



# **UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES**

Facultad de Ciencias Económicas

Escuela de Estudios de Posgrado

#### **PLAN DE TRABAJO FINAL**

"Re-posicionamiento comercial de Heladeras "Beta" para lograr un aumento de las ventas y contribución del negocio"

Alumno: Lic. Leandro Gustavo Brisco

Tutor: Ing. Gabriela Sirkis





# Índice:

1.	Introducción	4
2.	Introducción al Mercado de Heladeras	7
3.	Planteo del Problema	9
4.	Hipótesis	10
5.	Objetivos Generales_	11
6.	Objetivos Específicos	11
7.	Justificación	12
8.	Marco Teórico	13
9.	Metodología de Elaboración del Trabajo	28
10.	Análisis de Situación e Investigación	29
11.	Anexos	80
12.	Bibliografía	117
13	Carta del Tutor	110





# Clausula de Compromiso:

"Declaro que el material incluido en este Trabajo Final de Carrera es, a mi mejor saber y entender, original, producto de mi propio trabajo (salvo en la medida en que se identifiquen explícitamente las contribuciones de otros), y que no he presentado este material en forma parcial o total, como una tesis, en ésta u otra institución"

Lic. Leandro Gustavo Brisco

3





#### 1. Introducción

Una de las tareas más importantes para toda empresa es la de poder generar valor para los clientes con el objetivo final de obtener utilidades a cambio. Para ello es fundamental buscar oportunidades dentro del mercado para poder cumplir con esos objetivos.

El mercado de heladeras ha sufrido grandes modificaciones a partir del año 2001, ese año la devaluación del peso profundizaba la crisis que había en el país, por lo que se establecieron cupos que limitaron el ingreso de productos. Debido a esta crisis, en el año 2002 Whirlpool traslada sus plantas de producción a Brasil y así lentamente comienza a recomponerse el mercado.

A partir del año 2005 la participación de mercado de los productos nacionales comienza a superar la cantidad de importaciones. La producción nacional de heladeras y freezers pasó de 250 mil unidades a 1.055 mil entre 2003 y 2010, según los datos registrados por la Cámara Argentina de Industrias de Refrigeración y Aire Acondicionado (CAIRAA).

A partir del año 2006, la importancia que adquieren las heladeras con modernos diseños y mayor sofisticación (Ej. No frost y side by side) aumenta en grandes volúmenes la importación de las mismas. El mercado argentino estaba dominado en un 90% por Whirpool, Bosch y Electrolux, quienes importaban sus productos, seguidos por Columbia, Gafa y Mabe con plantas en el país. El resto del mercado era compartido por empresas Pymes como Neba, Bambi y Briket, además de otras extranjeras (Sanyo, Samsung y LG).

En el año 2010 el grupo Sigdo Koppers anuncio una nueva inversión por 10 millones de dólares para poner en marcha en julio de 2011, y fabricar heladeras No Frost y aumentar la capacidad instalada de la planta de Gafa, ubicada en la ciudad de Rosario. Permitiendo pasar de 200 mil a 300 mil unidades anuales. En la misma planta la empresa fabrica otros 200 mil freezers por año. El grupo había invertido entre 2005 y 2009 US\$ 38 millones.

El año 2011, se cierra con más de un millón de unidades fabricadas en el país, Electrolux, Mabe y Liliana anuncian ese mismo año inversiones por un millón de pesos, apostando a un mercado demandante.





En 2012, se firman convenios para realizar inversiones por parte de Samsung en la planta local de la empresa Visuar en Cañuelas, Provincia de Buenos Aires, donde en principio enfocarían en la producción de lavarropas y seguido por la producción de heladeras. Ese mismo año, la empresa Mabe amplía su capacidad productiva, inaugurando una nueva línea de fabricación de heladeras en el Parque Industrial de la Provincia de San Luis. Esta nueva línea permitió incrementar la producción un 15%.

El Grupo Newsan proyecta llevar adelante "La vuelta de Siam". Apuntando emplear 1500 personas en la fábrica que la empresa tenía en Avellaneda. Allí se instalaron equipos comprados en Italia y se llevó adelante una inversión de US\$ 35 millones.

El mercado local presenta debilidades, entre las mismas podemos citar que cuenta hoy en día con una producción poco integrada, es decir, existe una alta importación de componentes de Brasil. La capacidad de producción actual es insuficiente para la satisfacción del mercado local. Las empresas cuentan con un nivel de tecnología modesto que no les permite la fabricación de modelos de lujo. Esto también se debe a la falta de desarrollo de proveedores de componentes de heladeras.

Debido al marco regulatorio de las importaciones existentes, el mercado actual presenta una oportunidad para el crecimiento de la producción nacional. No obstante éste se ve limitado debido a la necesidad de insumos importados, fundamentales para la producción del producto final, no siendo éstos reemplazables por productos nacionales (moto compresores).

Actualmente se pueden encontrar en el país tres tipos de productos diferentes:

- 1. Heladeras 1 frío o congelador:
- 2. Heladeras Cíclicas, convencionales o dos fríos:
- 3. Heladeras No-frost:

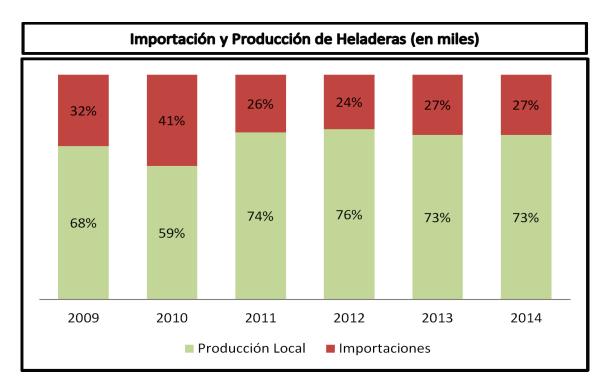
	1F		2F		NF		Total
	Cant.	%	Cant.	%	Cant.	%	Heladeras
2009	185.933	16%	828.957	71%	150.310	13%	1.165.200
2010	125.827	9%	1.000.733	68%	338.407	23%	1.464.967
2011	98.369	8%	950.974	76%	201.364	16%	1.250.707
2012	89.009	6%	1.097.066	76%	253.336	18%	1.439.411
2013	76.504	6%	981.433	77%	213.662	17%	1.271.599
2014	68.821	5%	990.179	78%	210.784	17%	1.269.784





Existe otro tipo de clasificación que es en base a la resistencia a la temperatura ambiente sin perder los valores internos normales de frío:

- 1. Tropical: soporta temperaturas de hasta 43°.
- 2. Sub-Tropical: soporta temperaturas de hasta 35°.
- 3. Normal: para climas templados de hasta 32 °.







#### 2. Introducción al mercado de Heladeras

Como se detalla en el punto 1, en la actualidad toda empresa debe buscar oportunidades dentro del mercado para poder cumplir con su objetivo principal, el de generar utilidades para sus accionistas. Dentro de esa búsqueda continua, la empresa en la cual desempeño mis tareas, líder en el mercado de termo tanques, teniendo en cuenta los datos estadísticos anteriormente expresados, ve una oportunidad dentro del mercado de heladeras, por lo que decide introducirse en el mismo a partir del año 2009.

Iniciando por un contrato de locación de la planta industrial, ese mismo año se comienza con la producción y comercialización de heladeras del tipo cíclicas. En el momento de contratación, la fabrica se encontraba sin operación desde hacía varios años, lo que conllevó a invertir durante los primeros meses en mantenimiento y puesta a punto de maquinarias e instalaciones, desvinculaciones, pago de salarios desde la toma de posesión hasta la puesta en marcha, pruebas fabriles y capacitación del personal, hasta lograr la eficiencia productiva deseada.

Se trata de una planta de pequeña escala de producción, con un producto tradicional, de aspecto sencillo y sin lujos tecnológicos. Por lo cual desde ese entonces la empresa ha desarrollado y lanzado al mercado distintos diseños de heladeras; encontrándose en la actualidad abocada al desarrollo de modelos de mayor eficiencia.

Actualmente el producto que se fabrica es una heladera cíclica, tropical. La misma es presentada en 3 dimensiones (310, 354 y 376 litros).

Entre una de las amenazas más importantes encontramos el rápido crecimiento de los competidores locales y la gran inversión tecnológica con la que cuentan los competidores internacionales, aunque estos últimos momentáneamente se encuentran contenidos por el régimen aduanero actual, mencionado anteriormente.

Para poder lograr una mejora en la rentabilidad se han realizado los diferentes trabajos:

- ✓ Control intensivo de los costos de los insumos.
- ✓ Modificación de las estructuras del producto
- Mejora en la eficiencia energética de clase C a clase B y finalmente a clase A
- ✓ Eficacia en la productividad de la planta
- ✓ Sustitución del operador logístico por otro de prestación más económica





# Fortalezas del producto:

- ✓ Calidad
- ✓ Aspecto exterior amplio
- ✓ Buen tamaño del freezer
- ✓ Crispers diferenciados para frutas y verduras
- ✓ Apertura indistinta de la puerta

# Debilidades del producto:

- ✓ Aspecto interior básico, con estantes rejilla en lugar de estantes de vidrio
- ✓ Falta de accesorios: compartimiento para la carne, manteca, porta latas
- ✓ Producto estéticamente sencillo.





#### 3. Planteo del problema

En la actualidad el mercado de heladeras cíclicas es un mercado muy importante, debido al freno de las importaciones de heladeras No Frost; su participación es cercana al 78%. Debido a la limitada capacidad de producción que tiene la empresa (solo 3.750 unidades por mes), solo se podría llegar a obtener un 4,5% del total del mercado de heladeras; pero esto no llega a cumplirse dado que las ventas mensuales son menores a su capacidad productiva.

Dentro de la empresa, mas alla de su capacidad de producción podemos encontrar otras debilidades como lo son la falta de posibilidad de inversión en el corto plazo. Además el precio de venta esta limitado por el de la competencia y controlado por el ministerio de economía. Esto deriba en una contribución acotada, lo que arroja un resultado final equilibrado.

Aproximadamente el 70% de las ventas de la empresa se producen en los grandes centros urbanos, como lo son la provincia de Buenos Aires y la Capital Federal. Esta aglomeración de ventas en los centros urbanos, genera un nuevo problema. Debido a que la planta industrial esta localizada en la provincia de Catamarca, los costos logísticos son muy elevados.

Es evidente que todas las debilidades mencionadas anteriormente afectan negativamente a la compañía; por esto es necesario lograr un nuevo posicionamiento comercial que permita aumentar las ventas y la contribución de la misma. Pero antes que nada es necesario poder darle una respuesta a los siguientes interrogantes:

¿Es posible lograr un aumento en la contribucón marginal? ¿De qué manera?

¿Es posible bajar el costo logístico? ¿De qué manera?

¿Cuál debe ser la nueva estrategia de ventas?

¿Es posible desarrollar una nueva cartera de clientes? ¿Cuál debe ser la misma?





# 4. Hipótesis

El desarrollo de una nueva estrategia comercial adecuada para la empresa, que permita lograr un aumento en las ventas de la misma. Redireccionando el esfuerzo comercial hacia un segmento de mercado mas acotado, que permita tener una mayor rentabilidad total al negocio.





# 5. Objetivos Generales

Considerando la problemática planteada en este trabajo, el objetivo general de esta investigación es la de poder demostrar que re direccionando el esfuerzo comercial hacia un segmento mas acotado ubicado en la zona del NOA de la República Argentina y a clientes más chicos de todo el país (hoy desatendidos por la competencia), se puede alcanzar una disminución considerable en el costo logístico, logrando obtener una mayor rentabilidad para el negocio.

# 6. Objetivos Específicos

Diseñar una investigación exploratoria cuanti cualitativa a los siguientes sujetos:

- Poder lograr un aumento en las ventas, enfocandose en un segmento de mercado mas acotado ubicado en la zona del NOA de la República Argentina, desarrollando una nueva cartera de clientes más acotada.
- Lograr que las ventas sean iguales a la capacidad productiva, para no sobre stockearse y así tener capital inmovilizado.
- Redireccionar el esfuerzo comercial y las ventas a un nuevo segmento.
- Desarrollar un nuevo sistema logísitco, que permita bajar su costo de manera considerable.
- Demostrar que con una nueva estrategia comercial se puede lograr un aumento en la contribución total del negocio.
- Presentar el trabajo final para asi poder obtener el título de graduación.





#### 7. Justificación:

El tema tratado en la presente investigación lo considero de suma relevancia ya que en el poco tiempo que llevo en la empresa he notado las dificultades que conlleva la consecución de la estrategia comercial actual, la que influye negativamente en el negocio. Por lo que creo que es imprescindible la creación de una nueva estrategia de marketing y ventas, para así poder lograr una baja en el costo logístico y un aumento de las ventas que lleven a un mejora integral del negocio.

Debido a mis tareas actuales de control de gestión del negocio, soy un testigo directo de las dificultades planteadas anteriormente, viéndose la empresa superada por sus competidores actuales; lo que conlleva a una merma continua en las ventas y en la contribución total del negocio. Esto se da principalmente por la lejanía de la planta industrial con sus principales clientes actuales. Es por ello que creo que es necesario un cambio importante en la cartera actual de clientes, enfocandose en un nuevo mercado el cual permita cumplir con los objetivos planteados anteriormente.

Además de lo expuesto con anterioridad, el presente Plan de Tesis es una excelente oportunidad para poder integrar los conocimientos adquiridos en la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva con mi experiencia profesional, para poder brindar un material que sirva para lograr un aumento significativo de las ganancias y beneficios, a la organización en la cual desempeño mis tareas actualmente.





#### 8. Marco Teórico

#### **EMPRESA:**

Una empresa es una organización, institución o industria, dedicada a actividades o persecución de fines económicos o comerciales, para satisfacer las necesidades de bienes y servicios de los demandantes.

Requiere de una razón de ser, una misión, una estrategia, objetivos, tácticas y políticas de actuación. Se necesita de una visión previa y de una formulación y desarrollo estratégico de las empresas. Se debe partir de una buena definición de la misión. La planificación posterior está condicionada por dicha definición. (Oficina del emprendedor de Base Tecnológica Madrid)

Para, Adam Smith, "una empresa es la organización que permite la "internacionalización" de las formas de producción (capital, trabajo, recursos) se encuentren y por el otro permite la división del trabajo". (Adam Smith, 1776)

#### **GLOBALIZACIÓN:**

La globalización es un proceso dinámico que involucra la integración de el aspecto económico, tecnológico, social y cultural entre los países del mundo. Mediante el cual unifican sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global, la comunicación tiene un papel principal en este fenómeno.

Se caracteriza en la economía por la integración de las economías locales a una economía de mercado mundial, cobrando mayor importancia el rol de las empresas multinacionales y la libre circulación de capitales junto con la implantanción definitiva de la sociedad de consumo. En el ordenamiento jurídico se ve en la necesidad de uniformizar y simplificar procedimientos y regulaciones nacionales e internacionales con el fin de mejorar las condiciones de competitividad y seguridad jurídica, además de universalizar el reconocimiento de los derechos fundamentales de ciudadanía. En la cultura por la interrelación de sociedades y culturas locales en una cultura global. En lo tecnológico la globalización depende de los avances en la concetividad humana (transporte y telecomunicaciones) facilitando la libre circulación de personas y la masificación de TICs y el internet. En el plano ideológico los credos y valores colectivistas y tradicionalistas causan desinterés generalizado y van perdiendo terreno ante el individualismo y el cosmopolitismo de la sociedad abierta. Mientras tanto en la política los gobiernos van perdiendo atribuciones ante lo que se ha denominado sociedad red, el activismo cada vez más gira en torno a las redes sociales, se ha





extendido la transición a la democracia contra los regímenes despóticos, y en políticas públicas destacan los esfuerzos para la transición al capitalismo en algunas de las antiguas economías dirigidas y la transición del feudalismo al capitalismo en economías subdesarrolladas de algunos países aunque con distintos grados de éxito.

El mundo se globaliza, se unifica y al mismo tiempo se vuelve cada día más personalizado. Esta aparente contradicción, es el motor de nuevos proyectos. Entender que para descubrir nuevos segmentos debemos intentar conocer el mercado sin prejuicios y con disposicion a encontrar en un mundo heterogéneo nuevos puntos de corte, nuevos grupos de consumidores que por diferentes motivos a los que venían dando, actuarían de manera similar ante los mismos estímulos. (*Gabriela Sirkis, 2011*)

Todas las empresas buscan ser competitivas y lograr que esa competitividad les permita en algún momento poder exportar los productos que ellas producen. Hoy en día debido a las grandes inversiones que realizan las empresas localizadas en Brasil y México, es muy difícil lograr esa competitividad y poder llegar a nivelar los costos con los diferentes jugadores de la región.

En la actualidad las exportaciones de la empresa "Beta" son prácticamente nulas, será de mucha utilidad poder utilizar el mercado globalizado en el que nos encontramos, para poder lograr el aumento de las exportaciones e ir introduciendo el producto en un mercado que hasta el momento es prácticamente desconocido.

#### **RENTABILIDAD:**

Según Lorenzo A. Preve, "la definición de rentabilidad necesita de cuatro componentes: (I) el beneficio obtenido, (II) el monto de capital invertido para obtenerlo, (III) el tiempo transcurrido desde que se realizó la inversión, y (IV) el riesgo del negocio que genera" (*Preve ,2009*). Además destaca la importancia de "considerar a la rentabilidad como la interrelación entre: 1) el margen, 2) la rotación, y 3) el apalancamiento financiero" (*Preve, 2008*).

En Economía, la rentabilidad hace referencia al beneficio, lucro, utilidad o ganancia que se ha obtenido de un recuso o dinero invertido. La rentabilidad se considera también como la remuneración recibida por el dinero invertido. En el mundo de las finanzas se conoce también como los dividendos percibidos de un capital invertido en un negocio o empresa. La rentabilidad puede ser representada en forma relativa (en porcentaje) o en forma absoluta (en valores).





Todo inversionista que preste dinero, compre acciones, títulos valores, o decida crear su propio negocio, lo hace con la expectativa de incrementar su capital, lo cual sólo es posible lograr mediante el rendimiento o rentabilidad producida por su valor invertido.

La rentabilidad de cualquier inversión debe ser suficiente de mantener el valor de la inversión y de incrementarla. Dependiendo del objetivo del inversionista, la rentabilidad generada por una inversión puede dejarse para mantener o incrementar la inversión, o puede ser retirada para invertirla en otro campo.

Para determinar la rentabilidad es necesario conocer el valor invertido y el tiempo durante el cual se ha hecho o mantenido la inversión.

Básicamente existen dos tipos de inversión: la de rentabilidad fija o la de rentabilidad variable

La rentabilidad fija, es aquella que se pacta al hacer la inversión como es un CDT, bonos, títulos de deuda, etc. Este tipo de inversiones aseguran al inversionista una rentabilidad aunque no suele ser elevada.

La rentabilidad variable es propia de las acciones, activos fijos, etc. En este tipo de inversiones la rentabilidad depende de la gestión que de ellas alga los encargados de su administración. En el caso de las acciones, según sea la utilidad de la empresa, así mismo será el monto de las utilidades o dividendos a distribuir.

ROA: El índice de retorno sobre activos (ROA por sus siglas en inglés) mide la rentabilidad de una empresa con respecto a los activos que posee. El ROA nos da una idea de cuán eficiente es una empresa en el uso de sus activos para generar utilidades.

ROA = (Utilidades / Activos) x 100

**ROE:** El índice de retorno sobre patrimonio (ROE por sus siglas en inglés) mide rentabilidad de una empresa con respecto al patrimonio que posee. El ROE nos da una idea de la capacidad de una empresa para generar utilidades con el uso del capital invertido en ella y el dinero que ha generado.

ROE = (Utilidades / Patrimonio) x 100

**Rentabilidad sobre ventas:** El índice de rentabilidad sobre ventas mide la rentabilidad de una empresa con respecto a las ventas que genera.

Rentabilidad sobre ventas = (Utilidades / Ventas) x 100





#### **COMPETITIVIDAD:**

La competitividad, de calidad y de precios, es la capacidad de lograr una producción al menor costo y generar la mayor satisfacción de los consumidores al menor precio. Se podría decir que es la mejor relación entre costos y precios en comparación a otros en el mercado.

La competitividad se define por la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales. Para comprender la competitividad, el punto de partida son las fuentes subyacentes de prosperidad que posee un país. El nivel de vida de un país se determina por la productividad de su economía, que se mide por el valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país (medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres) como por la eficiencia con la que pueden producirse. (*Porter, 2005*)

La empresa desde que comenzó sus actividades en el año 2009 hasta el día de hoy trabaja de manera constante en la baja de los costos productivos. Esto se realiza a través de un control intensivo del valor de los insumos, modificando las distintas estructuras de los productos y tratando continuamente mejorar la productividad de la planta para poder hacerla más eficiente.

Todas estas tareas se realizan para no caer en lo que se llama "pérdida de competitividad", que se produce cuando aumentan los costos de producción, afectando negativamente la contribución marginal.

Según Haguenauer "la competitividad es la capacidad de una industria o empresa para producir bienes con patrones de calidad específicos, utilizando más eficientemente recursos que empresas o industrias semejantes en el resto del mundo durante un cierto período de tiempo". (Haguenauer, 1990)

#### **DESARROLLO COMPETITIVO:**

Según Levy "el desarrollo competitivo es el proceso de incrementar la capacidad intelectual de la organización (desarrollo organizacional avanzado, inteligencia colectiva, planeamiento estratégico, alineamiento organizacional, gestión de marca e identidad) y su capacidad física (integración tecnológica, finanzas, procesos, manufactura y logística) con un único objetivo: optimizar la formulación y la implementación de la estrategia competitiva de una organización de cualquier tipo, tamaño, sector o país". (Levy, 2011)





El desarrollo competitivo liga los cinco elementos clave de una organización (estrategia, cultura, recursos, gestión y mercados) para lograr crear valor patrimonial y rentabilidad, crecimiento y desarrollo sostenido, lealtad y retención de la demanda y gente comprometida, integrada, alineada y de alto nivel de vocación y desempeño.

A través de las herramientas de diagnostico que brinda el desarrollo competitivo se evaluaran las competencias y habilidades con las que cuenta la empresa y la relación de las mismas con las ventajas de cada producto.

Con estas herramientas se ayudara a detectar cuándo y dónde la empresa se desvía de su desarrollo competitivo esperado, para poder corregirlo y actualizarlo.

El desarrollo competitivo consiste en ayudar a una empresa a:

- Determinar la posición competitiva (dónde está ahora, dónde quiere estar, y cómo llegar allí).
- Determinar como las empresas por el área geográfica deciden la asignación de sus recursos.
- Activar la generación de ventajas competitivas para sus productos y servicios.
- Integrar la cultura organizacional, orientándola hacia valores compartidos.
- Desarrollar programas de acción que sean rápidos, fluidos y lo suficientemente flexibles como para que puedan adaptarse a los cambios inesperados.
- Crear un clima orientado al constante crecimiento, al cambio y a la mejora permanente a través de toda la organización.
- Mostrar que el éxito del conjunto es el éxito de cada uno.
- Conseguir el compromiso individual y aumentar la comunicación entre todos.

#### **ESTRATEGIA:**

Una estrategia es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

La estrategia empresarial es la búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle la ventaja competitiva de una empresa y la acentúe, de forma que esta logre crecer y expandir su mercado reduciendo la competencia. La estrategia articula todas las potencialidades de la empresa de forma que la acción coordinada y complementaria de todos sus componentes contribuya al logro de objetivos definidos y alcanzables. (*Porter, 1998*)

Según Alberto Levy "la estrategia es la decisión o el conjunto de decisiones que orienta la actividad de los sistemas socio técnicos complejos, estableciendo sus





propósitos, la lógica dominante de los procesos de frontera entre el sistema y su entorno". (Levy, 2007)

Las estrategias empleadas hasta el momento por la empresa no han logrado que la misma de el salto de calidad necesario. Es por ello que a través de este trabajo, la idea es poder implementar un plan de acción y a través del mismo poder desarrollar una ventaja competitiva con respecto a la competencia que permita a la empresa lograr el crecimiento no logrado hasta este momento.

La estrategia de marketing está dirigida a generar productos y servicios que satisfagan las necesidades de los clientes, con mayor efectividad que la competencia, a fin de generar en el cliente lealtad hacia una empresa o una marca. Es una parte del marketing que contribuye en planear, determinar y coordinar las actividades operativas.

#### **MARKETING:**

Philip Kotler define al marketing o mercadotecnia como "un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros". (Kotler, 2006)

Intercambio es el concepto determinante en el que se sustenta el marketing. Para que el intercambio tenga lugar, deben reunirse cinco condiciones:

- 1. Debe haber al menos dos partes.
- 2. Cada parte debe tener algo que supone valor para la otra.
- 3. Cada parte debe ser capaz de comunicar y hacer la entregar.
- 4. Cada parte debe ser libre de aceptar o rechazar la oferta.
- 5. Cada parte debe creer que es apropiado o deseable negociar con la otra parte.

Si por algún motivo, alguna de las partes implicadas en el intercambio no queda satisfecha, evitará que se repita de nuevo dicho intercambio.

Como disciplina de influencias científicas, el marketing es un conjunto de principios, metodologías y técnicas a través de las cuales se busca conquistar un mercado, colaborar en la obtención de los objetivos de la organización, y satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores o clientes.

El marketing es la orientación con la que se administra la comercialización dentro de una organización. Así mismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y





estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del clientes o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización.

El marketing es el conjunto de técnicas que con estudios de mercado intentan lograr el máximo beneficio en la venta de un producto: mediante el marketing podrán saber a qué tipo de público le interesa su producto. Su función primordial es la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas.

El marketing mix son las herramientas que utiliza la empresa para implantar las estrategias de marketing y alcanzar los objetivos establecidos.

Estas herramientas son conocidas también como **LAS CUATRO P DEL MARKETING**. (*Kotler, Armstrong; 2003*)

- Producto: cualquier bien, servicio, idea, persona, lugar, organización o institución que se ofrezca en un mercado para su adquisición, o uso que satisfaga una necesidad.
- 2. Precio: es el valor de intercambio del producto, determinado por la utilidad o la satisfacción derivada de la compra y el uso o el consumo del producto.
- 3. Plaza o Distribución: elemento del mix que utilizamos para conseguir que un producto llegue satisfactoriamente al cliente.
- 4. Promoción: la comunicación persigue difundir un mensaje y que éste tenga una respuesta del público objetivo al que va destinado.

A través del uso de todas herramientas del marketing se intentara demostrar que se puede mejorar el beneficio que hoy por hoy representa la venta de Heladeras para la empresa. Tratando de lograr el máximo beneficio posible a través del uso de las cuatro 4 del marketing, haciendo énfasis en la distribución del producto, dado que la misma es claramente la herramienta más deficiente con la que cuenta la empresa.

La intención es poder lograr influir en la demanda haciendo que los productos que ofrece la empresa resulten más atractivos, accesibles y disponibles con facilidad para el consumidor perteneciente al nuevo segmento al cual se va a dirigir la nueva estrategia comercial.





#### CADENA DE VALOR Y LA VENTAJA COMPETITIVA:

La ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo. Radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, marketing, entrega y apoyo de sus productos. Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación.

Una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva. La herramienta básica para hacerlo es la cadena de valor. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente mejor que sus competidores.

Según Porter, "la cadena de valor es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de una organización empresarial generando valor al cliente final". (Porter, 1985)

Cada empresa consta de una serie de actividades desarrolladas para diseñar, producir, comercializar, entregar y respaldar los productos de la empresa. La cadena de valor descompone a la empresa en nueve actitudes que crean valor, con el propósito de entender el comportamiento de los costos en negocios específicos y las fuentes potenciales de diferenciación de la competencia. Las nueve actividades para crear valor incluyen cinco actividades primarias y cuatro actividades secundarias. Con este concepto de valor, la empresa debe estudiar sus costos y desempeño para cada actividad que crea valor, buscando la forma de mejorarlos en pos de la generación de ventajas competitivas.

Se utilizara la cadena de valor como una herramienta de análisis para la planificación estratégica del nuevo modelo de comercialización que se planea establecer dentro de la empresa. Dado que su objetivo es maximizar la creación de valor, minimizando los costos, se buscara incrementar el margen que en la actualidad se está obteniendo por la venta de heladeras.

La intención va a ser crear valor para el cliente, lo que luego se traducirá en un mayor margen para la empresa. La debilidad con la que cuenta la empresa hoy en día es que la práctica demuestra permanentemente que la reducción de costos tiene también un límite tecnológico. Es por ello que se buscaran otras alternativas para poder lograr esa





reducción de costos necesaria para alimentar la cadena de valor y así lograr una ventaja competitiva.



Actividades Primarias

Fuente: Porter 1985

#### **COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR:**

Según Solomon "el comportamiento del consumidor es el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, adquiere, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos". (Solomon, 2008)

El campo del comportamiento del consumidor es el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, compra, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos.

Entender el comportamiento de los consumidores es un buen negocio. Un concepto básico de marketing sostiene que las empresas existen para satisfacer las necesidades de los consumidores. Estas necesidades sólo pueden satisfacerse según el grado en que los mercadólogos entiendan a la gente y a las organizaciones, quienes utilizarían los productos y servicios que están tratando de venderles, y en que lo hagan mejor que sus competidores. La respuesta del consumidor es la prueba final para determinar si una estrategia de marketing tendrá éxito.

#### **SEGMENTACIÓN DEL MERCADO:**

Según Kotler "la segmentación del mercado, es el acto de identificar y definir el perfil de distintos grupos de compradores que podrían requerir productos separados, mezclas de mercadotecnia o ambos". (Kotler, 2006)





El uso de estrategias de segmentación de mercado implica dirigir una marca sólo a grupos específicos de consumidores y no a todas las personas, incluso si eso significa que otros consumidores que no pertenecen a este mercado meta no se sientan atraídos hacia ese producto.

Cuando un producto, logra satisfacer las necesidades o los deseos específicos de un consumidor, puede verse recompensado con muchos años de lealtad hacia la marca, que es un vínculo entre el producto y el consumidor que los competidores no pueden romper con facilidad.

El proceso de segmentación del mercado identifica grupos de consumidores que son similares entre sí de una o varias formas, y luego diseña estrategias de marketing que atraigan a uno o más grupos. Hoy en día, es más importante que nunca identificar los segmentos de mercado diferenciados y elaborar mensajes y productos especializados para esos grupos.

Crear lealtad hacia una marca es una estrategia de marketing muy inteligente, de manera que en ocasiones las compañías definen segmentos de mercado al identificar a sus clientes más fieles o usuarios frecuentes.

Además del consumo frecuente de un producto, podemos emplear otras dimensiones para dividir un mercado grande.

Segmentación geográfica: Esta exige dividir los mercados en diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios. La empresa puede decidir operar en una o varias áreas geográficas, o bien, en todas, pero poniendo atención a las variaciones locales en las necesidades y preferencias demográficas.

Segmentación demográfica: Consiste en la división de mercados en grupos de acuerdo con variables demográficas como edad, sexo, tamaño de la familia, ciclo de vida de la familia, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad. Las variables demográficas son las bases que más se emplean para distinguir grupos de clientes. Aun cuando el mercado meta se describe en términos no demográficos (digamos, un tipo de personalidad), es necesario regresar a las características demográficas para conocer el tamaño del mercado y cómo llegar a él con eficiencia.

Estas dos variables de segmentación son las que se utilizaran para lograr el nuevo enfoque comercial para la empresa. Se buscara desarrollar un nuevo segmento de mercado. Desde el punto de vista geográfico se buscara establecer el producto en la





zona del NOA argentino y desde el punto de vista demográfico se apuntara a un público con un NSE bajo, es decir se apuntara a los NSE C1, C2 y C3.

#### COMO DESCUBRIR NUEVOS SEGMENTOS DE MERCADO:

Actualmente la mayoría de los mercados son altamente competitivos. Los desarrollos tecnológicos tienen una vida útil cada vez más corta ya que son fácilmente desplazados por nuevos dispositivos con mayores prestaciones. Formatos de negocios muy exitosos se ven forzados a ser repensados debido a los cambios abruptos y las nuevas tendencias. A pesar de ello el mercado en movimiento plantea situaciones novedosas que si lo entendemos en profundidad podremos aprovecharlas.

Las personas seleccionan un conjunto de productos y servicios que los definen y a la vez crean una identidad social, ya que este conjunto de bienes conllevan junto con su beneficio específico un beneficio simbólico. El consumo es un fenómeno netamente simbólico ya que está inmerso dentro de la estructura constitutiva del ser humano y la circulación del deseo es su motor.

Cuando hablamos de satisfacer necesidades y deseos no se toma conciencia de los dos niveles a los cuales nos referimos. El primero apela a la satisfacción del cliente a partir de los atributos físicos del producto. En el segundo caso lo que se busca es saciar un deseo insatisfecho por definición a través de un producto que consideramos que nos incluirá dentro de un grupo social al que aspiramos.

Las oportunidades de negocios están en encontrar justamente a un grupo de personas que satisfacen deseos con similares identificaciones sociales, a pesar que en su vida rutinaria no parezca que tengan una conducta similar.

#### **INVESTIGACIÓN DE MERCADO:**

Según Kotler "Investigación de mercado es el diseño sistemático, recolección, análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes acerca de una situación de mercadotecnia específica a la que se enfrenta la empresa". (Kotler, 2006)

La investigación de mercados tiene como misión fundamental la búsqueda de información objetiva (sea cuantitativa o cualitativa) que ha de ser útil para la toma de decisión comercial. Esta información será de gran utilidad para la toma de decisiones que se tengan que realizar antes de la implementación del nuevo plan de comercialización. Sin la información necesaria que se obtendrá de diferentes investigaciones de mercado, la concreción del plan se vería dificultada.





Los instrumentos o herramientas de la investigación de mercados constituyen las denominadas "técnicas de investigación".

La existencia de cada vez más productos, marcas, medios de comunicación y lugares donde comprar, lleva al consumidor a ser más cauteloso, exigente, informado y consciente del calor del producto que adquiere.

Es en este ambiente donde la investigación de mercado adquiere un papel relevante como proveedora de información para la toma de decisiones.

La investigación de mercado implica identificar y definir los problemas que confrontan las organizaciones, determinar la información necesaria para atacarlos y ejecutar la recolección y el análisis de esa información.

# PROMOCIÓN DE PRODUCTOS: estrategias de comunicación y promoción

Es fundamental contar con un marco teórico que contenga los procedimientos habituales para poder establecer planes de promoción y comunicaciones integradas que van a impactar de forma directa en cualquier alternativa de implementación de un sistema de distribución:

- Mix de marketing.
- Pasos para el desarrollo de una comunicación eficaz
- Establecimiento y administración de presupuestos promocionales.
- Decisiones en cuanto a publicidad.
- La promoción de ventas: propósito, objetivos, instrumentos, desarrollo, implementación y evaluación de resultados.

También es importante conocer sobre procedimientos teóricos en cuanto al manejo y administración de la fuerza de ventas que puede acompañar cualquier proyecto de distribución integrada:

- Establecimiento de objetivos a la fuerza de ventas.
- Diseños de estrategias de vendedores.
- Reclutamiento y selección de vendedores.
- Capacitación y preparación de la fuerza de ventas.
- Supervisión y evaluación de la fuerza de ventas.





# **CANALES DE DISTRIBUCIÓN:**

Según Kotler y Armstrong, un canal de distribución "es un conjunto de organizaciones que dependen entre sí y que participan en el proceso de poner un producto o servicio a la disposición del consumidor o del usuario industrial". (Kotler – Armstrong, 2006)

Según la A.M.A. un canal de distribución es: "Una red organizada (sistema) de agencias e instituciones que, en combinación, realizan todas las funciones requeridas para enlazar a productores con los clientes finales para completar las tareas de marketing". (A.M.A. American Marketing Asociation, 2007)

Los canales de distribución proveen los medios por los que las mercaderías y servicios son trasladados desde el punto de concepción, extracción o producción hasta los lugares de consumo, facilitando la compra por parte de los consumidores.

Un canal es el ordenamiento de relaciones de intercambio, que crean valor para el cliente en la adquisición, consumo y disposición de bienes y servicios.

Entre las funciones de los canales encontramos:

- Las transaccionales:
  - Contacto (alcanzar a los clientes actuales y potenciales)
  - Negociación (equilibrio ganar ganar)
  - Promoción (estimulación de la demanda)
  - Financiación
- Logísticas:
  - Transporte
  - Inventarios (almacenes)
  - Fraccionamiento
  - Procesamiento de pedidos

En este trabajo se plantea la necesidad de mejorar los canales de distribución, ya que la misma en la actualidad no es beneficiosa para la empresa. A través del nuevo plan de comercialización, con el enfoque centrado en un nuevo segmento de mercado se tratara de mejorar tanto las funciones transaccionales, pero sobre todo las logísticas, para así poder lograr un aumento en el margen del negocio.





# LOGÍSTICA:

Según la Real Academia Española es "el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución". (R.A.E., 2001)

"Es el proceso de planificar, implementar y controlar un eficiente y efectivo flujo de productos y/o servicios y de la información relativa a los mismos, desde el punto de origen a el punto de consumo, con el propósito de satisfacer las necesidades del cliente". (Council or Logistics Management)

Los objetivos de todo el proceso logístico son:

- 1. Colocar el producto en tiempo y forma en el lugar correcto al mínimo costo total.
- 2. Brindar la mayor calidad de servicio a un costo razonable.

Principios básicos para una operación logística:

Principio 1: segmentar clientes en base a las necesidades de servicio de distintos grupos y adaptar la cadena de abastecimiento para servir rentablemente a esos segmentos.

Principio 2: conocer las verdaderas necesidades y valores de los destinatarios.

Principio 3: (Planificación) Atender las señales del mercado y alinear el planeamiento de la demanda adecuadamente a través de la cadena de abastecimiento, asegurando pronósticos consistentes y optima localización de suministros.

Principio4: achatamiento de la demanda.

Principio 5: Desarrollo estratégico de fuentes de aprovisionamiento para reducir el costo total de materiales y servicios: pensar en compartir ganancias como recompensa de que todos los integrantes de la cadena han contribuido a mejorar la rentabilidad total.

Principio 6: desarrollar estrategias tecnológicas en la cadena de abastecimiento que soporte múltiples niveles de decisión, generando y ofreciendo una clara visión del flujo de productos, servicios e información.

Principio 7: adoptar criterios de medición de performance de la cadena para alcanzar la eficiencia en la atención del consumidor.





# 9. Metodología de Elaboración del Trabajo:

Para poder cumplir con los objetivos de la investigación se utilizarán básicamente dos metodologías:

- Investigación exploratoria: con el objetivo de reunir toda la información necesaria preliminar con el fin de validar los objetivos y la hipótesis de este trabajo.
- Investigación descriptiva: con el objetivo de reunir todos los elementos necesarios que van a definir el contenido del presente trabajo.
- 1- Análisis Bibliográfico.
- 2- Recopilación de información a través de fuentes secundarias:
  - a. Fuentes internas: empresa donde desempeño mis tareas
  - b. Publicaciones.
  - c. Dirarios, revistas técnicas y libros
  - d. Artículos en internet
- 3- Diseño de una investigación exploratoria cuali cuantitativa.
- 4- Análisis de la información.
- 5- Elaboración de conclusiones y debate con el tutor.
- 6- Elaboración de la Tesis.
- 7- Presentación y debate con el tutor.
- 8- Correcciones finales.
- 9- Presentación de la tesis definitva final al tutor.
- 10- Presentación a la FCE y funcionarios.

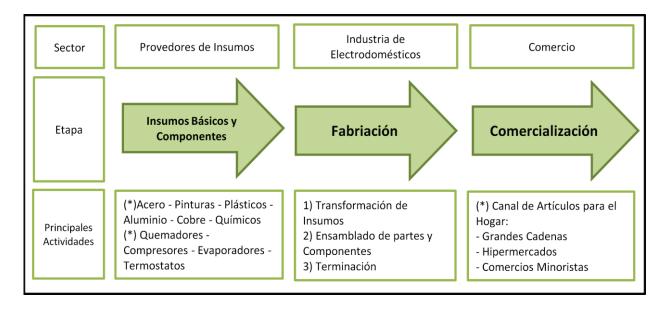




# 10. Análisis de situación e investigación:

#### Situación mundial del sector de electrodomésticos:

Lo que todos conocemos como "Línea Blanca" involucra distintos artículos, entre ellos podemos encontrar: heladeras, freezers, lavarropas, secarropas, cocinas, termotanques, calefones y estufas. Dentro de la cadena productiva de los electrodomésticos, más específicamente de la línea blanca podemos encontrar involucrados a distintos sectores de la economía:



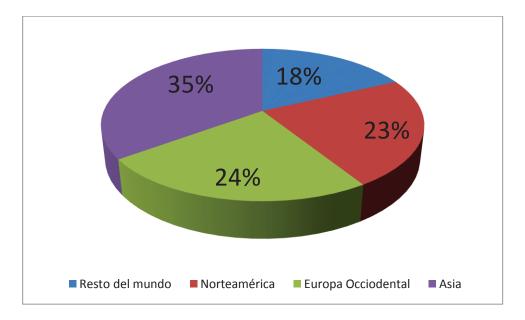
En la actualidad el mercado mundial de electrodomésticos de línea blanca es de aproximadamente 390 millones de unidades anuales. Entre los principales jugadores dentro de este mercado podemos encontrar a Whirpool, LG, Samsung, General Electric, Mabe, Electrolux y Bosch.

Dentro de América Latina solamente cuatro fabricantes se reparten aproximadamente el 70% de la producción. Whirpool es el líder de la región con una fuerte posición en los tres mercados de mayor tamaño (México, Brasil y Argentina)

Los mercados con mayor participación en la demanda de electrodomésticos son Asia (35%), Europa Occidental (24%) y Norteamérica (23%). Si bien el mercado norteamericano es muy importante, en los últimos años ha reducido su demanda a diferencia del mercado asiático que la ha incrementado significativamente.







Hoy en día las principales tendencias están asociadas a la globalización de la producción, a través de un creciente intercambio, tratando de lograr una mayor sofisticación en los productos.

Las principales tendencias internacionales dentro del sector son:

- Globalización de la producción: reubicando las plantas de producción en países emergentes, para así poder tomar ventaja de los menores costos, y especializando a cada una de las plantas en la fabricación de ciertos modelos para luego intercambiarlos.
- Sofisticación de los productos: innovación en los productos, incorporando nuevas tecnologías tendientes al uso más eficiente de los recursos, como la energía y el agua; en muchos casos con promoción de políticas por parte de los gobiernos de los diferentes países.
- Reducción de la integración vertical: tendiendo hacia el ensamblado de conjuntos y partes con valor agregado (por ejemplo la chapa pre-pintada) en simultaneo con la tercerización en la fabricación de algunos componentes (por ejemplo: compresores, termostatos, entre otros).

#### América Latina:

Quienes dominan el mercado de electrodomésticos, cuentan con plantas de fabricación en diferentes países de la región desde donde abastecen a la misma:

**México:** se encuentran situadas la mayor cantidad de plantas productivas. Es aquí donde están presentes las fábricas de mayor volumen:



# Whirpool:

- Planta de Lavarropas (Monterrey y Puebla)
- Planta de Heladeras (Monterrey y Ramos Aristes)
- Planta de cocinas y heladeras (Celaya)

#### - Mabe:

- Planta de cocinas (San Luis Potosí)
- Planta de heladeras de alta gama (Celaya)
- Planta de heladeras y componentes (Querétaro)
- Planta de lavavajillas y secarropas (Montreal)
- Planta de lavarropas (Monterrey y Saltillo)
- Planta de cocinas (México DF)

# - Samsung:

- Planta de heladeras (Querétaro)
- LG:
  - Planta de heladeras (Monterrey)
- Daewoo:
  - Planta de heladeras y lavarropas (Querétaro)

#### Brasil:

- Whirpool:
  - Planta de heladeras (Joinville)
  - Planta de lavarropas (Río Claro)
  - Planta de cocinas (San Pablo)
  - o Embraço Fábrica de compresores
- Mabe:
  - Planta de lavarropas y heladeras (ITU SP)
  - Planta de cocinas (Campinhas SP)
- Electrolux:
  - Planta de heladeras y lavarropas (Curitiba)
  - Planta de lavarropas, freezers y cocinas (Sao Carlos –SP)
- Bosch:
  - Planta de heladeras (Hortolandia SP)
  - Planta de cocinas (Sao Paulo SP)

Por último en **Argentina** solamente encontramos a uno de los grandes fabricantes mundiales de electrodomésticos:





#### Mabe:

- Planta de Heladeras (San Luis)
- Planta de cocinas (Haedo, Bs. As.)

En simultáneo, todos estos países cuentan con plantas locales, con marcas tradicionales, las cuales destinan sus productos principalmente a los mercados locales.

#### México:

- Grupo Industrial Saltillo GIS (termotanques y calefones)
- Megamex (termotanques y calefones)
- Depsa (termotanques, calefones y cocinas)
- Industrias Técnicas Mexicanas (termotanques y calefones)

#### Brasil:

- Grupo SEB (lavarropas y secarropas)
- Latina (lavarropas y secarropas)
- Venax (cocinas, heladeras, freezers y lavarropas)
- Esmaltex (heladeras y cocinas)

# Argentina:

- Alladio (lavarropas y secarropas)
- Orbis(cocinas, estufas, termotanques y calefones)
- Domec (cocinas)
- Longvie (cocinas, calefones, termotanques, estufas y lavarropas)
- Autosal (secarropas y heladeras)
- Frimetal (heladeras)
- Briket (heladeras)
- Emege (cocinas, estufas y termotanques)
- Eskabe (estufas, termotanques y calefones)
- Rheem (termotanques)
- Calorex (cocinas, calefones y termotanques)
- Coppens (estufas y termotanques)
- Escorial (cocinas)
- Bambi (heladeras y lavarropas)
- Ecotermo (termotanques y calefones)
- Talsar (termotanques y calefones)





Como se puede observar, la industria de electrodomésticos en la Republica Argentina cuenta con muchos participes. Principalmente las restricciones impuestas por el Gobierno Nacional a la importación de bienes que compiten directamente con determinados sectores y afectan la competitividad de estas industrias, fue lo que impulsó la aparición y existencia de tantos competidores dentro del país, dedicados casi exclusivamente al abastecimiento del mercado local.

Si bien se reconoce cierta efectividad respecto a la prohibición de importar bienes, los empresarios argumentan que es un contrasentido aplicar estas mismas restricciones a materias primas no industrializadas, dado que constituyen insumos vitales para la producción interno de bienes con valor agregado nacional. Los planteos industriales también versan sobre la dificultad que existe hoy en día para poder importar bienes de capital y repuestos.

Esta restricción por parte del Estado está generando mayores costos (ocultos) que se derivan de las gestiones y trámites que se deben realizar para poder ingresar estos bienes no industrializados. Es importante poder asegurar la provisión de los insumos necesarios para la producción nacional, lo que terminara logrando una efectiva sustitución de las importaciones que impactará positivamente en la balanza comercial.

La industria de electrodomésticos tiene desarrollados de manera muy diferente los países anteriormente analizados. Por el lado de **México** podemos encontrar una industria integrada al mercado global, con presencia de grandes jugadores internacionales y con un alto nivel de competitividad en costos y calidad. En **Brasil** podemos encontrar una industria con escala de magnitud internacional, con presencia de grandes jugadores internacionales con estándares de competitividad globales, con un alto nivel de integración entre sus industrias y con muy fuertes estímulos a las exportaciones. Finalmente, por el lado de **Argentina** encontramos industrias formadas principalmente por empresas locales medianas y pequeñas (PyMes), con bajas escalas productivas y una orientación casi exclusiva al mercado doméstico.

Tanto México como Brasil, son los mercados de mayor tamaño, compuesto por una demanda anual de 10 y 15 millones de unidades respectivamente; muy superiores a la demanda de electrodomésticos argentinos que es cercana a 4,5 millones de unidades anuales. Esta diferencia en la demanda de electrodomésticos también se ve reflejada en las **exportacione**s que realiza cada uno de estos países. En el caso de México las mismas ascienden a U\$D 1.100 millones anuales, siendo sus mayores compradores: EEUU (81%), Venezuela (5,9%) y Canadá (3,5%). Las exportaciones de electrodomésticos desde Brasil hacia otros países alcanza los U\$D473 millones





anuales; sus principales compradores son Argentina (30,5%), Chile (8,1%), Paraguay (5,5%), Venezuela (5,3%) y EEUU (3,4%). Por último las exportaciones de Argentina ascienden anualmente a U\$D 17,3 millones, siendo sus principales compradores Uruguay (41%), Chile (24,9%) y Paraguay (23,1%).

Desde el punto de vista de las **importaciones** se da todo lo contrario, pues Argentina es el país que más importa electrodomésticos alcanzando los U\$D188 millones anuales, siendo sus mayores proveedores Brasil (80%), Italia (4,6%) y Chile (4,1%). En el caso de México las importaciones alcanzan los U\$D150 millones anuales, siendo sus mayores proveedores EEUU (57%), Corea (15%) y Canadá (7%). Finalmente las importaciones de Brasil alcanzan los U\$D20 millones anuales, provenientes las mismas de Corea (28%), México (21%), EEUU (14%) y China (10%). Como puede notarse, Argentina es el único país de los tres citados en el cual las importaciones son superiores a las exportaciones que realiza.

#### El sector de electrodomésticos de línea blanca en Brasil:

El mercado brasileño de electrodomésticos ha tenido un crecimiento de alrededor del 60% en los últimos años, favorecido sobre todo por el mayor poder adquisitivo de los consumidores y por el mayor crédito al consumo impulsado desde el Estado.

#### Características del escenario actual:

El desembarco de importantes empresas internacionales en los últimos 15 años determinó importantes inversiones para aumentar la capacidad productiva, modernizar las diferentes líneas de producción y abrir nuevas fabricas.

El crecimiento del sector se sustenta básicamente en el crecimiento de la actividad económica, el mayor empleo, el aumento del poder adquisitivo y el mayor acceso al crédito por parte de los consumidores y finalmente por la sustitución de viejos electrodomésticos por nuevos de mayor ahorro energético.

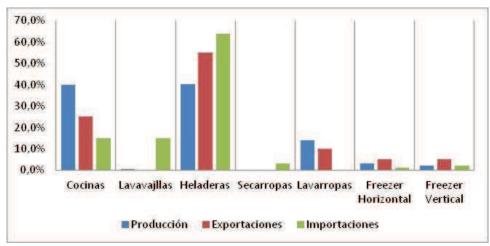
Otro factor de gran importancia ha sido la revalorización del real frente al dólar, que ha generado un fuerte crecimiento de las importaciones de electrodomésticos en los últimos años, concentrados principalmente en productos de alta gama, que de todos modos se mantienen en valores muy bajos.

Las exportaciones de electrodomésticos han superado los U\$D473 millones, siendo las heladeras y las cocinas los principales productos exportados. En cambio las importaciones no son significativas, ya que las mismas alcanzan los U\$D20 millones.





	Producción	Exportaciones	Importaciones
Cocinas	40,0%	25,0%	15,0%
Lavavajllas	0,4%	0,0%	15,0%
Heladeras	40,1%	55,0%	64,0%
Secarropas	0,3%	0,0%	3,0%
Lavarropas	13,9%	10,0%	0,0%
Freezer Horizontal	3,2%	5,0%	1,0%
Freezer Vertical	2,1%	5,0%	2,0%



# Mercado Brasileño de Refrigeradores:

El mercado brasileño de heladeras, freezers y congeladores domésticos asciende en la actualidad a 4,8 millones de unidades. Representando las exportaciones U\$D300 millones, siendo los mercados de Argentina y Chile los principales destinos de esas exportaciones.

Como ya hemos visto la oferta de refrigeradores en Brasil está concentrada básicamente en los grandes jugadores internacionales como Mabe, Bosch y Whirpool. Esto ha llevado a la modernización de los diseños y a un objetivo por parte de los mismos de lograr una mayor sofisticación en la demanda, tratando de orientar la misma a los modelos no frost y side by side.

# Mercado Brasileño de lavarropas y secarropas:

El mercado brasileño de lavarropas y secarropas es de aproximadamente 1,4 millones de unidades anuales. Dentro de las exportaciones el mayor destino de las mismas es el mercado argentino.

Dentro del mismo país existe un importante mercado de lavarropas semi automáticos, principalmente orientado al segmento de bajos recursos. Se estima que este mercado es de aproximadamente 3,2 millones de unidades anuales, duplicando el mercado de





lavarropas automáticos. Este es uno de los principales factores por los cuales la importación brasileña de lavarropas automáticos es prácticamente inexistente.

#### Mercado Brasileño de cocinas:

El mercado brasileño de cocinas supera anualmente las 3,9 millones de unidades. Entre los grandes jugadores presentes en el país Mabe, Esmaltec, Whirpool y Atlas concentran el 70% de este mercado. Dentro de las exportaciones sus principales compradores son Argentina, Venezuela y Rusia.

El caso de las cocinas, es un caso singular a diferencia del mercado de refrigeradores, lavarropas y secarropas; ya que en este mercado se hace notar una mayor competencia de las pequeñas empresas. A su vez, existe un mayor grado de informalidad en este segmento del mercado de los electrodomésticos ya que tanto la producción, como la comercialización de cocinas está más orientada a los segmentos de menor poder adquisitivo.

#### Perfil competitivo del sector en Brasil:

El desarrollo de la industria se basa en el gran tamaño del mercado doméstico que le permite alcanzar escalas de producción de magnitud internacional sin depender de las exportaciones (las cuales son fuertemente estimuladas por las políticas públicas.

El mercado está claramente dominado por los grandes jugadores internacionales, quienes poseen plantas de gran tamaño y modernas que aseguran los estándares de competitividad globales necesarios.

El nivel de integración local es elevado con un gran desarrollo de proveedores de insumos y componentes, importándose solamente algunos componentes sofisticados. En el caso de las heladeras se utilizan compresores producidos localmente por dos de las más grandes fábricas a nivel mundial (Embraco y Tecumseh).

En los segmentos de baja gama coexisten varios fabricantes locales que producen importantes volúmenes eficientemente, destinados a la población de bajos ingresos.

Los volúmenes de exportación de las grandes marcas oscilan entre un 5% y un 20% de su producción y se destinan fundamentalmente a América Latina. Las exportaciones son fuertemente estimuladas por las políticas públicas a través de financiación a muy bajo costo y exenciones impositivas, pero el gran tamaño del mercado interno y su crecimiento impide una mayor expansión.



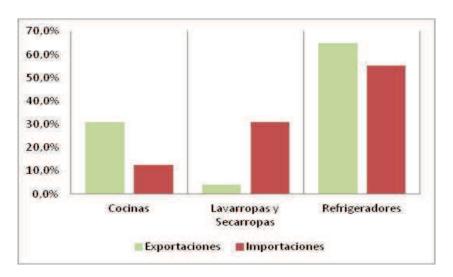


A pesar de que la apreciación del real en los últimos años ha dañado la competitividad internacional, las fuertes perspectivas de crecimiento del mercado interno y el alto grado de integración de componentes locales parece asegurar por el momento el crecimiento de las empresas instaladas en el país.

# El sector de electrodomésticos de línea blanca en México:

En México las exportaciones de línea blanca alcanza los últimos años los U\$D1.100 millones, siendo los artefactos de refrigeración el 65% de las mismas. Por otro lado las importaciones están mostrando una tendencia a la baja habiendo alzando el último año la cifra de U\$D150 millones.

	Exportaciones	Importaciones
Cocinas	31,0%	12,4%
Lavarropas y Secarropas	4,0%	30,9%
Refrigeradores	65,0%	55,2%



#### Perfil competitivo del sector en México:

La industria mexicana de línea blanca se encuentra plenamente integrada al mercado global ofreciendo un alto grado de competitividad tanto en la calidad de los productos como en los costos de fabricación.

A partir del NAFTA se generó un fuerte proceso de inversiones. En los años '90 los grandes jugadores internacionales instalaron en México plantas de fabricación nuevas, de grandes escalas y tecnología moderna con capacidades suficientes para cubrir las demandas del mercado interno y exportaciones. Las empresas locales tradicionales fueron compradas y sus nuevos dueños pasaron a ser las multinacionales, estos





integraron sus producciones conservando las marcas domésticas, con un alto valor comercial.

Dependiendo de la estrategia de cada empresa, el nivel de integración de insumos y partes locales es variable. En algunas plantas prevalece el perfil de ensamble de partes y piezas. Otras plantas muestran un mayor nivel de integración con manufactura propia de conjuntos y partes. En promedio, el nivel de integración alcanza el 50%.

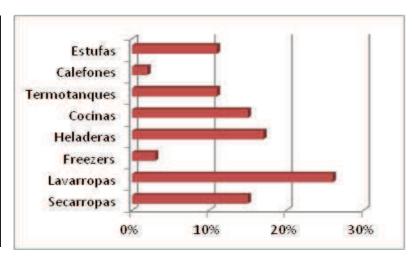
# El sector de electrodomésticos de línea blanca en Argentina:

La producción de electrodomésticos en la Republica Argentina ha sufrido un quiebre luego de la crisis del año 2001, a partir de ese año se ha notado un crecimiento anual muy importante. Si bien a partir de ese año las principales marcas mundiales importan desde Brasil, la llegada de nuevas tecnologías al país, el crecimiento económico y el crédito han estimulado la demanda de todos los segmentos.

Este incremento de la demanda, junto a las trabas a las importaciones de bienes por parte del Estado Nacional propicio que sobre todo las marcas locales hayan podido aumentar su producción año a año.

Como se mencionó anteriormente, la industria Argentina es la que cuenta con mayor cantidad de jugadores locales, los cuales se dedican básicamente al abastecimiento del mercado local. Esto se debe a que los costos locales (en dólares) son muy altos, lo que hace que estas empresas no sean competitivas internacionalmente y las exportaciones hacia otros países sean muy bajas. La producción de electrodomésticos en la Republica Argentina se distribuye de la siguiente manera:

Secarropas	15%
Lavarropas	26%
Freezers	3%
Heladeras	17%
Cocinas	15%
Termotanques	11%
Calefones	2%
Estufas	11%







# Mercado Argentino de lavarropas:

La demanda local del mercado de lavarropas ha tenido un incremento importante, a tal punto que la capacidad de producción local no alcanza para poder abastecerla. En Argentina, a diferencia del resto de América, se utiliza principalmente lavarropas de carga frontal, al igual que en Europa.

Si bien hoy en día Argentina cuenta con una producción integrada y de buena calidad, a la misma le falta capacidad para poder abastecer el 100% del mercado interno. Es por esto que las importaciones de lavarropas automáticos crecieron considerablemente en los últimos años. El crecimiento en las importaciones hizo que las multinacionales instaladas en Brasil afectaran a la industria local, hoy en día el 65% de las importaciones de lavarropas provienen de ese país. Por este problema, es que el Gobierno Nacional ha impuesto licencias no automáticas para las importaciones desde Brasil.

### Mercado Argentino de gasodomésticos:

La producción de gasodomésticos (cocinas, calefactores, termotanques y calefones) en Argentina ha mostrado una tendencia creciente en los últimos años. Esto se debe a que la producción muestra un alto grado de integración. Los productos locales son de muy buena calidad y diseño.

Si bien la capacidad instalada por las empresas locales se encuentra sub utilizada, la tradición de la utilización de gas en Argentina ha favorecido el desarrollo de esta industria. El mayor problema que se presenta hoy en día es que conviven demasiadas empresas medianas, esto hace que no se puedan alcanzar escalas competitivas, lo que lleva a que las exportaciones no tengan un volumen significativo.

# Mercado Argentino de Heladeras:

La producción local de heladeras alcanzo el último año las 950.000 unidades. Debido a que la producción local es insuficiente para abastecer al mercado interno, es necesaria la importación de este producto. El último año la producción local alcanzo para abastecer al 73% del mercado local, mientras que las importaciones alcanzaron el 27%. La mayor parte de esas importaciones provienen desde Brasil (87%), mientas que países como Chile, Turguía, Perú, Corea y México se reparten el resto.

Además de lo mencionado anteriormente, la industria nacional de heladeras se encuentra poco integrada, por lo que es necesaria la importación de componentes desde Brasil. Esta alta importación de insumos y productos terminados desde Brasil ha





determinado la imposición de límites a la participación de las importaciones desde Brasil, a través de las licencias no automáticas.

Perfil competitivo del sector en Argentina:

El desarrollo de la industria argentina de línea blanca se ha visto limitado por el tamaño mediano de su mercado interno y la ausencia de alternativas consistentes de exportación. Actualmente la oferta local resulta insuficiente para cubrir la demanda de varias líneas de productos. El sistema de licencias No Automáticas con Brasil ha servido de plataforma para la reactivación del sector.

La industria argentina de electrodomésticos en general, no se encuentra en condiciones de competir abiertamente con su par brasileña, debido a diferencias de escalas de producción y al conjunto de estímulos a la exportación recibidos por los competidores brasileños.

Para integrarse al mercado global, la industria argentina de electrodomésticos necesitará inversiones en tecnología en sus plantas, incrementos en la capacidad productiva y disponibilidad de mano de obra calificada.

Es esperable que exista una mayor especialización y concentración en determinados modelos o gamas de productos, que permitan alcanzar escalas mínimas que justifiquen inversiones y tecnologías de punta, imprescindibles para poder participar en el juego global.

El perfil competitivo ofrece variantes para los distintos segmentos industriales:

- Artefactos a Gas: buena calidad de productos y tecnologías de frabricación, aunque la cantidad de fabricantes y diversidad de modelos impide avanzar en escalas eficientes.
- Lavarropas: importante concentración de un jugador, cuya escala se acerca a las internacionales.
- Refrigeradores: escalas de producción muy reducidas, los productos no han incorporado tecnologías de punta (side by side no se fabrica, y la línea no frost se fabrica a baja escala)

Principales aspectos que afectan la competitividad del sector:

- El principal limitante del crecimiento del sector es la ausencia de alternativas consistentes de exportación





- El bajo nivel de especialización impide el desarrollo de escalas productivas que permitan realizar las inversiones necesarias en tecnología
- La falta de escala del sector genera dificultades para exportar
- La necesidad de importar para cubrir la demanda local, conlleva una capacidad de daño potencial a la industria local
- La escasez de mano de obra especializada
- La necesidad de importar insumos sofisticados para heladeras y lavarropas, por la falta de desarrollo de proveedores de componentes en heladeras.

# Análisis de la industria de refrigeradores en Argentina:

Contexto histórico en Argentina:

- 1933 Comienza la actividad en el país. El inmigrante T. Di Tella funda la primer fábrica de producción de heladeras domésticas.
- 1937 Se funda la empresa Kelvinator bajo licencia de USA.
- 1940 Se fabrican 8 mil heladeras al año, utilizando convenios tecnológicos junto a la marca Westinhouse.
- 1950 Se fabrican 11 mil heladeras al año.
- 1960 El mercado ronda las 70 mil unidades en un contexto de modernización de la vivienda y por la difusión de los servicios eléctricos. El sector utiliza principalmente insumos nacionales.
- 1970 Se frena el desarrollo de la industria por el deterioro del salario real y la entrada de productos importados en un mercado hasta el momento protegido.
- 1980 El 50% de la capacidad productiva se encontraba ociosa, las fábricas se convirtieron mayormente en ensambladoras de productos importados.
- 1990 La creciente globalización de los mercados, producto del desarrollo tecnológico y con modernos diseños y a precios accesibles, provocó la reducción del número de empresas argentinas.
- 1995 El efecto tequila junto al mayor nivel de competencia importada, hacen que se deteriore aún más la industria nacional.
- 2001 La devaluación del peso profundiza la crisis. Se establecen cupos que limitan el ingreso de productos desde el Mercosur.





2002 – Whirpool traslada sus plantas a Brasil. Lentamente se empieza a recomponer el mercado con el "marquismo industrial" (fabricación para cadenas minoristas con marcas propias, por ejemplo: Garbarino: "Coventry"; Rodo: "Zenith"; Fravega: "White Wstinhouse).

2005 – A partir de este año la participación de mercado de los productos nacionales comienza a superar la cantidad de importaciones.

2006 – El volumen de las importaciones de heladeras con modernos diseños y mayor sofisticación (no frost y side by side) es muy importante. Ingresan productos marca Whirpool, Bosch y Electrolux.

El mercado argentino estaba controlado en un 90% por marcas, las tres importadas mencionadas anteriormente y por Columbia, Gafa y Mabe con plantas nacionales. El resto del mercado lo compartían empresas PyMes como Neba (de Catamarca), Bambi y Briket (de Santa Fé).

Actualmente el marco regulatorio de las importaciones hace que la producción nacional crezca pero con las limitaciones relativas a los insumos importados. A pesar de esto, existe un gran problema que es que los moto compresores (importados desde Brasil), hoy en día no son sustituibles por productos nacionales.

2010 – Inversión por U\$D 10 millones para una nueva línea de producción por el grupo Sigdo Kopeers, para la fabricación de heladeras No Frost y aumento de la capacidad productiva de la planta de Gafa (Rosario)

2011 – Fabricación superior al millón de unidades en el país. Electrolux, Mabe y Liliana anuncian inversiones.

2012 – Samsung firma convenios con Visuar. Aumento de capacidad productiva y nueva línea de producción "No Frost" anunciada por Mabe.

2013 – Vuelta de SIAM, anunciada por el grupo NewSan.

### Características del Mercado Local:

Dentro de las características del mercado local debemos destacar 4 por sobre las otras:

 Debido a que la producción local está poco integrada, existe hoy en día una gran importación de componentes desde Brasil. Sin la misma, la fabricación de heladeras en el país sería imposible.





- 2) En la actualidad, la capacidad de producción local no alcanza para poder abastecer la totalidad del mercado local. Si bien los diferentes jugadores han invertido en sus plantas para la ampliación de sus líneas productivas, a la vez que han aparecido nuevos jugadores, esto no alcanza para poder abastecer a la totalidad de la demanda. Lo que hace que se deben importar estos bienes directamente desde otros países.
- 3) Debido a que el nivel de tecnología que existe en el país es muy modesto, las empresas se encuentran ante la imposibilidad de fabricar modelos de lujo. Este es el caso de los modelos side by side que no se fabrican en el país.
- 4) La falta de desarrollo de proveedores de componentes de las heladeras, hace que muchos de ellos deban ser importados desde Brasil. Un ejemplo de esto son los compresores, de este componente no existen proveedores en el país y deben ser importados por todas las empresas. Esto afecta los costos de fabricación, en primer lugar por el costo del producto y en segundo lugar por los costos ocultos que hoy en día genera poder tramitar la importación de estos componentes y poder tenerlos en tiempo y forma en la planta para poder asegurar la producción.

# Tipos de productos que se encuentran en el país:

- 1. Heladeras 1 frío o congelador: prestación básica de enfriamiento. Son fabricados específicamente para el segmento del norte del país y sus principales fabricantes son Neba y Briket. Cuentan con un 5% de participación del mercado.
- 2. Heladeras Cíclicas, convencionales o dos fríos: la gran ventaja que ofrece este sistema de frío es que mantiene la humedad natural de los alimentos por más tiempo. La desventaja es que al tratarse de frío húmedo, provoca escarcha y es necesario descongelarla con frecuencia. Sus principales fabricantes son Mabe, Columbia y Gafa. Cuentan con un 78% de participación del mercado.
- Heladeras No-frost: temperatura uniforme en toda la heladera, elimina los olores, pero el frío seco hace necesario proteger los alimentos para que no se sequen.

### Análisis de la Empresa:

En el año 2009 la empresa se introdujo en el mercado de producción y comercialización de *heladeras cíclicas*. Esta introducción se realizo a través de un contrato de locación de la planta industrial. En los primeros meses se debió incurrir en





gastos iniciales tales como el mantenimiento y la puesta a punto de las maquinarias e instalaciones.

Desde ese entonces la empresa ha desarrollado y lanzado al mercado diseños de heladeras y se encuentra abocada al desarrollo de nuevos modelos de mayor eficiencia. Estamos hablando de una empresa de pequeña escala de producción, con un producto tradicional, de aspecto sencillo y sin lujos tecnológicos.

La empresa está ubicada en el área industrial "El Pantanillo", Departamento Capital, Provincia de Catamarca. Cuenta hoy en día con una dotación de 70 jornales, lo que sirve para lograr en un solo turno de producción, la cantidad de 45.000 unidades anuales producidas.

En la actualidad solo se producen heladeras cíclicas, tropicales en 3 dimensiones: 310, 354 y 376 litros. Cuando se realizo la reapertura de la planta, se podía fabricar únicamente heladeras de eficiencia energética C. En el año 2010 luego de importantes inversiones realizadas se pudo lograr la eficiencia energética B y por último en el año 2013, se logró llegar a la clase energética A. Este punto es muy importante por dos cuestiones fundamentales: en primer lugar por la tendencia mundial que existe hoy en día sobre el cuidado del medio ambiente, y en segundo lugar, por el costo elevado de la energía actual en nuestro país, y por sobre todo, notorio en las provincias del interior.

Poder haber llevado en tan solo 4 años la eficiencia energética de Clase C a Clase A, es un factor muy importante. Además de ayudar con el cuidado del medio ambiente, es un factor económico beneficioso a los usuarios finales, logrando así un ahorro en el uso de la energía eléctrica.

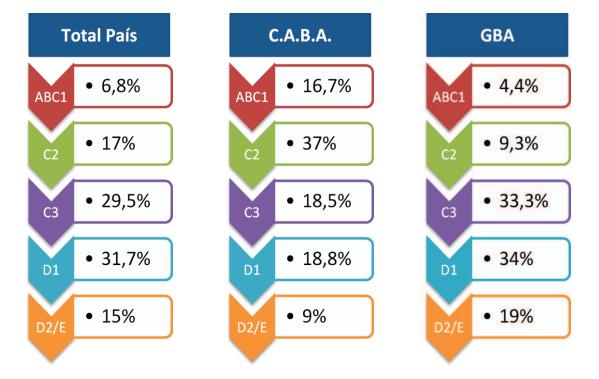
Si bien en la actualidad la mayoría de los usuarios no le presta atención a la eficiencia energética, está demostrado que a largo plazo, ésta sería una de las principales características buscadas por los consumidores a la hora de elegir un producto.

Como se puede observar, la empresa en principio apunta a dominar una porción muy limitada del negocio de heladeras, un 5% del market share total del mercado.





#### **Estructura Actual NSE:**



El negocio de esta empresa está orientado al segmento de consumo de nivel socioeconómico C2. Como se puede observar en el siguiente gráfico, si bien la empresa apunta al segmento de NSE C2; en el **total del país** el nivel socio económico de los clientes tiene una fuerte predominancia dentro de los niveles socio económicos más bajos.

En la *Ciudad Autónoma de Buenos Aires* el nivel socio económico se encuentra mucho más disperso, teniendo una amplia presencia en los segmentos más altos, con mayor preponderancia en el segmento apuntado por la empresa. En este caso, se debe tener en cuenta que ésta dispersión, se debe fundamentalmente al nivel socio económico propio de los habitantes de la ciudad.

Dentro del *Gran Buenos Aires* es donde se puede ver claramente la presencia de la marca en los niveles socio económicos más bajos y muy poca presencia en los niveles más altos. El segmento apuntado por la empresa es prácticamente en el que menor presencia se tiene. En el caso del GBA hay que tener en consideración (al igual que en C.A.B.A.) que esto también se debe al NSE propio de esas localidades.

#### Dificultades a Superar:

Entre las dificultades que podemos citar se encuentra en *primer lugar*, la ubicación de la planta industrial alejada de los grandes centros urbanos, lo que hace que los costos



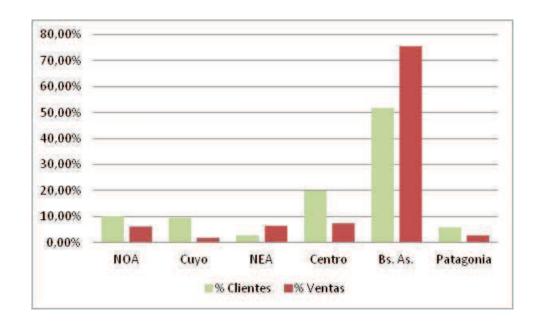


logísticos sean muy elevados con respecto a los de la competencia. En **segundo lugar**, ante la falta de posibilidad de inversión en el corto plazo, nos encontramos con un producto sencillo estéticamente. En **tercer lugar**, el precio de venta está limitado por el de la competencia (líder del mercado) y controlado por el ministerio de comercio interior de la Republica Argentina. **Esto hace que la contribución marginal del negocio sea acotada y el resultado final sea equilibrado.** 

# Distribución geográfica actual de las ventas:

En la actualidad el 75% de las ventas se concentra en clientes situados en la Provincia de Buenos Aires y Capital Federal. Como se citó anteriormente, esto deriva a una desventaja. La ubicación de la planta industrial con respecto a la competencia hace que los costos logísticos sean mucho más elevados y afecten negativamente la contribución marginal del negocio.

Zona	% Clientes	% Ventas
NOA	10,12%	6,23%
Cuyo	9,43%	1,74%
NEA	2,75%	6,46%
Centro	20,11%	7,41%
Bs. As.	51,74%	75,32%
Patagonia	5,85%	2,84%







La distribución de la compañía se compone de la siguiente manera:

1. Directo de Fábrica al cliente: 86%

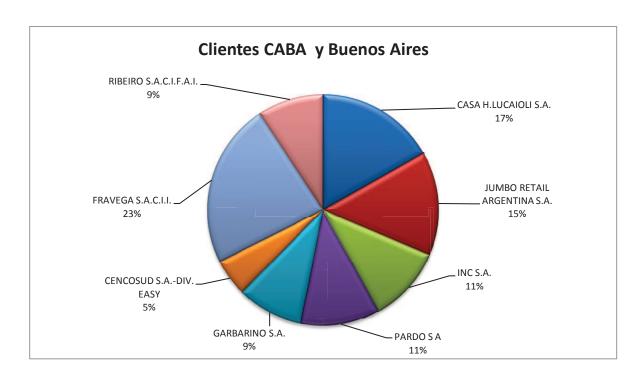
2. Distribución: 7%

3. Retira el cliente: 7%

Como fue comentado con anterioridad, los principales clientes están domiciliados en Capital Federal y la provincia de Buenos Aires. Se trata de grandes cadenas que poseen sucursales en todo el país y distribuyen a los diferentes destinos desde sus centros de distribución a su cargo.

### **Principales Clientes:**

El 75% de las ventas de los principales clientes están distribuidas de la siguiente manera:



# ¿Quién es quién en la distribución de Heladeras?

- 1. Grandes Cadenas Nacionales (406 bocas):
  - a. Fravega (93 bocas)
  - b. Garbarino (99 bocas)
  - c. Megatone (100 bocas)
  - d. Carsa (99 bocas)
  - e. Falabella (9 bocas)
  - f. Bosan (6 bocas)





- 2. Cadenas Intermedia (203 bocas):
  - a. Casa Lucaioli (43 bocas)
  - b. Pardo (46 bocas)
  - c. Castillo (24 bocas)
  - d. Ribeiro (19 bocas)
  - e. Cetrogar (53 bocas)
  - f. Casa del Audio (14 bocas)
  - g. Radio Sapienza (2 bocas)
  - h. Elvira (2 bocas)
- 3. Grandes superficies (256 bocas):
  - a. Carrefour (121 bocas)
  - b. Jumbo (23 bocas)
  - c. Easy (39 bocas)
  - d. Coto (45 bocas)
  - e. Libertad (2 bocas)
  - f. Sodimac (6 bocas)
  - g. Makro (20 bocas)
- 4. Grupos de Compras (446 bocas):
  - a. Uninor (6 bocas)
  - b. Milenio (4 bocas)
  - c. Fiel (5 bocas)
  - d. Acero (85 bocas)
  - e. Red del Plata (69 bocas)
  - f. Grupo Marquez (42 bocas)
  - g. Acceder (52 bocas)
  - h. Hogarnet (77 bocas)
  - i. Grupo Hogar (31 bocas)
  - j. Red del Interior (17 bocas)
  - k. Red de la Republica (4 bocas)
  - I. Red América (7 bocas)
  - m. Gaona (12 bocas)
  - n. Nexhogar (13 bocas)
  - o. Otros (22 bocas)
- 5. Clientes Chicos (675 bocas)





### **Costos Logísticos:**

Los costos logísticos representan en la actualidad un promedio del 3,5% del precio de venta neto de bonificaciones. Si lo vemos por zonas la distribución de los costos logísticos está representada de la siguiente manera:

Localidad	% del Pcio de Vta.
Patagonia	9,18%
Costa Atlántica	4,67%
CABA+ GBA	3,50%
Bahía Blanca	3,08%
La Plata	3,00%
Corrientes	3,00%
Salta	2,78%
Santa Fe	2,63%
Rosario	2,30%
Mendoza	2,00%
Córdoba	2,26%
Chaco	2,05%
San Luis	1,94%
Santiago	1,47%
Tucumán	1,47%

Como se puede observar con la información brindada, el mayor costo logístico para la empresa son las ventas destinadas a la Patagonia y a la Costa Atlántica.

Si bien el costo logístico de las ventas a C.A.B.A. y GBA no es el más alto; poder trasladar una gran parte de ese 75% de las ventas a las zonas del NOA, NEA y Centro de nuestro país mejoraría considerablemente el margen del negocio.

### Tasa de Reposición de Heladeras en Argentina:

Según el censo del año 2010 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos de la República Argentina (INDEC), en el año 2010 contaba con heladeras la cantidad de 11.450.204 hogares.

Si revisamos el mercado Argentino de los últimos cinco años, el promedio de reposición de heladeras asciende a 1.085.000 unidades. Esto nos da una *tasa de reposición* anual en Argentina del 10%.





# Venta por provincia:

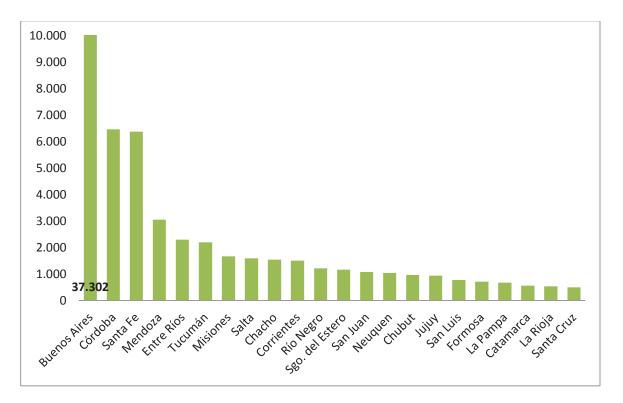
Provincia	Hogares c/ Heladera	Heladeras Cíclicas (78%)	Reposición (10%)	Reposición (H/mes)
<b>Buenos Aires</b>	5.738.808	4.476.270	447.627	37.302
Córdoba	993.505	774.934	77.493	6.458
Santa Fe	981.493	765.565	76.556	6.380
Mendoza	469.895	366.518	36.652	3.054
Entre Ríos	354.453	276.473	27.647	2.304
Tucumán	339.231	264.600	26.460	2.205
Misiones	256.128	199.780	19.978	1.665
Salta	244.901	191.023	19.102	1.592
Chacho	236.869	184.758	18.476	1.540
Corrientes	231.869	180.858	18.086	1.507
Río Negro	187.027	145.881	14.588	1.216
Sgo. del Estero	179.365	139.905	13.990	1.166
San Juan	165.229	128.879	12.888	1.074
Neuquén	159.463	124.381	12.438	1.037
Chubut	147.882	115.348	11.535	961
Jujuy	145.190	113.248	11.325	944
San Luis	119.121	92.914	9.291	774
Formosa	110.842	86.457	8.646	720
La Pampa	105.007	81.905	8.191	683
Catamarca	86.811	67.713	6.771	564
La Rioja	82.490	64.342	6.434	536
Santa Cruz	77.458	60.417	6.042	503
T. del Fuego	37.167	28.990	2.899	242
Totales	11.450.204	8.931.159	893.116	74.426

En el cuadro anterior se puede ver la cantidad de hogares con Heladeras en el país separado por provincia. De ese total de heladeras, según los datos aportados con anterioridad, el 78% son heladeras cíclicas. Si calculamos una tasa de reposición del 10% anual, se tendrían que reponer en el país anualmente 893.116 heladeras cíclicas, lo que nos da una reposición mensual de 74.426 unidades.





# Reposición mensual de heladeras por provincia:



Como se comentó con anterioridad, de ese total de mercado de heladeras en el país, la empresa aspira a contar con un 5% de Market Share, con el objetivo de lograr incorporar al mercado, el total de su producción mensual; sin aumentar sus stocks y de esa manera evitar tener capital inmovilizado; lo cual no es conveniente para ninguna empresa.

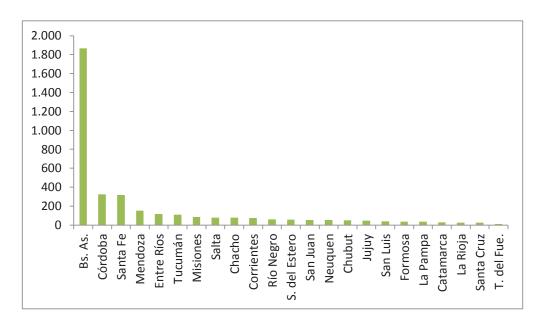
Si partimos de las ventas mensuales de heladeras cíclicas en el país, según la reposición estimada de un 10% anual; ese 5% del Market Share representa un total aproximadamente 3.700 unidades mensuales. Si distribuimos esas unidades según la reposición mensual calculada para cada provincia, el mapa del objetivo de ventas por provincia quedaría distribuido de la siguiente manera:





Provincia	Objetivo Market Share (5%)
Bs. As.	1.865
Córdoba	323
Santa Fe	319
Mendoza	153
Entre Ríos	115
Tucumán	110
Misiones	83
Salta	80
Chacho	77
Corrientes	75
Río Negro	61
S. del Estero	58

Provincia	Objetivo Market Share (5%)
San Juan	54
Neuquén	52
Chubut	48
Jujuy	47
San Luis	39
Formosa	36
La Pampa	34
Catamarca	28
La Rioja	27
Santa Cruz	25
T. del Fuego	12
Totales	3.721



Este objetivo de ventas estimado que se plantea, debe ser tomado como un *propósito a lograr* por parte de la empresa, pues, según estas estimaciones, las ventas de en la provincia de Buenos Aires pasarían a ser cercanas al 50%, número significativamente inferior al 75% actual.

Es fundamental señalar en este caso, que las ventas "perdidas" en la provincia de Buenos Aires, pasarían a las zonas del NOA, NEA, Centro y Cuyo; que como se demostró anteriormente, son zonas más rentables desde el punto de vista del costo logístico para la empresa.

Poder lograr este objetivo ayudaría a sanear uno de sus principales problemas, el alto costo logístico debido a la ubicación de la planta industrial alejada de los grandes





centros urbanos. Poder lograrlo, conllevaría a bajar los costos logísticos en aproximadamente un punto porcentual. El mismo pasaría de un promedio del 3,5% del precio de ventas neto de bonificaciones a un 2,5%.

# Principales Competidores por Zona Geográfica:

Como se ha mencionado es de fundamental importancia para la empresa poder realizar un traspaso de las ventas de la zona de Bs.As. a otras más rentables para la compañía. Estas son: NOA, NEA, Centro y Cuyo.

Para poder incrementar las ventas en estas zonas es importante conocer contra quien competimos en cada una de ellas:

Competencia en el NOA (Catamarca – La Rioja): el principal competidor de la zona es NEBA. Cuentan con un producto de menor calidad:

- 1. Los estantes de rejillas no tienen perfil
- 2. El crisper de verduras es ínfimo
- 3. Los anaqueles de las puertas son angostos e inestables
- 4. Eficiencia energética Clase C

Venden heladeras de segunda con un 20% de descuento. Su vendedor se encuentra en Buenos Aires, no tienen atención local.

# Argumentos Marca "BETA" en Catamarca y la Rioja:

- 1. La empresa cuenta con un vendedor propio en la zona.
- 2. Producto local. La planta ubicada en Catamarca, esto representa un gran beneficio, ya que los clientes pequeños de la zona cuentan con un flete propio y pasan a retirar las heladeras por la planta, lo que representa que el costo logístico para la compañía es \$0.
- 3. Detrás de la compañía hay una empresa líder con 65 años de experiencia.
- 4. Desde el punto de vista del producto:
  - a. Eficiencia Energética A.
  - b. Garantía de 2 años.

Competencia en el NOA (Salta – Jujuy – Tucumán): el principal competidor de la zona es BAMBI. Es una marca que para la gente local "está presente en todos lados".





Como producto en sí es una heladera buena:

- 1. Cuenta con menor profundidad que la "Beta"
- 2. Puerta con manija: diseño no contemporáneo
- 3. Menor Calidad
- 4. Eficiencia Energética Clase B
- 5. No cuenta con soporte para botellas
- 6. Anaqueles color azul

Respecto al precio se la puede considerar como una heladera económica.

Como marca, es reconocida en la zona. Los comercios están acostumbrados a comprar y vender Bambi.

# <u>Argumentos Marca "BETA" en Salta, Jujuy y Tucumán:</u>

- 1. Eficiencia Energética A vs B de la competencia
- 2. Producto regional vs producto autóctono de Rosario
- 3. 2 años de garantía
- 4. Mayor espacio interno
- 5. Elementos de calidad en la heladera: bandejas, anaqueles, etc.

# Propuesta de Valor de heladeras Beta en el NOA:

- ✓ Seguridad y calidad
- ✓ Portfolio
- ✓ Plazo de garantía
- ✓ Visita presencial predecible (muy valorada por los clientes)

Competencia en el NEA y el Centro del país: dentro de estas dos zonas encontramos muy marcada la presencia de dos competidores, que por lo general se repite en el resto del país. Los competidores son: GAFA y PATRICK.

Desde el punto de vista del producto, tanto la marca BETA como las dos marcas de la competencia son muy similares, por lo cual una de las grandes diferencias que podemos encontrar es el portfolio que ofrece cada una de las mismas:

- Gafa: ofrece un producto en 3 litrajes diferentes de distintos colores:
  - **a.** 280 litros en Blanco, Gris Plata y Simil Inox.
  - **b.** 334 litros en Blanco, Gris Plata, Grafito y Simil Inox.
  - c. 365 litros en Blanco, Gris Plata, Grafito y Simil Inox





- 2. Patrick: ofrece un producto en 3 litrajes diferentes de distintos colores:
  - a. 256 litros en Blanco y Gris Plata
  - **b.** 342 litros en Blanco y Gris Plata
  - c. 356 litros en Blanco y Gris Plata
- 3. Beta: ofrece un producto en 3 litrajes diferentes de distintos colores:
  - a. 310 litros en Blanco, Gris Plata, Gris Pizarra y Acero Inoxidable
  - **b.** 354 litros en Blanco, Gris Plata, Gris Pizarra y Acero Inoxidable
  - c. 376 litros en Blanco, Gris Plata, Gris Pizarra y Acero Inoxidable

La única diferencia que podemos encontrar entre las 3 compañías es que tanto Gafa como Patrick ofrecen una garantía por un año, en cambio, la compañía Beta ofrece una garantía por dos años.

# Propuesta de Valor de heladeras Beta en el NEA y Centro del país:

- 1. Seguridad y calidad
- 2. Portfolio
- 3. Plazo de garantía
- 4. Flete sin cargo para el cliente
- 5. Entrega en un plazo máximo de 96 hs.
- 6. Apoyar la rotación en el punto de venta

### ¿Cómo el consumidor busca y elige la Heladera?

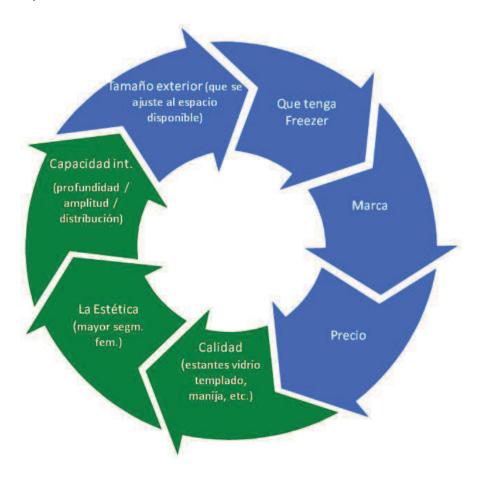
Asumiendo un modelo simplificado:

- 1) El consumidor necesita cambiar su heladera o comprar una nueva
- 2) Hace research (consulta con amigos o familiares, busca información en internet, visita locales, etc.)
- 3) Recorre locales: quiere ver la heladera y buscar precios. (Abre la heladera, compara elementos internos, estética, ve el color en "vivo y en directo", toma medidas de la heladera, etc.)
- 4) Hace consultas al vendedor sobre las características técnicas (litraje, medidas, capacidad, precio, condiciones de ventas, garantía, etc.)





# Aspectos que motorizan la elección de una Heladera:



### Relevamiento Externo:

Se realizaron visitas a diferentes puntos de ventas para poder sacar conclusiones acerca de cómo se presenta nuestros productos y el de la competencia en los mismos. Se visitaron los siguientes locales:

- 1. Frávega
- 2. Garbarino
- 3. Musimundo
- 4. Rodo
- 5. Mariñasky (Lanús Este)
- 6. Saglietti (Lanúes Este)
- 7. Radio Sapienza (Lanús Este)

### Pelea cuerpo a cuerpo:

Hace ya varios años que la empresa lanzó su marca de heladeras y por diversos motivos, la mayoría de los consumidores todavía no la conocen. Con lo cual, NO van a entrar al comercio buscándola.





Es por esto, debemos conseguir que se encuentren con ella en el punto de venta elegido por el consumidor. Allí es donde la van a poder ver exhibida, conocerla, y será recién allí tenida en cuenta para el análisis de la futura compra.

El punto de venta es el único lugar, donde podrán conocer y ver nuestra heladera. Es imprescindible y sumamente importante estar presentes para que sea allí donde el consumidor nos encuentre.

Una vez dentro del local, el consumidor se enfrenta con una amplia y variada gama de ofertas, donde puede marearse, perderse y hasta sentirse agobiado con tantas opciones. *Tenemos por delante la gran tarea de ganar la batalla dentro del local.* 

Para que nuestra heladera gane la competencia en el punto de venta, debemos identificar contra quién competimos. No sólo tener en claro dónde nos queremos posicionar como fabricantes (por ejemplo, entre Gafa y Patrick), sino tener muy en claro con qué modelo exacto competimos y definir luego cómo ganarle (por calidad, atributos, precios, etc.)

De las visitas realizadas en los diferentes puntos de venta (locales grandes,chicos, shoppings o locales a la calle), surge que los comercios agrupan las heladeras por *altura*. Y luego, también, por *color*. Sin importar el litraje.

Este tipo de exhibición, condiciona de cierta manera la forma en que el consumidor ve las heladeras, y puede comparar las distintas opciones que tiene ante sí. El cliente va con una idea de la heladera que quiere y que necesita (en base al research que haya realizado y a la recorrida previa), pero termina comparando la heladera que está evaluando, con el modelo que está exhibido al lado.

Aproximadamente, del total exhibido, entre el 35% y el 40% son grises. Esto representa una *ventaja para nosotros*, porque tenemos una amplia gama de productos para ofrecer y más amplitud de precios, y es más difícil para comparar para el consumidor.

### Oferta del mercado según exhibición:

Si tenemos en cuenta un análisis por *altura*, como se da en el punto de venta el modelo de nuestra heladera de 310 litros compite con los siguientes players:





Fabricante	Modelo
BAMBI	1600
BRIKET	BK2F1610
GAFA	HGF 376BL
GAFA	HGF 366BL
PATRICK	HPK37BL
NEBA	A318
COLUMBIA	HTF 2334/H
COLUMBIA	HTF2334/G
ELECTROLUX	EHC350B
ELECTROLUX	EHC650B
MABE	HMA360CDB
BETA (*)	354 litros

(\*) Se considero incluir dentro de este análisis, el modelo de 354 litros ya que compite con el modelo de 310 litros por altura.

Si ahora comparamos los *atributos de cada modelo*, tenemos lo siguiente:

		Caracteríasticas Técnicas								
Marca	Modelo	Eficien cia	Anaque les Refriger ador	Anaque les Freezer	Estante Refrige rador	Estante	Material Estante	Ice Maker	Parta Botellas	Porta carne
BAMBI	1600									
BRIKET	BK2F1610									
GAFA	HGF 376BL									
GAFA	HGF366BL									
PATRICK	HPK37BL									
NEBA	A318									
COLUMBIA	HTF 2334/H									
COLUMBIA	HTF2334/G									
ELECTROLUX	EHC350B									
ELECTROLUX	EHC650B									
MABE	HMA360CDB									
BETA	354 Litros									

Superior a la Competencia

Inferior a la Competencia

Igual a la Competencia

Este análisis se contextualiza al momento en el que el comprador se encuentra en el punto de venta. La persona se para frente a las heladeras (que ya mencionamos se agrupan por altura), abre la heladera y ve cómo es por dentro. Qué cosas tiene y compara con las que están al lado. Si tiene ice maker, cómo son los estantes, si hay porta botellas, entre otros.





#### Calidad:

- La calidad es muy importante, superamos a Patrick y estamos a la altura de Gafa. Pero nos puede costar en el corto plazo, ya que la calidad es un beneficio que toma tiempo ser percibido.
- 2. Tenemos una heladera muy superior al modelo de Patrick HPK37BL en cuanto a calidad. Pero el consumidor no ve ese atributo a primera vista en el punto de venta.
- 3. Tendríamos que lograr que el vendedor recomiende nuestra heladera como trayectoria de calidad en el mercado (mismos fabricantes que la empresa líder en venta de Termo Tanques).

# Anaqueles:

4. En cuanto a los anaqueles en el refrigerador y porta botellas el nuestro es superior a comparación de los modelos Bambi 1600, Briket BK2F1610, Patrick HPK37BL.

#### Atributos que deberían potenciarse:

- 5. Analizar mejoras de comunicación en el punto de venta, para que el comprador vea rápidamente la diferencia y esto empuje a que se decida por nuestra heladera.
- 6. Hacer hincapié en las capacitaciones a los vendedores de salón en 2 ó 3 cosas muy puntuales que puedan recordar fácilmente, para la diferenciación del producto. Como por ejemplo: alta calidad, variedad de colores (Gris Pizarra y Acero Inoxidable), estabilidad y materiales con los que está hecha la heladera.

La recomendación sería poder lograr tener un diferencial adicional que incline la elección del consumidor hacia nuestra marca. Todo esto estaría otorgando una herramienta más al vendedor de salón para que pueda defender nuestra heladera frente a la competencia.

#### La Pelea en el local:

Por el análisis antes detallado, si no publicamos y promocionamos la marca, el cliente no sabe de ellas. Tampoco puede hacer su análisis previo (research), y quedamos fuera del análisis previo de compra.

Luego, si tampoco estamos exhibidas en el comercio, el comprador no puede conocerlas, ni compararlas con las que está evaluando in situ.





Es crucial entender que el consumidor termina decidiendo en el punto de venta. Esto implica que debemos ser fuertes en los siguientes pilares:

- 1- Las heladeras deben estar exhibidas.
- 2- Recomendación del vendedor de salón.
- 3- Publicación en la revista del comercio.

#### Exhibición:

Por la problemática mencionada anteriormente, es crucial que nuestro producto este exhibido. Bajo ninguna circunstancia podemos estar fuera de stock. Si la temporada alta dura 5 meses, una semana sin stock, equivale a perder 5% de la venta anual.

Es *recomendable* monitorear de cerca la exhibición en cada local. No sólo si la heladera está en la góndola, sino también, las condiciones en las que se encuentra.

#### Recomendación del vendedor:

De la visita a los diferentes puntos de ventas, surge que el vendedor en la mayoría de los casos, recomienda marcas al cliente que consulta o pregunta. Mientras que este comportamiento nos favorece por el lado de los termotanques, nos juega en contra en heladeras.

Del recorrido por el punto de venta, el 100% recomendó la marca GAFA. Revertir esta situación tomara muchos años de inversión en capacitación, donde nos encontramos frente a la alta rotación de vendedores de salón. Si frente a esta situación no se toman las acciones necesarias, es posible que aunque el comprador nos conozca, el vendedor influya hacia otras marcas, desviando la venta de nuestras heladeras.

Frente a esto, es recomendable tomar medidas puntuales de promoción dentro de los diferentes locales, como por ejemplo, poner promotoras en las fechas claves de venta, como el "Día de la Madre". También debe evaluarse la factibilidad de realizar sorteos y dar regalos más frecuentes entre los vendedores de salón, e instalar un fru de una manera más frecuente.

# Publicación en la revista del comercio:

En general la revista que publica el comercio, tiene una tirada semanal o mensual. Es una herramienta muy útil que emplea el consumidor para informarse de las opciones que tiene.





En la actualidad hay una sobreoferta de opciones, que abruman a los consumidores. Éstos se encuentran perdidos entre tantas opciones, y les cuesta discriminar cual es una buena propuesta desde el punto de vista del producto, la marca, la calidad, etc.

Por tal motivo, consultan con mucho interés estas publicaciones, porque tienen una oferta limitada de opciones, lo que hace más fácil la decisión, y asumen que solo lo mejor se publica. Sobre todo en materia de promociones, lanzamientos de nuevos modelos y descuentos de precios.

Estar presente en las revistas es clave para una marca nueva que quiere penetrar en el mercado y que no va a usar la comunicación masiva para darse a conocer.

Si analizamos la estrategia de la competencia, veremos por ejemplo que Gafa publica en todas las revistas, en el primer lugar arriba a la izquierda (el mejor lugar) y siempre tiene el precio más bajo.

# Catálogo de Ribeiro y Musimundo:



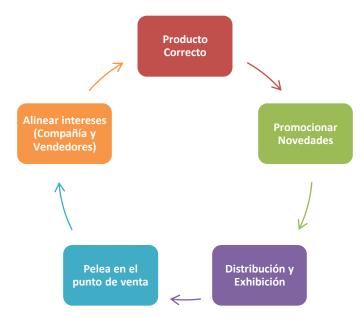






### Recomendaciones:

Para que la pelea en el local tenga su máximo impacto, es importante que todas las acciones, tanto exhibición, fru a vendedores, promotoras y publicación sean simultáneas







El ideal sería poder lograr una simultaneidad de las acciones a nivel nacional, en todos los canales. Pero este factor, la simultaneidad, es crítica en temporada alta, donde se juega el año de las ventas.

Por tal motivo y por los recursos acotados con los que cuenta la empresa, lo que se recomienda es elaborar un plan exclusivo para la temporada alta.

# Plan de temporada Alta:

- 1- Conformar una propuesta de valor para la temporada alta de alcance nacional, para cada cliente.
- 2- Alinear los objetivos comerciales y de ventas con los deseados por la compañía.
- 3- Armar un plan operativo alineado y en simultáneo (promociones, fru, publicaciones, promotoras, capacitaciones, etc.)

# Propuesta de valor para cada cliente:

- 1. Exhibición: Colocar el producto estratégicamente. Por ejemplo, Isla de productos en "Grandes Superficies" (Jumbo, Carrefour, Easy, etc.)
- 2. Fru para los vendedores de salón (Garbarino, Frávega, Castillo, Cetrogar)
- 3. Capacitaciones a vendedores para tiendas puntuales con alto potencial
- 4. Promociones especiales para los grupos de compra (Marquez, Red del Plata)
- 5. Acciones puntuales con sorteos y premios en algunos clientes (Pardo, Naldo Lombardi)
- 6. Publicaciones en catálogos de cadenas de electrodomésticos

# Plan Operativo:

- Armado de plan de objetivos e incentivos para el área comercial (Septiembre Noviembre, Diciembre – Marzo)
- 2. Diseño de cronograma de visitas y propuestas para clientes
- 3. Armado de estrategias para cada cliente
- 4. Análisis de descuentos especiales por lanzamientos
- 5. Capacitación de la fuerza de ventas
- 6. Control en los puntos de ventas: controlar el estado de la mercadería exhibida y la correcta ubicación de los productos





# Relevamiento Interno:

Se realizaron entrevistas a distintos empleados de la empresa para poder hacer una propuesta donde tanto los objetivos comerciales, como los objetivos de la compañía se encuentren altamente alineados.

- 1- Director Comercial
- 2- Director de Ventas
- 3- Jefe de Vendedores 1
- 4- Jefe de Vendedores 2
- 5- Capacitor de vendedores de salón
- 6- Responsable de Recursos Humanos
- 7- Vendedores Exclusivos (3)
- 8- Vendedores No Exclusivos (3)

### Alineación de Objetivos:

Según las entrevistas realizadas a los vendedores exclusivos podemos deducir que el equipo de ventas se encuentra altamente motivado, entusiasmado en trabajar en la empresa y predispuestos a enfrentar todos los desafíos que se les presenten.

La manera más habitual de asegurarse que el equipo de ventas cumpla con los objetivos, es atar los resultados a un premio en dinero. La manera en que se compense al equipo de ventas es la clave para asegurar el éxito de la compañía. Los intereses de la compañía deben estar perfectamente alineados con los intereses del equipo comercial.

El equipo de ventas debe ser compensado ampliamente cuando se cumplen los objetivos de la compañía, y en detrimento, si los resultados son pobres.

#### Modelo de Comisión de Ventas:

Si analizamos el negocio durante el año 2014, nos encontramos con que:

- 1. El 13% de la venta tiene un premio por llegar a objetivos.
- 2. El 33% de la venta tiene una comisión sobre ventas, no atada a los objetivos.
- 3. El 54% de la venta no tiene ni premio ni comisión.

Esto implica que solamente el 13% de la venta de heladeras está atada a resultados asociados a los objetivos de la empresa. El 87% restante de las ventas estna a riesgo, ya que podría no tener los mismos objetivos que la empresa.





El modelo de comisión de ventas actual lleva, a que el vendedor venda el volumen y la mezcla de productos que más le convenga. Esto no significa que sean los productos que la empresa quiera vender y mucho menos que esté fabricando.

Bajo el esquema descripto anteriormente se corre el riesgo de que los objetivos de negocios no se cumplan.

# Compensación al Equipo de Ventas:

Gerente de Ventas: es la persona clave, que dirige a todo el equipo, y cuyo rol es llegar a los objetivos de la compañía, en la cantidad y la mezcla que la misma establezca. Debe encontrar todas las soluciones a los inconvenientes que se van presentando durante los diferentes meses, para poder llegar a la meta.

En la actualidad el Gerente de Ventas tiene una remuneración fija. Debido a sus responsabilidades en cuanto al cumplimiento de los objetivos de la compañía se, **recomienda** que el mismo ingrese a un plan de compensación variable.

Jefes de Ventas (2): Entre los dos jefes de ventas, se maneja aproximadamente el 50% de la facturación de la compañía. Al igual que el Gerente de Ventas, tienen una remuneración mensual fija. Se **recomienda** que ambos ingresen a un plan de compensación variable, que esté atado a los resultados de su propia gestión.

Vendedores Exclusivos (3): los mismos cuentan con un modelo de premios por objetivos (como comenté anteriormente abarca solamente el 13% de las ventas).

### Porcentaje de Sueldo a Riesgo:

_	% a Riesgo
Vendedor 1	30%
Vendedor 2	44%
Vendedor 3	35%

El porcentaje del sueldo a riesgo es muy bueno, pues muchas compañías están en un rango de entre un 20% y un 30%. Lo que sí se observa es la disparidad entre los diferentes vendedores y se debería tratar de unificar los criterios.

#### Escala de Premios:

Actualmente el plan comienza a pagar desde un 70% del cumplimiento del objetivo y va hasta el 130%. El piso del 70% es muy bajo, debido a que la mayoría de las empresas empiezan a abonar cuando se supera el 90%.

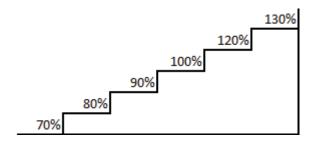




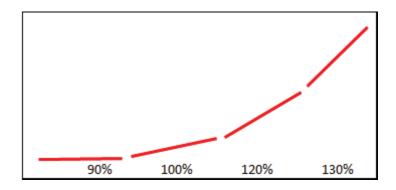
#### Linealidad del Premio:

El modelo actual es el modelo de "Escalera", donde se genera una motivación de ir por más, ya que al pasar de un escalón al otro, el salto es muy notorio. Esto se da debido a que por ejemplo no hay premio por pasar del 102% al 117%.

#### Modelo Actual:



**Se recomienda** el modelo llamado "acelerador". Donde Cada vez es más atractivo superar el objetivo. Cuanto más se supera el mismo, con mayor velocidad crece el premio otorgado por parte de la empresa.



**Vendedores No Exclusivos (3):** los mismos cuentan con un modelo de comisiones que abarca el 10% de las ventas. Este modelo paga un 0,3% por la venta y un 0,3% por la cobranza.

Al no tener su compensación asociada a los objetivos de la compañía, las metas de venta de estos vendedores, en volumen y mix, pueden no estar alineados con los intereses de la misma.

Este modelo tiende a incentivar al vendedor, a vender lo más demandado y lo más caro de la cartera de productos, y complementar su cartera con otras marcas. Su modelo ideal es llevar diferentes marcas, y visitar a los mismos clientes. Por ende este modelo no tiende a incentivar el desarrollo de nuevos negocios ni de nuevos clientes.





Es de entender que el concepto de mínimo garantizado fue creado por la compañía para facilitar la transición al actual modelo de compensación variable. Pero en algunos casos puede generar un comportamiento no deseado:

	Minimo Garantizado	Vta. Garantizada	Vta. Real Termos	Vta. Real Heladeras
Vendedor 1	\$ 18.000	\$ 22.832.000	\$ 10.000.000	\$ 1.000.000
Vendedor 2	\$ 15.800	\$ 17.246.000	\$ 12.000.000	\$ 2.000.000
Vendedor 3	\$ 8.625	\$3.818.000	\$8.000.000	\$ 2.000.000

En el caso particular del vendedor 1, se le garantiza un minimo de \$18.000. Esto es equivalente a que se genere una venta anual de \$22.832.00, es decir, (\$18.000/0,6% x 12 meses). Pero en realidad, su venta real anual del último año fue de \$11.000.000. Es decir, que si vende \$10 millones, \$15 millones o \$22 millones, que equivaldría a duplicar su venta, siempre ganaría los mismos \$18.000. Con lo cual, bajo este esquema, no tiene mucho incentivo de hacer crecer la venta en su territorio. Por lo que se **recomienda**, revisar muy profundamente la política del mínimo garantizado.





#### 11. Conclusiones:

Con la planta fabril alejada de los principales centros urbanos, la competencia en incremento y jugadores internacionales con gran inversión tecnológica, los cuales se encuentran momentáneamente contenidos por el régimen aduanero.

Con resultados contables equilibrados que no permiten por el momento hacer grandes desembolsos financieros para dar un salto cuantitativo.

Ante el gran punto débil que representa la ubicación geográfica y en vista de la importancia del *costo logístico*, estimula a la reflexión para mejorar el empleo de los recursos.

El poder lograr un mejor direccionamiento de las 3.750 unidades mensuales hacia clientes más rentables, permitirá generar mejores utilidades, las que servirán para atender algunos detalles estéticos, para hacer un producto más competitivo en su línea (como por ejemplo el aspecto interior, compartimientos y accesorios).

Como se mencionó anteriormente, la principal desventaja para nuestra marca es la locación de la planta en el norte, y los consecuentes altos costos de los fletes para poder proveer a todo el país. Pero para los clientes situados en el norte y centro del país, esto pasa a ser una ventaja. Esta ventaja se ve favorecida al mismo tiempo por la *marca* del producto. Contamos con una marca muy afincada en el interior argentino, particularmente en el norte del país.

Al mismo tiempo, tenemos el conocimiento, a través de los dueños anteriores de la empresa, que se han llegado a vender hasta 2.000 unidades mensuales en las zonas del NOA y NEA de nuestro país.

Desde la reapertura de la planta industrial en el año 2009 se ha y se sigue trabajando haciendo esfuerzos en reducción de costos y gastos. Sin embargo, esto sigue siendo insuficiente. Nuestros principales competidores, como lo son GAFA y PATRICK, localizadas en las ciudades de Rosario y San Luis respectivamente, parecen siempre inalcanzables desde el punto de vista de la competitividad.

Desde el punto de vista del **producto**, el mismo presenta ciertas debilidades a ser analizadas, en especial, la carencia de "accesorios" internos considerados básicos en una heladera que se ajuste mínimamente a las demandas del target.

Cabe señalar que en relación al impacto visual externo de la heladera, el tamaño aparece como su fortaleza y proyecta sobre el producto la sensación de una heladera





espaciosa y cómoda, lo que podría generar potencialmente, interés en acercarse al producto.

Es por esto que resultaría vital que el interior de la heladera "no defraude" las expectativas en relación a la comodidad y el espacio interior.

En consecuencia a todo lo expuesto anteriormente lo que se propone entonces es continuar con la tradicional política de control de costos y gastos, lograr la implementación de las mejoras estéticas necesarias, junto al desarrollo de potencial de las zonas geográficas más cercanas a la fábrica que tengan un nivel socio económico C2 (destinatarios del producto de la compañía). Esto permitirá lograr un impacto en la *rentabilidad* que permitirá a la compañía transitar el año 2015 con mejores resultados económicos y menores sobre saltos que permitirán al directorio evaluar su estrategia futura.





# 12. Recomendaciones:

Dentro de las recomendaciones a realizar, se debe definir primeramente qué decisiones se van a tomar. Entre estas, podemos citar las siguientes:

- 1- Estimar el tamaño del mercado al que estaríamos apuntando
- 2- Cómo atenderíamos a nuestros clientes
- 3- Definir la propuesta de valor. Por qué elegirían nuestro producto
- 4- Cómo mejoraríamos el producto
- 5- Armar un plan de comunicación
- 1- Estimar el tamaño del mercado al que estaríamos apuntando:

La marca "BETA" está muy instalada en el interior argentino, y particularmente en el norte. Debido a eso, lo que se *recomienda*, es poder lograr vender una cantidad suficiente de unidades de heladeras entre unos pocos clientes de las zonas del NOA y NEA, complementándolo con ventas a otros clientes grandes "estratégicos" para la compañía. Sumado a esto, alcanzar la apertura de un nuevo canal de pequeños clientes, al cual llamaremos de aquí en adelante "Canal A".

A través de investigaciones de mercado realizadas por la compañía, se ha podido conocer el negocio (en tamaño) de los cuatro clientes más significativos de las regiones del NOA y NEA. Estos clientes son compradores habituales de nuestros productos.

En el siguiente cuadro se detalla la cantidad de unidades de heladeras que venden anualmente:

Cliente	Unidades
Castillo	20.000
Ribeiro	20.000
Cetrogar	30.000
Carsa	30.000

Además se obtuvo información de un cliente estratégico para la compañía (*Casa H. Lucaioli*), quien es la mayor cadena de electrodomésticos del sur, teniendo una presencia muy importante en la ciudad de Bahía Blanca y en localidades del sur, de la Provincia de Buenos Aires. Este cliente vende anualmente 30.000 unidades de heladeras.





Si sumamos las cantidades que venden estos 5 clientes, tenemos un total de 130.000 unidades anuales.

La iniciativa en general es la de distribuir unas 25.000 unidades anuales a través de estos cuatro clientes grandes del norte. Sumado a estas, 7.000 unidades a través de Lucaioli, 10.000 unidades entre los principales clientes de Buenos Aires (Frávega, Garbarino, Rodo, "Grandes Superficies", Pardo, Naldo Lombardi, Grupos de compra) y por último 3.000 unidades a los clientes pequeños, mediante el nuevo c*anal A*.

De estos clientes del *canal A*, se analizará específicamente cada caso, pues se tratará de trabajar en su mayoría, con clientes del norte del país (cercanos a la planta), ya que cuentan con flete propio y pasarían a retirar la mercadería por nuestra planta. Esto significaría para la empresa un ahorro total en el costo logístico, que pasaría a estar a cargo del cliente.

Adicionalmente, a estos clientes, se les otorgaría un descuento máximo del 18%, tratando de que el mismo sea prácticamente innegociable; a diferencia de las grandes cadenas que tienen como mínimo, un descuento del 19,5% al cual se le adicionan descuentos extras por objetivos.

La ecuación se compondría de la siguiente manera:

Cliente	Unidades
Castillo	5.000
Ribeiro	5.000
Cetrogar	7.500
Carsa	7.500
Lucaioli	7.000
Grandes B.A.	10.000
Canal A	3.000
Total	45.000

Esta estimación de ventas cumpliría con el objetivo planteado por la compañía, la de lograr vender mensualmente la cantidad de 3.750 unidades.

#### 2- Cómo atenderíamos a nuestros clientes

 Se darán condiciones comerciales especiales a los clientes que acepten la propuesta, tanto en Mark Up, como en fletes





- Se hará una propuesta de dar un descuento adicional en termotanques del 3%, cuando compren la misma cantidad de termos que de heladeras
- Durante el tiempo que duren estos clientes como socios estratégicos de la empresa, se hará publicidad de marca de manera intensiva en el norte argentino y Bahía Blanca
- Se harán acuerdos logísticos con los diferentes operadores de la región, por el mayor volumen con el cual se va a trabajar
- Se hará puch comercial a través de los termotanques. El hecho de tener un mejor negocio en las marcas de termos, debería ser un respaldo importante para el negocio de heladeras
- La mayor presión publicitaria en el norte, debería de asegurarnos mejores tarifas en los medios de la región

# Cronograma estimado:

- Aprobada la operatoria, se necesitará de una semana para poder coordinar con los diferentes clientes, las visitas para poder explicar de manera detallada la propuesta.
- Durante este período, se confeccionará todo el material necesario para organizar las reuniones y desarrollar los convenios a firmar. Se utilizará al menos dos semanas para realizar este esfuerzo.
- Durante una semana más, se realizarán reuniones de presentación y explicaciones. Adicionalmente, se utilizarán dos semanas más para poder acortar las diferencias que puedan llegar a surgir.
- En total la puesta en marcha de la iniciativa, tomará desde su decisión hasta su lanzamiento, unos 2 meses.
- Se estimará comenzar este proceso a partir del mes de Junio. Terminando el mismo, cuando comience la pre temporada de ventas de heladeras, durante el mes de Agosto.
- 3- Definir la propuesta de valor. Por qué elegirían nuestro producto

La propuesta de valor actual es con poca diferenciación. Principalmente nos eligen, cuando las marcas líderes del mercado no tienen stock. El precio actual de nuestros productos, se encuentra 9% por debajo de Patrick y 13% por debajo de Gafa.





# La nueva propuesta de valor debe estar definida por los siguientes ítems:

- Se construirá una relación con una visita presencial predecible
- La entrega de la mercadería se hará en el plazo máximo de una semana desde que se recibe la orden de compra
- Se apoyará la rotación del producto en el punto de venta, realizando acciones puntuales a través de la contratación de promotoras
- Se realizará un plan de comunicación que ayudará a instalar la marca en la mente del consumidor

### 4- Cómo mejoraríamos el producto

Se comenzará a trabajar en la realización de un nuevo producto, con mayor diferenciación y superior al de la competencia.

# Características del nuevo producto:

- Exterior más redondeado, puertas curvas con cabezal superior
- Freezer con mayor capacidad
- Interior más completo
- Estantes de vidrio templado intercambiables
- No contará con manija. Será reemplazada por una cuña para que se abra desde uno de los laterales

Este nuevo diseño, llevaría a que los usuarios finales se sientan atraídos a abrir la misma dentro del punto de venta. Además, nos haría muchos más competitivos a la hora de la decisión final, cuando nos comparen con nuestros competidores.

El precio de este nuevo producto, se ubicará un 2% por encima de los precios de Patrick y entre un 3% y un 5% por debajo de los precios de Gafa.

### 5- Armar un plan de comunicación

#### Plan de marca:

Se buscará poder ofrecer una línea completa de electrodomésticos en el futuro. Para eso se tratará de consolidar está línea de productos, bajo una única marca. Una que genere pull, que ofrezca respaldo, que el canal (vendedor) se sienta seguro al ofrecerla y que sea una garantía en sí misma.





La marca Beta actualmente, tiene un posicionamiento que aún no está definido en la mente del consumidor. Es poco conocida por los consumidores, en especial en el rubro de los electrodomésticos. Solamente dentro de aquellas personas que la conocen, tiene una buena imagen.

#### Dentro del plan se deberá:

- Definir la imagen de la marca
- Cargar la marca con valores a través de la comunicación y la publicidad

#### Se debe desarrollar un Brand Idea:

Territorio (¿Qué idea posee la marca?)	Asociación (¿Qué valores culturales/ emocionales están asociados con la marca?)			
(*) Buenas decisiones	(*) Contemporaneidad (*) Cercanía (*) Disfrute (*) Cotidianeidad (*) Alegría			
BIEN HECHO POR BETA	, BIEN HECHO POR VOS			
Beneficio Básico (¿Cuál es el beneficio central del producto?)	Satisfacción (¿En que sobresale? ¿Cuan único es?)			
(*)Línea de electrodomésticos que facilitan y simplifican las tareas de casa	(*) Prestaciones adecuadas con simplicidad de uso (*) Industria Argentina (*) Durabilidad - Respado			

#### Modelo de Brief:

- Who? ¿A quién le estamos hablando?
  - A una pareja joven con 1 hijo que vive en un departamento mediano.
     Los dos trabajan, con buen horizonte a futuro. Manejan un presupuesto para la casa, y se dan algunos gustos como premio. Les gusta tener la casa bien para poder invitar amigos.
- Now What? ¿Cómo queremos que sea la relación como resultado de la publicidad?
  - Estaba buscando una heladera y me decidí por una "Beta". Es una buena elección, es una marca Argentina bien hecha. Sin grandes sofisticaciones, pero una heladera que funciona siempre. Es una marca conocida en el mercado de termotanques, que lanzó una línea de heladeras con muy buena ingeniería.





- How? ¿Cómo esperamos que la publicidad obtenga resultados?
  - Presentando la marca Beta, transmitiendo sus valores esenciales, concentrándonos en el territorio de las buenas decisiones, haciendo foco en el brand idea: "Bien hecho por Beta, bien hecho por vos".
- Why? ¿Por qué lo creerán?
  - Por la historia y su antigüedad con la marca de termotanques. Por el diseño y las prestaciones de las heladeras y los ejes desarrollados por la campaña de comunicación.

#### Prueba y evaluación:

Previo al lanzamiento es conveniente:

- Determinar el alcance de la marca Beta para extenderla a otras categorías de producto
- Evaluar el aval de la marca de termotanques para con la marca Beta
- Evaluar la comunicación
- Evaluar las diferentes variables con impacto en la gestión del negocio:
  - Ventas en unidades y en pesos de la marca y de la categoría para el comercio
  - Inversión publicitaria en pesos para la marca y valores de referencia para la categoría
  - o Posicionamiento de precio
  - Actividad en el salón de ventas

Para poder evaluar si la estrategia y el plan de marca son adecuados, existen dos caminos diferentes:

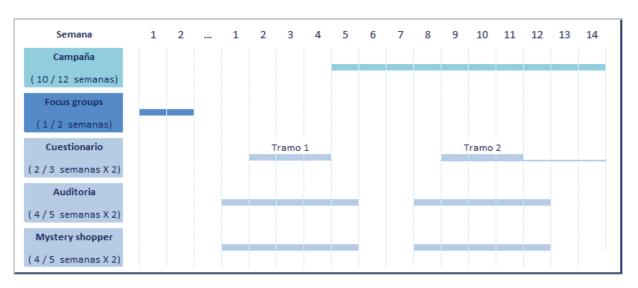
- a- Prueba en el laboratorio Investigación cualitativa: a través de la metodología de focus group. Se sugiere realizar de 4 a 6 focus group, en Buenos Aires, en el NOA y en el NEA, donde se evaluará la campaña de construcción de la marca y se verá el potencial, para así poder confirmar la estrategia.
- b- Prueba en el campo Investigación cuantitativa: a través de cuestionarios en una prueba piloto a realizarse en Bahía Blanca (Lucaioli) donde contamos con una promotora en relación de dependencia. La resolución es en el punto de venta y se evalúa la performance de la marca. Está orientada a buscar ventas e información sobre las mismas para forzarlas.





Objetivo	Prueba en el Laboratorio	Prueba en el Campo
La Marca Beta	Focus group en AMBA	Cuantitativa (cuestionario) en pdv
Aval Marca TT	Focus group en AMBA	Cuantitativa (cuestionario) en pdv
Desempeño de la marca	Focus group en AMBA	Cuantitativa (cuestionario) en pdv
Evaluación de la comunicación	Focus group en AMBA	Cuantitativa (cuestionario) en pdv
Control: Vendedores		Mystery Shopper
Control: Otras Variables		Auditoría en Salón

#### Implementación:



Este lanzamiento micro, nos permitirá corregir errores y poder estar mejor preparados a la hora de realizar el lanzamiento a nivel nacional. Se prevé éxito en el tiempo, no de forma inmediata.

La heladera es un electrodoméstico caro, que se compra para que dure muchos años (baja frecuencia de cambio), por lo tanto se invierte siempre en la mejor opción posible.

En producto "Beta" muestras ciertas debilidades a ser analizas, en especial, la carencia de "accesorios" internos considerados básicos en una heladeras que se ajuste mínimamente a las demandas por el target.

Independientemente de que la compañía pudiera ofrecer una línea de heladeras para distintos segmentos, se sugiere que aún los modelos más básicos ofrezcan elementos de confort necesarios para el aprovechamiento del espacio interior. Por ejemplo, divisiones en los estantes de la puerta, división en estante superior para alimentos que requieren mayor frío, estante en la puerta del freezer, entre otros.

Cabe señalar que en relación al impacto visual externo de la heladera, el tamaño aparece como su fortaleza y proyecta sobre el producto, la sensación de una heladera espaciosa y cómoda, lo que podría generar, potencialmente interés, en acercarse al producto. Es por esto que resultaría vital, que el interior no defraude las expectativas en relación comodidad – espacio interior.





# **Anexos**





## Anexo 1: Market Share 2013 - 2014

En el siguiente cuadro se presenta el Market Share del mercado de heladeras en la República Argentina durante los años 2013 y 2014. También podemos observar la variación entre esos años donde empresas como Frimetal (Gafa) y Bambi han obtenido un incremento con respecto al año anterior.

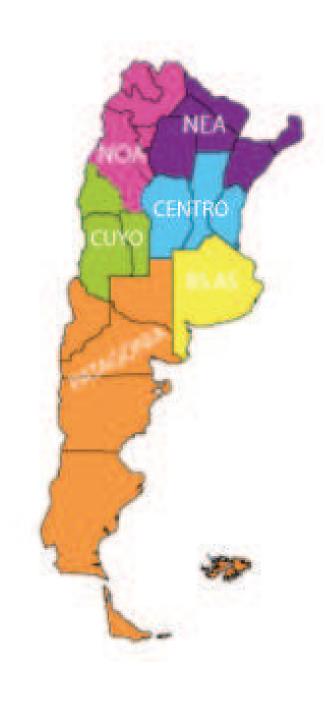
Empresa	Partio	Variación					
Lilipiesa	2013	2014	Variacion				
MC Lean - Mabe	36%	33%	-3%				
Frimetal	22%	24%	2%				
Bambi	9%	12%	3%				
Briket	10%	9%	-1%				
Autosal	7%	7%	0%				
Whirpool	5%	5%	0%				
Beta	4%	5%	1%				
Electrolux	2%	1%	-1%				
Otros	5%	4%	-1%				







Anexo 2: División geográfica del mercado argentino







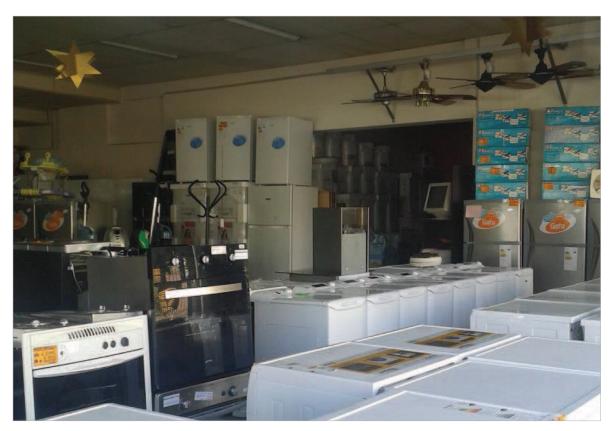
Anexo 3: Exposición de heladeras en el punto de venta

















#### Anexo 4: Catálogos de los diferentes locales

#### Bringieri







#### Centro Eléctrico:















Delta:







#### **Grupo Gaona:**







#### Casa Lucaioli:









#### Otero:







#### Musimundo:













#### Perozzi:







#### Radio Sapienza:







#### Ribeiro:







## Anexo 4: Distancia Plantas – Principales Centros Urbanos:

Bambi – Briket – Frimetal (Gafa): Ubicación: Rosario

Beta: Ubicación: San Fernando del Valle de Catamarca

#### > Distancia a Buenos Aires:

Rosario - Buenos Aires: 327 Km



Catamarca - Buenos Aires: 1164 Km







#### > Distancia a Córdoba:

Rosario – Córdoba: 397 Km



Catamarca - Córdoba: 437 Km



> Distancia a Mendoza

Rosario - Mendoza: 851 Km



Catamarca – Mendoza: 747 Km







## Distancia a Santa Fe (Capital)

Rosario - Santa Fe: 188 Km



Catamarca - Santa Fe: 784 Km



#### > Distancia a San Miguel de Tucumán

Rosario - Tucumán: 931 Km



Catamarca – Tucumán: 252 Km







Patrick: Ubicación: San Luis

Beta: Ubicación: San Fernando del Valle de Catamarca

> Distancia a Buenos Aires:

San Luis - Buenos Aires: 787 Km



Catamarca - Buenos Aires: 1164 Km







#### > Distancia a Córdoba

San Luis - Córdoba: 437 Km



Catamarca - Córdoba: 437 Km



#### > Distancia a Mendoza

San Luis - Mendoza: 259 Km



Catamarca – Mendoza: 747 Km







#### > Distancia a Santa Fe

San Luis - Santa Fe: 643 Km



Catamarca - Santa Fe: 784 Km



> Distancia a Tucumán

San Luis – Tucumán: 836 Km



Catamarca – Tucumán: 252 Km







## Anexo 5: Comparación versus modelos de la competencia

Marca	Modelo	Capacidad (Lts.)	Dimensiones (cm.)	Cíclica	No Frost	Tipo de estante	Freezer Grande	Anaquel freezer	Ice Maker	Anaquel de verdura	Porta botellero	Eficiencia energética
GAFA	HGF 356A BL	284	60 X 148 X 63	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	SI	1	NO	А
GAFA	HGF 366A BL	335	60,5 X 166,5 X 63,5	Х		Rejilla de Metal	SI	SI	SI	1	NO	А
GAFA	HGF 376A BL	321	60,5 X 166,5 X 63,5	Х		Rejilla de Metal	SI	SI	SI	1	NO	А
GAFA	HGF 386A BL	365	60,5 X 185,5 X 63,5	Х		Rejilla de Metal	SI	SI	SI	1	NO	А
GAFA	HGNF 260	252	60,5 X 154 X 61,5		Х	Vidrio Templado	SI	SI	SI	1	NO	В
GAFA	HGNF 300	284	60,5 X 167,5 X 61,5		Х	Vidrio Templado	SI	SI	SI	1	NO	В
Neba	A318	308		Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	NO	С
Neba	A280	280	154 x 57 x 63	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	NO	С
Columbia	HTF 2294/G	275	60,5 x 147,5 x 66,7	Х		poliestireno de alto	SI	SI	NO	1	NO	В
ВЕТА	RS35 36BLUK	310	60 X 166 X 62,5	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	SI	А
ВЕТА	RS35 36GPUK	310	60 X 166 X 62,5	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	SI	А
BETA	RS35 36GZUK	310	60 X 166 X 62,5	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	SI	А
ВЕТА	RS35 36XIUK	310	60 X 166 X 62,5	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	SI	А
ВЕТА	RS37 38BLUK	354	68 X 166 X 62,5	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	SI	А
ВЕТА	RS37 38GPUK	354	68 X 166 X 62,5	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	SI	А
BETA	RS37 38GZUK	354	68 X 166 X 62,5	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	SI	А
BETA	RS37 38XIUK	354	68 X 166 X 62,5	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	SI	А
BETA	RS39 40BLUK	376	68 X 175 X 62,5	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	SI	А
BETA	RS39 40GPUK	376	68 X 175 X 62,5	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	SI	А
BETA	RS39 40GZUK	376	68 X 175 X 62,5	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	SI	А
BETA	RS39 40XIUK	376	68 X 175 X 62,5	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	SI	А





Marca	Modelo	Capacidad (Lts.)	Dimensiones (cm.)	Cíclica	No Frost	Tipo de estante	Freezer Grande	Anaquel freezer	Ice Maker	Anaquel de verdura	Porta botellero	Eficiencia energética
Bambi	c1200/1	239	55x145x62	Х		acero de alta resistencia.	SI	NO	NO	1	NO	С
Bambi	2F1400	305	63x157x62	Х		acero de alta resistencia.	SI	NO	NO	1	NO	С
Bambi	2F1600	328	63x166x62	Х		acero de alta resistencia.	SI	NO	NO	1	NO	В
Bambi	2F1600-P	328	63x166x62	Х		acero de alta resistencia.	SI	NO	NO	1	NO	В
Bambi	NF1600	329	63x187x66		Х	Vidrio Templado	SI	SI	NO	1	NO	В
Bricket	BK2F 1410	290	55 x 170 x 64,5.			Rejilla de Metal	SI	NO	NO	1	NO	В
Bricket	BK2F 1610	326	63 x 168 x 64,5.			Rejilla de Metal	SI	NO	NO	1	NO	В
Bricket	BK2FPL 1620	326	63 x 168 x 64,5.			Rejilla de Metal	SI	NO	NO	1	NO	В
Patrick	HPK35BL	277	54 X 159 X62	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	1	NO	А
Patrick	HPK35ML	277	54 X 159 X62	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	NO	А
Patrick	HPK37BL	346	66 X 166 X 62	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	NO	А
Patrick	HPK37ML	346	66 X 166 X 62	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	NO	А
Patrick	HPK41BL	364	66 X 174 X 62	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	NO	А
Patrick	HPK41ML	364	66 X 174 X 62	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	NO	А
Patrick	НРК350АМ	295	58 X 164 X 64		х	cristal templado en	SI	SI	NO	1	NO	А
Patrick	HPK350AB	295	58 X 164 X 64		х	cristal templado en	SI	SI	NO	1	NO	А
Mabe	HMA265CDB	256	54 x 157 x 64	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	1	NO	А
Mabe	HMA265CD M	256	54 x 157 x 64	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	1	NO	А
Mabe	HMA360CDB	346	66 X 163 X 64	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	NO	А
Mabe	HMA360CD M	346	66 X 163 X 64	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	NO	А
Mabe	HMA385CDB	364	66 X 171 X 64	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	NO	А
Mabe	HMA385CD M	364	66 X 171 X 64	Х		Rejilla de Metal	SI	NO	NO	2	NO	А
Mabe	HMA335B	295	60 X 165 X 64		х	Vidrio Templado	SI	SI	SI	1	NO	А
Mabe	HMA335M	295	60 X 165 X 64		х	Vidrio Templado	SI	SI	SI	1	NO	А
Mabe	HMA 450	410	67 X 188 X 75		х	Vidrio Templado	SI	SI	SI	2	NO	А









#### Linea Heladeras Mod. C1200

#### Características Generales Más Información

Sistema Cycle Defrost.

Freezer independiente con estante divisor. Freezer de gran capacidad en su categoria. Temperatura freezer: - 18. Provista de cubeteras fabricadoras de hielo.

Descongelamiento automático.

Luz interior.

Regulador de temperatura.

Rejilla superior con espacio para recipientes verticales. Estantes de acero de alta resistencia.

Depósito individual multiuso para alimentos

Balcones desmontables. 
Porta botellas en contrapuerta. Contenedor de huevos removible. Estante inferior antiderrame.

Altura: 1450mm Ancho: 555 mm Profundidad: 620 mm Capacidad refrigerador: 177 litros. Capacidad freezer: 62 litros. Peso: 46 kg. Color: BLANCO. Calificación energética: "C"
Calificación climática: "T"

Logística

Capaci	dad Apro	ximada o	de carga		
Cantidad	de Unida	des por	Transpo	rte	
	Conte	nedores	Camion		
Modelo	20	20 40		14,5M	
C1200/1	36	84	104	124	

- NO TIENE SOPORTE DE BOTELLAS
- TIENE 1 AÑO DE GARANTÍA, BETA 2

#### Linea Heladeras Mod. 2F1400 Características Generales Más Información Volumen útil: 305 litros Altura: 1575mm Sistema Cycle Defrost Freezer independiente con estante divisor. Temperatura freezer. - 18. Profundidad: 620 mm Capacidad refrigerador: 246 litros. Capacidad freezer: 59 litros. Provista de cubeteras para hielo. Peso: 56 kg. Color: BLANCO. Descongelamiento automático. 🤛 Luz interior. Regulador de temperatura. Rejilla superior con espacio para recipientes Calificación energética: "C" Calificación climática: "T" ENERGÉTICA "A" verticales verticales. Estantes de acero de alta resistencia. Deposito individual multiuso para resguardar X alimentos frescos. Logistica Balcones desmontables Capacidad Aproximada de carga Porta botellas en contrapuerta. Contenedor de huevos removible. Estante inferior antiderrame. Extensa batea para frutas y verduras. Cantidad de Unidades por Transporte Contenedores Camión lodelo 20 40 12,5M 14,5M 2F 1600 34 72 75 87 Manijas anatómicas. Patas niveladoras regulables. NO TIENE SOPORTE DE BOTELLAS TIENE 1 AÑO DE GARANTÍA, BETA 2.







- NOTIENE SOPORTE DE BOTELLAS
- TIENE 1 AÑO, BETA 2.

# Linea Heladeras Mod. 2F1600

#### Más Información Altura: 1660mm

Ancho: 630 mm Profundidad: 620 mm Capacidad refrigerador. 249 litros. Capacidad freezer: 79 litros.

Peso: 58 kg. Color: BLANCO.

SAIAR CLASE Calificación energética: "B"

Calificación climática: "T"

ENERGÉTICA

#### Logistica Capacidad Aproximada de carga

Cantidad de Unidades por Transporte								
	Conten	edores	Camion					
Modelo	20	40	12,5M	14,5M				
2F 1600	34	72	75	87				





#### 











# olumbia

#### Modelo HTF 2434/G

#### **HELADERA COLUMBIA** CON FREEZER

- Tecnologia Greenfreeze. 100% ecológica.
- Apertura opcional hacia ambos lados.
- Temperatura regulable.
- Descongelamiento automático en la heladera. 🦊
- 4 Estrellas Tropical
- Freezer de gran capacidad .
- Estantes y anaqueles construidos en poliestireno de alto impacto. X
- · Crisper colgante para embutidos y lácteos.
- Crisper de gran tamaño para frutas y verdura con regulador de humedad.
- NO TIENE SOPORTE DE BOTELLAS

(Columbia

- Patas regulables.
- · Capacidad del freezer: 103 litros.
- · Capacidad de la heladera: 311 litros.
- · Capacidad total: 414 litros.
- Medidas: alto 171,8 cm, ancho 66,5 cm y prof 71,7 cm.
- Industria Argentina.

#### Modelo HTF 2334/G

#### HELADERA COLUMBIA **CON FREEZER**

- Tecnologia Greenfreeze. 100% ecológica.
- Apertura opcional hacia ambos lados..
- Temperatura regulable.
- Descongelamiento automático en la heladera. V
- 4 Estrellas Tropical
- Freezer de gran capacidad.
- Estantes y anaqueles construidos en poliestireno de alto impacto.
- Crisper colgante para embutidos y lácteos. X
- Crisper de gran tamaño para frutas y verdura con regulador de humedad.
- Patas regulables.
- · Capacidad del freezer: 72 litros.
- NO TIENE SOPORTE DE BOTELLAS - TIENE SOLO UN CRISPER DE VERDURAS

Columbic

- Capacidad de la heladera: 245 litros.
- Capacidad total: 317 litros.
- Medidas: alto 165 cm, ancho 60,5 cm y prof 66,7 cm.
- Industria Argentina.

#### Modelo HTF 2294/G

#### HELADERA COLUMBIA CON FREEZER

- · Tecnologia Greenfreeze. 100% ecológica.
- Apertura opcional hacia ambos lados.
- Temperatura regulable.
- Descongelamiento automático en la heladera.
- 4 Estrellas Tropical
- Estantes y anaqueles construidos en poliestireno de alto impacto. X
- Crisper de gran tamaño para frutas y verdura con regulador de humedad.
- Patas regulables.
- Capacidad del freezer: 72
- Capacidad de la heladera: 203 litros.
  - NO TIENE SOPORTE DE BOTELLAS TIENE UN SOLO CAJÓN DE VERDURAS

Haga click para abrir o cerrar el modelo

- Capacidad total: 275 litros. Medidas: alto 147,5 cm, ancho 60,5 cm y prof 66,7 cm.
- Industria Argentina.











#### **1** Electrolux





## DC33A Frío Cíclico NO TIENE SOPORTE DE BOTELLAS Características Estante en el freezer: mejor aprovechamiento de espacio y organización. Anaquel multifunción: removible e inclinable para enfriar latas. X Anaquel en la puerta: con traba para botellas de hasta 2,5 lts. X Huevera removible. Estantes rejilla ajustables y removibles: niveles extras para ajustarlos según su necesidad. Compartimiento para alimentos frescos. Patas niveladoras frontales tipo rosca. Frío Cíclico. W Dimensiones: 251 lts Alto: 159,1 cm Ancho: 54,8 cm Profundidad: 66,7 cm































#### Heladera modelo HGF 366A BL

- Capacidad total: 335 lts.
- Capacidad freezer: 77 lts.
- Capacidad refrigerador: 236 lts.
- Heladera con freezer
- Ice Maker con bandeja para almacenar cubos de hielo
- Descongelamiento automático en la parte inferior
- Contrapuerta de gran capacidad con balcones transparentes
- Estantes rejilia de alta resistencia
- Estante rebatible para colocar botellas paradas
- Estante para colocar vinos X
- Freezer aluminizado
- > Temperatura freezer: -18°
- Color blanco
- Eficiencia energética A
- Clase climática T

#### Medidas

- Alto: 166.5 cms
- Ancho: 60.5 cms
- Profundidad: 63.5 cms
- Peso: 55 kg.



#### Heladera modelo HGF 356A BL

- EUROSYSTEM, 2 Frios V
- Descongelamiento automático en refrigerador
- Freezer aluminizado
- ICE MAKER con bandeja para almacenar cubos de hielo
- Estantes rejilla removibles
- Estante para colocar vinos X
- Anaqueles de contrapuerta, compartimiento 0º y crisper de frutas y verduras de acrílico crystal de alta resistencia deslizables
- Patas ajustables en altura
- > Volumen bruto: 284 lts.
- Volumen útil refrigerador: 197 lts.
- > Volumen útil freezer: 78 lts.
- Color: Blanco
- Eficiencia energética A
- Clase climática T

#### Medidas

- Alto: 148 cms
- Ancho: 60.5 cms
- Profundidad: 63.5 cms









#### Heladera con frío Eurosystem modelo HGF 376A BL

- Capacidad total: 321 its
- Capacidad freezer: 93 lts.
- Capacidad refrigerador: 202 lts.
- Descongelamiento automático en el gabinete inferior
- Amplia Gaveta para frutas y verduras
- Estantes rejilla de alta resistencia
- Estante para colocar vinos X
- Anaqueles desmontables en contrapuerta
- Ice maker (fabricadora de cubitos)
- Freezer aluminizado
- Luz Interior 🎸
- ▶ Temperatura freezer: -18°
- Color blanco
- Eficiencia energética A
- Clase climática T

#### Medidas

- Alto 166,5 cm
- Ancho 60,5 cm
- Profundidad 63,5 cm
- Peso 55 kg.



#### Heladera con frío Eurosystem modelo HGF 376A BL

- Capacidad total: 321 lts
- Capacidad freezer: 93 lts.
- Capacidad refrigerador: 202 lts.
- Descongelamiento automático en el gabinete inferior
- Amplia Gaveta para frutas y verduras
- ▶ Estantes rejilla de alta resistencia 🖖
- Estante para colocar vinos X
- Anaqueles desmontables en contrapuerta
- Ice maker (fabricadora de cubitos) X
- Freezer aluminizado V
- Luz interior V
- ► Temperatura freezer: -18°
- Color blanco
- Eficiencia energética A
- Clase climática T

#### Medidas

- Alto 166,5 cm
- Ancho 60,5 cm
- Profundidad 63,5 cm
- Peso 55 kg.





# KOH-I-NOOR



- Tecnología Greenfreeze. 100% ecológica.
- Consumo Energético CLASE A.
- Cambio de sentido en apertura de puertas.
- Descongelamiento automático.
- Estantes antiderrame.
- · Sujetador de botellas en anaquel de contrapuerta.
- Crisper para embutidos y quesos.
- Crisper de gran capacidad para frutas y verduras con control de humedad.
- Capacidad de la heladera: 312 lts.
- · Capacidad del freezer: 104 lts.
- · Capacidad total: 416 lts.
- Medidas: ancho: 66,5 cm, alto: 174,9 cm, profundidad: 72,1 cm.
- Industria Argentina. Tecnología Alemana

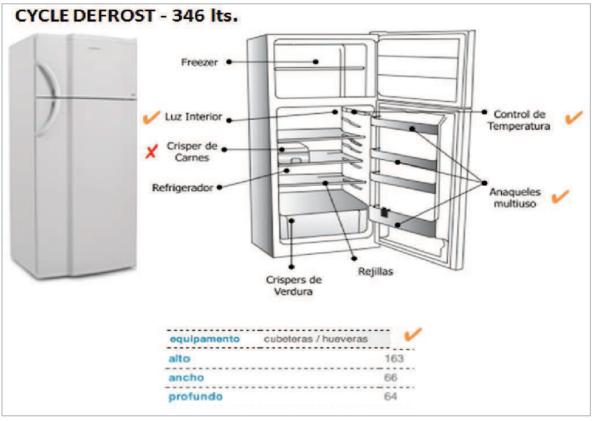


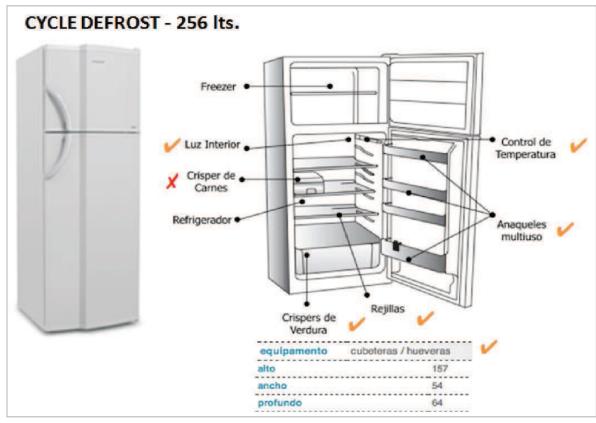
- Heladera arriba y freezer abajo. Mayor comodidad.
- Tecnología Greenfreeze. 100% ecológica.
- 2 Motores Controles independientes en heladera y freezer.
- Consumo energético Clase A
- Cambio de sentido en apertura de puertas.
- Descongelamiento automático.
- Exclusivo acumulador de frío. Se usa ante eventuales cortes de energía o como enfriador en heladeras portátiles.
- Estantes antiderrame.
- Sujetador de botellas en anaquel de contrapuerta.
- Crisper para embutidos y quesos.
- Crispers individuales para frutas y verduras.
- · Freezer de 3 cajones con indicadores de almacenaje y consumo.
- Botón de supercongelación. Acelera el proceso de freezado de los alimentos.
- · Capacidad de la heladera: 250 lts.
- · Capacidad del freezer: 118 lts.
- Capacidad total: 368 lts.
- Medidas: ancho: 60,5 cm, alto: 197,1 cm, profundidad: 67,1 cm.
- · Industria Argentina. Tecnología Alemana















# PATRICK







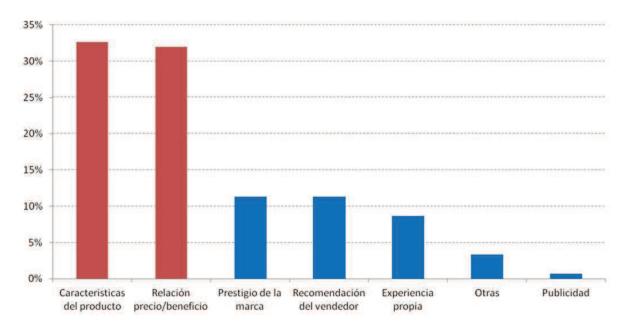




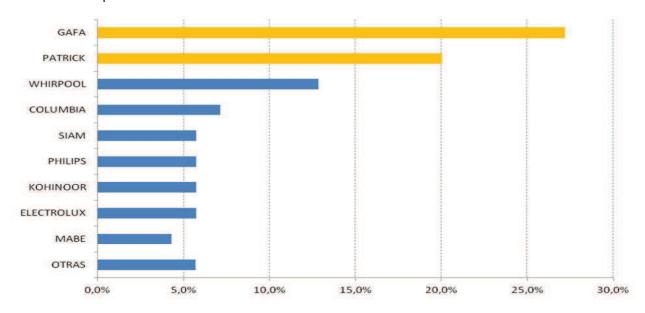
#### Anexo 6: Encuestas de Satisfacción - Heladeras Beta

## Metodología:

- Se realizaron encuestas telefónicas a clientes que adquirieron las Heladeras Beta en el último año en diferentes sucursales de Garbarino.
- 1- ¿Qué lo impulso a elegir esta marca y producto?



2- ¿Cuáles fueron las otras alternativas que evaluó en el proceso de decisión de compra?







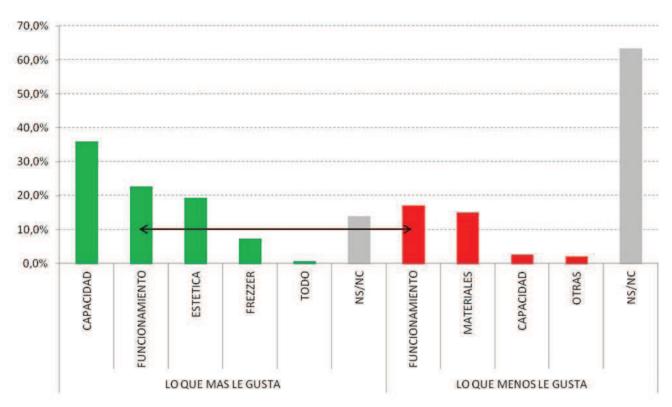
3- ¿Es la primera vez que compra un producto de estas características?



4- ¿Compró la heladera para reponer una anterior o colocarla en un lugar nuevo?



5- Ponderación de atributos



6- Satisfacción global con el producto:



7- Grado de recomendación:

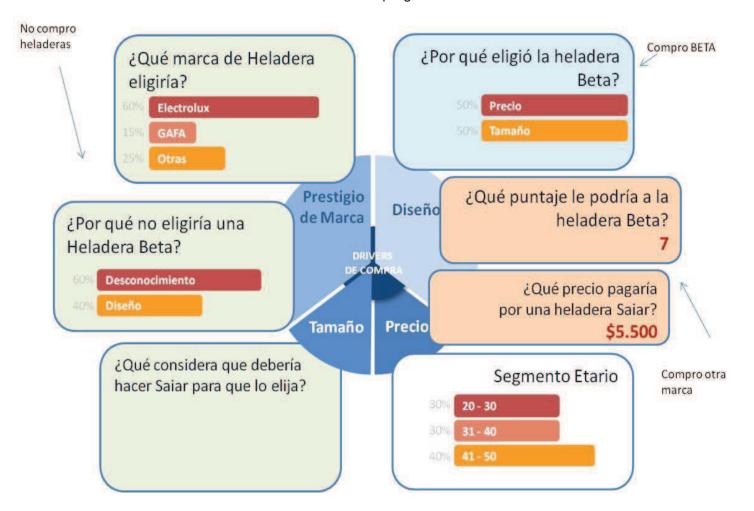






#### Anexo 7: Encuesta en PDV - Heladeras Beta

- Lugar: Jumbo Lomas, sector de electrodomésticos
- Instrumento: encuesta cara a cara con preguntas semi cerradas



#### - Conclusiones:

- Existe una oportunidad real de realizar acciones en el punto de vista, básicamente mostrándole el producto al público para trabajar en el desconocimiento de la marca.
- El driver de decisión peor percibido por los potenciales compradores es el diseño del producto. Se debería mejorar algunos detalles para hacer más atractiva a la heladera.





#### Anexo 8: Estudio Cualitativo sobre las Heladeras Beta

Las significaciones espontáneas asociadas a la categoría refieren a:

- La funcionalidad asociada a una heladera:
  - ✓ Frío

- √ Hielo
- ✓ Conservación
- ✓ Electrodoméstico infaltable / necesario
- Las características "buscadas" en una heladera:
  - √ Con freezer

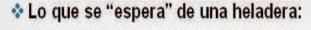
- √ Espacio / espaciosa
- ✓ Parcialmente, no frost
- ✓ Bonita / estética

✓ Grande

✓ Comodidad (dentro de la heladera)

√ Blanca

- ✓ Fuerte / robusta
- ✓ Parcialmente, plateada
- √ Fácil limpieza (segm. fem)





"La calidad la ves en el material con el que están hechas. Las de antes eran mucho mejor que las de ahora"





Evaluación del producto: Impacto







Evaluación del producto: Performance Global

# Lo 🕀 Valorado

A partir de la apariencia exterior de la heladera se proyecta un heladera "cómoda", acorde a sus necesidades de espacio



- ✓ Se visualiza de muy buen tamaño
- ✓ En especial se destaca el tamaño del freezer (parcialmente)
- > Se valora que ofrezca cajones diferenciados para frutas y verduras

Sin embargo, se menciona que son demasiado chicos

- Parcialmente, se valora que ofrezca la posibilidad de cambiar la apertura de la puerta
- Muy parcialmente, se valora la estética exterior general de la heladera, visualizada sencilla (traccionado por el tamaño)

MIENTRAS EL EXTERIOR PROMUEVE MAYORITARIAMENTE EL DESEO DE "ACERCARSE" A
LA HELADERA, EL INTERIOR ACTUA COMO BARRERA DE ENTRADA AL PRODUCTO

"Que los cajones para las frutas y verduras se dividan está bueno"

"A mi me gusta el aspecto"

"La veo más espaciosa, amplia"





# Lo 🕒 Valorado

Bajo nivel de atractivo del interior de la heladera



Déficit de accesorios que "se esperan" de una heladera:

- √ Huevera / Compartimientos en la puerta de la heladera (para manteca, fiambres, etc.)
- √ División en el estante superior de la heladera (para productos que requieren mayor frío)
- ✓ Estante para poner las botellas verticalmente
- ✓ Estante en la puerta del freezer / Compartimiento dentro del freezer / Cubetera
- Dichas carencias generan que se proyecte una heladera con un bajo nivel de atractivo:
  - ✓ Demasiado básica común rudimentaria
  - ✓ Antigua Le falta "tecnología"
  - ✓ Lay out que desaprovecha la amplitud / tamaño exterior (valorado)
- Parcialmente, se percibe que le falta robustez, asociado principalmente a las rejillas y en algún caso al material (plástico)

Esto determina que se perciba como una heladera de "bajo costo" = menor calidad

➤ Parcialmente, se visualiza que la estética exterior es demasiada sencilla – sin gracia (potenciado por la ausencia de marca) y en algún caso se demanda la presencia de manijas en las puertas (con algún color)

"Parece amplia, lo que pasa es que cuando la abrís no tiene los compartimientos que habitualmente traen todas las heladeras"

> "Le falta tecnología, le faltan algunos chiches adentro que más que estética ya es funcional"

"Es incómoda, no es práctica porque le faltan un montón de cosas que hacen más práctica a una heladera"

"Es muy común"



### 12. Bibliografía:

- Ferre Trenzano, José María. "Como utilizar de forma inteligente la información de los estudios de mercado". Ed. Gestión 2000; 1ª edición, 1997.
- Haguenauer, J. "La competitividad: una reseña bibliográfica con énfasis en el caso brasileño", en Pensamiento Iberoamericano, Sociedad Estatal Quinto Centenario, No.17, Madrid, 1990
- Hyun Sook Lee Kim. "Marketing Internacional". Cengage Learning, 2005.
- Kotler, Armstrong, Saunders, Wong. "¿Qué es Marketing?" Prentice Hall, 2002
- Kotler Keller. "Dirección De Marketing". Prentice Hall; 12ma Edición, 2006.
- Levy, A. "Desarrollo competitivo y dinámca de los sectores industriales", 2011
- Levy, Alberto. "Marketing Avanzado, un enfoque sistémico y constructivista de lo estratégico y de lo táctico" Ed. Granica, 1998
- Levy, A. "Planeamiento Estratégico". Grupo Editor Macchi, 1997
- Lousteau, Martín. "Economía 3D". Ed. Sudamericana, 2001.
- Marcoleri, María Elena."Foro: Trayectos y territorios de Desempleo. Sus efectos sobre los espacios regionales y locales". Marzo 2005
- Mayoral, Luisa. "Metodología del trabajo de tesis". CEAE, 2001.
- Molteni de León Krasnopol Mattiazzi. Cámara Argentina de Comercio.
   "Informe Sobre Comercios Minoristas 2013". Marzo 2014.
- Porter, M. "¿Qué es la competitividad?" IESE Business School Centro Anselmo Rubiralta de Globalización y Estrategia. Enero – Abril 2005.
- Porter, M. "The Competitive Advantage of Nations", 1990
- Porter, M. artículo "What is Strategy?", Harvard Business Review, 1996.
- Porter, M. "Ventaja Competitiva". Ed. CECSA. México, 1988
- Porter. "Competitive Advantage", 1985
- Preve, L. "El desafío de la rentabilidad". Revista desde el Campus Nº16, IAE,
   2009
- Preve, L. "La rentabilidad de las empresas", Revista Noticias, Febrero 2008
- Real Academia Española. "Diccionario de la Lengua Española", 2001
- Rosales de Rey Cerúsico de Tognola. Il Jornadas Nacionales sobre Estudios Regionales y Mercados de Trabajo. "Características del mercado de trabajo NOA y NEA (2006 – 2010)". Julio 2012.
- Sirkis, G. Segmentación en la de la globalización: ¿Cómo encontrar un nuevo segmento de mercado?. Temas de Management, 2011.





- Solomon, M. "Comportamiento del consumidor". Ed. Pearson Prentice Hall, 2008.
- Smith, A. "An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations". Vol I.

## Sitios Web:

- Alberto Levy Blog (<a href="http://www.albertolevyblog.com/">http://www.albertolevyblog.com/</a>)
- Catamarca Actual (http://www.catamarcactual.com.ar/)
- Comisión Económica para América Latina CEPAL (<a href="http://www.cepal.org/es">http://www.cepal.org/es</a>)
- Crece Negocios (<a href="http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/">http://www.crecenegocios.com/la-rentabilidad-de-una-empresa/</a>)
- Diario El Cronista Comercial (<a href="http://www.cronista.com/">http://www.cronista.com/</a>)
- Diario El Ancasti (<a href="http://www.elancasti.com.ar/">http://www.elancasti.com.ar/</a>)
- Diario El Esquiu (<a href="http://www.elesquiu.com/">http://www.elesquiu.com/</a>)
- Diario Infoabe (<a href="http://www.infobae.com/">http://www.infobae.com/</a>)
- Diario Iprofesional (<a href="http://www.iprofesional.com/">http://www.iprofesional.com/</a>)
- Diario La Nación (http://www.lanacion.com.ar/)
- Gobierno de Catamarca (<a href="http://www.catamarca.gov.ar/">http://www.catamarca.gov.ar/</a>)
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (http://www.indec.mecon.ar/)
- Ministerio de industria, Presidencia de la Nación (<a href="http://www.industria.gob.ar/">http://www.industria.gob.ar/</a>)
- Ministerio de Ciencia, tecnología e innovación productiva (http://www.mincyt.gob.ar)
- Marketing Power (http://www.marketingpower.com/Pages/default.aspx)
- Materia Biz (<a href="http://materiabiz.com/">http://materiabiz.com/</a>)
- Revista Noticias (http://noticias.perfil.com/)
- Tiendeo (<u>http://www.tiendeo.com.ar/</u>)





#### 13. Carta del Tutor:

Sr. Director de la Carrera de Especialización en Dirección y Gestión de Marketing y Estrategia Competitiva

Mg. Catalino Nuñez

S/D

De mi consideración,

Me dirijo a Ud. a los efectos de presentar mi conformidad para actuar de tutor del trabajo final "Re-posicionamiento comercial de Heladeras Beta para lograr un aumento de las ventas y contribución del negocio" a realizar por el Lic. Leandro Gustavo Brisco.

Con tal motivo lo saludo atentamente