



**“PLAN DE MARKETING PARA LIDERAR EL
MERCADO DE PROVINCIAS (2016-2017)”**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Marketing y Gestión Comercial**

Presentado por

Srta. Samantha Cerna Miranda

Sr. Erick Ortiz García

Sr. Paulo Vergara Figueroa

Asesor: Profesor Felipe Del Río

2015

A nuestras familias por habernos impulsado y
apoyado durante todo el proceso de la maestría.

Resumen ejecutivo

Los resultados de ventas de la línea de lavadoras Samsung, al cierre del 2014, muestran un favorable crecimiento en Lima, logrando durante los últimos seis meses una reducción considerable en la brecha. Sin embargo, la estrategia desarrollada no obtuvo los mismos resultados alentadores en provincias. Se observa una significativa distancia con el líder del mercado, LG.

A pesar de la desaceleración económica que vive nuestro país, existen oportunidades con relación al comportamiento de los consumidores, sobre todo en el mercado de provincias, que está demandando mejores experiencias en su proceso de compra. Los decisores de compra, en su mayoría mujeres, tienen expectativas cada vez mayores, fruto del crecimiento y expansión del *retail* en sus ciudades.

El estudio de investigación de mercado revela que tanto la marca Samsung como LG lideran la recordación de marcas en provincias, dejando una marcada distancia con respecto a los demás competidores. Sin embargo, LG obtiene una notable diferencia en indicadores de preferencia, lo que confirma que Samsung tiene un problema que no se está atendiendo y que le está costando participación de mercado en las ciudades del interior del país.

Los principales hallazgos de la investigación nos revelan oportunidades para mejorar la implementación en el punto de venta y, sobre todo, en el servicio de los promotores, que son los principales aliados en el cierre final de la compra. Asimismo, nos detallan hábitos y comportamientos de consumo peculiares de las decisoras de compra de provincias que nos permiten enfocar las estrategias del plan de marketing hacia la búsqueda de la satisfacción de sus necesidades.

Estos descubrimientos nos hacen suponer que la estrategia debe estar más concentrada en reforzar el mensaje, de acuerdo con la promesa de valor de la marca, y en el promotor, quien va a transmitir adecuadamente esta comunicación y a ofrecer un servicio que involucre el desarrollo de *soft skills*, hacia la promesa de una mejor experiencia en el punto de venta.

El plan de marketing que proponemos profundizará en ambos aspectos con el objetivo de incrementar la participación de mercado en provincias.

Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos	vii
Índice de anexos	viii
Capítulo I. Análisis externo.....	1
1. Análisis del entorno (PESTEG)	1
1.1 Entorno político	1
1.2 Entorno económico	2
1.3 Entorno social	4
1.4 Entorno tecnológico	5
1.5 Entorno ecológico	6
1.6 Entorno global.....	7
2. Análisis del microentorno	8
2.1 Identificación, características y evolución del sector.....	8
2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter	8
2.3 Análisis de la cadena de suministro (proveedores, distribuidores y colaboradores).....	11
2.4 Análisis del mercado.....	12
2.5 Análisis de la competencia.....	17
Capítulo II. Análisis interno.....	27
1. Historia y evolución.....	27
2. Organización y estructura	27
3. Productos	28
4. Análisis de la cadena de valor.....	29
5. Matriz FODA.....	30
6. Definición del problema y objetivos de la empresa	31
Capítulo III. Investigación de mercado.....	32
1. Objetivos de la investigación	32
2. Tipo de investigación.....	32
2.1 Metodología y técnica utilizada	33
2.2 Tamaño y composición de la muestra.....	33
3. Resultados	34
4. Conclusiones.....	37

Capítulo IV. Estrategia comercial	39
1. Definición de objetivos de marketing y financieros	39
2. Definición de mix comercial.....	39
2.1 Estrategia de producto.....	39
2.1.1 Promesa de marca	39
2.1.2 Posicionamiento.....	40
2.2 Estrategia de comunicación	42
2.2.1 Definición de mensaje	42
2.2.2 Definición de medios e inversión	44
2.3 Estrategia de distribución.....	44
2.3.1 Estrategia de canales.....	44
2.3.2 Estrategia de FF.VV.	46
2.4 Planes de acción BTL	49
3. Finanzas y presupuestos.....	50
3.1 Proyección de ventas.....	50
3.2 Presupuesto de inversión.....	50
3.3 Margen de contribución	50
4. Control	51
4.1 Indicadores de gestión.....	51
4.2 Cronograma de actividades.....	51
5. Plan de contingencia	52
5.1 Primer escenario: nivel de ventas por debajo de lo proyectado	52
5.2 Segundo escenario: reacción de competencia	52
5.3 Tercer escenario: cadenas no aceptan participar en el plan de provincias	52
Conclusiones y recomendaciones	53
Conclusiones	53
Recomendaciones.....	54
Bibliografía	55
Anexos	58
Nota biográfica	73

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias políticas.....	2
Tabla 2.	Indicadores económicos	2
Tabla 3.	Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias económicas	4
Tabla 4.	Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias sociales.....	5
Tabla 5.	Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias tecnológicas	5
Tabla 6.	Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias ecológicas	7
Tabla 7.	Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias globales	7
Tabla 8.	Competidores del mercado de lavadoras	10
Tabla 9.	Tenencia artefactos para el hogar – total interior urbano	14
Tabla 10.	Perfil del consumidor	16
Tabla 11.	Evaluación de atributos – provincias.....	20
Tabla 12.	Principales canales modernos de distribución.....	23
Tabla 13.	Cantidad de promotores por territorio	25
Tabla 14.	Indicadores de desempeño de la fuerza de ventas en provincias.....	25
Tabla 15.	Misión, visión y filosofía de negocios Samsung	27
Tabla 16.	Matriz FODA	30
Tabla 17.	Objetivos de la empresa.....	31
Tabla 18.	Objetivos generales y específicos del estudio de investigación de mercado.....	32
Tabla 19.	Ficha técnica del estudio de investigación	33
Tabla 20.	Fase cuantitativa	33
Tabla 21.	Fase cualitativa	33
Tabla 22.	Objetivos de marketing y financieros de la empresa 2016-2017.....	39
Tabla 23.	Diseño de mantra de la marca	40
Tabla 24.	Criterios de segmentación del mercado.....	41
Tabla 25.	Inversión en medios publicitarios.....	44
Tabla 26.	Acuerdos comerciales para canales	45
Tabla 27.	Promociones y acciones con la cadena EFE.....	46
Tabla 28.	Promociones y acciones con la cadena La Curaçao	46
Tabla 29.	Cumplimiento de requisitos para lograr el ascenso de rango	48
Tabla 30.	Propuesta de zonificación.....	48

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Crecimiento del sector comercio versus PBI.....	8
Gráfico 2.	Cadena de suministro Samsung Perú.....	12
Gráfico 3.	Venta de lavadoras en Perú	12
Gráfico 4.	Ventas anual de lavadoras Lima versus provincias	13
Gráfico 5.	Estacionalidad de la demanda de lavadoras Lima versus provincias	14
Gráfico 6.	Lugar de compra de electrodomésticos	17
Gráfico 7.	Lealtad de marca de electrodomésticos	17
Gráfico 8.	Participación de mercado lavadoras – principales competidores	18
Gráfico 9.	Participación de mercado lavadoras – otras marcas	18
Gráfico 10.	Participación de mercado lavadoras – Lima y provincias	19
Gráfico 11.	Estrategias genéricas de competidores del mercado lavadoras	19
Gráfico 12.	Posicionamiento de LG y Daewoo	21
Gráfico 13.	Inversión publicitaria anual de principales marcas de lavadoras.....	22
Gráfico 14.	Participación de categorías de canales de distribución de las marcas de lavadoras.....	24
Gráfico 15.	Estructura actual de FF.VV	25
Gráfico 16.	Organigrama de la empresa	28
Gráfico 17.	Categorías y líneas de productos	29
Gráfico 18.	Cadena de valor Samsung	30
Gráfico 19.	Asociaciones principales de la marca Samsung	40
Gráfico 20.	Puntos de semejanza versus puntos de diferencia de marcas de lavadoras	42
Gráfico 21.	Posicionamiento de la marca	42
Gráfico 22.	Propuesta de línea de carrera para promotores	47
Gráfico 23.	Propuesta de nueva estructura de trade marketing	49

Índice de anexos

Anexo 1.	Ingresos familiares declarados (nuevos soles).....	59
Anexo 2.	Distribución por NSE en hogares	59
Anexo 3.	Incremento de la clase media.....	60
Anexo 4.	Las 5 fuerzas de Porter	60
Anexo 5.	Penetración de medios y afinidad.....	61
Anexo 6.	Resultados de estudio de investigación de mercado.....	61
Anexo 7.	Proyección de ventas	69
Anexo 8.	Presupuesto de inversión	70
Anexo 9.	Margen de contribución.....	71
Anexo 10.	Cronograma de actividades	72

Introducción

El presente trabajo de investigación corresponde al plan de marketing elaborado para la marca Samsung con el objetivo de liderar el mercado de provincias, durante el período 2016-2017. Este documento plasma la estructura del desarrollo de la estrategia enfocada en una mayor difusión de su posicionamiento a través de la comunicación de su principal promesa de valor, y en brindar una mejor experiencia en el punto de venta.

Samsung Electronics Perú, filial de Samsung Electronics, es una corporación de alto nivel con áreas comerciales que abarcan diversos tipos de productos electrónicos, con tecnologías innovadoras en su rubro. Samsung es una marca líder mundial que ingresa en el mercado peruano en la década de los 90 y que logró consolidarse como una de las preferidas de los consumidores. El presente trabajo se centra en la línea de lavadoras que representa el 15% del total de ventas de la compañía. En este panorama, Samsung lidera la participación de mercado de Lima, pero se queda con un trabajo pendiente en provincias.

En el capítulo I se analiza el macroentorno, donde podremos ver en detalle aspectos políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y globales, es decir, fuerzas externas de la empresa que afectan sus actividades y decisiones. A su vez, se analiza el microentorno, que permitirá comprender los factores del entorno competitivo y del sector.

El capítulo II hace mención al análisis interno de la marca, abarcando la historia de la empresa, las características y cómo se encuentra estructurada. Estos aspectos nos permiten determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

El capítulo III detalla los principales hallazgos del estudio de investigación de mercado convirtiéndose en la guía de la estrategia a desarrollar para el plan. El estudio contempla una fase cuantitativa usando encuestas para su desarrollo y una fase cualitativa, a través de entrevistas.

El capítulo IV lo conforma la estrategia comercial diseñada para liderar el mercado de provincias, centrándose en el mensaje y en una mayor difusión, así como el diseño de un plan de fidelización para los promotores, sobre todo en los canales de mayor preferencia de los consumidores de provincias. En esta sección se definen los objetivos, estrategias y planes de acción. A su vez, se detallará la parte financiera y presupuesto, que comprende la proyección de ventas, presupuesto de inversión y margen de contribución. Finalmente, se plantean los mecanismos de control para dicho plan.

Capítulo I. Análisis externo

1. Análisis del entorno (PESSTEG)

1.1 Entorno político

A un año del término del gobierno del presidente Ollanta Humala, el país atraviesa por una sensación de inestabilidad política impulsada por crisis en los gabinetes designados, escándalos de las bancadas, decrecimiento de la aprobación de la gestión del primer mandatario y su primera dama, deficiente manejo de los conflictos sociales, sobre todo en el interior del país, y un clima de inseguridad ciudadana.

En ese sentido, la confianza empresarial durante este periodo se sitúa en su segundo punto más bajo. De acuerdo con el sondeo anual de Apoyo Consultoría (2015), el resultado fue negativo y se encuentra en un nivel similar a la etapa pre electoral pasada. El reporte muestra que la tendencia siempre ha sido a la baja y esta última etapa se encuentra por debajo de las anteriores.

Según el reporte, el nivel de confianza empresarial presenta estos indicadores debido a que el *performance* del gobierno peruano es bajo. Esto impacta directamente en las inversiones, ya que el Estado no ha garantizado políticas eficientes que aseguren que la economía vuelva a tener tasas de crecimiento superiores al 5% (a pesar de algunos paquetes reactivadores lanzados). El crecimiento de la inversión privada, menos del 2% en el primer trimestre del 2015, produce inestabilidad y conlleva a un estancamiento en la generación de empleo y una disminución del aumento del ingreso de la población.

Por el momento no se vive incertidumbre, de cara a las próximas elecciones en el 2016, sino de cautela. Los candidatos presidenciales con mayor aceptación, conforme a la más reciente encuesta de la Compañía Peruana de Estudios de Mercado y Opinión Pública (CPI 2015) para agosto de este año, revelan a Keiko Fujimori con un 34,2% de preferencia, seguido por Pedro Pablo Kuczynski con un 14,7% y Alan García con un 8,0%. El informe también ubica a Alejandro Toledo, Lourdes Flores Nano, Humberto Lay y César Acuña dentro de los resultados.

Tabla 1. Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias políticas

Tendencias	Cambios en la relación clientes / proveedores	Efecto probable	Conclusión
Inestabilidad política	Desaceleración económica, caída de tasas de crecimiento. Decrecimiento de la inversión	Disminución de la generación de empleo y estancamiento del poder adquisitivo de la población	Amenaza
Política fiscal no tiene el impacto esperado	Bajo nivel de confianza empresarial	Recelo de inversionistas: planes de expansión, reducción de costos	Amenaza
Año preelectoral	Riesgo de frenar la reactivación económica	Incertidumbre en gobernabilidad	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.2 Entorno económico

Es importante conocer y tener en consideración los principales indicadores económicos del país (tabla 2) ya que estos afectan el desempeño de las empresas, el comportamiento del mercado e, incluso, el presupuesto familiar disponible para adquirir nuevos productos.

Tabla 2. Indicadores económicos

Principales indicadores económicos	2012	2013	2014	2015	
				I Trim.	II Trim.
PBI (Tasa de crecimiento)	6,0%	5,8%	2,4%	1,8%	3,0%
Inflación	2,6%	2,9%	3,2%	3,0%	3,5%
Tipo de cambio promedio (S/. por USD)	2,64	2,70	2,84	3,06	3,15

Fuente: Elaboración propia, 2015

Actualmente, vivimos una desaceleración de la economía en la que hemos pasado de tener ratios de crecimientos en el PBI de 6% en el 2012 a un 3% en el segundo trimestre de este año. Según el Instituto de Economía y Desarrollo Empresarial (IEDEP), de la Cámara de Comercio de Lima (CCL 2015), se proyecta que cerremos el año a un ratio de crecimiento de 2,7% y que el 2016 se sitúe en un 3,0%, impulsado principalmente por el sector minero.

Asimismo, la inflación se ha mantenido cerca al 3% desde el 2013 hasta principios del 2015. Si bien durante el segundo trimestre subió 0,5%, se proyecta que cerremos el año en un 3% y que se mantenga dicha cifra para el próximo año.

El tipo de cambio (nuevos soles a dólares americanos) se muestra a la alza en los últimos meses, sin embargo, vemos que en promedio este crecimiento es real desde años anteriores, pues se ha pasado de un 2,64 en el 2012 a un 3,15 en el segundo trimestre del 2015. Este incremento se da a pesar de contar con la intervención del BCR, que busca frenar este escenario. Según proyecciones del BBVA *Research*, el tipo de cambio cerrará el 2015 en 3,20 y llegará a 3,22 durante el 2016.

Respecto al desarrollo del sector de centros comerciales, que es una de las principales plazas que concentran *retails*, en donde se da lugar gran parte de las ventas de electrodomésticos, cuenta con un crecimiento sostenido y, según proyecciones de la Asociación de Centros Comerciales del Perú (ACCEP), se espera consolidar una venta que supere los \$7.000 millones el 2017. En número de establecimientos durante el 2014, se consolidó en 72 centros comerciales en total país y se espera tener 13 nuevos en provincias entre el 2015 y 2016.

Sobre la economía personal de la población, evaluado a través del índice de confianza del consumidor (GFK, 2015), puede inferirse que la gente percibe cambios. El último indicador nos dice que este índice se desplomó en junio a su más bajo nivel desde que se tiene registro en mayo del 2012. En Lima, la confianza bajó 11 puntos a un nivel de 89 y, en provincias, fue solo de tres puntos a un 85. Sin embargo, llama la atención que el 79% de la población sostiene que su situación económica personal se mantiene igual o mejoró respecto al año anterior, frente al 80% que sostenía esto en mayo. Además, un 78% de la población cree que la situación económica de su hogar estará igual o incluso mejor en los próximos 12 meses, solo dos puntos porcentuales menos que el 80% que decía esto en mayo último.

Finalmente, otro factor económico que toma importancia es el incremento del bienestar económico de las familias (Arellano Marketing 2015). En el anexo 1 podemos ver que el ingreso familiar en provincia ha logrado un aumento del 22% en el periodo 2013-2015, llegando a S/1.699. Otro ratio destacable es que se van acortando las brechas entre los ingresos familiares declarados de Lima y del resto del país.

Tabla 3. Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias económicas

Tendencias	Cambios en la relación clientes / proveedores	Efecto probable	Conclusión
Desaceleración económica	Desconfianza del sector privado en la inversión Decrecimiento de la inversión, corte de gastos	Estancamiento de proyectos	Amenaza
Boom centros comerciales	Ambiente propicio para planes de expansión Mayores plazas	Mayor cobertura en canales Acceso a mejores experiencias de compra	Oportunidad
Bienestar económico de familias de provincias	Potencial de ventas, mayores ingresos	Nuevos procesos de compra, nuevos comportamientos del consumidor	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.3 Entorno social

El crecimiento económico del Perú en los años anteriores ha tenido un impacto positivo en la sociedad, generando un beneficio económico en las familias peruanas, tanto en Lima como en provincias. De acuerdo con Ipsos Perú (2014), a nivel país, considerando ciudades tanto urbanas como rurales, tenemos un crecimiento en los niveles socioeconómicos A, B y C. Esto se da, sobre todo, en los niveles B y C, donde desde el 2005 al 2014 el nivel socioeconómico B pasa de un 5,7 a 10,5%, mientras que el nivel socioeconómico C pasa de 16,8 a 24,7%. Además, durante el mismo periodo, notamos una disminución de los niveles D y E, cayendo de un 26,5 a 24,6% y de un 49,7% a un 38,2% (anexo 2).

Si analizamos el incremento de la clase media en Lima y provincias, observamos un incremento considerable, donde la clase B y C en provincias pasan de representar un 30% en el 2013 y un 36% en el 2015 (anexo 3). Estos cambios en la sociedad representan oportunidades de negocio donde podemos consolidar crecimiento de marca generando estrategias propias para los niveles socioeconómicos que se encuentran en desarrollo, ya que en muchos casos, las familias optarán por mejorar su calidad de vida mediante la adquisición de productos de ayuda en el hogar. Tal es el caso de los productos de línea blanca, como las lavadoras.

Tabla 4. Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias sociales

Tendencias	Cambios en la relación clientes / proveedores	Efecto probable	Conclusión
Crecimiento de clase media en provincias	Mayor capacidad adquisitiva Consumidor mejor informado, más exigente	Mejor calidad de vida	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.4 Entorno tecnológico

La tecnología en este sector cumple una función importante, puesto que es la ventaja diferencial para muchas de las marcas de la industria. Ello se demuestra a través de las diferentes características de su funcionalidad y diseño lo cual se puede apreciar a través de la amplia gama de modelos, nuevos ciclos de lavado, eficiencias en los procesos de lavado y accesorios en general. La innovación tecnológica, a través de un ritmo agresivo en lanzamientos, impulsa el crecimiento del sector. Es demandado por los nuevos comportamientos en el consumidor, tanto para el que busca practicidad/modernidad como el que desea mayor eficiencia en el desempeño del lavado.

La tecnología también ha ayudado a crear en la industria de línea blanca, electrodomésticos más eficientes y con menor gasto, tanto en electricidad como en consumo de agua. En el sector de lavadoras encontramos nuevas fórmulas de lavado que requieren ciclos cada vez más cortos y un menor uso de energía. Inclusive, existen modelos que tienen programas de lavado ecológico. La más reciente innovación es el ingreso de electrodomésticos con conectividad wifi, que permitirán a los consumidores operar y monitorear, desde cualquier lugar, el funcionamiento del equipo mediante aplicaciones, controles y alarmas.

Tabla 5. Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias tecnológicas

Tendencias	Cambios en la relación clientes / proveedores	Efecto probable	Conclusión
Innovación, nuevas tecnologías	Nuevos modelos, nuevos atributos y funcionalidades	Incremento de oferta	Oportunidad
Conectividad	Nueva demanda de tecnologías especializadas	Incremento de la demanda especializada	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.5 Entorno ecológico

Entre fines del 2015 y principios del 2016, el país enfrentará intensas lluvias, producto del fenómeno climático El Niño, que en anteriores oportunidades ha provocado decenas de muertos y la pérdida de hogares, así como también la pérdida económica en actividades primarias. A la fecha, el Estado ha decretado zonas de emergencia a los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, Cajamarca, Amazonas, San Martín, Ancash, Lima, Ica, Arequipa, Cusco, Puno, y Callao. Este peligro inminente tendrá un impacto negativo sobre las empresas en general ya que también podría verse afectado el sector *retail*. Las vías de acceso y carreteras podrían verse dañadas por las consecuencias que deje a su paso el fenómeno.

De otro lado, uno de los factores claves dentro del entorno ecológico es la Ley 27345, Ley de Promoción del Uso Eficiente de la Energía (Osinerg 2000), ya que «Contribuye a asegurar el suministro de energía, mejorar la competitividad del país, generar saldos exportables de energéticos, reducir el impacto ambiental, proteger al consumidor y fortalecer la toma de conciencia en la población sobre la importancia del Uso Eficiente de la Energía (UEE)». Este reglamento es una iniciativa del gobierno que busca la formación de una cultura de uso eficiente de la energía eléctrica. Los programas que se han implementado han tenido, principalmente, como foco a los consumidores, pero constituye una gran oportunidad que se involucre a más actores, como empresas comprometidas en innovar tecnologías y fomentar buenos hábitos de consumo.

Con relación a esta legislación se encuentra una tendencia marcada por una mayor conciencia en el gasto de agua y energía, que supone el consumo de artefactos eléctricos, sobre todo las lavadoras. En ese sentido, las que más agua gastan son las de carga superior y que son las más vendidas en el mercado. Bajo esa premisa, empresas del sector han incorporado la tecnología *Eco Friendly* que integra sistemas o funciones que permiten que la lavadora sea ecológica (por ejemplo ciclo de limpieza ecológico).

Tabla 6. Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias ecológicas

Tendencias	Cambios en la relación clientes / proveedores	Efecto probable	Conclusión
Cuidado del medioambiente	Exigencia de nuevos modelos, nuevos atributos y funcionalidades	Confianza del consumidor a empresas que no dañen el medioambiente	Oportunidad
Empresas comprometidas con el consumo de energía eléctrica y agua	Innovación en tecnologías de funcionamiento	Innovación en tecnologías de funcionamiento	Oportunidad
	Información al usuario	Información al usuario	

Fuente: Elaboración propia, 2015

1.6 Entorno global

Actualmente nos encontramos frente a dos factores que pueden afectar la economía global y, por ende, el desempeño de nuestra economía local. Estos dos factores son las elecciones presidenciales de Estados Unidos y la desaceleración de la economía China. Respecto a las elecciones presidenciales de Estados Unidos, ésta podría generar variabilidad en la política monetaria y, por ende, un impacto negativo en el tipo de cambio, que para las operaciones locales se traduce en un decrecimiento en ganancias.

A su vez, el menor crecimiento de la economía de China tiene un efecto negativo en el Perú, ya que es uno de los principales compradores de cobre, y para nuestro país el mercado chino representa uno de sus principales clientes; resultando en una posible desaceleración de la economía local que viene impulsada por la minería.

Tabla 7. Matriz de impacto clientes, proveedores: tendencias globales

Tendencias	Cambios en la relación clientes / proveedores	Efecto probable	Conclusión
Incertidumbre internacional	Decrecimiento en ganancias de empresas Menor dinamismo de economía local	Inestabilidad en la economía peruana	Amenaza

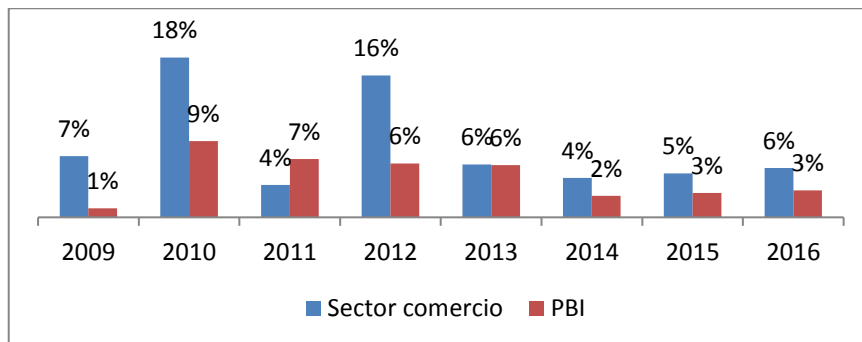
Fuente: Elaboración propia, 2015

2. Análisis del micro entorno

2.1 Identificación, características y evolución del sector

El sector de comercio en donde se desenvuelve el mercado de electrodomésticos, y más específicamente el mercado de lavadoras, presenta un crecimiento sostenido desde hace más de 5 años y se proyecta que este año cierre con un crecimiento de 5% por encima del 3% proyectado para el PBI (gráfico 1). El crecimiento del sector va de la mano con el crecimiento de los centros comerciales, como vimos en el análisis del entorno económico. Esto, debido a que al incrementar el número de operadores, sobre todo en provincia, se incrementan los *retails* en más ciudades, que es donde finalmente se concreta gran parte de la venta del sector.

Gráfico 1. Crecimiento del sector comercio versus PBI



Fuente: Latin focus. Enero 2015. BCRP + INEI. Elaboración propia, 2015

Cabe mencionar que como característica principal, el sector del comercio es altamente competitivo, muy dinámico, con constantes lanzamientos de nuevas tecnologías y productos innovadores que buscan satisfacer las necesidades de los consumidores y liderar el mercado.

2.2 Análisis de las 5 fuerzas de Porter (anexo 4)

Poder de negociación de los proveedores

Samsung Electronics es una filial de Samsung Global que se encarga de la fabricación y distribución de todos los modelos traídos desde las diferentes plantas ubicadas en México, Corea, China, y Tailandia. Samsung Electronics Perú, compra los productos a las plantas a un precio CIF (coste, seguro y flete) acordado con su *headquarter*. El lineal de compra se define anualmente en aprobación con su casa matriz. Su poder de negociación es alto ya que tiene el poder de decidir qué comprar y cómo comercializarlo. Además, posee un alto conocimiento y experiencia del mercado.

Poder de negociación de los clientes

Los clientes de este sector lo constituyen dos mercados objetivos. El primario es el conformado por los canales *Mass Merch* y *Specialist*. Los primeros son tiendas por departamentos (Saga, Ripley, Paris, Estilos y Oechsle), hipermercados y supermercados (Tottus, Plaza Veja y Metro), independientes (Hiraoka) y tiendas del mejoramiento del hogar (Sodimac). El segundo grupo está compuesto por tiendas especialistas (La Curaçao, Efe, Carsa, Elektra y Marcimex). El poder de negociación de los *retails* es alto ya que cuentan con diferentes ofertas de marcas en el mercado.

De otro lado, en el cliente secundario están los consumidores finales (usuarios del producto). En este grupo se identifican dos tipos de clientes: los que compran por primera vez el producto y los que adquieren lavadoras por renovación, ya sea por desperfecto o porque buscan un modelo más moderno. Su proceso de compra es complejo por la inversión que realizan en dinero y esfuerzo. Buscan información ya sea por referencias u opiniones de familiares o amigos y en medios como catálogos, por la web o visitando el punto de venta. Por tanto, el poder de negociación de los clientes finales es alto.

Amenaza de nuevos competidores

El negocio de lavadoras en el Perú cuenta con altas barreras de entrada. Una de las mayores es la economía de escalas por el gran volumen que manejan estas empresas lo cual permite costos menores para ser más competitivos en el mercado. Poseen una curva de aprendizaje que optimizan a favor de su preferencia ya que son marcas fuertemente posicionadas. Otro obstáculo es la diferenciación de productos, ya que cada uno ofrece una promesa de valor a distintos segmentos que buscan sacar el mejor provecho a su compra.

Las inversiones de capital también constituyen una valla alta de superar en este mercado, destinados principalmente al sistema de logística, inversión en marketing, tecnología, fuerza de ventas, etc. El acceso a los canales de distribución es una barrera alta a tomar en consideración producto de la negociación que cada uno establece de acuerdo a su conocimiento del mercado.

Podemos concluir que debido a las numerosas barreras de entrada que presenta el sector hay poca probabilidad que ingrese un nuevo participante al mercado, por los altos riesgos que conlleva.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Existen pocos productos o servicios sustitutos que reemplacen las lavadoras en casa. Por un lado está el tradicional lavado a mano, que aún practican familias que no cuentan con el electrodoméstico, para tareas de remojo de prendas o lavado de ropa de último minuto. También podríamos considerar la contratación de una persona que haga el servicio de lavado en domicilio. Otro de los sustitutos lo conformaría el servicio de lavandería para prendas delicadas, ropa de invierno o personas que no cuentan con lavadora, como parejas convivientes o solteros. En este caso, la amenaza podría considerarse baja.

Rivalidad entre los competidores existentes

Actualmente es un mercado saturado donde existen muchos competidores. El negocio peruano de lavadoras cuenta con tres actores principales que tienen la mayor participación: Samsung, LG y Daewoo. Otros participantes son: Electrolux, Bosch, Klimatic, Mabe, y Whirlpool.

La rivalidad entre los competidores existentes es alta debido al respaldo de todas las marcas que gozan de gran prestigio y confianza. Las empresas que lideran el mercado son coreanas y pertenecen a grandes conglomerados empresariales internacionales, con años de trayectoria y conocimiento del mercado en varias categorías de electrodomésticos y otros giros de negocio.

Tabla 8. Competidores del mercado de lavadoras

Marcas	LG	Daewoo	Electrolux
Promesas de marca	Mejorar la vida y el estilo de vida de sus clientes. Ofrecer productos que presentan características inteligentes, funcionalidad intuitiva y un desempeño excepcional.	Llevar a los hogares una línea innovadora de electrodomésticos. Ofrecer variedad de modelos, colores, capacidades, entre otros aplicativos tecnológicos.	Diseñar e innovar pensando en las personas. Ofrecer electrodomésticos que sean más fáciles de usar y fomenten la tranquilidad.
Slogan	Life's Good	La vida que quiero	Pensando en ti
Filial	LG Electronics	Dongbu Daewoo Electronics	Electrolux Group
Lugar y año de fundación	Corea, 1958	Corea, 1971	Suecia, 1912

Marcas	LG	Daewoo	Electrolux
Categorías y líneas de productos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Imagen y sonido: televisores, video, equipos de sonido, proyectores ▪ Móviles: celulares ▪ Electrodomésticos: refrigeradoras, lavadoras, microondas ▪ Informática: monitores, almacenamiento óptico ▪ Aire acondicionado: residencial, comercial 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Línea blanca: refrigeradoras, lavadoras, microondas, aspiradoras ▪ Línea electrónica: TV Led, tablets 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Limpieza: clásicas, agua y polvo ▪ Pequeños electrodomésticos: licuadoras, planchas, cafeteras, ventiladores, arroceras, tostadoras ▪ Cocina: lavadoras, secadoras ▪ Refrigeración y Congelación: refrigeradoras y congeladoras
Participación de mercado de lavadoras	Líder del mercado, sobresale en provincias (cuenta con un proveedor tercerizado de logística que optimiza la rotación de inventarios)	Tercer lugar en participación de mercado	Cuarto lugar en participación de mercado

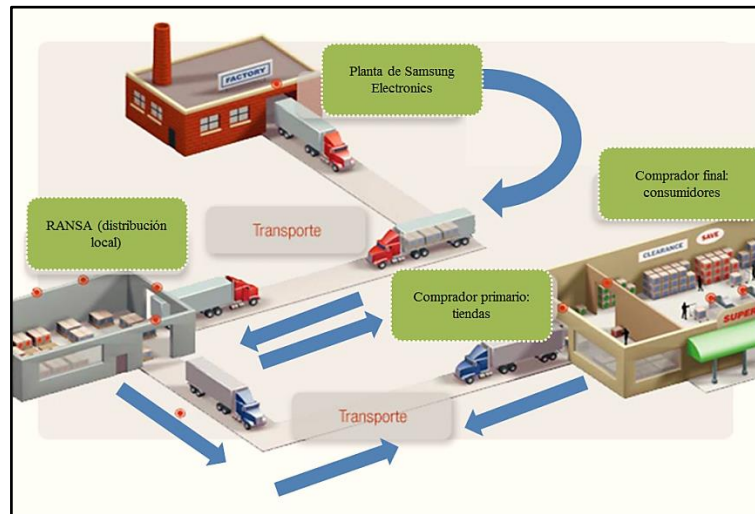
Fuente: Elaboración propia, 2015

2.3 Análisis de la cadena de suministro (proveedores, distribuidores y colaboradores)

Respecto a la cadena de suministros, Samsung Perú no cuenta con proveedores externos ya que la producción de todos los modelos de lavadoras se realiza en las diferentes plantas de la compañía, ubicadas en diferentes partes del mundo. El proceso se inicia localmente cuando se colocan pedidos por modelo de lavadora. Esta información es recibida por las fábricas para así poder iniciar la fabricación y posterior envío a nuestro país.

La distribución local, que implica desde que llegan las unidades a Perú, el desaduanaje hasta llevar el pedido a los almacenes del cliente, es realizada por el operador logístico Ransa, empresa líder del sector perteneciente al Grupo Romero. El personal con el que cuenta esta empresa para realizar las operaciones de distribución es variable y se ajusta a la demanda de acuerdo con la estacionalidad.

Gráfico 2. Cadena de suministro Samsung Perú



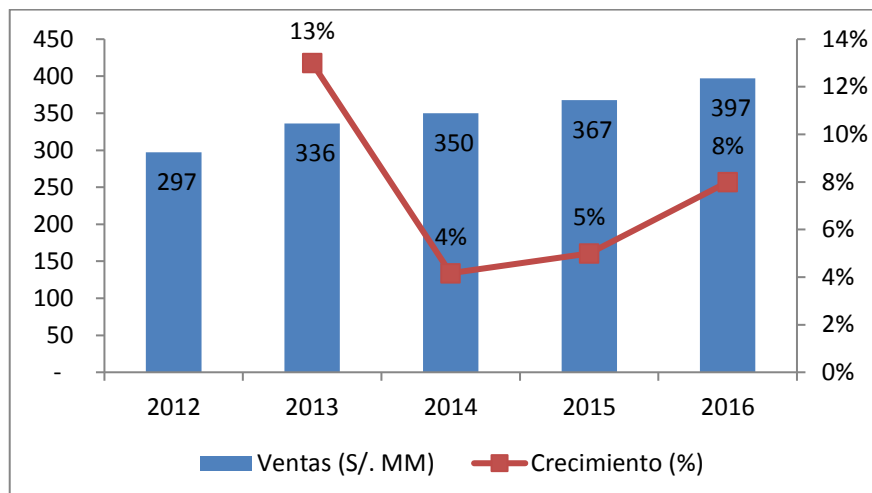
Fuente: Elaboración propia, 2015

2.4 Análisis del mercado

Características

El mercado de lavadoras ha mostrado un constante progreso (gráfico 3). Durante el 2013 se consolidó un crecimiento de doble dígito, logrando un 13%; mientras que en el 2014 se obtuvo un ligero aumento del 4%, según el reporte *Washing Machine* (GFK, 2014). Si hablamos de cifras de ventas, el mercado de lavadoras logró cerrar el 2014 en S/. 350 millones a nivel país, y se espera que este año logre S/. 367 millones, con proyección al 2016 de alcanzar casi S/.400 millones.

Gráfico 3. Venta de lavadoras en Perú

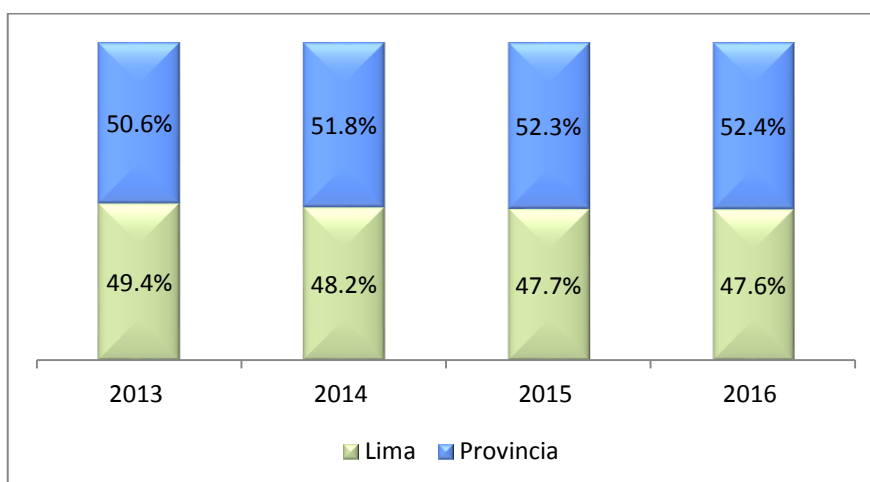


Fuente: Washing machines report (2014). GFK Perú

Esta proyección del 2015 y 2016 del 5 y 8%, respectivamente, es impulsada por el efecto positivo de crecimiento de la economía peruana en el segundo trimestre de este año. De acuerdo con el INEI (2015), se registró un 3% de incremento respecto a similar período del año anterior, y se incrementó en 1,2% en relación al trimestre anterior. Asimismo, la estimación es promovida por la creación de nuevos *malls*, tanto en Lima como ciudades del interior del país, y el incremento inmobiliario en donde las familias buscan amoblar su nuevo hogar (GFK, 2014).

En muchos mercados la venta se concentra, en su mayor parte, en la capital, pero éste no es el caso del mercado de lavadoras. Como podemos apreciar en el gráfico 4, el comportamiento histórico muestra una relación 50/50 entre las ventas de Lima y del interior del país, tendencia que se muestra más a favor de provincias en el 2016 debido a sus factores de crecimiento económico.

Gráfico 4. Ventas anual de lavadoras Lima versus provincias

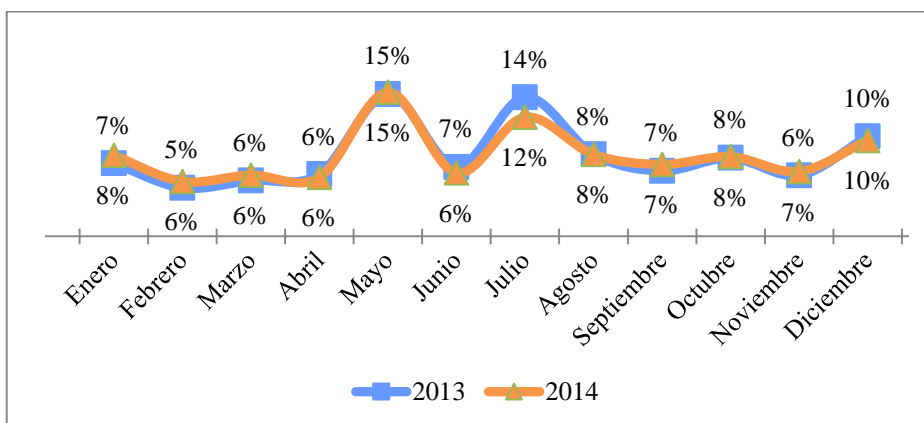


Fuente: Washing machines report – December 2014. GFK Perú

Otro factor importante, que afecta el mercado tanto en Lima como provincias, es la estacionalidad de la demanda (gráfico 5) en donde tenemos meses de venta pico de lavadoras dentro de los *retail*. Estos periodos claves de campaña son:

- Mayo, ya que aquí se celebra el día de la madre y se logra un 15% de venta anual.
- Julio, en donde la campaña se centra en enfocar al consumidor al uso de su gratificación en mejorar la calidad de vida al adquirir una lavadora. Este mes, representa el segundo en importancia en el año, al lograr un 14% en promedio de total ventas año.
- Diciembre, mes en el cual se celebra navidad y muchas personas optan por regalar electrodomésticos aprovechando las ofertas y promociones propias de esta temporada.

Gráfico 5. Estacionalidad de la demanda de lavadoras Lima versus provincias



Fuente: Washing machines report – December 2014. GFK Perú

Respecto a la penetración del mercado, vemos que la oportunidad de crecimiento se da en el segmento C1 y C2, en donde la tenencia de lavadoras es de un 46,6 y 22,1%, respectivamente. Recordemos que estos segmentos, junto al NSE B, son los de mayor crecimiento en provincias.

Tabla 9. Tenencia artefactos para el hogar – total interior urbano

	POR NSE					
	NSE A	NSE B	NSE C1	NSE C2	NSE D	NSE E
LÍNEA BLANCA						
Cocina a gas	99.5%	97.5%	96.9%	95.8%	89.9%	68.4%
Lavadora	90.5%	79.3%	46.6%	22.1%	7.3%	.5.0%
Refrigeradora	99.1%	95.3%	85.7%	71.2%	47.2%	11.8%
Microondas	89.8%	74.8%	39.7%	18.1%	5.4%	.6.0%
LÍNEA MARRÓN						
Televisor a color	100.0%	99.7%	98.1%	96.3%	88.2%	68.0%
Radio	62.2%	62.0%	61.1%	60.3%	60.5%	60.3%
Equipo de sonido	85.8%	75.9%	61.0%	53.6%	36.6%	21.2%
CÓMPUTO						
PC / Computadora de escritorio	92.5%	89.2%	72.2%	52.1%	22.1%	4.1%

Fuente: GFK

Tendencias

Durante el 2015 se han marcado dos tendencias generales en el comportamiento del consumidor que marcarán la pauta en la diversificación de las estrategias empresariales. La primera es que los consumidores peruanos cada vez son más exigentes. De acuerdo con Rolando Arellano (Arellano Marketing, 2014): «Los consumidores van a seguir aprendiendo a exigir mejor y pedir

mayor calidad». La segunda tiene que ver con el desarrollo del *retail*, sobre todo en provincias, convirtiéndose en un desafío por captar a este nuevo consumidor ávido de nuevas experiencias en su entorno.

Para Hernán Chaparro (GFK Perú, 2014): «Existe una nueva generación de consumidores», pues son clientes más sofisticados en búsqueda de lo más novedoso que ofrezca el mercado, productos de moda o tecnológicos. Esta posición es reforzada por un estudio de GFK (2013) en el que se indica que, de acuerdo a la compra de artefactos que compraron los consumidores en el último año, en el norte le dan más importancia a la tecnología, la novedad (66%) mientras que en la sierra centro y sur se prefieren funciones estándar o básicas (46 y 48%).

De otro lado, encontramos a un consumidor de experiencias, es decir, aquel que busca vivir un proceso diferente durante su compra, más aun el de provincias. Este público desea que despierten su interés a través de nuevas formas, sensaciones, interacciones. Hay un reciente aprendizaje que está viviendo, al tener un cercano o nulo contacto con el sector *retail*, y que además genera nuevas oportunidades para incentivar la compra. Otra de las inclinaciones de este mercado es la preferencia por modelos de una mayor capacidad en comparación a períodos pasados donde se elegía las de menor kilaje por un factor de precio.

Finalmente, en el ámbito de las innovaciones, la alta conectividad que tienen los consumidores a través de diversas plataformas digitales, redes sociales, y aplicaciones, puede aprovecharse en beneficio del desarrollo de tecnologías que se apliquen al diseño de funcionalidades o modelos de lavadoras.

Pronósticos

Las ventas del mercado de lavadoras serán impulsadas de la mano del crecimiento del *retail* moderno en provincias y por la baja penetración de estas, sobre todo en los niveles socioeconómicos B y C. La tenencia de lavadoras en Lima es de 50% mientras que en el interior es de 22%, indicador que está muy por debajo de la penetración de otros productos de línea blanca, como refrigeradoras y cocinas.

El consumidor de provincias, al buscar nuevas experiencias en su compra, elegirá aquellas marcas que garanticen dicho proceso, sobre todo, en el punto de venta que es uno de los *touchpoint* que visita con mayor frecuencia. Además, se observará una demanda de lavadoras de

mayor capacidad que favorecerá al mercado (10 kilos en adelante) y productos más sofisticados en relación a novedosas tecnologías en su funcionamiento y diseño.

Otro factor que estimulará la dinamización del negocio es el desarrollo de productos que se adapten al ecosistema de la “casa del futuro”, que son casas inteligentes que recogen información de los habitantes para satisfacer sus necesidades más reales. En ese sentido, un paso adelante lo darán las empresas que convivan con la búsqueda de conectividad en tiempo real. Es así como se incorporan modelos de lavadoras, con tecnología *Wifi*, para monitorear el proceso de lavado desde aplicaciones fáciles de usar desde el lugar donde el consumidor se encuentre.

Análisis del consumidor

Para entender al consumidor primero debemos entender cuál es su perfil. A continuación revisaremos que factores considerar de acuerdo con sus necesidades, demografía, psicografía, factores de compra y motivaciones:

Tabla 10. Perfil del consumidor

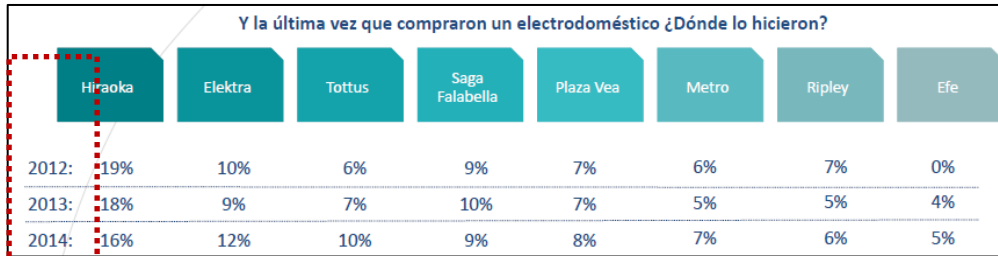
NECESIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mejorar su calidad de vida. ○ Tener más tiempo libre para poder pasarla con su familia. ○ Productos de alta calidad.
DEMOGRAFÍA	<ul style="list-style-type: none"> ○ Amas de casa, parejas que recién comienzan un hogar. ○ Edad: 25-60 años. ○ Tamaño de familia: 3-5 personas.
PSICOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> ○ Modernas en su consumo. ○ Aspiracionales. ○ Buscan tecnología.
FACTORES DE COMPRA	<ul style="list-style-type: none"> ○ Marca ○ Precio/ofertas ○ Tecnología ○ Consumo de energía ○ Performance ○ Mayor capacidad
MOTIVACIONES DE COMPRA	<ul style="list-style-type: none"> ○ Mejorar calidad de vida: primera compra. ○ Lavadora actual dañada. ○ Renovación tecnológica.

Fuente: Elaboración propia, 2015

Una tendencia del negocio es que la experiencia de compra se valora más que antes. Esto se acentúa previamente a la realización de la compra. De esta forma, los potenciales clientes visitarán tiendas en búsqueda de comparar modelos, precios y ofertas; y es aquí donde valorarán la experiencia de compra que le generará el vendedor.

Respecto a los lugares de compra, podemos ver en el siguiente gráfico, que la principal cadena elegida por los consumidores durante el 2014 fue Hiraoka con un 16%, seguida por Elektra con un 12% y en tercer lugar Tottus con un 10% (Ipsos Apoyo, 2014).

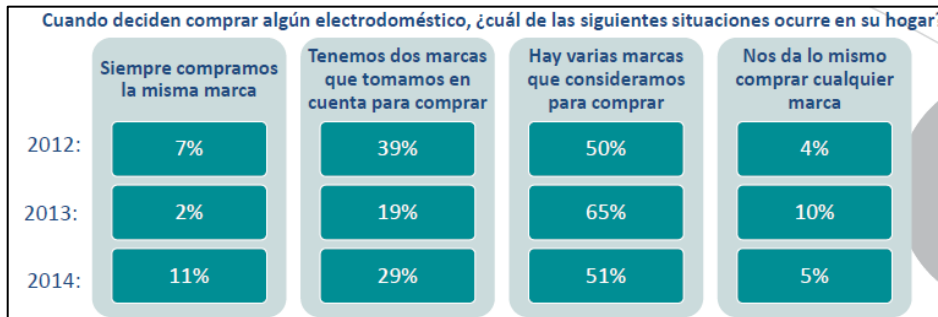
Gráfico 6. Lugar de compra de electrodomésticos



Fuente: IGM Liderazgo de bienes durables 2014. Ipsos Apoyo.

Sin embargo, si solo analizamos canales de compra, *retails*, en provincias, notamos que la mayor cantidad de ventas se realiza en tiendas Efe y La Curaçao. Durante el 2014, respecto a la lealtad de marca, fue de 11%, es decir, las personas deciden comprar la misma marca de lavadora sin consultar otras alternativas.

Gráfico 7. Lealtad de marca de electrodomésticos



Fuente: IGM Liderazgo de bienes durables 2014. Ipsos Apoyo.

Finalmente, otro dato importante es que la intención de compra para los próximos 6 meses es del 14%.

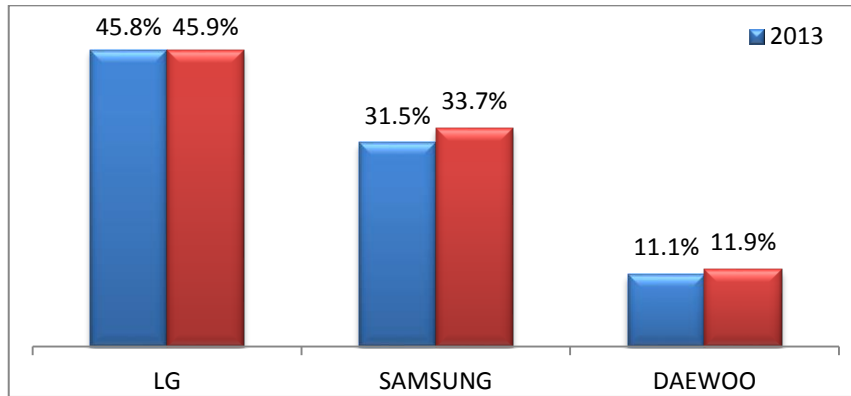
2.5 Análisis de la competencia

Competidores claves

Dentro del mercado de lavadoras a nivel nacional, contamos con tres competidores que lideran el mercado y que representan un 92% del total de ventas. Estas marcas son: Samsung con 33,7% de participación; LG con un 45,9% y Daewoo con un 11,9%. Cabe resaltar que Samsung ha

mostrado un mayor crecimiento logrando crecer 2,2 puntos porcentuales entre el 2013 y 2014 (GFK Perú, 2014).

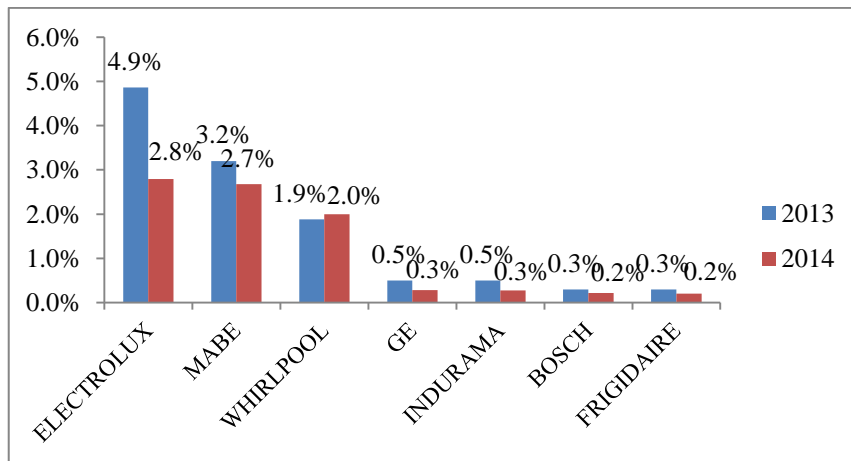
Gráfico 8. Participación de mercado lavadoras – principales competidores



Fuente: Washing machines report – December 2014. GFK Peru.

Si bien estas tres marcas representan la mayor parte del mercado, existen otras como Electrolux, Mabe y Whirlpool con un 2,8; 2,7 y 2% de participación respectivamente (gráfico 10).

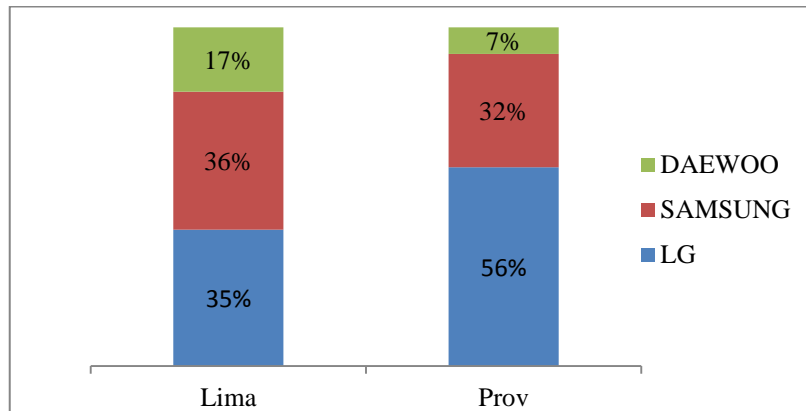
Gráfico 9. Participación de mercado lavadoras – otras marcas



Fuente: Washing machines report – December 2014. GFK Peru.

Entrando en detalle para diferenciar lo que sucede en Lima versus provincias, tenemos que Samsung es líder absoluto en Lima, con un sólido 36% del mercado. Sin embargo, el desempeño de la marca en provincias (gráfico 10) no es consistente con su *performance* en la capital, pues ocupa el segundo lugar con un 32% de participación, siendo LG el líder de este segmento con un 56%. La brecha que lo separa de este es considerable y además deja bastante atrás al tercer competidor con un 7%.

Gráfico 10. Participación de mercado lavadoras – Lima y provincias



Fuente: Washing machines report – December 2014. GFK Perú

Estrategia genérica

Con base en el modelo desarrollado por Michael Porter, una determinada empresa define su estrategia a través de una ventaja competitiva, tomando en cuenta diversos factores como la diferenciación, liderazgo en costos y segmentación (Mayorga; Araujo, 2013). De acuerdo con la matriz, ubicamos a las dos principales marcas de lavadoras enfocando su ventaja estratégica por exclusividad percibida por el cliente y en un ámbito que abarca al mercado en su totalidad. Al igual que sus competidores, Samsung utiliza también una estrategia de diferenciación basada en determinados atributos.

Gráfico 11. Estrategias genéricas de competidores del mercado lavadoras



Fuente: Elaboración propia (Mayorga; Araujo, 2013)

LG ha logrado diferenciarse de la competencia a través de ciertos beneficios como desempeño en el lavado y tecnología de vanguardia en la limpieza de las prendas. Por su lado, Daewoo lo hace enfocándose en una estrategia de precios en modelos que destacan por su estilo y elegancia (lavadoras de modelo *top loading*).

Propuesta de valor

La búsqueda de elementos competitivos para maximizar la demanda construye la generación de la propuesta de valor que una marca selecciona, jerarquiza y comunica para que sea percibida por el cliente como único y diferenciado. Existen varias formas de diseñar y desarrollar competencias centrales para generar valor y, en el caso del mercado de lavadoras, cada marca ha elegido ciertas características distintivas, logrando una contribución significativa a los beneficios percibidos por el cliente.

Tenemos diversos factores claves para la categoría, que se convierten en atributos indispensables en el proceso de decisión de compra. Estos tendrán una ponderación diferente de acuerdo al *target* seleccionado. Con base en esta elección y valorización de cualidades, el cliente se inclinará por la que satisfaga mejor su necesidad particular.

Tabla 11. Evaluación de atributos – provincias

Atributos	Peso	Evaluación de Marca		
		Samsung	LG	Daewoo
Cuidado de la ropa	30%	8	6	3
Tecnología	25%	7	9	2
Mayor capacidad	20%	7	8	3
Posventa	15%	5	9	2
Precio / promoción	10%	7	8	2
Evaluación general	100%	7	7,8	2,5

Fuente: Elaboración propia, 2015

El atributo de mayor valoración es el de cuidado de ropa, donde destaca la marca Samsung. Sin embargo, los resultados arrojan una diferencia a favor de LG, lo que supone un mejor desempeño en la evaluación. La marca ha sabido capitalizarse, sobre todo en provincias, convirtiéndose en líder con clara ventaja.

Un panorama distinto tiene Daewoo al poseer un bajo *performance*, sin destacar por ninguna característica en particular. Mayores desafíos encuentra en el interior del país al existir una amplia brecha frente a los demás competidores.

Posicionamiento

Las marcas coreanas que lideran la categoría de lavadoras tienen una trayectoria internacional de gran recorrido y han logrado identificar puntos de diferencia, a través de ventajas únicas y significativas, para crear asociaciones relevantes dirigidas a un consumidor que busca cada vez mayor practicidad y modernidad en su estilo de vida.

Gráfico 12. Posicionamiento de LG y Daewoo



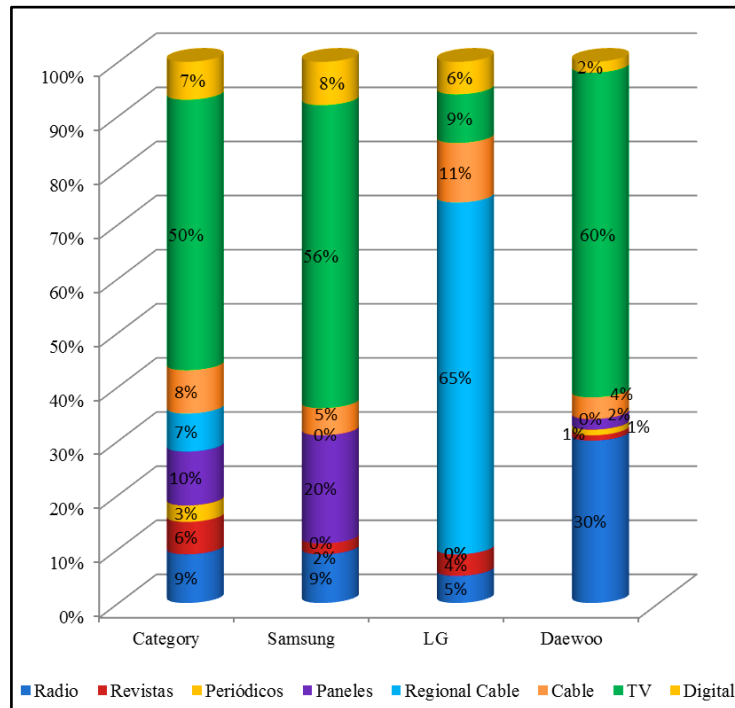
Fuente: Elaboración propia, 2015

Análisis de medios relevantes para la comunicación

Dentro de la estrategia de cada marca está contemplada una significativa inversión en diversos medios de comunicación. Luego de considerar los objetivos de cada campaña, el *mix media* es elegido de acuerdo a dos métricas que asegurarán que el mensaje llegue adecuadamente. La primera es el alcance, donde destacan la TV y los avisos en la vía pública, como paneles publicitarios, que son plataformas altamente masivas. La segunda es la afinidad, que es un indicador que permite establecer vínculos más cercanos con lo que se desee comunicar. Las revistas y los medios digitales son ejemplos de este tipo de medios.

Dentro de la categoría de lavadoras, el medio más utilizado es la TV por el alcance potente que tiene para comunicar un mensaje; le siguen los paneles en la vía pública instalados en las principales ubicaciones de la ciudad. Luego, la inversión publicitaria se distribuye en cable regional, radio, cable, revistas y, en última instancia, en periódicos.

Gráfico 13. Inversión publicitaria anual de principales marcas de lavadoras



Fuente: Ibope Time Perú, 2015 (no incluye cines ni revistas especializadas)

Los periódicos son un buen complemento de comunicación, porque tiene una alta afinidad e importancia para incrementar la preferencia. La plataforma digital aún cuenta con un bajo porcentaje dentro del mix de medios, a pesar de su alta afinidad con el *target* y por su importancia para incrementar el deseo.

Comparado con otras marcas, LG compensa la falta de inversión en TV usando Cable Regional, negociado desde su sede central en Latinoamérica; mientras que Daewoo enfoca su estrategia de medios en TV y radio. Samsung destina un 56% de su presupuesto publicitario a la TV, seguido por paneles publicitarios en vía pública con 19% y medios impresos con un 16%. El 10% restante de su media mix lo conforman Internet, cable y radio, lo cual resulta una inversión de casi USD 13 millones, mientras que sus principales competidores, LG y Daewoo, destinan un aproximado de USD 20 millones y USD 8 millones, respectivamente.

Análisis de canales de distribución

a) Principales canales

Para un mejor análisis, agruparemos los *retails* en donde se realiza la venta de lavadoras, en cinco grupos.

Tabla 12. Principales canales modernos de distribución

Tiendas por departamento	Hipermercados	Especialistas	Independientes	Tiendas de mejoramiento del hogar
<ul style="list-style-type: none"> • Saga • Ripley • Paris • Estilos • Oechsle 	<ul style="list-style-type: none"> • Metro • Plaza Vea • Tottus 	<ul style="list-style-type: none"> • Efe • La Curaçao • Carsa • Elektra • Marcimex 	<ul style="list-style-type: none"> • Hiraoka 	<ul style="list-style-type: none"> • Sodimac

Fuente: Elaboración propia, 2015

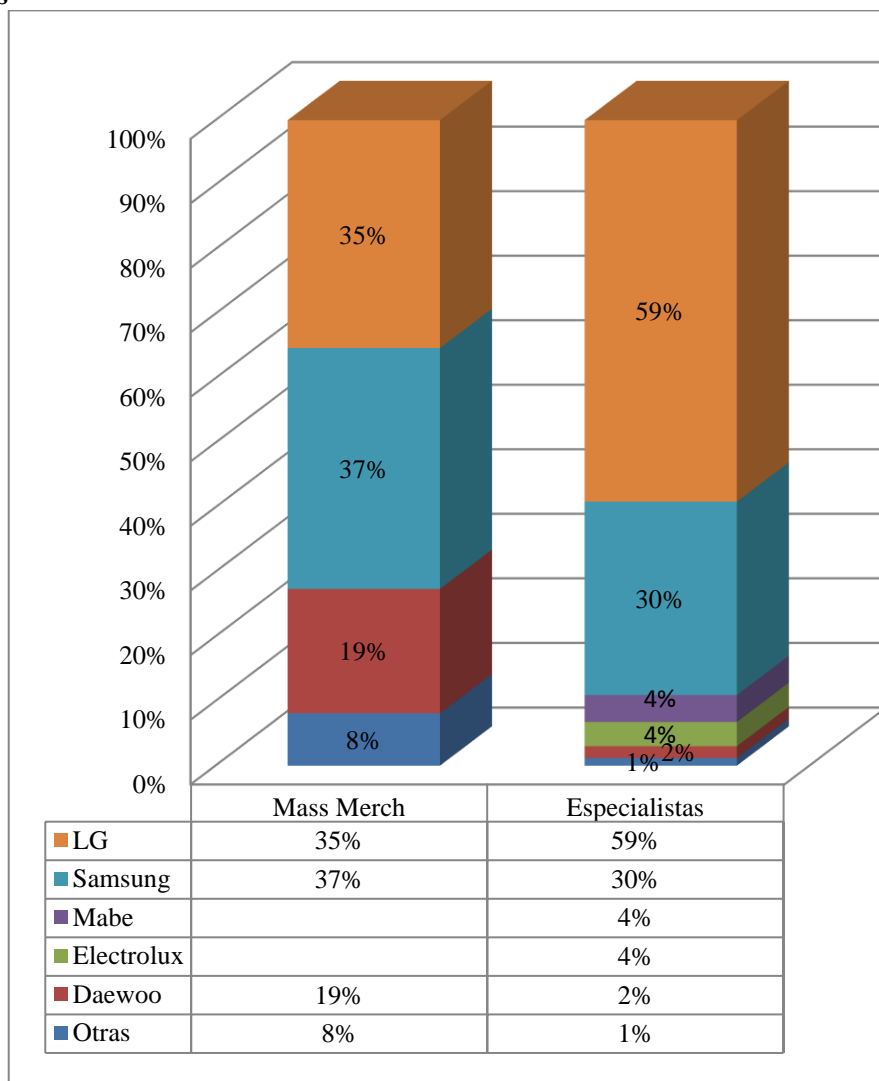
A su vez, estas cinco categorías se consolidan en dos grandes:

- *Mass Merch*
 - Tiendas por departamento, hipermercados, independientes y tiendas de mejoramiento del hogar.
 - Representa el 59% del mercado.

- Especialistas
 - Considera al grupo especialistas.
 - Representa 41% del mercado.

Dentro de la categoría *Mass Merch*, Samsung lidera el mercado con un 37%, sin embargo, en Especialistas el líder es LG con un 59% (gráfico 14).

Gráfico 14. Participación de categorías de canales de distribución de las marcas de lavadoras



Fuente: Washing machines report – December 2014. GFK Peru.

Las cuentas de *Mass Merch* trabajan con márgenes de 15% en promedio, pero en casos especiales se puede considerar un margen mínimo de 10%. Mientras que las cadenas *Especialistas* solo trabajan con un mínimo de 20% de margen, lo cual da como resultado manejar precios más altos en estos canales.

b) Estrategia de FF.VV.

Comparando la estrategia de manejo de fuerza de venta de Samsung en comparación con la de LG, podemos ver ciertas diferencias. Por ejemplo, el número de promotores que opera LG es mayor en 13 colaboradores versus Samsung, concentrando sus esfuerzos en ciudades del interior, donde superan su número por 18 colaboradores.

Tabla 13. Cantidad de promotores por territorio

TERRITORIO	SAMSUNG	LG
Lima	80	75
Provincias	87	105
Total	167	180

Fuente: Elaboración propia, 2015

Respecto a los principales puntos que afectan el desempeño de la fuerza de venta en provincias, se compara Samsung versus LG en la siguiente tabla.

Tabla 14. Indicadores de desempeño de la fuerza de ventas en provincias

VARIABLES	SAMSUNG	LG
Capacitaciones	No son constantes	Constantes
Estructura	Débil	Fuerte
Línea de carrera	No existe al momento	Sí
Nivel de motivación	Bajo. No se identifican con la marca	Alto. Programa de fidelización
Rotación	Alta	Baja
Evaluaciones	No son constantes	Constantes

Fuente: Elaboración propia, 2015

Cabe mencionar que hasta el momento no se cuenta con capacitaciones constantes, puesto que no se tiene una estructura fuerte de capacitadores en provincias, lo cual también repercute en que las capacitaciones y evaluaciones no tengan un ritmo óptimo. Por otro lado, el reporte se da directamente de vendedores de provincia, quienes reportan directamente a un supervisor de trade marketing en Lima, y este, a su vez, le reporta al gerente de trade marketing.

Gráfico 15. Estructura actual de FF.VV.



Fuente: Elaboración propia, 2015

Como vemos en este punto, existen diferencias en el manejo de la fuerza de venta entre Samsung y LG en ciudades del interior del país. Estas desigualdades pueden impactar la venta negativamente ya que, finalmente, quienes se encargan de generar y cerrar la venta en el punto de venta son los vendedores.

Capítulo II. Análisis interno

1. Historia y evolución

Samsung Electronics Perú es una filial de Samsung Electronics; entre sus labores está el diseñar estrategias para la marca basado en las preferencias del consumidor peruano, fundamentadas en un profundo conocimiento del mercado y de sus necesidades. Se encarga de la distribución de sus productos a nivel nacional, a través de las principales cadenas de *retails* y tiendas especializadas, lo que le ha permitido una gran penetración, sobre todo en Lima.

Samsung Global fue fundada en Suwon, Corea, en 1969, convirtiéndose rápidamente en un importante fabricante. En su etapa inicial logró un crecimiento notable debido al creciente negocio de los electrodomésticos, apostando por exportar sus productos. En 1974 comenzó la producción de lavadoras. En la década de los 90, la empresa se vio rodeada de mucha competencia tecnológica, en un contexto de fusiones, coaliciones y compras. Actualmente cuenta con más de 200 subsidiarias en todo el mundo.

Su ingreso al Perú fue a fines de la década de los 90, gracias a la apertura comercial impulsada por Corea del Sur. En ese momento, el mercado peruano de electrodomésticos se encontraba liderado por marcas japonesas y estadounidenses. En 1993, el Grupo Romero operaba la marca a través de la empresa Samtronics Perú, convirtiéndose en el representante oficial a nivel nacional, hasta que en 2010 la cede a Samsung Electronics Perú.

Tabla 15. Misión, visión y filosofía de negocios Samsung

MISIÓN	Inspira al mundo con tecnologías, productos y diseños innovadores que enriquezcan la vida de las personas y que contribuyan a un futuro sostenible y socialmente responsable.
VISIÓN	Inspira al mundo, crear el futuro
FILOSOFÍA DE NEGOCIOS	Enfocar (su) talento y tecnología para crear productos y servicios superiores que contribuyan a una mejor sociedad a nivel global [...] Samsung otorga gran valor a su gente y sus tecnologías.

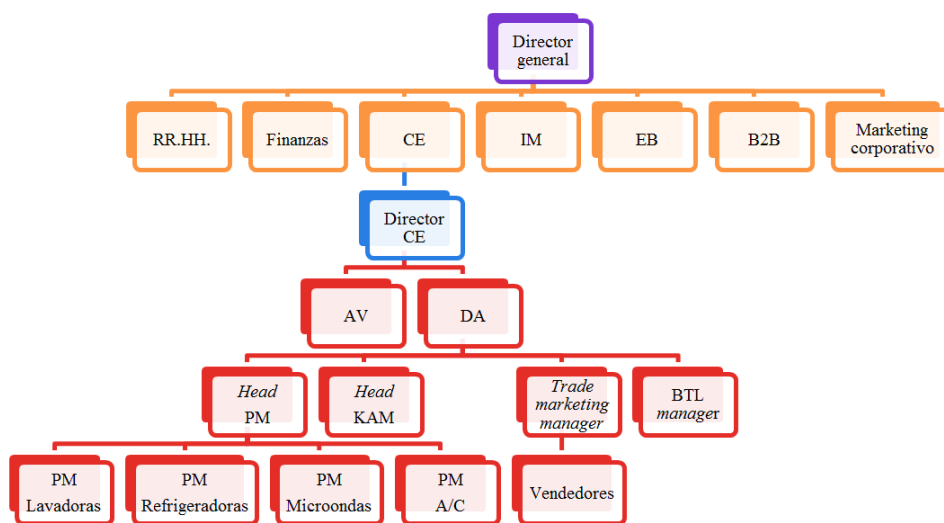
Fuente: Portal Samsung, elaboración propia, 2015

2. Organización y estructura

La estructura de Samsung Electronics Perú está conformada por el área comercial: CE, IM, EB y B2B; y las áreas de soporte: RR.H., Finanzas y Marketing Corporativo.

En el área de CE se cuenta con un director que está a cargo de línea blanca (DA) y la línea marrón (AV). Aquí, la línea blanca involucra cuatro productos: lavadoras, refrigeradoras, microondas y aire acondicionado. Cada uno de estos productos cuenta con un *Product Manager* quien es responsable de las metas de venta y ganancia del producto, de las estrategias de marketing ATL y BTL, las estrategias de distribución, entre otras funciones. El *Product Manager* se apoya en las áreas de soporte para la ejecución de las estrategias, contando previamente con la aprobación del *Head PM* y el director CE.

Gráfico 16. Organigrama de la empresa

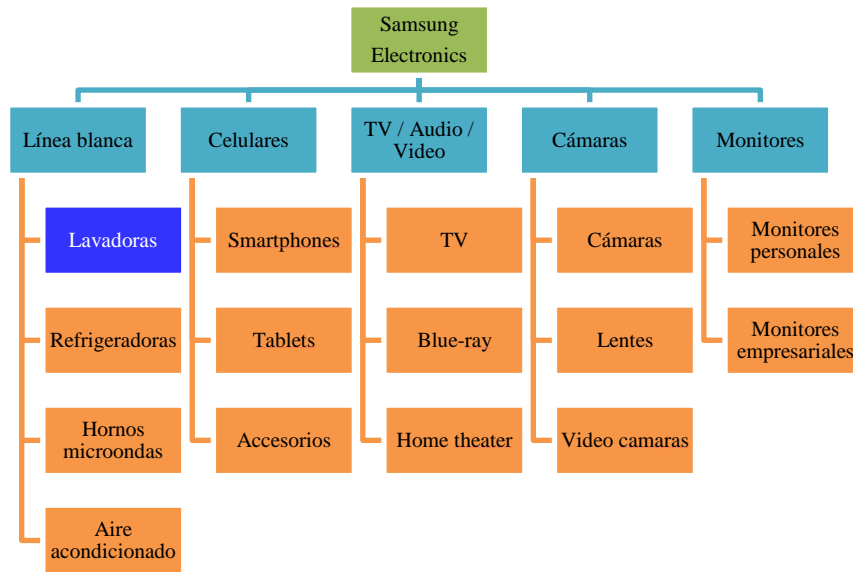


Fuente: Elaboración propia, 2015

3. Productos

Samsung Electronics Perú se encarga de la comercialización de diferentes productos de Samsung Global en Perú. El lineal de productos es previamente definido antes de ser lanzado en el país. Actualmente, se comercializan productos de la categoría de línea blanca, en donde encontramos lavadoras, hasta monitores para empresas. En el siguiente gráfico tenemos más detalle de la gama de productos disponibles en Perú.

Gráfico 17. Categorías y líneas de productos



Fuente: Elaboración propia, 2015

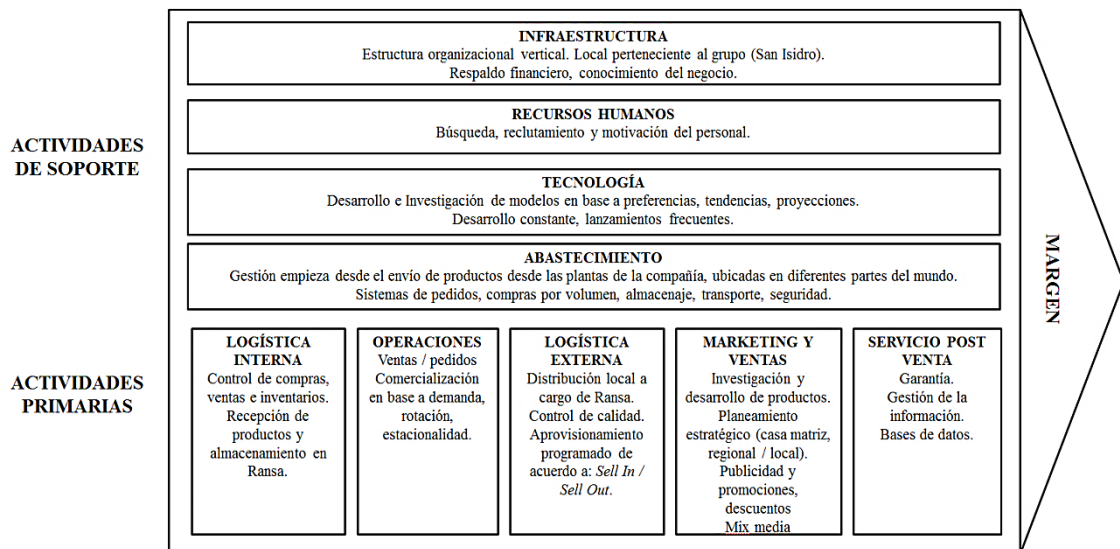
4. Análisis de la cadena de valor

Las actividades primarias son claves para la planificación estratégica que la compañía define en búsqueda de ofrecerle mayor valor al cliente. En esa dirección, hay una puesta en escena de parte de la marca, teniendo como base a la logística de entrada, que empieza desde la proyección de la demanda y la producción desde las diferentes plantas que tiene Samsung alrededor del mundo. Asimismo, se encarga de controlar los procesos de compras e inventarios. Las operaciones, en tanto, ponen en marcha el plan de acción de ventas apoyado por las actividades de marketing que se trabajan con la casa matriz, de acuerdo con los objetivos que tienen para el año en los principales *retails* a nivel nacional.

A su vez, la logística de salida comprende la atención a los canales desde el almacén de Ransa. Esta actividad busca lograr la eficiencia en la distribución de los productos en el punto de venta. Finalmente, el servicio al cliente, dado por la posventa, permite un mayor conocimiento del consumidor para tener retroalimentación de su experiencia de compra. En este punto, Samsung podría beneficiarse para obtener información de calidad para sus próximos lanzamientos. Este grupo de actividades están respaldadas por las secundarias, que sirven de apoyo para los diferentes procesos: abastecimiento de sus productos, que se coordinan directamente con la empresa Ransa a las diferentes tiendas especializadas, tiendas por departamentos, hipermercados, supermercados, tiendas independientes y tiendas de mejoramiento del hogar.

La tecnología es un pilar importante incluido en su estrategia ya que es uno de los beneficios en los que basa su construcción de marca. Gran parte de su inversión está dedicada a esta fuente de innovaciones. A estas actividades secundarias le sumamos la oficina de Recursos Humanos, que se encarga del reclutamiento, selección y evaluación del personal, y el área de Infraestructura, consistente en una oficina ubicada en el distrito de San Isidro. El servicio de almacén es tercerizado a través de la empresa Ransa.

Gráfico 18. Cadena de valor Samsung



Fuente: Elaboración propia, 2015

5. Matriz FODA

En este punto analizaremos los factores internos y externos dentro de la matriz FODA.

Tabla 16. Matriz FODA

<p>FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fuerte imagen de marca ○ Fuerte posicionamiento en el mercado ○ Productos innovadores ○ Precios competitivos ○ Alta tecnología ○ Productos ecoamigables 	<p>DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Fuerza de ventas no comprometida ○ Estructura débil en provincia ○ Material informativo en punto de venta provincia
<p>OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Baja penetración de mercado en provincias, sobre todo en sector B y C ○ Crecimiento económico fuerte en provincias ○ Mejorar desempeño de la FF.VV. ○ Mejorar materiales en punto de venta 	<p>AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Competidores con estrategia de precios muy baja está dando resultado (Daewoo) ○ LG renueva lineal ○ Posibilidad de desaceleración del crecimiento económico

Fuente: Elaboración propia, 2015

6. Definición del problema y objetivos de la empresa

Como objetivo primordial del negocio se busca ser el número uno en el mercado a nivel nacional. Sin embargo, actualmente, a pesar de ser Samsung el líder del mercado de lavadoras en Lima, esta historia no se repite en provincia en donde se posiciona en el segundo lugar, con una brecha considerable a favor del primero. Para superar este obstáculo, se realizó un estudio de mercado para entender la ruta de compra de los consumidores. Así, finalmente, se diseñará un plan de acción con los *insights* del consumidor actual y del mercado para ser líderes absolutos en la categoría a nivel nacional.

Tabla 17. Objetivos de la empresa

OBJETIVO	INDICADOR	1.º año	2.º año
Ser líder en el mercado de provincias	<i>Market share</i>	40%	45%

Capítulo III. Investigación de mercado

1. Objetivos de la investigación

Entender a profundidad el proceso de decisión de compra de lavadoras, detectando oportunidades que nos permita diseñar una estrategia de mercado ganadora en provincias, y ejecutarla durante el período 2016-2017.

Tabla 18. Objetivos generales y específicos del estudio de investigación de mercado

Objetivo general	Objetivo específico	Herramienta de investigación
Conocer el comportamiento del potencial cliente	<ul style="list-style-type: none">✓ Saber cuáles son los hábitos, y actitudes del comprador de lavadoras✓ Identificar quiénes son los decisores de compra	Encuestas en hogares
Entender el proceso de decisión de compra de lavadoras	<ul style="list-style-type: none">✓ Identificar creencias, comportamientos y actitudes✓ Analizar razones de preferencia✓ Evaluar imagen de marca✓ Analizar cuál es la intención de compra	Entrevistas dinámicas
Medir la imagen y posicionamiento dentro de la categoría y de la competencia	<ul style="list-style-type: none">✓ Identificar el ranking de marcas✓ Reconocer los atributos valorados de cada competidor✓ Evaluar recordación de marca✓ Conocer cuál es la relación con las demás marcas	Encuestas en hogares

Fuente: Elaboración propia, 2015 (Consumer Journey de Lavadoras)

2. Tipo de investigación

Para cumplir con los objetivos la investigación se realizó en dos fases.

- Fase cualitativa: entrevistas dinámicas
- Fase cualitativa: encuesta en hogares

2.1 Metodología y técnica utilizada

Tabla 19. Ficha técnica del estudio de investigación

FICHA	Fase cualitativa	Fase cuantitativa
Técnica específica	Entrevistas en profundidad en hogares	Encuesta cara a cara en hogares
Ámbito	Lima, Arequipa, Trujillo y Piura	Lima, Arequipa, Trujillo y Piura
Tipo de muestreo:	No Probabilístico. Por contacto (bola de nieve)	Probabilístico. Muestreo aleatorio por conglomerado
Público objetivo	Hombres y mujeres mayores de 21 años NSE A, B y C Compradores de lavadora en los últimos 6 meses, involucrados durante todo el proceso de compra y además debieron haber tomado la decisión final de compra	Hombres y mujeres (mayores de 21 años) NSE A, B, C Compradores de lavadores en los últimos 6 meses, involucrados en todo el proceso de compra y además debieron haber tomado la decisión final de compra
Instrumento	Cuestionario	Cuestionario

Fuente: Consumer Journey de Lavadoras, 2015

2.2 Tamaño y composición de la muestra

Tamaño: 621 encuestas en la fase cuantitativa y 40 entrevistas en profundidad en la fase cualitativa.

Distribución: el total de encuestas y entrevistas en profundidad se distribuyó de la siguiente forma:

Tabla 20. Fase cuantitativa

Ciudad	621	Canal	621	NSE	621
Lima	311	Especialista	240	A	70
Arequipa	104	Tiendas x Dpto.	196	B	246
Trujillo	103	Supermercado	185	C	305
Piura	103				

Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Tabla 21. Fase cualitativa

Canal	40	NSE	40
Especialista	16	AB	16
Tiendas x Dpto.	16	C.	24
Supermercado	8		

Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

3. Resultados

Como resultado del estudio de mercado, a continuación revisaremos los principales hallazgos.

Decisor de compra

- La edad promedio de la persona que realiza todo el proceso de compra es de 42 años; la mujer es la principal decisora de compra (85% versus 15% de hombres, entre quienes destacan la proporción de solteros y/o casados sin hijos).
- El 71% del total evaluado se encuentra viviendo con su pareja, ya sea casada o conviviente, con hijos. En general, su hogar está compuesto por cuatro personas: tres adultos (mayor o igual a 18 años) y 1 niño. La cantidad de niños es significativamente mayor en los hogares NSE BC.

Creencias y hábitos respecto al lavado

- En los hogares limeños hay más frecuencia de lavado que en provincia, lo cual estaría relacionado con un estilo de vida más agitado. El 82% de las personas en Lima realizan un lavado de ropa entre 2 a 4 veces por semana, mientras que en otras ciudades del país este ratio es de 65%.
- Respecto al nivel de involucramiento, es sumamente alto, llegando a un 98% del total de usuarios de lavadoras en el país, aunque con una ligera diferencia entre Lima y provincias, 99 y 98% respectivamente.

Consideraciones previas a la compra

Esta sección del estudio de mercado analiza las principales razones que llevan a la compra; qué características buscan finalmente los clientes en las lavadoras; en cuánto tiempo se realiza la compra desde que se genera la necesidad en la mente del consumidor, y cuáles son las principales fuentes de información que influyen en la decisión de compra.

- La principal razón de compra para los limeños es la renovación, ya que su lavadora actual ya no sirve (40% de los casos). El segundo factor de compra se trata de la adquisición de una lavadora nueva, ya que no contaban con una anteriormente (34%).
- En provincias, la causa primordial de compra, en el 64% de los casos, se debe a que no se contaba con una lavadora en casa y solo un 24% debido a que necesitan un cambio de su

antiguo electrodoméstico. La primera razón, en el primer caso, es la búsqueda de practicidad.

- El principal *feature* de las compras es el cuidado de la ropa, seguido por la variedad de ciclos de lavado, mayor capacidad y facilidad de uso.
- Respecto al tiempo de decisión de compra, el 65% de los casos se da entre las dos primeras semanas, siendo el índice en Lima de 67% y en provincias de 63%. Se trata de una compra racional, reflexiva.
- La razón por la que los consumidores se toman este tiempo para hacer efectiva la compra es aprovechar una promoción vigente, en el 31% de los casos (en Lima, 36% y en provincias 27%). Asimismo, el siguiente factor por el cual se realiza la compra dentro de las dos primeras semanas, en la capital se da porque la lavadora actual se descompuso, pero esto es diferente para provincias, donde el segundo factor por el cual se decide comprar es porque se obtuvo un ingreso adicional (27%).
- Existen tres principales *touchpoints* dentro del proceso previo a la compra del consumidor: la información recibida de los promotores en el *point of sale* (POS), búsqueda de información por iniciativa del potencial cliente y los avisos publicitarios a los que está expuesto (TV, seguido por catálogo de la tienda y vallas en vía pública).
- A lo largo del recorrido se observa una variación desde que el consumidor piensa en comprar la lavadora (disparador) hasta que finalmente va al punto de venta y adquiere una (decisivo); siendo el de mayor importancia la información que brindan los promotores en las tiendas, seguido por la información que revisa por su cuenta.

Ejecución de la compra

Dentro de los resultados obtenidos observaremos qué marcas lideran el *Top of mind*, tanto en Lima como en provincias; qué marcas considera el consumidor al momento de pensar en su primera lavadora o reemplazo de la actual; cuál es la actitud que toma antes de comprar una; cuántas tiendas visita para comparar y, finalmente, qué valora en las tiendas.

- Tanto Samsung como LG lideran el *Top of mind* de provincias, con ratios de 97,7 y 97,4%, respectivamente.
- LG lidera la preferencia de marcas en provincias con un 47,1% con una clara brecha de diferencia versus Samsung (33,9%). Otras marcas competidoras como Daewoo y Mabe, se encuentran por debajo de las dos primeras, concentrando entre las dos solo un 13%.

- Con respecto a las opciones que tiene el consumidor, descubrimos que los compradores de LG consideraron como opción la compra de una lavadora Samsung, sin embargo, en el punto de venta la decisión final se inclinó por la competencia (30%).
- Antes de tomar una decisión de compra, los clientes evalúan diferentes modelos, marcas y precios en más de una tienda (70% de los casos en provincias), siendo las tiendas más visitadas los especialistas: EFE y La Curaçao.
- Cuando el cliente termina su visita por tiendas, en búsqueda de comparaciones, finalmente se inclina por una marca. En esta evaluación, para el consumidor de provincias, los aspectos más importantes son:
 - Servicio: POS cuente con personal preparado y amigable, se brinde un adecuado servicio de entrega e instalación del producto.
 - *Touch and feel*: POS brinde información clara sobre productos, especificaciones técnicas, beneficios, precios, etc., con la finalidad de escoger el producto que se adapte más a sus necesidades.
 - Ofertas: promociones atractivas, precios bajos (*driver* que agiliza la compra).
- Los principales *hooks* de persuasión son: tablero digital, centrifugado, lavado de ropa gruesa/fina, dosificador, inicio diferenciado (programable).

La experiencia de compra en retrospectiva

Los hallazgos se centran en las oportunidades de mejora en la experiencia de compra, en los promotores del punto de venta y en qué promociones son las más certeras y apreciadas por los consumidores.

- Revisando los puntos en los cuales se puede mejorar la experiencia de compra, en provincias, tenemos como puntos principales una mejora en la atención del promotor en cuanto a la explicación del producto, promociones y ayuda con la compra (18%) y contar con información disponible y útil sobre lavadoras (13%).
- La batalla final por lograr el liderazgo en el punto de venta se libra en las tiendas en el día a día. Los principales motivos por los cuales el cliente quedó insatisfecho con el promotor, son: estaba apurado, solo se enfocó en la venta y no en mi necesidad, y finalmente, no sintió que estaba preparado.
- La expectativa que tiene el comprador de los promotores es, en un 71% de los casos, efectividad en la comunicación, es decir, la capacidad de explicar las características de los productos de manera clara y sencilla; proactividad en un 65%, abordando al comprador antes de que éste solicite la ayuda; cordialidad (55%) y, además, empatía (52%).

- Las promociones más apreciadas son las de oferta de materiales o regalo. Entre estas destacan el regalo de detergente, *bundles* (fundas, microondas, vales de consumo). A su vez, la instalación gratuita es bien percibida así como las opciones de financiamiento de 6 meses sin intereses, que se trabajan en conjunto con la tienda.

4. Conclusiones

La mujer es la decisora líder de la compra de lavadoras, principalmente cuando tiene la estabilidad de un hogar con pareja e hijos. Esto se da también porque tiene un alto involucramiento en el momento del lavado.

La compra de lavadoras se divide por igual entre primeras adquisiciones y renovaciones. En el caso de Lima, se da por renovación debido al desperfecto del anterior electrodoméstico. Por su lado, en provincias, se realiza por primera compra mayoritariamente. La principal característica de búsqueda, en provincias, es el cuidado de su ropa, precisamente porque se trata de la primera compra, que es más racional y reflexiva. En ese sentido, los decisores de compra buscarán funciones o atributos diferenciales que la garanticen, y le ayuden a hacer el trabajo más simple.

Tanto para Lima como para provincias, las compras de lavadoras son ágiles, definiéndose en un plazo máximo de 2 semanas, donde la economía es el principal *driver* que determina la velocidad de la adquisición. La oferta es el tipo de promoción más atractiva para los decisores, y la entrega de regalos por la compra es lo que más desean los usuarios del interior del país.

Los principales *touchpoints* para la decisión de compra final son: información de los promotores, revisión de información por cuenta del consumidor, y comunicación de anuncios publicitarios. De estos puntos de contacto, la información recibida en el punto de venta por parte del personal que representa a la marca va adquiriendo fuerza a lo largo del viaje; siendo el medio determinante al final de la decisión. Para la mujer de provincia es importante el *touch and feel* dada por la experiencia de compra desde el *layout* hasta el trato del promotor.

LG y Samsung lideran la recordación de marcas en provincias, pero LG repunta en preferencia, lo que ratifica que contamos con un problema que aún no ha sido abordado en los planes anteriores.

En la mayoría de los casos, los prospectos terminan comprando las marcas que tenían en mente al iniciar el proceso de decisión de compra, pero descubrimos que el 30% piensa en comprar Samsung, sin embargo en el punto de venta se inclina finalmente por LG. En ese sentido, el promotor de LG cumple un papel importante, puesto que logra persuadir a su favor.

En el lapso que el cliente ejecuta la compra, se visita más de un local. Los decisores de compra se dan el trabajo de buscar información sobre las marcas, modelos, precios, capacidades, e inclusive recorren varias tiendas para ver, comparar y ratificar lo que ya tenían pensado. En este recorrido se acude a los tres tipos de canal, destacando en provincias los especialistas y las tiendas por departamento, donde se deberá hacer mayor foco para la implementación de acciones a favor de una mayor participación de mercado.

Los principales *hooks* de persuasión hallados nos permitirán priorizar los elementos que debemos enfatizar en la comunicación para atraer la atención de nuestra decisora de compra. Una vez que el cliente visita el *POS*, lo que más valora es la preparación y cordialidad del personal que atiende. El servicio es un elemento que facilita la exploración y decisión al futuro comprador. En ese sentido, se identifica a la disponibilidad de información como la principal oportunidad en la experiencia de compra para los consumidores de provincias.

El promotor es una pieza clave en el proceso de decisión de compra. Se identificó que los clientes que no quedaron satisfechos con la atención en el POS fueron por la falta de habilidades blandas, sobre todo las comunicativas. En provincias será clave desarrollar planes que involucren darles herramientas adecuadas para generar efectividad en la comunicación, proactividad, cordialidad y empatía.

Capítulo IV. Estrategia comercial

1. Definición de objetivos de marketing y financieros

Los objetivos girarán en torno a tres áreas que garanticen el cumplimiento de los planes de la empresa: ventas, referido al aumento del nivel de ventas; posicionamiento, con la meta de convertir a Samsung en una marca diferenciada y mercado, ya que existe el propósito de incrementar el *market share* en provincias.

Tabla 22. Objetivos de marketing y financieros de la empresa 2016-2017

ÁREA	OBJETIVO	INDICADOR	2016	2017
Ventas	Incrementar el nivel de ventas	Ventas (S/. MM)	65	77
Mercado	Incrementar la participación en provincias	Participación de mercado	40%	45%

Fuente: Mayorga, Araujo; 2013. Elaboración propia, 2015

2. Definición de mix comercial

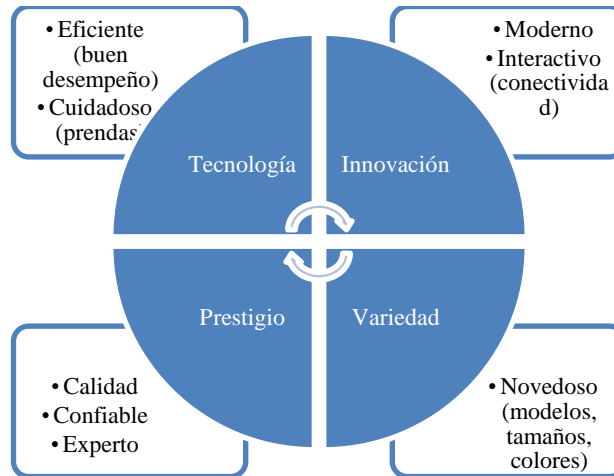
2.1 Estrategia de producto

El producto puede ser definido como el “conjunto de atributos tangibles e intangibles que son visualizados como un todo por el mercado” (Mayorga; Araujo, 2013). La estrategia de producto estará enfocada en resaltar sus beneficios, pero más importante es tomar un atributo que el consumidor valore y lo perciba como diferenciado. En la medida que el cliente destaque nuestra promesa de valor de entre otras marcas; la recordación, la preferencia y la posterior compra nos consolidará como líderes.

2.1.1 Promesa de marca

Antes de definir cuál será la promesa primordial de la marca, es importante establecer las asociaciones relevantes que caracterizan las dimensiones más representativas de ésta (Lane, 2008).

Gráfico 19. Asociaciones principales de la marca Samsung



Fuente: Elaboración propia (Keller, 2008)

Definidos los atributos y beneficios más importantes de la marca, representaremos el mantra de marca, que es la promesa principal que ésta ofrece a sus clientes, capturando su esencia fundamental. Para el diseño del mantra de la marca Samsung, nos guiaremos de la estructura recomendada por Kevin Lane Keller.

Tabla 23. Diseño de mantra de la marca

Modificador emocional	Modificador descriptivo	Función de la marca
Cuidadoso	Familiar	Lavado

Fuente: Elaboración propia (Keller, 2008)

Podemos afirmar, entonces, que el mantra de marca de Samsung es: “Cuidadoso lavado familiar”, el cual cuenta con un conjunto de asociaciones con los clientes en torno a características como a *performance* a través beneficios tecnológicos, diseño de productos innovadores, prestigio y variedad de lanzamientos. De este modo, el desarrollo de la estrategia estará enfocado a reflejar los valores claves de la marca, transmitidos mediante este mantra.

2.1.2 Posicionamiento

Para el establecimiento del posicionamiento de la marca Samsung se requiere, primero, determinar un marco de referencia y los puntos ideales de paridad y diferencia en las asociaciones que hemos visto anteriormente. El marco de referencia se refiere a la identificación del mercado objetivo. Tenemos dos tipos de clientes: primario y consumidor final. Sabemos por el estudio de investigación que el cliente primario en provincias está conformado por tres tipos:

- Especialistas: en este grupo destacan Efe y La Curaçao.
- Tiendas por departamento: grandes *retails* modernos, mayoritariamente realizan sus compras en Saga Falabella y Ripley.

Los criterios para este tipo de cliente los clasificaremos en:

- Variable geográfica: todas las tiendas especialistas y tiendas por departamento ubicadas en las ciudades de Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa y Cusco.
- Variable conductual: el proceso de compra está basado en la búsqueda de marcas de prestigio y calidad, promociones.
- Variable demográfica: *Retail* moderno dirigido a familias que tienen un estilo de vida moderno y que gustan de novedades y tecnología.

Para el cliente secundario, detallaremos en el siguiente cuadro los criterios para segmentar el mercado del consumidor.

Tabla 24. Criterios de segmentación del mercado

CRITERIOS	CLASIFICACIÓN SEGÚN:	ESPECIFICACIONES
Geográficos	Región Tamaño de las ciudades Clima	Costa, sierra y selva 18.090.069 habitantes en 23 departamentos Tropical, frío, húmedo
Conductuales	Ocasión de compra Beneficios buscados Frecuencia de uso	Renovaciones, primera compra Marca, precio/ofertas, tecnología, consumo de energía, mayor capacidad, <i>performance</i> . 2 a 4 veces por semana
Psicográficos	Clase social Estilo de vida Personalidad	Media Modernas en su consumo, aspiracionales Personas que buscan un nuevo estilo de vida, más prácticas. Racionales.
Demográficos	Edad Sexo Ciclo de vida familiar Ingreso	35-55 años Femenino Casadas o convivientes con 2 a 3 hijos Ingreso por hogar de S/. 1.699 mensuales promedio

Fuente: Elaboración propia (Mayorga; Araujo, 2013)

El siguiente paso para lograr el posicionamiento adecuado requiere definir las asociaciones correctas de los puntos de semejanza y los puntos de diferencia.

Gráfico 20. Puntos de semejanza versus puntos de diferencia de marcas de lavadoras



Fuente: Lane, 2008. Elaboración propia, 2015

El posicionamiento de lavadoras Samsung se dará en base al criterio de competencia, es decir, de un atributo adicional que no tengan los demás, en la cual pueda destacar del resto. En ese sentido, nos enfocaremos en un principal beneficio o atributo elegido apoyado en razones que le dan credibilidad (*reason to believe* o RTB).

Gráfico 21. Posicionamiento de la marca



Fuente: Elaboración propia (Lane, 2008)

2.2 Estrategia de comunicación

2.2.1 Definición de mensaje

La estrategia de comunicación estará alineada a los puntos de diferenciación respecto a otras marcas y también a los ganchos de compra revelados en el estudio de mercado. Como hemos visto en el estudio de mercado, el grueso de las compras en provincia son primeras compras, ya

que el nivel de penetración de lavadoras es muy bajo, es por eso que la comunicación debe centrarse en atacar este punto.

Para establecer el mensaje nos apalancaremos en las características distintivas de nuestras lavadoras como son:

- *Wobble*: tecnología exclusiva que, gracias a los propulsores dinámicos que posee, ayuda a evitar a que las prendas se enreden, reduciendo el daño proveniente de la fricción entre ellas (desgaste). A su vez, aumenta la capacidad para reducir las manchas más difíciles.
- *Motor Digital Inverter*: motor digital que garantiza una duración mínima de 10 años de uso, a la vez que ahorra energía en comparación con motores de faja regulares.
- Tablero digital intuitivo: además de tener un diseño elegante, es de muy fácil control ya que se trata de un diseño que separa los ciclos de las configuraciones de lavado como nivel de agua o tiempo.
- *Magic Dispenser*: tecnología exclusiva de la marca, que gracias a unas hélices dentro del dosificador de detergente, ayudan a obtener una mezcla óptima y uniforme de detergente y agua. Así, no tendremos manchas en la ropa, provenientes de grumos de detergentes no disueltos.
- *Diamond Drum*: el tambor con orificios en forma de diamante son pequeños y ayudan a evitar el daño de las prendas o que se enganchen, logrando un lavado más cuidadoso. También posee el sistema *Air turbo drying* que ayuda a tener un centrifugado óptimo de ropa o inclusive frazadas, reduciendo el tiempo que tardarían regularmente en secar. Finalmente, posee la opción *Eco Drum Clean* con la cual la lavadora avisa al cliente cuando es necesario darle mantenimiento al tambor. Mantenimiento que el mismo usuario podrá realizar apretando solo un botón.

Así, dentro de la comunicación en medios ATL y BTL, tendremos el *slogan* “Lavadoras Samsung, simplifican tu vida”. Al decir “te simplifica la vida” buscamos comunicar a las actuales amas de casa que pasan significativas horas a la semana en la lavandería, buscando tener el mejor cuidado de la ropa de sus hijos o esposo, que ya no es necesario y que pueden obtener los resultados que esperan sin tener que sacrificar su tiempo lavando a mano. Debemos tener en cuenta que las horas de lavado se dan, sobre todo, el fin de semana, ya que en el ritmo de vida actual muchas de ellas se encuentran laborando y aportando a la economía del hogar. Ahora, adquiriendo una lavadora Samsung podrán dedicar ese tiempo en ellas mismas o en tiempo compartido con la familia.

2.2.2 Definición de medios e inversión

Actualmente contamos con presencia de marca en provincias mediante la inversión en medios como paneles publicitarios y anuncios en programas de televisión abierta. El resultado de esta inversión nos ha permitido estar dentro de la mente del consumidor cuando se habla de lavadoras ya que, como hemos visto en el estudio de mercado, no contamos con un problema de recordación o valoración de marca.

Vimos en el análisis inicial que el número de centros comerciales en las principales ciudades de provincias viene creciendo y se proyecta mantener este crecimiento en los próximos años. Es por ello que en el presente plan hemos decidido mantener la presencia ATL en paneles publicitarios, anuncios en programas de televisión abierta y agregar presencia de marca en centros comerciales.

Tabla 25. Inversión en medios publicitarios

Medios	Táctica	Inversión
Paneles publicitarios	Diez ciudades durante 10 meses al año: Piura, Chiclayo, Trujillo, Arequipa, Cusco, Pucallpa, Iquitos y Tacna	S/. 450.000
TV	Comerciales 30' en mayo, julio y diciembre	S/. 486.000
Presencia en centros comerciales	Vallas en siete ciudades: Huancayo, Piura, Arequipa, Chimbote, Cajamarca	S/. 240.000
TOTAL		S/. 1.176.000

Fuente: Elaboración propia, 2015

2.3 Estrategia de distribución

2.3.1 Estrategia de canales

Canales

Para poder ser líderes absolutos en el mercado a nivel nacional debemos tener la mayor preferencia en el canal en provincias y específicamente debemos ser capaces de conquistar el canal Especialistas, donde las ventas provienen en su gran mayoría de dos cadenas: Efe y La Curaçao; es por eso que este plan de trabajo se centrará en estos dos *retails*.

Condiciones por canal

Las condiciones que mantenemos actualmente en las cadenas Efe y La Curaçao permanecerán, es decir, el margen con el que trabajaremos será del 25% fijo para cualquier producto. Adicionalmente, se considera un esquema de acuerdos comerciales anuales para ambas cadenas.

Tabla 26. Acuerdos comerciales para canales

Meta	Beneficio	Condición
1	Reembolso 1% del total comprado	Lograr 100% del objetivo
2	Reembolso 3% del total comprado	Lograr 120% del objetivo
3	Reembolso 5% del total comprado	Lograr 130% del objetivo

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tanto el margen como el esquema de reembolso por metas se mantendrán durante los dos años que dure el plan de marketing.

Promociones y acciones por canal

Las promociones que ejecutaremos en cada *retail* están divididas en trimestres y, en cada período, salvo en el primero, tenemos un evento principal.

- En el trimestre dos (T2), el acontecimiento central se dará en mayo con el “Día de la madre” (15% de la venta anual).
- En el trimestre tres (T3), el evento de mayor importancia se dará en julio, en donde la campaña se centra en el ingreso extra de la gratificación (13% de la venta anual), una de las principales razones por la que el consumidor efectúa su compra con mayor rapidez.
- En el trimestre cuatro (T4) tendremos la campaña de navidad en diciembre (10% de la venta anual).

Tabla 27. Promociones y acciones con la cadena EFE

EFE	2016	2017
T1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pack: lavadora + ventilador ▪ Descuentos en modelos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pack: lavadora + tablet ▪ Descuentos en modelos específicos
T2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pack: lavadora + funda + detergente ▪ Descuentos en modelos específicos ▪ Portada en catálogo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pack: lavadora + microondas ▪ Descuentos en modelos específicos ▪ Portada en catálogo
T3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiamiento: 12 meses sin intereses ▪ Detergente gratis ▪ Despacho a domicilio gratis ▪ Descuentos en modelos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campaña Billetazo: por compras mayores a S/.1.199 obtienen un vale de compra por S/.150 en la tienda ▪ Descuentos en modelos específicos
T4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Promoción “Viaja con Samsung”: Por compras mayores a S/.1.399 + USD 59 acceden a un pasaje ida-vuelta a cualquier ciudad del país ▪ Descuentos en modelos específicos ▪ Portada en catálogo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Financiamiento: 12 meses sin interés ▪ Entrega a domicilio gratuita ▪ Descuentos en modelos específicos ▪ Portada en catálogo

Fuente: Elaboración propia, 2015

Tabla 28. Promociones y acciones con la cadena La Curaçao

La Curaçao	2016	2017
T1	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pack: lavadora + aspiradora ▪ Descuentos en modelos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Detergente por 6 meses gratis ▪ Descuentos en modelos específico
T2	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pack: lavadora + olla arrocera + detergente ▪ Descuentos en modelos específicos ▪ Portada en catalogo ▪ Financiamiento: 12 meses sin intereses 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campaña “Engríe a mama”: por compras mayores a S/.1.299 te regalamos un juego de ollas ▪ Descuentos en modelos específicos ▪ Portada en catálogo
T3	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campaña “La grati Samsung”: Sorteo de 50 premios de S/.1.000 ▪ Descuentos en modelos específicos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Campaña “Tu vida más fácil”: Por la compras mayores a S/.1.299 entran en sorteo de devolución del monto pagado (100 ganadores) ▪ Descuentos en modelos específico
T4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descuentos en modelos específicos ▪ Portada en catálogo 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Descuentos en modelos específicos ▪ Portada en catálogo ▪ Financiamiento: 12 meses sin intereses

Fuente: Elaboración propia, 2015

2.3.2 Estrategia de FF.VV.

Resultado del análisis previo a la estructura de fuerza de ventas, observamos que actualmente existe un déficit de personal capacitador, lo cual deriva en falta de capacitaciones y evaluaciones. Además, al no existir una línea de carrera, el nivel de motivación es bajo y la rotación es alta. Estos puntos dan como resultado que el personal en el punto de venta no cumpla las expectativas de los clientes, tal como se resaltó en el estudio de mercado.

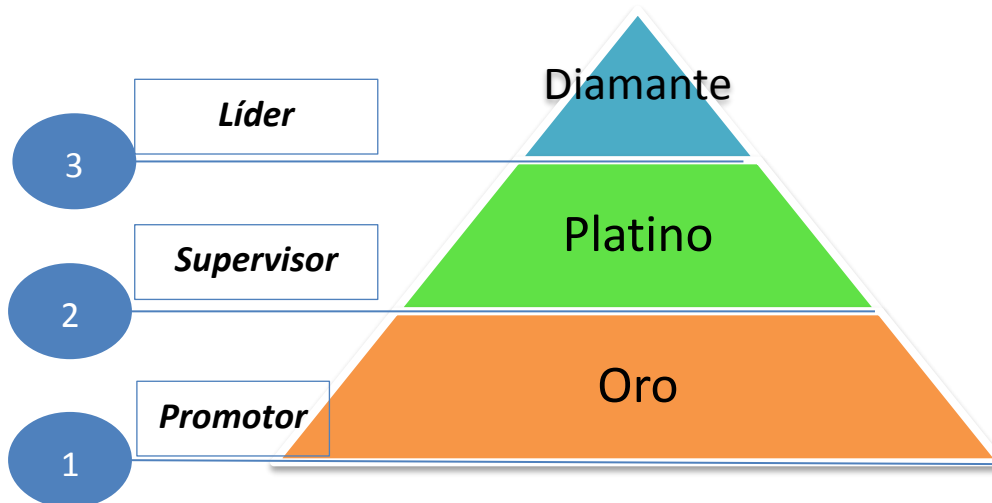
Frente a esto, proponemos generar los siguientes cambios:

- **Generar una línea de carrera para los promotores**

La rotación actual de promotores es alta, con una media de 3 meses de permanencia en la empresa. Esto ocasiona impactos en costos de capacitación así como un bajo nivel de dominio de las habilidades de venta necesarias para captar clientes. El personal que se desvincula de la empresa llena un formato de salida en donde detalla sus razones y deja oportunidades de mejora que él o ella crea convenientes implementar. Dentro de estas oportunidades figura la baja motivación ya que no cuentan con una línea de crecimiento como sí las proporcionan otras marcas de la industria.

Por ello se propone implementar una estructura de línea de carrera donde el promotor pueda pasar de rango oro a platino y finalmente diamante. Categorías en las cuales sus funciones cambian, otorgándole mayor responsabilidad así como un incremento salarial (gráfico 22).

Gráfico 22. Propuesta de línea de carrera para promotores



Fuente: Elaboración propia, 2015

En esta nueva estructura, los promotores podrán crecer profesionalmente de acuerdo a los resultados de sus evaluaciones de desempeño. En el siguiente cuadro se presentan los requisitos que estos deberán realizar para ir ascendiendo hasta llegar a ser líderes.

Tabla 29. Cumplimiento de requisitos para lograr el ascenso de rango

Rango	Requisito
Diamante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Debe permanecer un mínimo 6 meses ▪ 3 meses consecutivos con 100% del cumplimiento de objetivos ▪ Debe cumplir con un mínimo de 95% en las evaluaciones de habilidades duras y blandas
Platino	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo 3 meses ▪ 3 meses consecutivos con 90-100% del cumplimiento de metas ▪ Debe cumplir con un mínimo de 90% en las evaluaciones de habilidades duras y blandas
Oro	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mínimo de 3 meses con 70% de cumplimiento de metas ▪ Debe cumplir con un mínimo de 90% en las evaluaciones de habilidades duras y blandas

Fuente: Elaboración propia, 2015

Con esta nueva línea de carrera se busca que los promotores crezcan desde adentro, cultivados con una cultura Samsung, identificar los talentos para desarrollarlos y finalmente estos se vuelvan líderes reconocidos por sus equipos, aportando al crecimiento del negocio. Apostamos también por esta nueva estructura con miras a reducir el nivel de rotación de promotores.

- **Segmentar el mercado en cuatro zonas geográficas**

Actualmente, la estructura de reporte no ayuda a una adecuada comunicación de las actividades y estrategias a seguir, ni del reporte del desempeño de las ciudades. Como vimos, ahora solo contamos con un supervisor de *trade* marketing que lidera a todos los promotores, incluyendo Lima y provincias. Proponemos que para el próximo año se cuente con una estructura tipo *cluster* en donde se consideren cuatro zonas:

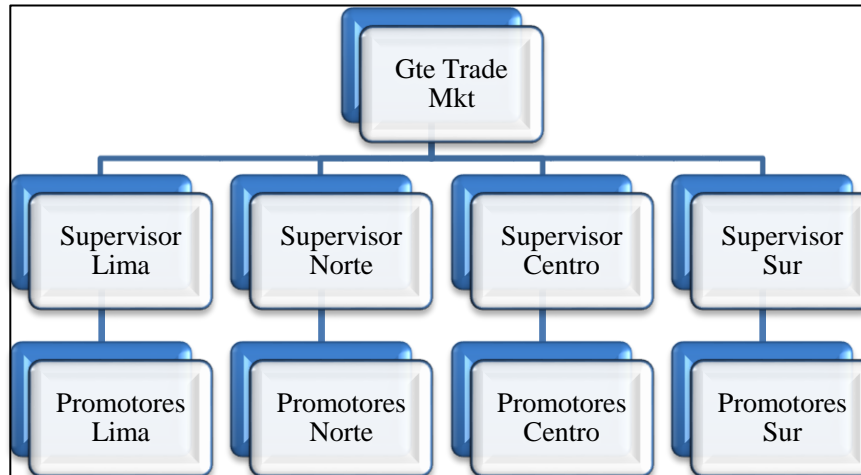
Tabla 30. Propuesta de zonificación

Zona	Ciudades
Norte	Piura, Chiclayo, Trujillo, Chimbote, Iquitos
Centro	Pucallpa, Huánuco, Cerro de Pasco, Huancayo, Huaraz
Sur	Arequipa, Ica, Ayacucho, Cusco, Puno, Tacna
Lima	Lima

Fuente: Elaboración propia, 2015

En esta nueva estructura contaremos con tres nuevos supervisores, los cuales tendrán asignadas las cuentas de Norte, Centro y Sur. A su vez, esta será la nueva estructura de *trade* marketing:

Gráfico 23. Propuesta de nueva estructura de *trade* marketing



Fuente: Elaboración propia, 2015

Cada supervisor se encargará del cumplimiento de las capacitaciones y reportes de su zona, así como del crecimiento de su equipo de ventas. Además, también debe encargarse que la Academia de Habilidades Duras y Blandas sea realizada por todos los promotores. Con esta nueva estructura de *trade* marketing buscamos contar con el formato de equipo necesario para responder a las necesidades cambiantes del mercado.

- **Lanzamiento de la AHDB Samsung**

Se trata de la Academia de Habilidades Duras y Blandas de Samsung. Como vimos en el estudio de mercado, dentro de los factores decisivos de compra, los consumidores valoran el trato que les da el promotor, considerando desde el abordaje hasta el saber escuchar las necesidades de los clientes. Recordemos que en provincia tenemos primeras compras así que el rol que cumple el promotor es el papel de un asesor de ventas, orientando al cliente sobre qué es lo mejor para satisfacer sus necesidades. En el mencionado programa también serán sometidos a rigurosas evaluaciones mensuales que, de ser desaprobadas dos veces consecutivas, tendrá como consecuencia la desvinculación del promotor.

2.4 Planes de acción BTL

Consideraremos dos acciones principales para este plan:

- **La ruta del lavado**

Mediante un camión equipado con tres lavadoras recorreremos las principales ciudades del país. En esta activación, las personas podrán interactuar con los productos, se explicarán las ventajas, los beneficios y tendrán la posibilidad de hacer preguntas a los especialistas. El mensaje que se comunicará es que al tener una lavadora contarán con mayor tiempo libre para realizar las actividades que disfruten. El tour del lavado se realizará en los meses de mayo y julio en el 2016 y 2017.

- **Activaciones en tiendas**

Parte primordial de las acciones en tienda son las activaciones que se realizan, por lo general, los fines de semana. En estas se buscan que los potenciales clientes, que ya han identificado su necesidad de adquirir una lavadora o renovar la actual, entren en contacto con la marca. Estas activaciones ya se vienen dando, pero sin foco en provincias. Este año se proyecta cerrar con 25 activaciones en tiendas Efe y 30 en La Curaçao. Para el plan 2016-2017 proponemos incrementar el número de activaciones de Efe a 40 y en La Curaçao a 42.

3. Finanzas y presupuestos

3.1 Proyección de ventas

Ver anexo 8

3.2 Presupuesto de inversión

Ver anexo 9

3.3 Margen de contribución

Ver anexo 10

4. Control

4.1 Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión deben ayudarnos a que se cumplan los objetivos trazados en este plan. Recordemos que lo que no se puede medir no se puede corregir, y este, definitivamente, es el fin de nuestros indicadores de gestión, tomar acciones correctivas en caso que no se cumplan de acuerdo al plan. Para esto consideramos los siguientes:

Ventas semanales

Dado que el plan de ventas es semanal, tendremos un indicador de cumplimiento porcentual.

Semanas de inventario en las cadenas

Buscamos que las cadenas no cuenten con muchas semanas de *stock* ya que si esto sucede no se podrá cumplir con el plan de ventas del siguiente periodo. Se busca que el número de semanas sea menor a 4.

Participación de mercado

El objetivo para el 2016 es lograr un 40%, y para el 2017 consolidar el liderazgo con un 45%.

Evaluaciones a la fuerza de venta

El estudio de mercado reveló una falta de habilidades blandas y duras en la fuerza de venta, razón por la cual proponemos implementar la Academia de Habilidades Duras y Blandas de Samsung. Debemos medir que esto se cumpla mediante exámenes de control a la fuerza de venta en donde se evalúe la mejora en estas. El objetivo es lograr el 100% en el primer trimestre.

4.2 Cronograma de actividades

Ver anexo 10

5. Plan de contingencia

5.1 Primer escenario: nivel de ventas por debajo de lo proyectado

En caso de encontrar que el mercado no reacciona de acuerdo con la demanda proyectada, se ampliará la inversión en ATL y BTL, incluyendo pautas en radio, incremento del número de activaciones y presencia en periódicos locales. Por el lado de fuerza de venta, se implementaría un incentivo por número de lavadoras vendidas, adicional al plan de compensaciones.

5.2 Segundo escenario: reacción de competencia

Ejecutaríamos acciones inmediatas como promociones diferenciadas apalancadas en los puntos que busca el consumidor como cuidado de la ropa. Realizaríamos campañas para nuevos compradores con bonos de descuento en las nuevas lavadoras y bonos de descuento adicional por la renovación o compra nueva de artefactos de línea blanca, como refrigeradoras o microondas de la marca Samsung. Finalmente, tendríamos un seguimiento al desempeño de la fuerza de venta para asegurarnos de tenerlos fidelizados y que se encuentran capacitados adecuadamente.

5.3 Tercer escenario: cadenas no aceptan participar en el plan de provincias

En provincias, dentro de canal especialistas, solo contamos con dos cadenas: EFE y La Curaçao. Con lo cual ellos tienen fuerza de negociación. En el caso que estas cadenas no se muestren de acuerdo con el objetivo de venta, negociaríamos un incremento en el rebate, pasando de un 5% por el 100% del plan de ventas.

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Las condiciones actuales del mercado de provincias son positivas para invertir dado que en la actualidad contamos con factores positivos respecto a años pasados, como por ejemplo: el incremento en el ingreso promedio de las familias en provincias alcanzando S/.1.699, el crecimiento del número de familias que pertenecen al NSC B y C (NSE B 10,5% y NSE C 24,7%); y un bajo nivel de penetración de lavadoras de 22%.

La venta en el mercado de provincias se concentra en el canal especialista, que cuenta básicamente con 2 participantes (Efe y La Curaçao), con los cuales se tienen establecidas relaciones comerciales sólidas. Sin embargo, debemos hacer hincapié en crear acuerdos comerciales duraderos y rentables para ambas partes.

La estructura actual de *trade marketing* es muy débil en provincias. Existe una falta de personal adecuado para poder cumplir las necesidades del mercado. Además, no hay control óptimo de la operación, ni reporte de *performance* y las capacitaciones no se llevan a cabo.

Existe una oportunidad de mejorar en el cierre de ventas ya que el vendedor de LG logra persuadir al 30% de personas que llegan al punto de venta con la idea de comprar una lavadora Samsung.

Resultado clave del estudio de mercado reveló la necesidad imperante de crear un programa para mejorar las habilidades blandas y duras de los promotores; abarcando puntos desde el abordaje hasta el escuchar al cliente y orientarlo en su compra ya que el grueso de ventas que se dan en provincias se tratan de primeras compras y es aquí donde el promotor cumple una función decisiva donde debe orientarse a ser más un asesor que un vendedor que empuja la venta.

El plan de inversión a la fecha no está enfocado en acciones de inversión ATL y BTL en provincias. De hecho, el foco actual es Lima en donde ya somos líderes del mercado.

Recomendaciones

Confiar en invertir en provincias, como resultado del análisis que revela el cambio del perfil del consumidor a uno con más capacidades de adquisición de bienes. Esto, sumado a que el grueso de la población no cuenta con lavadoras, da lugar a una oportunidad de crecimiento del negocio.

Establecer acuerdos comerciales a largo plazo con las principales cadenas en provincias como Efe y La Curaçao, en donde los rebates sean acumulables para así, año tras año, consolidar una alianza como socio estratégico en el sector, contribuyendo así a lograr el objetivo de liderar el mercado.

Cumplir el plan de acción propuesto, el cual detalla acciones ATL y BTL por trimestre para cada una de las cadenas, Efe y La Curaçao, y así lograr cautivar no solo al consumidor, sino también consolidar una buena relación con estos dos retailers al generar confianza presentando el plan de inversión detrás de la venta.

Un punto crítico en el plan es el gerenciar a la fuerza de ventas. Actualmente contamos con una rotación alta. Por estos factores recomendamos seguir la propuesta de implementar una línea de carrera para los promotores con los tres rangos expuestos para que así generemos una mayor identificación con la compañía. Finalmente, debemos apuntar a que los promotores se conviertan en líderes Samsung que fomenten la formación y crecimientos de equipos ganadores.

Crear zonas en el país: norte, centro, Lima y Sur. Esto, para poder contar con líderes por región y así tener un mayor control sobre las actividades y capacitaciones de la fuerza de venta.

Promover el lanzamiento de la Academia de Habilidades Duras y Blancas Samsung dentro del primer trimestre del 2016. Este punto es crítico ya que necesitamos crear promotores que sepan asesorar a las personas que lleguen al punto de venta buscando mejorar su calidad.

Incrementar el plan de inversión ATL y BTL en provincias. En este punto recomendamos seguir las acciones planteadas para ambos canales de comunicación hacia el consumidor debido a que esto impacta directamente en la venta.

Bibliografía

Arellano Marketing (2015). “Arellano Marketing: Poder adquisitivo de la clase media creció”. Sección Economía. En: *Diario Perú21*. 26 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 31/08/2015. <<http://peru21.pe/economia/arellano-marketing-crece-poder-adquisitivo-clase-media-2226107>>

Asociación de Centros Comerciales del Perú (2015). “Desarrollo del sector”. Sección Novedades del sector. En: *Asociación de Centros Comerciales del Perú*. Fecha de consulta: 13/05/2015. <<http://www.acep.org.pe/centroscomerciales.html>>

Banco Central de Reserva del Perú (2015). “Indicadores Económicos II Trimestre 2015”. Sección Estadísticas. En: *Banco Central de Reserva del Perú*. II Trimestre 2015. Fecha de consulta: 07/08/2015. <<http://www.bcrp.gob.pe/docs/Estadisticas/indicadores-trimestrales.pdf>>

Bárbara Salas (2014). “Nueva generación de consumidores en provincias exige más calidad en sector retail”. Sección Tendencias. En: *Diario Gestión*. 10 de abril de 2014. Fecha de consulta: 09/12/2014. <<http://gestion.pe/tendencias/nueva-generacion-consumidores-provincianos-exigen-mas-calidad-sector-retail-2094162>>

Diario El Comercio (2015). “Falta confianza para invertir”. Sección Portafolio, Finanzas Personales & Management. En: *Diario El Comercio*. 22 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 30/08/2015. <http://www.apoyoconsultoria.com/PAR_Documento/Portafolio%20Art%C3%ADculo%20AC%20y%20HSM%2022-08-2015%203.pdf>

Diario El Comercio (2015). “Economistas señalan que urge reactivar la confianza empresarial”. En: *Diario El Comercio*. 24 de abril de 2015. Fecha de consulta: 22/05/2015. <http://www.apoyoconsultoria.com/PAR_Documento/Portafolio%20Art%C3%ADculo%20AC%20y%20HSM%2022-08-2015%203.pdf>

Diario El Comercio (2015). “MEF propone paquete de medidas económicas por S/.5.000 mlls”. Sección Economía. En: *Diario El Comercio*. 29 de abril de 2015. Fecha de consulta: 01/06/2015. <http://elcomercio.pe/economia/peru/mef-propone-paquete-medidas-economicas-s5000-mlls-noticia-1807682?ref=flujo_tags_38755&ft=nota_1&e=titulo>

Diario El Comercio (2014). “Clientes exigentes y más locales en provincias marcarán el 2015”. Sección Economía. En: *Diario El Comercio*. 30 de diciembre de 2015. Fecha de consulta: 12/01/2015. < <http://elcomercio.pe/economia/peru/clientes-exigentes-y-mas-locales-provincias-marcaran-2015-noticia-1781618>>

Geison Linares (2015). “Encuesta Presidencial 2016, CPI. Agosto 2015”. Sección Presidenciales 2016. En: *Encuestas*. 06 de setiembre de 2015. Fecha de consulta: 12/09/2015. <<http://www.encuestas.com.pe/category/encuestas-presidenciales-2016/>>

Gestión (2015). “Samsung apunta al 40% del mercado de lavadoras que venderá 460,000 unidades”. Sección Empresas. En: *Diario Gestión*. 18 de marzo de 2015. Fecha de consulta: 30/06/2015. <<http://gestion.pe/empresas/samsung-apunta-al-40-mercado-lavadoras-que-vendera-460000-unidades-2126536>>

GFK (2015). “*GfK ICC y actitudes hacia la economía*”. [En línea]. Perú. Fecha de consulta: 01/08/2015. Disponible en: <[https://www.gfk.com/pe/Documents/Publicaciones% 202015/Junio% 202015/GfK% 20OP% 20Junio% 202015% 20-% 20Econom%C3%ADa.pdf](https://www.gfk.com/pe/Documents/Publicaciones%202015/Junio%202015/GfK%20OP%20Junio%202015%20-%20Econom%C3%ADa.pdf)>

GFK (2013). “*Mirando el interior. Qué nos enseña el consumo de electrodomésticos*”. [En línea]. Perú. Fecha de consulta: 09/12/2015. Disponible en: <<http://es.slideshare.net/MarketerosLATAM/informe-sobre-consumo-de-electrodomsticos-2013-gfk-per>>

Gianfranco Castagnola (2015). “Confianza empresarial en los tiempos de Humala: ¿existe (des)confianza estructural? Sección Economía. En: *Revista Semana Económica*. 20 de abril de 2015. Fecha de consulta: 01/06/2015. <http://semanaeconomica.com/article/economia/macroeconomia/158790-confianza-empresarial-existe-desconfianza-estructural/>

Hugo Perea (2015). “Situación Perú: primer trimestre 2015”. Sección Publicaciones. En: *BBVA Research*. 12 de febrero de 2015. Fecha de consulta: 01/06/2015. <<https://www.bbvarsearch.com/publicaciones/situacion-peru-primer-trimestre-2015/>>

INEI (2015). “*Comportamiento de la economía peruana en el Segundo Trimestre de 2015*”. [En línea]. Perú. Fecha de consulta: 01/09/2015. Disponible en: <http://www.inei.gov.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-tecnico-n03_pbi-trimestral_2015ii.pdf>

Ipsos (2014). *Perfiles Socioeconómicos Lima 2014*. Lima: Ipsos Perú.

Lane Keller, Kevin (2008). *“Administración Estratégica de marca. Branding”*. 3.º edición. México: Pearson Educación.

Magda Quispe (2015). “Al menos 13 nuevos proyectos de centros comerciales están previstos para el 2015-2016”. Sección Ed. Impresa. En: *Diario La República*. 07 de abril de 2015. Fecha de consulta: 13/05/2015. <<http://larepublica.pe/07-04-2015/unos-13-nuevos-proyectos-de-centros-comerciales-previstos-para-el-2015-2016>>

Mayorga, David; Araujo, Patricia (2013). *El plan de marketing*, segunda edición, Lima: Universidad del Pacífico, Centro de Investigación.

Oficina de Prensa e Imagen (2015). “PBI peruano crecería 2.7% en 2015 y 3.0% en el 2016”. Sección Noticias. En: *Cámara de Comercio Lima*. 27 de agosto de 2015. Fecha de consulta: 05/09/2015. < <http://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/noticia/pbi-peruano-creceria-2-7-en-2015-y-3-0-en-el-2016/396>>

Osinerg (2000). *“Ley de Promoción del uso eficiente de la energía”*. [En línea]. Perú. Fecha de consulta: 22/05/2015. Disponible en: <<http://www2.osinerg.gob.pe/MarcoLegal/docrev/LEY-27345-CONCORDADO.pdf>>

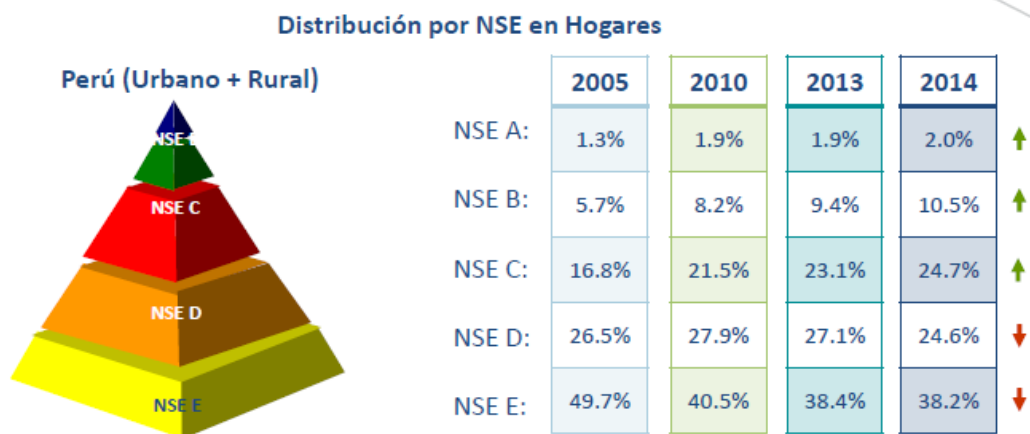
Anexos

Anexo 1. Ingresos familiares declarados (nuevos soles)



Fuente: Estudio Nacional de Consumidor Peruano (ENCP), Arellano Marketing, 2015.

Anexo 2. Distribución por NSE en hogares



Fuente: IPSOS. IGM Niveles Socioeconómicos 2014

Anexo 3. Incremento de la clase media



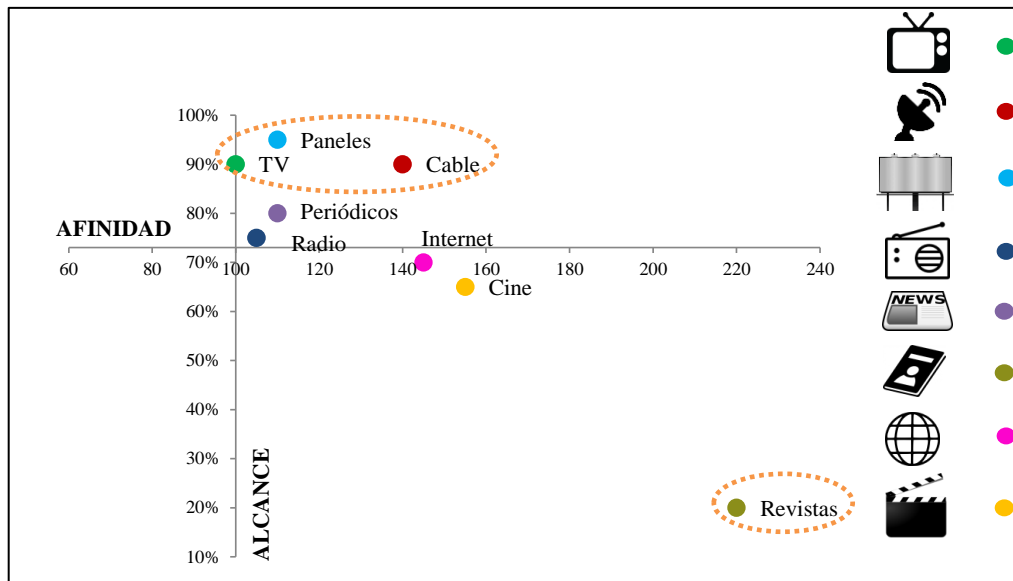
Fuente: Estudio Nacional de Consumidor Peruano (ENCP), Arellano Marketing, 2015.

Anexo 4. Las 5 fuerzas de Porter

Fuerzas del mercado	Alto	Medio	Bajo
Poder de negociación de los proveedores			
Poder de negociación de los clientes			
Amenaza de nuevos competidores			
Amenaza de productos o servicios sustitutos			
Rivalidad entre competidores existentes			

Fuente: Elaboración propia, 2015

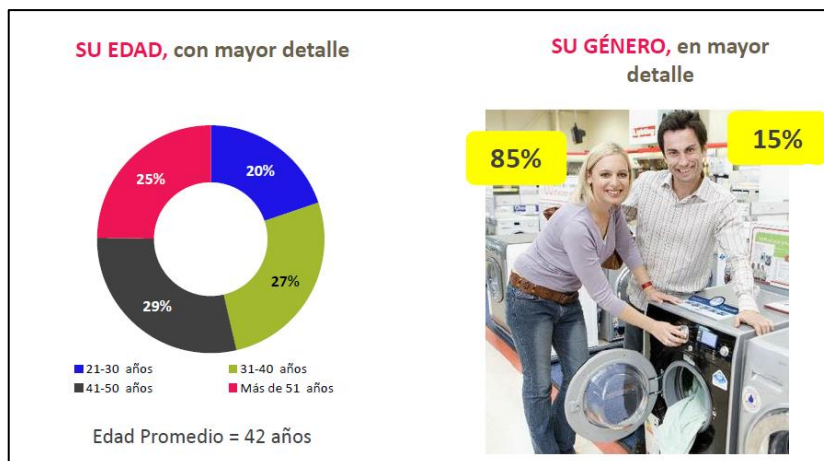
Anexo 5. Penetración de medios y afinidad



Fuente: Ibope Time Perú, 2015

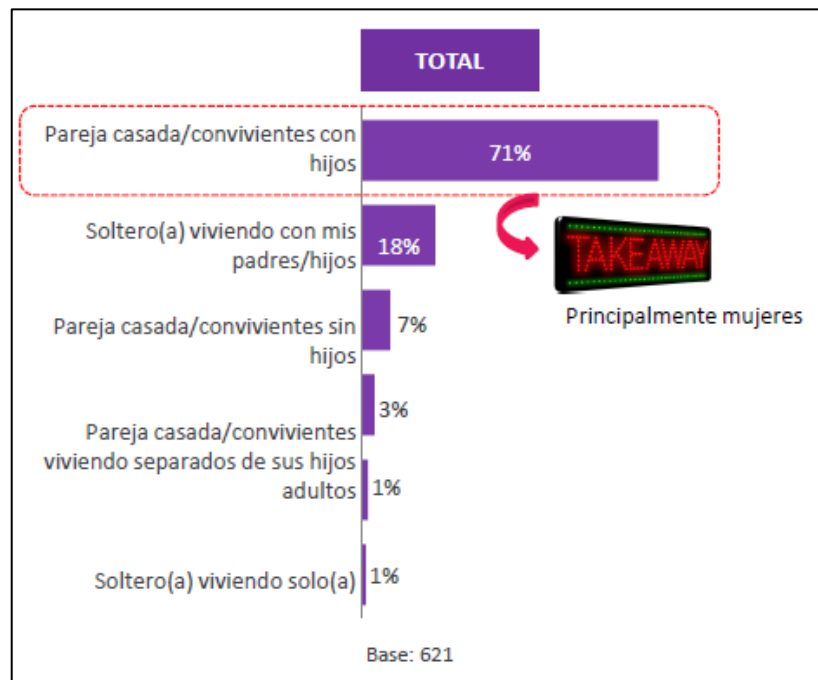
Anexo 6. Resultados de estudio de investigación de mercado

Perfil de consumidores



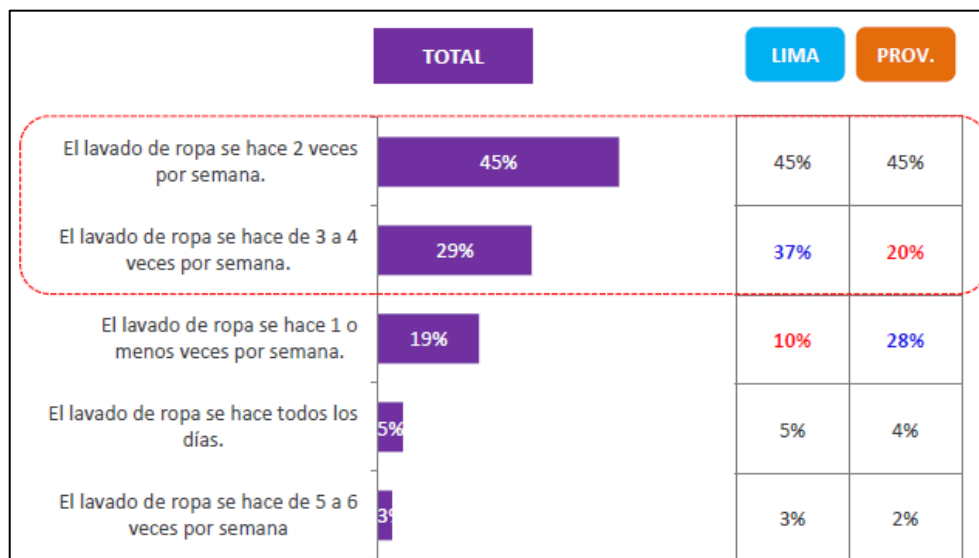
Fuente: Elaboración propia, 2015

Etapa de la vida en la que se encuentra actualmente



Fuente: Elaboración propia, 2015

¿Con qué frecuencia realiza el lavado de ropa en su hogar?



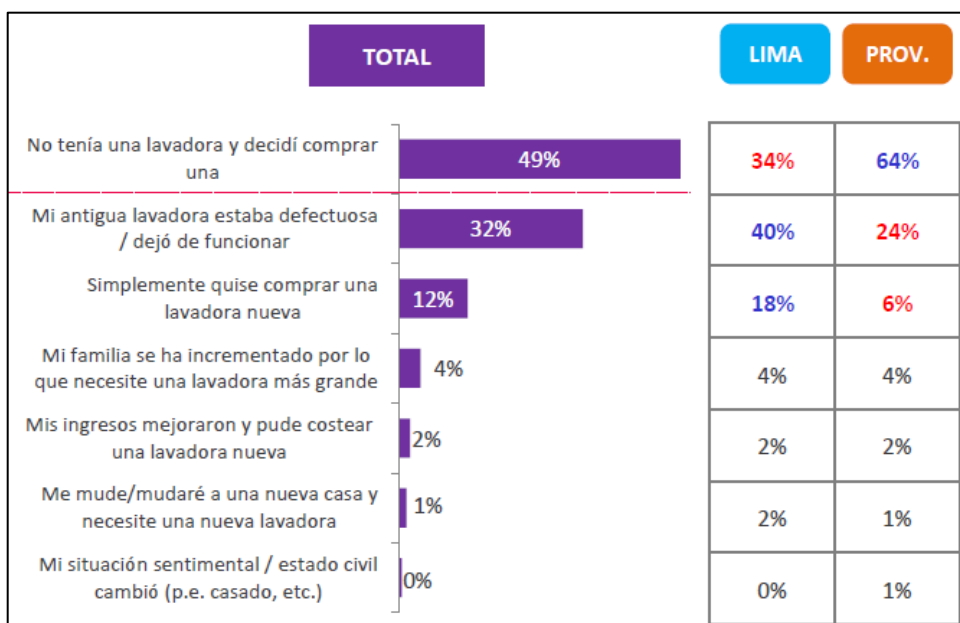
Fuente: Elaboración propia, 2015

Nivel de involucramiento en el lavado



Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Principal razón de compra



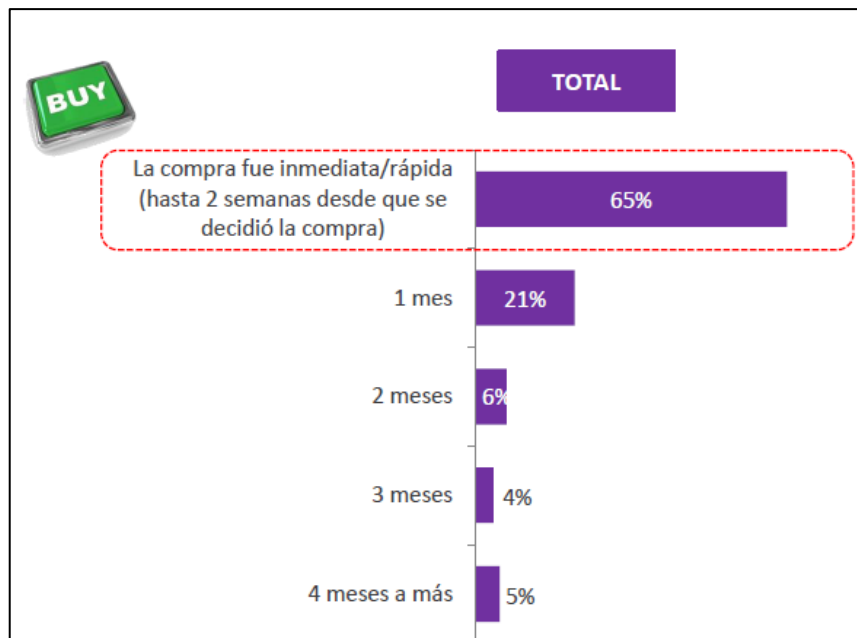
Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Principales características que busca al momento de la compra

Características	Principal	Otras	Índice
Mayor capacidad	38%	27%	35%
Mayor cantidad de tech benefits (ciclos de lavado, etc.)	19%	46%	28%
Cuide mejor de mi ropa, y tenga un mejor funcionamiento de lavado	14%	41%	22%
Fácil de usar	9%	51%	21%
Mayor capacidad de ahorrar energía	8%	30%	15%
Mejor marca (mayor prestigio)	7%	12%	8%
Con un diseño elegante	3%	24%	9%
Amigable con medio ambiente (menor uso de agua, detergente, etc.)	3%	13%	6%

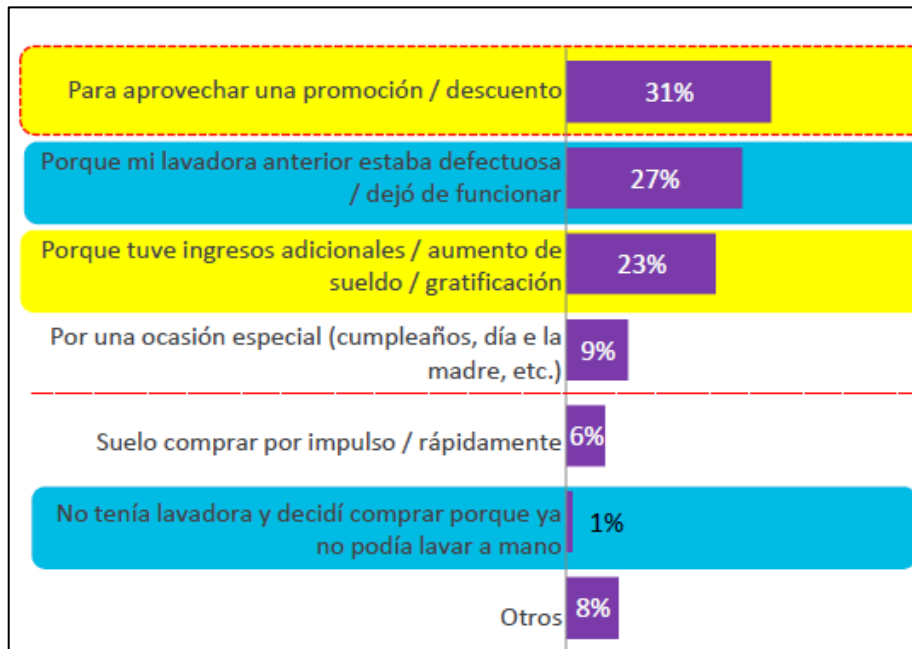
Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Tiempo de decisión de compra



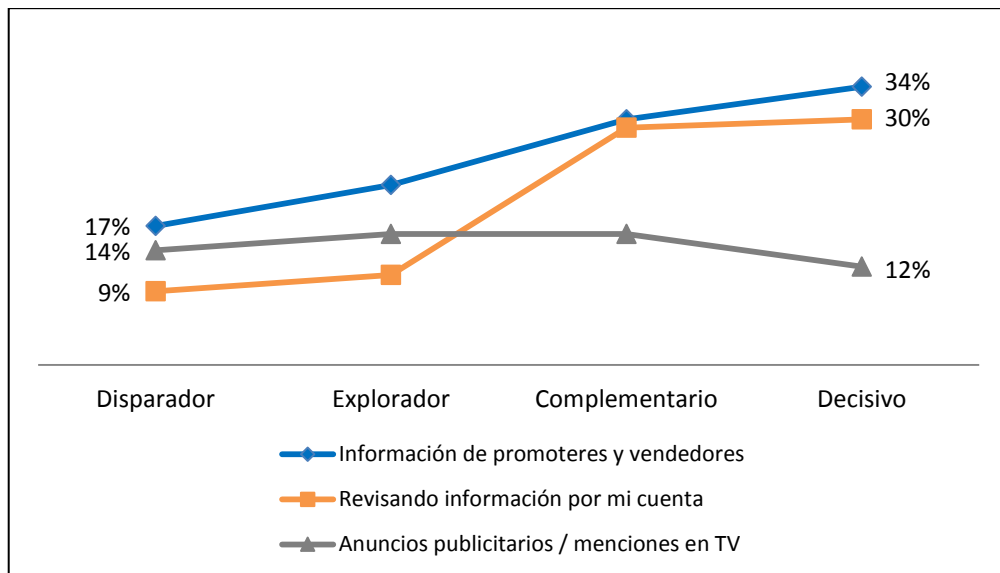
Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Razones de compra en 2 semanas



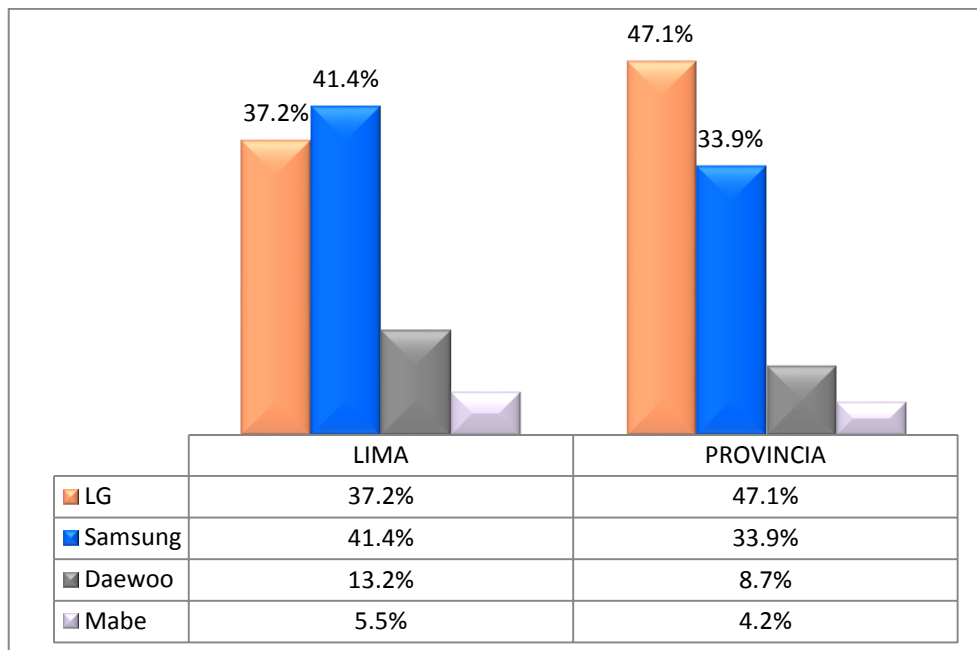
Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Fuentes de información para decidir la compra final



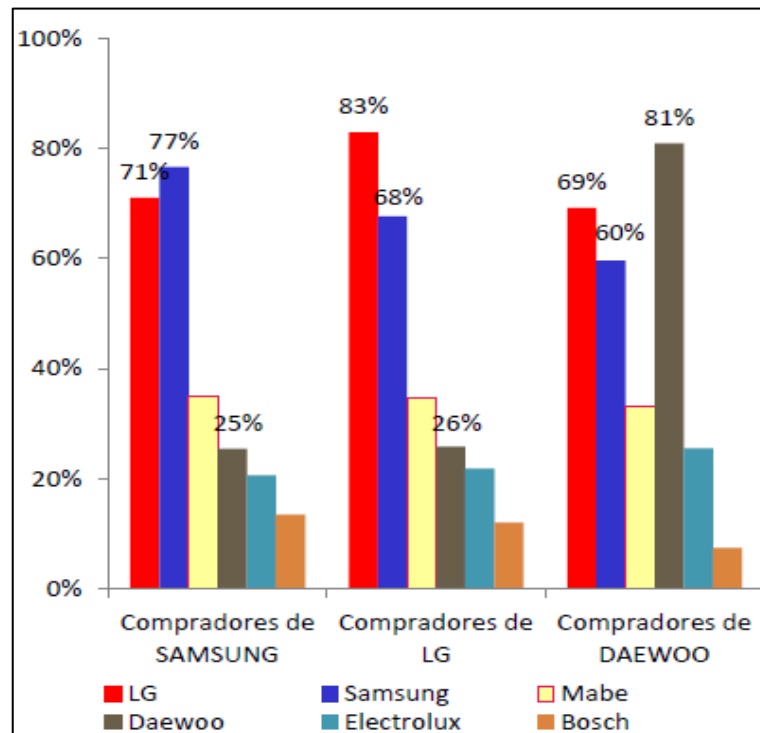
Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Marcas de lavadoras preferidas por los consumidores



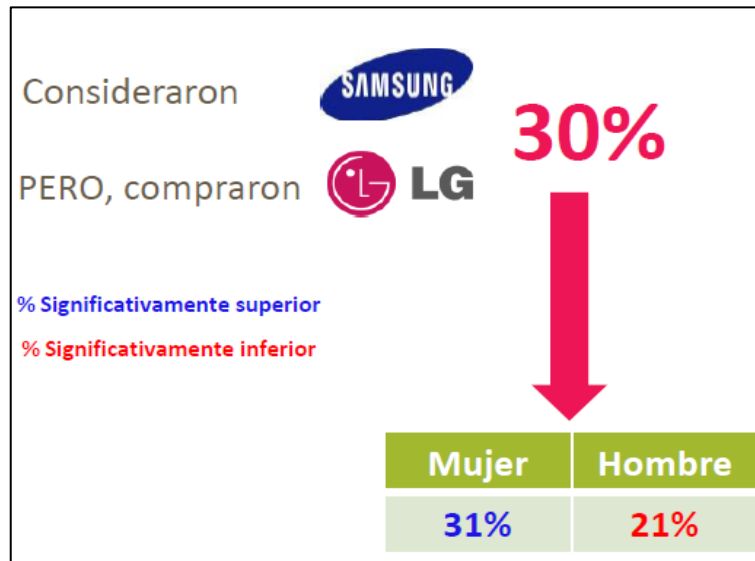
Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Marcas alternativas al momento de realizar la compra



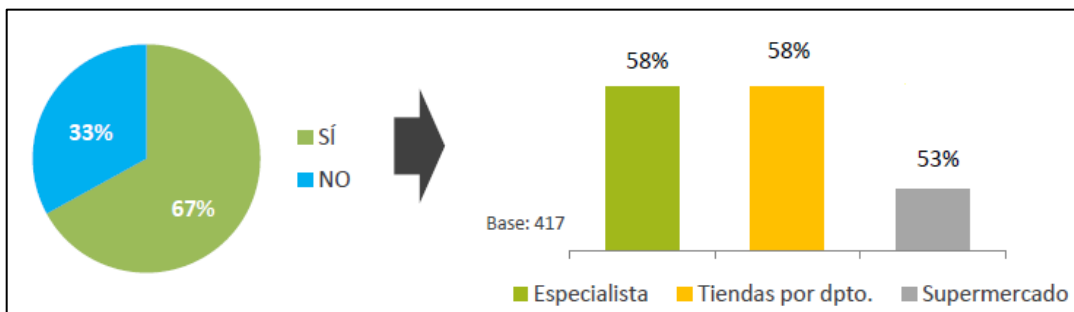
Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Nivel de conversión de marca en el punto de venta (provincia)



Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Clientes que visitan más de una tienda antes de comprar (Lima y provincias)



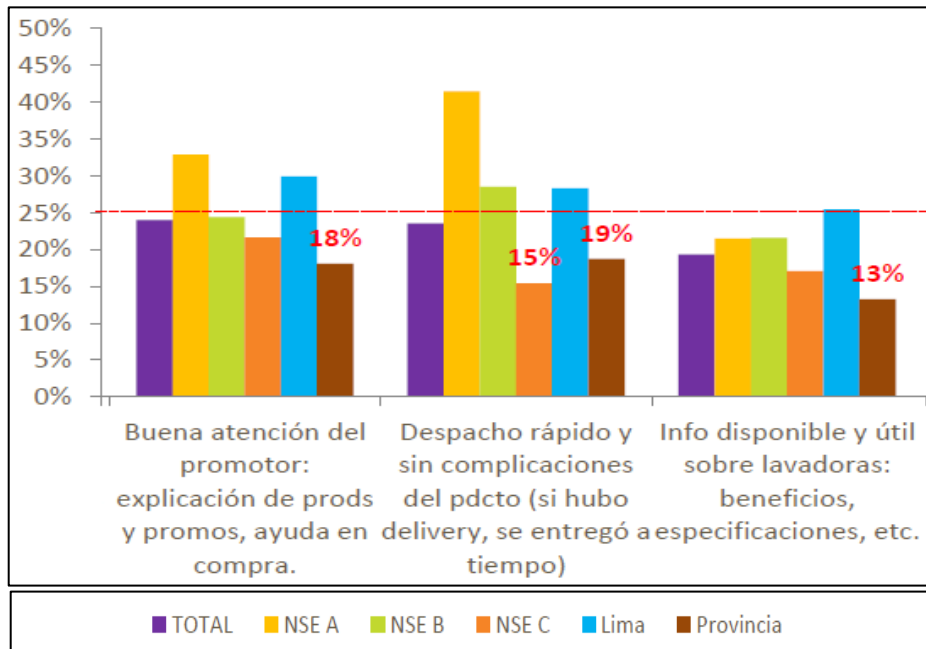
Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Aspectos que el cliente considera más importante en la tienda

Aspecto	Dimensión	T2B: Muy + Tot Imprt
Tienda cuente con un personal preparado y amigable	Servicing	78%
Tienda brinde información clara sobre productos: especificaciones, beneficios, precios, etc.	Touch & feel - info gather	75%
Tienda tenga el mejor servicio de entrega / instalación	Servicing	73%
Tienda ofrezca frecuentemente promociones atractivas	Pricing / promo	72%
Tienda ofrezca los precios más bajos	Pricing / promo	70%

Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Oportunidades en la experiencia de compra



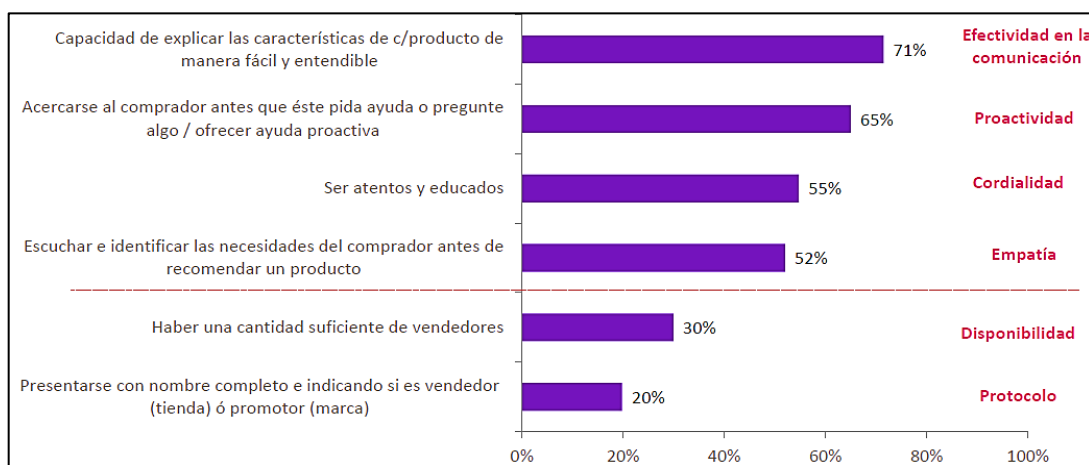
Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Motivos por los cuales no quedó satisfecho con el vendedor de Samsung

Vendedor		
Me atendió muy rápido / estaba apurado	11	Claridad / efectividad en la comunicación
No entendió mi necesidad y sólo se enfocaba en la venta	9	Empatía
No estaba capacitado / no tenía suficiente conocimiento	4	Conocimiento
No se dejaba entender / no comprendí su explicación	3	Claridad / efectividad en la comunicación
Me atendió lento/demoró en la explicación de las características de la lavadora	1	Claridad / efectividad en la comunicación
Al comprar la lavadora no indico el retraso del envío de la lavadora a casa	1	Claridad / efectividad en la comunicación

Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Principales actitudes y características del vendedor esperadas por los compradores



Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Promociones más atractivas para los compradores



Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Anexo 7. Proyección de ventas

Venta - Especialistas (S/. MM)	2014	2015	Var '14 vs '15 (%)	2016	Var '15 vs '16 (%)	2017	Var '16 vs '17 (%)
Mercado	145,215,265	152,476,028	5%	161,624,590	6%	171,322,065	6%
Samsung (%)	32%	35%		40%		45%	
Samsung (S/. MM)	46,468,885	53,366,610	15%	64,649,836	21%	77,094,929	19%
LG	56%	53%		48%		43%	

Fuente: Consumer Decision Journey de lavadoras, 2015

Anexo 8. Presupuesto de inversión

2,016														
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	
ATL	Paneles publicitarios	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	37,500	450,000	
	TVC				40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	40,500	324,000	
	Centros comerciales	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	20,000	240,000	
	Total ATL	57,500	57,500	57,500	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	98,000	57,500	98,000	98,000	1,014,000
BTL	<i>Ruta del lavado</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>168,520</i>	<i>0</i>	<i>23,520</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>192,040</i>	
	Agencia					145,000							145,000	
	Producción					15,000		15,000					30,000	
	Lavadoras					2,520		2,520					5,040	
	Merchandising					6,000		6,000					12,000	
	<i>Activaciones</i>	<i>24,000</i>	<i>24,000</i>	<i>24,000</i>	<i>32,000</i>	<i>32,000</i>	<i>32,000</i>	<i>32,000</i>	<i>32,000</i>	<i>24,000</i>	<i>32,000</i>	<i>32,000</i>	<i>32,000</i>	<i>352,000</i>
	<i>Promoción</i>	<i>37,000</i>	<i>37,000</i>	<i>37,000</i>	<i>65,000</i>	<i>65,000</i>	<i>65,000</i>	<i>65,000</i>	<i>30,000</i>	<i>30,000</i>	<i>45,000</i>	<i>45,000</i>	<i>165,500</i>	<i>686,500</i>
	EFE	20,000	20,000	20,000	30,000	30,000	30,000	15,000	15,000	15,000	20,000	20,000	140,500	375,500
	La Curacao	17,000	17,000	17,000	35,000	35,000	35,000	50,000	15,000	15,000	25,000	25,000	25,000	311,000
	Total BTL	61,000	61,000	61,000	97,000	265,520	97,000	120,520	62,000	54,000	77,000	77,000	197,500	1,230,540
Trade	Fuerza de Venta	555,400	555,400	555,400	555,400	555,400	555,400	555,400	555,400	555,400	555,400	555,400	6,664,800	
	Sueldos	455,600	455,600	455,600	455,600	455,600	455,600	455,600	455,600	455,600	455,600	455,600	5,467,200	
	Entrenamiento	45,800	45,800	45,800	45,800	45,800	45,800	45,800	45,800	45,800	45,800	45,800	549,600	
	Incentivos	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	54,000	648,000	
TOTAL	673,900	673,900	673,900	750,400	918,920	750,400	773,920	715,400	707,400	689,900	730,400	850,900	8,909,340	

2,017														
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	TOTAL	
ATL	Paneles publicitarios	39,375	39,375	39,375	39,375	39,375	39,375	39,375	39,375	39,375	39,375	39,375	472,500	
	TVC				42,525	42,525	42,525	42,525	42,525	42,525	42,525	42,525	340,200	
	Centros comerciales	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	21,000	252,000	
	Total ATL	60,375	60,375	60,375	102,900	102,900	102,900	102,900	102,900	102,900	60,375	102,900	102,900	1,064,700
BTL	<i>Ruta del lavado</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>176,946</i>	<i>0</i>	<i>24,696</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>201,642</i>	
	Agencia					152,250							152,250	
	Producción					15,750		15,750					31,500	
	Lavadoras					2,646		2,646					5,292	
	Merchandising					6,300		6,300					12,600	
	<i>Activaciones</i>	<i>24,000</i>	<i>24,000</i>	<i>24,000</i>	<i>32,000</i>	<i>32,000</i>	<i>32,000</i>	<i>32,000</i>	<i>32,000</i>	<i>24,000</i>	<i>32,000</i>	<i>32,000</i>	<i>32,000</i>	<i>352,000</i>
	<i>Promoción</i>	<i>38,000</i>	<i>38,000</i>	<i>38,000</i>	<i>52,000</i>	<i>52,000</i>	<i>52,000</i>	<i>410,000</i>	<i>30,000</i>	<i>30,000</i>	<i>47,000</i>	<i>47,000</i>	<i>47,000</i>	<i>881,000</i>
	EFE	20,000	20,000	20,000	25,000	25,000	25,000	300,000	15,000	15,000	22,000	22,000	22,000	531,000
	La Curacao	18,000	18,000	18,000	27,000	27,000	27,000	110,000	15,000	15,000	25,000	25,000	25,000	350,000
	Total BTL	62,000	62,000	62,000	84,000	260,946	84,000	466,696	62,000	54,000	79,000	79,000	79,000	1,434,642
Trade	Fuerza de Venta	583,170	583,170	583,170	583,170	583,170	583,170	583,170	583,170	583,170	583,170	583,170	6,998,040	
	Sueldos	478,380	478,380	478,380	478,380	478,380	478,380	478,380	478,380	478,380	478,380	478,380	5,740,560	
	Entrenamiento	48,090	48,090	48,090	48,090	48,090	48,090	48,090	48,090	48,090	48,090	48,090	577,080	
	Incentivos	56,700	56,700	56,700	56,700	56,700	56,700	56,700	56,700	56,700	56,700	56,700	680,400	
TOTAL	705,545	705,545	705,545	770,070	947,016	770,070	1,152,766	748,070	740,070	722,545	765,070	765,070	9,497,382	

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 9. Margen de contribución

Ratios	2016	2017
Ventas	64.649.836	77.094.929
Costo de venta	8.909.340	9.497.382
Utilidad bruta	55.740.496	67.597.547

Margen de contribución	86%	88%
------------------------	-----	-----

Fuente: Elaboración propia, 2015

Anexo 10. Cronograma de actividades

2,016												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ATL	Paneles publicitarios											
	TVC											
	Centros comerciales											
	Total ATL											
BTL	Ruta del lavado											
	Agencia											
	Producción											
	Lavadoras											
	Merchandising											
	Activaciones											
	Promoción											
	EFE											
	La Curacao											
	Total BTL											
Trade	Fuerza de Venta											
	Sueldos											
	Entrenamiento											
	Incentivos											
TOTAL												

2,017												
Concepto	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
ATL	Paneles publicitarios											
	TVC											
	Centros comerciales											
	Total ATL											
BTL	Ruta del lavado											
	Agencia											
	Producción											
	Lavadoras											
	Merchandising											
	Activaciones											
	Promoción											
	EFE											
	La Curacao											
	Total BTL											
Trade	Fuerza de Venta											
	Sueldos											
	Entrenamiento											
	Incentivos											
TOTAL												

Fuente: Elaboración propia, 2015

Nota biográfica

Samantha Cerna Miranda

Licenciada en Comunicación de la Universidad de Piura. Egresada de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico. Cuenta con un diploma de postgrado de Retail Management de la Escuela de Postgrado de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Con nueve años de experiencia en marketing de servicios y relaciones públicas en empresas como Chinawok y Llorente & Cuenca. Especializada en Quick Service Retail. Actualmente se desempeña como jefa de Marketing de tiendas de conveniencia de Primax.

Erick Ortiz García

Licenciado en Administración de Empresas por la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Egresado de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial por la Universidad del Pacífico. Diplomado en Supply Chain Management por Centrum Graduate Business School. Cuenta con más de 9 años de experiencia profesional en el sector *retail*, en Supermercados Wong y Metro, y tiendas por departamento Saga Falabella, actualmente se encuentra laborando en las tiendas de mejoramiento del hogar Promart Homecenters como subgerente de tienda.

Paulo Vergara Figueroa

Ingeniero industrial de la Universidad de Lima. Egresado de la Maestría en Dirección de Marketing y Gestión Comercial de la Universidad del Pacífico. Cuenta con 6 años de experiencia profesional dentro del rubro tecnología y salud, desempeñándose en compañías como IBM, Roche y Samsung donde cumplió roles como analista financiero en marketing, líder y gerente de producto. Actualmente se encuentra laborando en el rubro automotriz dentro del área de desarrollo de negocio.