técnicos, puntualidad en la entrega de los productos, entre otros beneficios de su preferencia.

Condiciones de mercado

De acuerdo con la investigación de mercado, debido a la inflación en el país los usuarios de lavarropas están buscando opciones de menor precio, pero buena calidad.

Proposición de valor

El grado de automatismo de carga y descarga de agua, material del tambor; eficiencia en el lavado, ahorro del agua y marca líder

Ventajas competitivas

La marca destaca por calidad de materiales, servicio técnico y repuesto por 10 años a un precio accesible, mientras los competidores están hechos de plástico en su mayoría y su precio es más elevado.

Estrategia de diferenciación

La estrategia de diferenciación debido a que, según los resultados de la investigación de mercados, los posibles consumidores de la marca esperan beneficios adicionales que generen una seducción, por ejemplo, los beneficios más esperados son servicios técnicos gratuitos y además calidad en el producto.

Estrategia de precios

Debido a que la empresa actualmente tiene precios similares que los de la competencia y la calidad de los productos y servicios que ofrece son altos, se ofrecerá precios que estarán por debajo del promedio buscando, pero habrá varias promociones a lo largo del año, tal como la promoción de lavarropas y secarropas por un valor del 80%, descuento del 10% mensual desde febrero hasta julio y descuento del 15 % por volumen de compra en octubre.

Estrategia de marketing

De acuerdo con los objetivos planteados en el plan de marketing, la estrategia de posición competitiva a aplicar será la de líder de mercado, debido a que se quiere lograr incrementar la participación de mercados restando un porcentaje de la participación de otros competidores.

Debido a que el presente plan se llevará a cabo con los productos existentes de la marca en el mercado, se aplicará estrategia de penetración de mercados. Lo que implicaría que se efectúe un plan de comunicación que soporte las actividades dando realce a dicha estrategia.

Se detalla su estrategia de marketing y las pautas a seguir en el caso de eventos, clientes, correo electrónico masivo y redes sociales.

Marketing de eventos

Durante el mes de octubre se organizará un evento, se realizarán diversas dinámicas y talleres grupales, donde se efectuarán concursos y sorteos para el festejo del día de la madre en Patio Olmos Shopping (Córdoba) y Abasto Shopping (Buenos Aires), habrá 10 ganadores que obtendrá un combo de lavarropas Family más un secarropa Wind.

El objetivo principal de la realización de este evento es dar a conocer los objetivos comerciales y sus respectivas compensaciones para el año 2024. Las actividades iniciarán a las 10:00 am y tendrán una duración de cuatro horas.

Además, se realizará el concurso durante el mes de marzo con el slogan "Venderle a un cliente exigente" cuyo objetivo es probar al equipo de ventas, probando su habilidad de negociación. Entre los premios que se sortearán están: lavarropas semiautomáticos.

Marketing de clientes

En los lavarropas en el mes agosto se entregarán 2 paquetes de jabón Skip en polvo baja espuma en unión con Unilever.

Marketing de correo directo

Se enviarán mails con cupones de descuento para el mes de septiembre.

Marketing en redes sociales

Hace una galería de usuarios contentos con las fotos que comparten en Facebook e Instagram.

Estrategia de captación de clientes

La empresa estableció como parte de su estrategia ofrecer a las personas contenidos valiosos sobre uso eficiente del lavarropas y recomendaciones de como quitar las manchas para que los usuarios rellenen su formulario de registro, y así detectar a los contactos ideales y convertirlos en clientes. Para su publicidad outbound o tradicional, eligieron publicidad impresa en lugares comerciales.

Estrategias de captación de prospectos

Generar contenidos valiosos para los clientes, como qué usos nunca deben realizar con el lavarropas, cuáles son los tipos de fallos en el lavarropas, qué hacer cuando no funciona y demás. Para compartirlo a los clientes se les pedirá su correo y la ciudad donde viven.

Criterio para contacto

Se generará contacto con aquellos usuarios que compraron al menos un lavarropas de la marca y contacto con aquellos que viven en la ciudad de Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe.

Estrategias de captación de prospectos inbound

Ebook, blogs, artículos, infografía, videos y demás contenido valioso para los clientes potenciales.

Estrategias de captación de prospectos outbound

Publicidad empresa dentro de las plazas comerciales de las ciudades de Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe y en las tiendas de electrodomésticos de las mismas ciudades.

Planes de acción

En esta sección, se define la estrategia principal; luego se plasmarán las acciones que realizarán durante todo el año, para lograr su objetivo.

Plan de acción

La estrategia tiene como objetivo convertir al producto Family como el preferido del país. Además de expandirse a los países limítrofes, efectuando un marketing de incentivos para que los clientes se acerquen a la marca con cupones de descuento por correo y ofertas en tiendas comerciales, para la captación de nuevos clientes se desarrollarán contenidos de valor (ebook, artículos, etc.) para agrandar la lista de leads y posteriormente convertirlos en compradores y por último continuar con la publicidad en redes sociales y la

publicidad impresa en lugares comerciales, tomando como referencia geográfica las grandes capitales del país.

Metas y presupuestos

Por último, la marca fijó los recursos que espera generar y los que espera gastar. En términos numéricos estableció sus objetivos de ingresos y negocios; a su vez, determinó la cifra estimada de unidades vendidas que debe alcanzar.

Metas

Objetivos de ingresos: 4.000.000.000 pesos

Objetivos de negocios: 1.300.000.000 pesos

Objetivos de unidades vendidas: 7.700 unidades vendidas

Métricas de ventas clave: venta de Family A y venta de Family S

Operaciones y administración:

La empresa desarrolla sus actividades de la siguiente manera, los días de fabricación son de lunes a sábado (línea de armado) y de lunes a lunes en líneas primarias (inyección de plástico) en tres turnos de trabajo, sus horarios varían de 04:00 a 12:30, 12:30 a 22:00 y de 22:00 a 04:00 y los días de ventas son lunes a viernes de 08:00 a 18:00 hs.

Datos de producción

En la planta de Alladio, se produjeron durante el año 2023, 3 modelos de lavarropas de distintas prestaciones, se puede separar a los mismos en dos

grandes grupos, los de carga y descarga de agua automáticos y los de carga de agua manual.

Los lavarropas de carga manual se fabrican por un proceso más simple, la diferencia se radica en la colocación de ciertos componentes adicionales y de los controles de producto terminado; pero es el menos representativo y representan un bajo porcentaje de las ventas realizadas en el año 2023.

Por otro lado, los lavarropas de carga y descarga automática son de producción más compleja, ya que estos se componen de una mayor cantidad de componentes, procesos de transformación y control adicionales que los anteriores; además poseen un volumen superior en la producción.

Capacidad instalada

Se realizará un estudio de la capacidad de producción instalada de una línea de armado, tomando como referencia al artículo Family que se utilizara para realizar el cálculo de la cantidad de piezas que se pueden producir durante los periodos solicitados (horaria, diaria, semanal, mensual y anual) con la planta produciendo este tipo de lavarropas que es uno de los más representativos de la planta.

La planta consta con 6 secciones en la zona de producción: mecanizado, inyección de aluminio, inyección de plásticos, estampado de chapas, armado de lavarropas, y expedición.

A continuación, se expone la capacidad de producción de la línea de armado, en cantidad de unidades producidas del lavarropas Family.

Tabla 9

Capacidad Instalada

Capacidad Instalada	
Horaria	21 Lavarropas
Diaria	372 Lavarropas
Semanal	1488 Lavarropas
Mensual	7800 Lavarropas
Anual	85800 Lavarropas

Fuente: Elaboración propia (2022)

Planificación de la producción

El pronóstico anual de ventas es confeccionado por el equipo de gestión por año calendario. Debe contener baja y alta de productos. Está expresado mensualmente y por cada uno de los productos que se van a vender.

Se elaboran versiones del pronóstico anual de acuerdo con los escenarios circunstanciales que se consideren: optimista, neutro y pesimista.

Se realiza un plan maestro de producción que calcula las necesidades de productos terminados a producir de la siguiente manera: pronósticos de ventas más pedidos pendientes menos stock de productos vendibles.

Seguido de la confección de un plan de requerimiento de manufactura que calcula las necesidades de insumos comprados y de fabricación propia; tomando los siguientes datos, parámetros por artículo, stock de materia prima, órdenes de compras y autorizaciones de entrega.

Planificación y programación de la producción, en base a las necesidades surgidas y acordadas entre todos los integrantes del equipo, elabora el programa de fabricación semanal por producto. Posibles adelantos, retrasos o cambios

surgidos durante la semana anterior son tenidos en cuenta en la elaboración de este.

El programa resultante se publica informáticamente distribuyéndose a todas las áreas de manufactura.

Tabla 10

Plan maestro de la producción

Producto	feb-21	mar-21	abr-21	may-21	jun-21	jul-21
Eq. JM	11025	20250	23625	24075	24750	21375
Eq. Sp 180	420	810	945	963	990	855
Eq. Sp 180 export.	1500	1500 (*)	1501 (*)	1502 (*)	1503 (*)	1503 (*)
Srr. Drean	7000	14313	15688	16938	19125	19000
Srr. Chile y otras marcas	-	-	-	-	-	-
Lrr. 475	1800	1170	780	520	182	-
Lrr. 535	4875	6901	7460	8206	7982	7833
Family	-	2500	4625	5000	6500	6750
Lrr. Concept	2000	2625	3413	3500	3588	3588
Excellent 164	-	847	2073	2133	2271	2370
Lrr. Carga Frontal import.	911	1565	1117	1148	1223	1276
Lrr. Carga Superior import.	270	494	797	820	873	911
Purificadores	650	750	850	950	1000	1000
Lavajillas	-	62	76	86	92	96
Secadoras	-	27	55	72	73	72

Firme Planificado Planificado Planificado Planificado Planificado

Nota:

- Por encima del pronóstico original
- Enero y Febrero: Según pronóstico pesimista
- Marzo/ Julio: Según pronóstico neutro
- (*) Sujeto a confirmación
- Pronóstico con futura revisión según estrategia comercial que se defina

Fuente: Alladio (2022)

Descripción de puestos

Con respecto al capital humano necesario, para la realización de las diferentes actividades, ya sean operativas o de administración, se requerirá de la contratación de personal capacitado para la realización de estas. A continuación, se realiza una descripción de los diferentes puestos en la organización.

El puesto de supervisor de armado del Family responde al gerente de manufactura y tiene a su cargo al líder y operadores de armado. Posee las responsabilidades de entregar productos finales en cantidad, calidad y costos requeridos. Verificar la existencia de insumos y medios productivos. Controlar stocks en el sistema informático o hacer nuevas informaciones. Informar a mantenimiento respecto a las novedades de la maquinaria.

El líder de armado del Family responde al supervisor de armado del Family y tiene a su cargo a los operarios de armado del Family. Desarrolla sus actividades bajo el principio de satisfacción al cliente, colaborando en la producción de piezas de calidad, a un costo competitivo y entregándose a tiempo. Dominar todos los procesos internos del área. Reemplazar al supervisor en cualquier eventualidad.

Por último, el puesto operador de armado del Family responde al líder de armado del Family. Realiza el ensamble y armado de piezas y conjuntos, embalaje producto terminado, realizando los respectivos controles para obtener un producto aprobado.

Fuente: Descripción de puesto Alladio (2020)

Plan financiero

Se presentan los análisis económicos y financieros del proyecto, empezando con los costos del emprendimiento, las inversiones necesarias para el comienzo y desarrollo de este. Luego se realiza un cuadro de flujo de fondos, que con la información que este arroja, podremos determinar el VAN y TIR de la empresa, para determinar la viabilidad de este.

Costo de mano de obra unitario por producto

Tabla 11

Costo de mano de obra unitario por producto

Mano de obra	Costo unitario	Cantidad actual	% de asignación	Costo total
Horas normales Operario Armado	\$2.647,06	24	0,1	\$6.353
Horas normales Líder	\$2.647,06	4	0,1	\$1.059
		Subtotal	0	\$7.412

Fuente: Elaboración propia (2024)

Costo de mano de obra por mes

1. Primer mes:

Tabla 12

Costo de mano de obra en el primer mes

Mano de obra	Cantidad	\$/Hs	Hs/Día	Días de Trabajo	\$ Fijo por mes	Totales
Supervisor	1	\$5.294,12	8,5	20	\$900.000	\$900.000
Horas normales Líder	4	\$2.647,06	8,5	20		\$1.800.001
Horas normales Operario Armado	24	\$2.647,06	8,5	20		\$10.800.005
					Total del personal	\$13.500.005

Fuente: Elaboración propia (2024)

Inversión Inicial para la puesta en marcha:

Tabla 13

Inversión Inicial

Inversiones - ECO2FAMILY			Inicio del proyecto
Modelo	Item	Monto	Descripción
Family A	Panel	USD 20.000,00	Molde Nuevo
	Perilla	USD 15.000,00	Molde Nuevo
	Tapa	USD 30.000,00	Molde Nuevo
Family S	Panel	USD 5.000,00	Modificación de molde actual
	Suplemento programador TECNOVA	USD 2.500,00	Molde Nuevo
Total:			USD 72.500,00

Fuente: Elaboración propia (2022)

Proyección financiera

Para la puesta en marcha del proyecto se realizaron diferentes cuadros, que permitieran la realización de un análisis económico y financiero para la determinación de la viabilidad económica del proyecto en análisis. Dentro de los cuadros manifestados anteriormente, se puede destacar, el punto de equilibrio del emprendimiento en unidades, la proyección de precio de venta en pesos (\$), la proyección de ventas en unidades, la proyección de ventas en pesos (\$), la proyección de costos variables por periodo y la proyección de costos fijos por periodo.

Luego se procedió a la realización de un flujo de caja del proyecto; para luego proceder al cálculo de dos herramientas importantes para la determinación de la viabilidad económica del emprendimiento, denominados valor actual neto (VAN) y tasa interna de retorno (TIR).

Seguidamente se realizó una evaluación de la variación que deben tener periodo a periodo, tanto los costos como el precio de venta. Se toma como punto de partida para la variación, la información arrojada y expuesta por el Banco Central de la República Argentina a través del análisis del Relevamiento de las Expectativas del Mercado, la cual muestra, para el año 2023, el IPC nivel general nacional, anual promedio 56,4%, semestral de 37,5% y mensual del 7%.

A continuación, se detalla la variación por periodo de cada cuadro, en función de la información descrita anteriormente, teniendo como referencia una proyección de precio de venta en pesos (\$) (variación mensual 7%), una proyección de ventas en pesos (\$) (variación mensual 7%), una proyección de costos variables por periodo (variación mensual 7%) y una proyección de costos fijos por periodo (variación semestral 37,5% para alquiler y mano de obra, y 7% mensual para los demás conceptos).

A diferencia de los demás, el costo fijo se toma una variación semestral, ya que a los fines prácticos facilita el análisis.

Por otro lado, para el análisis de la proyección de ventas en unidades se toma como punto de partida el punto de equilibrio del proyecto (del primer periodo). Se llega a esta conclusión mediante la aplicación del Método Delphi.

A su vez se puede concluir que no se justifica la inversión en un estudio profundo del mercado, ya que el monto en dinero y tiempo es muy elevado para el tamaño del proyecto. El punto de equilibrio es considerado según lo relevado, como un monto de ventas relativamente alcanzable, justificando la existencia del proyecto.

Se determinará la variación por periodo de la proyección de ventas en unidades, para que la rentabilidad del negocio sea justificable, un crecimiento a una tasa del 10% por periodo con relación al inmediato anterior; por lo que los esfuerzos de marketing y ventas estarán inclinados a lograrlo.

Se presentan los cuadros anteriormente descritos en función de las diferentes tasas variables previamente asignadas:

Tabla 14

Punto de equilibrio 1er periodo

PUNTO DE EQUILIBRIO		
	Family A	Family S
Volumen de producción	69.729	6.093
Precio Venta Unitario	\$ 237.866,05	\$ 156.726,50
Costo Variable Unitario	\$ 28.323,07	\$ 28.323,07
	Family A	Family S
Costo Fijo	\$ 168.447.416	\$ 168.447.416
Punto de Equilibrio en U.	804	1.312
Punto de Equilibrio en \$	\$ 191.215.764	\$ 205.603.334

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 15

Proyección precio de venta en pesos (\$)

PROYECCION DE PRECIO DE VENTAS EN PESOS (\$)		
	Family A	Family S
1	\$ 237.866,05	\$ 156.726,50
2	\$ 244.908,13	\$ 161.366,43
3	\$ 252.158,70	\$ 166.143,72
4	\$ 259.623,93	\$ 171.062,45
5	\$ 267.310,16	\$ 176.126,80
6	\$ 275.223,95	\$ 181.341,08
7	\$ 283.372,03	\$ 186.709,73
8	\$ 291.761,33	\$ 192.237,32
9	\$ 300.399,00	\$ 197.928,56
10	\$ 309.292,40	\$ 203.788,29
11	\$ 318.449,08	\$ 209.821,49
12	\$ 327.876,85	\$ 216.033,31

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 16

Proyección de ventas en unidades

PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES		
	Family A	Family S
1	5.498	480
2	5.553	485
3	5.609	490
4	5.665	495
5	5.721	500
6	5.779	505
7	5.836	510
8	5.895	515
9	5.954	520
10	6.013	525
11	6.073	531
12	6.134	536

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 17

Proyección de ventas en pesos (\$)

PROYECCION DE PRECIO DE VENTAS EN PESOS (\$)		
	Family A	Family S
1	\$ 1.307.801.686,93	\$ 75.294.545,13
2	\$ 1.359.984.695,03	\$ 78.298.896,55
3	\$ 1.414.249.873,82	\$ 81.423.125,55
4	\$ 1.470.680.304,64	\$ 84.672.015,39
5	\$ 1.529.362.383,90	\$ 88.050.540,22
6	\$ 1.590.385.955,34	\$ 91.563.872,63
7	\$ 1.653.844.447,57	\$ 95.217.391,63
8	\$ 1.719.835.017,14	\$ 99.016.690,84
9	\$ 1.788.458.697,26	\$ 102.967.587,09
10	\$ 1.859.820.552,52	\$ 107.076.129,30
11	\$ 1.934.029.839,70	\$ 111.348.607,75
12	\$ 2.011.200.175,08	\$ 115.791.563,71

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 18

Proyección de Costos Variables por Periodo (multiplicar por unidades)

COSTOS VARIABLES	
	Family
1	\$ 28.323,07
2	\$ 32.054,67
3	\$ 36.277,91
4	\$ 41.057,56
5	\$ 46.466,95
6	\$ 52.589,02
7	\$ 59.517,69
8	\$ 67.359,22
9	\$ 76.233,87
10	\$ 86.277,78
11	\$ 97.644,98
12	\$ 110.509,82

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 19

Proyección de Costos fijos por Periodo

COSTOS FIJOS	
	Family
1	\$ 168.447.415,59
2	\$ 169.669.367,82
3	\$ 170.900.184,35
4	\$ 172.139.929,48
5	\$ 173.388.667,97
6	\$ 174.646.465,06
7	\$ 175.913.386,48
8	\$ 177.189.498,41
9	\$ 178.474.867,51
10	\$ 179.769.560,95
11	\$ 181.073.646,35
12	\$ 182.387.191,87

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 20

Flujo de Fondos

	PERIODOS												
	Inversión Inicial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos													
Ingresos por vts		\$ 1.383.096.232,06	\$ 1.438.283.591,59	\$ 1.495.672.999,37	\$ 1.555.352.320,04	\$ 1.617.412.924,12	\$ 1.681.949.827,97	\$ 1.749.061.839,20	\$ 1.818.851.707,98	\$ 1.891.426.284,35	\$ 1.966.896.681,82	\$ 2.045.378.447,44	\$ 2.126.991.738,78
Total Ingresos		\$ 1.383.096.232,06	\$ 1.438.283.591,59	\$ 1.495.672.999,37	\$ 1.555.352.320,04	\$ 1.617.412.924,12	\$ 1.681.949.827,97	\$ 1.749.061.839,20	\$ 1.818.851.707,98	\$ 1.891.426.284,35	\$ 1.966.896.681,82	\$ 2.045.378.447,44	\$ 2.126.991.738,78
Egresos													
Alquiler del Local		\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01
Materias Primas		\$ 547.141.941,96	\$ 569.472.752,07	\$ 590.303.465,90	\$ 613.404.764,99	\$ 638.839.087,18	\$ 662.771.427,61	\$ 668.007.143,17	\$ 693.963.992,16	\$ 720.373.177,42	\$ 749.207.574,06	\$ 778.546.621,32	\$ 808.397.528,76
Publicidad		\$ 8.900.000,00	\$ 8.962.300,00	\$ 9.025.036,10	\$ 9.088.211,35	\$ 9.151.828,83	\$ 9.215.891,63	\$ 9.280.402,88	\$ 9.345.365,70	\$ 9.410.783,26	\$ 9.476.658,74	\$ 9.542.995,35	\$ 9.609.796,32
Servicios		\$ 3.882.206,84	\$ 3.909.382,28	\$ 3.936.747,96	\$ 3.964.305,20	\$ 3.992.055,33	\$ 4.019.999,72	\$ 4.048.139,72	\$ 4.076.476,70	\$ 4.105.012,03	\$ 4.133.747,12	\$ 4.162.683,35	\$ 4.191.822,13
Cargas Sociales		\$ 2.025.000,82	\$ 2.288.250,93	\$ 2.585.723,55	\$ 2.921.867,61	\$ 3.301.710,40	\$ 3.730.932,76	\$ 4.215.954,01	\$ 4.764.028,04	\$ 5.383.351,68	\$ 6.083.187,40	\$ 6.874.001,76	\$ 7.767.621,99
Salarios		\$ 11.475.004,67	\$ 11.475.004,67	\$ 11.475.004,67	\$ 11.475.004,67	\$ 11.475.004,67	\$ 11.475.004,67	\$ 11.565.654,11	\$ 11.565.654,11	\$ 11.565.654,11	\$ 11.565.654,11	\$ 11.565.654,11	\$ 11.565.654,11
Total Egresos	-\$ 65.147.050,00	\$ 707.741.578,30	\$ 730.425.113,96	\$ 751.643.402,18	\$ 775.171.577,83	\$ 801.077.110,42	\$ 825.530.680,39	\$ 831.434.717,89	\$ 858.032.940,70	\$ 885.155.402,50	\$ 914.784.245,43	\$ 945.009.379,89	\$ 975.849.847,31
Flujo neto de caja			\$ 707.858.477,63	\$ 744.029.597,19	\$ 780.180.742,21	\$ 816.335.813,70	\$ 856.419.147,58	\$ 917.627.121,31	\$ 960.818.767,28	\$ 1.006.270.881,85	\$ 1.052.112.436,39	\$ 1.100.369.067,55	\$ 1.151.141.891,47

Fuente: Elaboración propia (2024)

Criterios de evaluación de proyectos

A continuación, se emplearán herramientas que permitan conocer los aspectos financieros del proyecto. Se propone el desarrollo de tasa interna de retorno, punto de equilibrio, periodo de recuperación de la inversión y el análisis de sensibilidad.

Se utilizó los datos mostrados por el flujo de fondos expuesto en la tabla anterior y así poder llegar a una conclusión que permita determinar la viabilidad económica del proyecto.

A su vez se utilizará la información obtenida del análisis de costos y proyección de ingresos a los fines de poder también definir otras variables.

Tabla 21

Periodos Análisis

PERIODO	FLUJO POR PERIODO
ión Inicial	-\$ 65.147.050,00
1	\$ 0,00
2	\$ 708.121.727,74
3	\$ 744.590.319,92
4	\$ 781.077.609,00
5	\$ 817.612.523,28
6	\$ 858.125.079,51
7	\$ 919.802.077,54
8	\$ 963.541.797,53
9	\$ 1.009.613.235,75
10	\$ 1.056.154.626,00
11	\$ 1.105.202.071,53
12	\$ 1.156.868.515,68

Fuente: Elaboración propia (2024)

Calculo TIR

Según los flujos mostrados, se procede a calcular la tasa interna de retorno, esto permite determinar, la viabilidad de nuestro proyecto y conocer con exactitud su rentabilidad.

Para el cálculo de esta herramienta, se debe asignar un valor a la tasa de descuento o tasa exigida por el inversionista, el cual será equivalente al costo de oportunidad de invertir en otro negocio. Para ello tomamos el valor de un depósito a plazo fijo, el cual presenta una tasa conocida y publicada por las

diferentes entidades bancarias. En este caso se toma una tasa de un 66,50 % anual (365 días) según lo publicado por el banco Santander al momento del análisis.

A continuación, se expone el desarrollo de la fórmula, a una tasa del 66,5 % anual.

$$\sum_{t=1}^n \frac{BN_t}{(1+r)^t} - I_0 = 0$$

En donde:

-BN: beneficio neto (resultado de ingresos-egresos del periodo)

-r: Tasa interna de retorno

-t: número de periodos

-I₀: inversión inicial

A continuación, se expone el desarrollo de la fórmula,

$$0 = \frac{0}{(1+tir)^1} + \frac{\$ 708.121.727,74}{(1+tir)^2} + \frac{\$ 744.590.319,92}{(1+tir)^3} + \frac{\$ 781.077.609,00}{(1+tir)^4} + \frac{\$ 817.612.523,28}{(1+tir)^5} \\ + \frac{\$ 858.125.079,51}{(1+tir)^6} + \frac{\$ 919.802.077,54}{(1+tir)^7} + \frac{\$ 963.541.797,53}{(1+tir)^8} + \frac{\$ 1.009.613.235,75}{(1+tir)^9} \\ + \frac{\$ 1.056.154.626,00}{(1+tir)^{10}} + \frac{\$ 1.105.202.071,53}{(1+tir)^{11}} + \frac{\$ 1.156.868.515,68}{(1+tir)^{12}} - \$ 65.147.050,00$$

TIR= 286 %

Conclusiones parciales:

TIR (286%) > TASA EXIGIDA (66,50%)

La tasa exigida por el inversionista es menor que la TIR obtenida, por lo que el proyecto debería aprobarse bajo las condiciones estipuladas del mercado. Por otro lado, permite conocer que el proyecto tendrá un \$ 14.547.002.451 de rentabilidad para el primer periodo analizado.

Calculo VAN

En primera instancia, se procede a calcular el valor neto del proyecto, para esto se considera una tasa de descuento del 66,5%.

$$VAN = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+k)^t}$$

VAN= \$ 11.477.636,62

Punto de equilibrio

Para el cálculo del punto de equilibrio, debemos a su vez realizar el cálculo de algunos datos adicionales, como el costo variable unitario, el cual se expone a continuación:

Costo Variable Unitario= Costo Variable total/ Número de unidades producidas/vendidas

Tabla 22

Costo variable unitario

COSTOS VARIABLES	
	Family
1	\$ 28.323,07
2	\$ 32.005,07
3	\$ 36.165,72
4	\$ 40.867,27
5	\$ 46.180,01
6	\$ 52.183,42
7	\$ 58.967,26
8	\$ 66.633,00
9	\$ 75.295,29
10	\$ 85.083,68
11	\$ 96.144,56
12	\$ 108.643,35

Fuente: Elaboración propia (2024)

En función de la información obtenida en este último cuadro, y con datos ya expuestos anteriormente, se expone la evolución del punto de equilibrio en los diferentes periodos de análisis:

Tabla 23

Punto de equilibrio por periodo

Punto de Equilibrio en U.		
	Family	Family S
1	804	1312
2	796	1311
3	781	1297
4	768	1287
5	747	1265
6	728	1246
7	711	1231
8	694	1218
9	679	1210
10	665	1207
11	653	1209
12	644	1219

Fuente: Elaboración propia (2024)

Basándose en los resultados del cuadro anterior, se logra ver como el punto de equilibrio está contenido en un rango de valores relativamente constante, ya que el crecimiento del precio de venta como de los costos es prácticamente similar (estos son ajustados a la misma tasa mensual de aumento).

Se puede concluir que, si la empresa logra alcanzar el punto de equilibrio manteniendo las estrategias, esto ocasiona que no se presenten desviaciones de lo planificado para mantener a los inversores libres de nuevas inyecciones de dinero para continuar con la operatoria diaria.

Periodo de Recupero de la inversión

Para la determinación de esta herramienta, se procede a la confección de un cuadro reflejando el resultado acumulado periodo por periodo, como se muestra a continuación:

Tabla 24

Periodo de Recupero de la Inversión

PERIODO	FLUJO POR PERIODO	FLUJO ACUMULADO
ión Inicial	-\$ 65.147.050,00	-\$ 65.147.050,00
1	\$ 0,00	-\$ 65.147.050,00
2	\$ 708.121.727,74	\$ 642.974.677,74
3	\$ 744.590.319,92	\$ 1.387.564.997,66
4	\$ 781.077.609,00	\$ 2.168.642.606,66
5	\$ 817.612.523,28	\$ 2.986.255.129,94
6	\$ 858.125.079,51	\$ 3.844.380.209,45
7	\$ 919.802.077,54	\$ 4.764.182.286,98
8	\$ 963.541.797,53	\$ 5.727.724.084,51
9	\$ 1.009.613.235,75	\$ 6.737.337.320,26
10	\$ 1.056.154.626,00	\$ 7.793.491.946,26
11	\$ 1.105.202.071,53	\$ 8.898.694.017,79
12	\$ 1.156.868.515,68	\$ 10.055.562.533,47

Fuente: Elaboración propia (2024)

Al observar la anterior tabla se infiere que el flujo acumulado comienza con un saldo negativo correspondiente a la inversión inicial, luego comienza a licuarse con los rendimientos obtenidos en los periodos posteriores, hasta alcanzar un saldo positivo, en el 2do periodo, indicando que este es el momento en que la inversión es recuperada en su totalidad. En resumen, el inversor deberá esperar hasta el 2do periodo para obtener un reintegro de la inversión realizada en el momento 0 (cero).

Análisis de sensibilidad

Como consecuencia de la inestabilidad actual y futura de la economía local, es necesario realizar un análisis de sensibilidad, que permitirá visualizar el cambio que se produce en los flujos de caja al realizar cambios en algunas variables. Se expone las diferentes variaciones que se realizarán, posible cambio en el IPC proyectado por el REM obteniendo un crecimiento de los costos a un 80% anual, 34% semestral y 5,02% mensual; y un crecimiento de un 7% por periodo con respecto al periodo anterior de la proyección de ventas en unidades (Implica una disminución del 3% con relación a lo exigido anteriormente).

Efecto de los cambios en las variables:

Tabla 25

Flujo de fondos análisis sensibilidad

	PERIODOS												
	Inversión Inicial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos													
Ingresos por vts		\$ 1.383.096.232,06	\$ 1.525.367.717,78	\$ 1.679.222.412,38	\$ 1.851.140.318,14	\$ 2.038.800.790,52	\$ 2.246.677.575,79	\$ 2.331.597.008,86	\$ 2.570.904.199,31	\$ 2.830.741.475,67	\$ 3.119.786.514,04	\$ 3.435.131.551,37	\$ 3.786.510.953,75
Total Ingresos		\$ 1.383.096.232,06	\$ 1.525.367.717,78	\$ 1.679.222.412,38	\$ 1.851.140.318,14	\$ 2.038.800.790,52	\$ 2.246.677.575,79	\$ 2.331.597.008,86	\$ 2.570.904.199,31	\$ 2.830.741.475,67	\$ 3.119.786.514,04	\$ 3.435.131.551,37	\$ 3.786.510.953,75
Egresos													
Alquiler del Local		\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 23.250.000,00	\$ 23.250.000,00
Materias Primas		\$ 547.141.941,96	\$ 602.339.258,90	\$ 663.105.046,40	\$ 730.001.068,43	\$ 803.645.761,42	\$ 884.719.951,49	\$ 973.973.148,54	\$ 1.072.230.475,28	\$ 1.180.400.295,27	\$ 1.299.482.610,50	\$ 1.430.578.306,16	\$ 1.574.899.328,01
Publicidad		\$ 8.900.000,00	\$ 9.347.057,76	\$ 9.816.571,77	\$ 10.309.670,03	\$ 10.827.537,22	\$ 11.371.417,50	\$ 11.942.617,54	\$ 12.542.509,65	\$ 13.172.535,07	\$ 13.834.207,43	\$ 14.529.116,39	\$ 15.258.931,47
Servicios		\$ 3.882.206,84	\$ 3.994.848,46	\$ 4.110.758,37	\$ 4.230.031,39	\$ 4.352.765,09	\$ 4.479.059,90	\$ 4.609.019,12	\$ 4.742.749,10	\$ 4.880.359,23	\$ 5.021.962,09	\$ 5.167.673,54	\$ 5.317.612,79
Cargas Sociales		\$ 2.025.000,82	\$ 2.025.000,82	\$ 2.025.000,82	\$ 2.025.000,82	\$ 2.025.000,82	\$ 2.025.000,82	\$ 2.040.997,78	\$ 2.040.997,78	\$ 2.040.997,78	\$ 2.040.997,78	\$ 2.040.997,78	\$ 2.040.997,78
Salarios		\$ 11.475.004,67	\$ 11.475.004,67	\$ 11.475.004,67	\$ 11.475.004,67	\$ 11.475.004,67	\$ 11.475.004,67	\$ 11.565.654,11	\$ 11.565.654,11	\$ 11.565.654,11	\$ 11.565.654,11	\$ 11.565.654,11	\$ 11.565.654,11
Total Egresos	-\$ 65.147.050,00	\$ 707.741.578,30	\$ 763.498.594,62	\$ 824.849.806,03	\$ 892.358.199,35	\$ 966.643.493,23	\$ 1.048.387.858,38	\$ 1.138.448.861,10	\$ 1.237.439.809,93	\$ 1.346.377.265,47	\$ 1.466.262.855,93	\$ 1.487.131.747,98	\$ 1.632.332.524,16
Flujo neto de caja			\$ 761.869.123,17	\$ 854.372.606,35	\$ 958.782.118,79	\$ 1.072.157.297,30	\$ 1.198.289.717,41	\$ 1.193.148.147,75	\$ 1.333.464.389,38	\$ 1.484.364.210,20	\$ 1.653.523.658,12	\$ 1.947.999.803,39	\$ 2.154.178.429,59

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 26

Costo variable análisis sensibilidad

COSTOS VARIABLES	
	Family
1	\$ 28.323,07
2	\$ 30.918,65
3	\$ 33.752,10
4	\$ 36.845,22
5	\$ 40.221,79
6	\$ 43.907,80
7	\$ 47.931,60
8	\$ 52.324,15
9	\$ 57.119,25
10	\$ 62.353,77
11	\$ 68.068,00
12	\$ 74.305,90

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 27

Costo Fijo análisis sensibilidad

COSTOS FIJOS	
	Family
1	\$ 168.447.415,59
2	\$ 166.982.806,15
3	\$ 165.474.865,10
4	\$ 163.923.592,44
5	\$ 162.327.254,81
6	\$ 160.685.852,33
7	\$ 161.955.227,21
8	\$ 160.309.017,32
9	\$ 158.615.616,09
10	\$ 156.872.828,50
11	\$ 155.079.557,21
12	\$ 153.233.607,20

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 28

Proyección de ventas en unidades análisis sensibilidad

PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES		
	Family A	Family S
1	5.498	480
2	5.889	515
3	6.297	550
4	6.742	589
5	7.212	630
6	7.719	674
7	7.780	680
8	8.332	728
9	8.910	779
10	9.538	833
11	10.200	891
12	10.920	954

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 29

Proyección de ventas en pesos análisis sensibilidad

PROYECCION DE PRECIO DE VENTAS EN PESOS (\$)		
	Family A	Family S
1	\$ 1.307.801.686,93	\$ 75.294.545,13
2	\$ 1.442.264.006,71	\$ 83.103.711,08
3	\$ 1.587.843.363,70	\$ 91.379.048,68
4	\$ 1.750.384.532,98	\$ 100.755.785,16
5	\$ 1.927.840.904,93	\$ 110.959.885,59
6	\$ 2.124.453.685,94	\$ 122.223.889,85
7	\$ 2.204.634.390,18	\$ 126.962.618,68
8	\$ 2.430.955.427,34	\$ 139.948.771,97
9	\$ 2.676.555.126,88	\$ 154.186.348,79
10	\$ 2.950.030.870,27	\$ 169.755.643,77
11	\$ 3.248.180.600,46	\$ 186.950.950,91
12	\$ 3.580.415.171,94	\$ 206.095.781,81

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 30

Costo variable unitario análisis sensibilidad

COSTOS VARIABLES	
	Family
1	\$ 28.323,07
2	\$ 29.141,51
3	\$ 29.983,60
4	\$ 30.850,02
5	\$ 31.741,49
6	\$ 32.658,71
7	\$ 33.602,43
8	\$ 34.573,43
9	\$ 35.572,48
10	\$ 36.600,41
11	\$ 37.658,04
12	\$ 38.746,23

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 31

Punto de equilibrio análisis sensibilidad

Punto de Equilibrio en U.		
	Family	Family S
1	804	1312
2	770	1258
3	737	1203
4	703	1148
5	670	1094
6	670	1094
7	675	1102
8	653	1065
9	630	1029
10	608	992
11	585	955
12	563	918

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 32

Periodo de recupero de la inversión análisis sensibilidad

PERIODO	FLUJO POR PERIODO	FLUJO ACUMULADO
In Inicial	-\$ 65.147.050,00	-\$ 65.147.050,00
1	\$ 0,00	-\$ 65.147.050,00
2	\$ 761.869.123,17	\$ 696.722.073,17
3	\$ 854.372.606,35	\$ 1.551.094.679,52
4	\$ 958.782.118,79	\$ 2.509.876.798,31
5	\$ 1.072.157.297,30	\$ 3.582.034.095,61
6	\$ 1.198.289.717,41	\$ 4.780.323.813,02
7	\$ 1.193.148.147,75	\$ 5.973.471.960,78
8	\$ 1.333.464.389,38	\$ 7.306.936.350,15
9	\$ 1.484.364.210,20	\$ 8.791.300.560,35
10	\$ 1.653.523.658,12	\$ 10.444.824.218,47
11	\$ 1.947.999.803,39	\$ 12.392.824.021,86
12	\$ 2.154.178.429,59	\$ 14.547.002.451,44

Fuente: Elaboración propia (2024)

En los cuadros expuestos anteriores se observa que los cambios en las variables no producen efectos distintos en los flujos de caja de la empresa.

Como primer paso, se puede ver la variación que se produce en los diversos puntos de equilibrios por periodos. Debido al aumento de la tasa de crecimiento en casi un 100% anual con respecto a lo proyectado inicialmente, el equilibrio necesario para compensar los gastos e ingresos casi sufre variaciones; viendo que el cambio se presenta en el periodo 2. Estas cantidades de unidades de ventas, sigue siendo un número aceptable.

Otros de los conceptos que no sufren variaciones es el del periodo de recuperación de la inversión, manteniéndose en el periodo 2. Esto indica que el tiempo requerido para obtener la inversión es similar; siendo un plazo aceptable dentro de los términos establecidos.

Como análisis final se puede determinar que, si bien un aumento de las tasas de aproximadamente el doble de lo supuesto en el desarrollo financiero no producirá efectos adversos tanto en los ingresos como en los gastos; por lo tanto, no podrá variar la decisión de inversión en este proyecto.

Como conclusión se puede determinar que el proyecto debería ser aceptable en términos financieros, ya que la tasa de costo de oportunidad del mercado es mayor que la TIR obtenida en nuestro proyecto. Como se visualiza en los demás datos expuestos, el tiempo de recupero de la inversión (aun en momento de inestabilidad económica) es relativamente rápido, ya que en menos de 1 año el inversor recuperará el dinero invertido (aún luego del análisis de sensibilidad). Lo mismo ocurre con el punto de equilibrio, el cual se muestra como un monto alcanzable de ventas.

La empresa, no solo debe considerar el costo de oportunidad de invertir en otro negocio, sino que la realización de este tipo de proyecto genera un valor agregado que sobrepasa las exigencias económicas que puede tener un inversor.

A continuación, se expondrá la diferencia entre las propuestas de restyling del producto actual y no tomar una decisión, en donde se plantea que la primera opción el recupero es en el segundo periodo y en la segunda opción no hay recupero; ya que se prevé una caída de un 15% en los ingresos de cada mes.

Tabla 33

Periodo de recupero de la inversión restyling del producto actual

PERIODO	FLUJO POR PERIODO	FLUJO ACUMULADO
Inversión Inicial	-\$ 65.147.050,00	-\$ 65.147.050,00
1	\$ 0,00	-\$ 65.147.050,00
2	\$ 761.869.123,17	\$ 696.722.073,17
3	\$ 854.372.606,35	\$ 1.551.094.679,52
4	\$ 958.782.118,79	\$ 2.509.876.798,31
5	\$ 1.072.157.297,30	\$ 3.582.034.095,61
6	\$ 1.198.289.717,41	\$ 4.780.323.813,02
7	\$ 1.193.148.147,75	\$ 5.973.471.960,78
8	\$ 1.333.464.389,38	\$ 7.306.936.350,15
9	\$ 1.484.364.210,20	\$ 8.791.300.560,35
10	\$ 1.653.523.658,12	\$ 10.444.824.218,47
11	\$ 1.947.999.803,39	\$ 12.392.824.021,86
12	\$ 2.154.178.429,59	\$ 14.547.002.451,44

Fuente: Elaboración propia (2024)

Tabla 34

Periodo de recupero de la inversión no tomar una decisión

PERIODO	FLUJO POR PERIODO	FLUJO ACUMULADO
Inversión Inicial	\$ 0,00	\$ 0,00
1	\$ 0,00	\$ 0,00
2	\$ 533.308.386,22	\$ 533.308.386,22
3	\$ 598.060.824,45	\$ 1.131.369.210,66
4	\$ 671.147.483,15	\$ 1.802.516.693,82
5	\$ 750.510.108,11	\$ 2.553.026.801,92
6	\$ 838.802.802,19	\$ 3.391.829.604,11
7	\$ 835.203.703,43	\$ 4.227.033.307,54
8	\$ 933.425.072,56	\$ 5.160.458.380,11
9	\$ 1.039.054.947,14	\$ 6.199.513.327,25
10	\$ 1.157.466.560,68	\$ 7.356.979.887,93
11	\$ 1.363.599.862,37	\$ 8.720.579.750,30
12	\$ 1.507.924.900,71	\$ 10.228.504.651,01

Fuente: Elaboración propia (2024)

Plan de contingencia/emergencia

Este plan consiste en establecer líneas de acción o procedimientos a seguir en caso de ocurrir imprevistos que limiten la operatoria normal de la empresa. Los eventos con mayor probabilidad de ocurrencia, debido a la situación económica reinante del país, son la falta de materias primas importadas junto con los repuestos para el funcionamiento normal de los equipamientos. Cabe aclarar que la falta de materias primas no solamente no permitirá la realización de las actividades normales de la empresa, sino que también atentará contra de mantener el personal sin suspensiones o despidos. Es por ello por lo que debe recurrir a grandes volúmenes de compra de materias primas importadas por un periodo entre 3 a 6 meses según el tiempo de reposición, para así poder paliar el problema de desabastecimiento.

Resumen Ejecutivo: empresa José M. Alladio e Hijos S.A.

Introducción

José M. Alladio e Hijos S.A. es líder en Argentina en la fabricación de lavarropas automáticos, semiautomáticos, lavavajillas, secarropas y componentes desde el año 1949 hasta nuestros días.

La empresa está ubicada en la localidad de Luque a 80 km de Córdoba capital. Esta tiene la particularidad de contar con un sistema logístico afianzado, el cual consiste en la entrega de productos bajo su propia flota de transporte y centros de distribución estratégicamente distribuidos en el país, los cuales le permite entregar los productos de manera rápida en la puerta del cliente.

Siguiendo el avance de la tecnología, los productos fabricados en la empresa han incorporado dichos avances, mejorando sus diseños y siendo más eficientes en el ahorro de recursos naturales tan importantes como el agua y la electricidad.

Descripción del producto. Lavarropas Family de Alladio

Al momento de elegir un lavarropas hay muchas cuestiones a considerar, como por ejemplo la capacidad de carga, los programas de lavado que trae y el sistema de lavado. Incluso, hay que pensar qué tanto tendremos que intervenir en el proceso, por eso es necesario conocer los semiautomático.

Los lavarropas son electrodomésticos con programas de lavado eficientes para cuidar mejor tus prendas, tecnología de punta y materiales más resistentes, los lavarropas no te defraudarán.

Existen una reducida variedad de modelos entre los cuales se pueden elegir un lavarropas Family con carga superior, diferentes medidas, capacidades.

Las características principales del producto son: posee carga superior de 5.5 kg. Incluye 9 programas. Es apto para lavar con agua fría. Su tambor es de acero inoxidable con un filtro atrapa pelusas.

Aplicación del Producto

Lavarropas semiautomáticos

En la antigüedad las mujeres lavaban su ropa a mano. Ellas tenían que frotar, golpear y retorcer sus prendas a la orilla del río. Luego de la invención de la lavadora por Alva Fisher en 1901, se redujo el tiempo de lavado y por consiguiente se logra un ahorro del trabajo del hogar. El lavarropas, es un aparato donde se deposita la ropa sucia y luego de su posterior funcionamiento se obtiene limpia.

Características distintivas del producto

Los lavarropas semiautomáticos brindan una solución económica y práctica que los diferencian en la comparativa con los automáticos.

La gran desventaja de los lavarropas semiautomáticos es que no cuenta con carga de agua automática, aunque se tenga que realizar esta operación manualmente, su diseño permite un normal funcionamiento en espacios pequeños. Asimismo, no necesitan de una salida al exterior, ya que cuentan con una manguera de desagote que se puede situar en cualquier rejilla.

El precio condiciona la compra al dictar a qué tipo de lavarropa se va a dirigir el comprador (semi o automático). Drean Family es el que ofrece más prestaciones valiosas en su segmento de precios.

Las percepciones de Drean Family suelen mejorar significativamente cuando se exhibe su tambor de metal.

Ante una evaluación guiada de los atributos de Drean Family y de su competencia, el resultado es abrumadoramente favorable para Drean. Entre las evaluaciones, destacan tres fortalezas principales sobre las que se asienta su preferencia y que deberían enfatizarse en el grado de automatización, material del tambor y el ahorro de agua.

Competencia

Se puede apuntar que el proyecto en el cual se pretende embarcarse sigue los mismos lineamientos de la evolución, pero esta vez dentro de la gama de electrodomésticos semiautomáticos y con ello seguir afianzándose en este segmento como líder del mercado, a pesar de que los últimos años ha perdido parte del mercado por diferentes variables.

En 2023 Columbia y Philco, prácticamente no aparecieron como competidores como en el 2022; caso contrario Codini en el 2023 se ha fortalecido e incrementó su participación en un 4 %. Aunque en el pasado no fue un gran problema los competidores, pero para el futuro si sigue la tendencia de los competidores se pueden ver afectados y no poder reaccionar a tiempo.

Mercado potencial

El lavarropas de José M. Alladio proporciona soluciones en diferentes segmentos. Esto le permite un enfoque de mercado nacional.

En épocas de crisis se observa un leve repunte más rápido en mercados de semiautomáticos que en automáticos.

Pero también, en épocas de crisis, la caída es mucho menor en p.p. en segmentos de semiautomáticos que en automáticos.

Cuando se realiza la simulación a futuro y se toma ambas series de datos, el valor más lógico que arroja la herramienta, es el volumen de 250.000 unidades en semiautomáticos a tomar para los próximos 5 años.

Objetivos de negocio

- Primera fase: Lanzamiento del restyling del lavarropas Drean Family en el mercado nacional.
- Segunda fase: Lanzamiento en el mercado internacional (México y Estados Unidos).

Tabla 35

Proyección de ingresos y gastos:

	PERIODOS												
	Inversión Inicial	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Ingresos													
Ingresos por vts		\$ 1.383.096.232,06	\$ 1.438.283.591,59	\$ 1.495.672.999,37	\$ 1.555.352.320,04	\$ 1.617.412.924,12	\$ 1.681.949.827,97	\$ 1.749.061.839,20	\$ 1.818.851.707,98	\$ 1.891.416.284,35	\$ 1.966.896.681,82	\$ 2.045.378.447,44	\$ 2.126.991.738,78
Total Ingresos		\$ 1.383.096.232,06	\$ 1.438.283.591,59	\$ 1.495.672.999,37	\$ 1.555.352.320,04	\$ 1.617.412.924,12	\$ 1.681.949.827,97	\$ 1.749.061.839,20	\$ 1.818.851.707,98	\$ 1.891.416.284,35	\$ 1.966.896.681,82	\$ 2.045.378.447,44	\$ 2.126.991.738,78
Egresos													
Alquiler del Local		\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01	\$ 134.317.424,01
Materias Primas		\$ 547.141.941,96	\$ 569.472.752,07	\$ 590.303.465,90	\$ 613.404.764,99	\$ 638.839.087,18	\$ 662.771.427,61	\$ 688.007.143,17	\$ 709.363.992,16	\$ 728.373.177,42	\$ 749.207.574,06	\$ 778.546.621,32	\$ 808.397.528,76
Publicidad		\$ 8.900.000,00	\$ 8.962.300,00	\$ 9.025.036,10	\$ 9.088.211,35	\$ 9.151.828,83	\$ 9.215.891,63	\$ 9.280.402,88	\$ 9.345.365,70	\$ 9.410.783,26	\$ 9.476.658,74	\$ 9.542.995,35	\$ 9.609.796,32
Servicios		\$ 3.882.206,64	\$ 3.909.382,28	\$ 3.936.747,96	\$ 3.964.305,20	\$ 3.992.055,33	\$ 4.019.993,72	\$ 4.048.139,72	\$ 4.076.476,70	\$ 4.105.012,03	\$ 4.133.747,12	\$ 4.162.683,35	\$ 4.191.822,13
Cargos Sociales		\$ 2.025.000,82	\$ 2.288.250,93	\$ 2.585.723,55	\$ 2.921.867,61	\$ 3.301.710,40	\$ 3.730.932,76	\$ 4.215.954,01	\$ 4.764.028,04	\$ 5.383.351,68	\$ 6.083.187,40	\$ 6.874.001,76	\$ 7.767.621,99
Salarios		\$ 11.475.004,67	\$ 11.475.004,67	\$ 11.475.004,67	\$ 11.475.004,67	\$ 11.475.004,67	\$ 11.475.004,67	\$ 11.565.654,11	\$ 11.565.654,11	\$ 11.565.654,11	\$ 11.565.654,11	\$ 11.565.654,11	\$ 11.565.654,11
Total Egresos	\$ 65.147.050,00	\$ 707.741.578,30	\$ 730.425.113,96	\$ 751.643.402,18	\$ 775.171.577,83	\$ 801.077.110,42	\$ 825.530.600,39	\$ 851.434.717,89	\$ 878.032.940,70	\$ 895.155.402,50	\$ 914.784.245,43	\$ 945.009.379,89	\$ 975.849.847,31
Flujo neto de caja			\$ 707.858.477,63	\$ 744.029.597,19	\$ 780.180.742,21	\$ 816.335.813,70	\$ 856.419.147,58	\$ 917.627.121,31	\$ 960.818.767,28	\$ 1.006.270.881,85	\$ 1.052.112.436,39	\$ 1.100.369.067,55	\$ 1.151.141.891,47

Fuente: Elaboración propia (2024)

Equipo

Con respecto al capital humano necesario, para la realización de las diferentes actividades, ya sean operativas o de administración, se requerirá de la contratación de personal capacitado para la realización de estas.

También se puede decir que la estructura de operaciones se encuentra completa, aunque necesitará capacitación en el ensamblado y fabricación de nuevas partes.

Patentes

El lavarropas Drean Family dispone de patentes internacionales.

Recursos necesarios: Necesidades financieras

Para el correcto desarrollo de la ejecución del proyecto se ha planificado en un software que facilita y agiliza el seguimiento de las actividades y recursos necesarios.

La inversión necesaria prevista alcanzará los 65.147.050 pesos, repartidos en la adquisición y construcción de los moldes, modificación de equipamiento de los procesos intervinientes, adquisición de equipamiento informático, gastos de personal en desarrollo del producto, gastos de personal en capacitación en la fabricación (velocidad reducida) y gastos de preproducción (detenimiento de la producción para realizar pruebas de ensamble del nuevo modelo).

El público potencial, es el segmento C2 y C3 con 2-4 integrantes del grupo familiar, se compone de 65.000 potenciales clientes según los últimos datos relevados.

La empresa debe realizar una inversión inicial de \$65.147.050, generando flujos de caja positivos durante los 12 primeros meses, además esto influirá que en el 2do mes se recupere la inversión realizada; consiguiendo un rendimiento anual del 15% para el directorio.

También suma que la empresa se focaliza en los ahorros obtenidos en el proceso de disminuir el uso de materias primas para realizar una mayor inversión en el área de marketing, de administración y producción, a los fines de potenciar las ventas y lograr también mejoras en la gestión general, buscando así ser más rentables que la competencia.

Resolución de Propuestas

La mejor opción que daría respuestas al 73,44% de las causas que causan la pérdida de mercado, está en realizar un restyling del producto actual y que se diferencian dos modelos, el modelo A con una capacidad de carga de

7 kg. con estética mejorada en el panel de comando (junto con la serigrafía), con un nuevo diseño de la tapa (junto al cambio de pigmentación azul translúcido para visualizar las prendas –actual blanco) y el modelo S con una capacidad de 6 kg. con estética mejorada en la serigrafía del panel actual y la pigmentación azul traslúcida en la tapa de ingreso de ropa (actual blanca) y sumado al cambio de un timer por el programador que reduce la cantidad de programas; este último modelo estaría apuntado a ganar un segmento aún inferior donde está apuntando el actual lavarropas.

En primera medida la solución es mitigar la problemática principal de pérdida de mercado, con la renovada estética, capacidad y llamativo diseño actualizando la cartera de productos de semiautomáticos y mejorando consecuentemente las paradas por roturas de las piezas a ser reemplazadas y mejorando la calidad y productividad de esta línea de producto.

En segundo lugar, este cambio mejoraría la rentabilidad de la empresa al disminuir los costos por scrap, ritmo lento ruptura y cantidad de personal evocados al control y la reducción del stock de productos terminados.

En caso de que no se tome una decisión sin hacer ninguna acción implicaría una pérdida gradual de mercado, con el peligro de no recuperar el mismo.

Tabla 36

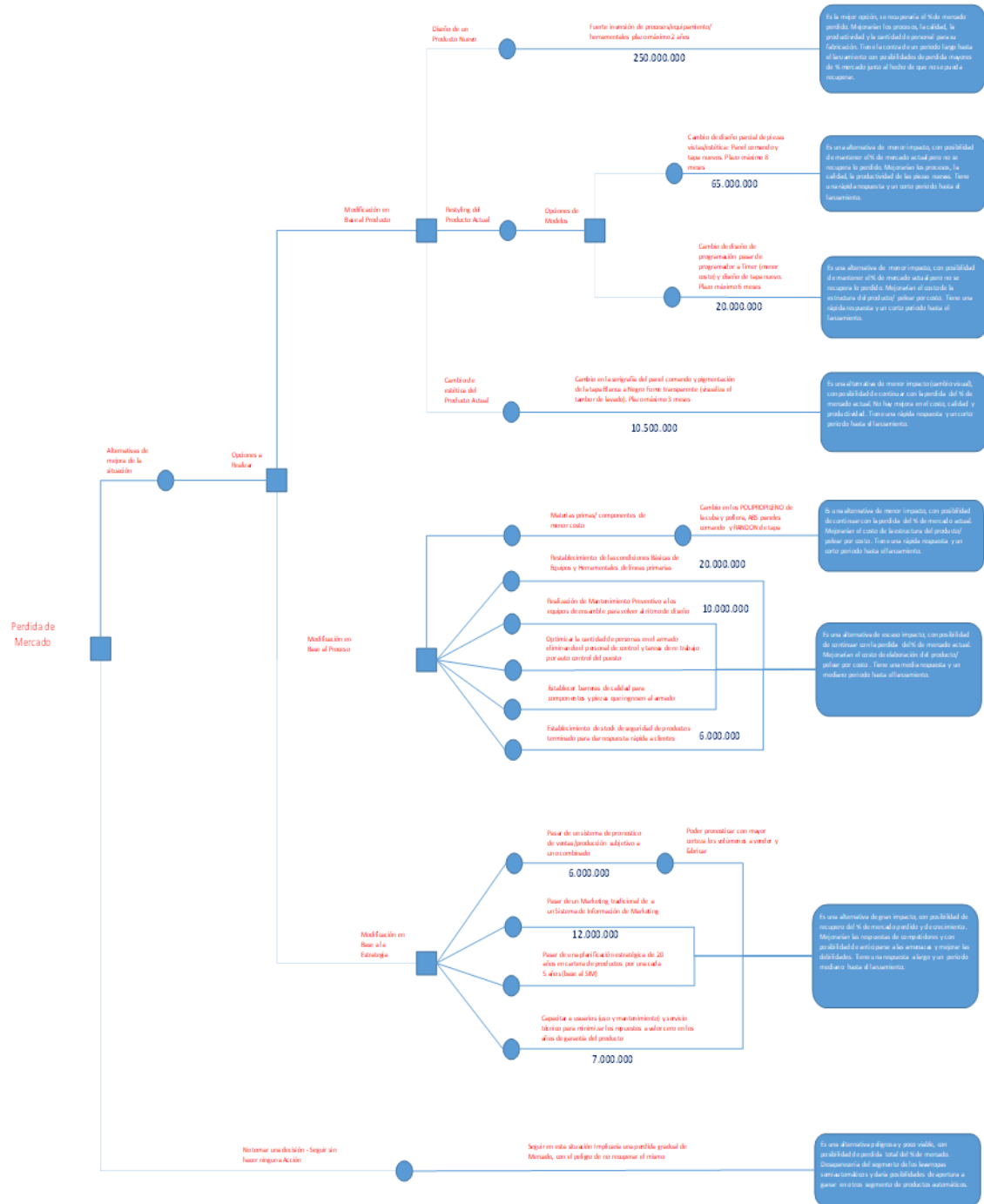
Rentabilidad de las propuestas

Alternativas	Alternativas	Subalternativas	Inversión	Rentabilidad
Mejora de la situación actual	Modificación en Base al Producto	Diseño de un Producto Nuevo	250.000.000	14.362.149.501
		Restyling del Producto Actual	65.147.050	14.547.002.451
		Cambio de estética del Producto Actual	20.000.000	14.592.149.501
	Modificación en base al proceso	Materias primas/ componentes de menor costo	6.000.000	14.606.149.501
		Optimizar la cantidad de personas en el armado eliminando el personal de control y tareas de retrabajo por auto control del puesto	7.000.000	14.605.149.501
	Modificación en Base a la Estrategia,	Pasar de un sistema de pronóstico de ventas/producción subjetiva a uno combinado, pasar de un marketing tradicional de a un sistema de información de marketing	6.000.000	14.606.149.501
No tomar una decisión	-	-	-	10.228.504.651

Fuente: Elaboración propia (2024)

Figura 14

Árbol de decisión:



Fuente: Elaboración propia (2024)

Capítulo VI

Conclusión

Conclusión

1- Elaborar un plan de negocios para incrementar la rentabilidad de José M. Alladio e Hijos en el segmento de lavarropas semiautomáticos, de la localidad de Luque, provincia de Córdoba, en el periodo 2023-2024.

Al inicio del presente proyecto y dada la problemática presentada, se analizó incrementar la rentabilidad de José M. Alladio e Hijos en el segmento de lavarropas semiautomáticos.

Con el objetivo de atender esta problemática, se analizaron algunas variables influyentes tanto internas como externas. José M. Alladio e Hijos, se encuentra en etapa de estancamiento, puesto que los análisis así lo demuestran, por otra parte, la organización tiene alto grado de amenazas, ya que existe un crecimiento acelerado en cuanto a las características deseables por los usuarios y se está realizando mucho énfasis en el tema de la estética, no obstante, la organización se encuentra en un mercado que no crece, sin embargo, en cualquier momento por algún cambio en las leyes vigentes pueden favorecer o podría perjudicar la categoría en general.

Con el análisis interno y externo, se avanzó en el desarrollo de tácticas para eliminar o evitar los riesgos, como así también aprovechar oportunidades con referencia a los aspectos externos a la organización desde lo político, económico, social y tecnológico observando sus variaciones para determinar la influencia sobre el sector.

Desde el aspecto interno, la empresa tiene significativas oportunidades de seguir fortaleciéndose; podrá hacerlo mejorando los instrumentales, procesos de elaboración, capacitación del personal que colabora en la gestión general de su producción.

Luego se avanzó con el modelo de investigación, el cual fue de tipo cualitativo y cuantitativo, el cual ayudó de manera significativa y positiva, para la posterior elaboración de estrategias.

Debido al contexto presente del país, en los últimos 4 años, la empresa tendrá que realizar planes de acciones para crear bases de control y seguimiento para acompañar junto a sus políticas internas, las variaciones que se pueden presentar en el ámbito externo en relación con las medidas estatales.

Por último, se realizó una valoración financiera en la cual se obtuvo resultado positivo en términos generales. La rentabilidad del periodo fue del \$14.547.002.451,44 contra una rentabilidad de \$ 10.228.504.651 si se decide seguir como esta, ósea sin realizar ninguna acción.

Se puede indicar que el trabajo realizado ha contribuido de manera significativa para identificar las reales oportunidades de negocio que tendrá la organización con la implementación de este plan y qué consecuencias negativas tendrá el no hacerlo.

a- O.E.1: Diagnosticar la posición competitiva que ocupa José M. Alladio e Hijos S.A. en el mercado de los productos semiautomáticos para el 2023 al 2024.

Respecto al entorno de la empresa se evidencian escasas oportunidades de crecimiento junto con la dificultad de mantener su participación actual, dado que el mercado de semiautomáticos se encuentra en un estancamiento o posible disminución visualizado en los gráficos de mercado real y participación del Family en el mercado. Para sumar a lo anterior, en los gráficos de límite de confianza y regresión lineal, se observan, un incremento en la demanda futura de electrodomésticos en consecuencia de la implementación del plan de negocios presentado.

En el mercado se observa una serie de competidores, que obligan a la empresa a diferenciarse, lo cual es posible únicamente apuntando al liderazgo en costos del sector. Para ello, debe implementar las estrategias del plan de

negocios y llevar a cabo las acciones, con el fin de establecer una propuesta de valor superior.

Las estrategias se enfocarán en fortalecer la propuesta del rediseño del producto, así como el contacto directo con el cliente para conocer sus necesidades, asesorar, y atenderlo. De igual manera se incluye estrategias enfocadas a la promoción para una mayor cobertura del mercado, dar a conocer la empresa, los descuentos vigentes y generar un mayor volumen en las ventas.

Una vez realizado el informe de la investigación de mercados, se propuso un plan de marketing con el objetivo de mantener el porcentaje de participación de mercados, a través de estrategias competitivas.

b- O.E.2: Analizar las potencialidades que obtiene José M. Alladio e Hijos S.A. sobre la elaboración de un nuevo plan de negocios para el 2024.

Al desarrollar la matriz FODA le permite visualizar las amenazas potenciales que pueden influir en la empresa, siendo una de las herramientas más importantes que lleve a marcar una diferencia positiva frente a sus competidores y al mismo tiempo seguir consolidado su marca en el mercado.

Respecto a los factores que inciden en el desempeño de la empresa electrodomésticos, se observan fortalezas como la experiencia de la empresa, la capacidad financiera, su amplia cartera de productos, las buenas relaciones con los clientes y proveedores. De las debilidades que se identifican es la falta de un plan de renovación de sus productos y así como la falta de planeación.

Del entorno y sector se identifican oportunidades como la demanda constante de electrodomésticos, la disponibilidad de proveedores, de canales de promoción y comunicación, así mismo se identifican amenazas como la expansión de los competidores. El indicador de efectividad del proyecto se proyectará sobre el incremento de los ingresos por ventas y la rentabilidad del negocio, para que se justifique la inversión que se realiza.

Se espera que se realice la implementación del proyecto en el corriente año, ya que las proyecciones que se estiman son muy rentables.

El resultado que se pretende lograr con este análisis es marcar un precedente de esta metodología; ya que es una mirada global del negocio y fomenta el crecimiento y sostenimiento de mismo, exponiendo aspectos que puedan servir como punto de partida para ser utilizados y validados. Todas las recomendaciones realizadas en dicho proyecto son una invitación de implementación futura a la organización como propuesta profesional.

c- O.E.3: Extraer conclusiones sobre la viabilidad del proyecto a través de indicadores financieros que permitan definir la conveniencia de su ejecución para el 2023 al 2024.

Se realizó una valoración financiera en la cual se obtuvo resultado positivo en términos generales, debido a que el periodo de recuperación lo obtenemos en el segundo mes, con una tasa interna de retorno del 286% superior a la exigida.

Por otro lado, la rentabilidad y viabilidad del proyecto se presentan muy positivas, ya que su valor asciende a \$14.547.002.451,44 anuales.

El resultado del proyecto arroja un VAN de \$11.477.636,62. Ahora bien, al momento de comparar los resultados entregados por el análisis de sensibilidad, se tiene que al variar un poco los costos de la mano de obra y algunos que no hacen cambiar significativamente los resultados del proyecto.

Finalmente, este proyecto abre nuevas fronteras donde se podría expandir el negocio, principalmente en la innovación en sus productos, dada la alta disposición a pagar de los consumidores finales (personas) por este producto determinado como superior a \$230.000.

Bibliografía

- Balanko y Dickson. (2007). Cómo preparar un plan de negocio exitoso. En B. y. Dickson. México: Mc. Graw hill Companies.
- Claudio L. Soriano Soriano. (1994). El plan de negocios. Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Harvard business. (2009). Crear un plan de negocios. Impac Media Comercial S.A.
- Hill, C., Jones, M., y Schilling, A. (2015). Administración estratégica: teoría y casos. Un enfoque integral. México DF: Pearson Educación.
- John P. Meyer, Natalie J. Allen. (1997). Commitment in the Workplace Theory, Research, and Application. SAGE Publications
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane. Dirección de Marketing. 12a ed. México: Pearson Educación, 2006.
- Lázaro Esteban, J. (2016). Tu business plan ien un pim pam! Editorial UOC.
- Arthur A. Thompson, M. A. (2012). Administración Estratégica, 18ª Edición. México, D.F: McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Thomas, W y Hunger, D (2007). Essentials of Strategic Management. 11 edición, Prentis Hall, Washington, DC.
- Philip Kotler y Gary Armstrong. (2013). Fundamentos de marketing (11.va ed.). México: Pearson Educación.
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la Estrategia. Harvard Business Review 86(1), 58-77.
- Sapag Chain, N. & Sapag Chain, R. (2014). Preparación y evaluación de proyectos. Nociones básicas. (6.a ed.). McGraw Hill Interamericana.

- Vicuña, J. S. (2013). El plan estratégico en la práctica. Madrid España: ESIC Editorial.
- INDEC (2024). <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-2-24-85>.
- Dávila, Diego (2021). La voz de Interior. Córdoba Argentina. <https://www.lavoz.com.ar/autor/ddavila/21/>

Anexo

Guía de pautas – Entrevistas

Segmento usuarios

Introducción

- Agradecimiento al entrevistado
- Introducción: “se realizará un estudio para conversar sobre la forma que las personas lavan su ropa”
- Tiempo que llevará el meeting
- Introducción a la dinámica de la entrevista y pautas de participación online
- Explicación de la importancia de ser honesto y abierto; no existen respuestas correctas ni incorrectas.
- Presentación del integrante: actividad que realiza, conformación familiar (cantidad de miembros).
- Comentar si hay presente algún miembro de servicio técnico.

Área I: Lavar la ropa

Si tuviera que decirme ¿Cómo lavan hoy en tu casa la ropa? ¿Qué me dirías?
¿Trasladadas el lavarropas o está fijo en tu casa?

¿Con qué frecuencia lavan? ¿Cómo secan / escurren la ropa? ¿Qué lavarropa poseen? ¿Poseen secarropa?

¿Cómo usa el lavarropa? ¿Qué funciones usa más? ¿Sobre los programas me puede decir algo?

¿Qué cosas buenas tiene su lavarropas? ¿Y las cosas malas?

Área II: La elección de un lavarropas

¿Qué tendría en cuenta para comprar uno? ¿Algo más? ¿Por qué?

¿Cómo los ordenaría según su importancia?

¿Existe para Ud. diferencia entre un lavarropas automático y uno semiautomático? Cuando se habla de "Automático" ¿Qué es para Ud.?

¿Puede un lavarropas ser automático, sin tener centrifugado? O Consideraría automático sin el centrifugado.

¿Hay diferencias entre tener un lavarropas automático y tener un lavarropas semiautomático más un secarropa?

¿Qué piensan que es el centrifugado? ¿Cuánto lo valoran? ¿Cómo se relaciona el centrifugado con el tiempo de secado de la ropa? Si tiene centrifugado, cuánto tiempo demoran en secar la ropa, si no lo tiene, ¿Cuánto? ¿Si utilizan un secarropa en vez del centrifugado, en cuánto tiempo piensa que se seca la ropa?

Área III: La elección entre 3 lavarropas (siempre profundizando en Drean Family)

¿Entre estos 3 lavarropas, cuál es el que Ud. elegiría? ¿Por qué? Ordenamiento de sus preferencias. Razones.

Le muestro aquí todas las especificaciones de los 3 lavarropas. Me gustaría que los viera unos minutos y me diga si cambia en su preferencia. ¿Cuál es el que Ud. elegiría ahora? ¿Por qué? Ordenamiento de sus preferencias. Razones.

Profundizar aspectos guiados. Profundizar su opinión en cuanto a cada aspecto del cuadro. ¿Qué opina de?:

- La marca
- Del precio
- Capacidad:
- De la cantidad de programas
- De que tenga centrifugado o que tenga un sistema de escurrido o enjuague automático
- Del consumo de agua
- De la orientación del tambor
- Del material del tambor
- De su peso
- Del origen de fabricación
- De la forma de secar la ropa

¿Alguno de esos modelos cree que lavaría mejor la ropa? ¿Por qué?

¿Alguno de esos modelos cree que cuida mejor la ropa? ¿Por qué?

Área IV: Test Drean Family

Puntualmente de este lavarropas ¿Alguna opinión adicional? ¿Qué opina de su estética? ¿Le cambiaría algo?

¿Se podría decir que este lavarropas es automático? Si o No y porque

¿Es creíble para Ud. que le digan que es un lavarropas con escurrido automático?

¿Al realizar todas estas funciones, usted lo consideraría automático? ¿Qué piensa o entiende sobre escurrido?

¿Es creíble que este producto tiene una calidad y cuidado de la ropa superior a los otros productos mostrados?

¿Qué importancia le da usted que este lavarropas consume un 1/3 de agua que los anteriores?

¿Cuáles son los atributos más valiosos de un lavarropas? ¿Cómo se posiciona Drean Family?

1- Mientras más seca mejor: El CENTRIFUGADO

(Grado de Importancia 5, el Family no tiene puntuación y Philco no tiene puntuación)

La enorme mayoría de las personas que ya tienen un lavarropas con centrifugado se niegan a “bajar de nivel” o “volver atrás” y comprar un lavarropas sin centrifugado.

Para unos, el centrifugado es necesario (no tienen alternativa para secar la ropa por espacio) y para otros es simplemente por comodidad (ahorrarse el paso de centrifugar en otro aparato)

“Nosotras tenemos un balcón pequeñito, dejamos el tendedero en verano afuera y se te seca, pero en invierno tendemos a entrar el tendedero (...) a veces no se te seca nunca” (Mujer, Buenos Aires).

¡Toda la vida con centrifugado! yo no dispongo de mucho tiempo para lavar después sacar y centrifugar y extender (Mujer, Chaco).

2- Lo más importante es poner la ropa y olvidarme: AUTOMATIZACIÓN

(Grado de Importancia 5, el Family tiene una puntuación de 4 y Philco tiene una puntuación de 2)

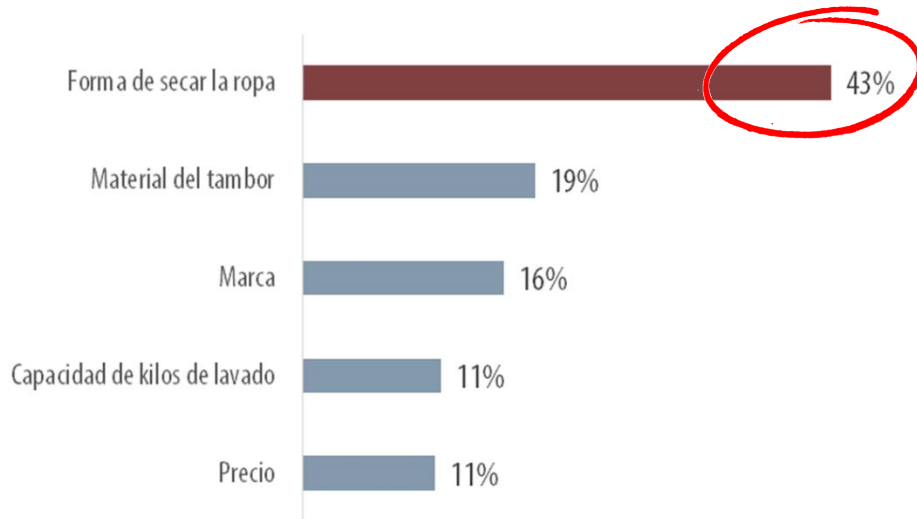
Repite las motivaciones del anterior y discursivamente aparece muy asociado al centrifugado: un lavarropas será automático cuando centrifugue (ver más adelante).

Implica “desentenderse” del proceso de lavado, no interactuar con el aparato. Algunas personas perciben que las lavadoras automáticas LAVAN PEOR que las semiautomáticas.

“Si yo tengo, voy a elegir, este en este momento lo automático, ya pasó la época en que uno estaba atada a todas esas cosas, si hoy puedo, hoy puedo tener más libertad, tener más tiempo para mí” (Mujer, Tucumán).

Lo más importante para elegir un lavarropas es su forma de secado

Elegir el lavarropas



Fuente: Conjoint usuarios y no usuarios Family

3- Busco un lavarropas que dure: MATERIAL

(Grado de Importancia 3, el Family tiene una puntuación de 4 y Philco tiene una puntuación de 3)

Es un atributo relevante, pero no suele ser definitorio sino en conjunción con otros.

Casi la totalidad de la muestra prefiere tambores de metal porque creen que son más resistentes, se rompen menos e, inclusive, que lavan mejor y son más limpios.

Las percepciones de Drean Family suelen mejorar significativamente cuando se exhibe su tambor de metal.

"El tambor metálico es hasta más higiénico (...) el plástico por ahí queda tierra, quedan pelusas, se forma barro y en cambio esta no, esta se lava enseguida, queda perfecto" (Hombre, Chaco)

"Un tambor de acero inoxidable resiste mucho más que uno de plástico (...) hoy en día, todos los que hacen de plástico o derivado del plástico para mí son desechables (Mujer, Chaco)

4- La MARCA da mucha información

(Grado de Importancia 4, el Family tiene una puntuación de 4 y Philco tiene una puntuación de 3)

Es otro de los atributos salientes y más mencionados de modo espontáneo. Al igual que las evaluaciones sobre el tipo de material, se utiliza como indicador de la calidad del lavarropas.

Este atributo favorece a Drean porque es una marca considerada especialista, tiene gran trayectoria y resulta confiable. Que sea nacional se percibe favorablemente asociada a una mejor posventa.

"La marca es lo más importante porque en realidad lo califica al ser bueno o ser malo..." (Mujer, Tucumán).

"Más que nada por el tema de los repuestos (...) se llega a romper una tontera no tener que tirarlo por no conseguir un repuesto. Porque sale más caro un repuesto que el lavarropas" (Hombre, Tucumán).

5- Me fijo cuanta ropa entra: la CAPACIDAD

(Grado de Importancia 4, el Family tiene una puntuación de 3 y Philco tiene una puntuación de 4)

Es uno de los atributos más salientes para los consumidores. Lavarropas demasiado grandes o pequeños no son preferidos.

Las preferencias varían significativamente dentro del segmento 5 kg suele ser el mínimo para la mayoría.

"Es importante, yo, elijo mayor capacidad, por la ropa de cama, no tengo que salir a llevar la ropa gruesa de cama a un lavadero, porque lo pude lavar yo"
(Mujer, Tucumán).

6- Primero veo para qué me alcanza: EL PRECIO

(Grado de Importancia 5, el Family tiene una puntuación de 4 y Philco tiene una puntuación de 3)

Este atributo condiciona la compra al dictar a qué tipo de lavarropa se va a dirigir el comprador (semi o automático)

Drean Family es el que ofrece más prestaciones valiosas en su segmento de precios.

"El precio sería lo segundo que me fijo. Lo primero sería lo que yo busco, o sea que lave y enjuague. Okey dale, de estos tengo este y este, de los 3 ¿Cuál es el que yo puedo pagar? Así sería en mi caso." (Mujer, Buenos Aires)

¿FAMILY COMO PRIMER LAVARROPAS?

	Entre 18 y 30 años	Entre 31 y 50 años	Más de 51 años
Muy probable	17,4%	50,8%	17,8%
Probable	60,9%	78,3%	27,8%
Poco probable	17,4%	28,4%	31,1%
Nada probable	4,3%	16,6%	18,9%
No sabe	-	3,0%	4,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Supongamos que hoy necesita comprar un lavarropas ¿Estaría este lavarropas Drean Family entre los que compraría?

7- Tengo una clara preferencia por un tipo de carga.

(Grado de Importancia 4, el Family tiene una puntuación de 4 y Philco tiene una puntuación de 4)


Este atributo resulta muy relevante. La mayoría de las personas tienen una preferencia clara por uno u otro tipo de carga, principalmente por costumbre y experiencias previas.

En general, la mayoría de los entrevistados prefiere carga superior porque es más cómodo (no hay que agacharse) y seguro (los niños no alcanzan a abrirlo) y se puede agregar ropa durante el lavado.

"Para mí es más práctico de carga superior, tanto para cargar como para sacar la ropa, como para ver si quedó alguna prenda enganchada, o porque no está girando el tambor o si pasó algo" (Mujer, CABA).

MODELO IMPACTO DE LA INTENCIÓN DE COMPRA SI FAMILY PERMITIESE EL INGRESO FRONTAL

Usuarios



No usuarios	Usuarios
+ 496,2%	No es relevante

Modelo logarítmico | capacidad explicativa del modelo: 78%.
Pseudo R² de Cox: 34,8.

Fuente: Elaboración propia (2022)

8- Para cada tipo de ropa un tipo de lavado: la CANTIDAD DE PROGRAMAS (Grado de Importancia 2, el Family tiene una puntuación de 4 y Philco tiene una puntuación de 4)

La mayoría no utiliza más de dos o 3 programas (lavado corto, ropa delicada, extra sucio) y, en general, conocen poco la variedad que ofrece su propio lavarropas.

Ninguna persona entrevistada tomaría decisión por uno u otro lavarropas con base en este atributo.

"No, no es algo que haya dicho, vamos a comprar este porque tiene 9 programas, aquel porque tiene 20, no es algo que esté pendiente al momento de comprar" (Mujer, Buenos Aires).

"Por más que a lo mejor tiene cien programas y capaz que vas a usar dos o tres de manera frecuente, lo que vas a ir variando es la cantidad en el mismo lavado" (Mujer, CABA).

9- Los usuarios se fijan en el SISTEMA DE LAVADO

(Grado de Importancia 2, el Family tiene una puntuación de 4 y Philco tiene una puntuación de 3)

Solo un participante tenía conocimiento de los distintos métodos de lavado en función de la orientación del tambor y otro participante se imaginaba que un tambor horizontal lavaba mejor. Para el resto, este atributo pasa desapercibido.

"No, yo supongo que la función debe ser la misma, porque a la circular, o sea es como que el agua se mezcla, entonces, y la ropa también, entonces la función de limpieza debe ser la misma" (Mujer, CABA).

10- Prefiero productos eco friendly: AHORRO DE AGUA Y ENERGÍA

(Grado de Importancia 2, el Family tiene una puntuación de 5 y Philco tiene una puntuación de 2)

Es un atributo que pasa desapercibido a la mayoría de los participantes. La mayoría de las personas sólo reparan en ello cuando se enfatiza. Nadie lo contempló en su compra anterior de lavarropas.

Sin embargo, es un atributo donde Drean Family tiene excelente desempeño y puede transformarse en un atributo valioso con una comunicación adecuada.

"- Digo la verdad, que creo que es importante concientizar en el ahorro del agua.

- ¿Sabes más o menos cuánto gasta de agua el lavarropas que tienen?

- No, me mataste" (Mujer. CABA).

11- Me fijo mucho en el diseño de un lavarropas

(Grado de Importancia 3, el Family tiene una puntuación de 2 y Philco tiene una puntuación de 3)

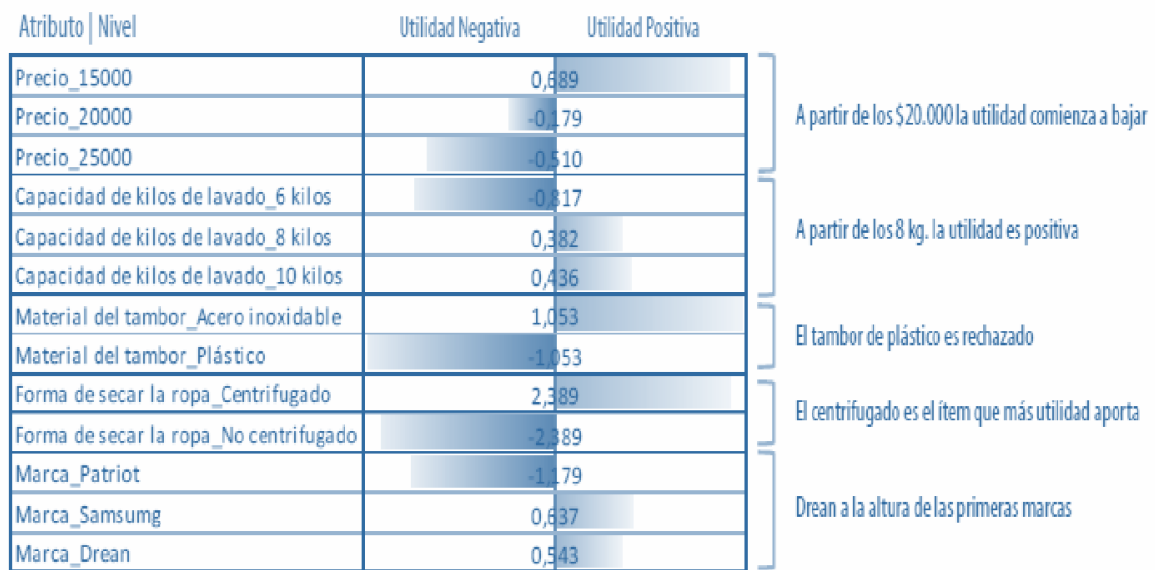
La mayoría de las personas no admiten depositar ningún valor en el diseño o en aspectos estéticos.

Sin embargo, como veremos más adelante, termina condicionando otras evaluaciones y puede predisponer favorablemente a las personas hacia los modelos que se vean más modernos

Capaz que si uno no lee bien las especificaciones o te basas solo en la vista uno puede decir: no, este es como muy livianito puede pasar como que mmm... uno entra en la duda" (Mujer, CABA).

CONJOINT ANALYSIS

La "utilidad" según el nivel de los atributos medidos



Fuente: Alladio (2022)

Opinión hacia el Drean Family

Ante una evaluación guiada de los atributos de Drean Family y de su competencia, el resultado es abrumadoramente favorable para Drean. Entre las evaluaciones, destacan tres fortalezas principales sobre las que se asienta su preferencia y que deberían enfatizarse:

Grado de

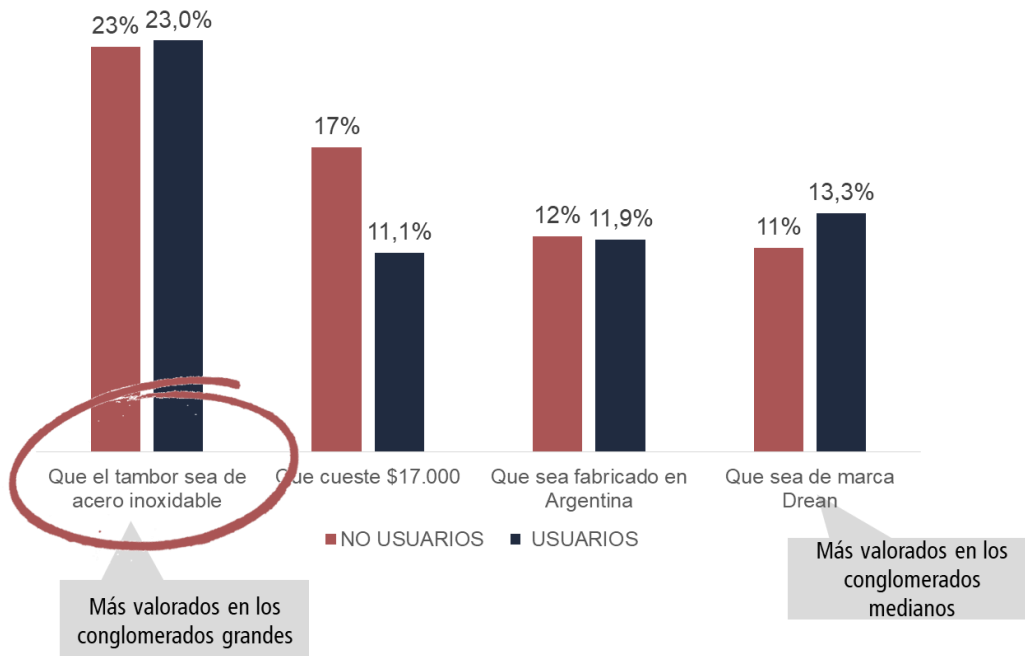
Automatización

Material del tambor

Ahorro de agua

Atributos más valorados

Atributos más valorados



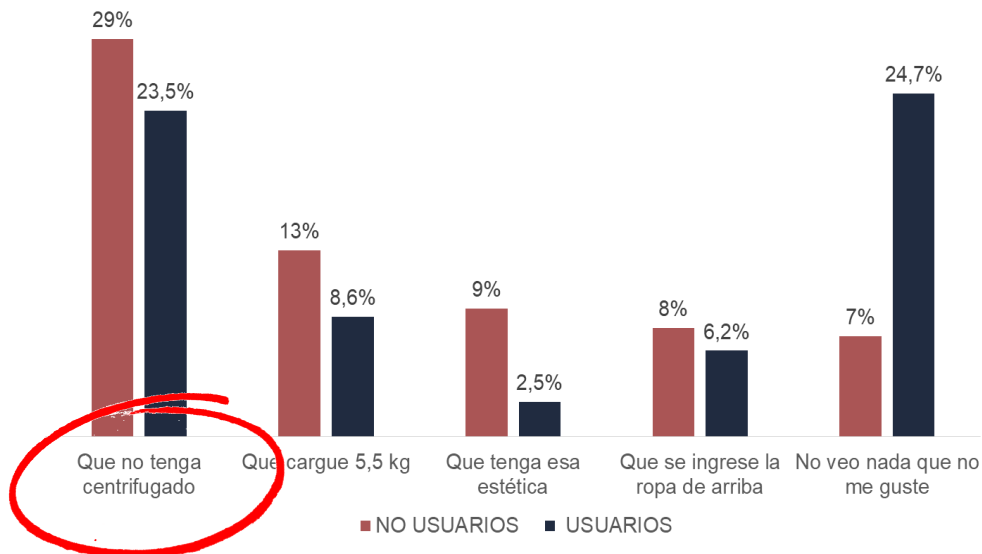
Fuente: Elaboración propia (2022)

Los atributos valorados se mantienen entre usuarios y no usuarios.

- Disminuye la importancia del precio en los usuarios (probablemente porque el efecto del costo incurrido se diluye post compra).
- Se revaloriza levemente la marca en usuarios

Atributos menos valorados

Atributos menos valorados



Fuente: Elaboración propia (2022)

Se observa una reducción en las puntuaciones negativas del producto. Un 24,7% de usuarios de Family no le ven críticas

En lo cualitativo se observan críticas hacia su falta de modernización

"Me da una sensación... viejo, me hace acordar cuando mi abuela tenía lavarropa viejo que tenía la perilla que era más cuadrada"

"Me da aspecto de esos basureros que vos le pisas la patita y se abren solos, más rectangulares tipo tubo, bueno ese aspecto me da... en cambio, el Philco es como más (...) tiene más aspecto a lavarropas que a basurero digamos"

Comparación Cualitativa en atributos



Fuente: Elaboración propia (2022)

Algunas conclusiones del Conjoint

A las mismas condiciones entre dos lavarropas, el centrifugado aumenta considerablemente la probabilidad de compra, aún con un precio superior. Entre dos Drean con las mismas características, pero uno con capacidad de 8 kg., la probabilidad de compra aumenta considerablemente.

Hacer el Drean con tambor de plástico sería una muy mala idea. Un mismo lavarropa, pero con marca Drean y Patriot, el Drean lo supera ampliamente.

¡El Samsung supera al Drean por muy poco!

¿Puede el Drean Family capturar un mercado en crisis?

¿Drean Family entre los lavarropas a considerar?

Supongamos que hoy necesita comprar un lavarropa ¿Estaría este lavarropa Drean Family entre los que compraría?

Usuarios

	No Usuarios	Usuarios	
Muy probable	19%	54%	84%
Probable	26%	30%	
Poco probable	32%	12%	
Nada probable	19%	4%	
No sabe	4%	-	
Total	100%	100%	

Fuente: Elaboración propia (2022)

Los usuarios del Drean Family consideran a su lavarropa dentro del set de lavarropas a considerar.

Segmentos

Segmento			
BÁSICOS	ÉCONOS	COMPLETOS	
15,4%	21,1%	19,1%	
19,2%	32,9%	23,7%	
26,9%	27,6%	35,1%	55,7
15,4%	17,1%	20,6%	
23,1%	1,3%	1,5%	
100,0%	100,0%	100,0%	

Fuente: Elaboración propia (2022)

El segmento Completo y Exigente le asigna menos probabilidad a tenerlo en cuenta para comprarlo.

Cantidad de personas

Cantidad de personas en el hogar		
2 o menos	3 ó 4	5 o más
19,4%	23,0%	42,4%
29,0%	24,6%	23,7%
33,3%	26,2%	25,4%
15,1%	23,8%	3,4%
3,2%	2,4%	5,1%
100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Cuanto más grande es la familia mayor probabilidad de considerar al Family.

El segmento completo y exigente percibe que va a tener menores ingresos, aunque es el menos adepto al Family.

Cuál es la percepción de crecimiento de los ingresos familiares en los próximos años.

Clasificación

	BÁSICOS	ÉCONOS	COMPLETOS	Total
Pueden crecer	34,6%	32,0%	25,2%	28,4%
Seguirán como ahora	26,9%	33,3%	29,8%	30,6%
Pueden bajar algo	11,5%	16,0%	28,2%	22,4%
Pueden bajar mucho	-	9,3%	8,4%	7,8%
No sé	26,9%	9,3%	8,4%	10,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2022)

Quienes tienen centrifugado actualmente tienen la menor probabilidad de considerar su compra.

Supongamos que hoy necesita comprar un lavarropas ¿Estaría este lavarropas Drean Family entre los que compraría?

Con que lava la ropa

	¿Cómo lava la ropa principalmente?			
	Con lavarropas con centrifugado	Con lavarropas y un secarropas aparte	Lavarropas sin centrifugado, sin secarropa	A mano
Muy probable	14,8%	51,5%	19,0%	58,3%
Probable	23,0%	31,8%	47,6%	16,7%
Poco probable	36,1%	12,1%	19,0%	16,7%
Nada probable	23,5%	1,5%	9,5%	0,0%
No sabe	2,7%	3,0%	4,8%	8,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia (2022)

A pesar de su excelente valoración, Drean Family no puede salir de su segmento y no resulta atractivo para personas que ya tienen un lavarropas con centrifugado. (Análisis cualitativo)

Anexo 1: Entrevista al Gerente General de la empresa

- ¿Cuál es la actividad principal de la empresa?

Pablo De Lazzari: La actividad principal de la empresa es la fabricación de productos de línea blanca.

- ¿Tienen una actividad secundaria?

Pablo De Lazzari: Sí, actualmente estamos incursionando en la comercialización de productos como microondas, pavas eléctricas y cocinas entre otros.

- ¿Desde cuándo hace que esté en funcionamiento la empresa?

Pablo De Lazzari: La empresa comenzó a funcionar a partir del año 1949.

- ¿En qué horario trabajan?

Pablo De Lazzari: los horarios se dividen en tres turnos 04:00 a 12:30- 12:30 a 21:00 – 21:00 a 04:00 y un horario central de lunes a viernes de 6:48 a 12:30 y de 14:30 a 18:00

- ¿Cómo es la estructura de la empresa?

Pablo De Lazzari: se estructura con un directorio y en gerencias de manufactura, administración, recursos humanos, compras y logística.

- ¿Cuántos empleados tienen?

Pablo De Lazzari: Contamos con un total entre indirectos y directos 1500 personas en la empresa.

- ¿Desde el comienzo de su actividad comercializan los mismos productos?

Pablo De Lazzari: Sí, desde el principio que comercializamos lavarropas y secarropas, pero con el tiempo fue sumando variantes a los productos que ofrecemos.

- ¿A qué se debe esa variabilidad?

Pablo De Lazzari: A la experiencia y a la relación que desarrollamos con nuestros clientes.

- ¿Posee alguna sucursal de la empresa?

Pablo De Lazzari: Si, por ahora hay una planta industrial en Río Segundo y 3 centros de distribución.

- ¿Cuáles son las principales competencias de la empresa?

Pablo De Lazzari: En argentina existen pocas empresas de fabricación nacional, pero existe una fuerte la competencia empresas extranjeras.

- ¿Podría nombrar las empresas que se destacan en este sector?

Pablo De Lazzari: Sí, Codini, Autosal, Pilisar (Philco), Metalúrgica Tuyú (Gardenia) y KINJI HOME de china.

- ¿Bajo qué figura legal funciona la empresa?

Pablo De Lazzari: La empresa funciona bajo la figura de sociedad anónima.

- ¿Siempre estuvo localizada en esta ubicación?

Pablo De Lazzari: No, al comienzo empezamos a funcionar en la zona céntrica de Luque, y después se mudaron al acceso de la localidad en la zona fabril.

- ¿Los favoreció la mudanza?

Pablo De Lazzari: Sí, nos favoreció porque en el centro ediliciamente ya no podía crecer más y necesitamos mayor infraestructura para nuestros procesos, y también para la logística tanto de nuestros proveedores como nosotros porque en el centro se paralizaban cuadras para el ingreso y egreso de camiones.

- ¿Los camiones con los que realiza la logística son de su propiedad?

Pablo De Lazzari: Sí, ahora ya tenemos diez vehículos propios y tres contratados para el transporte de producto hacia los centros de distribución.

- ¿Cuántos proveedores tienen?

Pablo De Lazzari: Tenemos varios proveedores de materias primas y semielaborados que nos proveen aproximadamente 1200 artículos mensualmente.

- ¿Podría nombrar los proveedores más importantes?

Pablo De Lazzari: Bueno, entre los proveedores más importantes están el Petroken/Petrocuyo (plásticos), Siderar (chapas), Caelar (cableados) y Web (Motores) esos son con los que más trabajamos.

- ¿Son estables o los cambian con frecuencia?

Pablo De Lazzari: Nuestros proveedores son estables y trabajamos con algunos de ellos desde el inicio.

- ¿Quiénes son sus clientes?

Pablo De Lazzari: Nuestros clientes son en general las cadenas de supermercados, cadena de electrodomésticos, comercios y también consumidores finales.

- ¿Ofrece financiación a sus clientes?

Pablo De Lazzari: La modalidad de pago establecida es en cuenta corriente - contra cuenta corriente de clientes y cuenta corriente, cierre mensual - efectivo o cheque a 30 días (clientes habituales), contra entrega - cheque entre 30 y 60 días, contra entrega - cheque a 30 días (clientes con alternancia de compra) y anticipado 50% - efectivo y contra entrega 50% - cheque a 30 días (clientes poco habituales).

- ¿A qué convenio se encuentran adheridos los empleados?

Pablo De Lazzari: Los empleados tanto administrativos como operativos están adheridos al convenio de la UOM. Por lo tanto, se les aplica la escala salarial de la UOM.

- ¿Qué antigüedad tienen los empleados?

Pablo De Lazzari: Es muy variado desde personal de un año hasta cuarenta años de antigüedad y que se desempeñan en diferentes puestos.

- ¿Ofrece algún tipo de premio a los empleados por su desempeño?

Pablo De Lazzari: En realidad, existen diferentes beneficios y a los mandos medios premios debidos a la facturación y el personal operativos premios a la productividad.

- ¿Estaría dispuesto a desarrollar un plan de negocios para su línea de semiautomáticos?

Pablo De Lazzari: Sí, todo lo que sea en beneficio para la empresa y para aumentar las ganancias es bienvenido.