

Lanzamiento Attralux

Plan de Marketing Lanzamiento Attralux

Noviembre 2019

Mileva Pacheco

Tutor: Alfredo Infanzón

Tesis MBA

Centro de Posgrados Facultad de Ciencias Económicas y de Administración

Universidad de la República

Tabla de contenido

1.	Resumen Ejecutivo	5
2.	Objetivos.....	6
3.	Resultados a obtener.....	6
4.	Metodología y técnicas a aplicar	6
5.	Presentación.....	8
5.1	La empresa	8
5.2	La tecnología.....	8
5.3	El mercado.....	9
5.3.1	Lámparas incandescentes (GLS)	9
5.3.2	Lámparas de bajo consumo (CFLi):.....	9
5.3.3	Lamparas LED	10
5.4	Bulbos Led	11
6	Análisis de la situación actual	13
6.1	Análisis externo	13
6.1.1	Canales de Distribución	14
6.1.2	Mercado de Referencia	16
6.1.3	Mercado de Objetivo	19
6.1.4	Competencia.....	26
6.1.5	Grupos de Compra.....	36
6.1.6	Normativas	37
6.2	Análisis interno	38
6.2.1	Modelo de Negocio	38
6.2.2	Clientes por canal	38
6.3	Matriz FODA	39
6.3.1	Debilidades:	39
6.3.2	Oportunidades:.....	40
6.3.3	Fortalezas:	40
6.3.4	Amenazas:	40
7	Plan Estratégico de Marketing.....	41
7.1	Objetivos.....	41
7.2	Generales.....	41
7.3	Específicos	41
7.4	Análisis producto Mercado (Abell).....	41

Lanzamiento Attralux

<i>Fuente: Elaboración propia</i>	42
7.5 Segmentación	43
7.6 Posicionamiento	43
7.7 Ventaja competitiva.....	44
8 Plan Operativo	45
8.1 Producto	45
8.1.1 Producto Básico:.....	45
8.1.2 Producto Real	45
8.1.3 Producto Aumentado	46
8.2 Precio.....	46
8.3 Distribución	47
8.4 Promoción	47
8.5 Calendarización de acciones.....	49
8.6 Forecast – Presupuesto	52
9. Bibliografía.....	52
10. Anexos	53

Índice de Gráficos

Gráfico 1: Evolución histórica en valor del mercado de lamparitas por tecnología.....	10
Gráfico 3: Tasa de crecimiento anual del nivel de actividad económica, a precios constantes de 2005.....	14
Gráfico 4: Variación porcentual en unidades importación de lamparitas LED.....	17
Gráfico 5: Variación porcentual en valor importación de lamparitas LED	17
Gráfico 6: Histórico participación de mercado importaciones en millones de dólares	18
Gráfico 7: Histórico participación de mercado importaciones en millones de unidades.....	18
Gráfico 8: Participación de mercado de ventas en las cadenas de supermercados (unidades)...	20
Gráfico 9: Share valor por grupo de compra 2018	20
Gráfico 10: Market Share sell out bulbos LED 2018 en Autoservicios Total Uruguay.....	26
Gráfico 11: Distribución de ventas Led Life en grupos de compra Montevideo 2017 y 2018	28
Gráfico 12: Distribución de ventas Led Life en GC Interior 2017 y 2018	30
Gráfico 13: Distribución facturación de led bulb Interior por grupo de compra 2017 y 2018.....	30
Gráfico 14: Distribución de marcas facturadas por Norte Sur 2017 y 2018	31
Gráfico 15: Distribución de ventas Rayovac en GC Montevideo 2017 y 2018.....	33
Gráfico 16: Distribución de marcas facturadas por Frigo 2017 y 2018.....	33
Gráfico 17: Distribución de ventas Rayovac en GC Interior 2017 y 2018	35
Gráfico 18: Share de Mercado Led Bulb Montevideo 2017 y 2018	35
Gráfico 19: Participación de Mercado marcas led bulb Interior	36

Lanzamiento Attralux

Gráfico 20: Share valor por Grupo de Compra Montevideo 2017 y 2018	36
Gráfico 21: Share valor por Grupo de Compra Interior 2017 y 2018.....	37
Gráfico 22: Matriz de Abell	42

Índice de Imágenes

Imagen 1: Interior de un bulbo LED	11
Imagen 2: Comparación empaque líneas Led Bulb Philips.....	12
Imagen 3: Led Bulbo Attralux	13
Imagen 4: Simulación consumo de energía eléctrica de un hogar tipo Uruguay utilizando lámparas incandescentes	24
Imagen 5: Simulación consumo de energía eléctrica de un hogar tipo Uruguay utilizando lámparas LED	25
Imagen 6: Logo Marca LED Life.....	27
Imagen 7: Marcas Brocos	31
Imagen 8: Cobertura Nacional Brocos	32
Imagen 9: Modelo etiqueta eficiencia energética	46
Imagen 10: Boceto de afiche en punto de venta para la campaña “Cambiá tu foco”	48

Índice de Tablas

Tabla 1: Distribución de lámparas por tecnología en los hogares de Uruguay. 2013	26
Tabla 2: Precios público Final bulbos Led Life página web 2019	27
Tabla 3: Precios corrientes promedio facturados en Montevideo LED Life 2017	27
Tabla 4: Precios corrientes promedio facturados en Montevideo LED Life 2018	28
Tabla 5: Precios promedios facturados en el Interior LED Life 2017	29
Tabla 6: Precios promedios facturados en el Interior LED Life 2018	29
Tabla 7: Precios corrientes promedio facturados en Montevideo Rayovac 2017	32
Tabla 8: Precios corrientes promedio facturados en Montevideo Rayovac 2018	32
Tabla 9: Precios corrientes promedio facturados Interior Rayovac 2017	34
Tabla 10: Precios corrientes promedio facturados Interior Rayovac 2018.....	34
Tabla 11: Cotización actividades de lanzamiento USD.....	52

Abreviaturas:

CFLi: Lámparas fluorescentes con balasto integrado (bajo consumo)

GLS: Lámparas incandescentes

LED: Diodo Emisor de Luz

SF: San Francisco CISA

GC: Grupos de compra

1. Resumen Ejecutivo

Es un reto para las compañías que han alcanzado la madurez en el mercado, seguir ganando market share cuando este mismo parece llegar a la estabilidad en cuanto a crecimiento. Este es el caso de Signify Uruguay, quien con su marca Philips con más de 120 años en el mercado de la iluminación, presume gran calidad y confianza en sus productos.

Con sus lamparitas led de consumo masivo, para 2017 Philips se ha convertido en la marca con mayor sell out en los comercios de autoservicios de todo el territorio uruguayo (Reporte de facturación de bulbos LED Uruguay 2018 Scanntech). No obstante, esa cifra no sobrepasa el 33% de participación.

A pesar de sus esfuerzos en bajas de precios y aumento de cobertura, (El 80% de los comercios de autoservicios de Uruguay tienen Philips en sus góndolas), ese porcentaje no ha aumentado en valores relevantes durante el último tiempo. Es por esto que, a fin de expandir su participación, Signify ha decidido incorporar una nueva marca blanca para que haga frente a las marcas B más relevantes en facturación después de Philips.

Esta marca blanca tiene por nombre Attralux, y a lo largo de este documento se construirá un plan de marketing para el lanzamiento e incorporación en el mercado de autoservicios.

Inicialmente se realizó un análisis del contexto general del mercado de lámparas de consumo masivo en el Uruguay; se tuvo en cuenta las importaciones, la evolución de la penetración del led, y los cambios de precio que se ha tenido a través de los años.

Paralelamente, se identificaron las variables internas de la compañía que permiten el manejo de la marca y sus limitantes. Se analizaron las posiciones de cada uno de sus clientes actuales a fin de identificar el partner idóneo para realizar este proyecto; teniendo en cuenta el modelo de distribución, la capacidad de negociación y el core de negocio de cada uno de ellos.

Por otro lado, se observaron cada uno de los canales de distribución que maneja la compañía para entender el contexto en el cual Attralux podría ejercer el protagonismo sin canibalizar la marca Philips.

Seguidamente se estudiaron los datos obtenidos del reporte de facturación de Scanntech en cuanto a la distribución de la facturación de bulbos led en autoservicios de Uruguay. Se observaron las marcas competidoras más sobresalientes y se identificó el nicho de mercado en el que debería tener cabida Attralux.

Una vez seleccionado el lugar en donde se quiere posicionar Attralux, se construyó un plan de marketing para su lanzamiento teniendo en cuenta las cuatro variables fundamentales según Kottler. Se definió el precio al que debe posicionarse para conquistar al segmento identificado, se analizó la significancia del producto para la cadena de consumidores y las posibles ventajas heredadas de la marca Philips, se definió la estrategia de distribución basada en las características del negocio que maneja Signify con sus clientes y se diseñó un plan de promoción para lanzamiento de la marca y la incorporación en los negocios identificados.

Lanzamiento Attralux

Si bien Attralux es un producto commodity que no ofrece diferenciación técnica relevante de las marcas que sobresalen en el mercado, el manejo que se le dé en su comercialización puede representar un negocio atractivo tanto para Signify como para el partner elegido en este proyecto.

2. Objetivos

El objetivo del Proyecto consiste en la definición de un plan de marketing para la marca de lámparas de bulbos led Attralux.

Como objetivos específicos se plantean los siguientes:

1. Definir el posicionamiento de la marca teniendo en cuenta el segmento del mercado que quiere abarcar.
2. Identificar los competidores que hoy ocupan el espacio que quiere ganar Philips con la marca Attralux en el mercado.
3. Definir la estrategia de precios de la marca
4. Identificar los canales adecuados para el manejo de la marca
5. Definir un plan de comunicación adecuado para la marca teniendo en cuenta los limitantes propios del negocio.

3. Resultados a obtener

Se pretende obtener un plan de marketing que pautе recomendaciones a seguir para la compañía Signify Uruguay S.A., a fin de ganar la mayor participación de mercado posible sumando a su portafolio la marca de lamparitas led Attralux.

4. Metodología y técnicas a aplicar

La metodología a utilizar para la realización del plan de marketing, está basada en cuatro de las seis etapas de la Metodología SOSTAC® (PR Smith SOSTAC, 2018). PR Smith diseña una estrategia para el desarrollo de un plan de marketing en 1990, que sintetiza todos los conceptos medulares a definir para el lanzamiento de una marca o un producto en específico. Teniendo en cuenta las características del negocio y los resultados esperados, se consideró oportuno realizar una adaptación de la metodología SOSTAC® a las ambiciones de este proyecto, haciendo foco en el lanzamiento de la marca antes que el producto. Las etapas son las siguientes:

1. Análisis de la situación actual.

Este primer paso responde a la pregunta: ¿Dónde se está?

Se analizará la situación actual interna y externa de la compañía y el mercado, los intereses que presenta la gerencia, el detalle del modelo de negocio, los precios del mercado, los competidores y los Skate-Holders más relevantes asociados al negocio de lámparas LED del Uruguay. En ese orden de ideas, se hará el análisis FODA (Kotler, P. & Armstrong G., 2001), debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas correspondientes.

La información se obtendrá tanto de fuentes primarias: entrevistas con los clientes de Philips, entrevistas con ex empleados de la competencia, entrevista con algunos vendedores y compradores de clientes de Philips, entrevistas a vendedores de los clientes, entrevistas al

Metodología

1. Situación actual

Entrevistas al gerente y clientes. Entrevistas a los vendedores de los clientes.

2. Situación futura deseada

Entrevistas a dueños o gerentes de puntos de venta. Encuesta referencial a usuario final (Signify Chilena S.A.).

3. Estrategia

En base al análisis de datos recolectados, se definen el modelo a seguir para llegar a la situación deseada.

4. Tácticas

Se construye un paso a paso de acciones a realizar para lograr la estrategia planteada.

equipo de merchandiser de Philips Uruguay, entrevistas al gerente comercial de Philips Uruguay, y encuestas referenciales al consumidor final.

También se utilizarán fuentes secundarias como lo son: Base de datos Scanntech, información ID Retail, importaciones de lámparas LED Uruguay.

2. Objetivos

El segundo paso resuelve a la pregunta. ¿Dónde se quiere estar?

Se definirá a través del análisis de los datos de mercado, y las entrevistas realizadas dónde quiere ubicarse la compañía. Se pretenden resolver preguntas como ¿cuál es el segmento de mercado a atacar?, ¿cuál o cuáles deben ser los canales de la compañía elegidos para distribución de la marca?, ¿cuáles son los puntos de venta relevantes donde debería estar expuesta la mercadería?, entre otras que irán surgiendo a partir del análisis de la información.

Para resolver estos interrogantes, se realizarán entrevistas a los dueños o gerentes de los puntos de venta y a los consumidores finales a fin de detectar el espacio específico en el mercado donde se posicionará Attralux.

3. Definición de la estrategia

El tercer paso responde a la pregunta. ¿Qué se debe establecer o definir para llegar a donde se quiere estar?

En este punto, se debe definir la ventaja competitiva (Michael Porter. (2002) Ventaja Competitiva S.L. GRUPO PATRIA CULTURA) de la marca y los recursos a utilizar para potencializarla. Se deberán definir estrategias de distribución y ventas, formación e información a los vendedores del partner - cliente elegido para la distribución de la marca, se debe definir la estrategia y política de precios y la estrategia de comunicación. En este punto se estará definiendo el plan estratégico de marketing (Roger Best. (2007) Marketing Estratégico. Pearson Education)

4. Tácticas

En el cuarto punto de esta metodología se debe resolver el ¿Cómo se llega realmente allí?

La definición de las tácticas que propone PR Smith, corresponde a lo que Philip Kotler llama Plan operativo de marketing (Philip Kotler, 2006); en este punto se pretende sugerir actividades específicas a realizar para cumplir las estrategias definidas en el punto anterior

Las etapas 5 y 6 de SOSTAC®, comprenden detalles de la implementación que están fuera del alcance de este plan de marketing, ya que se focalizan en tiempos y personas responsables de actividades y seguimiento del plan definido.

5. Presentación

El presente capítulo, está basado en la entrevista realizada al Country Manager de Signify Uruguay S.A. Martín Ricardo Spinelli. (Anexo 1); quien además de brindar información específica utilizada para definir las bases de la investigación de mercado realizada, también suministró información general sobre la historia y el funcionamiento de la compañía.

5.1 La empresa

Signify es una multinacional de origen holandés (Grupo Royal), que tiene presencia en Uruguay desde hace más de 70 años. Para el año de 1980 contaba con aproximadamente 800 empleados, un edificio de oficinas propio y una fábrica de lámparas incandescentes que abastecía toda la región. Con el paso de los años ha ido teniendo distintas reestructuraciones. La más reciente publicada en Febrero de 2016 cuando comunicó mundialmente la separación de la unidad de negocio de iluminación del grupo Royal, siendo ahora una compañía independiente registrada bajo el nombre Signify. Las unidades de negocio de Signify corresponden a las siguientes marcas:

1. Philips: Productos de iluminación
2. Interact: Productos y servicios de control de iluminación
3. Hue: Iluminación conectada para hogares

Para fines de esta investigación, se hizo énfasis en un producto commodity de la marca Philips: Bulbos LED.

Actualmente, Signify Uruguay cuenta con un equipo comercial conformado por dos personas quienes realizan sus labores a través de las nuevas prácticas de teletrabajo "Home – Office".

Independientemente de todos los cambios, Philips a lo largo del tiempo siempre se ha destacado por las siguientes características constantes:

1. Calidad del portafolio
2. Liderazgo en participación de mercado (compartido con otras marcas como General Electric)
3. Innovación tecnológica de la iluminación
4. Precios altos en comparación al resto.

5.2 La tecnología

La Iluminación ha tenido tres grandes hitos tecnológicos a lo largo de toda su historia (<https://www.lighting.philips.com>), iniciando con la bombilla incandescente; comercializada por Philips desde 1930 en todo el mundo. Esta bombilla si bien revolucionó históricamente la tecnología, cuando el mercado fue tomando conciencia de la eficiencia energética, resultó siendo un producto obsoleto dado que sólo el 10% de su gasto

La preocupación

El crecimiento de la participación de mercado de las lamparitas LED Philips a lo largo de los años, no acompaña el crecimiento de la participación de mercado de la tecnología LED; inclusive, el espacio que dejó el cierre de GE en Latinoamérica no ha sido ocupado por las lámparas Philips sino por numerosas marcas, que tienen la plaza saturada.

Signify Uruguay SA se plantea como solución incorporar la marca Attralux para hacerle frente a esta realidad y ganar participación de mercado.

energético estaría destinado para la generación de luz, y el 90% restante a la generación de calor. Fue allí, cuando se dio el segundo paso más importante en la historia de la iluminación para hogares: Lámparas de luz fluorescentes compactas integradas (CFLi). Dichas lámparas generan hasta un 80% de ahorro energético comparadas con las incandescentes y fueron comercializadas por Philips a partir de 1980 – (1990 en Latinoamérica). Sin embargo, las CFLi utilizan mercurio para su funcionamiento, lo que hace que el tratamiento después de su vida útil se torne complejo y costoso.

Entrando en el 2010 aproximadamente; se da el tercer y último hito tecnológico para la iluminación de hogares: La lámpara LED. Esta lámpara empieza a ser comercializada masivamente por Philips a partir de 2014 hasta el día de hoy.

5.3 El mercado

La reacción del mercado uruguayo ante los hitos tecnológicos comentados ha sido diferente en cada uno.

5.3.1 Lámparas incandescentes (GLS)

“Dado que Philips tenía la fábrica ubicada localmente; era el líder del mercado sin discusión, y la competencia era mínima y controlada” ad. Al ser una lámpara de alta rotación (1000 hs de vida útil); básicamente los precios eran bastante parejos y por confianza de la marca; la compañía lograba

ubicarse como líder del mercado. Actualmente, los resultados de las mediciones de importación no han tenido ningún cambio notorio, ya que las lámparas Philips representan un 45% en valor y un 52% en unidades de las importaciones al Uruguay en 2018 de lámparas incandescentes; seguida de Pitruin SA identificada con un 11% en valor y 17% en unidades. (Philips Lighting Uruguay (2019). Informe histórico de importaciones. Signify Uruguay. Anexo 2).

5.3.2 Lámparas de bajo consumo (CFLi):

La brecha tecnológica entre las lámparas CFLi y las incandescentes también se vio reflejada en el precio. Una lámpara de bajo consumo fue hasta 15 veces más costosa que una lámpara incandescente. Las lámparas Philips contaban con características de tecnología superior, (como la vida útil y la calidad de la luz); sin embargo, debido que en Uruguay no regía reglamentación de eficiencia energética clara para ese entonces (antes de 2011) muchas marcas de calidad baja entraron al mercado e hicieron que los precios bajos prevalecieran sobre la calidad, al momento de la elección del consumidor.

En ese instante Philips decidió traer la marca Attralux de lámparas de bajo consumo para competir con precios bajos; sin embargo, el mercado ya estaba saturado de muchas lámparas que continuaban cambiando sus precios a la baja, haciendo que Attralux no lograra posicionarse de manera correcta. Al poco tiempo La URSEA emitió la norma de Eficiencia energética UNIT 1160 para Lámparas Fluorescentes compactas, hecho que generó “limpieza” en plaza de marcas que no cumplían con calidad mínima. Philips retira Attralux y se queda con su única marca como líder del mercado compartiendo esta posición con General Electric. A partir de 2015, las

Lanzamiento Attralux

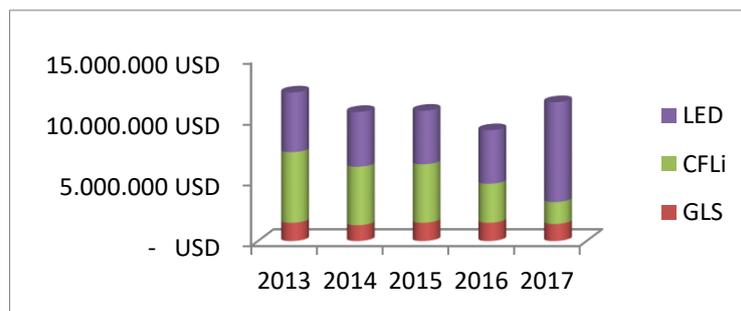
importaciones y ventas de lámparas fluorescentes compactas han disminuido notoriamente debido a la incursión de lámparas LED en el mercado uruguayo. En 2017 se tuvo una reducción del 43% en valor y del 35% en unidades importadas con respecto a 2016. En 2018, las lámparas de Bajo Consumo de Philips, tuvieron una participación del 49% en valor y el 41% en unidades importadas, seguidas de Vivion, quien obtuvo una participación del 22% y 35% respectivamente.

5.3.3 Lámparas LED

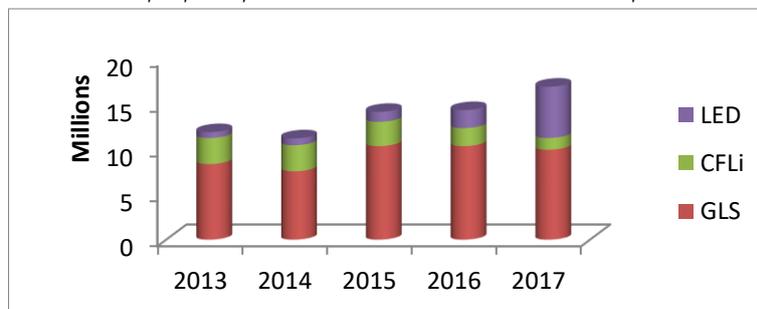
La reacción del mercado ante esta nueva tecnología, fue similar a la de las lámparas CFLi. Al principio, los precios eran muy altos, y debido a la incorporación de innumerables marcas al mercado, los precios han venido cayendo de manera sorprendente. Hoy día, La URSEA no ha emitido la reglamentación de eficiencia energética de lámparas LED, por ende, estas no tienen ninguna restricción de importación. Hecho que hace que algunas lámparas LED resulten siendo más económicas que las lámparas de bajo consumo y que haya tantas calidades en el mercado como precios distintos.

Si bien Philips tiene el liderazgo en cuanto a las importaciones de las lámparas led, el crecimiento de su participación de mercado a lo largo de los años, no acompaña el crecimiento de la participación de mercado de la tecnología; inclusive, el espacio que dejó el cierre de GE en Latinoamérica no ha sido ocupado por las lámparas Philips sino por numerosas marcas, que tienen la plaza saturada. En 2017 la tecnología LED creció un 24% en su participación en valor, en el mercado de lamparitas con respecto a 2016, mientras que Philips creció sólo un 9% en participación de mercado; en cuanto a unidades; la tecnología Led creció un 20%, mientras que Philips creció sólo un 3%. Nuevamente la compañía se plantea como solución incorporar la marca Attralux para hacerle frente a esta realidad y ganar participación de mercado (Philips Lighting Uruguay (2019). Informe histórico de importaciones. Signify Uruguay. (Anexo 2)).

Gráfico 1: Evolución histórica en valor del mercado de lamparitas por tecnología



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de histórico de importaciones Anexo 2



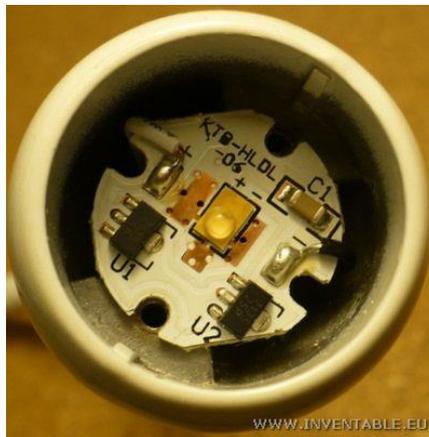
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de histórico de importaciones Anexo 2

5.4 Bulbos Led

Los Bulbos LED son el producto específico en el que hace foco la presente investigación.

Si bien el uso de las lamparitas LED, es prácticamente el mismo que el de una lámpara incandescente o una lámpara bajo consumo, la tecnología LED innova en la generación de luz a través de un sistema electrónico y no meramente eléctrico. Las lámparas LED contienen en su interior una placa de diodos o semiconductores, (en las de baja potencia puede ser un solo diodo), y un driver que controla la tensión que debe recibir el semiconductor para emitir luz. Si enfatizamos en el tipo de tecnología sería más correcto comparar una bombilla Led con un electrodoméstico pequeño, que con una lamparita. Sin embargo, el consumidor final asocia el producto con su uso y no con su tecnología, es por esto que a menudo, en los diferentes puntos de venta se solicita probar una bombilla LED al comprarla como si se tratara de una lámpara incandescente.

Imagen 1: Interior de un bulbo LED



Fuente: ANATOMÍA DE UNA LÁMPARA A LED COMERCIAL [Publicación en un blog]. (2012, 24 noviembre).

Teniendo en cuenta su uso y su bajo precio, el bulbo led se ha convertido en commodity en el mercado de la iluminación; sin embargo, las calidades pueden variar en un rango muy amplio. Básicamente, el circuito electrónico es quien define la calidad del producto, ya que puede tener componentes que fallen en corto tiempo. Si bien, cualquier consumidor final puede considerar que una lámpara dejó de funcionar cuando no enciende, debido a su experiencia con el uso de las lámparas incandescentes; dentro del mundo LED, una lámpara ha llegado al final de su vida útil cuando emite un flujo inferior al 70% de su flujo inicial (Norma IEC-62560-1: 2010, Europa). Es así, que se puede identificar una lámpara led de baja calidad, cuando su flujo lumínico se ve disminuido rápidamente.

En 2014; Philips sacó una línea de Bulbos Led llamada Affordable; esta línea de productos contaba con 5 potencias diferentes (4W, 6W, 9W, 10W y 14W), cada una en temperatura de color fría y cálida, en total 10 SKU. La presentación del producto era en blíster bastante robusto que indicaba la calidad fuerte de la línea, como 15.000 horas de vida útil (15 años aproximadamente); y una reproducción cromática de 80%. Al entrar al mercado, inmediatamente se posicionó como la marca más costosa; pero hizo énfasis en la calidad muy superior del producto con respecto al resto de la plaza, logrando tener una

Lanzamiento Attralux

participación en valor del 25% del mercado. Sin embargo, sólo tuvo una participación del 10% en cantidades importadas. Para 2015; se deciden bajar los precios y hacer algunas mejoras en el producto, (se bajó la potencia de consumo de las lamparitas), continuó con 10 SKU, los cuales iluminaban lo mismo pero consumían menos energía que los anteriores. Las demás marcas, también reaccionaron a la baja, y como resultado se tuvo que Philips para 2015, bajó su participación de mercado en valor al 22% y mantuvo en 10% su participación en unidades. Para 2016, Philips decide sacar una nueva línea de Bulbos Led de calidad inferior a la primera, llamada Essential LedBulb, esta línea contaba con 5 potencias diferentes (5W, 7W, 9W, 10W y 12W), cada una en temperatura de color fría y cálida, en total 10 SKU. La presentación del producto era en caja, para diferenciarse del Affordable, contaba con 8.000 horas de vida útil (8 años aproximadamente); y una reproducción cromática de 70%. Las dos líneas estuvieron en el mercado al mismo tiempo, y tenían una diferencia en precio de 40% aproximadamente, siendo la Essential LedBulb la más económica. Como resultado en 2016, Philips obtuvo una participación de mercado en valor del 21%, (un punto porcentual menos con respecto a 2015); y en unidades del 14%, (4 puntos porcentuales de crecimiento respecto al año anterior). Al mismo tiempo, la competencia seguía reaccionando a los cambios en la marca, y nuevas marcas incursionaban a la plaza.

De esta manera se entendió, que para 2017 la línea Affordable debía discontinuarse paulatinamente y enfocar los esfuerzos en la comercialización de los Essential LedBulb.

Imagen 2: Comparación empaque líneas Led Bulb Philips



Fuente: Elaboración propia con información de Intranet ed Signify Uruguay S.A.

En 2017, se mantuvo la línea Affordable, sólo para clientes retailers, como lo son Tienda Inglesa y Sodimac; mientras que el resto de clientes Philips, importaron únicamente la línea Essential. Como resultado, se logró un crecimiento de participación de mercado en valor del 16% con respecto al año anterior; y un crecimiento tímido del 4% en unidades.

La línea Affordable tenía características técnicas muy superiores a las otras líneas de bulbos que había en el mercado, como por ejemplo 15.000 horas de vida útil, y reproducción del color del 80%. Adicionalmente su presentación en Blíster y no en caja brindaba mayor seguridad a los puntos de venta en cuanto a la merma. Sin embargo, esa generación de valor no era correctamente percibida por el consumidor, ya que al sacar una línea más económica con 10.000 horas de vida útil, reproducción de color del 70% y presentación en caja, las ventas

Lanzamiento Attralux

aumentaron y se produjo la temida canibalización de productos; Essential canibalizó a Affordable.

Para inicios de 2018, se tuvo entonces una visión clara de los factores que afectan la decisión de compra de los consumidores finales de lamparitas Led; el precio es el factor determinante, mientras que la marca y la sensación de alta calidad en este tipo de productos pasa a un segundo plano. Con este panorama definido, Philips decide traer una segunda marca que se acerque en precios al resto del mercado sin que afecte su imagen y posicionamiento propio; la respuesta es Attralux.

Imagen 3: Led Bulbo Attralux



Fuente: Intranet Signify Uruguay S.A.

6 Análisis de la situación actual

Para definir la situación actual en la que se encuentra Philips ante su estrategia de Lanzamiento de Attralux en el mercado Uruguayo, se tuvieron en cuenta diferentes fuentes de información tanto internas como externas. El material en el cual está basado el presente diagnóstico fue proveído por Philips Lighting Uruguay S.A. y los diferentes clientes importadores que manejan el mercado de lámparas LED.

6.1 Análisis externo

Uruguay es un país que se ubica en la parte oriental del sur de América. Tiene como superficie 176000 Km² y cuenta con una población que alcanza los 3,29 millones de habitantes.^[1] Es una república dividida en 19 departamentos. Su capital Montevideo tiene 1,3 millones de habitantes.

Uruguay se caracteriza por ser la única democracia plena de la región (EIU Democracy Index 2018 - World Democracy Report) y uno de los países con mayor PIB per-cápita (17 mil dólares corrientes por persona en 2018) e índice de desarrollo humano (en 2017 ocupó la posición 55 a nivel mundial Uruguay - Human Development Index - HDI 2017).

La situación macroeconómica es estable en la comparación regional. En los últimos 5 años la inflación se ha ubicado en el entorno del 8% anual y la ratio deuda neta al PIB en 42%. No obstante, en los últimos años se ha observado un incremento sistemático del déficit fiscal, que ha trepado hasta el 5% del PIB. Ello constituye en la actualidad, la mayor fuente de preocupación macroeconómica.

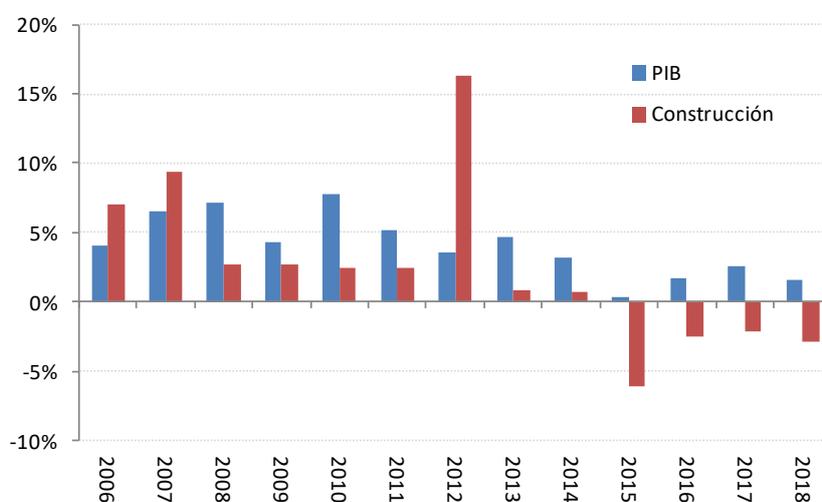
Los principales importadores de lámparas LED constituyen empresas dedicadas al rubro de la construcción, electricidad y ferretería, tal como lo comenta Spinelli. Por consiguiente, a continuación, se analizará la información de mercado con respecto a este rubro.

Lanzamiento Attralux

El valor agregado del sector construcción ascendió a 5.900 millones de dólares en 2018, lo que representa aproximadamente el 10% del PIB (a precios corrientes de 2018, según datos del Banco Central del Uruguay). En términos de empleo, el sector representa cerca del 8% de los ocupados totales (según datos del Instituto Nacional de Estadística).

El sector de la construcción en Uruguay se caracteriza por tener fluctuaciones cíclicas significativamente más pronunciadas que las del promedio de la economía. La parte final del gráfico 3, es elocuente en este sentido; en el ciclo económico negativo que comenzó en 2014, mientras el PIB agregado creció en torno al 2% anual, la construcción cayó 3% en promedio. Adoptando una mirada de mediano plazo, se observa que el desvío estándar del crecimiento anual del sector construcción es 2.6 veces del PIB agregado.

Gráfico 2: Tasa de crecimiento anual del nivel de actividad económica, a precios constantes de 2005



Fuente: Elaboración propia en base al Banco Central del Uruguay

En suma, el sector de actividad de los principales importadores de lámparas LED es un sector altamente volátil y que ha mostrado contracciones de su nivel de actividad desde 2015. Es esperable entonces que, cuando se revierta el ciclo económico actual, la construcción vuelva a mostrar un dinamismo superior al promedio de la economía.

6.1.1 Canales de Distribución

Las lámparas LED en el Uruguay se comercializan al cliente final a través de tres canales fundamentales definidos por Signify Uruguay de la siguiente manera: ferreterías, retailers y autoservicios. Si bien estos dos últimos podrían pertenecer al mismo grupo, debido a que su funcionamiento es diferente; Signify ha decidido separarlos en diferentes categorías.

- **Ferreterías:** Son comercios en los que se venden productos de construcción residencial, herramientas, objetos de carpintería, bricolaje y herrería. Debido a su correlación con la iluminación se encuentran lámparas y luminarias tanto decorativas como funcionales. En su gran mayoría, el vendedor está separado del comprador a través de una vitrina, obligando a este último a solicitar el producto que desea, sin posibilidades de tomarlo por su propia cuenta. De acuerdo con la entrevista realizada a Martín Conde, (Gerente General de Electro Interior SRL), en el Anexo 3, las ferreterías generalmente disponen del personal de

Lanzamiento Attralux

ventas que se encuentra tras mostrador, quien tiene la facultad de asesorar al cliente final sobre los beneficios y funcionamientos de los productos que ofrece, es por esto que los precios encontrados en estas pueden ser un poco más elevados que un autoservicio. A *grosso modo*, el público consumidor de las ferreterías no suele ser especializado en los conceptos de electricidad o construcción, sino que corresponde más bien a quienes resuelven accidentes o tienen intenciones de realizar mejoras en sus propiedades.

Por otro lado, en este tipo de comercios, generalmente el espacio es muy reducido en relación a la gran cantidad de SKU que requieren su exhibición para lograr la venta, ya que la vidriera hace las veces de depósito al mismo tiempo, es así que su stock es únicamente lo que está exhibido. Normalmente, las ferreterías hacen compras semanales de lo que van quebrando así que es común encontrar en ellas gran variedad de productos, pero muy pocas unidades de cada uno.

Aunque existen convenios macro de agrupación de ferreterías, como Cifer y Krosser por ejemplo; los proveedores realizan la distribución a punto de venta uno a uno; ya que en general no tienen un depósito centralizado que resuelva el transporte de la mercadería a cada PDV.

- **Grandes mostradores (GM):** Se llama Gran Mostrador a comercios que se dedican a la venta de productos eléctricos y electrónicos a personal especializado, como lo son instaladores, electricistas, constructoras, entre otros. Si bien, a estos locales también acuden personas no calificadas similares al público de la ferretería, el grueso de venta lo realizan a través de clientes que compran cantidades afines a proyectos grandes o pequeños de este rubro. En Uruguay los grandes mostradores más relevantes en cuanto a su facturación anual, son Fivisa, Electricidad Daniel y Electro Uruguay.

Los grandes mostradores cuentan con un depósito para recepción, almacenamiento y control de stock, y algunos pueden llegar a mantener hasta 9 meses de stock de seguridad para evitar quiebres y responder rápidamente a proyectos que requieran productos importados difíciles de conseguir en plazos cortos de tiempo.

Algunos grandes mostradores importan su marca propia, mientras que otros manejan las opciones locales, chinas o Philips.

La compra la realizan centralizada, aunque algunos tengan varios puntos de venta y debido a que no comercializan comestibles, pueden tener mayores inconvenientes en realizar labores de distribución en autoservicios y retailers (a excepción de Sodimac); pero pueden tener mayor éxito al ser proveedores de ferreterías.

- **Autoservicios:** Son comercios que mercantilizan productos comestibles y de aseo personal en su mayoría, pero dada su cercanía y oportuna ubicación al consumidor final, puede tener mercancías que obedecen a compras de soluciones inmediatas, como pilas, cigarrillos, y lamparitas. *“Debido a su ubicación espontánea, se las encuentran a mitad de la cuadra, en las esquinas, frente a los parques, cerca a las universidades y en cualquier escenario urbano, sin importar el estrato social, razón por la cual son consideradas un fenómeno comercial, porque además de sobrevivir a los embates de los mercados globales, trascienden su papel hegemónico como*

Lanzamiento Attralux

escenario de abastecimiento” (Baquero, M. (2009). La tienda de l chigo, una metáfora del consumo)

A diferencia de las ferreterías, el consumidor final toma los productos directamente de la góndola y luego pasa por caja a pagarlos, y además, pocas veces el personal de ventas tiene la facultad de brindar un asesoramiento básico sobre dudas o inquietudes que el comprador manifieste.

Los autoservicios generalmente cuentan con un depósito pequeño para almacenar productos no preceaderos y evitar el quiebre de stock.

En Uruguay, los proveedores de los supermercados generalmente son mayoristas quienes se encargan del abastecimiento de diferentes marcas y tipos de alimentos. La distribución, al igual que en las ferreterías se realiza punto a punto, independientemente si pertenecen a un grupo de compra o no.

- **Retailers:** Se llama retailer, a las cadenas de supermercados y Do It Yourself que ofrecen una gran variedad de productos desde materiales básicos de ferretería, alimentos, y hasta ropa. En Uruguay se tiene a Tienda Inglesa, Grupo Disco, Tata, Macro y Sodimac.

Si bien no son un espacio especialista en iluminación, por las características del negocio, su proximidad y concurrencia del usuario final, es una vitrina importante para lámparas commodities como las claras, CFLi y bulbos LED.

Estos comercios, a excepción de Sodimac, hacen compras centralizadas y tienen un stock de seguridad de aproximadamente dos meses para evitar quiebres. Ya que cuentan con un depósito central de recepción, almacenamiento y control de mercancía.

En Uruguay, a excepción de Macro, todos los retailers poseen su marca propia de Bulbos LED que importan desde China, es por esto que se considera que incluir una nueva marca diferente de Philips, supone saturar la vitrina del cliente, considerando que hoy día, todos tienen a Philips como primera marca en sus góndolas.

6.1.2 Mercado de Referencia

Como se muestra en el Gráfico 4, el mercado de importaciones de lamparitas LED en Uruguay (en unidades) ha venido en constante crecimiento durante los últimos años; sin embargo, al analizar la variación de importaciones en valor, año tras año a partir de 2013 hasta 2017, (gráfico 5) cabe afirmar que los precios han venido cayendo sistemáticamente, ya que aunque ha incrementado las importaciones en unidades, sólo en 2017 estuvieron acompañadas de un incremento en valor. Dicho incremento en valor fue mucho menor al incremento en unidades que se tuvo en las variaciones de 2017 con respecto a 2018; por lo que se puede inferir que los precios continuaron a la baja.

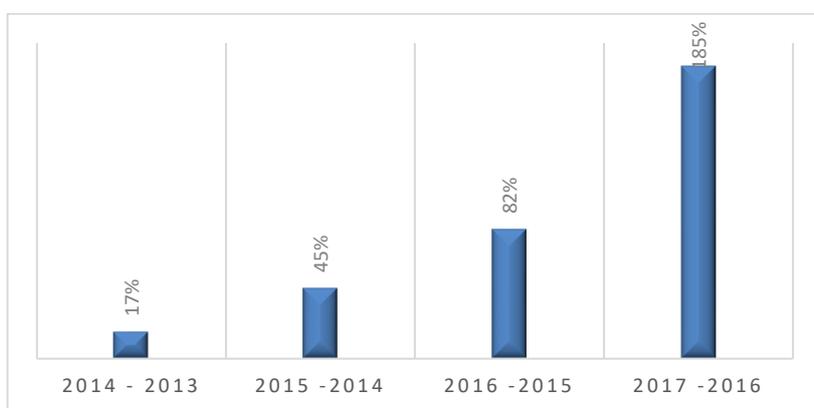
No obstante, la popularidad de LED, ha alcanzado su punto máximo durante los últimos 5 años al tener un incremento de un poco más del 180% en 2017 con respecto a 2016; lo que hace concluir que Uruguay est  finalmente cediendo al cambio de tecnología, adoptándola dentro de su uso común.

Lanzamiento Attralux

Lo anterior soporta la idea que la lámpara LED dejó de ser un producto innovador y lujo dentro de las vitrinas de comercializadores y hogares de los consumidores finales, para convertirse en commodity de alta rotación.

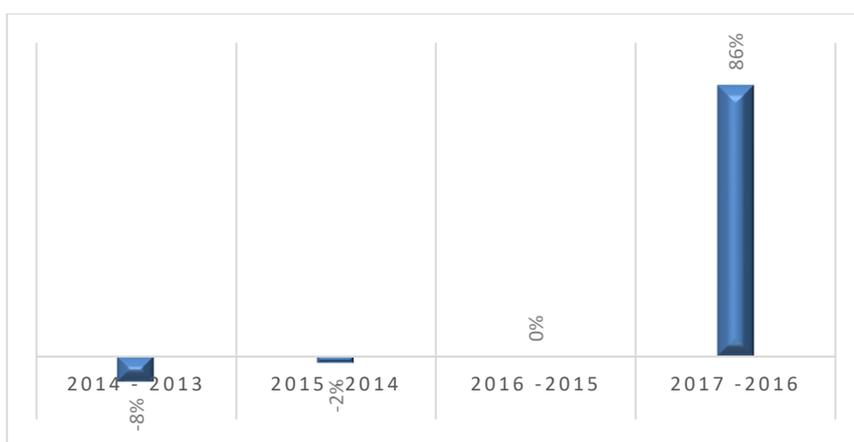
A pesar que según la información del Gráfico 2, la cantidad de lamparitas LED que se importan es mucho menor en comparación a las lamparitas incandescentes; lo que haría pensar que no son un commodity, cabe aclarar que no sólo el precio del LED es aproximadamente 10 veces más que las GLS; si no que la comparación de la vida útil de ambas también tiene esa proporción. Además, las GLS tienen mayor sensibilidad a cambios bruscos de corriente, y a ciclos on-off repetidos, lo que hace que su reposición generalmente se deba hacer más de una vez al año.

Gráfico 3: Variación porcentual en unidades importación de lamparitas LED



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de histórico de importaciones Anexo 2

Gráfico 4: Variación porcentual en valor importación de lamparitas LED



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de histórico de importaciones Anexo 2

Siendo consecuente con el análisis de importaciones de 2018, (Anexo 2), China es el principal lugar de procedencia de lámparas led; dado que el 85% de las unidades importadas provienen de dicho mercado, coincidiendo con el 65% del valor. Por otro lado, se tiene que el 14% de las unidades de lámparas led ingresan al país a través de Zona Franca Uruguay, (12% Zona América

Lanzamiento Attralux

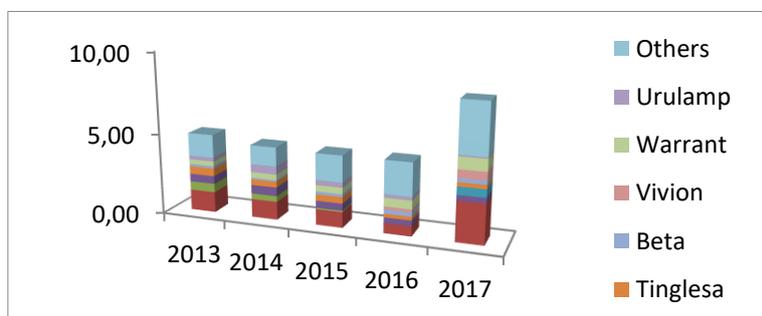
y 2% Florida); obedeciendo al 30% en valor de dicho importe. De lo anterior se puede inferir, que los productos LED provenientes de China, tienen un precio menor que los que ingresan al país a través de las Zonas Francas; mientras una lámpara led proveniente de china declara en Aduanas, un costo promedio de 1,08 USD; una lámpara LED que se importa a través de Zona franca en promedio declara un costo de 2,73 USD.

Lo anterior puede explicarse teniendo en cuenta diferentes hipótesis:

- Los productos que se importan a través de las Zonas Francas obedecen a características técnicas superiores a los que se importan desde China. Por ejemplo, productos como tubos o lámparas dimerizables, tienen características técnicas más complejas que simples bulbos LED.
- Los costos logísticos de transporte desde Puerto, hasta las Zonas Francas encarecen los productos.
- Los productos provenientes de China directamente a puerto, tienen menor valor comercial que los productos que ingresan al país a través de las Zonas Francas.

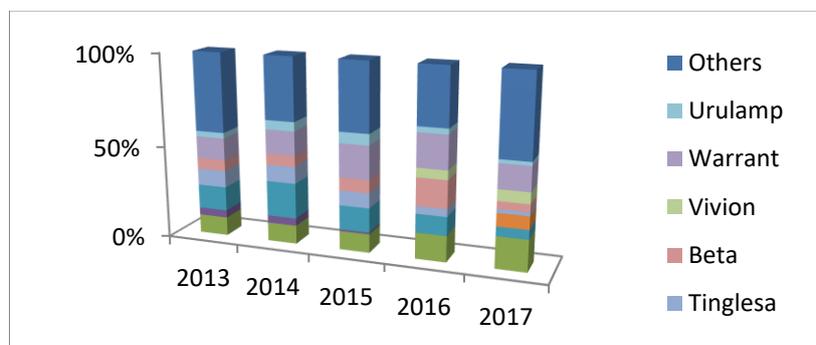
Teniendo en cuenta los datos de importaciones de lámparas led desde 2013 hasta 2017; Philips se ha destacado por ser la marca con mayor participación de mercado; sin embargo, dado que la plaza es compartida con innumerables marcas, al agrupar las marcas menos representativas bajo la marca "others", termina siendo esta última quien tiene mayor participación de mercado en cuanto al tema de importaciones.

Gráfico 5: Histórico participación de mercado importaciones en millones de dólares



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de histórico de importaciones Anexo 2

Gráfico 6: Histórico participación de mercado importaciones en millones de unidades



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de histórico de importaciones Anexo 2

Lanzamiento Attralux

Por otro se observa la reducción significativa de algunas marcas pioneras como Green Ray, Urulamp y Tienda Inglesa (gráficos 6 y 7); siendo esta última una de las marcas con mayor participación de mercado en los inicios de la comercialización del led. Esto se explica, debido a que las lamparitas led empezaron a ocupar vitrinas de nuevos canales de distribución, haciendo que el crecimiento de la marca Tienda Inglesa, no acompañara en la misma magnitud el crecimiento del mercado.

Por otra parte, se observa la aparición y fuerte posicionamiento de nuevas marcas como Tefix (la marca propia de Fivisa, Ixec, principal cliente de Philips), y Vivion, ya posicionada como “marca nacional” debido a su histórica trayectoria comercializando plaquetas y módulos residenciales de conexión eléctrica en el Uruguay.

Cabe resaltar, que dentro de esta cifra de importaciones, no sólo se tienen los bulbos de LED, sino todas las lámparas y tubos LED que han ingresado al Uruguay en el período de tiempo demarcado, por ende, dicha información muestra un esquema general del comportamiento del mercado frente a la tecnología, y no un comportamiento específico del producto al que hace énfasis esta investigación.

6.1.3 Mercado de Objetivo

Como complemento a la información de importaciones, a efectos de conocer el mercado objetivo, se tomará en cuenta la información de venta durante 2017 y 2018 (facturación); en los comercios correspondientes a supermercados y autoservicios que tienen el sistema de facturación Scanntech (Anexo 4) y la información obtenida a través de ID Retail (Anexo 5), la cual corresponde a la facturación de lamparitas efectuadas en las cadenas de supermercado de todo el país años móviles de 2013 a 2018. De esta manera se puede observar el comportamiento general del mercado de referencia específico al que pretende apuntar Philips con la marca Attralux.

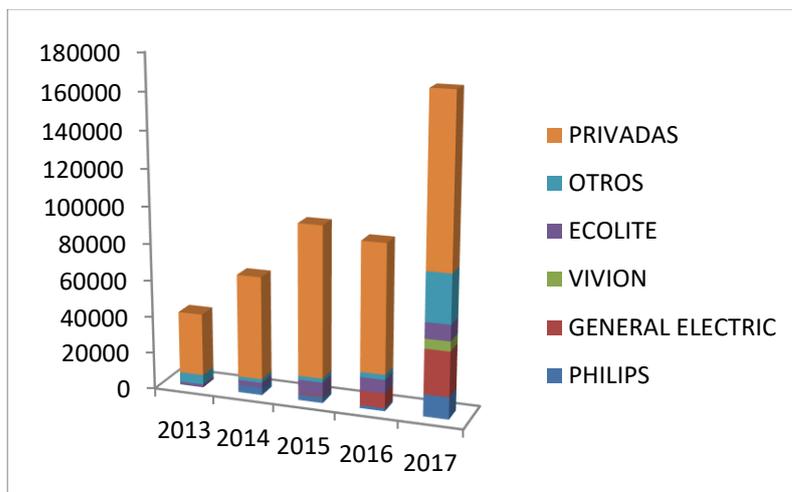
6.1.3.1 Cadenas de supermercados (ID Retail)

Según la información suministrada por ID Retail, al menos el 50% de las unidades vendidas en los supermercados corresponden a las marcas privadas o propias (Gráfico 8). Según las diferentes entrevistas realizadas al personal de compras de las cadenas (Anexo 6), éstas tienen especial prioridad por la venta de su marca propia, lo cual se ve reflejado en su estrategia de precios, exhibición, promoción y volumen de compras. En este caso, Philips a lo sumo podría pretender igualar el resto de unidades vendidas en cada cadena; no obstante, debido a que la marca privada apunta a ser el primer precio dentro su oferta; el producto que Philips debería vender a través de las cadenas es Ess Led Bulb y no Attralux. Es por esto por lo que no se aconseja elegir como mercado objetivo los supermercados de cadena, a menos que las condiciones anteriormente expuestas cambien.

Mercado Objetivo

Corresponde básicamente a los grupos de compra (GC) y comercios de autoservicio independientes. Los primeros no son más que pequeños comercios de autoservicio que se han agrupado a fin de obtener mejores beneficios en la negociación de condiciones de compra con sus proveedores, y los segundos son comercios similares que trabajan de manera independiente.

Gráfico 7: Participación de mercado de ventas en las cadenas de supermercados (unidades)



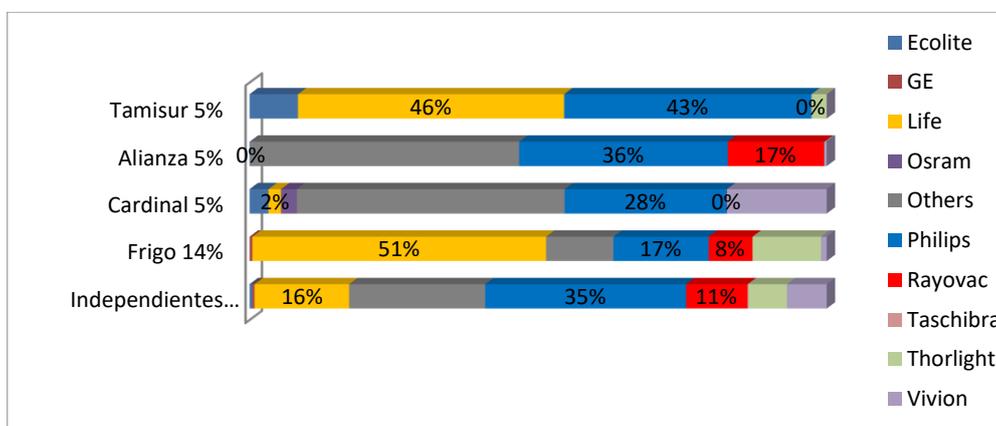
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en supermercados ID Retail Anexo 4

6.1.3.2 Supermercados, autoservicios y grupos de compra (Scanntech)

Este grupo de comercios, enmarcan lo que se denominará Mercado Objetivo del presente análisis. Corresponde básicamente a los grupos de compra (GC) y comercios de autoservicio independientes. Los primeros no son más que pequeños comercios de autoservicio que se han agrupado a fin de obtener mejores beneficios en la negociación de condiciones de compra con sus proveedores, y los segundos son comercios similares que trabajan de manera independiente.

Como se aprecia en el gráfico 9, según la información de share de mercado de lamparitas led en los grupos de compra y comercios independientes, (80% de la facturación del total de bulbos Uruguay, ordenada en forma ascendente partiendo del quien genera menor facturación), Philips resulta ser muy fuerte en algunos GC; sin embargo, en la gran mayoría, Attralux puede tener grandes oportunidades debido a la presencia fuerte de marcas que poseen características similares y tienen presencia fuerte como lo son Life y Rayovac.

Gráfico 8: Share valor por grupo de compra 2018



Consumidor final

El consumidor final que capta el valor que tiene la tecnología LED; tomó la decisión de ahorro en el momento en que se popularizó la lámpara de Bajo Consumo. Los consumidores que hoy día siguen consumiendo lámparas incandescentes, no captan la generación de valor del ahorro, y siguen asignándole valor a las lámparas incandescentes.

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

Para el análisis del comportamiento del sell out de estos comercios de autoservicio, se utilizó la información de su facturación registrada por Scanntech.

Cabe resaltar, que sólo se tiene acceso a la información facturada legalmente y no a las ventas que dichos comercios realizan por fuera del sistema de facturación legal.

6.1.3.3 El Consumidor Final

Transversal a los supermercados y autoservicios, para marcar el mercado objetivo se analizan las preferencias del consumidor final, quien será la gran masa que tome la decisión de compra ante las ofertas que tengan los anteriores en sus góndolas.

Si bien, se entiende que el ciudadano de a pie no repara con gran detalle el tema de la iluminación en general, si tiene noción de las tecnologías y avances en pro del ahorro energético que acapara la información en medios

de comunicación y campañas internacionales.

En 2008 UTE inició una campaña de retrofit de lámparas incandescentes a lámparas de bajo consumo. El plan de recambio invitaba a los ciudadanos a presentarse en cualquier local Abitab, RedPagos, el Correo u oficinas comerciales de UTE; con el cupón informativo que llegaba junto con el recibo del servicio de energía eléctrica y dos lamparitas incandescentes, para obtener de obsequio dos lamparitas de bajo consumo; mostrando su cédula de identidad. (TEVEREC. YouTube [Archivo de vídeo]. 2008)

En ese mismo año, varias empresas licitaron para ser proveedores de las lamparitas de ahorro, sin embargo, dos marcas fueron las ganadoras, General Electric y Philips. UTE hizo una compra de 2,3 millones de unidades aproximadamente entre ambas marcas. (Montevideo Portal, 2008)

En esta campaña se realizó un trabajo didáctico masivo y educativo, dirigido a todos los ciudadanos a fin de crear consciencia y viralizar la necesidad de reducir el uso de las lamparitas incandescentes y cambiarse a la tecnología de eficiencia A (ver imagen 8).

Esta campaña de UTE continuó a lo largo de los años, y para 2014; 6 años después, donde se estimaba que las primeras lamparitas ya habrían llegado al fin de su vida útil, se lanzó el plan "Junta lámparas", cuyo objetivo se enfocó en la recolección y tratamiento final de lámparas de bajo consumo (contienen mercurio). Según la información publicada en la página web de UTE (UTE. Plan Junta Lámparas | UTE - La energía que nos une) "En este programa, UTE se responsabiliza de la recolección de lámparas agotadas que la población deposite en los contenedores ubicados en locales adheridos. Posteriormente, las mismas serán trasladadas a

Lanzamiento Attralux

una Planta de Tratamiento, en donde serán tratadas siguiendo un sistema avalado por la autoridad ambiental.”

Tras 11 años de esta campaña de conciencia de ahorro energético, se puede plantear la hipótesis que el consumidor que no hizo el cambio en ese momento, difícilmente lo hará el día de hoy, puesto que aún tiene motivos suficientes para seguir adquiriendo las lámparas incandescentes.

No obstante, a fin de entender un poco más los gustos del consumidor final en cuanto a iluminación; se tomó en cuenta el estudio de mercado que realizó Signify Chilena S.A. cuando estuvo frente a una situación similar en Chile. Si bien, no es Uruguay, se considera que se puede tomar como Benchmarking la experiencia adquirida en la región por la misma compañía.

Realizó encuestas a cerca de 1.200 consumidores finales que en sus hogares tenían lámparas incandescentes.

Cabe aclarar que a través de la Norma Resolución 60 EXENTA del 28 diciembre de 2013, la legislación Chilena resolvió la prohibición de comercialización de lámparas incandescentes; siendo obligatoria pasados 12 meses la publicación para lámparas GLS de 75W; 18 meses para GLS de 40W y 24 meses para lámparas de 25W. Lo que quiere decir que en diciembre de 2015; Chile había prohibido la comercialización de incandescentes en su totalidad (Ministerio de Energía. (2013, 28 diciembre).

Cuando en Chile se efectuó la prohibición de las incandescentes, Philips Lighting Chilena S.A. (hoy Signify Chilena S.A.); se enfocó en una estrategia de mercado que le permitiera seguir liderando la elección del consumidor final, para ello hizo encuestas y entrevistas a consumidores que tenían en sus casas lámparas incandescentes.

Cuando a los consumidores finales se les preguntó su preferencia entre las siguientes dos opciones de lámparas; el 100% de los consumidores, eligieron la opción 2:

1. Opción 1: Ampolleta ECO Halógena:
 - a. 1.000 horas de vida útil
 - b. 30% de ahorro en comparación a la incandescente

2. Opción 2: Ampolleta LED:
 - a. 15.000 horas de vida útil
 - b. 90% de ahorro en comparación a la incandescente

Sin embargo, cuando se planteó una situación hipotética sobre su decisión de compra, más del 95% de los consumidores, eligieron la opción 1:

Parfraseando la pregunta: “Si al finalizar el día laboral, llega a su casa y se encuentra con que la ampolleta incandescente que tiene en el living llegó al final de su vida útil, cuando se dirige al super a buscar una solución; ¿cuál de las siguientes opciones decide comprar?”

1. Opción 1: ECO Halógena 590 CLP IVA Incluido
2. Opción 2: LED 2.900 CLP IVA incluido

Lanzamiento Attralux

Dato relevante: Costo de una ampollita incandescente 300 CLP IVA incluido.

De lo anterior, se pudo concluir que el valor generado por la lamparita LED no está siendo captado por los consumidores finales que acostumbraban a comprar lamparitas incandescentes; ya que el precio seguía siendo fundamental para su decisión de compra.

Al obtener los resultados de esta encuesta, el equipo de Philips Chilena se dispuso a realizar entrevistas en el punto de venta sobre las preferencias de los consumidores en el ámbito de iluminación; entre algunos aspectos relevantes se destacó el valor promedio del ticket de compra en autoservicios. Se observó que las personas suelen realizar compras pequeñas, por lo que sus ingresos pueden ser diarios o limitados; es por esto que prefieren pagar 590 CLP por una ampollita que deban reponer cada año, a pagar 2900 CLP por una ampollita que deban reponer a los 10 años.

Nota: El estudio de mercado mencionado anteriormente, no se encuentra dentro de los Anexos de este documento dado que Signify Chilena manifestó que es un documento confidencial financiado con inversión propia, que me permitió observar pero no copiar, ni tomar fotos del mismo.

A pesar de haber hecho énfasis en que la ampollita LED ahorra un 90% en comparación a la incandescente, y en el peso de la facturación de la energía eléctrica puede llegar al -20%, el consumidor final de autoservicios debe resolver otras necesidades más urgentes que la iluminación en su hogar primero.

Se realizó el siguiente ejercicio, haciendo la simulación del consumo de energía eléctrica de un hogar promedio en Uruguay. (Para definir los aparatos eléctricos tipo se tomó la información publicada MIEM. (2013). Características del Sector Residencial ,Anexo 7).

Lanzamiento Attralux

Imagen 4: Simulación consumo de energía eléctrica de un hogar tipo Uruguay utilizando lámparas incandescentes

Equipo	Nº de equipos	Potencia (WATTS)	Horas de uso diario	KW/h día	KW/h mes
Nevera	1	90	24	2.16	64.8
Horno Microondas	1	700	1	0.7	21
Lavadora	1	24	1	0.024	0.72
Bombillas INTERIORES	2	100	3	0.6	18
Bombillas INTERIORES	2	100	3	0.6	18
Bombillas INTERIORES	2	100	3	0.6	18
Bombillas INTERIORES	2	100	3	0.6	18
Bombillas INTERIORES	2	100	3	0.6	18
Calentador de agua	1	1500	4	6	180
Televisor de 20"	1	35	3	0.105	3.15
Router inalámbrico	1	15	24	0.36	10.8
Ordenador portátil	1	200	3	0.6	18
Aire acondicionado de 12000	1	942	3	2.826	84.78
Total consumo de la vivienda				15.78	473.25

Fuente: Simulación web realizada en <https://es.calcuworld.com/ahorro/calculadora-de-consumo-electrico/>.

Si el usuario hipotético de este ejercicio tuviese contratada con UTE una tarifa residencial simple, (ver Pliego tarifario de UTE - Tarifa residencial Simple en <https://portal.ute.com.uy>), valor de KWh \$U 6,47; y costo fijo de \$U 198,9. El pago de su factura promedio mensual debería rondar los \$U 3,260.

Si se realiza el mismo ejercicio cambiando la iluminación a lámparas LED se obtiene lo siguiente:

Lanzamiento Attralux

Imagen 5: Simulación consumo de energía eléctrica de un hogar tipo Uruguay utilizando lámparas LED

Equipo	N° de equipos	Potencia (WATTS)	Horas de uso diario	KW/h día	KW/h mes
Nevera	1	90	24	2.16	64.8
Horno Microondas	1	700	1	0.7	21
Lavadora	1	24	1	0.024	0.72
Bombillas INTERIORES	2	10	3	0.06	1.8
Bombillas INTERIORES	2	10	3	0.06	1.8
Bombillas INTERIORES	2	10	3	0.06	1.8
Bombillas INTERIORES	2	10	3	0.06	1.8
Bombillas INTERIORES	2	10	3	0.06	1.8
Calentador de agua	1	1500	4	6	180
Televisor de 20"	1	35	3	0.105	3.15
Router inalámbrico	1	15	24	0.36	10.8
Ordenador portátil	1	200	3	0.6	18
Aire acondicionado de 12000	1	942	3	2.826	84.78
Total consumo de la vivienda				13.08	392.25

Fuente: Simulación web realizada en <https://es.calcuworld.com/ahorro/calculadora-de-consumo-electrico/>.

Teniendo en cuenta las mismas condiciones del ejemplo anterior, con una tarifa residencial simple, el costo promedio mensual de este consumo sería de \$U 2,736.

El ahorro repercute en un 16% aproximadamente; para este caso, serían \$U 523. Si se considera que el precio promedio de una lamparita LED de 10W es de \$U 200 aproximadamente (ver tablas del capítulo 6.1.4 Competencia); el usuario final debería realizar una inversión inicial de \$U 2.000 que recuperaría en menos de 4 meses con el repago del recibo de UTE.

Si se considera que al igual que en Chile, el consumidor final que decide comprar lamparitas incandescentes suele generar tickets de compra bajos, realizar el recambio de toda su casa equivale a realizar una inversión del 13% del salario mínimo; lo que reduce la probabilidad de poder seducirlo a pesar de los beneficios que tiene cambiarse a LED.

Según la Tabla 2, en 2013 casi el 20% de las lamparitas residenciales del Uruguay eran incandescentes. Según lo analizado anteriormente, para efectos de este plan de marketing, este tipo de consumidor estará fuera del alcance del plan, puesto que el valor que genera el producto no es captado de manera correcta.

Tabla 1: Distribución de lámparas por tecnología en los hogares de Uruguay. 2013

TIPO DE LÁMPARA	TOTAL	PORCENTAJE DE LÁMPARAS
Total	11.637.014	100%
Bajo consumo	7.894.328	67,8%
Incandescentes	2.282.223	19,6%
Tubo	839.476	7,2%
Led	227.206	2,0%
Dicroicas	305.881	2,6%
Otras	87.900	0,8%

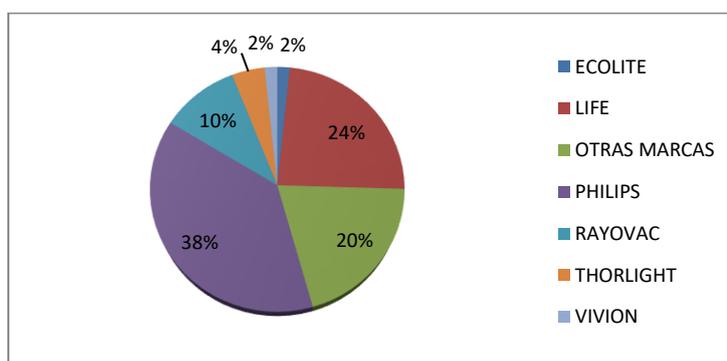
Fuente: MIEM. (2013). Características del Sector Residencial.

6.1.4 Competencia

Teniendo en cuenta la causa del nacimiento de Attralux, la cual básicamente se resume en hacerle frente a las marcas de segundo nivel que debido a su bajo precio, Philips no tiene la posibilidad de hacerlo; se logró identificar a través de la información del market Share del Sell Out de autoservicios suministrado por Scanttech, **las marcas que directamente se pretenden atacar como lo son: Life y Rayovac.**

Según el gráfico 10; si bien se podría atacar la categoría “Otros”, esta categoría está conformada por más de 20 marcas que no llegan a significar en su independencia el 1% de la distribución de mercado estudiada. Se considera estratégicamente eficiente enfrentar marcas que de una u otra manera tienen precios y características fácilmente identificables, y de esta manera realizar un plan que permita convencer a los autoservicios de incorporar Atralux en su mix de producto.

Gráfico 9: Market Share sell out bulbos LED 2018 en Autoservicios Total Uruguay



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

6.1.4.1 Led Life

Corresponde a la marca LED de la empresa de Razón social LH – Importaciones y de Nombre Fantasía Uruimporta. Uruimporta es una empresa uruguaya creada en el año 2000 que realiza importaciones de los rubros de ferretería, barraca, taller, sanitaria, iluminación, construcción, jardín y bazar.

Imagen 6: Logo Marca LED Life



Fuente: Página WEB, Uruimporta

En Febrero de 2016, Uruimporta incorporó la marca LED Life en su portafolio, y a mediados de 2017 la distribución en autoservicios de bulbos led, logrando una participación en 2018 del 20%, en todo el territorio Uruguayo con sólo 18 meses en este sector de mercado.

Entre luminarias y lámparas LED Life posee más de 100 SKU. De bulbos led tiene las potencias 3W, 7W, 9W, 12W y 14W en temperaturas cálidas y frías. Los precios que actualmente tiene publicados en su página web son los siguientes (los precios no se diferencian por temperatura):

Tabla 2: Precios público Final bulbos Led Life página web 2019

Potencia	Precio IVA inc.
3W	\$ 49,00
7W	\$ 56,00
9W	\$ 64,00
12W	\$ 75,00
14W	\$ 96,00

Fuente: Elaboración propia a partir de la información publicada en la página web de Uruimporta.

Sin embargo, según la información de Scantech, en el canal de autoservicios Led Life sólo estuvo presente en 2017 y 2018 con las potencias 7W y 9W en temperaturas de color cálida y fría.

Para efectos del análisis de información en este documento, se utilizarán los precios de facturación a cliente final registrados por Scantech durante 2017 y 2018, (tablas 2 y 3 Montevideo, tablas 4 y 5 Interior).

Tabla 3: Precios corrientes promedio facturados en Montevideo LED Life 2017

Potencia	Precio promedio facturado por Grupo de compra 2017					Precio Promedio facturado
	Central de Compras	Frigo	Natal	Urucompras	Independientes	
9 W	\$ 111,08	\$ 98,90	\$ 94,39	\$ 119,00	\$ 101,73	\$ 101,13
12 W	\$ 127,77	\$ 98,18	\$ 108,90	\$ 129,00	\$ 103,19	\$ 101,49

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

Tabla 4: Precios corrientes promedio facturados en Montevideo LED Life 2018

Potencia	Precio promedio facturado por Grupo de compra 2018				Precio Promedio facturado
	Central de Compras	Frigo	Natal	Independientes	
9 W	\$ 73,85	\$ 71,53	\$ 93,88	\$ 85,43	\$ 77,21
12 W	\$ 86,56	\$ 87,92	\$ 109,00	\$ 92,24	\$ 89,33

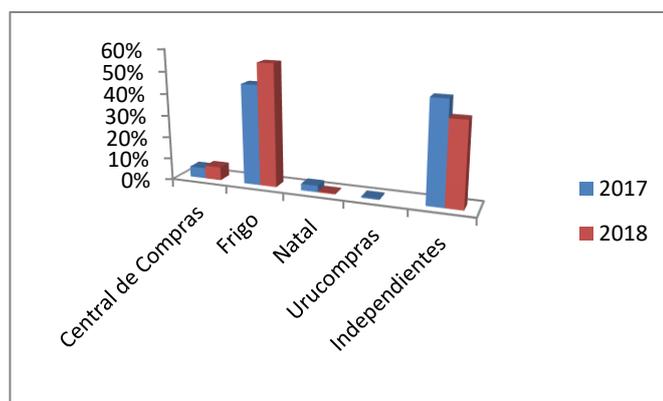
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

De la información anterior se concluye que los precios de LED Life en Montevideo, tuvieron una caída real aproximada (corregida por la inflación) del 24% en 2018 respecto al año anterior. Sin embargo, según los datos de facturación Scantech, Led Life facturó en 2018 36% más en valor real que en 2017 en Montevideo, creciendo de esta manera en unidades vendidas un 64% aproximadamente.

Continuando con el análisis de precios, al realizar la comparación de PVP de Led Life entre los diferentes grupos de compra en Montevideo, se observa que el consumidor final puede encontrar una diferencia de hasta un 31% en el precio de un mismo producto, dependiendo del GC al cual se acerque. Esto puede deberse a que cada grupo de compra maneja diferente poder de negociación con Uruimporta, y/o a que cada grupo de compra tiene autonomía diferente al decidir el margen de las lámparas Led.

Un indicador del poder de negociación, puede ser la cuota de mercado de cada grupo de compra. Como se observa en la Gráfico; 14, mientras más del 50% del sell out de Led Life en el canal de autoservicios se realiza en las bocas Frigo, el siguiente grupo de compra en importancia (Central de Compras) representa solamente un 6%.

Gráfico 10: Distribución de ventas Led Life en grupos de compra Montevideo 2017 y 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

En 2017, los precios de Frigo estuvieron alrededor de un 2% por debajo de los precios de los independientes, porcentualmente se puede decir que vendieron lo mismo en valor; sin

Lanzamiento Attralux

embargo, teniendo en cuenta que en 2018 la brecha de precios entre estos dos grupos se incrementó al 20%; Frigo sacó una ventaja de 18 puntos porcentuales de participación en valor, absorbiendo el mercado de Urucompras y Natal.

Si bien, Natal también posee precios bajos, esta cadena está asociada con mayor afinidad al rubro farmacéutico y healthcare, antes que al rubro de autoservicios, por lo que es posible que la compra de bulbos led en estos puntos de venta no sea de las opciones más preferidas por el consumidor final. (Representa menos del 1% en cuanto a facturación de led bulb en todo el territorio según el reporte de Scantech)

Continuando con el análisis de precio por grupo de compra, pero esta vez en el interior de Uruguay se muestran las tablas 4 y 5, evidenciando los precios corrientes promedio a los que fueron facturados los bulbos led Life en los departamentos diferentes de Montevideo durante 2017 y 2018.

Tabla 5: Precios promedios facturados en el Interior LED Life 2017

Potencia	Precio promedio facturado por Grupo de compra							Precio Promedio facturado
	Cardinal	Central de Compras	Frigo	IBF	Nortesur	Tamisur	Independientes	
9 W	\$ 120,00	\$ 109,02	\$ 99,19	\$ 135,00	\$ 85,00	\$ 102,68	\$ 101,62	\$ 101,91
12 W	\$ 135,00	\$ 126,87	\$ 99,39	\$ 154,00	\$ 98,00	\$ 120,59	\$ 111,17	\$ 109,27

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

Tabla 6: Precios promedios facturados en el Interior LED Life 2018

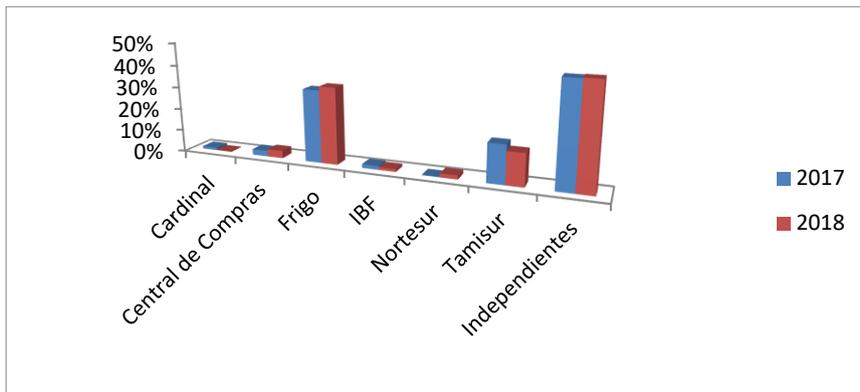
Potencia	Precio promedio facturado por Grupo de compra							Precio Promedio facturado
	Cardinal	Central de Compras	Frigo	IBF	Nortesur	Tamisur	Independientes	
9 W	\$ 120,00	\$ 96,97	\$ 100,00	\$ 135,00	\$ 73,66	\$ 99,00	\$ 91,49	\$ 95,87
12 W	\$ 135,00	\$ 117,88	\$ 100,00	\$ 154,00	\$ 87,05	\$ 115,00	\$ 91,90	\$ 98,40

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

En consecuencia, a la información anterior, se concluye que los precios de LED Life en el Interior, tuvieron una caída real (corregida por la inflación) del 15% aproximadamente, sin embargo según los datos de facturación de ambos años Led Life facturó en 2018, 14% más en valor que en 2017 en el interior, creciendo de esta manera en unidades vendidas un 24% aproximadamente.

Por otro lado, en base a las Tablas 4 y 5 se observa que los precios de venta al público de Led Life varían hasta en un 31% aproximadamente entre los grupos de compra. Al igual que el análisis que se realizó con la heterogeneidad de precios en Montevideo, se estudia la distribución de ventas de los grupos de compra en cuanto a bulbos Led Life en el interior.

Gráfico 11: Distribución de ventas Led Life en GC Interior 2017 y 2018

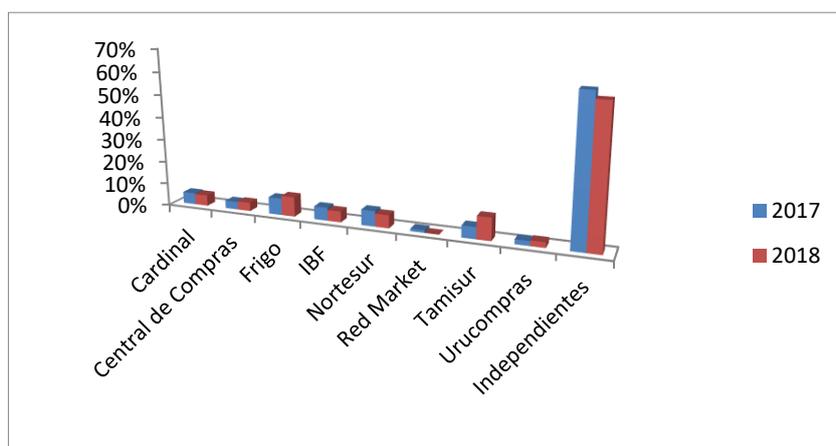


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

Al analizar la distribución de ventas de los grupos de compra en cuanto a bombillas Led Life en el Interior se tiene que, tanto en 2017 como en 2018 Frigo es quien más alto volumen de facturación tiene (Gráfico 12). Sin embargo, a diferencia de Montevideo, no es quien tiene los precios más bajos; en esta oportunidad es Nortedur quien posee la mayor ventaja de precios en el mercado tanto en 2017 como en 2018.

Para este entonces, se tiene que el grupo de compra del interior con el PVP más bajo en bombillas Led Life, tiene muy poca facturación de esta marca. A diferencia de Natal en Montevideo, Nortedur es una cadena de autoservicios con alta importancia en cuanto a peso de facturación de bombillas Led (gráfico 13). Es por esto que se decide analizar el comportamiento y composición de las ventas de bombillas led de Nortedur.

Gráfico 12: Distribución facturación de led bulb Interior por grupo de compra 2017 y 2018



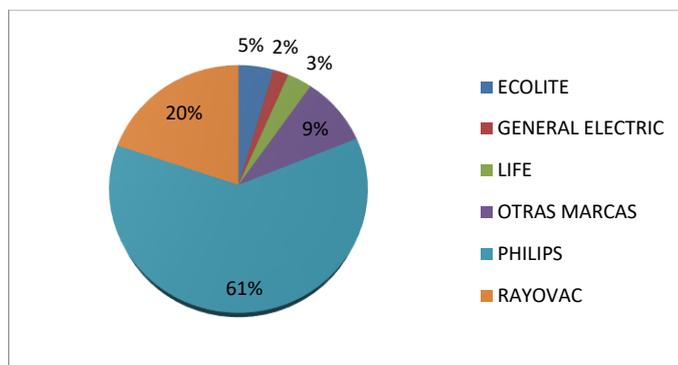
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

Nortedur posee 6 marcas diferentes de bombillas led en sus góndolas, lo que puede ser considerado como saturación al consumidor, ya que no existe una clasificación diferenciada con

Lanzamiento Attralux

tan amplias categorías de calidades y precios en bulbos led. Como dato importante, se tiene que el 61% de su facturación es Philips, por lo que en consecuencia con el objetivo de la compañía Philips Lighting de ampliar su participación de mercado, Attralux competiría directamente con Life y Rayovac en las góndolas de los Puntos de venta de Nortedur, según la información del gráfico 14.

Gráfico 13: Distribución de marcas facturadas por Norte Sur 2017 y 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

Cabe la posibilidad que Nortedur tenga tan bajo precio de bulbos Led Life debido a que Uruimporta conoce la importancia de dicho GC en la facturación de Bulbos Led en el Interior; y a fin de entrar a su góndola realizó dicha negociación. Sin embargo, otras marcas como Philips y Rayovac, con mayor antigüedad en su vitrina, tienen presencia fuerte.

6.1.4.2 Rayovac:

La empresa que importa la marca de lamparitas led Rayovac en Uruguay se llama Brocos. Nace hace 30 años producto del cierre de la compañía Swedish Match, quien deja la representación en manos de sus ex gerentes.

Hoy día, Brocos maneja la representación e importación de las siguientes marcas: Pilas Panasonic; chocolates y golosinas Fer Fort, Costa, Georgalos, Pushpop, Embaré, Boavistense, Brokitas, Orquidea, Nevares, Giotto; Candados Black & Decker; y lámparas Rayovac.

Imagen 7: Marcas Brocos



Fuente: <http://www.brocos.com.uy/><http://www.brocos.com.uy/>

Lanzamiento Attralux

Brocos cuenta con veinte distribuidores en el interior de Uruguay y 10 distribuidores en Montevideo. Debido a la diversidad de marcas comestibles que maneja y la gran fuerza de distribución que presenta, se puede inferir que tiene facilidad tanto de negociación como de distribución de sus productos en el mercado de autoservicios.

Imagen 8: Cobertura Nacional Brocos



Fuente: <http://www.brocos.com.uy/> <http://www.brocos.com.uy/Rayovac> está presente en el canal de autoservicios con bulbos cálidos de potencias de 6W, 8.5W y 11W.

A continuación (Tablas 6 y 7) se muestran agrupados por grupo de compra, los precios corrientes promedio a los que fueron facturados los bulbos led Life en Montevideo durante 2017 y 2018.

Tabla 7: Precios corrientes promedio facturados en Montevideo Rayovac 2017

Potencia	Precio promedio facturado por Grupo de compra 2017									Precio Promedio facturado
	Alianza	Central Compras	Frigo	Maxicompras	Red Market	SuperCompras	Ubesur	Urucompras	Independientes	
6 W	\$ 150	\$ 158	\$182	\$ 173	\$ 145	\$ 199	\$175	\$ 179	\$ 169	\$ 167
8.5 W	\$ 160	\$ 170	\$192	\$ 189	\$ 155	\$ 222	\$185	\$ 209	\$ 175	\$ 178
11 W	\$ 170	\$ 179	\$207	\$ 197	\$ 169	\$ 237	\$198	\$ 209	\$ 184	\$ 189

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

Tabla 8: Precios corrientes promedio facturados en Montevideo Rayovac 2018

Potencia	Precio promedio facturado por Grupo de compra 2017								Precio Promedio facturado
	Alianza	Central Compras	Frigo	Red Market	Super Compras	Ubesur	Urucompras	Independientes	
6 W	\$ 136	\$ 141	\$ 160	\$ 146	\$ 186	\$ 174	\$179	\$ 154	\$ 152
8.5 W	\$ 145	\$ 145	\$ 170	\$ 136	\$ 212	\$ 158	\$209	\$ 162	\$ 157
11 W	\$ 162	\$ 162	\$ 192	\$ 167	\$ 242	\$ 183	\$209	\$ 180	\$ 179

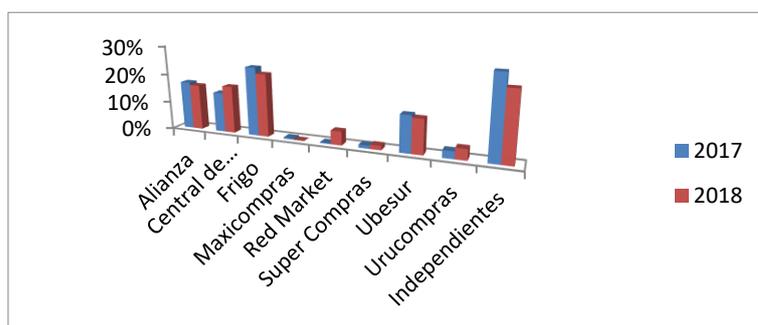
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

Lanzamiento Attralux

Según a la información anterior, los precios de Rayovac en Montevideo, tuvieron una caída real (corregida por la inflación) del 13% aproximadamente. Adicionalmente, según los datos de facturación de ambos años Rayovac facturó en 2018, 15% menos en valor que en 2017 en el interior, a pesar de tener un pequeño crecimiento de ventas en unidades del 2,5% aproximadamente.

Por otro lado, en base a las Tablas 6 y 7 se observa que el precio de venta al público de Rayovac de un mismo producto puede variar un 40% aproximadamente entre los grupos de compra. Al igual que el análisis que se realizó con la heterogeneidad de con Led Life, se estudia la distribución de ventas de los grupos de compra en cuanto a bulbos Rayovac en Montevideo.

Gráfico 14: Distribución de ventas Rayovac en GC Montevideo 2017 y 2018

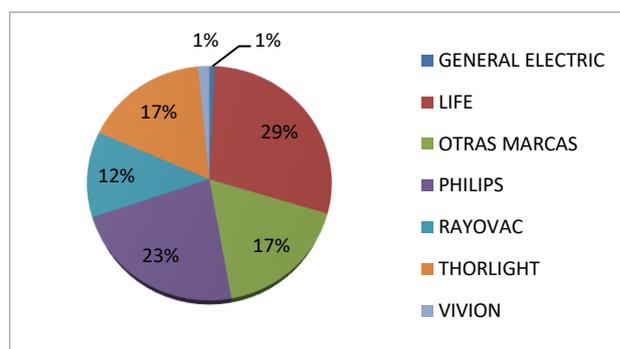


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

A diferencia de Life, Rayovac tiene presencia significativa en diferentes grupos de compra. Esto significa que las ventas de Brocos no dependen en su totalidad de la relación que tenga con un grupo de compra específico, como si le sucede a Uruimporta con Frigo; sino que por el contrario tiene diferentes opciones de mercado para generar el sale out.

Si bien Frigo es el grupo de compra que mayor facturación de Rayovac realiza en Montevideo, no es el grupo que menor PVP posee. Al observar cómo se compone la venta de bulbos de Frigo (Gráfico 16); se observa que este grupo de compra tiene al menos 7 marcas de bulbos Led en sus góndolas; siendo Rayovac la cuarta marca en importancia.

Gráfico 15: Distribución de marcas facturadas por Frigo 2017 y 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

Lanzamiento Attralux

Continuando con el análisis de precio por grupo de compra, pero esta vez en el interior de Uruguay se muestran las tablas 8 y 9.

Tabla 9: Precios corrientes promedio facturados Interior Rayovac 2017

Potencia	Precio promedio facturado por Grupo de compra 2017							Precio Promedio facturado
	Cardinal	Central de Compras	IBF	Nortesur	Ubesur	Urucompras	Independientes	
6 W	\$ 155	\$ 167	\$ 175	\$ 162	\$ 175	\$ 170	\$ 156	\$ 160
8.5 W	--	\$ 191	\$ 198	\$ 188	\$ 200	\$ 195	\$ 174	\$ 180
11 W	--	\$ 181	\$ 186	\$ 174	\$ 185	--	\$ 165	\$ 170

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

Tabla 10: Precios corrientes promedio facturados Interior Rayovac 2018

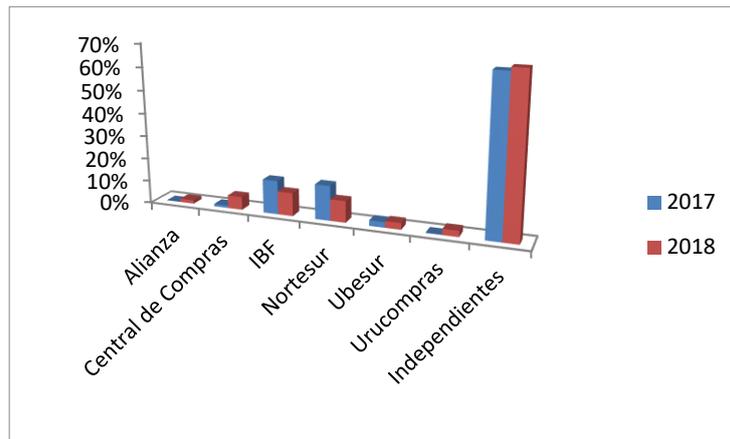
Potencia	Precio promedio facturado por Grupo de compra 2017							Precio Promedio facturado
	Alianza	Central de Compras	IBF	Nortesur	Ubesur	Urucompras	Independientes	
6 W	\$ 139	\$ 148	\$ 175	\$ 158	\$ 170	\$ 129	\$ 151	\$ 153
8.5 W	\$ 149	\$ 172	\$ 200	\$ 173	\$ 186		\$ 177	\$ 177
11 W	--	\$ 156	\$ 180	\$ 161	\$ 163	\$ 135	\$ 166	\$ 165

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

Según a la información anterior, los precios de Rayovac en el Interior, tuvieron una caída real promedio (corregida por la inflación) del 11%. Adicionalmente, según los datos de facturación de ambos años Rayovac facturó en 2018, 2% más en valor que en 2017 en el interior, alcanzando un crecimiento de ventas en unidades del 7% aproximadamente. Mejor performance que en Montevideo.

Por otro lado, en base a las Tablas 8 y 9 se observa que el precio de venta al público de Rayovac de un mismo producto puede variar un 36% aproximadamente entre los grupos de compra. Siguiendo con el respectivo análisis realizado en los escenarios anteriores, al ilustrar la distribución de ventas de Rayovac en el Interior, se evidencia que a diferencia de Montevideo, Rayovac no tiene presencia significativa en ningún GP, sino que por el contrario, casi el 70% de sus ventas se realizan en comercios independientes; lo que infiere que la negociación de precio que Brocos realiza con los grupos de compra depende de cada situación particular. Es posible que esté atada al Sell In de otros productos del portafolio de comestibles que este proveedor posee.

Gráfico 16: Distribución de ventas Rayovac en GC Interior 2017 y 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

6.1.4.3 Participación de Mercado de la Competencia

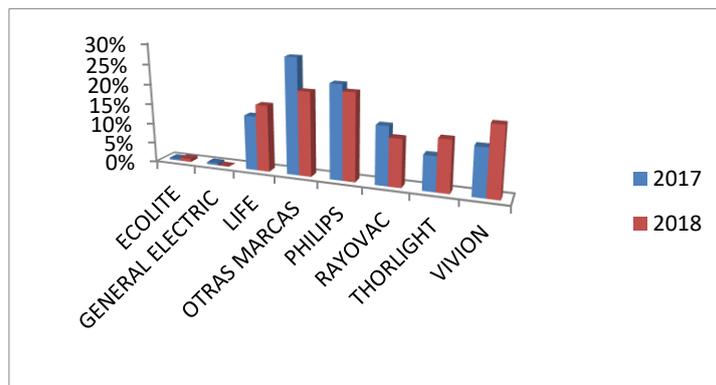
Participación de Mercado Led Life

- Montevideo

En cuanto a la participación de mercado de Led Life, en Montevideo creció en 2 puntos porcentuales en 2018 con respecto a 2017 a pesar de haber salido de Urucompras, mientras que Rayovac perdió 6 puntos porcentuales.

Si bien Vivion y Thorlight son marcas con facturación más alta que Rayovac en Montevideo, a fines de este documento, se considera que no hacen parte de la competencia directa dado al pequeño porcentaje que representan en la facturación de bulbos led a nivel país. (Gráfico 12)

Gráfico 17: Share de Mercado Led Bulb Montevideo 2017 y 2018



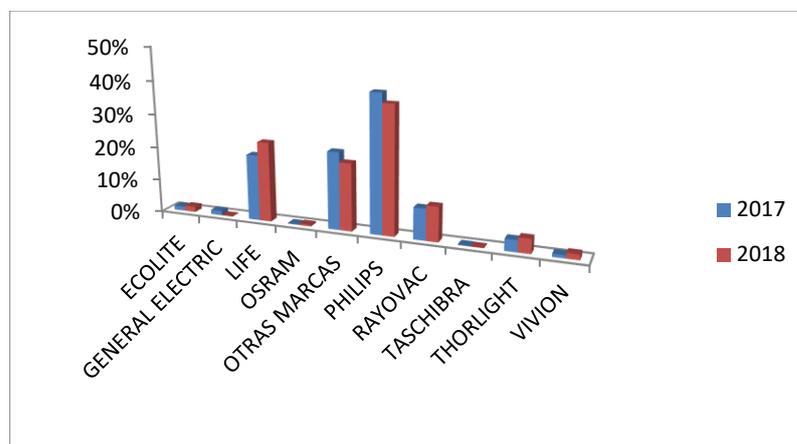
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

Lanzamiento Attralux

- Interior

La participación de mercado de Led Life en el interior creció en 4 puntos porcentuales en 2017 con respecto a 2018 manteniendo la presencia en los diferentes grupos de compra. Del mismo modo, Rayovac tuvo un leve crecimiento del 1%.

Gráfico 18: Participación de Mercado marcas led bulb Interior



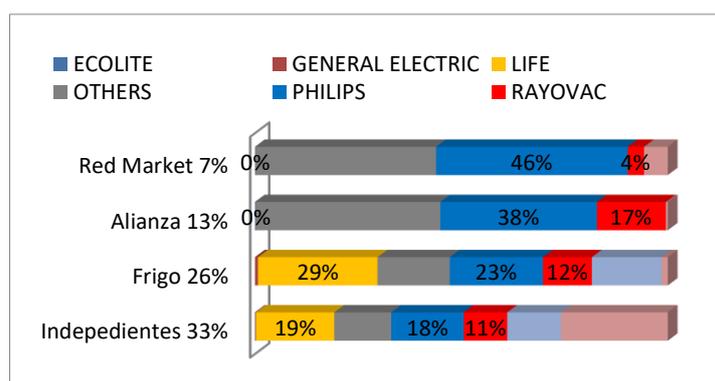
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

6.1.5 Grupos de Compra

Según la información de Scantech, del total de la venta de bulbos led que se realizan en Uruguay, el 65% se factura en los comercios ubicados en el interior y el 35% en Montevideo.

A continuación se muestra la composición del Sell Out en valor de los grupos de compra que realizan el 80% de la facturación de bulbos led tanto en Montevideo como en el Interior.

Gráfico 19: Share valor por Grupo de Compra Montevideo 2017 y 2018



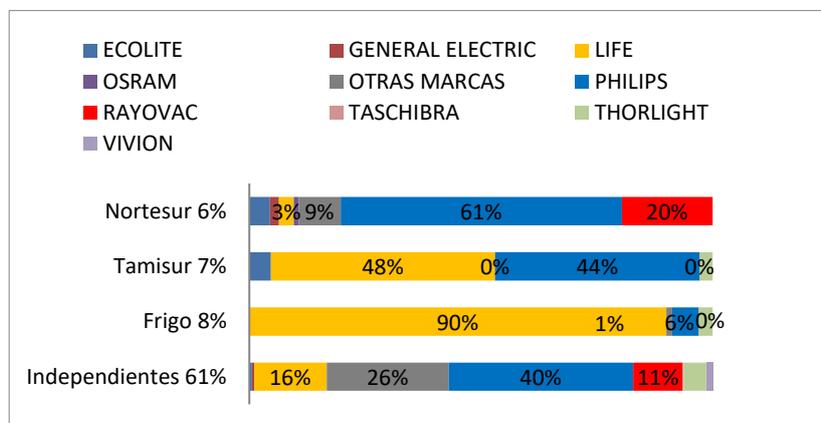
Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

El Gráfico 20, muestra el 80% del 35% de la facturación total de bulbos led que se realizan en Uruguay. La información está discriminada por grupo de compra y a su vez, se muestra la venta porcentual de cada marca en cada grupo de compra.

Lanzamiento Attralux

Life, marca presencia fuerte tanto en los independientes como en Frigo, quienes hacen el 59% del total de la facturación de Montevideo; mientras que Rayovac tiene presencia significativa en todos los grupos relevantes.

Gráfico 20: Share valor por Grupo de Compra Interior 2017 y 2018



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scantech Anexo 5

La Gráfico 21, muestra el 80% del 65% de la facturación total de bulbos led que se realizan en Uruguay. Life muestra su presencia fuerte y Rayovac, si bien no es tan fuerte como Life, hace parte de la facturación significativa de los bulbos led en los comercios independientes del interior y Nortedur.

Sin duda alguna, Frigo es el principal Grupo de Compra a conquistar, ya que se lleva porcentualmente la mayor facturación de lamparitas LED, y representa gran importancia para los competidores detectados Rayovac y Life. En el escenario ideal, los vendedores de Attralux, deberían ir con la información precisa de cuál marca tiene más peso en la facturación de su Frigo asignado, y proponer Attralux con reposición constante y sin quiebres.

6.1.6 Normativas

En lo que a las normas concierne, hay dos aspectos importantes a considerar:

Norma de eficiencia energética

A diferencia de las lámparas de bajo consumo, las lámparas Led en Uruguay aún no cuentan con la reglamentación obligatoria que exija a los importadores de dichos productos a cumplir con la norma de Eficiencia Energética UNIT 1218:2014; lo que significa que no existen barreras de entrada de carácter técnico para las diferentes marcas que quieran incursionar al mercado. Sin embargo se espera que este panorama cambie para el año 2022, ya que para ese entonces, la reglamentación deberá estar aprobada y ejecutada.

Si bien UNIT realizó la norma de eficiencia energética para lámparas LED; La URSEA aún no ha realizado la reglamentación que exija la obligatoriedad de dicha norma.

Lanzamiento Attralux

Decreto 15/019 – Convenio Minamata

A partir de Julio del presente año está prohibida la importación y fabricación de lámparas fluorescentes compactas en Uruguay; y a partir del 31 de diciembre de 2019 está prohibida la venta de dichos productos (<https://www.impo.com.uy/bases/decretos/15-2019>). En ese orden de ideas, las lámparas de bajo consumo estarán fuera del mercado, lo que hará que las ventas se vuelquen directamente a compra de incandescentes o a bulbos led.

6.2 Análisis interno

6.2.1 Modelo de Negocio

Martin Spinelli, indica que Signify Uruguay S.A. tiene un equipo humano conformado por tres personas. Un gerente comercial quien también está a cargo de la dirección de los negocios de Paraguay y Bolivia, y a su vez maneja los negocios generales con los importadores de Uruguay, un Account Manager quien lidera los proyectos de los clientes de los tres países, y una colaboradora compartida con el equipo de Chile que realiza labores de Order Management.

Por otro lado, la compañía tiene servicios tercerizados de logística, quienes manejan su stock en Zona Franca en el puerto de Montevideo, y Zona América. A su vez, tiene como proveedor el servicio de reponedores conformado por dos personas de medio tiempo, quienes visitan los autoservicios. Y por último, el pago de nómina a sus empleados, se realiza a través de una consultora externa.

El resto de áreas, como facturación, marketing, cobranzas, etc, se manejan desde distintas partes del Cluster, con colaboradores ubicados principalmente en Argentina y Panamá.

Los clientes de Singnify Uruguay son importadores, generalmente, Signify y sus clientes trabajan en un forecast a lo largo del año, que busca realizar pedidos a fábrica. El tiempo en que se piden los productos hasta que llega a Zona Franca, puede ser de 90 a 120 días aproximadamente. Los clientes realizan la importación, transporte y distribución de sus pedidos dado que el negocio se cierra bajo el Incoterm CIF.

La facturación se realiza una vez los pedidos lleguen a Zona Franca; sin embargo, Philips maneja cierta flexibilidad en el tiempo en que puede mantener los productos en Zona Franca.

Algunos negocios puntuales, se pueden realizar bajo en Incoterm FOB, en este caso la mercadería se entrega al cliente en el lugar de origen en la bodega o puerto que éste indique. En este caso, el cliente se encarga de la exportación, transporte a Uruguay, importación y transporte hasta sus bodegas. La facturación se realiza una vez el cliente tiene la mercadería en lugar de origen.

6.2.2 Clientes por canal

Los clientes de Philips están organizados localmente de tal manera que choquen en la plaza lo menos posible. Es por esto que, de otra manera la política de precios favorece a cada cliente en los productos de mayor rotación en el canal al que debería estar enfocado.

3. Canal Distribución: A este canal pertenecen los puntos de venta correspondientes a Ferreterías y Barracas. Los clientes Philips que resultan ser proveedores de estos locales, suelen ser Electro Interior SRL en el Interior y Fierro Vignoli SA en Montevideo.

Lanzamiento Attralux

4. Canal Food & Clean: A este canal, pertenecen los autoservicios, supermercados de barrio, y supermercados de cadena. El cliente Philips que posee condiciones comerciales favorables para ser el principal proveedor de este tipo de locales es San Francisco CISA. Por otro lado, Philips realiza venta directa a los supermercados Tienda Inglesa y TATA.
5. Grandes Mostradores: Corresponden a clientes Philips cuyos locales son referentes en el canal de electricidad e iluminación. No necesariamente realizan venta a otros locales, y de hecho, no poseen condiciones especiales con respecto a los productos de distribución o Food & Clean; sin embargo realizan venta a industrias, empresas y licitaciones pequeñas. Los clientes Philips que pertenecen a este canal son Eletro Uruguay, Mercoluz.

Los clientes más importantes de Philips son Fivisa, quien maneja todo el portafolio y posee condiciones especiales transversales debido a su peso en la facturación de la compañía; Electro Interior, quien básicamente se concentra en el portafolio de lámparas y está a cargo del canal ferretero en el interior de Uruguay; y San Francisco quien también maneja grandes cantidades de lámparas y atiende a los Grupos de Compra y Supermercados. Estas tres empresas, tienen su propia flota de camiones que se encargan de hacer la entrega de la mercadería a los puntos de venta de sus clientes; Fivisa en particular también tiene a su vez 12 puntos de venta propios distribuidos en todo el país. También poseen cada uno un centro de distribución, Fivisa y San Francisco en Montevideo y Electro Interior en Pando.

Según las características de San Francisco, del manejo de producto, portafolio de clientes, llegada al canal Food & Clean, disponibilidad de flota de distribución, y el hecho que no maneje una marca propia de lamparitas led, se considera el socio idóneo para el manejo de la Marca Attralux.

6.3 Matriz FODA

6.3.1 Debilidades:

1. La estructura de Philips en Uruguay, no permite que los clientes finales sean atendidos directamente, lo que lo obliga a utilizar un distribuidor que realice la venta a los puntos de venta. De cierta manera esto encarece el producto debido al alargamiento de la cadena de abastecimiento. Por otro lado, al ser un producto commodity; y de muy bajo costo, la comisión de los vendedores del distribuidor que corresponde por vender attralux, tiende a ser muy baja, generando así poca disposición de estos a insistir en la venta y lanzamiento de la marca.
2. Al no poder manejar el negocio directamente con los clientes, Philips no tiene control total del precio final de los productos, ya que este puede variar dependiendo de las condiciones de venta que el distribuidor tenga con sus clientes, lo que puede ocasionar conflicto en la plaza por diferencia de precios del mismo producto en diferentes puntos de venta y grupos de compra.
3. Philips no tiene experiencia manejando segundas marcas en Uruguay, del mismo modo, el distribuidor que tendría la exclusividad Attralux, (San Francisco) tampoco tiene dicha experiencia. La falta de experiencia manejando las dos marcas al tiempo, puede traer consecuencias negativas, sobre todo al inicio al tratar de vender Attralux como venta incremental, sin afectar a la baja las ventas de la marca Philips.

Lanzamiento Attralux

6.3.2 Oportunidades:

1. Debido que San Francisco no maneja una marca diferente de Philips en iluminación, se puede considerar la posibilidad que adopte a Attralux como segunda marca. Por otro lado, se podría evaluar la posibilidad de realizar un contrato de exclusividad mutua entre las dos empresas para expandir Attralux a otro tipo de negocios como Barracas o Ferreterías.
2. El desarrollo de la marca en el interior puede resultar interesante debido a la rapidez y capacidad de abastecimiento que tiene San Francisco para resolver los requerimientos de sus clientes.
3. Para cuando la URSEA emita la reglamentación de eficiencia energética, muchas marcas de baja calidad quedarán con una barrera importante y decisiva de entrada al mercado, mientras que Attralux hará parte de las marcas limpias que tendrán presencia, vigencia y continuidad en los puntos de venta.
4. Si Philips logra posicionar a Attralux de tal manera que le haga frente a Life y Rayovak, Se espera que por lo menos la compañía tenga una partición de mercado en valor no inferior al 75%, en autoservicios y grupos de compra.
5. La prohibición de lamparitas de bajo consumo, llevará a la re acomodación de preferencias del consumidor entre incandescentes y LED; se espera que el mercado de LED aumente debido al retrofit, y es la oportunidad perfecta para que Attralux entre a seducir los consumidores que dejarán de consumir lamparitas de bajo consumo.

6.3.3 Fortalezas:

1. La capacidad de distribución que tiene San Francisco para el abastecimiento de los puntos de ventas, es una fortaleza importante que beneficia directamente a Philips, ya que fortalece la distribución física y ponderada de los productos Attralux.
2. El amplio portafolio de comestibles y bebestibles que maneja San Francisco, lo convierte en un proveedor con amplio poder de negociación con sus clientes, lo que favorece directamente a Philips al ser socio de SF en el lanzamiento de esta marca. Es posible que se lleguen a acuerdos de pack por volumen de compra asociado a otras marcas que maneje SF.
3. La confianza que el mercado tiene en la marca Philips, es sin duda una fortaleza que hereda Attralux; el cliente deberá considerar que es un producto de buena calidad y precio bajo; lo que asegura bajas cantidades de falla y reclamos de devolución o cambio.
4. La calidad que tiene Attralux, obedece a la misma calidad que tienen los productos Philips, es por esto que en cuanto se haga necesaria la certificación de Eficiencia Energética exigida por la URSEA; Attralux tendría camino adelantado en cuanto a los ensayos y estándares de calidad requeridos para continuar siendo importado.

6.3.4 Amenazas:

1. La amenaza más notoria radica en que los bulbos led Attralux canibalicen los bulbos led Philips; ya que los Grupos de compra pueden preferir comprar un bulbo adquirido a través del mismo proveedor (San Francisco CISA), con la calidad similar a Philips pero con un precio más económico.
2. Existe la posibilidad que, al desarrollar el siguiente Plan de Marketing, San Francisco considere no estar de acuerdo con algunas recomendaciones dado que si bien es con quien

Lanzamiento Attralux

se cuenta para manejar la marca Attralux, este trabajo de investigación está directamente relacionado a los objetivos de Signify como prioridad.

3. Los competidores van a reaccionar de una u otra manera a la incorporación de Attralux en el canal; hecho que resulta siendo una amenaza tangible al reajuste precios como respuesta.
4. Los tiempos que se tomen organismos como la URSEA y la UNIT en formalizar la certificación de eficiencia energética obligatoria de los bulbos led pueden ser una amenaza, ya que este producto cada vez se acerca más a ser un commodity, y entre más tiempo se retrase la obligatoriedad de la certificación, más chance y tiempo tendrán otras marcas blancas de entrar al mercado y “sobrestockear” la plaza.

7 Plan Estratégico de Marketing

7.1 Objetivos

7.2 Generales

El objetivo de este plan de Marketing es proporcionar una guía a la empresa Signify Uruguay S.A. para manejar el lanzamiento de su segunda marca de bulbos led Attralux, dando sugerencias al manejo estratégico de los precios, la distribución, la promoción.

7.3 Específicos

- Analizar el mercado de lamparitas led en Uruguay, a fin de identificar características generales y específicas de marcas y empresas competidoras actuales.
- Encontrar el espacio en el mercado óptimo para el desarrollo de la marca Attralux, según las características identificadas.
- Definir la estrategia competitiva de la marca Attralux
- Definir un plan de actividades para la promoción de la marca utilizando los recursos actuales de la compañía Signify Chilena S.A.

7.4 Análisis producto Mercado (Abell)

Si bien se puede y debe afirmar que antes que un bulbo led, las personas (usuarios finales) buscan un artefacto que les permita iluminar su hogar, en este caso también podemos afirmar que las personas buscan un artefacto que ilumine su hogar y cumpla con características específicas, como por ejemplo que pueda realizar la compra en un lugar cerca donde se encuentre, que dicho artefacto tenga las dimensiones estándares para que sea compatible en la luminaria o zócalo que necesita la luz, que tenga un costo bajo y adicionalmente ahorre energía.

Teniendo en cuenta lo anterior, y dado que Signify Uruguay no comercializa sus productos con usuarios finales, y tiene una capacidad logística limitada; se realizó un modelo de definición de negocio (Derel F. Abell, 1980) teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

1. ¿Quiénes? – Negocios y personas

Si bien, los clientes principales a los que se pretende llegar obedecen a negocios con punto de venta físico que comercialicen los bulbos Attralux, no se deja de lado la necesidad puntual que tienen los usuarios finales que consumirán el producto.

Lanzamiento Attralux

Los consumidores finales a los que se pretende llegar son personas de cualquier estrato social que desean adquirir una lamparita LED de bajo costo o desee cambiar su lamparita de bajo consumo por una opción LED económica.

2. ¿Qué? – Función/ Necesidad

La solución apunta a resolver la necesidad principal de iluminar un lugar para efectos residenciales. Teniendo en cuenta que existen diferentes soluciones de iluminación según la necesidad del cliente final, Attralux sólo resuelve la puntualmente la iluminación básica, con dimensiones y valores estándares.

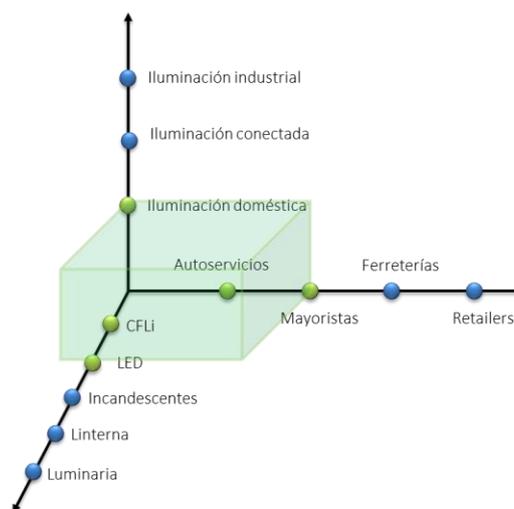
Este plan de marketing apunta a la cobertura nacional a fin que el usuario final que se dirija a un autoservicio, tenga la opción de Attralux expuesta en la góndola, y la seducción de la misma debido a la relación calidad – precio.

Adicionalmente a la oportunidad de negocio de productos de iluminación que tienen los autoservicios, los clientes a los que se pretende llegar necesitan un producto de embalaje sencillo, llamativo con información de lo que se está vendiendo; y cantidades por caja pequeñas y **sin quiebres de stock, ya que su reposición es constante y el tiempo en vitrina se espera sea lo más corto posible.**

3. ¿Cómo? Producto

Se definieron diferentes tecnologías que también solucionan la necesidad de iluminar un lugar al que le hace falta luz en lugares residenciales, se considera que Attralux pretende acaparar la atención de consumidores finales cuya decisión esté entre LED y Bajo consumo, dado que esta última dejará de existir en el mercado.

Gráfico 21: Matriz de Abell



Fuente: Elaboración propia

Attralux se venderá a personas que buscan solucionar la iluminación de su hogar siendo consciente de un consumo eficiente sin invertir mucho dinero.

Estará disponible en los puntos de venta de autoservicios de cadena e independientes.

San Francisco será el proveedor directo de los productos a estos puntos de venta

7.5 Segmentación

La segmentación es el proceso por el cual se divide al mercado de referencia en segmentos de necesidades homogéneas, pero atendiendo diferenciadamente a cada uno de esos segmentos para poder ofrecer una mezcla disímil.

Para el caso de los clientes con punto de venta, se considera que Attralux debe comercializarse por lo menos en una etapa inicial en autoservicios y mayoristas por varios motivos. El principal es que, debido a la naturaleza del negocio, el primer eslabón de la cadena de distribución es San Francisco CISA; y dicha compañía tiene su base de distribución en estos comercios; adicionalmente, Signify cuenta con la información de facturación de Scantech en supermercados, lo que

permite realizar un estudio y monitoreo profundo en este segmento. Por otro lado, los retailers manejan en góndola su marca propia y la marca Philips; si Attralux entra a dicha góndola sería parte de la competencia comercial de Philips; lo que está en contra del objetivo de Signify. Por último, si bien las ferreterías constituyen un mercado importante e interesante, hoy día no se tiene una herramienta de medición de mercado en dichos negocios, lo que no permitiría realizar en el corto plazo una evaluación de mercado representativa.

Para el caso del usuario final, se pretende conquistar a los consumidores finales que deseen iluminar sus hogares de manera eficiente realizando una inversión redituable a corto plazo, ya sea por interés de consumir lamparitas LED, o por hacer el recambio de lamparitas de bajo consumo. Estos consumidores pueden ser de cualquier estrato social (exceptuando medio – medio alto y alto, ya que estos hacen parte del mercado objetivo de Philips) y deben tener servicio de energía eléctrica regularizado a fin de que les afecte el consumo de esta en sus hogares.

7.6 Posicionamiento

La estrategia de posicionamiento que se abordará será centrada en la relación calidad - precio.

Teniendo en cuenta lo observado en el capítulo 6.1.4 de este documento (Competencia); en los autoservicios de Uruguay hay dos marcas con características similares a Attralux que juntas tienen aproximadamente el 34% del Sell Out de bulbos Led de Uruguay. En ese orden de idea, la estrategia planteada es el posicionamiento en precio por debajo de estas marcas, para en primer plano convencer a los autoservicios de incorporar el producto Attralux, y de esta manera disminuir la reposición de estas marcas, Life y Rayovac.

Una de las principales preocupaciones de Signify Uruguay S.A. al realizar este proyecto, es la posible canibalización de los Bulbos Attralux a los Bulbos Philips en caso tal que se llegue a filtrar al usuario final la información que indica que ambas marcas comparten el mismo importador, y las mismas fábricas, es por esto que se realizaron entrevistas a algunos autoservicios del país a través de los vendedores de San Francisco, para diferenciar los tipos de consumidores y realizar una estrategia que tenga en cuenta dicha amenaza.

La estrategia

Signify Uruguay S.A. no tiene la capacidad logística de distribución y disponibilidad de almacenamiento de los productos, San Francisco CISA sí, estratégicamente se recomienda tener un socio estratégico como administrador y distribuidor de la marca, garantizándole exclusividad.

A través de San Francisco, Attralux tiene garantizada la disponibilidad y cobertura y reposición en los puntos de venta.

Según los vendedores de San Francisco; el consumidor final que busca calidad pregunta por la marca Philips puntualmente, o simplemente la toma de la góndola sin hacer muchas preguntas; en caso de requerir simplemente un producto que solucione su necesidad principal, pide cualquier ampolla entre las que el autoservicio tenga stock. Generalmente, el usuario final se lleva la lamparita de menor valor entre las opciones que presente la góndola del autoservicio.

Adicionalmente, los comercios manifestaron la importancia de la reposición oportuna de la mercadería, pues si un usuario final llega al punto de venta con el objetivo de comprar una lamparita, se va a llevar la lamparita que tenga a disposición; inclusive si esperaba encontrar Philips. Life y Rayovac son marcas que poseen distribuidores constantes con buen servicio de reposición; y que menos quiebres presentan, por lo que los comercios

tienen disponibilidad del producto y el consumidor final la posibilidad de elegir una vez presente la necesidad de compra.

7.7 Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de Attralux será la distribución y disponibilidad del producto. Si bien es la marca B de Philips, como estrategia de comunicación se decide no utilizar esta información ya que se podría generar un efecto negativo en la participación de mercado de Philips (canibalización). Al popularizar dicha información, se corre el riesgo que quienes compren los productos Attralux sean quienes inicialmente hubiesen querido comprar Philips.

Siendo consecuentes con el objetivo de la compañía (aumentar el Share de mercado de Signify); se busca captar los consumidores que adquieren las marcas Life y Rayovac asegurando reposición continua del producto en la exhibición de los comercios.

Porter define a la ventaja competitiva como *“aquel atributo de valor para el consumidor, que debe ser sostenible en el tiempo, defendible y difícil de imitar. Esta puede ser por liderazgo en costos, diferenciación o por concentración o enfoque”*.

Si bien Attralux es un producto commodity, cuya diferenciación inicial es compartir fabricante con la marca Philips, y esta misma no se debería comunicar masivamente; se entiende que la distribución en los puntos de venta no es algo sencillo se efectuar. Esto se debe a que los comercios compran pocas cantidades de producto, pero muchas veces en un mismo mes. Ser partners de San Francisco CISA es crucial para esta operación, ya que dicha compañía cuenta con su propia flota de camiones; manejan depósitos con amplia capacidad de almacenamiento y tienen la flexibilidad de entrega por su amplia red de distribución y más de 80 integrantes en su equipo de ventas.

Por otro lado, contar con un equipo de reponedores (el mismo equipo de Philips) es algo que no ofrecen muchas marcas, así que es un plus importante para el punto de venta.

8 Plan Operativo

8.1 Producto

Kotler indica que el producto, es *“todo aquello que se ofrece a la atención de un mercado para su adquisición, uso o consumo y que puede satisfacer una necesidad o un deseo; incluye objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas”*. (Philip Kotler, G. A. (2001). Marketing. México: Pearson Educación)

Siendo consecuente con lo anterior, el bulbo led Attralux en sí mismo representa sólo una parte del producto que se quiere aprovechar en el plan de este documento, otras ventajas que se detectaron en las conversaciones con involucrados llevan a determinar los siguientes niveles de producto:

8.1.1 Producto Básico:

Para los consumidores finales, el producto básico consiste en un artefacto que genere luz para iluminar un sector de su hogar.

Para el autoservicio, el bulbo Attralux representa la posibilidad de vender un producto de iluminación.

8.1.2 Producto Real

El producto real para los consumidores finales se define bajo dos ámbitos:

- **Características técnicas:**

En la tabla 10, se observan los cuatro SKU disponibles en la Marca Attralux. Se comercializarán en dos potencias diferentes 7.5W y 9W; y en cada potencia se tendrán las temperaturas cálida y fría en rosca E27.

Tabla 1: Características técnicas Attralux led bulb

Descripción	Vida útil	Consumo	Temp. de Color	Rosca
Attx. LEDBulb 7.5W E27 Cálida	10000 Hr	7,5 W	3000 °K	E27
Attx. LEDBulb 7.5W E27 Fría	10000 Hr	7,5 W	6500 °K	E27
Attx. LEDBulb 9W E27 Cálida	10000 Hr	9W	3000 °K	E27
Attx. LEDBulb 9W E27 Fría	10000 Hr	9W	6500 °K	E27

Fuente: Elaboración propia a partir de la información de Attralux proporcionada por Signify Uruguay

Si bien la rosca E27 es la más común utilizada por el consumidor final debido a la herencia de las incandescentes, cabe destacar que es excluyente que la necesidad del usuario final coincida con una rosca de este tipo.

Attralux es un producto de calidad a un bajo precio; lo que implica menos cambios y reclamos por fallas. Por otro lado, el valor de los tickets de compra sería más alto, dado que el precio de las incandescentes (lamparitas que también suplen la necesidad básica del usuario final) puede ser hasta 10 veces más bajo que el precio de un bulbo LED.

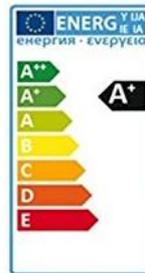
Lanzamiento Attralux

- **Empaque:**

Em packaging está disponible en cajas color naranja como se ve en la ilustración 5. Dicha caja contiene información técnica descrita en la tabla 10 correspondiente al SKU específico que contiene.

Adicionalmente presenta la etiqueta de eficiencia energética que sitúa al producto como uno de los más eficientes **A+**:

Imagen 9: Modelo etiqueta eficiencia energética



Fuente: Intranet Signify Uruguay S.A.

Para los autoservicios; además de la información anterior descrita, el producto real significa compras mínimas de 6 unidades por SKU; dado que es la cantidad por caja que viene definida de fábrica.

8.1.3 Producto Aumentado

Para los autoservicios, el producto aumentado consiste en la garantía que hereda la marca Attralux al ser manejada por San Francisco CISA, y los reponedores con los que cuenta Signify para organizar la mercadería, y dejar pedidos sugeridos conforme se va necesitando reposición de los productos.

Los bulbos Attralux tienen garantía de 1 año; si el producto deja de funcionar o su flujo inicial cambia notoriamente durante este periodo, puede acercarse a cualquier autoservicio y pedir su cambio. El autoservicio a su vez le pide el cambio a San Francisco y este a Signify Uruguay.

Para cumplir este ciclo, es crucial que los autoservicios tengan abastecimiento y disponibilidad de productos siempre; por lo que también hace parte del producto aumentado la capacidad de distribución que maneja San Francisco para realizar la reposición de producto constantemente.

8.2 Precio

El precio es la “cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio; o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.” (Philip Kotler, G. A. (2001). Marketing. México: Pearson Educación.)

Para este caso, la cantidad de dinero que el cliente está dispuesta a pagar por una lamparita led está definido según los datos analizados en el capítulo 6.1.4. Competencia. Attralux en sí, no ofrece un valor diferencial para el cliente final al compararse con las marcas objetivo; es por

Lanzamiento Attralux

esto por lo que, según lo definido en la estrategia de posicionamiento, se estima un precio de penetración de mercado ubicado un 5% por debajo de Life y Rayovac.

Signify Uruguay, deberá dar las condiciones necesarias para que, según la política de precios de San Francisco, estas condiciones descritas puedan cumplirse.

Cabe aclarar que se tienen identificados los Grupos de compra y los puntos de venta que con altas facturaciones de Rayovac y Life; y dependerá entonces de las políticas comerciales de San Francisco, variar su margen de ganancias entre uno y otro para lograr el objetivo del precio al consumidor final.

8.3 Distribución

La distribución se realizará a través de San Francisco CISA, quien tiene a su cargo la distribución de las lamparitas Philips.

San Francisco importará las LED bulb Attralux y gestionará la comercialización de estas en todo el territorio uruguayo. El interés principal es penetrar en los comercios en los que se venden lamparitas incandescentes Philips y no se ha logrado vender las lamparitas LED Philips por su elevado costo. Adicionalmente se busca con Attralux llegar a los comercios que potencian la facturación de las marcas Rayovac y Life, para ganar visibilidad en góndola y facturación; logrando así el aumento del share de mercado de Signify.

San Francisco tiene su propia flota de camiones y una fuerza de ventas de 80 integrantes a lo largo de todo el país. La fuerza de ventas está distribuida por zonas y tiene comercios definidos por cada vendedor. Los vendedores hacen recorridas diarias y levantan pedidos generales. Muy probablemente, alguno de los productos que el cliente requiera, el vendedor tenga la capacidad de entregarlo de inmediato ya que se moviliza en una camioneta de SF; equipada con algunos productos de alta rotación.

Los comercios grandes son visitados entre una y dos veces por semana, como Macro; mientras que los comercios chicos son visitados una vez cada dos semanas aproximadamente.

8.4 Promoción

El lanzamiento al mercado vendrá de la mano de una campaña de push al canal de autoservicios que se realizará durante tres meses.

La campaña contará con tres actividades simultaneas:

1. Para el usuario final (Cambiá tu foco)

El nombre "Cambiá tu foco" alude a un juego de palabras de doble sentido que pueden estar relacionado con adquirir una lamparita Attralux. Por un lado, cambiar el foco puede ser interpretado como enfocarse nuevamente de mejor manera en algo, o también se le dice foco a un artefacto de iluminación de gran luminosidad como un proyector de luz. En este caso, se incentiva al usuario final que cambie la lamparita que tiene por una Attralux, y que se enfoque de mejor manera en el ahorro del consumo de energía eléctrica, optimizando la iluminación de su hogar.

Lanzamiento Attralux

A través de la plataforma Scanntech se sorteará una canasta de productos distribuidos por San Francisco de la marca revelación (marca propia de SF). Este pack de productos tendrá un costo en el mercado de 3.000 UYU + IVA. Los supermercados deberán adherirse a través de la interfaz recreada por Scanntech.

Los puntos de venta que participarán serán los que hayan incluido Attralux en su exhibición. Allí mismo, habrá un afiche promocional que incentive a los usuarios finales a decidir su compra por Attralux, con un espacio en blanco para que el autoservicio escriba el precio del producto; y una caja naranja para que quien que haya comprado el producto deposite un cupón con sus datos de contacto. Se dará un cupón por lamparita adquirida.

Si bien todos los puntos de venta tendrán la comunicación del sorteo, sólo se sortearán diez canastas revelación en total, en los puntos de venta que mayor compra hayan realizado de la marca en los tres meses de la campaña.

Al finalizar el tercer mes, San Francisco y Signify retirarán el buzón y la publicidad de todos los puntos de venta y realizarán el sorteo utilizando los cupones de los diez puntos de venta con mayor sell in del producto (cinco en Montevideo y cinco en el interior).

Cabe aclarar que dado el caso que un autoservicio sólo tenga disponible en su góndola productos Philips, este no se hará partícipe del sorteo y sólo se le ofrecerá Attralux como segunda opción.

Imagen 10: Boceto de afiche en punto de venta para la campaña “Cambiá tu foco”



Fuente: Elaboración propia

2. Para los autoservicios (Sumate a la ola naranja)

Dado que Attralux tiene el color naranja, el nombre de esta campaña busca crear un movimiento alusivo al color de la marca para invitar a los autoservicios a adquirir el producto y exhibirlo en sus puntos de venta

Lanzamiento Attralux

A través de la plataforma Scanntech se sortearán cuatro televisores de 32 pulgadas entre los supermercados que incluyan Attrlux en sus góndolas.

La comunicación se hará a través de la plataforma y los comercios deberán adherirse a través de la interfaz de esta.

Al finalizar los tres meses, los comercios que más sell in presenten del producto, ganarán el premio. Se sortearán dos televisores en Montevideo y dos en el interior del país.

3. Para los vendedores de San Francisco (Attralux TV)

En esta actividad, se utiliza un juego de palabras que supone por un lado que Attralux observa a los vendedores que la ofrecen y por otro recuerda que pueden ganarse un TV si promueven la venta de la marca.

Entre los vendedores se sortearán cinco televisores de 32 pulgadas en el supuesto que se logre después de los tres meses haber vendido 15.000 unidades de bulbos led Attralux entre todos los clientes de San Francisco.

En caso tal que no se logre vender 15.000 unidades, se entregará un televisor al vendedor que más facturación de bulbos led haya realizado durante ese período.

El costo total de esta campaña de iniciación es de aproximadamente 2.300 USD y se espera que Signify llegue a una facturación de 13.000 USD aproximadamente; durante los tres primeros meses.

Sin embargo, luego de esta campaña, se espera tener una venta promedio de 3.000 USD mensuales regulares con la reposición de los productos en la góndola de los comercios adheridos.

8.5 Calendarización de acciones

8.6 Forecast – Presupuesto

Por motivos de confidencialidad, Signify Uruguay S.A.; no permite revelar el costo CIF de los Bulbos Attralux. Por ende partiremos de la premisa que el precio final programado para estos, tomando en cuenta el margen de la cadena de distribución, coincide con las posibilidades de precio de venta de Signify Chilena a San Francisco CISA.

Se espera que la venta durante los primeros tres meses sobrepase las 15.000 unidades. Un contenedor de 20 pies tiene aproximadamente 46.656 unidades, por lo tanto, San Francisco tendría un stock aproximado de 9 meses para la venta exclusiva en este canal.

Sin embargo, se tiene por conocimiento de causa que San Francisco también es proveedor de Macro, supermercado que no está considerado en este plan por su naturaleza e imposibilidad de monitoreo; es por esto que se cree que el stock inicial (1 contenedor de 20 pies); significará menos tiempo de stock que 9 meses.

Tabla 11: Cotización actividades de lanzamiento USD

Acción	Cantidad	Costo
Televisores	9	\$ 1.800
Afiches	500	\$ 100
Cajas	120	\$ 200
Cupones	15000	\$ 50
Canasta de Revelación	10	\$ 105
Fee de Scannthech	1	\$ 80
Total		\$ 2.335

Fuente: Elaboración propia basado en cotizaciones a proveedores de dicho material

Habiendo consultado con Martin Spinelli sobre el costo de esta iniciativa, confirmó que aplicando el Rebate de marketing acordado con San Francisco sobre la compra del contenedor; esta actividad logra financiarse en su totalidad.

9. Bibliografía

1. PR Smith SOSTAC. (2018) Guide To Your Perfect Digital Marketing Plan
2. (Kotler, P. & Armstrong G. (2001). Marketing. Pearson Education.)
3. Michael Porter. (2002) Ventaja Competitiva S.L. GRUPO PATRIA CULTURA
4. Roger Best. (2007) Marketing Estratégico. Pearson Education
5. Philips Kotler (2006) Dirección de Marketing. Pearson education
6. <https://www.lighting.philips.com>
7. Philips Lighting Uruguay (2019). Informe histórico de importaciones. Signify Uruguay.
8. ANATOMÍA DE UNA LÁMPARA A LED COMERCIAL [Publicación en un blog]. (2012, 24 noviembre). Recuperado de <https://www.inventable.eu/2012/11/24/anatomia-de-una-lampara-a-led-comercial/>
9. Norma IEC-62560-1: 2010 (Europa).
10. Baquero, M. (2009). La tienda de líchigo, una metáfora del consumo. (Tesis de maestría en comunicación). Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá Colombia.

Lanzamiento Attralux

11. (TEVEREC. YouTube [Archivo de vídeo]. Recuperado 20 octubre, 2019, de https://www.youtube.com/watch?v=zfyGZ3gD_OU)
12. (Montevideo Portal. (s.f.-b). LÁMPARAS DE BAJO CONSUMO PARA LA POBLACIÓN [Comunicado de prensa]. Recuperado 20 octubre, 2019, de <https://www.montevideo.com.uy/Noticias/LAMPARAS-DE-BAJO-CONSUMO-PARA-LA-POBLACION-uc64256>)
13. Montevideo Portal. (s.f.-b). LÁMPARAS DE BAJO CONSUMO PARA LA POBLACIÓN [Comunicado de prensa], 2008 Recuperado 20 octubre, 2019, de <https://www.montevideo.com.uy/Noticias/LAMPARAS-DE-BAJO-CONSUMO-PARA-LA-POBLACION-uc64256>)
14. UTE. Plan Junta Lámparas | UTE - La energía que nos une. Recuperado 20 octubre, 2019, de <https://portal.ute.com.uy/clientes/soluciones-para-el-hogar/beneficios/plan-junta-lamparas>)
15. Ministerio de Energía. 2013, 28 diciembre. RES-60 EXENTA 28-DIC-2013 MINISTERIO DE ENERGÍA - Ley Chile - Biblioteca del Congreso Nacional. Recuperado 20 octubre, 2019, de <https://www.leychile.cl/Navegar?idNorma=1057636>.
16. IMPO. (2019, 23 enero). Decreto N° 15/019. Recuperado de <https://www.impo.com.uy/bases/decretos/15-2019>
17. MIEM. (2013). Características del Sector Residencial (Encuesta consumo energético residencial). Recuperado de <https://www.miem.gub.uy>).
18. Derek F. Abell, Defining the Bussiness: The Starting Point of Strategic Planning, 1980.
19. (Uruimporta. (s.f.). Lamparas - tubos led. Recuperado de https://www.uruimporta.com.uy/page/2/?category&s=led&search_posttype=product)
20. Fuente: <http://www.brocos.com.uy/>)<http://www.brocos.com.uy/>
21. EIU Democracy Index 2018 - World Democracy Report. (s.f.-c). Recuperado de <https://www.eiu.com/topic/democracy-index>
22. Uruguay - Human Development Index - HDI 2017. (s.f.-c). Recuperado de <https://countryeconomy.com/hdi/uruguay>

10. Anexos

1. Anexo 1: Entrevista Martín Spinelli, Country Manager Uruguay, Paraguay Bolivia
2. Anexo 2: Histórico de importaciones lamparitas Uruguay
3. Anexo 3: Entrevista a Martín Conde, Gerente general de Electro Interior
4. Anexo 4: Informe de facturación de lamparitas en autoservicios Scanntech
5. Anexo 5: Informe de facturación de lamparitas en supermercados ID retail
6. Anexo 6: Entrevistas a compradores de supermercados
7. Anexo 7: Características del Sector Residencial Uruguay 2013
8. Anexo 8: Entrevistas a dueños o encargados de autoservicios
9. Anexo 9: Conversaciones con vendedores de San Francisco