

Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado

ESPECIALIZACION EN DIRECCION
ESTRATEGICA DE MARKETING

TRABAJO FINAL DE ESPECIALIZACIÓN

Cómo afronta una marca premium de
tecnología una época recesiva y de alta
inflación

Autor: RODRIGO IGNACIO HERMIDA

Tutor: RAMIRO RODRÍGUEZ ANDRÉ



1. Resumen del Proyecto

La difícil situación económica de Argentina de los últimos meses, marcada por la debilidad de su moneda, afecta ya al consumo interno del país. La pérdida del poder adquisitivo y la restrictiva política monetaria crea una coyuntura que previsiblemente se prolongará lo que resta del año.

Una de las industrias que más afectada se vio con esta recesión, fue la de electrodomésticos y electrónica. Solamente en septiembre, y teniendo como base el año 2017, su consumo bajo un 12.6%.

Pero la situación económica no es el único problema que enfrenta la industria en la actualidad. A esta situación, se le suman los inconvenientes históricos (y no tan históricos) que tuvo la línea blanca para llegar a la casa de los argentinos. Algunos de ellos, que serán desarrollados en el transcurso del trabajo, son: La falta histórica de eficiencia en la logística, lo engorroso y tedioso que le resulta a la gente comprar un producto de línea blanca, el servicio post venta, y el poco stock que cuentan los lugares donde se comercializa el producto por la falta de espacio de almacenamiento.

Ante este contexto tienen que hacer frente no solo las PyMEs, sino también las grandes empresas que ven disminuidos sus ingresos a pasos agigantados.

Este trabajo intenta analizar como una empresa líder a nivel mundial con una cartera íntegramente de productos premium le puede hacer frente no solo a las situaciones históricas mencionadas previamente sino también al contexto estanflacionario que vive la Argentina actual y que a su vez genera que las personas no solo demoren más el tipo de



renovación de dichos productos, sino que también se vuelquen a marcas de menor calidad a un menor costo.

2. Justificación

La empresa analizada es una empresa asiática líder a nivel mundial en venta de tecnología y electrodomésticos. Dicha empresa está sufriendo mucho el contexto actual de Argentina en todas sus líneas de producto.

Esto se debe fundamentalmente por el congelamiento del consumo y por la política de devaluación que se ha vivido en los últimos años en la Argentina. Para ponernos en un contexto más preciso, podemos mencionar los siguientes datos:

Si tomamos como referencia julio del 2017, el peso cotizaba a 17,66 por dólar, sufriendo una devaluación cercana al 82% desde diciembre de 2015. En mayo de 2018, el peso cotizaba a 24,00 por dólar, habiendo experimentado una devaluación del 144% desde el inicio de la gestión del presidente Mauricio Macri. Hacia agosto de 2018 el peso se devaluó nuevamente superando los 30 pesos por dólar, mientras que en los países vecinos como Brasil y Uruguay el peso se tomaba a 40 por dólar. Acumulando una devaluación anual del 75% y una devaluación de más del 200% desde diciembre de 2015. A fines de agosto de 2018, el peso cotizaba cercano a los 40,00 por dólar, habiendo experimentado una devaluación del 304% desde la asunción de Mauricio Macri, acumulando una depreciación del 125% en los últimos doce meses.

Al ser toda la facturación en dólares, nuestros clientes se ven cada vez más imposibilitados de hacer frente a las obligaciones contraídas y esto, sumado al congelamiento del consumo, se ve reflejado en las ventas de la empresa.



“Lo importado se encareció como consecuencia de la devaluación y las empresas que producen localmente tienen un componente dolarizado que promedia el 50%, así que toda la cadena está sintiendo los efectos del nuevo escenario” (Diego Wasilevsky, 2018, p.79)
Según un relevamiento de GfK, a fines de junio de 2018 los precios del mercado de electrónicos y de línea blanca sufrieron un salto de más del 48% comparado con el mismo mes de 2017.

Como dato complementario, y haciendo foco en la línea blanca, se estimaba un crecimiento en ventas del 10.5% durante el 2018 y actualmente estamos en una caída en ventas que roza el 20% con respecto al año anterior.

Dentro de Samsung, cada línea de producto adopta distintas estrategias y metodologías para afrontar este contexto.

El objetivo principal de este trabajo es poder encontrar una solución que haga frente no solo al contexto actual, sino también a los problemas históricos que comentamos anteriormente y que desarrollaremos durante el trabajo.

3. Planteamiento del tema/problema

Teniendo en cuenta la gran volatilidad histórica del mercado argentino en el consumo de productos tecnológicos, como empresa líder de mercado, surgen las siguientes preguntas:

- ¿Cómo hacen las empresas Premium para vender en un contexto como el actual?
- ¿Cómo hacen para fidelizar clientes?
- ¿Cómo se hace para lograr la mayor rentabilidad posible en una industria que tiene grandes costos de logística y post venta?



- ¿Quiénes son los verdaderos competidores en este contexto? ¿Qué medidas están adoptando en este momento?
- ¿Quiénes son los principales actores de esta industria? ¿Cuál es su papel hoy en día?
- ¿Necesitamos hacer alianzas estratégicas para surtir la crisis?
- En este contexto actual, ¿La gente se vuelca a productos más económicos? ¿O prefieren productos de calidad que puedan rendirle más años?

4. **Objetivos**

Objetivos Generales:

- Lanzar una segunda marca llamada SUMA que se posicione como marca líder del tier más bajo de la industria de línea blanca obteniendo un share del 18% en su primer año de operación

Objetivos Específicos:

- Analizar el mercado y lograr bajar los costos operativos de la venta de línea blanca en un 10% a través de una disminución en los costos relacionados con la logística de los productos.
- Entender a los consumidores del tier más bajo del mercado de línea blanca.
- No generar canibalización con Samsung, la primera marca



5. Marco teórico (preliminar)

Entendiendo por marco teórico al conjunto de ideas, procedimientos y teorías que sirven a un investigador para llevar a término su actividad. Puedo decir que el marco teórico establece las coordenadas básicas a partir de las cuales se investiga en una disciplina determinada.

A partir de este concepto, vamos a centrarnos en dos ejes que yo considero fundamentales.

El primero de ellos es el posicionamiento de la marca. Es crucial que la empresa logre atravesar la crisis, manteniendo su posicionamiento y su esencia. Para ello, tomaré como referencia el libro “Posicionamiento: La batalla por su mente” de Al Ries & Jack Trout, el cual habla sobre la importancia que adquirió el posicionamiento en los últimos 20 años. Y lo que más me sedujo de este libro, es que habla sobre que, para ganar, no solo es indispensable tener el mejor producto, como lo tiene Samsung, sino que además resulta necesario grabar el mensaje correcto en la cabeza de los clientes.

En segundo lugar, voy a ahondar sobre la importancia de la tecnología en la vida de Samsung. Como una empresa vanguardista con respecto a las nuevas actualizaciones y creaciones de productos del mercado, no puede estar ajeno a esto. Cómo lograr la difícil tarea de estar siempre a la vanguardia en una industria tan difícil como la tecnológica. Para ello, voy a utilizar información proveniente de The Second Machine Age: Erik Brynjolfsson y Andrew McAfee: Nos cuentan cómo la tecnología está reinventando nuestras vidas y nuestro sistema económico. También nos explican cómo las empresas están destinadas a transformarse o morir.



6. Metodología de investigación

Si bien la metodología cuantitativa se da con mayor frecuencia en las investigaciones Físicas- Naturales, parte de esta investigación va a buscar la máxima objetividad en datos de crisis pasadas y su relación con la actual.

Poder encontrar patrones comunes tanto en el porqué de las crisis, como en las acciones ideadas por Samsung para sortearlas.

Y también va a tener parte de Metodología Cualitativa: Consultar y entrevistar a las personas que viven y lideran el proceso de crisis. Saber cómo piensan, si vivieron alguna crisis pasada, y la comparación con la actual. Poder comprender lo que dice la gente y hacer el análisis a partir de ellos.

Se plantean preguntas como: “¿Ha vivido una crisis como esta en el pasado? ¿Cree que tiene puntos en común con la actual? ¿Cómo se resolvió en ese entonces? ¿Cómo cree que es la forma de salir de esta crisis? “

El target de la investigación, serán, como se mencionó anteriormente, personas que tengan un papel preponderante en el liderazgo de la empresa en épocas de crisis y personas que hayan vivido crisis pasadas.

En el caso de la muestra, se tomarán datos de crisis pasadas que nos servirán de comparación con la crisis actual.

Por último, y referido al action standard, podemos decir que esta investigación nos mostrará no solo la gravedad de la corriente crisis, sino los distintos enfoques que nos puedan aportar personas con mayor experiencia y conocimiento que nosotros. Vamos a poder visualizar quiénes son los máximos perdedores en este tipo de crisis, y quienes los



máximos ganadores. También podremos buscar alternativas y patrones para anticipar futuras crisis y cómo actuar en esos casos.

Creo también que, de esta crisis, como de todas las crisis, vamos a salir con un aprendizaje inigualable, y espero que esta investigación pueda expresar esas enseñanzas al máximo.

1. Introducción

Como bien fue mencionado y se ahondará durante el trabajo, la Argentina está viviendo una de las crisis más importantes de los últimos 20 años que afecta a prácticamente toda su economía.

Industrias como la textil, automotriz y la industria de electrodomésticos se vieron fuertemente golpeadas en los últimos dos años.

De acuerdo con Janelle James, vicepresidente de marketing global de la agencia de publicidad Leo Burnett Worldwide, una investigación reciente muestra que entre un 80% y un 90% de las personas están dispuestas a sustituir productos o a comprar productos más baratos.

Esta premisa fue el disparador del trabajo: Como empresas dentro de industrias fuertemente golpeadas por la crisis pueden sobrellevarla y mantenerse. Sumado, si estas industrias son de productos de lujos, como lo puede ser un auto, unas zapatillas último modelo o un lavavajillas. Y más aún, cuando la empresa se ubica en el segmento premium de esta industria.

Este es el caso de Samsung. Un conglomerado de empresas multinacionales con sede en Seúl, Corea del Sur. Se trata del mayor grupo empresarial surcoreano, con numerosas filiales que abarcan negocios como la electrónica de consumo, tecnología, finanzas,



aseguradoras, construcción, biotecnología y sector servicios. El grupo fue fundado en 1938 por el empresario Lee Byung-chul como una compañía de importación y exportación de productos, y posteriormente expandió su negocio a otros sectores. Desde entonces se ha convertido en un referente del modelo económico de grandes conglomerados que impulsó la transformación económica de Corea del Sur. A partir de la década de 1990 se produjo su expansión internacional a través de su rama de electrónica, en particular en electrodomésticos, teléfonos móviles y semiconductores. Samsung ha tenido una gran influencia en el desarrollo económico, político, mediático y cultural de Corea del Sur. Se estima que todas sus empresas afiliadas representan la quinta parte de las exportaciones del país, mientras que su ingreso representa el 17% del producto interior bruto (PIB) nacional.

Samsung desembarco en la Argentina, con su subsidiaria de Marketing en el año 1996.

Es muy importante aclarar que, dentro de la Argentina, Samsung siempre fue subsidiaria de marketing y no de venta como suele serlo en otras partes del mundo.

Una subsidiaria de marketing dista mucho a una de venta. Como factor principal, la venta, en su concepto más primario, sigue a cargo de casa matriz. El dinero generado por la operatoria diaria es depositado directamente en cuentas de Corea, sin pasar en ningún momento por una cuenta argentina.

Como mencionamos anteriormente, Samsung subsidiaria llega a la Argentina en 1996 y, a pesar de haber atravesado distintos tipos de crisis y de complicaciones en el lapso de 23 años, una sola vez vivió una crisis de características semejantes a la actual: Fines del 2001. Devaluación del 300% en cuestión de semanas y una economía estancada. Niveles de



desocupación récord y gente con el menor nivel de consumismo registrado en los últimos 30 años de historia.

Esa crisis fue un antes y un después en la industria. Decenas de empresas tuvieron que cerrar sus puertas mientras que otras pudieron subsistir y salir fortalecidas de la tormenta. Durante las distintas entrevistas a directivos que estuvieron presentes en dicha crisis, sostenían que esa crisis fue un punto de inflexión en la vida de Samsung. Por un lado, estaba la alternativa de cerrar la subsidiaria y operar en Argentina desde la subsidiaria de Chile o mantenerse, sortear la crisis a pesar de las pérdidas y dejar a Samsung como la marca premium líder del mercado.

Se optó por la segunda opción. Gracias al apoyo de casa matriz, Samsung pudo quedarse en el país y enfrentar la crisis más importante registrada en Argentina hasta ese momento. Para superar la crisis, Samsung continuó con la innovación y la generación de nueva tecnología y productos, permaneciendo, así como la marca más importante de la industria. En ningún momento se optó por crear segundas marcas o bajar fuertemente sus precios. Esta crisis, dejó un escenario totalmente nuevo en el mercado: Compañías internacionales que estaban en el país tuvieron que retirarse, y nuevas empresas locales, impulsadas por las nuevas políticas de gobierno crecieron a tasas exponenciales.

Considerando que, si bien esta crisis es similar en algunos aspectos a la del 2001, hay ciertas características que la diferencian. Por este motivo que sostengo que para esta crisis necesitamos de nuevas soluciones. Como se plantea en este trabajo, se hará foco en la creación de una segunda marca a la que llamaremos SUMA y que tenga como objetivo recuperar las ventas perdidas por la crisis.



2. Análisis de la situación:

Político Económico:

Actualmente en Argentina se está viviendo una época altamente recesiva. En los últimos años la actividad económica se redujo, disminuyó no sólo el consumo, sino que también la inversión. Todas estas variables se vieron aparejadas por un fuerte aumento en el desempleo.

Para entender mejor esta situación, se van a analizar algunos datos estadísticos de los últimos años:

- **Caída del peso frente al dólar durante 2018**

Como se ve en el cuadro 1.1 del anexo, Este ha sido un año nefasto para la economía argentina y para la moneda nacional, el peso.

Solamente en el año 2018 la moneda argentina se devaluó más de un 100% y se posiciona como el país que más devaluó su moneda a nivel mundial en el año 2018.

Así lo indicó el último informe del Observatorio de Políticas Públicas de la Universidad Nacional de Avellaneda (Undav) que precisó que la devaluación del peso argentino fue de un 100,2% seguido en el ranking por Turquía (73,9%), que en el último tiempo mostró una tendencia parecida a la argentina, Brasil (26,8%) y Rusia (15,6%).

Los productos que comercializa Samsung son importados en su mayoría por Corea. Tienen un precio en dólares que no varía. Este precio, para el mercado argentino, es cada vez más alto. En una economía estancada como la que tenemos, este aumento del dólar, no se puede trasladar totalmente al precio del producto. Si uno hiciera eso, se quedaría sin el cada vez más acotado mercado que le queda.



Ante este escenario, no solo las ventas han decaído, sino también la rentabilidad de las mismas.

- **Caída del salario en dólares contra los otros países de la región**

Como apreciamos en el cuadro 1.2 del anexo, en noviembre de 2015, el salario mínimo estaba en \$5,588, lo cual equivalía a unos USD\$ 589 con el dólar a \$9.5. En ese momento, Argentina estaba en una primera posición muy holgada frente a otros países de la región. Seguidos de Argentina aparecían Chile y Ecuador con salarios de \$354 y \$352 respectivamente. Vale aclarar que esa gran diferencia de USD\$200 se explica por las fuertes tensiones cambiarias dadas por el dólar “barato” oficial a \$9.50 y el dólar blue a \$15.50. Igualmente, teniendo en cuenta al dólar blue, el salario mínimo argentino seguiría siendo el más alto de la región. Claramente, no con esa diferencia sobre el resto.

La primera fuerte devaluación ocurrió a finales del 2015. Igualmente, con esta devaluación y el aumento del SMVM, Argentina seguía siendo el país con el salario en dólares más alto de la región. Aunque su brecha contra Chile y Uruguay, se había achicado a USD\$75.

El problema comenzó con la fuerte devaluación sufrida en 2018. El SMVM argentino se hundió a USD\$263 y pasó a ocupar el 7mo puesto de la región. Solamente dejando por debajo a países como Colombia, Brasil y Venezuela.

En un país donde muchos de los productos que se consumen son importados, esta devaluación afecta directamente en el consumo. Los precios de estos productos aumentan debido a la propia devaluación, y la gente cada vez tiene menos dólares para adquirirlos.



- **Tasa de interés**

Este índice es muy importante en la industria. Como se muestra en el gráfico del anexo 1.3, este índice tampoco le es favorable a la industria en estos momentos. Es muy común en esta industria que distintos retailers como Garbarino, Fravega, o distintas fabricas como Visuar o Brightstar, tomen crédito para pagar las deudas con Samsung. El hecho de tener una tasa de interés tan alta, hace casi imposible poder tomar crédito. Esto se traduce desde mora en el pago de facturas (seguido por bloqueo de cuenta e imposibilidad de venta hasta desbloqueo) hasta incobrables.

Los clientes, a su vez, tampoco invierten en tecnología, acciones de marketing o mejoras de proceso, ya que el hecho de endeudarse para hacer esto, les generara tener que devolver un 60% de lo adquirido en el lapso de un año. Esta desinversión, obviamente impacta en las ventas y es parte de este círculo “des virtuoso” que vive la industria hoy en día.

- **Inflación**

El gráfico 1.4 del anexo nos muestra cómo se fue dando la inflación y una comparativa paralela para analizar la inflación interanual mes a mes.

La inflación interanual llegó a su pico en mayo 2019, rozando los 58% de inflación interanual.

La inflación mensual, como vemos en el gráfico, no baja prácticamente del 3%.

Estos datos, por sí solos, no dicen nada. Pero si comparamos la inflación anual, con el promedio del arreglo de paritarias del año 2018, vemos que la inflación la supera en aproximadamente, 20 puntos. Esta diferencia, se ve reflejada en el bolsillo de los



consumidores, que, ante esta pérdida, no tienen más remedio que consumir menos productos.

Los productos tecnológicos, y más que nada las marcas premium, son los más afectados.

La gente elige esperar para la compra de los mismos, y en muchos casos, la gente se vuelca a productos de menor nivel, pero más económicos.

- **Paquete de beneficios:**

El gobierno, en los últimos meses anunció una serie de paquetes de medidas que alientan el consumo. Entre ellos podemos encontrar:

1. Suspensión de aumento en servicios
2. Facilidad de pago para las PYMES en la AFIP
3. Créditos accesibles para Jubilados y beneficiarios de AUH
4. Descuentos de un 10% tanto en medicamentos como en Electrodomésticos.

Estas medidas, ayudaron al incremento de la demanda de productos tecnológicos en los últimos 2 meses. En estos últimos 2 meses, la industria comenzó a crecer (No lo hacía desde fines de 2017). Mucho ayudó las facilidades que están recibiendo las PYMES en el pago a la AFIP y los descuentos existentes en la industria. El hecho que a la gente se le retrase el aumento en la tarifa de servicios, se traslada directamente a un mayor capital y en la compra de productos.

- **Programas Ahora 12 & Ahora 18**

“Con los datos que confirman que las medidas de impulso al consumo tomadas recientemente están generando el impacto buscado, el Gobierno dio un paso más y anunció



que el programa Ahora 12 ya no estará activo solo los fines de semana, sino que los consumidores tendrán acceso al financiamiento que contempla el plan de lunes a domingos. Concretamente, implica que los comercios que con la rebaja de tasas ya están ofreciendo 3, 6, 12 y 18 cuotas sin interés de jueves a domingos, ahora podrá hacerlo todos los días.

Así lo informó esta tarde el secretario de Comercio Interior, Ignacio Werner, durante un encuentro que mantuvo con la prensa. El funcionario comunicó que ya está firmada la resolución y con su publicación hoy en el Boletín Oficial, los comercios accederán a la rebaja de la tasa todos los días, y podrán absorber y ofrecer los pagos sin interés.

Consultado sobre la marcha del programa, Werner afirmó que informarán las cifras a fin de mes, pero que la tendencia ya marca que la facturación se duplicará respecto del mes pasado, cuando las tasas aún no habían bajado. De los \$7.000 millones mensuales de facturación, la expectativa oficial es que en junio haya superado los \$14.000 millones. "Vemos un repunte reaccionar con promociones", señaló Werner, quien aseguró que esta performance estuvo "motorizada por las cuotas sin interés".

De acuerdo con un relevamiento realizado por Infobae a comerciantes de varios rubros, el mayor impacto de crecimiento se dio en las cadenas de retail, para las que el aumento fue superior al 50%, en algunos casos" (Werner, 2019, Infobae, p.80)

Como indica el artículo de Infobae, el programa de Ahora 12 & Ahora 18 fue un motor clave para el repunte del consumo interno, especialmente en la industria de Tecnología y Electrodomésticos. La medida no había arrancado de la forma que existe hoy en día. Como indica el artículo, la medida no solo evolucionó a estar presente todos los días de la semana, sino que también evolucionó con respecto al costo de financiación. El programa



arrancó con tasas anuales entre el 20 y 25% hasta llegar actualmente a 0% para la industria de electrodomésticos.

Como indica el artículo, una de las industrias más favorecidas fue la de electrodomésticos, donde la venta de productos de línea blanca, llegó a alcanzar un 30 % de crecimiento en los últimos meses.

Político Legal

- **Resolución 898-E/2017**

La primera política en estos últimos años que alentó favorablemente la industria fue la liberación de las importaciones de productos tecnológicos.

Así lo resolvió el secretario de Comercio, Miguel Braun, a través de la Resolución 898-E/2017 publicada en el Boletín Oficial. El 30/11 de 2017 la medida de la Secretaría de Comercio dejó de lado la implementación de "licencias no automáticas para la importación de celulares, aires acondicionados, microondas, televisores y equipos de audio y DVD.

El Gobierno liberó por completo la importación de productos electrónicos para empresas distribuidoras y comercializadoras, con lo que busca una mayor competencia para que bajen los precios.

De esta manera, la importación de diversos artículos electrónicos dejó de estar sujeta al sistema de "licencias no automáticas" y pasó a operar bajo "licencias automáticas".

La medida avanza en la "normalización" del comercio exterior de una serie de productos como celulares, aires acondicionados, microondas, monitores, televisores, reproductores de DVD, aparatos de audio, autorradios, decodificadores, lectores de CD y altoparlantes”



Esta resolución trajo aparejado una reducción progresiva y general de impuestos y tasas internas (en su mayoría portuarias) que buscan fomentar la competitividad del sector y poder hacerles frente a las ofertas que los consumidores encuentran en países como Estados Unidos o mismo Chile. Esto significó que se importen muchos más productos. En 2018, la importación de Tablet, Notebooks y Netbooks aumentaron casi en un 50%, mientras que el resto de la electrónica en valores cercanos al 10%.

Esta medida, si bien aumentó el nivel de importaciones, también hizo que la industria interna se vea seriamente perjudicada. Se pasaron de fabricar 290.000 productos en 2016 a fabricar 16.000 productos en 2018. La diferencia fue sustituida por importaciones. Y en lo que Samsung se vio claramente beneficiada.

Es bueno aclarar que, al tener un mercado con un gran porcentaje de productos importados, la suba de los precios de los artículos depende directamente del precio del dólar. Y en épocas de fuerte devaluación, los precios del producto se disparan y el consumo se reduce.

- **Demográfico**

Según las últimas mediciones del INDEC correspondientes al 1er trimestre de 2019:

- La tasa de actividad es del 47%
- La tasa de empleo es del 42.3%
- La tasa de desempleo es del 10.1%
- Salario Mínimo: \$12,500
- Salario promedio: \$35,325



Si bien estos datos por sí solos no dicen nada, si lo relacionamos con el mercado de Línea blanca, podemos ver que un gran porcentaje de la población se encuentra prácticamente imposibilitada de comprar un producto de línea blanca de Samsung.

Con precios promedios de heladeras de alrededor de \$60.000, y teniendo en cuenta que el salario mínimo es de \$ 12,500 y el salario promedio de \$35,325, vemos que una gran porción de la sociedad, está excluida de comprar productos Samsung de línea blanca.

Imaginar que una persona promedio debería trabajar 2 meses para comprarse una heladera, resulta una opción no muy viable. Por más descuentos, programas y promociones que existan, es poco probable que un trabajador promedio gaste dos sueldos para comprar una heladera. Por lo general, un trabajador promedio, va a segundas marcas o marcas nacionales.

Además, no podemos dejar de tener en cuenta, que la demanda para productos como la heladera, es muy baja a nivel nacional. Se estima que la demanda ronda a unas 700.000 unidades por año para todo el mercado nacional.

Sumado a esto, la tasa de desempleo está creciendo en forma sostenida desde mediados de 2016. En el último mes analizado por este censo (abril 2019), el desempleo había crecido un 0.3% más.

Estas personas desempleadas, en su gran mayoría, están excluidas de posibles compradores de artículos premium de línea blanca.

- **Tecnológico**

El año 2018 fue un año de muchos avances y novedades en la línea blanca.



El primer avance que podemos identificar es el Add Wash en los lavarropas: Este sistema nos permite agregar prendas una vez iniciado el lavado. Este sistema es muy provechoso, porque muchas veces uno olvida unas pocas prendas sin incluir al lavado y tiene que recurrir a un nuevo lavado para lavarlos. Vale indicar, que esta nueva generación de Lavarropas no solo permite ahorrarnos cantidad de lavados, sino que también son lavarropas que cuentan con un sistema de eficiencia energética. Son Lavarropas que nos generan alrededor de un 60% de ahorro en materia energética por lavado.

Siguiendo en la gama de los lavarropas, la tecnología Ecobubble activa el detergente con aire y agua creando burbujas que penetran en las telas y eliminan la suciedad más rápido que los detergentes convencionales. Lava la ropa en agua fría con la misma eficiencia que la del agua caliente y ahorra hasta un 70% de energía.

Si bien el concepto de “100% conectado” no está del todo finiquitado, la idea es que en un futuro no muy lejano (2020), todos los aparatos Samsung se encuentren conectados entre sí en el Ecosistema del hogar y que todos los aparatos puedan interactuar sin problemas.

Hasta el momento no existe ninguna otra compañía que pueda ofrecer este servicio y es claramente un salto de calidad y de innovación en materia tecnológica.

“El Internet of Things (Internet de las Cosas) tiene el potencial de transformar nuestra sociedad, nuestra economía y la forma en que vivimos. Es nuestro deber reunir esfuerzos —como industria y en distintos sectores— para cumplir con esta promesa”. -vicepresidente de Samsung Electronics, BK Yoon, 2015

En un cuarto lugar, dentro de los últimos avances tecnológicos, se encuentra el sistema Twin Cooling: Un sistema de enfriamiento doble que controla el refrigerador y el congelador de forma independiente. Esta tecnología trae un ahorro de energía superior, ya



que proporciona la cantidad adecuada de aire frío en cada comportamiento, independiente del otro.

Por último, tenemos la tecnología Inverter para Heladeras. Como podemos apreciar en el gráfico del anexo 2.1, esta tecnología nos permite cambiar, fijar y hasta apagar el frío que le queremos dar a cada compartimento de nuestra heladera, durante el tiempo que queramos.

Estos lanzamientos evidencian el compromiso de Samsung por brindar a sus usuarios electrodomésticos que van más allá de cumplir sus funciones básicas, puesto que integran tecnologías revolucionarias que generan ahorros, facilitan el día a día e integran las tendencias de diseño, ajustándose a las necesidades del consumidor actual.

Hoy en día, dichas tecnologías están haciendo ahorrar al consumidor un promedio de 65% de energía. Si bien, son productos premium que tienen un costo inicial superior a la media, no hay que olvidar, y más ahora teniendo en cuenta el aumento en los servicios eléctricos, el factor de ahorro a mediano y largo plazo. Estamos hablando de productos de una vida útil mayor a los 5 u 8 años (dependiendo el producto) que vamos a poder ir amortizando con el correr del tiempo.

- **Sociocultural**

Históricamente, para los argentinos, les ha resultado muy tedioso la compra de electrodomésticos de productos de línea blanca.

La demanda anual y nacional por ejemplo de heladeras es de 700,000 heladeras por año.

Esto equivale a un 1,5% de la población. 1,5% de un producto que nos resulta vital para el día a día.



Pero luego de hablar con representantes de línea blanca de la industria, nos comentaban que, para los argentinos, el hecho de comprar un producto de línea blanca, les resulta un proceso totalmente tedioso principalmente por los siguientes motivos: Las personas suelen ir a retailers donde la oferta es muy acotada. Esto se debe fundamentalmente al depósito de los mismos. Son productos muy grandes y por lo general no suelen tener toda la gama de productos.

Una pregunta que se suelen hacer los compradores de línea blanca, es: “¿Que hago ahora con mi Heladera, Lavarropa? ¿Cómo me deshago de él?”

La logística también suele ser un tema a plantearse a la hora de la compra de la Heladera. En prácticamente todos los casos hay que coordinar un horario con el retail para la entrega del producto. Y en otros casos, fundamentalmente en algunas provincias, el servicio de entrega a domicilio, no está incluido.

Todos estos inconvenientes hacen que la gente trate de aplazar al máximo la compra de productos línea blanca. Esto explica la tan baja demanda anual

Dimensión del mercado:

A la hora de dimensionar el mercado de línea blanca, nos vamos a centrar en los dos productos más representativos: Heladeras y Lavarropas.

Heladeras:

Durante 2018 se vendieron 700.000 unidades de heladeras, un número difícil de igualar para este 2019 si tenemos en cuenta la comparativa de enero a julio de ambos años. Una diferencia de más de 70.000 unidades en favor al año 2018.



Esta merma de 70.000 es aún más significativa cuando vemos que la dimensión total del mercado para el periodo fue de 416.000 unidades.

El primer análisis que se puede hacer de esta comparación es la merma en la demanda de heladeras durante el 2019 con respecto al 2018. De enero a julio se puede ver una caída en ventas superior al 18%. Como explicamos anteriormente, con una economía que no crece, que devalúa su moneda todos los días y que maneja una inflación mucho mayor al cierre de paritarias genera este congelamiento del consumo que se ve reflejado en la merma del consumo de heladeras.

Por otro lado, la facturación en \$ARS durante el periodo enero-julio 2018 y enero- julio 2019 también tuvo una variación significativa. En este campo, y debido a la fuerte devaluación y alta inflación se observar que, con menor cantidad de unidades vendidas, el total facturado en pesos fue muy superior. Un 36% superior.

Este fenómeno es explicado por la devaluación. Una facturación que crece un 36% en pesos en este contexto, está muy por debajo a siquiera igualar la facturación en dólares del año anterior.

En el anexo 2.1 se va a poder observar con mayor detalle y precisión la relación a la que veníamos haciendo referencia

Lavarropas:

La dimensión del mercado es aún más alta que para las heladeras. La gente suele cambiar su lavarropa con mayor frecuencia que su heladera.

Además de tener un costo significativamente menor, el lavarropa suele tener una vida útil mucho más acotada.



Existen picos en meses como julio 2018, mayo 2019 y hasta julio 2019. No es casual que en estos meses se haya visto el pico de ventas ya que en estos meses se pudieron aprovechar distintas ofertas como el Black Friday o Hot Sale. Momentos en donde el producto baja significativamente su valor y se logran mejores tasas de financiación. Las personas suelen esperar a esta fecha para hacer compras que impliquen un desembolso de dinero importante.

Igualmente, a iguales condiciones, se observa en la comparación julio 2018 en relación a julio 2019 una merma mayor a 10 mil unidades.

Con respecto a la facturación, y como explicamos en el análisis de heladeras, la suba se debe básicamente a la devaluación e inflación. Comparando dos periodos, previo y post a una devaluación se va a hacer más notoria esta referencia. Por ejemplo, si observamos julio 2018 la cantidad vendida fue de 85.600 unidades y la facturación en pesos de \$1.084.000 mientras que en julio 2019 una cantidad menor vendida de 76.300 unidades se llegó a una facturación mucho mayor de \$1.756.100.

La dimensión total de mercado para los lavarropas para los últimos 12 meses fue mayor a 700.000 unidades. El primer semestre de 2019 las ventas estuvieron muy por debajo de lo esperado. Según fuentes internas, el número esperado estaría mucho más cercano al millón que a las 750.000 unidades registradas.

El detalle del análisis descrito en las heladeras se ve reflejado en el Anexo 2.2 con un mayor grado de precisión y detalle.

Tendencias del mercado:

El mercado de electrodomésticos se enfrenta a un reto con facetas distintas.



Lo principal es que el usuario demanda hoy en día sobre todo lo relacionado con el diseño y la eficiencia. Bajo esas premisas es que Samsung y SUMA van a hacer foco.

Otro factor clave, que ya se viene convirtiendo en tendencia en los últimos años es la certificación energética. Mientras hace 20 años solo el 5% de los electrodomésticos eran clase A con certificación energética, hoy en día, casi el 90% de los electrodomésticos cumplen con este requisito.

Por otra parte, los cambios en la distribución, marcados por el paso de formatos tradicionales a opciones multicanal, debido a la importancia creciente de internet como medio tanto de información como de ventas.

Altos ratios de innovación con múltiples incógnitas alrededor de las tendencias relativas al “hogar conectado” y los “electrodomésticos inteligentes” que hemos comentado en puntos anteriores.

Por último, un mercado progresivamente más competitivo para las marcas de pequeños y grandes electrodomésticos.

Por estas nuevas tendencias mencionadas es que resulta muy importante, para mantenerse al frente de la competencia, comprender qué tendencias de mercado se mantienen constantes, cuales se transforman y que influencias impactan en las compras de los clientes.

3. Análisis de la competencia:

Antes de comenzar a analizar el mercado y la competencia es importante hacer algunas aclaraciones para entender mejor la situación del mercado:



En Argentina, durante 10 años prácticamente no existió la posibilidad de importación. Muchas marcas internacionales tuvieron que cesar sus actividades en Argentina debido a este inconveniente. No solo era complicada la importación, sino también era complicada la posibilidad de enviar el dinero al exterior. Es por este motivo que en el mercado de línea blanca creció la presencia de marcas nacionales. Muchas marcas nacionales, que hoy lideran el mercado, aprovecharon esta medida del gobierno para invertir en la industrialización y crecer a tasas exponenciales. No solo crecieron en tamaño, en market share y en facturación, sino también en empleados y en bienes patrimoniales. Marcas nacionales ya le competían de igual a igual a marcas internacionales con mayor poder y mayor espalda económica.

Por contrapartida, estas marcas, al ver la dificultad para importar por momentos o periodos de recesión en otros, optan por retirarse del mercado argentino y seguir su actividad en otra parte del mundo.

Para comenzar a analizar la competencia, me parece oportuna mostrar un mapa de los diferentes actores del mercado y su participación en el mismo.

De esta forma no solo se analizarán los distintos actores y su porcentaje en las ventas, sino que también se conocerán y profundizará sobre los verdaderos competidores en el mercado

- **Heladeras:**

El caso de las heladeras tiene algunos puntos a considerar ya que hay distintas categorías a analizar dentro del producto. Se dividirán de la forma más sencilla para analizar el papel de Samsung y sus competidores



Existen dos tecnologías de frío para almacenamiento y conservación de alimentos: No Frost y Convencional (o Frost).

- Sistema Frost (O convencional)

En este segmento es en el que no compete Samsung. Y lo que va a buscar SUMA, es participar tanto en el mercado de heladeras No Frost, como en el mercado de las convencionales para dar batalla en un segmento que Samsung no tiene interés en entrar.



- Líder absoluto del mercado. Con un market Share entre el 30 y 40% durante el pasado año, es claramente el vencedor en el mercado de las heladeras convencionales.

Para una mayor comprensión del liderazgo de GAFA, es también importante analizar el porcentaje de facturación del mercado. Actualmente GAFA se está quedando con la mayor porción de facturación del mercado de refrigeración convencional. Con porcentajes que superan el market share y que también rondan varían entre el 30 y 40%,

GAFA lidera cómodamente el mercado de heladeras convencionales. Una empresa argentina nacida en 1982 que se orientó a la industrialización de máquinas y equipos para la refrigeración familiar y profesional. La empresa es parte del grupo FRIMENTAL S.A. Posee una fábrica en Rosario donde se fabrican heladeras, freezers, lavarropas y exhibidoras verticales. Cuenta con una oficina comercial en Capital Federal.

Al analizar un poco la relación entre market share y porcentaje de facturación del mercado, podemos sacar algunas conclusiones importantes:



Por un lado, el porcentaje de lo facturado por GAFSA es mayor al porcentaje de su market share. Un porcentaje de facturación que siempre estuvo por encima del porcentaje de unidades vendidas. Esto nos dice principalmente que sus precios son superiores a la media del mercado, por lo cual, entendemos que GAFSA está ofreciendo algo superior a sus clientes:

Por un lado, a diferencia de la mayor parte de los actores de este segmento, GAFSA ofrece financiación de hasta 6 cuotas sin interés independientemente que haya ofertas como el Hot Sale o Black Friday. Hoy en día, con esta recesión, es algo altamente valorable por sus consumidores. Como explicamos en puntos anteriores, donde el precio de una heladera puede ser mayor a dos sueldos promedios argentinos, que una empresa te financie 6 meses la compra, es algo que se percibe como una ventaja altamente positiva. Más aún cuando la tasa de interés ronda el 80% anual.

Por otro lado, tiene otra ventaja competitiva muy importante. El envío a domicilio a cualquier parte del país sin cargo. Esto se debe a la presencia que tiene GAFSA en todo el país.

Y, por último, dentro del segmento, es una de las que tiene los diseños más armoniosos y aceptados por la gente. Tiene una variedad en su diseño que prácticamente no lo tiene ninguno de sus competidores más próximos como Patrick o Kohinoor.

Actualmente, 3 de las 5 heladeras más vendidas del segmento pertenecen a GAFSA, y entre las 3, venden prácticamente el 20% de las ventas del mercado.



En este mercado también es muy importante la presencia de Patrick. Con un market share levemente superior al 20%, es la máxima competencia de GAFSA.



Visualizando el porcentaje de facturación, se observa que adopta una estrategia muy similar a la de GAFSA: vender levemente por encima del precio promedio del mercado. Ambas empresas son compañías nacionales que se posicionan como grandes ganadores luego de la crisis del 2001 y que, en estos últimos años, y gracias a políticas gubernamentales, pudieron crecer y expandirse en el mercado.

En este segmento es donde se plantea incluir a SUMA y no involucrar a Samsung.

Sostenemos que fácilmente se podrán igualar todas las ventajas que muestra GAFSA.

Aprovechar la espalda económica otorgada por casa matriz para ofrecer financiación, aprovechar la red logística ya desarrollada por Samsung para también ofrecer el envío a todo el país sin cargo y además ofrecer un producto más innovador, con mejor diseño y hasta con una eficiencia energética que GAFSA no ofrece. Esta última característica es muy buscada hoy en día por los consumidores.

Además, SUMA va a contar con un presupuesto de MKT mucho más holgado que el resto de los actores del segmento para poder ir ganando market share a pasos agigantados.

La idea es debilitar a los competidores de este segmento y que este debilitamiento repercuta en la lucha por los productos premium. Como se analizará en los productos premium, algunos de los competidores como Whirlpool y GAFSA participan en ambos segmentos. Tanto el análisis de market share como el análisis de facturación de heladeras Frost se van a poder observar con mayor detenimiento en los Anexos 3.1 y 3.2

- Sistema No Frost



Las heladeras No Frost se encuentran en el segmento más premium del mercado. Aquellas que tienen una tecnología superior a las convencionales y por ende tienen un costo superior. Estas heladeras están dirigidas a otro target de mercado. De mayor poderío económico.

Analizando la progresión del último año de todos los actores del mercado en relación a su market share, se puede observar el predominio holgado de Samsung. Un predominio que se ha ido estirando con el transcurso del tiempo. Siendo el líder del mercado en julio 2018 con un market share del 26%, llega a cerrar julio 2019 con una participación del casi 36% de las ventas del mercado. Un incremento del 10% en el market share del mercado que habla del poderío que actualmente tiene Samsung en el mercado. Este número tiene mayor valor cuando vemos como una marca como LG, que es su principal competidor por característica de producto, con una caída de su market share en casi 8 puntos en un año. Ese porcentaje fue absorbido y ganado por Samsung.

En relación a SUMA y a sus futuros competidores del mercado, se puede vislumbrar dos grandes actores.

Por un lado, Electrolux, líder en market share del tier más bajo y a Whirlpool, con un precio de venta levemente inferior a la media del mercado.



Analizando su porcentaje de market share con respecto al porcentaje de facturación, vemos que los precios promedios de sus productos son significativamente menores al promedio del mercado. Es clara la intención de Electrolux de ganar market share a través de la diferenciación por precio. Igualmente, se advierte que, en el último año,



Electrolux se estuvo llevando entre el 15 y 20 % de la facturación del mercado con un pico de casi 30% en mayo 2019.

Cuando uno entra en su sitio web, la premisa es “Electrodomésticos más baratos”.

Prácticamente el 100% de sus productos están dentro del programa del gobierno de “Ahora 12” y si comparamos precio de productos versus Samsung se observa que, a igual cantidad de litros, en algunos casos, la diferencia en el precio llega hasta casi un 50%.



Con un market share que ronda los 20 puntos y un porcentaje de facturación levemente inferior, se deduce que Whirlpool vende sus productos a un precio levemente menor al promedio del mercado.

Con un market share que ha ido aumentando en el último año, Whirlpool busca ser el número 1 en ventas para el tier más bajo a base de productos con mejores diseños y mejor funcionamiento.

Es importante sacar por conclusión que, si bien el tier más bajo del segmento sigue prefiriendo comprar al precio más bajo, cada vez más crece la tendencia de buscar mejores diseños y mejor funcionamiento. Es ahí donde se debería posicionar a SUMA. Buscar un producto que ofrezca un mejor desempeño y un mejor diseño a un precio que alcance el 95% del precio promedio del mercado. Un precio levemente menor al fijado por Whirlpool.

Es importante analizar el mercado completo, contemplando todos los actores, su porcentaje de market share y de facturación. Dicho análisis se detalla con claridad en los anexos 3.3 y



Por último, resulta oportuno analizar el total del mercado en cantidad de ventas incluyendo tanto las heladeras Frost, como las No Frost.

Se observa a GAFA y a Patrick como grandes ganadores del mercado en cantidad de unidades vendidas.

Esto no solo nos muestra el poderío de GAFA y Patrick en el mercado, sino también la importancia de ingresar en el mercado de las heladeras Frost. GAFA con un market share superior al 20% y Patrick con un market share que ronda el 15% son los grandes ganadores del mercado. Por encima de Samsung, donde su market share ronda los 10 puntos. El anexo 3.5 se detalla en profundidad la observación anterior

En facturación, la brecha se acorta mucho más. Los 20% de GAFA bajan a un promedio entre 15 y 20 puntos. Mientras que los 15 puntos de market share de Patrick, empiezan a acercarse a los 10 puntos.

Los 10 puntos que tenía Samsung, en facturación, superan el 15% del mercado.

Marcas como GAFA, Electrolux buscan la diferenciación por precio mientras que Samsung busca la diferenciación por producto. En estas épocas recesivas es importante sumar una marca que compita por precios. Es importante poder sumar a SUMA. Anexo 3.6 nos muestra estas estadísticas.

Lavarropas:

Analizando el mercado de lavarropas, se observa que, si bien presenta características similares al mercado de heladeras, existen ciertos aspectos que lo diferencian.

Uno de ellas, y más importante, es el posicionamiento de Samsung en el mercado. A diferencia de lo expuesto en heladeras, Samsung no es número 1 en ventas ni en market share. Tampoco ninguno de sus productos es número 1 en ventas.



Para entender mejor la dinámica de los lavarropas, es necesario hacer una simple diferenciación de producto:

- Sistema carga frontal

Por un lado, tenemos el tipo de carga frontal. Este tipo de carga es el más vendido del mercado. Samsung, con un 20% del mercado, está consolidado como segundo en lo que respecta a market share de todo el segmento. Bien por debajo de Drean que lidera el mercado con un 40% de market share. Vale aclarar que Drean y Samsung atacan a distinto tipo de público. Por ende, sería un tanto erróneo analizar Samsung solamente en función a Drean. El detalle de la división total del market share se observa en el anexo 3.7.

SUMA va a entrar al mercado para competir por precio con Drean.



La diferencia de Drean frente al resto es aún mayor que la mostrada por GAFA. Con un nivel de Market Share del 40% y una facturación que se lleva el 33% del mercado, es fácil concluir que sus precios no compiten ni con los de Samsung, ni con los de Whirlpool, ni con los de LG.

Durante una entrevista con un directivo de la industria, nos señalaba como suele razonar la gente a la hora de la compra. La gente suele hacer la inversión importante en la heladera: “Lo ven como un factor fundamental en su vida, mientras que esto no pasa con el lavarropa. Gran parte de las personas creen que la diferencia del lavado se hace en el jabón líquido, y no en el lavarropa”. Al analizar esta frase y compararla contra resultados reales pudimos observar algo muy concreto:

Los 3 productos más vendidos de este tipo de lavarropas son Drean. Y un dato mucho más particular es que ninguno de esos 3 productos pertenece a los más caros de la marca. En



estos resultados se ve la palabra del directivo. Las personas prefieren invertir su dinero en otros productos.

Un aspecto muy valorado por los clientes es el diseño del lavarropa. Si bien Drean no tiene el diseño de marcas top como Samsung y LG, es innegable que tiene unos diseños muy atractivos para el segmento y, sobre todo, muy superior a sus competidores directos como Electrolux, Aurora y Longviel. Además, cuenta con una variedad de diseños, que no tiene ningún competidor del segmento.

Drean, además cuenta con Tecnología ECO. Una tecnología que solamente tienen las marcas premium del mercado. Como indicamos en el caso de las heladeras, el hecho del ahorro de Energía es muy valorado por los consumidores locales; más que nada en estos momentos donde el precio de la electricidad es tan costoso. El hecho que un electrodoméstico nos haga reducir estos costos, es una ventaja muy importante.

Más allá de todas estas ventajas que hoy en día parecen inalcanzables para marcas como Electrolux, Aurora y Longviel, es donde vamos a intentar posicionar a SUMA. Contando ya con una tecnología e innovación muy superiores a las de Drean y con una estructura que pueda absorber mucho mejor los costos para ser igual de competitivos con respecto al precio.

En el anexo 3.8 se puede observar el porcentaje de facturación tanto de Drean como de todos los actores del mercado. Y haciendo referencia a las palabras del directivo, en el anexo 3.9 se observa como 3 de los 5 lavarropas más vendidos, pertenecen a Drean, una marca que apunta al tier más bajo y que logra su diferenciación por precio



- Sistema carga superior

Este sistema es también conocido como Top Loading. Si bien estos lavarropas tienen un caudal de ventas mucho menor al de carga frontal, es importante no descuidar ningún frente de competencia.

En este segmento, se visualiza un posicionamiento mucho más fuerte de una marca como es Electrolux. Con un market share que promedia los 30 puntos del mercado, es actualmente el líder del mercado de Top Loading. Seguido muy de cerca por Drean, que en los últimos meses bajo su market share al 25%.



Resulta extraño ver cómo Electrolux, dentro de un mismo producto como lo es el lavarropa, tenga tanta variedad de porcentaje de ventas ante dos modalidades diferentes.

Al ingresar a la página de Electrolux vemos como en la sección de lavarropas, 9 de los primeros 12 lavarropas son “Top Loading”. Es un hecho muy curioso, ya que las marcas están intentando discontinuar este producto debido a las preferencias del cliente. Es muy clara esta preferencia al ver las unidades vendidas en Lavarropas Top Loading y los lavarropas Front Loading.

Electrolux, en cambio, sigue invirtiendo en esta categoría. Esto lo podemos ver en el crecimiento del último año. Si analizamos su participación un año atrás vamos a ver que ocupaba muy cómodamente el segundo lugar en el segmento. Gracias a innovaciones en sus productos y en el foco que se le hizo a este segmento, se observa cómo en menos de un año pasó a liderar el segmento con una diferencia de prácticamente 7 puntos de share sobre su perseguidor y líder del mercado de lavarropas.



Otro dato que sorprende de su página, es que los 3 lavarropas que figuran en su página de carga frontal, ya no tienen stock y no están disponibles a la venta. Esta es una decisión claramente estratégica. Discontinuar Front Loading. Si vemos su participación casi nula en el segmento de FL, se puede comparar y visualizar mejor esta apreciación.

Otro hecho que podemos destacar es el diseño de los lavarropas. Si lo comparamos hoy con los lavarropas TL de su competidor más cercano, vamos a ver unas mejores terminaciones y un diseño mucho más sofisticado.

Ambas marcas buscan la diferenciación por precio. Este dato se desprende del porcentaje de market share contra el porcentaje de facturación. Tanto los porcentajes de market share como los porcentajes de facturación del mercado, se observan mejor en los anexos 3.10 y 3.11.

En esta competencia no se debe considerar a Samsung. Es por eso, que es imprescindible incluir a SUMA. Como se analizaba con las heladeras y los lavarropas FL y TL, SUMA va a contar con una tecnología muy superior a la de Electrolux y una espalda como la de Samsung para poder ir a competir de igual a igual a estas marcas para conseguir el liderazgo del mercado.

En el Anexo 4.11 se visualiza mejor lo que veníamos comentando. Drear y Electrolux lideran las ventas y el market share de todo el mercado. Samsung, en cambio lidera el market share en su segmento.

Hay una clara diferencia en la competencia por el market share entre las marcas que buscan diferenciarse por producto: LG, Samsung y Whirlpool. Ni sumando el Market Share de LG y Whirlpool igualan el casi 20% de mercado que tiene Samsung. Lo mismo ocurre con su



facturación. De esta ventaja que tiene Samsung es donde se va a apoyar SUMA para poder crecer y lograr competir para quedarse con el mercado que no es ABCI

Análisis de Price index

Si bien durante el previo análisis de la competencia se indicó que estrategia de negocio adoptan los competidores de SUMA en relación al precio de mercado, es importante hacer un detalle más exacto de los precios.

Tomando como base los 4 productos mencionados (heladeras Frost & No Frost y lavarropas Top & Front Loading) y analizando no solo a los futuros competidores de SUMA, sino también a Samsung:

Heladeras Frost: Tomando como referencia una heladera promedio de 387 litros. Precios tomados en septiembre 2019.



- Líder de Mercado: Vende levemente por encima del promedio.

Precio de mercado: \$34.000. Teniendo en cuenta el precio promedio del mercado, GAFA está vendiendo a un 105%.



- : Una de las marcas que vende por debajo de la línea promedio del mercado: \$29.500. Teniendo en cuenta el precio promedio del mercado, Philco está vendiendo a un 95%



En una modalidad de producto que tiene un gran porcentaje de ventas en el interior del país, GAFA se presenta como líder del mercado. Con precios levemente por encima de la media y con la posibilidad de la financiación y la entrega a domicilio, hace una diferencia importante sobre el resto. Es un mercado demasiado atomizado. 3 marcas como GAFA, Patrick y TB atomizan más del 70% del market share del mercado.

Heladeras No Frost: Tomando como referencia una heladera promedio de 387 litros.

Precios tomados en septiembre 2019.



- **Electrolux** : Líder en ventas en el segmento que se diferencia por precio. Vende por debajo del promedio del mercado. Precio de mercado: \$37.900. Teniendo en cuenta el precio promedio del mercado, Electrolux se posiciona a un 83% del precio promedio del mercado.



- **Whirlpool** : Vende exactamente al precio promedio del mercado. Está posicionada como la empresa con mayores ventas después de Samsung. Se consolida en la segunda posición del mercado. Precio del mercado: \$ 47.000
Vende al 100% del precio promedio de mercado.



- **SAMSUNG** : Marca líder del mercado. Precios por encima del promedio del mercado. Precio del mercado: \$54.989. Vende al 110% del precio de mercado.



El producto más vendido en heladeras. El líder por amplio margen es Samsung. Con la propuesta de mayor innovación tecnológica lidera el mercado de heladeras No Frost por amplio margen. Con la estrategia de diferenciación por producto toma ventaja por sobre actores como Electrolux y Whirlpool.

Lavarropas Top Loading: Tomando como modelo un lavarropa promedio de 6kg de carga.



: Segundo del mercado en ventas. Vende por debajo del promedio del mercado. Precio de venta: \$14.889. Tomando el valor promedio del mercado, Drean vende a un 89%.



: Líder actual en ventas de mercado. Vende aún por debajo de los precios de Drean. Precio de venta: \$14.359. Vende a un 88% del precio promedio del mercado



: Líder en ventas de productos premium del mercado. Consolidado como tercero a nivel mercado total. Precio de venta: \$27.900. Vende a un 121% del precio promedio del mercado.

Electrolux se posiciona como la empresa de mayor cantidad de ventas en el presente.

Seguido de cerca por Drean. Actualmente Samsung ocupa la tercera posición del mercado, pero es líder en el posicionamiento del tier más alto.



Lavadora Front Loading: Tomando como modelo un lavadora promedio de 7kg de carga.



: Líder absoluto en ventas. Vende por debajo del promedio del mercado.

Precio de venta: \$ 29.900. Drean vende a un 89% del precio promedio del mercado



: Posicionado como la tercera fuerza de ventas de todo el mercado. Perdió

el segundo lugar en manos de Samsung durante el año 2018. Como Samsung, vende por encima del promedio del mercado.

Precio de venta: \$ 36.900. Whirlpool vende a un 112% del precio de mercado



: Líder en ventas del mercado premium. Actualmente se posiciona

como segundo en cantidad de ventas. Precio de mercado por encima del promedio. Precio de venta: \$42.100. Samsung está vendiendo a un 124% del promedio del mercado.

Vale aclarar que el Price índice fue calculado por el total de los productos del mercado y no solamente a los productos a los que se hacía referencia en la ejemplificación.



4. Diagnóstico-FODA

FODA de Samsung

Fortalezas

1. Posee un gran awareness de marca
2. Es propensa al cambio, a la innovación y a las nuevas tecnologías
3. Posee una amplia cartera de productos
4. Gran valor en sus recursos humanos orientados a la innovación y a la excelencia.

Oportunidades

1. Desarrollar nuevas tecnologías innovadoras para crear ahorros de energía en épocas de crisis
2. Poder Ampliar gama de productos en línea blanca
3. Desarrollar productos para un público con ingresos más bajos.
4. Reducción de costos para la importación en Argentina

Debilidades:

1. Altos costos de fabricación
2. No tener una segunda marca.
3. Poca flexibilidad para personalizar productos para la región

Amenazas:

1. Competencia con marcas económicamente más accesibles en épocas de crisis
2. Cierre de importaciones



3. Nuevas marcas que emergen con precios por debajo del promedio del mercado

Principales conclusiones del análisis FODA:

Luego de analizar la matriz FODA de Samsung y relacionándolo con el entorno actual, podemos sostener que la compañía se encuentra en una posición de privilegio frente al resto de sus competidores.

La marca cuenta con un awareness muy superior a la media del mercado. Es la marca con mayor market share en su segmento en todas las unidades de negocio en las que participa. Más allá de ser líder actual en la venta de alta gama de productos de línea blanca, también es el líder del mercado en la venta de televisores y celulares.

Al ser una marca global, cuenta con el respaldo de casa matriz. Cuenta con un respaldo económico muy superior al resto de sus competidores que la hace más fuerte principalmente en épocas de crisis. Este beneficio de la primera marca, se estaría trasladando a SUMA. Es muy importante para una nueva marca, desconocida para sus potenciales consumidores, tenga una espalda tan importante como la de un gigante como Samsung a nivel mundial, es un punto de partida más que importante y favorable.

Por ser una marca líder a nivel global, cuenta con el presupuesto necesario para poder financiar todas sus acciones de investigación e innovación. Samsung se encuentra posicionada como una marca innovadora y líder. Como en el caso anterior, a pesar de ser una segunda marca, SUMA gozaría del beneficio del trabajo de investigación e innovación. No es común que una compañía del segmento en que va a competir SUMA tenga ese tipo de presupuesto para asignar a la innovación. No es común que las marcas de ese segmento innoven en tecnología o sean las propulsoras de cambios en la industria. En realidad, son



marcas seguidoras, y debido a sus presupuestos, suelen tardar un tiempo importante en adquirir la tecnología de las marcas líderes. Esta es la ventaja más importante que va a tener SUMA frente a sus potenciales clientes. Y también el desafío mayor va a ser poder transmitirlo.

Igualmente, y teniendo en cuenta el contexto que vive la Argentina, estos indicadores, si bien le traen algo de tranquilidad por el respaldo, pueden actuar como un arma de doble filo.

Sus ventas son en dólares. En un contexto donde el dólar crece día a día a tasas exponenciales, este factor impacta directamente en sus ventas. Sus clientes empiezan no solo a tener mora en los pagos, sino que también, empiezan a comprar menor cantidad de productos. En un mercado de productos Premium ya demasiado congelado, sería imposible trasladar el aumento del dólar en un 100% al precio de los productos. La rentabilidad de sus clientes cae a pasos agigantados.

Por estos motivos es que se va a intentar de mantener a Samsung como una marca Premium. Alejada de los demás actores del mercado. Seguir con la estrategia de diferenciación de los competidores por precio y por producto. Que la gente siga percibiendo a Samsung como un número 1 aunque las ventas tengan que mermar un poco. A su vez, más que nada en fechas especiales, sacar grandes promociones por tiempo muy limitado para poder barrer con mi stock. De esta forma, la gente seguiría pensando a Samsung como una Marca de primer nivel.

Pero, por otro lado, el tener una segunda marca que compita con los demás actores del mercado nos ayudaría mucho en este proceso recesivo. Que a esta marca no la relacionen con Samsung, pero que igualmente salga a competir por precio con las demás marcas. De



esta manera, y aprovechando “la espalda económica de Samsung” vamos a poder salir a competirle y a ganarle terreno a las demás marcas. A igual precio y mejor calidad, la gente va a optar por mi segunda opción.

Esto es muy provechoso, para seguir sacando competidores del mercado, y una vez finalizada la crisis, quedar como el gran ganador del mercado.

5. **Objetivos de negocio**

Objetivos Generales:

- Lanzar y posicionar a SUMA como referente del mercado B- Brand con el respaldo de Samsung, logrando aumentar el share total de mercado de la compañía del 20% actual al 40%.

Objetivos Específicos:

- Utilizar los recursos ociosos de Samsung y destinarlos a SUMA. No solo capital humano, sino también instalaciones y maquinarias.
- Reducir los costos operativos de la venta de línea blanca en un 10% a través de una disminución en los costos logísticos.
- Dar a conocer a SUMA al público objetivo.

VISIÓN:

La visión de Samsung es Inspirar al mundo para crear el futuro

Esta definición de la visión está íntimamente relacionada al compromiso de Samsung de encabezar las innovaciones en tecnología que nos permiten vivir en un mundo lleno de



experiencias digitales más plenas. Esta visión se puede ver plasmada en el último año con los diferentes avances que la empresa creó para su mercado. Y también se refleja en el presupuesto destinado para investigación e innovación año tras año.

Esta visión vincula directamente con las nuevas propuestas de este plan de Marketing. Si bien una de las ideas principales se basa en la creación de una segunda marca, no por esto, esta segunda marca va a carecer de innovación. La propuesta es aprovechar la inversión que hace Samsung en investigaciones y desarrollo de productos, para aplicar los avances no solo a productos de Samsung, sino también a productos de la segunda marca. Esta innovación va a hacer que la segunda marca pueda lograr una ventaja competitiva en su segmento de competencia. Con precios más bajos y una tecnología mucho más avanzada que sus potenciales competidores SUMA va a intentar quedarse con la mayor porción de Market Share posible.

MISIÓN:

Crear a través de los distintos productos soluciones a la vida de las personas. Ofrecer soluciones que no solo les simplifiquen la vida a las personas, sino que también les den un salto de calidad. Soluciones que enriquezcan sus vidas.

A pesar de ser una segunda marca, SUMA va a buscar, como Samsung, a ofrecerle soluciones que les simplifiquen la vida a las personas.



VALORES:

- **Excelencia:** El constante compromiso para buscar la excelencia y el desarrollo de los mejores productos y servicios del mercado.
- **Cambio:** Constante mirada al futuro. Anticipar futuras demandas y necesidades del mercado. Todo en pos de buscar controlar el mercado en el corto, mediano y largo plazo.
- **Integridad:** La ética es fundamental en los valores de Samsung. Todo lo realizado busca la transparencia total y garantizar la equidad de oportunidades
- **Co-prosperidad:** Samsung está comprometido a ser un ciudadano comprometido social y ambientalmente.

6. **ESTRATEGIA**

Portarretrato del consumidor:

Históricamente la compra de productos de línea blanca es considerada un “evento tedioso” para el consumidor. Relacionan esta actividad a un proceso ineficaz y carente de información.

Hoy en día, como hace muchos años, el gran porcentaje de la venta se sigue haciendo en el retail. Si bien es cierto que el gran porcentaje de los consumidores hacen toda la investigación On line, es muy raro que confirmen la compra por este canal. El hecho de que el cliente pueda evacuar todas sus dudas, poder hacer comparación de precios y productos de forma más rápida y eficaz, hace que una vez que llega al retail a realizar la compra el tiempo empleado sea significativamente menor. Por estos motivos es que resulta indispensable a los retailers conseguir un buen posicionamiento en la web para poder ganar la mayor porción de market share posible.



Quienes están involucrados en la venta de electrodomésticos saben que la mayoría de sus clientes se han caracterizado porque en los últimos años caminan, comparan, analizan y finalmente compran. Sin embargo, ese hábito de consumo podría estar variando, ya que según los estudios del Perfil del Consumidor 2018, la proporción de personas que van a varios sitios antes de comprar sufrió una caída importante, quedando en un 35%”

Antes de comprar un producto de línea blanca (heladeras, lavarropas, secarropa) la gente suele hacerse preguntas como “¿Qué hago con mi heladera actual?” “¿Cómo hago para llevarme el lavarropa?” “¿Cuándo me lo traerían?” Es decir, que muchos inconvenientes están relacionados a la logística tanto del nuevo producto, como del producto que queremos deshacernos. Es por estos motivos, que con el nuevo plan de MKT es crucial poder ayudar al cliente a resolver estos inconvenientes. Fuera de capital, la logística y la entrega de productos no es tan sencilla como lo es en CABA. En muchas provincias, el comprador se hace cargo de la logística y esto le trae los problemas que mencionamos.

Otra dificultad para el cliente es la compra en el retail ya que muchas veces el modelo que el consumidor tiene en mente no se encuentra en el establecimiento al que acudimos y eso puede frustrar la compra. No olvidemos relacionar el tamaño de los productos de línea blanca y el tamaño de los depósitos de los retailers. Es físicamente imposible que cada retail tenga en stock un modelo de cada marca.

Basándonos en las premisas anteriores es que podemos entender que el cliente quiere un proceso de compra más sencillo. Donde la marca le ofrezca soluciones y no tantos problemas. Donde la logística y el problema del electrodoméstico viejo quede en manos de la marca. Donde ellos solo tengan que disfrutar el producto.



Un producto que reúna todas las cualidades buscadas por el nuevo consumidor. Un producto que me permita estar conectado con todos los artefactos de mi casa; que se fundan con un diseño elegido. Que me haga ahorrar energía y me traiga soluciones y no inconvenientes. El precio de compra para estos artículos es alto, y lo último que quiere el cliente son dolores de cabeza.

Como mencionamos anteriormente, estos productos se compran con una frecuencia muy espaciada. Recordemos que la demanda de Heladeras es bajísima a nivel nacional. Eso indica que las personas suelen comprar un electrodoméstico y no volver a invertir en él, en mucho tiempo.

Insight del consumidor:

Teniendo en cuenta las premisas anteriores, un insight propicio para los consumidores de línea blanca podría ser “Quiero tener el mejor producto posible sin tener que pagar fortunas ni volverme loco para conseguirlo”

Target del consumidor:

Actualmente Samsung, para su línea blanca, apunta a personas entre 35 y 50 años.

Independientemente de su género.

Por sus precios, se enfoca a un público de clase ABC1 o C2. Suelen buscar en sus productos de línea blanca un salto de calidad. Las estrategias de comunicación siempre están orientadas a este público.



Distinto es el caso de SUMA. En este target vamos a intentar segmentarlo a la clase C2 y C3. Para gente entre 25 y 35 años. Personas que se están mudando por primera vez solos, con un presupuesto algo acotado.

La idea principal es no canibalizar las ventas de Samsung. Por eso mismo, es que haremos foco en estas dos clases intentando no canibalizar las ventas en la clase C2.

Si bien creemos que actualmente la segmentación es cada vez más confusa, ya que personas de distintas edades y distintas realidades pueden consumir el mismo producto, es necesario hacer diferenciación a la hora de la diagramación de la segmentación.

Es por estos motivos, que SUMA va a buscar un target de C2 y C3 (Clase media típica) e intentar buscar mercado en la clase D1. Esta clase está por debajo de la media, pero con los precios ofrecidos por SUMA y una correcta comunicación, podemos llegar a penetrar en este segmento.

MARKETING MIX

- **PRODUCTO:**

Para un mejor análisis, resulta necesario hacer una diferenciación por producto y por categoría:

HELADERAS

- **Heladeras Frost (o convencionales):**

A diferencia de las Heladeras No Frost, el sistema Convencional, Frost o Frío Directo utiliza una placa generadora de frío en el congelador y otra en el refrigerador para lograr



las diferentes temperaturas que cada uno requiere. Este tipo de congelador genera escarcha, lo que obliga a su descongelamiento periódico, que implica un mayor trabajo doméstico y mucho gasto de energía.

Uno creería que nadie podría elegir una Heladera Frost por sobre una No Frost, pero esto no sucede, y la explicación central se da en el precio del producto.

Lo que propone SUMA es igualar la tecnología, pero sumarle valor agregado para el cliente:

En primer lugar, buscar mantener los productos alimenticios en una temperatura que permitan la conservación. Poder darle una temperatura ininterrumpida que mantenga los productos en buen estado para ser consumidos. Ese es el punto de partida, satisfacer esta necesidad básica para el cliente.

En segundo lugar, más allá de seguir con la idea convencional, sumar la posibilidad de una mejora en la eficiencia energética. Con la tecnología desarrollada por Samsung, poder agregar una mayor eficiencia energética se convertirá en un salto de calidad en el mercado y una ventaja muy valorada por los clientes en estos tiempos de crisis.

Por otro lado, es sabido que Samsung cuenta con el mejor diseño de todo el mercado de heladeras y la intención es seguir manteniendo esa premisa. Extender esta ventaja de Samsung al segmento de heladeras Frost con SUMA. Este segmento no cuenta con grandes diseños ya que los actores se centran en bajar costos lo máximo posible. La gente sigue eligiendo este tipo de heladeras por su costo y no por su diseño. Pero aprovechando la tecnología ya desarrollada por Samsung es que se ofrecerá un mejor diseño, manteniendo precio del producto. Y poder lograr dos ventajas competitivas importantísimas sobre GAFAs para quedarnos con el liderazgo del mercado.



- Heladeras No Frost

Por otro lado, tenemos las heladeras No Frost. Ofrecer una mejora en la eficiencia energética y unos diseños por sobre la media de nuestros competidores. Desarrollar en el corto plazo algunos de los conceptos de tecnología inverter es uno de los conceptos otorgara una ventaja prácticamente inalcanzable hacia marcas como Electrolux.

Es importante aclarar que, si bien la intención es copiar muchas de las ventajas que tiene Samsung en el mercado, es necesario ir varios pasos atrás de la primera marca. Para evitar canibalizar a la marca líder en sus ventas. El diseño debe ser superior a los diseños de Electrolux, pero nunca llegar al nivel del diseño premium de Samsung. En el corto plazo, copiar algunos de los avances tecnológicos de Samsung, pero nunca igualar todos. Resultaría perjudicial para la marca poder copiar absolutamente todos los aspectos positivos de la marca líder.

Vale aclarar que la principal razón por la que el público elige Electrolux por sobre Samsung, es por el precio. Debemos partir principalmente desde ese factor y desde allí poder agregar todo el valor posible para que el cliente sienta la diferencia de elegir SUMA por sobre Electrolux, GAFA u otra marca del segmento.

A priori, estaríamos hablando de un producto con mejor diseño, mejor eficiencia energética y con una tecnología por encima del segmento. Este análisis debe realizarse siempre pensando en el precio, no dejando que los costos de estas ventajas atenten contra la rentabilidad.

LAVARROPAS:

Lo que sucede con los lavarropas es algo distinto ya que Samsung, por un lado, participa en ambos segmentos del mercado (Top & Front Loading) pero en ninguno es líder en



ventas. Si bien lidera las ventas de productos Premium, está muy por debajo de los líderes en venta como Drean y Electrolux.

- Lavarropas Top Loading

Con una estrategia similar a la utilizada en heladeras, buscaremos antes que nada satisfacer la necesidad básica del lavado: poder dejar la ropa en perfectas condiciones luego del lavado. Un producto que pueda quitar todas las manchas independientemente del jabón que se utilice. Buscamos que la ropa del cliente quede como nueva luego de utilizar un producto SUMA.

Una vez cumplida la necesidad básica del lavado, se agregará valor sobre la media sin canibalizar las ventas de Samsung.

Mejorar el diseño promedio de los productos de Drean y Electrolux. Asemejar el diseño a los productos de Samsung.

Por otro lado, incorporar solamente algunas de las nuevas tecnologías de Samsung. Una tecnología que se incorporara en el producto y es de bajo costo es el Add Wash. Una innovación propia de Samsung hasta el momento no copiada ni por Drean ni por Electrolux. Ofrecer un producto que compita en precio con las marcas líderes del mercado y sumarle algunas características propias de una marca premium como Samsung para lograr el valor agregado necesario para liderar el mercado.

- Lavarropas Front Loading

Estos lavarropas son los más vendidos del mercado y por ello es que vamos a hacer principal foco en este segmento.

Se adoptarán conceptos similares a las ideas propuestas para lavarropas top loading.



Con respecto al producto, mejorar sustancialmente el diseño otorgado por Drean es un must. Analizando su web se vislumbra que la variación en diseño de lavarropas es casi nula. Son los mismos 2 diseños, que se repiten para todos los lavarropas. Solamente cambiando el grado de revoluciones y el tamaño de carga. Lo positivo de Drean es la variedad de colores. Al investigar su catálogo, vemos al menos 4 colores distintos.

En una de las entrevistas con el director de línea blanca de Samsung nos indicaba que la gente ve como una ventaja competitiva muy importante la variedad de colores. Nos señalaba también que, dentro de los productos de línea blanca, los lavarropas es uno de los productos a los que la gente más desconoce en sus funciones técnicas. Para los nuevos productos SUMA se incluirá mayor variedad de colores a los ya existentes en Samsung. Tener como espejo a los diseños de Samsung, para que la gente los pueda relacionar sin la necesidad de hacer esta vinculación de forma explícita.

Agregar la tecnología Add Wash. Una tecnología que genera muy buena recepción en el público y no genera un gran costo extra. Como siempre indicamos, la idea es poder absorber costos de los ya producidos en Samsung para salir a competir por precio otorgando un valor agregado por sobre los nuevos competidores del segmento.

Sería imposible agregar la tecnología de motor inverter. La idea de un motor silencioso que trabaja a altas revoluciones es la ventaja más valorada por el mercado. Muy pocos actores lo tienen en el mercado y ninguno de ellos son marcas que compiten por precio. El hecho de no incluir la tecnología inverter en SUMA se da por dos razones básicamente; la primera es por los elevados costos que esto generaría. En segundo lugar, por la canibalización que nos provocaría copiar esta tecnología con nuestra primera marca.



- **PRECIO:**

Fijar el precio adecuado no es para nada una tarea sencilla. Sobre todo, para el segmento de mercado que queremos ingresar con SUMA. Donde la diferenciación se logre a través el precio.

Los consumidores del segmento suelen fijarse en el precio antes siquiera de observar sus características o diferencias frente a una posible competencia.

Para la estrategia de precios, vamos a tomar la misma tanto para Lavarropas como para Heladeras:

Al buscar competir directamente con marcas como Drean o GAFA, lo primero que vamos a analizar es el precio de estos para ser competitivos y rentables.

- **HELADERAS:**

El líder, en la categoría Frost, como mencionamos anteriormente es GAFA. Cuando analizamos los precios, vemos que su liderazgo se sustenta fundamentalmente en precios. Analizando su market share y su porcentaje de facturación vemos como claramente GAFA vende sus productos a un precio promedio de mercado. El reto para SUMA es poder penetrar al mercado en el corto plazo y lograr valores de facturación similares a los de GAFA.

La palabra del Director de Línea blanca hacia foco que, en caso de crear una segunda marca, y absorbiendo costos fijos de producción de Samsung y re direccionando y agregando costos de Marketing, SUMA va a poder competir a igual precio (o aún menor al comienzo) y seguir siendo rentable.



El lanzamiento de la marca tendrá a sus productos con un valor del 95% de los productos de GAFA. Salir al mercado con precios levemente inferiores a los de nuestro máximo competidor.

Si bien Samsung no compite actualmente en la lucha de las Heladeras Frost, es importante señalar que si lo ha hecho por muchos años y que tiene la tecnología para realizarlo.

Teniendo en cuenta la ya estructura de negocios creada para Samsung, es donde creemos que va a estar radicada la diferencia con respecto a mis competidores.

- **LAVARROPAS:**

Para los lavarropas tenemos dos cuestiones que difieren de la situación de las heladeras:

a. Por un lado, en los lavarropas, Samsung compite en todos los productos. Tanto en Lavarropas Top Loading cómo Front Loading.

Esto es una ventaja importante, ya que actualmente sus procesos de producción ya cuentan con toda la tecnología para adaptarse a la nueva demanda de una segunda marca como SUMA.

b. Por otro lado, si bien está creciendo en ambas categorías, Samsung, hasta el momento no es líder de ventas en ninguna de las dos categorías. Ni Top Loading, ni Front Loading. Aunque sí lo es para su segmento premium.

En Lavarropas es donde vemos una necesidad imperiosa de crear una segunda marca. Es muy notorio el papel predominante de Drean en todo el mercado y también lo es su estrategia de venta. Vender por debajo del promedio, ofreciendo productos con características muy valoradas por el cliente.



Nuestra primera misión es igualar su estrategia de precio: vender por debajo del promedio del mercado. Salir al mercado con una estrategia idéntica a la utilizada en heladeras: Fijar un valor de mercado al 95% del precio de Drean, la principal competencia de SUMA.

Ofrecer las mismas ventajas competitivas que ofrece Drean y sumarle algunas ventajas competitivas propias de Samsung con un bajo costo de fabricación como el método Add Wash.

La rentabilidad alcanzada no será como la conseguida con Samsung, pero podremos penetrar en el mercado, sacarle protagonismo a Drean y poder sortear la crisis con un papel aún más predominante.

Para resumir, teniendo en cuentas costos de producción y de Marketing absorbidos por Samsung, vamos a comenzar colocando los precios de SUMA un 5% por debajo de los de Drean y Gafa. Samsung puede soportar esta baja en la rentabilidad y nos servirá mucho para penetrar en el mercado. Con el tiempo, en el mediano plazo, y analizando cómo se va dando el negocio, la idea es igualar los precios de Drean y Gafa para recuperar rentabilidad. Nunca va a ser una estrategia de negocio poner los precios por encima del promedio del mercado ni de nuestros máximos competidores. Podríamos no solo en juego nuestro liderazgo, sino que caeríamos indefectiblemente en la canibalización.

- **PUNTO DE VENTA:**

En esta industria, el punto de venta es un aspecto muy complejo y muy delicado y si bien ambos productos tienen un análisis similar, es necesario detallarlos por separado:



- **HELADERAS:**

Este análisis va a impactar directamente en nuestro grado de rentabilidad. Teniendo en cuenta la ya baja tasa de rentabilidad que estaríamos consiguiendo con SUMA, es que no podemos darnos el lujo de tener ineficiencias en nuestros puntos de ventas que nos hagan descender aún más nuestra rentabilidad.

El primer punto a analizar es el almacenamiento: Los productos de línea blanca son productos de una gran dimensión, y, por ende, necesitan de un lugar de almacenamiento superior al resto. Los retailers muchas veces no pueden cerrar una venta por falta de stock del producto en su punto de venta.

En el caso de SUMA, donde la idea principal es que la rentabilidad se produzca por volumen de ventas, no podemos permitir que una venta se caiga por falta de stock en los puntos de venta.

Una de las propuestas iniciales es incentivar la venta On Line del producto con importantes descuentos. Si bien la tasa de compra On Line ha crecido en el último tiempo, creemos que todavía no llega a valores deseados. Para fomentar esto, vamos a aplicar descuentos en la compra On Line ofreciendo el envío sin cargo del producto.

En el cuadro del Anexo 5.1 que nos habla sobre el porcentaje de ventas que se da de forma On Line en la industria, contra el que se da en forma física, vemos que el porcentaje ronda el 10% salvo para los meses donde hay importantes ofertas como el Cyber Monday o Hot Sale. A esto apuntamos con SUMA. Fomentar la compra On line a través de grandes descuentos para evitar que una compra se frustre por falta de stock.



Es importante aclarar que la baja tasa de compra On line de estos productos se da porque la gente, al hacer una erogación de dinero tan importante, necesita cerciorarse de todo. Y para ello es que visita la tienda física.

Por esos motivos, Samsung ya trabaja en un proyecto de una app para que la gente tenga prácticamente la misma experiencia de comprar por la app que de forma física. De forma interactiva y respondiendo todo tipo de preguntas de forma inmediata.

Un segundo punto a tener en cuenta es lo que pasa con el transporte: Muchas ventas se pierden porque en muchas provincias el envío no está incluido. Es más, en muchas provincias, los productos Samsung no llegan. Es allí donde hace la diferencia marcas como GAFA. Por su gran red logística de llegar a cualquier punto del país sin cargo.

Esto es algo, que, si queremos competir de igual a igual con Drean, vamos a tener que mejorar. La idea principal es hacer una inversión importante para expandir nuestra red logística a todo el país. Llegar a penetrar el mercado de las provincias. Con SUMA va a ser muy importante lograr esto. La idea principal es poder realizar la logística de forma propia. Luego, existen provincias donde es mejor tercerizar este proceso. Compañías como Andreani que llegan a todo el país de una forma eficiente pueden realizar dicha tarea de forma eficiente también. Lo que no puede ocurrir más es perder una venta debido a la imposibilidad de entregarlo. Con SUMA no podemos permitirnos ese lujo.

Necesitamos copiar la estrategia de negocio de GAFA. Envíos a todo el país de forma gratuita. Y poder estar presente en todos los retails del país. Es una misión muy difícil, pero creemos que es necesario para ser el número de 1 en ventas en todo el país.



- **LAVARROPAS:**

La estrategia que vamos a utilizar tanto en los canales por los que vamos a intentar aumentar las ventas, como en el almacenamiento, como en el transporte es muy similar a la que vamos a adoptar para heladeras. Solamente queda por mostrar los porcentajes de ventas On Line y física (Anexo 5.2) que también vamos a querer mejorar a través de descuentos e incentivos en nuestra web.

Solamente queremos indicar la paridad en el análisis con respecto al porcentaje de ventas en Heladeras. Es algo propio de la industria. La gente suele hacer la investigación de forma On Line, pero al momento de la compra, se acerca al canal físico. Por eso es importante estar presente en todas las líneas de retails del país. Poder negociar con distribuidores que tengan presencia en todas las provincias.

Como dije anteriormente, la rentabilidad la vamos a ganar con el volumen de venta. No podemos permitirnos perdernos una venta por falta de stock o falta de presencia.

Tanto para el almacenamiento como principalmente el transporte, es necesario hacer alianzas con distintos partners de todas las provincias. En el caso donde nuestra propia logística deje de ser rentable, lograr alianzas con empresas como Andreani o Correo Argentino que son las empresas con mejores tasas de entrega en todo el país.

- **PROMOCIÓN:**

El correcto análisis de cómo se dará a conocer a nuestro producto es, a mi entender la clave del éxito o no de SUMA.



Como indicamos anteriormente, es necesario que SUMA penetre rápidamente en provincias donde predominan marcas como GAFA y Drean y donde Samsung tiene participación casi nula.

Al analizar la operatoria de las provincias, el punto de contacto más importante entre el cliente y la marca se da en el punto de venta. Creemos necesario que para dar a conocer más rápido la marca es necesario fuerza de venta especializada y capacitada para poder informar los beneficios de contar con productos de una marca como SUMA.

Igualmente, sabemos que hoy en día, con una buena capacitación del del vendedor no alcanza. Debemos llegar al cliente por otros canales:

Creemos que es muy importante lograr hacer una campaña fuerte de comunicación de los canales de mensajería instantánea o también conocidas como off site chat. El marketing directo con el consumidor es un arma muy importante que no podemos obviar. Fomentar una interacción con el cliente similar a un chat a través de redes sociales como WhatsApp, Facebook, Instagram. Dar a conocer fundamentalmente los precios con los que vamos a competir como así también las ventajas competitivas que tiene nuestro producto.

Una vez que logramos, a través de mensajes de redes sociales lograr la atención del cliente, seguir fortaleciendo el vínculo a través de notificaciones push. Que esté al tanto de nuestras novedades. Crear un vínculo a través de aplicaciones, beneficios e incentivos.

Es necesario captar rápidamente la atención de la gente. Es necesario hacer una inversión fuerte de comunicación al comienzo para lograr la rápida atención de la gente.

Será muy importante la comunicación en el B2B. Poder hacer rápidamente alianzas con las empresas más importantes de cada región del país será clave para comenzar a dar nuestros primeros pasos en la industria. Para ello serán muy importante las promociones.



Es importante aprovechar uno de las ventajas más importantes que tenemos sobre nuestros competidores: Un presupuesto de Marketing mucho más amplia que cualquier actor del mercado. Y creemos que eso debe quedar plasmado al momento del lanzamiento de SUMA.

COMUNICACIÓN:

Con respecto a la comunicación, hay dos objetivos muy importantes que debemos cumplir:

1. El primer objetivo está orientado a la captación de clientes de marcas como GAFA, Drean y Whirlpool evitando la canibalización con nuestra primera marca.

ESTRATEGIA:

Campañas de branding masivo. Es importante hacer mucho hincapié en la importancia de posicionar a SUMA como una marca que busca diferenciarse por precio, pero a su vez nos ofrece un producto altamente superior al ofrecido por sus potenciales competidores.

A través del branding masivo vamos a buscar el posicionamiento recientemente descrito. Darle a la marca la personalidad y los valores anteriormente ya explicados en el trabajo.

La utilización de redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter es un arma muy utilizada por los actores de la industria hoy en día.

Eventos de lanzamiento de marcas no solo en Capital Federal, sino también en las grandes provincias del interior. No hay que olvidarse que una de las premisas para lograr ser líder en ventas es captar el público del Interior. Las acciones de comunicación no pueden estar ajenas a esta premisa.



Inversión en influencers es algo también muy común en la industria. Buscar influencers que capten el target de gente que estamos buscando nos permitirá una visibilidad directa, con un alcance muy grande y de rápida penetración.

Buscar un fuerte posicionamiento a través de técnicas SEO como SEM. A través de técnicas SEM poder posicionarse fuertemente en Google, Facebook e Instagram.

Es importante aclarar que el contenido del mensaje al cliente debe hacer énfasis en que SUMA no está ofreciendo un producto premium. Que SUMA no está ofreciendo la mejor tecnología del mercado. En todo momento se debe hacer énfasis en que la marca compite por precio, y en ese segmento, es la que mejor producto ofrece.

Mostrar nuestras ventajas competitivas sobre otras marcas que buscan diferenciarse por precio.

Es importante no usar los mismos influencers que usamos para promocionar a Samsung. Estos influencers son elegidos por el target de seguidores que tienen, y la imagen que crearon en la gente. Usar los mismos personajes sería un error garrafal, ya que los clientes de Samsung se sentirían perdidos y no sabrían realmente que marca están comprando.

2- Lograr llegar al “top of mind” del consumidor en el plazo de un año.

ESTRATEGIA:

A través de las estrategias mencionadas anteriormente, y haciendo hincapié en la fidelización del cliente a través de programas de rewards, canales de comunicación ágil y servicio post venta es como vamos a buscar el Brand awareness.



La intención es lograr un story-telling que nos identifique con el consumidor. Un story-telling destinado al target descrito. Lograr que jóvenes que empiezan a dar sus primeros pasos en la vida independiente se vean reflejados en la historia que queremos mostrar.

7. MODO DE ACCION- PLAN TÁCTICO

CUSTOMER JOURNEY





8. **PRESUPUESTO:**

Como señalamos en el presupuesto del Anexo (Ver anexo 5.1) SUMA va a comenzar sus acciones de marketing al comienzo de marzo. En la época “Back to school.” La gente suele sacarse el chip de las vacaciones y se prepara a comenzar el año.

El presupuesto analizado proyecta todos los gastos de comercialización para todo el año, haciendo foco intenso en las primeras 8 semanas de lanzamiento, para lograr un rápido posicionamiento en la mente del consumidor.

Como indicamos en las estrategias de comunicación y en el párrafo de promoción, se va a hacer mucho hincapié en la promoción de la marca sobre todo en el interior del país.

El detalle del presupuesto se puede observar en el anexo 5.1

- **Medios audiovisuales:**
- **Televisión abierta:** Tanto en TV abierta como en TV por cable, la premisa es hacer una campaña fuerte. Poder abarcar muchos minutos al aire sin agobiar al consumidor.
- Como se muestra en el presupuesto, la intención es ir mechando la intensidad horaria en la pantalla. Arrancando de forma no tan agresiva e ir aumentando la cantidad de horas de forma intermitente. Históricamente mayo es un mes de muy buenas ventas para la línea blanca, por ende, la intención es terminar abril con una carga horaria intensa para posicionarnos fuertemente en la mente de los consumidores.
- **Televisión por cable:** Aprovechando el costo menor, vamos a hacer una campaña aún más agresiva que la realizada en la TV abierta. Igualmente, la estrategia es similar. Ir aumentando las horas al aire de forma intermitente, para llegar a fin de abril con una



cantidad de horas importantes para posicionar a SUMA en la cabeza de todos los consumidores.

- **Radio**: Más que nada en las provincias, donde la radio suele ser una compañía incondicional para las personas. Es importante penetrar de forma rápida e intensa.

- **Medios visuales**

- **Vía Pública**: Si bien en el anexo se encuentra detallado todo el presupuesto, es bueno aclarar la importancia que se le da a la participación en el interior del país.

Como señalamos durante el informe, va a ser muy importante para SUMA ganar terreno en las provincias. Para ello tiene que penetrar rápidamente y la mejor forma de hacerlo es no escatimando en la inversión de publicidad.

- **Redes Sociales**

- **Influencers**: Una manera de promoción que está creciendo a pasos agigantados en la industria. Cada vez son más los influencers que promocionan productos vinculados a la tecnología. Su alcance puede ser de cientos de miles de personas, el impacto es directo y su costo hace que sea una de las formas más elegidas a la hora de seleccionar el producto.

Vale aclarar que si es importante elegir a los influencers con mucho cuidado. Tener en cuenta sus seguidores y sus gustos.



- **Eventos:**

- Eventos en CABA y GBA: No solo en Capital, sino también en todas las provincias donde se lance la marca. Un evento que muestre que SUMA llegó al mercado para quedarse y ser actor principal del mismo.

Y, por último, es importante lograr una fuerte penetración a través de una venta especializada. Para ello es muy importante capacitar y bonificar a los vendedores:

- Fuerza de venta especializada: Claramente un ítem muy importante a la hora de la promoción del producto. Otorgarle al vendedor capacitación y comisiones de venta, va a ser muy importante para que SUMA sea tratada a la hora de la venta como prioridad por sobre marcas como GAFA, Drean, etc.

Promociones: Acciones de marketing tales como bonificaciones a los retailers para que puedan ofrecer descuentos importantes a los consumidores finales.

8.2- ESTADO DE RESULTADO- P&L

Concepto	USD
Ventas	\$ 139.848.027,80
CMV	\$ 90.901.218,07
Margen Bruto	\$ 48.946.809,73
Gastos de administracion	\$ 4.894.680,97
Gastos de comercializacion	\$ 9.789.361,95
Ganacia operativa	\$ 34.262.766,81
Costos financieros	-\$ 1.000.000,00
Ingresos financieros	\$ 1.000.000,00
Ganancia o perdida neta del periodo	\$ 34.262.766,81
Beneficio Neto despues de impuestos	\$ 11.991.968,38
Resultado integral neto del periodo	\$ 22.270.798,43



Teniendo como información la facturación del primer semestre de 2019, se supuso una igual facturación para el segundo semestre. A este valor, se le aplicó un 30% de aumento, teniendo en cuenta una posible inflación. A su vez, a esta facturación calculada en pesos, se le aplicó un TC constante para todo el año de \$77.

Una vez calculado el monto de las ventas, se le agrego el costo de la mercadería, que ronda un 65%. El primer año se calculó un porcentaje algo mayor debido a la nueva tecnología que se deberá implementar para algunos nuevos productos como las heladeras Frost o los nuevos diseños en lavarropas.

Al margen bruto se le agregaron los gastos administrativos que rondan el 10% y los gastos de comercialización, que incluyen los gastos de marketing anteriormente descritos que ronda el 20% anual. Como se detalló en el punto anterior, la intención es hacer una campaña de marketing bien agresiva, para posicionar la marca rápidamente en la mente de los consumidores

Por último, suponemos una equidad con respecto a los costos e ingresos financieros, y, por último, el habitual descuento por impuestos que nos dejan un saldo positivo mayor a \$20.000.000 para el primer año de operación.

9. CONSIDERACIONES FINALES

En épocas recesivas como la actual el bolsillo de la gente achica. La gente no solo consume menos, sino que, en muchos casos, cambia su elección de compra. Muta de comprar productos premium a marcas con precios más accesibles. Este fenómeno no es ajeno a ninguna industria, y mucho menos a la industria de electrodomésticos donde su consumo viene en caída libre desde 2017.



El objetivo de este análisis es buscar una solución para aumentar el market share de Samsung en épocas recesivas. Con este fin, se plantearon preguntas como: ¿Como hacen las empresas premium para vender en un contexto como el actual? En este contexto actual, ¿la gente se vuelca a productos más económicos? ¿O prefieren productos de calidad que puedan rendirle más años? Bajo estos interrogantes, y analizando el contexto que rodeaba a Samsung se recomienda tomar medidas nunca antes adoptadas por la empresa como es la creación de una segunda marca.

Analizando el gran mercado de gente que elige sus electrodomésticos por precio y como ese mercado crecía aún más en épocas de crisis es que se recomienda la necesidad de salir a competir en ese segmento. Tener que salir a ganar ese mercado cuando antes no existía tal necesidad.

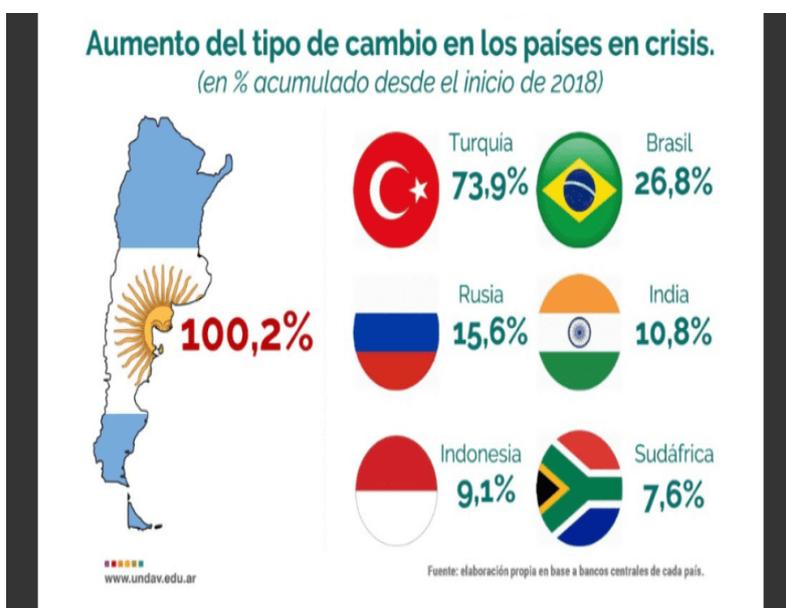
Sostengo que, aprovechando los recursos ya existentes de Samsung como su experiencia en el mercado, su tecnología y su capital humano es que la creación de una nueva marca que compita por precio va a ser mucho más sencillo.

Como se analizó durante el trabajo, marcas que compiten por precio como Drean son dueñas del 40% del mercado. Con una mejor tecnología, un mejor diseño y con precios similares que es que buscaremos son SUMA quedarnos con ese porcentaje del mercado.

El proceso debe darse de forma muy cuidadosa. Hay una línea muy delgada que nos separa de la canibalización con Samsung, y en caso que se cruce, todo este esfuerzo será en vano y autodestructivo.

Bibliografía/ Anexos

1.1- Devaluación de la moneda



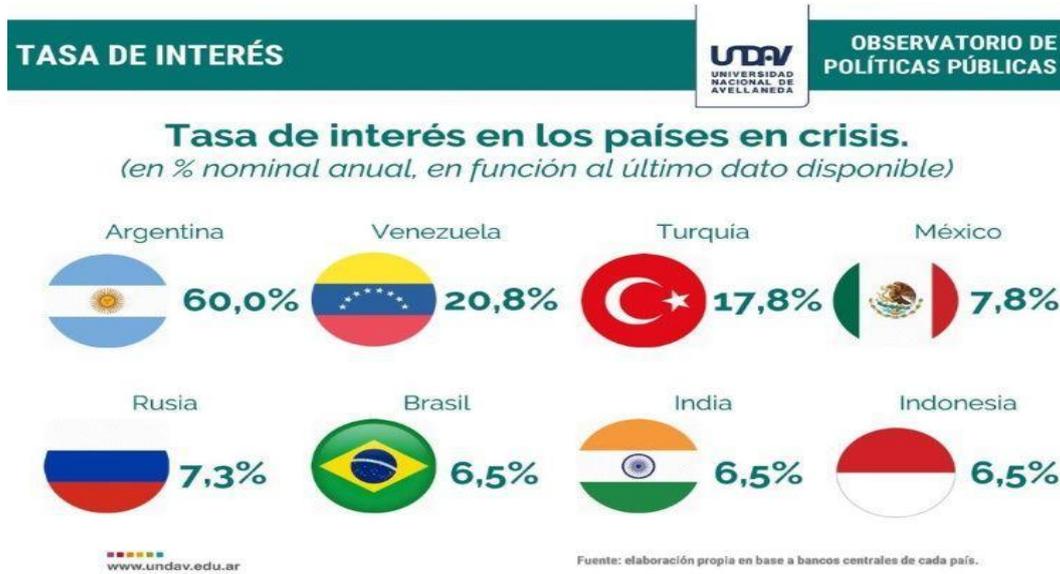
1.2-Salario mínimo en dólares





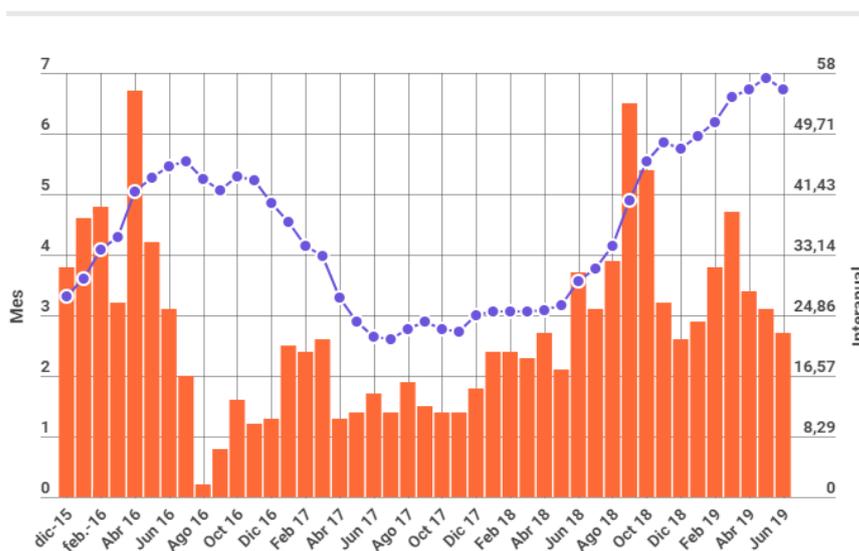
1.3 Tasa de interés

<https://www.baenegocios.com/economia-finanzas/Argentina-es-el-pais-que-mas-devaluo-su-moneda-a-nivel-mundial-en-2018-20180903-0016.html>



1.4 Inflación mensual e interanual

<https://finanzassanluis.wordpress.com/tag/jubilaciones/>

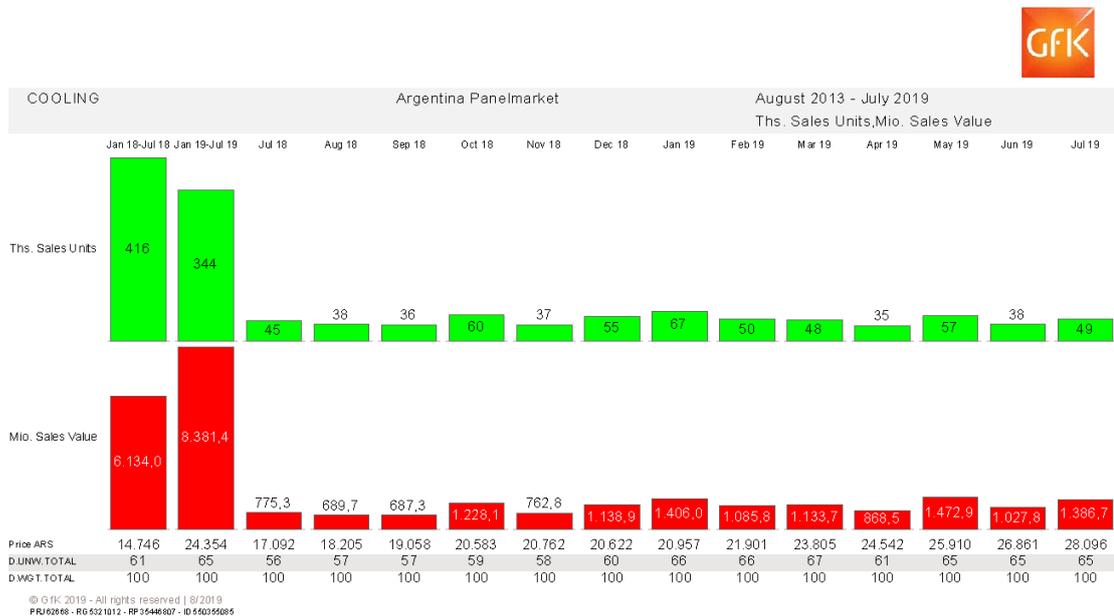




1.5 Tecnología Inverter

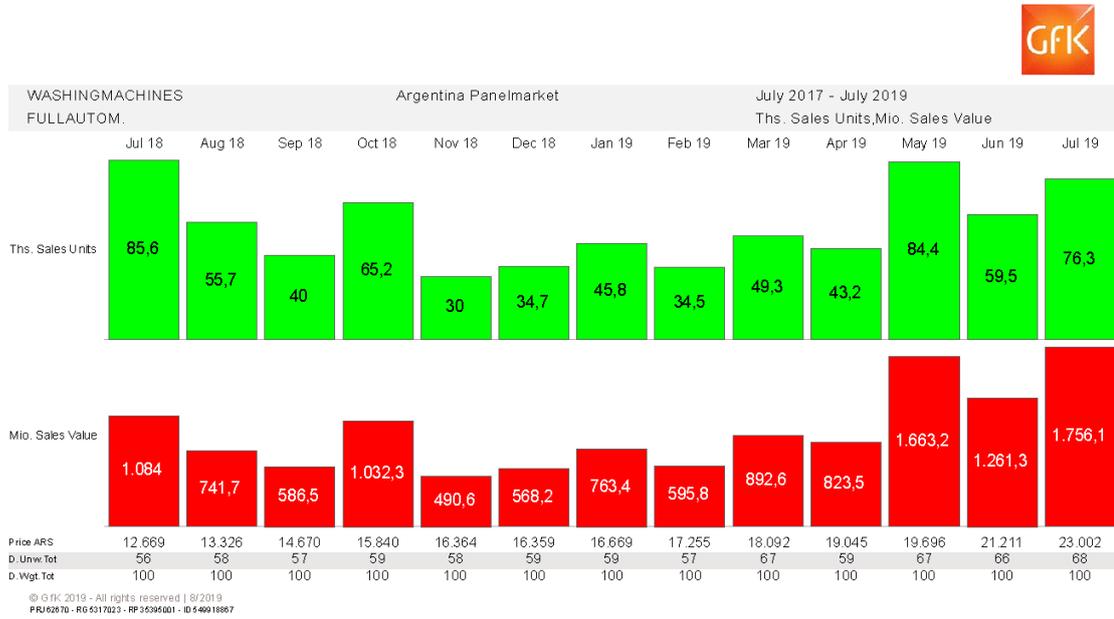


2.1 Dimensión del mercado de Heladeras:

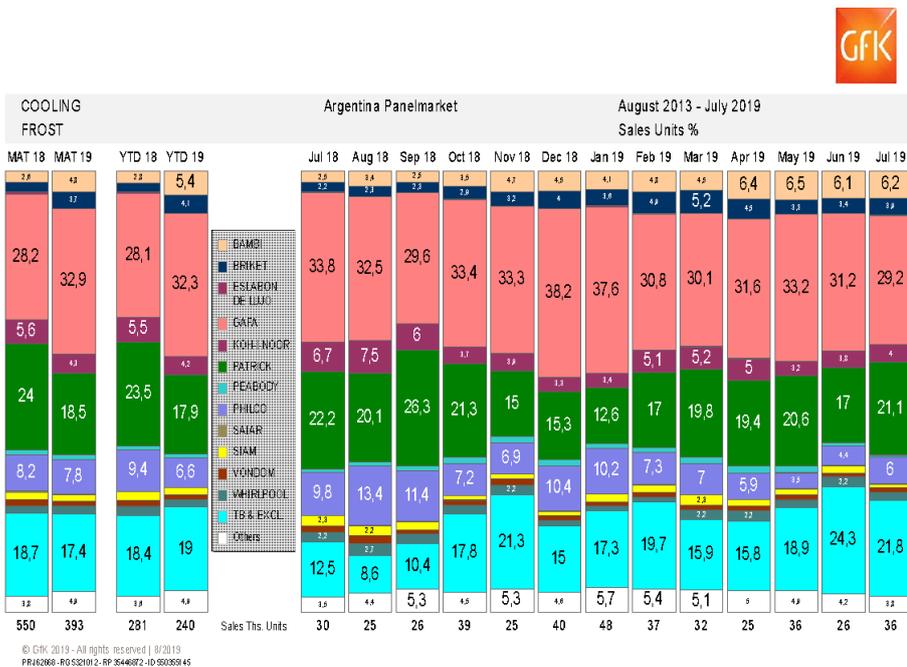




2.2 Dimensión del mercado de Lavarropas

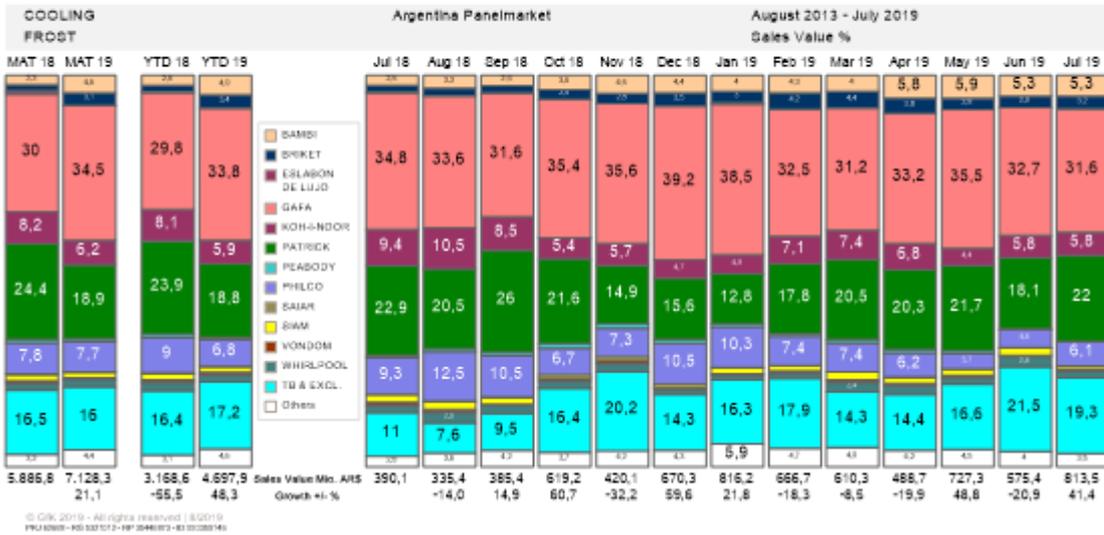


3.1 % Market share de los actores del mercado de heladeras Frost

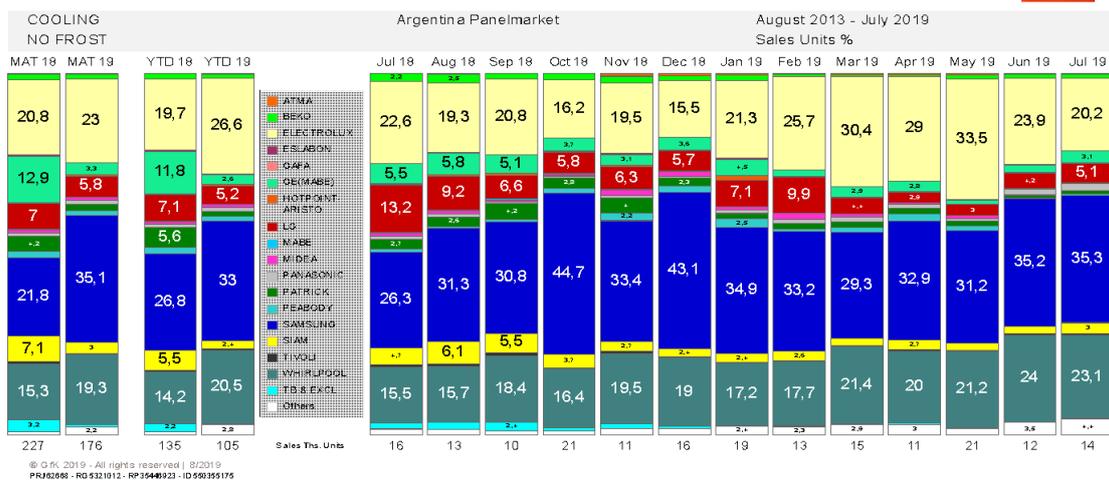




3.2 % en facturación del mercado de heladeras Frost.

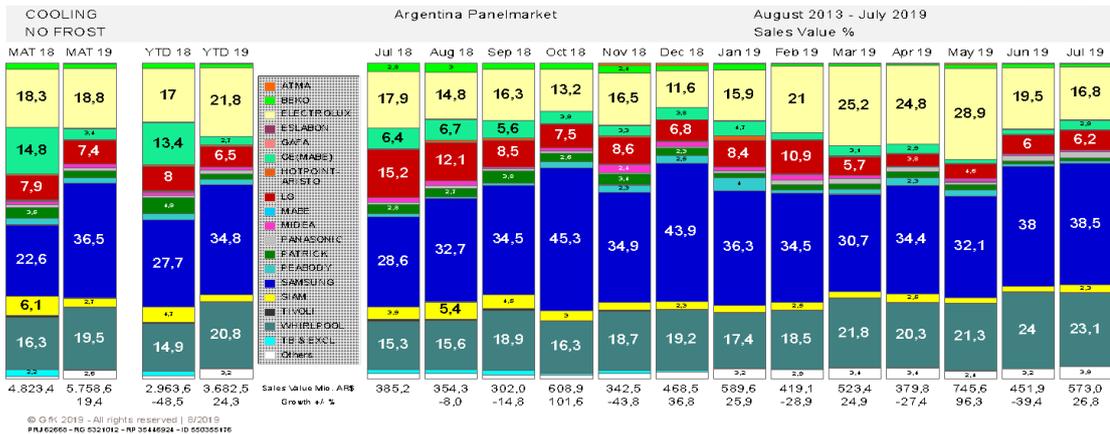


3.3 % Market share de los actores del mercado de heladeras No Frost

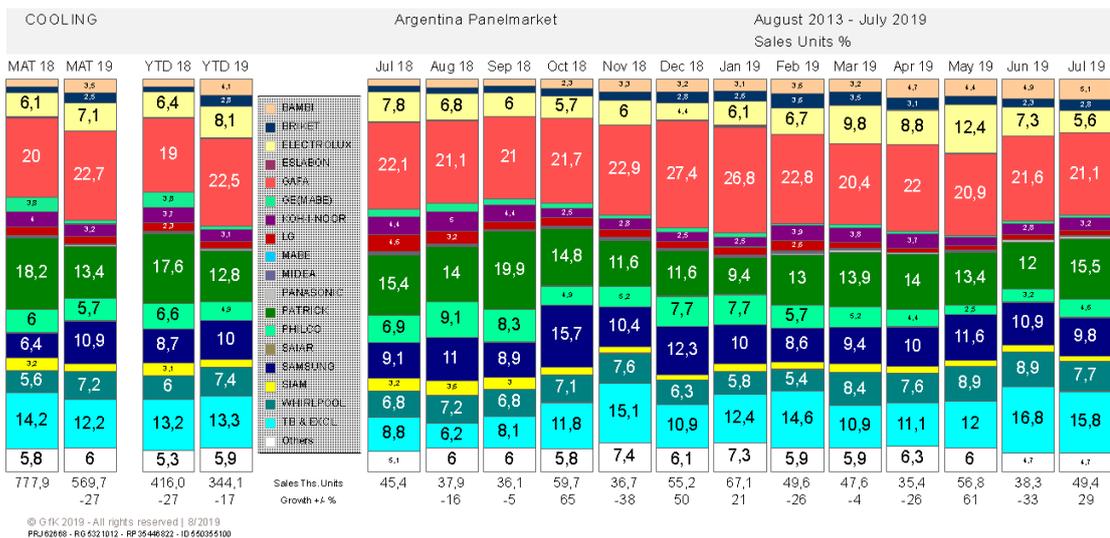




3.4 % en facturación del mercado de heladeras No Frost.

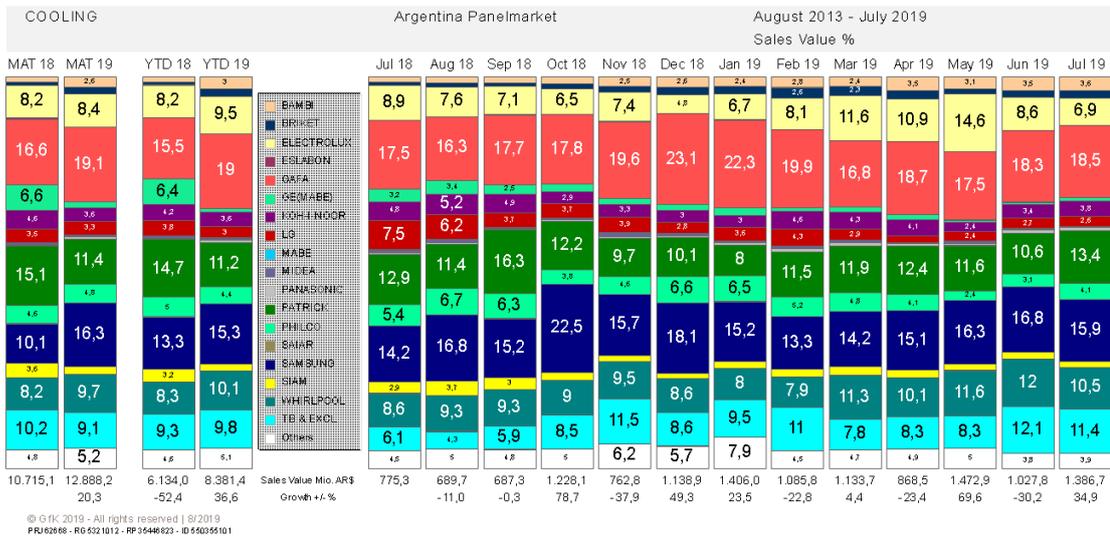


3.5 % market share total mercado Heladeras

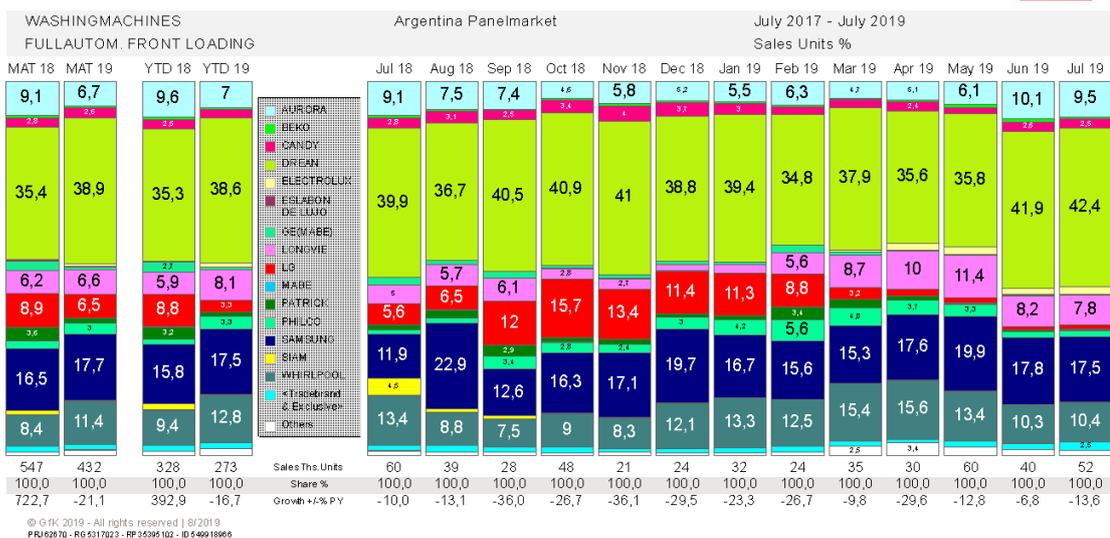




3.6 % facturación total mercado Heladeras

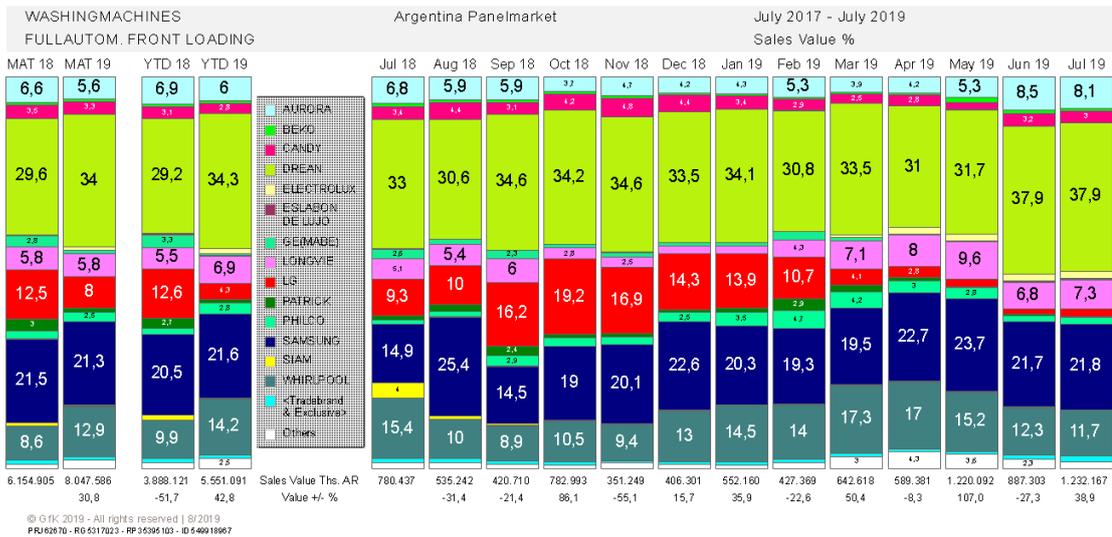


3.7 % market share Washing Machine Front Loading





3.8 % facturación Washing Machine Front Loading



3.9 Lavarropas de carga frontal más vendidos del mercado:



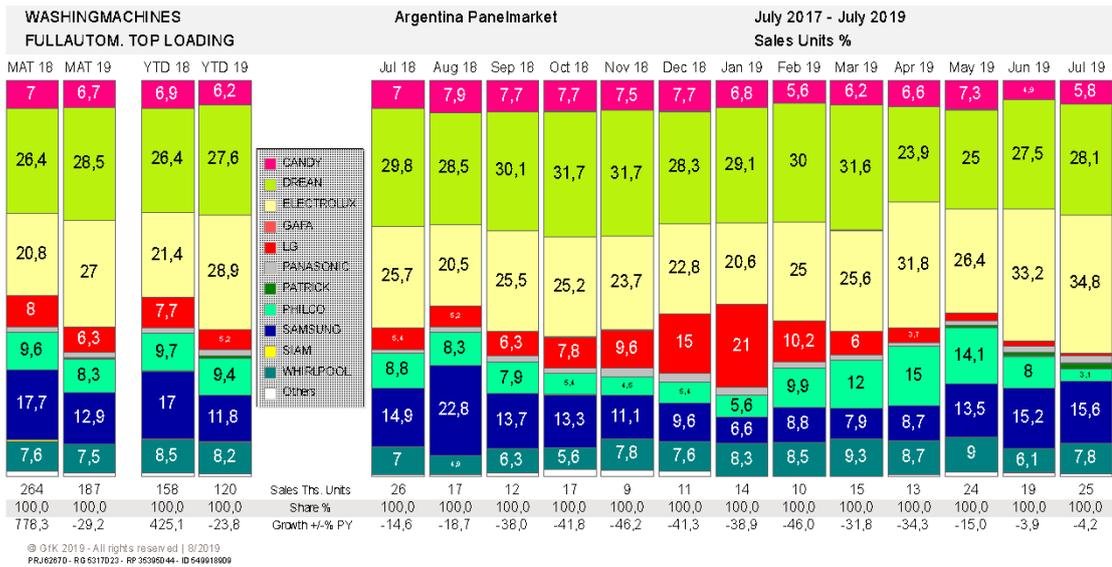
WASHINGMACHINES
FULLAUTOM. FRONT LOADING
Argentina Panelmarket
Jul19
TOP 20

	Sales Units		Sales Units%		D UNW. TOTAL		D WGT. TOTAL		PRICE ARS/JUN	
	Jul 19	Jun 19	Jul 19	Jun 19	Jul 19	Jun 19	Jul 19	Jun 19	Jul 19	Jun 19
DREAN_NEXT 6.06 ECO	3.548	2.066	7	5	26	20	50	40	18.617	17.123
DREAN_NEXT 8.12	3.391	3.264	7	8	26	30	60	62	23.647	22.141
DREAN_NEXT 6.06	3.001	2.848	6	7	25	34	65	62	18.760	17.560
AURORA_6506	2.410	2.088	5	5	26	28	67	67	18.676	16.884
DREAN_NEXT 8.12 ECO	2.256	1.251	4	3	13	11	40	27	22.953	21.892
DREAN_NEXT 6.08	1.874	1.530	4	4	25	22	56	56	20.374	19.422
LONGVIE_L16508	1.567	1.012	3	3	11	16	40	49	18.684	17.184
DREAN_NEXT 7.10	1.559	1.596	3	4	26	29	55	64	22.385	20.656
WHIRLPOOL_WN066A	1.405	892	3	2	16	18	49	39	20.848	18.854
SAMSUNG_WW65M0NHUU/XBG	1.341	1.069	3	3	20	18	63	45	22.381	20.890
SAMSUNG_WW65M0NHUU/XBG	1.241	323	2	1	20	15	53	37	25.335	26.278
DREAN_NEXT 7.09	1.128	1.059	2	3	17	20	39	41	21.222	19.605
WHIRLPOOL_WNG76A	932	640	2	2	12	18	35	35	22.034	21.518
SAMSUNG_WW70J4463GSUBG	931	987	2	2	13	17	51	49	32.725	26.860
AURORA_8512	931	750	2	2	5	6	15	11	21.972	18.498
WHIRLPOOL_WLFCF85B	835	885	2	2	16	19	50	52	32.862	28.424
DREAN_NEXT 7.10 ECO	832	152	2	2	9	3	27	12	22.016	20.791
LONGVIE_L18012	824	1.181	2	3	9	8	29	30	22.396	13.176
AURORA_7510	772	568	1	1	13	13	22	19	20.839	20.494
SAMSUNG_WW90M4WPUU	717	691	1	2	12	20	36	37	29.679	29.051
Sub Total	31.494	24.853	61	61	65	61	99	99	21.890	20.059
Total	51.719	40.442	100	100	68	65	100	100	23.824	21.940

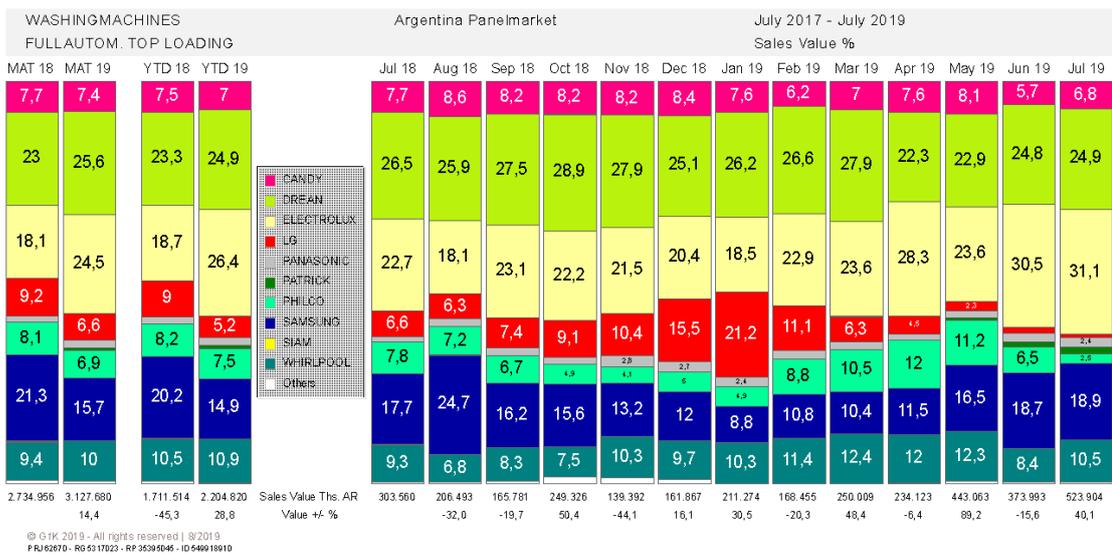
© GfK 2019 - All rights reserved | 8/2019
PRJ62670 - RG 6317823 - RP 35395126 - ID 646918889



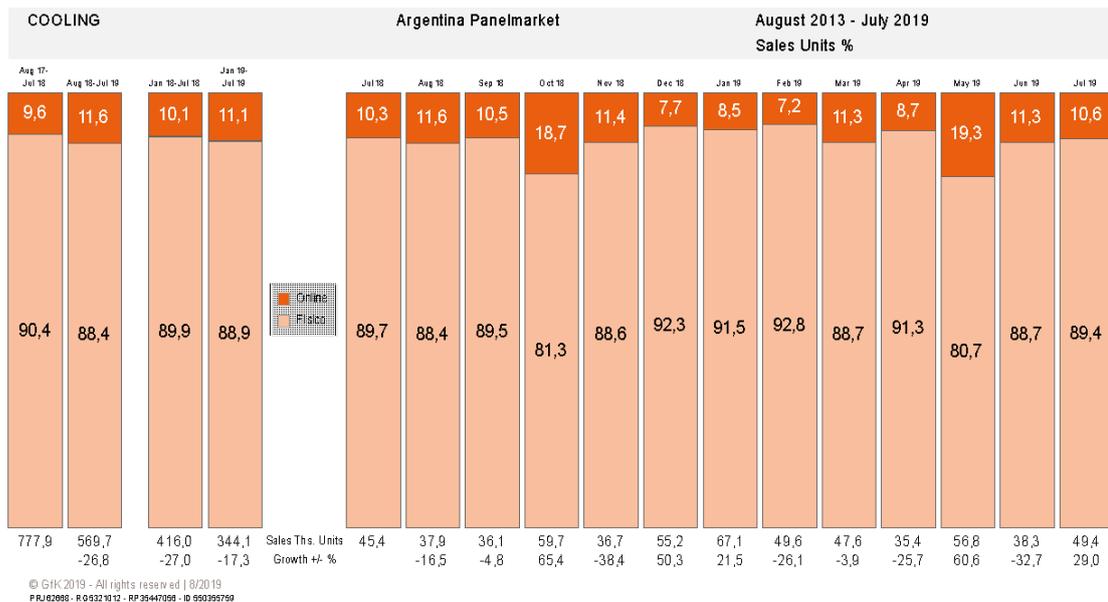
3.10% market share Washing Machine Top Loading



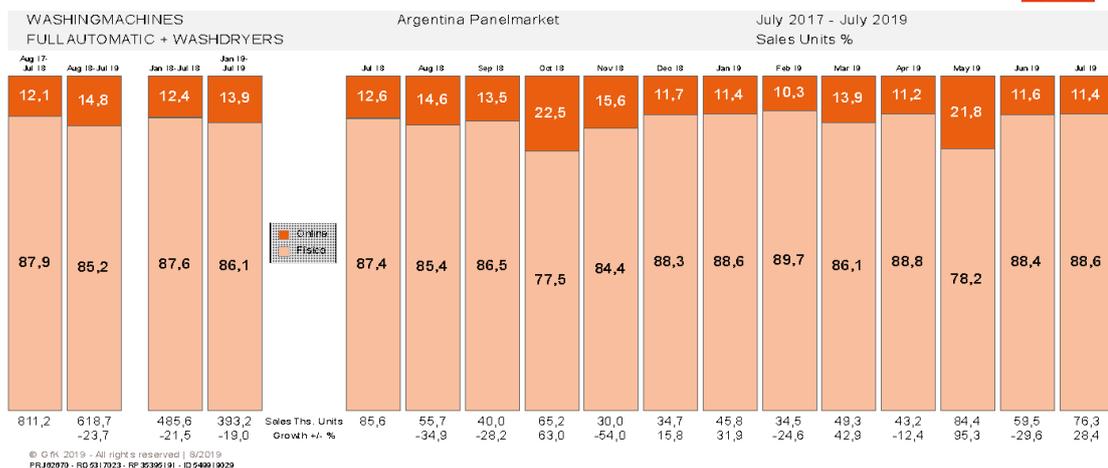
3.11 % facturación WM Top Loading



4.1 % Ventas Físicas, Online heladeras



4.2 % Ventas Físicas, Online Lavarropas





5.1 Presupuesto para lanzamiento de Marketing

MEDIOS	Categorías	Presupuesto total meses lanzamiento USD
Medios audiovisuales	Television abierta	\$ 678.965,50
	Television cable	\$ 765.790,00
	Radio	\$ 525.000,00
	Video On line Mainstream	\$ 40.000,00
Medios visuales	Sextuples CABA y GBA	\$ 554.045,00
	Estatica CABA	\$ 340.000,00
	Estatica Interior del pais	\$ 175.000,00
SEM	SEM	\$ 25.000,00
REDES SOCIALES	Facebook e Instagram	\$ 85.000,00
	Influencers	\$ 625.000,00
Compra de audiencia	Compra de audiencia	\$ 22.500,00
Eventos	Eventos CABA e interior	\$ 4.750.000,00
Ventas	Fuerza de venta	\$ 1.203.061,45
	Promociones	\$ -
TOTAL		\$ 9.789.361,95

Citas:

Pagina 5.

<https://comex.iprofesional.com/comex/275531-celulares-ventas-pymes-Fin-de-fiesta-para-los-electro-precios-de-TV-celulares-y-heladeras-subieron-casi-50-y-ventas-en-algunos-rubros-tocan-su-peor-nivel-en-20-meses>

Pagina 16.



Universidad de Buenos Aires
Facultad de Ciencias Económicas
Escuela de Estudios de Posgrado



79

<https://www.infobae.com/economia/2019/06/25/el-gobierno-amplia-el-programa-ahora-12-se-podra-usar-todos-los-dias-se-suman-nuevos-rubros-y-suben-los-topes/>