

PLAN DE MERCADEO ABBA ELECTRODOMESTICOS 2013

Yohana Romero

Jenny Bahamon

Jose Luis Botero

Asesor

UNIVERSIDAD EAN

Especialización en Gerencia de Mercadeo

Informe Final de Investigación

Bogotá, D.C, 2013

Tabla de Contenido

ANÁLISIS INTERNO	9
Empresa	9
Reseña Histórica	9
Visión	9
Misión	9
Objetivos Corporativos	9
Estrategias Utilizadas	10
Portafolio de Producto	10
Línea de Neveras Ejecutiva	11
Línea de Refrigeración Doméstica No FROST	12
Nueva Línea Platino	13
Línea de Sobremesas	13
Línea cocinas	16
DIAGNÓSTICO DEL MERCADO	22
En Colombia	24
ANALISIS MEFI	25
ANALISIS MMGO	27
DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	28
Gestión De Mercadeo	28
Logística	28
Comercio Exterior	29
Gestión de la Comunicación	29
Conocimiento Innovación Y Tecnología	29
Estructura Organizacional	30
Cultura Organizacional	30
Asociativo como practica para competir	30
Gestión Ambiental	31
Gestión Financiera	32

Conclusión	32
PRODUCTO	33
ANÁLISIS DE POSICIONAMIENTO	34
Determinación de la etapa del ciclo de vida	34
ORIENTACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA	35
Objetivos, estrategias y programas de mercadeo utilizados actualmente	35
ANÁLISIS DE RESULTADOS DE VENTAS DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS	36
ANÁLISIS EXTERNO	38
MERCADO	38
Medición del Mercado	40
Determinación del Mercado Relevante	42
Evolución y Tendencias del Mercado	44
MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO (MEFE)	45
CONSUMIDOR	46
Análisis de comportamiento	46
Determinación del perfil del consumidor y segmentación	48
Disposición y capacidad de compra de los consumidores o usuarios	48
Pautas Del Proceso De Compra	49
Características Determinantes en la Compra	51
COMPETENCIA	52
Análisis comparativo de los principales competidores	52
Definición del Principal Competidor MABE	53
Estrategias del Principal competidor: Mabe	55
IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES	57
DIAGNOSTICO FINAL	58
Plan de Mercadeo	58
Objetivos Cuantitativos	58
Objetivos Cualitativos	58
Estrategias para estimular la demanda primaria	59
Estrategias para estimular la demanda selectiva	59
PROGRAMAS DE MARKETING	59

Producto	59
Objetivos de producto	59
Estrategias de producto	59
Precio	61
Objetivos de precio	61
Estrategia de precios	62
Política de precios	62
Política de descuentos	63
Distribución	63
Objetivos de distribución	63
Estrategia de distribución	63
Canales de distribución	64
Canales especializados	64
Canal hipermercados o grandes superficies	65
Constructores	65
Fabricantes de cocinas integrales	65
Empresas de venta y distribución de gas	65
COMUNICACIÓN	66
Venta personal	66
Objetivos de ventas	66
Numero de vendedores	67
Perfil de los vendedores	67
El asesor comercial	67
Objetivos del asesor comercial	67
Funciones del asesor comercial	69
Principales retos del vendedor del futuro	69
Herramientas de trabajo	70
Organización de los vendedores	71
Rutas de venta	71
Sistema de compensación e incentivos	72
Relaciones públicas	73

Objetivos de las relaciones públicas	73
Programas de acción	73
Participación en la feria del Hogar	74
Rediseño de la página web	74
Redes Sociales	75
Participación en ferias de electrodomésticos	76
Promoción de ventas	77
Publicidad	77
Objetivos de la publicidad	77
Material POP	79
Merchandising	80
Objetivos del merchandasing	80
Estrategias	81
Conclusiones	82
Referencias	84
Anexos	85

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis MEFI 25

Tabla 2. Análisis MMGO 27

Tabla 3. Análisis de Atributos 33

Tabla 4. Matriz De Perfil Competitivo MPC 45

Lista de Figuras

Figura 1. Evolución Rentabilidad 36

Lista de Anexos

Anexos 85

ANÁLISIS INTERNO

Empresa

Reseña Histórica

Industria de electrodomésticos S.A. – Indusel S.A., empresa líder en el sector de Gasodomésticos y Electrodomésticos, que recoge la tradición de una serie de empresas que se remontan a 1956, siempre atenta a las necesidades de nuestros clientes con una política de mejora continua de nuestros productos acordes con las tendencias del mercado.

Visión

Consolidarnos como una destacada y reconocida empresa productora de artefactos domésticos y componentes, tanto por la calidad de nuestros productos, como por la excelencia de nuestra gestión industrial

Misión

Contribuir al bienestar de nuestros clientes ofreciendo cada vez mejores artefactos domésticos y componentes, obtenidos a través del trabajo en equipo que nos permita la utilización efectiva de los recursos humanos, técnicos y económicos disponibles, procurando a la vez el menor impacto posible al medio ambiente

Objetivos Corporativos

1- Aumentar la satisfacción de las partes interesadas, es decir, persona o grupo que tenga un interés en el desempeño o éxito de la organización, como clientes, propietarios, colaboradores, proveedores.

- 2- Formar y mejorar la competencia del personal
- 3- Cumplir con las metas establecidas de los indicadores
- 4- Prestar un servicio adecuado a los clientes, llevando a cabo y en forma satisfactoria las funciones técnicas y el cumplimiento de las normas técnicas existentes.
- 5- Demostrar la competencia de realizar los ensayos representativos de aquellos para los cuales se esté reconocido.

Estrategias Utilizadas

Por ser una de las industrias pioneras en el país en el sector de los electrodomésticos, Indusel se ha caracterizado por tratar de enfocar sus esfuerzos hacia el liderazgo de costos, buscando brindar una oferta de productos de calidad pero a un costo menor que el de la competencia. Indusel se propuso ser el productor de menor costo en la industria de los electrodomésticos, entregando así la línea blanca con el precio más bajo del mercado y con excelente calidad, de hecho uno de los primeros slogans de la compañía fue el de “Abba la que nunca se acaba”.

Para conseguir esta ventaja Indusel tuvo que implementar desde sus inicios una planta de producción y un proceso productivo lo suficientemente especializado y eficiente para desarrollar una economía a escala, con tecnología propia y el acceso a materias primas con precios preferenciales en el exterior. Sin embargo, esta misma perspectiva generó una serie de productos estándar, o u sin adornos, que dejó de lado las bases de la diferenciación, situación que se ha convertido en el propio verdugo de la marca.

Portafolio de Producto

INDUSEL S.A., es uno de los mayores fabricantes de artefactos domésticos de la línea blanca y componentes e insumos en ellos utilizados, entre los cuales se destacan:

- Cocinas y hornos a gas y eléctricos

- Refrigeradores
- Dispensadores de agua
- Cilindros de almacenamiento y distribución de GLP
- Válvulas para cocinas y cilindros
- Pintura en polvo y vidrio templado
- Además de la venta de Calentadores de paso gas.

El plan de mercadeo está enfocado en los productos fuertes de la compañía y más representativos en el mercado que son los de la línea blanca, en el caso de Indusel compuesta por neveras y cocinas.

Línea de Neveras Ejecutiva



Referencias: RL-3 (80 litros) y RL-5 (130 litros)

- Ideales para espacios reducidos, versátiles y prácticas.
- Refrigeradores tipo ejecutivo, convencionales, verticales de una puerta, con compresor, clase Tropical y Ecológicas.
- Gabinete y puerta metálicos, recubiertos con pintura en polvo de aplicación electrostática.

- Con cubetas para hielo y compartimiento para huevos.

Línea de Refrigeración Doméstica No FROST



Referencia: RF-10D (286 Litros)

- Refrigerador doméstico Sin escarcha, vertical de dos puertas, con compresor, clase Tropical y Ecológica
- Aislamiento del cuerpo y de las puertas en poliuretano.
- Gabinete y puerta metálicos, recubiertos con pintura en polvo de aplicación electrostática.

Nueva Línea Platino



*Aplica para las siguientes referencias:
RL-5, RS-9, RS-9D, RS-10, RS-10 D, RF-10D*

Con gabinete y puerta metálicos, recubiertos con pintura en polvo de aplicación electrostática, negro para el gabinete y metalizada para la puerta, dándole una apariencia mucho mas elegante a la nevera.

Línea de Sobremesas

Tradicionales

A gas



Referencias: SG-100, SG-200 (-1,2,5), SG-3PL, SG-3PS, SG-4PSS

- Mesa porcelanizada moteada o de lujo, perillas ergonómicas y operados por válvulas de seguridad, de uno, dos, tres o cuatro puestos económica.
- Disponibles para gas propano o gas natural



Referencias: SG-4PL, SG-5PL

- Mesa sellada con niveles antiderrame para fácil limpieza, porcelanizada .
- Perillas ergonómicas, operados por válvulas de seguridad, de cuatro o cinco puestos clásica y con torre.
- Disponibles para gas propano o gas natural

Eléctricas



Referencias: SE-100, SE-200 (-1,2,5)

- Mesa porcelanizada moteada o de lujo, perillas ergonómicas, de uno o dos puestos, con resistencias tubulares de 6" y con parrilla.

Sobremesas a gas y mixtas de 20"



Referencias: Sobremesas a gas: SG-400 (-1,2,5,6,7,8)

Sobremesas mixtas: SM-400 (-1,2)

- Mesa curva, sellada con niveles antiderrame para fácil limpieza, porcelanizada o en acero inoxidable 430.
- Dos parrillas en alambón porcelanizado.

- Perillas ergonómicas

Sobremesas a gas de 30"



Referencias: SG-500 (-1,5)

- Mesa curva, sellada con niveles antiderrame para fácil limpieza, porcelanizada o en acero inoxidable 430.
- Tres parrillas en alambón porcelanizado.
- Perillas ergonómicas
- Disponibles para gas propano o gas natural.

Línea cocinas

Cocinas Tipo apartamento de 20"

Cocinas a Gas



Referencias: AB-100 (-1,2,5,6)

- Mesa curva, sellada con niveles antiderrame para fácil limpieza, porcelanizada o en acero inoxidable 430.
- Práctico gabinete multiusos.
- Disponibles para gas propano o gas natural.



Referencias: AB-101 (-1,2,5,6)

- Mesa curva, sellada con niveles antiderrame para fácil limpieza, porcelanizada o en acero inoxidable 430.

- Horno a gas con aislamiento superior y lateral, operado por válvula de seguridad
- Puerta horno plana con vidrio panorámico e interior templados.
- Disponibles para gas propano o gas natural.

Cocinas Tipo Residencia de 30"



Referencias: AB-201 (-1,2,5,6)

- Mesa curva, sellada con niveles antiderrame para fácil limpieza, porcelanizada o en acero inoxidable 430.
- Dos parrillas superiores en alambrión porcelanizado y perillas ergonómicas.
- Torre o tapa en cristal templado
- Disponibles para gas propano o gas natural.



Referencias: AG-202-4, AG-203-4

- Mesa curva, sellada con niveles antiderrame para fácil limpieza, en acero inoxidable 430.
- Horno a gas totalmente aislado, operado por termostato, con luz y con encendido electrónico.
- Disponibles para gas propano o gas natural.

Cocinas Mixtas



Referencias: AM-301-1, AM-304-1 y AM-404-2

- Mesa sellada curva porcelanizada con niveles antiderrame para fácil limpieza.
- Parrillas superiores en alambón porcelanizado.

Nuevas referencias cocinas mixtas: AM-100-5, AM-100-6



- Mesa curva, sellada con niveles antiderrame para fácil limpieza, en acero inoxidable 430.
- Práctico gabinete multiusos.
- Dos parrillas superiores en alambón porcelanizado.

Cocinas Tipo residencia de 30"

Cocinas a gas



*Referencias: RG-701 (-1,2,4),
RG-801(-1,2), RG-802-4, RG-803-4*

Mesa sellada con niveles antiderrame para fácil limpieza, porcelanizada o en acero inoxidable 430.

Horno a gas con aislamiento superior y lateral o totalmente aislado, operado por válvula de seguridad o termostato, con luz y con encendido electrónico (según referencia).

DIAGNÓSTICO DEL MERCADO

Según la cámara del sector de electrodomésticos de la ANDI, el sector de electrodomésticos y gasodomésticos en Colombia y en el mundo se ha mantenido dinámico gracias a la innovación, a las nuevas ofertas en términos energéticos, ambientales y tecnológicos, y cada vez a menores precios. Cuando se evalúa la mejora en calidad de vida se mide entre otros factores la penetración de ciertos artefactos que contribuyen al bienestar y a la comunicación. Si bien el país ha llegado a niveles aceptables de penetración de ciertos artefactos, hay mucho espacio para artefactos como lavadoras principalmente y lavavajillas y un potencial en renovación que casi no se ha explorado. En neveras hay una gran necesidad de reposición, hay oportunidades grandes porque el parque instalado es viejo y su desempeño energético no es comparable con el de las neveras que se producen hoy en Colombia y en el mundo. En muchos países, China, México, Brasil, Argentina, y los de la UE hay políticas que incentivan el cambio de las neveras para mejorar la demanda agregada de energía y contribuir a la mitigación de los efectos del cambio climático. En Colombia no se ha cristalizado una medida similar pero se espera que se haga la sustitución más rápido que tarde (Andi, s.f).

Existen tres categorías en el sector, la línea blanca que comprende las neveras, lavadoras y cocinas entre los más representativos, línea marrón que son televisores, equipos de sonido, home theaters y DVD entre otros, y pequeños electrodomésticos o artefactos que comprende las licuadoras, planchas, ventiladores, cafeteras, secadores, cepillos de dientes, afeitadoras, sandwicheras, extractoras de jugos, yogurteras, entre otros (Andi, s.f).

Dentro de los productos fabricados en el país se encuentran los de línea blanca como neveras domésticas y comerciales, cocinas, campanas, calentadores y refrigeradores industriales, lamentablemente por efectos del contrabando se acabó la producción local de lavadoras, no obstante hay proyectos en curso. Adicionalmente están los pequeños artefactos como licuadoras, planchas y ventiladores y en menor

medida, pero muy importantes por el aporte tecnológico, los de la línea marrón, televisores y equipos de sonido (Andi, s.f).

En gasodomésticos, ha habido una reactivación debido a las políticas de expansión del gas natural, lo que ha mantenido un consumo dinámico, pero amenazado por productos importados de mala calidad y muy bajo precio.

Colombia y el mundo están enfrentando hoy el reto de la disposición de los productos al final de la vida útil, lo que se ha denominado manejo de Residuos de Aparatos Eléctricos y Electrónicos RAEE. Indudablemente esta situación constituye una oportunidad que deben acompañarse de políticas de estado y no de iniciativas aisladas que efectivamente contribuyan al medio ambiente y un mejor manejo de recurso (Andi, s.f)..

En el mundo el sector se ve amenazado por productos de mala calidad o sin especificaciones y a bajo precio. En el mundo esto se está contrarrestando con exigencias de especificaciones mínimas de desempeño y seguridad, que en el país son incipientes y deben abocarse acompañado de desarrollo de laboratorios y políticas de control.

En Colombia

Según la cámara de electrodomésticos de la ANDI el sector de electrodomésticos en Colombia está compuesto por fabricantes e importadores o comercializadores, siendo los primeros los que a través de los años y con la apertura de la economía colombiana se vieron obligados a mejorar su productividad y lograr un producto que hoy es competitivo y les ha permitido mantenerse en un mercado caracterizado por la innovación constante y las economías de escala, y que ha estado siempre afectado en menor o mayor medida por prácticas comerciales irregulares en la importación ó introducción al país.

En la actualidad los fabricantes de electrodomésticos locales están representados principalmente por 9 empresas, Industrias Haceb S.A., Mabe Colombia S.A., Indusel S.A., Challenger S.A., Groupe Seb S.A., Indufrial S.A., Incelt S.A., Sudelec S.A. y Superior S.A., generando aproximadamente 9.000 empleos directos y 200.000 indirectos. En línea Blanca (neveras, lavadoras, cocinas, entre otros) están las empresas Haceb, Mabe, Indusel, Sudelec, Superior, Challenger e Indufrial, esta última especializada en refrigeración industrial, la línea marrón está representada por Challenger S,A, quien ensambla y vende televisores y Groupe Seb S.A. representado a las de pequeños electrodomésticos (Andi, s.f).

Durante los últimos años han desaparecido fabricantes nacionales como Icasa, Kendo, Colel, Mc Silver entre otros, Haceb compró la marca Icasa y Mabe compró la fábrica y la marca de Centrales, Groupe Seb compró Volmo y recientemente Imusa. La desaparición de algunas fábricas obedeció inicialmente, a fenómenos como el contrabando y más adelante a la competencia con multinacionales que ofrecen sus productos con altos niveles de calidad y buenos precios, dado su acceso a materias primas competitivas como aceros y plásticos y componentes en condiciones altamente competitivas ya sea porque tienen producción nacional o manejos arancelarios preferenciales.

En términos generales en línea blanca la capacidad instalada es suficiente para el mercado nacional y las exportaciones a la CAN y eventualmente a los países del Caribe e incluso se ha incursionado en el mercado americano pero aun sin lograr volúmenes efectivos. Con la situación de pérdida del mercado Venezolano hay una gran presión de colocar la producción local y de los países que como México, Chile y Brasil vendían a ese mercado, que también se ha reducido si bien no a la misma rata que el comercio con Colombia (Andi, s.f).

La competitividad de los fabricantes nacionales se podrá mejorar con acceso a insumos, principalmente plásticos y aceros en condiciones competitivas(Andi, s.f).

ANALISIS MEFI

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION (Sectorial)	CALIFICACION (Empresarial)	RESULTADO PONDERADO
a	b	c	d=b*c
FORTALEZAS			
F1: Planta propia para la fabricación de algunos insumos y del producto terminado	0,1	4	0,4
F2: Certificaciones ISO 9000 y 1400 lo cual garantiza la calidad en los procesos	0,04	3	0,12
F3: Consolidación como marca de tradición y calidad	0,06	3	0,18
F4: Servicio técnico directamente de fabrica	0,08	3	0,24
F5: Productos de calidad con los mejores precios del mercado	0,06	3	0,18
DEBILIDADES			
D1: la pagina web no hace parte de la oferta de valor de la empresa	0,16	1	0,16
D2: Desaprovechamiento de los canales de comunicación	0,06	2	0,12
D3: Ausencia de indicadores de satisfacción de clientes	0,16	1	0,16
D4: Estructura organizacional del área comercial y servicio al cliente inadecuada	0,18	1	0,18
D5: Falta la oferta de lavadoras que son complemento de la línea blanca	0,1	1	0,1
TOTAL	1		1,84

Tabla 1. Análisis MEFI

Con el análisis de esta matriz podemos evidenciar que la empresa de electrodomésticos ABBA muestra debilidad en sus procesos internamente, la empresa no se encuentra con una preparación optima para asumir controlar sus debilidades, razón por la cual sus competidores estarán atacando permanentemente en la búsqueda de recuperar la porción de mercado abordada

Claramente la matriz nos demuestra que ABBA por ser una marca de tradición y calidad en el mercado, tener productos de calidad en el mercado y con un precio justo, podría beneficiarse de estas fortalezas para incursionar con nuevos productos que le permitirán una mayor penetración en el mercado y una extensión de línea que podría generar impacto con los usuarios que la reconocen y generando un voz a voz por la innovación y tradición.

ABBA deberá fortalecer su estructura comercial, tener un equipo humano fuerte y consolidado, y más que eso motivado y de esta forma obtener mayor cumplimiento de los objetivos y las metas de ventas establecidas

La pagina web no hace parte de la oferta de valor de la empresa, ABBA deberá destinar recursos y personal necesario, o en su defecto tercerizar la creación y el desarrollo de una página web amigá, interactiva, didáctica, informativa, atractiva para que sea fijada como herramienta conceptual y comercial importante.

ANALISIS MMGO (MATRIZ)

Matriz de Evaluación Cuantitativa del Modelo				Curva de Desempeño General de la Empresa	
	Módulo	Resultado	Desempeño		
1	Direccionamiento Estratégico	1,94	48,4%	Estrategia	50
2	Gestión de Mercadeo	2,00	50,1%	Mercados	50
3	Logística	2,22	55,6%	Logística	55
4	Comercio Exterior	2,05	51,3%	Comercio Exterior	51
5	Gestión de la Comunicación y la Información	2,00	50,0%	Comunicación/Información	50
6	Conocimiento, Innovación y Tecnología en la Empresa	1,74	43,5%	Conocimiento/Innovación/Tecnología	44
7	Gestión Humana	2,73	68,4%	Talento Humano	68
8	Estructura Organizacional	2,08	52,1%	Estructura Organizacional	52
9	Cultura Organizacional	2,02	50,5%	Cultura Organizacional	51
10	Asociatividad como Práctica para Competir	2,48	62,0%	Asociatividad	62
1	Gestión Ambiental	2,09	52,2%	Gestión Ambiental	52
1	Gestión de Producción	2,46	61,5%	Producción	62
1	Gestión Financiera	2,54	63,5%	Financiera	64
	TOTAL EMPRESA	2,18	54,5%		

Tabla 2. Análisis MMGO

ANALISIS MMGO DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

- Sistema de Finalidades

Se debe definir un sistema de finalidades que propenda al manejo de conflictos apoyado en un sistema de información sistematizado en busca al logro de la misión, visión y objetivos corporativos.

- Estrategias

La empresa deberá soportar sus estrategias en sistemas de gestión de calidad y sistemas de información que permitan crear estándares de desempeño, un mayor seguimiento y control sobre su ejecución.

Gestión De Mercadeo

Orientación hacia el mercado, investigación de mercados, segmentación, estrategias y servicio al cliente son las variables mas criticas para la organización en términos de Gestión de Mercado. Esta organización deberá orientar su misión hacia el mercado a través de la implementación de herramientas de investigación, Fidelización, innovación y desarrollo.

ABBA debe identificar sus stakeholders y crear sinergia entre sus expectativas y los resultados esperados por la organización.

Logística

- Planeación Logística

ABBA deberá diseñar continuar con el desarrollo de su plan logístico con cada uno de sus procesos el cual debe continuar siendo desarrollado y liderado por profesionales especializados en el área de logística, almacenamiento y distribución.

Comercio Exterior

En las exportaciones deberán contar con los flujos de información y control que permita la toma de decisiones. La empresa deberá contar con un área que vele por el comercio exterior para canalizar y organizar las importaciones. Actualmente la empresa cuenta con la proyección a futuro en Venezuela y Centroamérica

Gestión de la Comunicación

- Seguimiento

Se deberá generar actas de reunión donde sea claro cada actividad, el responsable y tiempos de ejecución. De igual forma se deberán desarrollar espacios en los cuales se de capacitación, entrenamiento y consenso de oportunidades con el equipo de ventas

- Información y conocimiento

Se deberá sistematizar los datos para generar una trazabilidad recopilando toda la información de la compañía.

- Intranet

Se debe ampliar la recopilación de datos al sistema interno por procesos.

Conocimiento Innovación Y Tecnología

Al ofrecer productos de línea Blanca como estufas y neveras, ABBA debe lograr posicionar sus productos como innovadores con tecnología de punta, diseños modernos, que promuevan la conservación del medio ambiente, generando una ventaja competitiva actual.

Gestión Humana

- Inducción

Se deberá crear mecanismos para informar al nuevo colaborador acerca de la historia, direccionamiento estratégico, reglamento de trabajo, relación con otras áreas etc.

- Promoción y Evaluación de desarrollo

Se deberá establecer y ejecutar protocolos de promoción, valoración y meritos, a su vez que se desarrollan planes de competencias para aquellos aspectos que no salgan bien evaluados.

Diseñar un plan de incentivos que motive la fuerza de ventas y apunte al cumplimiento de las metas establecidas favoreciendo el clima y ambiente laboral

Estructura Organizacional

- *Control, Competencia, Evolución y Cohesión de la Estructura*

La empresa deberá contar con sistemas de información que permitan hacer ajustes a la estructura organizacional de tal modo que esta se modifique teniendo en cuenta el perfil y el cumplimiento de metas de los colaboradores.

Cultura Organizacional

- *Liderazgo*

Se deberán definir, documentar y cumplir las responsabilidades de la dirección.

Y se deben implementar actividades que fomenten una cultura de liderazgo dentro del perfil de los colaboradores.

Asociativo como practica para competir

- Gestión de alianzas en el sector y la cadena

ABBA deberá conocer el panorama competitivo del sector y deberá buscar inversión para crear alianzas con otros canales de distribución, inversión en mercadeo para lograr repositionar la marca y sus productos, con el fin de fortalecer su oferta comercial.

- Acuerdos formales de la empresa/ - Capacidad para el crecimiento asociativo

La empresa deberá contar con una clara estructura que visualice claramente el desarrollo empresarial.

- Competencia y cooperación/Conocimiento e información/- Construcción de relaciones/fundamentos de confianza.

Se hace necesario que ABBA haga acuerdos de cooperación con la capacidad de confiar en sus colegas, compartiendo conocimiento e información con otras empresas y respondiendo a las expectativas de sus grupos de interés interno.

- Cumplimiento de normas/Acuerdos y compromisos gremiales/Actitud hacia el cambio

La empresa deberá patrocinar proyectos que no pongan en riesgo su estabilidad, optar por una actitud conservadora pero comprometida con el gremio a través de alianzas o asociaciones que fortalezcan su propuesta valor.

- Innovación

Se deberán implementar procesos previos de innovación en productos y procesos.

Gestión Ambiental

- Se deberá continuar dándole un adecuado manejo a los residuos sólidos y las emisiones atmosféricas generadas por la empresa en la fabricación de sus productos.
- Se deberá aprovechar los servicios de la EPS y ARP en pro del bienestar de los empleados.

- Se deberán documentar los objetivos y metas del sistema de gestión ambiental de la compañía y evaluar el consumo de agua y energía para conservar los recursos de manera eficiente.

Gestión Financiera

- Inversión

El capital humano se debe adaptar a los requerimientos programados por la empresa. Los excedentes de efectivo se deben analizar a partir del flujo de caja y deben ser la base para negociar el capital humano y toda inversión debe ser analizada en términos rentables.

- Financiación

Los proveedores se deben financiar por un acuerdo mutuo teniendo en cuenta las proyecciones de crecimiento de sus negocios, y los precios de los productos se deberán establecer a partir del volumen de ventas, margen de ganancia y costos.

La rentabilidad se debe calcular a partir del flujo de efectivo neto y los activos de la empresa.

Conclusión

El desempeño general de ABBA equivale al 54.5% sobre todos los módulos que la componen, lo que indica que hay un potencial de desempeño del 45.5% focalizándose en prácticas de direccionamiento estratégico, gestión de comunicación y la información, conocimiento innovación y tecnología y mercadeo.

La asociatividad como práctica, la gestión humana y financiera sumada la gestión de producción serán los módulos de ABBA deberá seguir fortaleciendo para lograr un desempeño empresarial competitivo.

PRODUCTO

ANÁLISIS DE ATRIBUTOS

LINEA

BLANCA

PRODUCTO ABBA

FECHA DE REALIZACIÓN:

Diciembre 2012



	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	BENEFICIOS
Atributos			
Fórmula o núcleo	Línea blanca de electrodomésticos, Estufas y		La mejor solución de electrodomésticos del mercado, práctica, cómoda y estética
Calidad	Neveras Total demostrada a través del tiempo Producción bajo normas de calidad ISO	Respaldo de una marca de tradición en el mercado, industria colombiana	
Marca	ABBA	Confiable, de tradición familiar	
Estrategia-Imagen		respaldo y calidad	
Empaque-Diseño	Empaque convencional en carton protector del producto, diseño sencillo, práctico y básico	Practicidad del empaque y diseño	
Surtido-Variedades	Principalmente en cocinas, neveras bastante básicas	sencillo pero muy funcional	Modelos diseñados de forma práctica para satisfacer necesidades latentes
Servicio	Servicio técnico post venta		Servicio técnico profesional directamente de fábrica
Garantía	Industria colombiana		Garantía inmediata por defectos de fabricación directamente con la marca en fabrica
Precio	El precio mas económico del mercado	Posibilidad de acceso con mayor facilidad y bajo impacto en el presupuesto familiar	

Tabla 3. Análisis de Atributos

ANALISIS DE POSICIONAMIENTO



Determinación de la etapa del ciclo de vida

CARACTERÍSTICAS	1. INTRODUCCIÓN	2. CRECIMIENTO	3. MADUREZ	4. DECLIVE
Tasa de crecimiento de las ventas				Negativo
Cambio en tasa de crecimiento				Decrece con rapidez
Cambios en el producto				No hay
Cambio en proceso de servicio				No hay
Utilidades acumuladas				Positivas o negativas
Flujo de caja	Negativo			
Costos de ventas			Se mantienen	
Número de segmentos		Algunos		
Consumidores			Mercado masivo	
Competencia		Entrando y aumentando		

ORIENTACIÓN PARA LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

VARIABLE MARKETING	1. INTRODUCCIÓN	2. CRECIMIENTO	3. MADUREZ	4. DECLIVE
Producto				Secundario
Precio				No importa
Publicidad				Secundaria
Promoción				Importante
Distribución				Abandona
Otros				Eliminar gastos mercadeo

Inicialmente, realizando una lectura literal se observa el decaimiento de la línea blanca y de la fuerza de la marca en el sector, esto se debe en gran parte a la apertura económica y al asecho de los productos asiáticos principalmente los coreanos cuyas marcas LG y Samsung son fabricados con tecnologías de punta y en economías a escala, por tal razón su ingreso al mercado colombiano de electrodomésticos dado el reconocimiento de las marcas, la calidad que los caracteriza y el complemento de línea con el que cuentan en el portafolio de la línea marrón. No obstante, también se señalan algunas características de la línea en la etapa de crecimiento y madurez, lo cual nos indica una orientación hacia la consecución de la preferencia de la marca en el mercado y sobre todo a conseguir la fidelidad de los clientes, principios que serán aplicados para el relanzamiento de la marca que propondremos en el plan de mercadeo a ejecutar.

Objetivos, estrategias y programas de mercadeo utilizados actualmente.

Actualmente la empresa viene utilizando una estrategia de consolidación de atrincheramiento, mediante la cual ha reducido su tamaño y sus esfuerzos por obtener mayor participación en el mercado, de hecho, ha tenido que empezar a vender activos de la compañía para lograr un flujo de caja notable que cubra los gastos y costos administrativos, de producción y algunos beneficios para los socios, de igual forma el mercadeo está fundamentado en la entrega de material publicitario simple como esferos, globos o pad mouse de menor impacto, las negociaciones con almacenes de cadena se encuentran estancadas y la estructura organizacional no es eficiente, específicamente en

el área de ventas, dado que el manejo de salarios, metas e incentivos no se encuentra planteado adecuadamente, en tanto que la distribución, los programas de comunicación y la mezcla promocional han pasado a un segundo plano en torno a la situación administrativa y financiera de la empresa.

ANÁLISIS DE RESULTADOS DE VENTAS DE LOS ÚLTIMOS TRES AÑOS

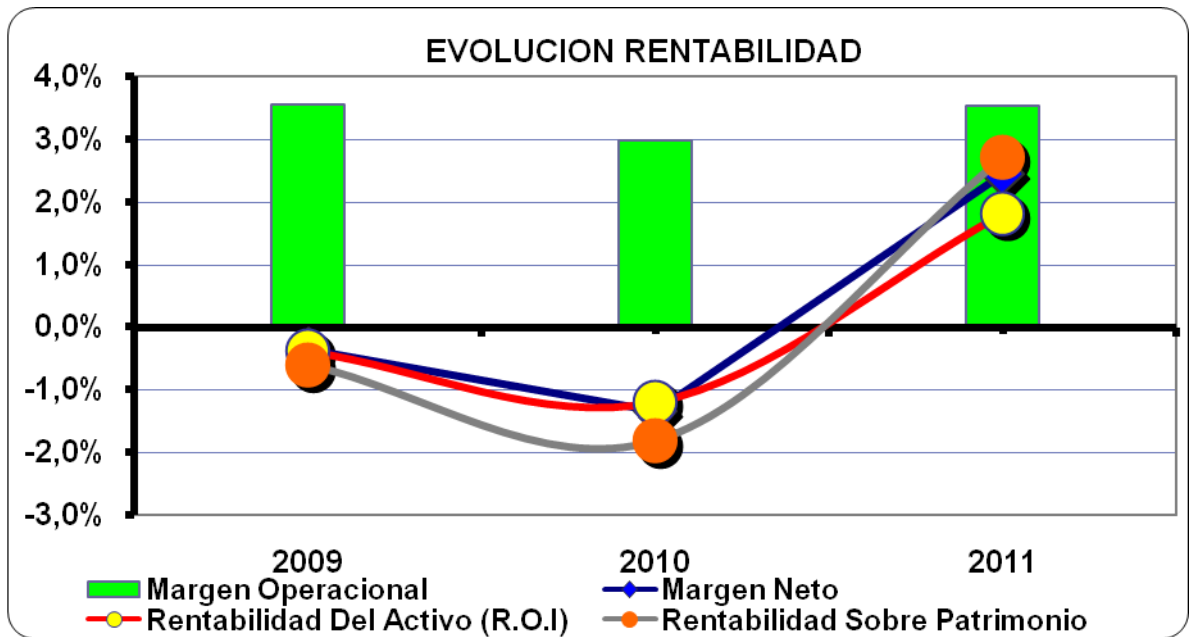


Figura 1. Evolución Rentabilidad

RESULTADOS	2009	2010	2011	Part %
Ventas	41.655.537	31.688.221	41.737.597	100,0%
Costo de Ventas	31.192.869	21.521.720	30.659.840	73,5%
Utilidad Bruta	10.462.668	10.166.501	11.077.757	26,5%
Gastos de administracion	5.072.598	5.457.820	5.521.488	13,2%
Gastos de Ventas	3.913.629	3.764.422	4.079.173	9,8%
Costos Fijos	8.986.227	9.222.242	9.600.661	23,0%
Utilidad Operativa	1.476.441	944.259	1.477.096	3,5%
Ingresos no operativos	177.364	181.186	436.561	1,0%
Egresos no operativos	1.511.313	1.160.410	315.024	0,8%
Utilidad antes de Impuestos	142.492	-34.965	1.598.633	3,8%
Ajustes por Inflación	0	0	0	0,0%
Impuesto de Renta	287.375	388.921	577.571	1,4%
Utilidad Neta	-144.883	-423.886	1.021.062	2,4%

En el análisis de ventas de los últimos tres años se puede observar un comportamiento estático con tendencia al declive, de hecho se evidencia una rentabilidad negativa durante el año 2009 y 2010 con un leve repunte en el año inmediatamente anterior.

Un aspecto a resaltar es el hecho de que los gastos de ventas son significativamente inferiores a los costos fijos, teniendo en cuenta que en los gastos de ventas estarían incluidos los gastos en mercadeo directo, publicidad, comunicación,

relaciones públicas, promoción de ventas y merchandising, el hecho de que sean en cifras prácticamente un tercio de los costos fijos implica una falencia, dado que no se está generando presupuesto para el apoyo a las ventas, de inmediato se anota que si se requiere un relanzamiento de marca y una reactivación de las ventas implícitamente se requiere aumentar este rubro según sean las pretensiones de los objetivos cuantitativos planteados en el plan de mercadeo.

ANÁLISIS EXTERNO

MERCADO

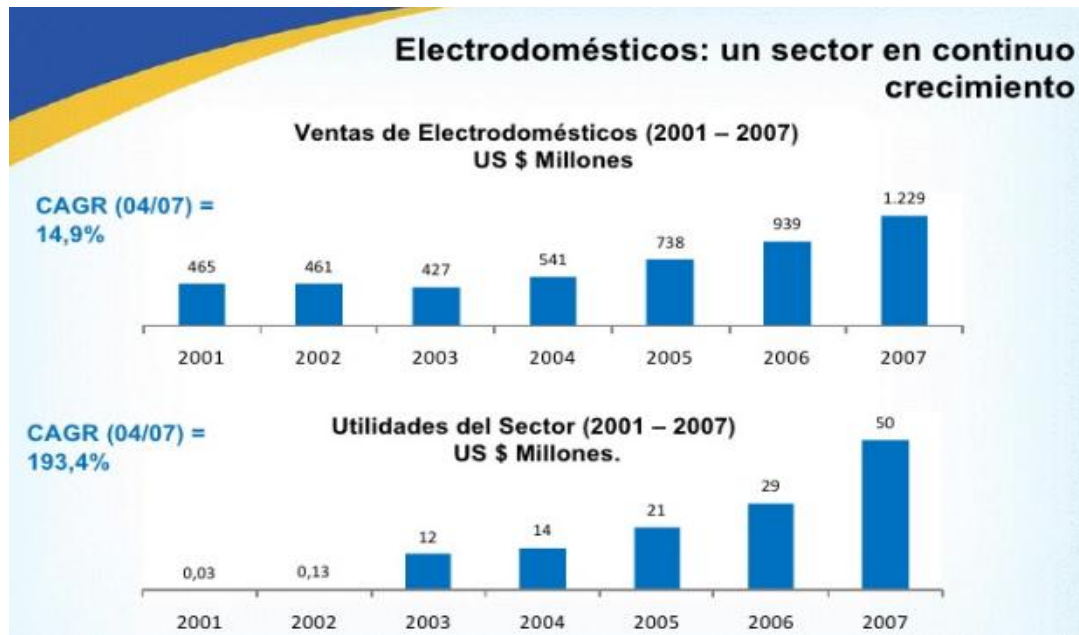
EMPRESA	MARCA	PRODUCTOS	PAIS DE ORIGEN
LG Electronics		Neveras y lavadoras	Corea del sur
Samsung Electronics		Neveras y lavadoras	Corea del sur
Mabe Colombia S.A.		Neveras, estufas y lavadoras	Colombia, Mexico, USA
Industrias Haceb		Neveras, estufas y lavadoras	Colombia
Challenger		Neveras, estufas y lavadoras	Colombia
Whirlpool Coombia		Neveras y lavadoras	Estados Unidos
Industrias Superior de artefactos S.A.		Estufas	Colombia
Electrolux Colombia		Neveras y lavadoras	Suecia
Industria de electrodomesticos Indusel S.A.		Estufas	Colombia

A medida que el fenómeno de la globalización se afianza en todos los rincones del mundo, las empresas y en este caso específicamente la industria de los electrodomésticos recurren a estrategias que permitan fortalecer su marca y garantizar su permanencia en el mercado a largo plazo, dado que las exigencias a nivel de tecnología, diseño e innovación se constituyen como inminentes ante el acelerado ciclo económico.

Es evidente que la flexibilidad de las barreras arancelarias, los tratados de libre comercio y los acuerdos comerciales bilaterales abren la puerta del mercado colombiano a productos de marcas tan reconocidas como LG y Samsung compañías asiáticas que se caracterizan por su calidad y por ser líderes en innovación, tecnología y diseño que además complementan su línea blanca con la línea marrón cuyo objetivo es fidelizar al cliente de tal forma que adquiera todos los electrodomésticos de la misma marca, es ante estos monstruos asiáticos que la industria colombiana debe competir como es el caso de Mabe y Haceb que van siguiéndole los pasos a los grandes y son estas marcas los principales retos para ABBA.

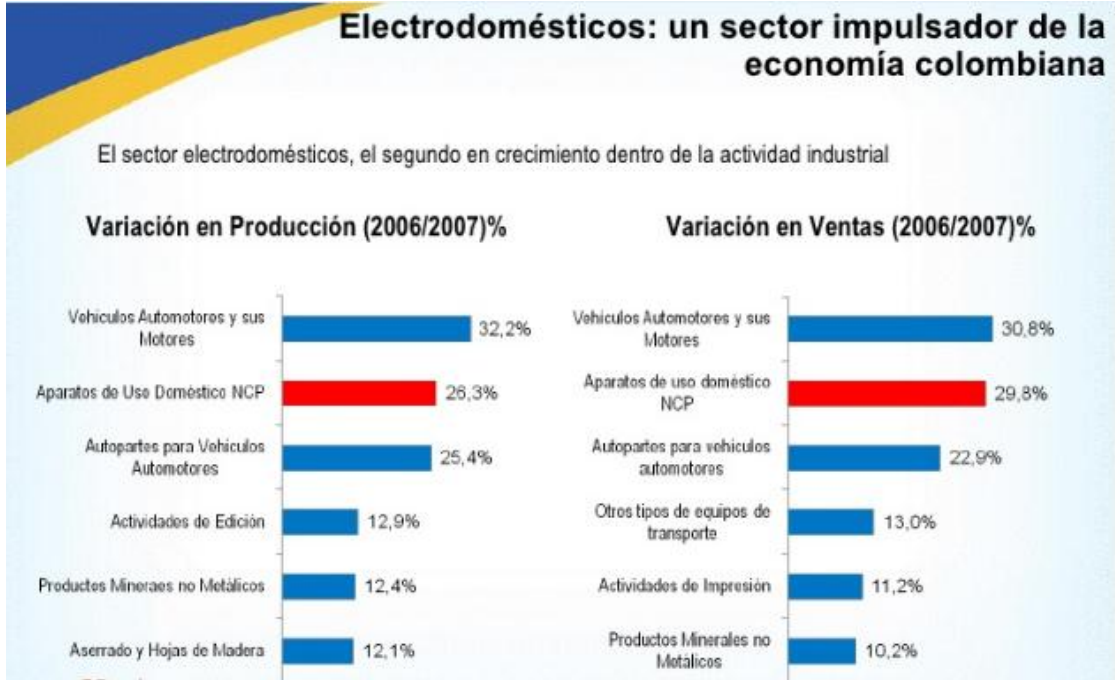
Las alianzas estratégicas, fusiones y adquisiciones cada vez son mas frecuentes con el fin de consolidarse con fuerza en el mercado y en ocasiones hasta concretar procesos de expansión internacional, propiciando de esta manera los procesos productivos eficientes, la adquisición de tecnología de punta y la consecución de ventajas competitivas que sumados al buen servicio brindan un posicionamiento y fortalecimiento de marca, ese es el enfoque del mercado actual y el cual señala el camino para seducir, enamorar y fidelizar al cliente.

Medición del Mercado



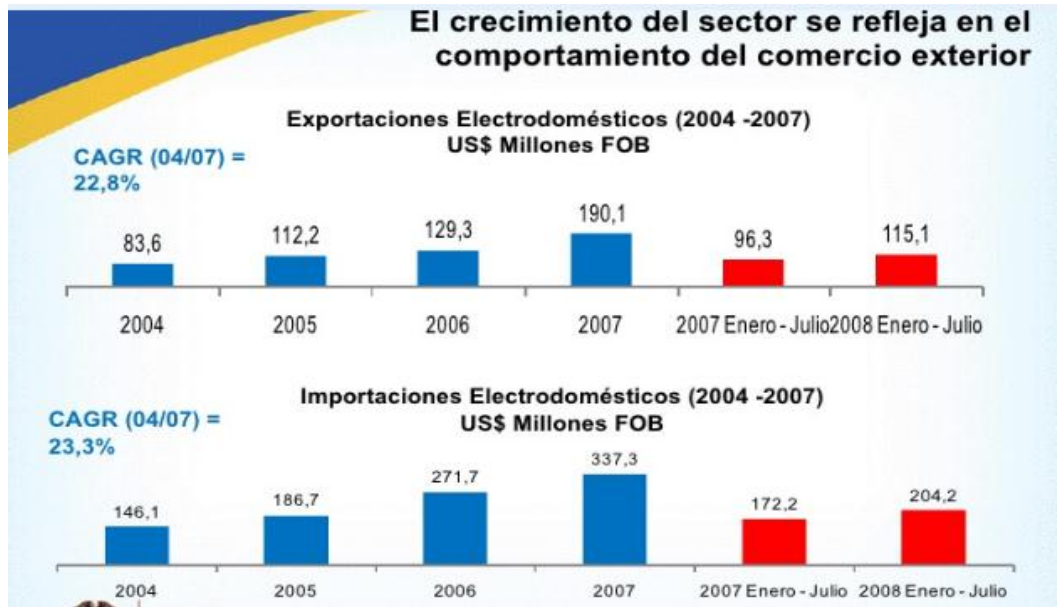
Fuente Proexport - BPR Asociados

El sector de los electrodomésticos considerándolo en general es uno de los más importantes en la economía colombiana y como se puede observar en la gráfica de proexport desde el año 2003 hasta el 2007 se presenta un crecimiento sostenido tanto en ventas como en utilidades cuyos intervalos son bastante interesantes lo cual favorece notablemente el desempeño del sector, no obstante es de aclarar que en el año 2009 la industria sufre un duro golpe debido a la crisis de la economía mundial, pero su reactivación es positiva y progresiva a partir del año 2010.



Fuente: Proexport - Encuesta de opinión industrial conjunta ANDI

Según esta gráfica de proexport el sector de los electrodomésticos es impulsador de la economía colombiana junto con el sector automotriz, el sector de las autopartes y actualmente el sector de la construcción.

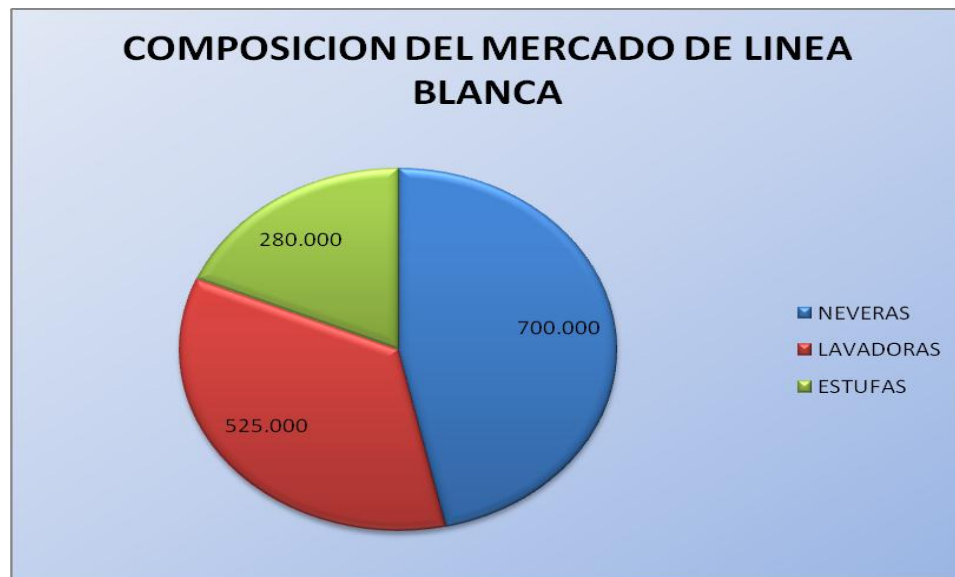


Fuente: Proexport

En cuanto al comercio exterior las exportaciones de electrodomésticos aunque no se refieren a un rubro altamente significativo en la balanza comercial si presentan un leve crecimiento de un año a otro que es bastante bueno para el sector, las importaciones de productos crecen bastante bien de un año a otro y esto significa ingreso de competencia de alta tecnología que se puede aludir a los tratados y acuerdos comerciales internacionales, que en cierta medida desfavorecen a los productores colombianos debido al índice de competitividad interna.

Determinación del Mercado Relevante

El tamaño estimado de mercado es de 1.550.000 unidades de electrodomésticos de línea blanca, distribuidos así: 700.000 neveras, 280.000 estufas y 525.000 lavadoras, según informes de las empresas más representativas del sector que de acuerdo con el comportamiento histórico y las proyecciones propias realizan anualmente el cálculo de esta cifra.



Fuente: información propia de empresas, elaboración propia

La composición del mercado de línea blanca está dada por las neveras en primer lugar, las lavadoras en un tercer lugar y las estufas en un último lugar



Fuente: información propia de empresas, elaboración propia

La gráfica anterior nos muestra la participación en el mercado de línea blanca, específicamente el mercado de las neveras, donde se evidencia el liderazgo de Mabe con una participación del 46%, seguida de Haceb con un 23%, y en un quinto lugar encontramos a ABBA con una participación del 4%, este mercado está orientado a la máxima innovación y el diseño.



Fuente: información propia de empresas, elaboración propia

La grafica anterior nos muestra que Mabe sigue liderando el mercado de la Línea blanca, igual que en el mercado de las neveras, en el de las estufas se encuentra en un primer lugar con una participación de 36%, seguida de nuevo por Haceb se conserva en el segundo lugar con una participación del 22% y en un tercer lugar, nada despreciable encontramos a ABBA con una participación del 19%

Evolución y Tendencias del Mercado

La industria de los electrodomésticos ha pasado de dejar de suplir necesidades comunes y básicas como las de la línea blanca en cuestión de cocción y refrigeración de alimentos para convertirse en una industria de alta tecnología, diseño e innovación que satisface necesidades de reconocimiento de las personas, que brindan una mejor calidad de vida y ofrece al cliente la posibilidad de facilitar las labores del hogar para así que tengan más tiempo para compartir con su familia, brindando infinidad de opciones de formas, colores y diseños para que de esta manera cada familia y cada persona tenga la posibilidad de identificar su estilo de vida con sus aparatos eléctricos, las tendencias son infinitas en variedad, posibilidades, diferenciación, tecnología y funcionalidad el mercado y la globalización son cada vez más exigentes y los 250.000 hogares que se

constituyen cada año están a la expectativa de las propuestas novedosas a precios competitivos para tomar su decisión de compra.

MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO (MEFE)

FACTOR INTERNO CLAVE	PONDERACION (Sectorial)	CALIFICACION (Empresarial)	RESULTADO PONDERADO
A	b	C	d=b*c
OPORTUNIDADES			
O1: Auge del sector constructor en Colombia	0,15	2	0,3
O2: Mayor accesibilidad de los colombianos a mecanismos de crédito	0,15	3	0,45
O3: Auge del comercio por internet	0,08	1	0,08
O4: Auge de la cultura amigable con el medio ambiente	0,06	2	0,12
O5: Ingreso al país de inversión extranjera en grandes superficies como alabella, la polar, EASY y la 14, mayor número de plazas.	0,12	3	0,36
AMENAZAS			
A1: La línea marrón de la competencia como complemento de la línea blanca	0,08	2	0,16
A2: Acuerdos comerciales con países asiáticos como Corea y China	0,08	3	0,24
A3: Productos de la competencia con alto nivel tecnológico de bajo costo	0,12	2	0,24
A4: Grandes inversiones de la competencia en	0,1	1	0,1

publicidad en medios masivos			
A5: Competencia desleal para el ingreso a las grandes superficies	0,06	2	0,12
TOTAL	1		2,17

Tabla 4. Matriz de Evaluación de Factor Externo (MEFE)

El análisis de los resultados de la matriz de evaluación del factor externo, nos demuestra que las estrategias de la empresa no están aprovechando las oportunidades del mercado.

El crecimiento demográfico, el auge de la construcción en Colombia, las facilidades en las modalidades de pago brindadas a los colombianos, y el auge y la apertura de grandes almacenes de cadena en el país, son una oportunidad para Abba.

La inversión en el país de moneda extranjera hace una de las principales oportunidades en ABBA, oportunidad para crecer, expandirse, abarcar territorio y favorecer nuevamente el reconocimiento de la marca y lograr un posicionamiento en la mente de los consumidores como marca de “tradición y calidad”.

CONSUMIDOR

Análisis de comportamiento


Generalmente los electrodomésticos se compraban pocas veces durante la vida, porque eran considerados bienes durables y eso implicaba que se compraban pocas veces durante la vida de una familia, no obstante tanto el mercado como los consumidores han cambiado y lo hacen constantemente, nos enfrentamos a un sistema no solamente cambiante sino también invadido de estímulos y altamente persuasivo en el que a veces se torna difícil la disertación entre lo que se necesita comprar y lo que no

se necesita pero se quiere comprar, pasando de esta forma a convertirse los electrodomésticos en bienes transitorios cuya vida útil se ha acortado y cuya reposición no obedece únicamente a la terminación de ésta sino más bien al propio deseo del consumidor.

En gran parte este fenómeno se debe a la implementación de la alta tecnología en los procesos productivos y sobre todo a la inversión de las empresas en investigación y desarrollo, que conducen a la innovación en este tipo de productos, a los constantes cambios estéticos y contrastes de apariencia, colores y formas, generalizado todo en moda, actualmente las personas en Colombia cambian sus neveras y cocinas a pesar de que no hayan dejado de funcionar, adicional a esto se debe sumar el factor de la tendencia amigable con el medio ambiente a la cual los consumidores jóvenes se adhieren para buscar productos nuevos que contribuyan a la mejor utilización de los recursos naturales y cuyo uso permita un ahorro razonable de los mismos, cosa que en épocas anteriores no era una prioridad pero que actualmente genera la renovación de estos aparatos para contribuir con la causa.

También debemos tener en cuenta que el comportamiento del consumidor y la demanda de electrodomésticos está directamente relacionada con la dinámica del sector de la construcción, la formación de nuevos hogares bien sea multifamiliares o unipersonales, porque en la nueva era hay muchos más jóvenes independientes y personas separadas que antes, factores relevantes sumado a la construcción de viviendas nuevas, con la moda y con el nivel de ingresos de la población definen el comportamiento de compra del consumidor.

Determinación del perfil del consumidor y segmentación

SEGMENTACIÓN PERFIL DEL CONSUMIDOR O USUARIO	
PRODUCTO, MARCA, LINEA BLANCA ABBA	
VARIABLES	DESCRIPCIÓN
GEOGRÁFICAS	ciudades principales e intermedias de Colombia Bogotá, Cali, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Santa Marta, Bucaramanga, Villavicencio, Pereira, Manizales, Pasto, Neiva, Cúcuta.
DEMOGRÁFICAS	Personas entre 18 y 60 años, Mujeres y hombres
CONDUCTUALES	Formación de nuevos hogares, solteros independientes, parejas, divorciados
SICOGRÁFICAS	Sentido de innovación, renovación, practicidad y búsqueda de funcionalidad y conciencia ecológica
MOTIVACIONES	Inicio de una nueva etapa de la vida, primera vivienda propia, conformación de un hogar, remodelación y renovación de electrodomésticos, independización, nuevos estilos de vida
ACTITUDES	Compromiso con el medio ambiente, reducción de consumo de energía de agua etc, mejoramiento de la calidad de vida y deseo de renovación continua cuidando el presupuesto familiar
PERCEPCIONES	Lealtad de marca, sensibilidad al precio

Disposición y capacidad de compra de los consumidores o usuarios

Las elecciones del consumidor van a implicar una deliberación previa cuya extensión y complejidad dependen de la situación de compra, en el caso de la compra de un electrodoméstico el consumidor afronta una situación de compra de máxima complejidad, debido a que, como lo afirmamos anteriormente, está comprando un bien duradero para el cual destina una buena cantidad de dinero o utiliza su crédito por tanto el consumidor está altamente implicado en la compra y es consciente de las diferencias significativas que existen entre las marcas.

Seguramente el consumidor no sabe demasiado sobre el tipo de producto y sus especificaciones técnicas, por lo tanto, no tiene definidos los criterios de elección entre

las marcas y entonces deberá realizar una búsqueda profunda de información para conseguir identificar dichos criterios.

Ante esta situación los asesores en el punto de venta de la compañía deben conocer la información requerida y las actividades de evaluación que realizan los consumidores como por ejemplo: a quien solicitan información, como se forman sus criterios de elección, como comparan las distintas alternativas etc. y su tarea será facilitar que el comprador aprenda cuales son los atributos del producto, la importancia de los mismos y el reconocimiento de la marca para lograr la convicción del cliente se requiere de un acompañamiento integral y de una información completamente transparente, clara y concisa pero completa así como el material de apoyo publicitario que posea.

Pautas Del Proceso De Compra

En los apuntes de mercadotecnia se evidencia que el proceso de compra inicia con el reconocimiento de la necesidad por parte del consumidor, específicamente cuando reconoce que tiene un problema o necesidad inminente. El consumidor siente una diferencia superior a un nivel mínimo entre su estado real y su estado ideal, su estado deseado. Aunque cada necesidad puede ser provocada por estímulos propios o por estímulos externos como la publicidad o la exposición de los productos con ventajas y beneficios.

Al investigar al consumidor de electrodomésticos se observa que la necesidad se deriva principalmente del cambio en el estilo bien sea por la formación de un hogar, por la compra de inmueble nuevo o por el deseo de renovar los existentes y estar a la vanguardia en la tecnología lo cual representa en todos los escenarios un mejoramiento de la calidad de vida.

Una vez ha surgido la necesidad de adquirir el electrodoméstico inicia la acción de persuasión del marketing, el reto es llamar la atención del comprador, seducirlo y convencerlo de adquirir el producto, enamorarlo y fidelizarlo, motivándolo de esta manera a la adquisición de más productos de la marca.

El desarrollo del plan de marketing debe contemplar la búsqueda de Información en función del valor percibido, no obstante la información más exacta es recopilada día a día por el personal que está en contacto directo en el punto de venta con el cliente, dado que cada uno de los consumidor tiene una percepción diferente de sus necesidad y de la mejor forma de satisfacerlas cuyos principales determinantes son:

- La experiencia propia del consumidor con los electrodomésticos, cuanto más profunda y amplia sea la experiencia del consumidor, menor será su motivación o inclinación a iniciar un proceso de búsqueda externa.
- Aspectos como la escasa de satisfacción que se ha derivado de pasadas compras dado que si la experiencia del consumidor con este tipo de productos no es gratificante valorara positivamente la información externa que le pueda facilitar una correcta elección, también el lapso de tiempo que se haya producido desde la situación de compra anterior puesto que un período de tiempo muy largo puede facilitar que el consumidor haya modificado sus criterios de elección y la posibilidad de optar por otras marcas y es aquí donde se evidencia lo valiosa que puede ser la información para el cliente.
- El Riesgo percibido. La compra de productos en general esta asumida con los riesgos. Los principales riesgos identificables son:
 - ✓ Un riesgo de resultado: Que el producto no cumpla la función que se espera del mismo
 - ✓ Un riesgo financiero: El precio puede ser muy alto para lo que aporta el producto.

- ✓ Un riesgo físico. El consumo o utilización del producto puede presentar peligros para la salud o el entorno.
- ✓ Un riesgo social. Los familiares, amigos o conocidos no aprueban la compra.
- ✓ Un riesgo psicológico. El consumidor se siente muy mal por haber realizado una mala compra.

Lógicamente cuanto mayor sea el riesgo percibido por el consumidor en una determinada situación de compra, mayor será su inclinación a obtener información

También puede suceder que el consumidor no sienta la necesidad de buscar información. Esta situación se producirá cuando su impulso sea fuerte y el objeto de compra esté bien definido. Podrá también realizar una búsqueda liviana de información, en este caso el consumidor es receptivo a la información.

Otra opción es que el comprador realce una búsqueda activa de información donde podrá acudir a varias fuentes como la publicidad, folletos, brochures, exhibidores o en su defecto a fuentes no dominadas por la empresa que pueden ser fuentes personales: familia, amigos, vecinos.

Características Determinantes en la Compra

El consumidor percibe los productos como un conjunto de atributos, tal como se describieron anteriormente en el análisis de atributos hay que tener en cuenta que son determinantes, relevantes y de gran importancia para el consumidor. En el caso de los electrodomésticos el tema del diseño, los detalles y la estética cobra protagonismo debido a que generalmente la responsabilidad de su elección recae en la mujer quien se detiene a observar cada atributo y es un determinante claro de su elección.

La variedad, el surtido, el asesoramiento y el servicio post venta se configuran como los factores determinantes en la compra de electrodomésticos, sin dejar atrás la importancia de la garantía, la calidad y la durabilidad del producto. Adicional a esto las

creencias que posee el consumidor sobre cómo se comporta cada una de las marcas en relación con cada atributo relevante y las imágenes de las marcas en la mente del consumidor son factores importantes al momento de elegir.

COMPETENCIA

Análisis comparativo de los principales competidores

FACTOR INTERNO CLAVE a	PONDERACION	ABBA		MABE		HACEB	
		calif c	result d=b*c	calif e	result f=b*e	calif g	Result h=b*g
C1: Participación en el mercado	0,15	1	0,15	4	0,6	3	0,45
C2: Competitividad de las tarifas	0,07	4	0,32	3	0,24	3	0,24
C3: Posición Financiera	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
C4: Calidad del servicio	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16
C5: Lealtad de usuarios	0,1	2	0,2	3	0,3	2	0,2
C6: Alianzas estratégicos	0,15	1	0,15	4	0,6	2	0,3
C7: Posicionamiento de marca	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36
C8: Motivación empresarial	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
C9: Personal capacitado	0,12	2	0,24	3	0,36	3	0,36
C10: Variedad de productos	0,1	2	0,2	3	0,3	3	0,3
TOTAL	1,0		2,06		3,6		2,97

Tabla 4. Matriz De Perfil Competitivo MPC

Con el análisis de la matriz de perfil competitivo, fue posible identificar que las principales falencias de ABBA están en la deslealtad de los usuarios por falta de trabajo en planes de CRM, estrategias para generar la recompra, la calidad en la prestación de los servicios no es adecuada, ya que se le debe brindar a los usuarios un mayor respaldo, garantía y confiabilidad.

Hay que trabajar en el posicionamiento de la marca, generar recordación en los consumidores, y buscar la oportunidad con productos nuevos e innovadores, que permitan brindar un producto acorde con las necesidades de los consumidores, es de necesario invertir en la capacitación de los empleados, que conozcan no solo sobre los productos, sino también la importancia del servicio al cliente, técnicas de ventas y comunicación asertiva.

Las alianzas estratégicas con grandes superficies, y aprovechamiento del TLC, son oportunidades para lograr mayor penetración en el mercado

Definición del Principal Competidor MABE

Mabe Colombia hace parte de una multinacional mexicana, la cual tiene un joint venture con General Electric (multinacional estadounidense), y tiene a su nombre marcas tan reconocidas en el mercado colombiano, como es el caso de Centrales, General Electric y Mabe (Mabe s,f).

Mabe Colombia S.A. En 1946 los señores Mabardi y Berrondo fundaron una pequeña empresa en la Ciudad de México donde se fabricaban bases para lámparas e importaban artículos varios. Un año después, con la unión de las dos primeras letras de ambos apellidos (Mabardi y Berrondo) dieron nombre a la que hoy en día es la empresa Mabe.

En 1948, los fundadores comenzaron a fabricar gabinetes y muebles para cocina. Más tarde en 1953, se inició la producción de estufas a gas de 20" y 30", las cuales eran distribuidas en la república mexicana.

En las décadas de los 60 y 70 hubo un notable crecimiento. En 1964, Mabe da un paso fundamental: se adelanta a su época con una idea diferente, refrigeradores con interiores de plástico, diversificando así la línea de artículos para el hogar que hasta entonces producía.

En 1968, comenzó a tener presencia en Centro América, el Caribe y parte de Sudamérica. Para la década de los 80 ya se encuentra presente en la mayoría de los hogares de México, y anticipándose a las oportunidades y amenazas que podría traer hacia su mercado la firma del TLC, Mabe estableció alianzas a nivel nacional e internacional. En ese año se asoció con General Electric, compañía norteamericana, quien actualmente es una de las empresas líderes a nivel mundial en la comercialización de electrodomésticos (Mabe s,f).

Como resultado de la alianza entre Mabe y GE, en 1989 se construyó en la ciudad de San Luis Potosí, México, una planta de estufas a gas. Posteriormente Mabe adquirió FRIEM, fabricante de estufas, lavadoras y refrigeradores con la marca IEM, y más tarde compró Confad, empresa del Grupo Industrial Saltillo, fabricante de lavadoras, transmisiones y motores. Conservando las marcas Easy, Excell y Cinsa, comenzó Mabe a producir lavadoras (Mabe s,f).

En los 90 Mabe inicia proceso de internacionalización con diferentes países de América y el mundo, es así como en 1992 Mabe visualiza que su crecimiento debe orientarse hacia el sur del continente y en 1993 Mabe inicia su expansión hacia América Latina y hace una alianza estratégica con Ceteco de Holanda, fabricante de lavadoras y estufas en Venezuela, permite a Mabe tener presencia en ese país y llegar a otros países con la marca Regina.

Ceteco, de Caracas y Mabe, de México establecen una alianza para adquirir Polarix electrodomésticos, de Colombia, quien destina en esos momentos el 50% de su producción al mercado nacional, con la marca Centrales y exportando el resto a Venezuela, Ecuador, Perú, Chile y otros países de América Central.

Así es como llega Mabe a Colombia, adquiriendo la planta de producción de refrigeradores Polarix ubicada en Manizales, y adquiriendo la marca Centrales, líder en el mercado colombiano desde hace muchas décadas y nuestros días cuenta con las

marcas Mabe, Centrales y G.E. en el mercado de electrodomésticos de línea blanca en Colombia (Mabe s,f).

Mabe cuenta actualmente con 67 años en el mercado mexicano, 18,000 empleados, ventas anuales por 4.5 millones de dólares y 17 plantas distribuidas en México, Ecuador, Colombia, Brasil y Argentina y se dedica a la fabricación de electrodomésticos mayores como lavadoras, refrigeradores, estufas, además de lavavajillas, hornos de microondas y aires acondicionados.

Mabe ha desarrollado estrategias competitivas, conceptos y tecnologías administrativas que han derivado en un modelo de negocio exitoso: la Planeación Estratégica, el Modelo de Manufactura, el Gobierno Corporativo y el concepto de Servicios Compartidos son ejemplos de esto.

Estrategias del Principal competidor: Mabe

Entender al consumidor es la base de su conocimiento. Lo han hecho a través de la investigación de mercado. Con esta base informativa tanto cualitativa como cuantitativa, desarrollan las estrategias de producto y de mercado.

Estas son el resultado del conocimiento y de la experiencia tecnológica lograda por el grupo mediante la sinergia entre las diferentes áreas:

- Mercadotecnia
- Investigación y Desarrollo
- Operaciones
- Logística
- Aseguramiento de Calidad

La eficiencia en la cadena de valor es otra de las ventajas que forman parte de la filosofía y metodología de Mabe. Su relación con proveedores, manufactura tecnificada y logística de alta eficiencia dan como resultado satisfacción para los consumidores y negocios que son rentables para la organización.

Es evidente que Mabe a través del tiempo ha efectuado una formulación de su estrategia corporativa enfocada al crecimiento y a la internacionalización para aumentar las ventas, reducir los costos e incrementar los beneficios mediante las fusiones, las adquisiciones y las alianzas estratégicas con la concentración en un crecimiento vertical y horizontal.

En cuanto a sus estrategias de marketing es clara la aplicación de estrategias para estimular la demanda primaria siendo fuerte en la implementación de estrategias para atraer nuevos usuarios y para incrementar el consumo en sus clientes actuales ampliando el uso de sus productos y estimulando el reemplazo con el constante rediseño de sus producto siempre a la vanguardia de la tecnología.

En cuanto a las estrategias para estimular la demanda selectiva es evidente su expansión en el mercado, la ampliación de la distribución tanto como la extensión de la línea de productos, el intenso trabajo en la captación de clientes, el posicionamiento diferenciado y la relevante inversión en Brand Equity ha posicionado la marca a nivel mundial, todo esto sin dejar de lado la conservación y expansión de los clientes actuales manteniendo un alto nivel de satisfacción a nivel de diseño, tecnología y calidad además del constante lanzamiento de productos complementarios que fortalece la relación con sus clientes.

IDENTIFICACIÓN DE PROBLEMAS Y OPORTUNIDADES

ANÁLISIS DOFA

<p>ANÁLISIS EXTERNO</p>		<p>ANÁLISIS INTERNO</p>		<p>FORTALEZAS (Fs)</p>	<p>DEBILIDADES (Dw)</p>	
		<p>F1: Planta propia para la fabricación de algunos insumos y del producto terminado</p>		<p>D1: la pagina web no hace parte de la oferta de valor de la empresa</p>		
		<p>F2: Certificaciones ISO 9000 y 1400 lo cual garantiza la calidad en los procesos</p>		<p>D2: Desaprovechamiento de los canales de comunicación</p>		
		<p>F3: Consolidación como marca de tradición y calidad</p>		<p>D3: Ausencia de indicadores de satisfacción de clientes</p>		
		<p>F4: Buena percepción de calidad y durabilidad por parte de los consumidores</p>		<p>D4: Estructura organizacional del área comercial y servicio al cliente inadecuada</p>		
		<p>F5: Productos de calidad con los mejores precios del mercado</p>		<p>D5: Falta la oferta de lavadoras que son complemento de la línea blanca</p>		
<p>OPORTUNIDADES (Oo)</p>	<p>O1: Auge del sector constructor en Colombia</p>		<p>Estrategias Fs Oo</p> <p>(usar de F para aprovechar O)</p>		<p>Estrategias Dw Oo</p> <p>(vencer D aprovechando O)</p>	
	<p>O2: Mayor accesibilidad de los colombianos a mecanismos de crédito</p>		<p>F1 O2 = Diferenciación</p> <p>F3 O5 = Diversificación Concéntrica</p> <p>F3 O4 = Penetración del mercado</p> <p>F4 O1 = Diferenciación</p>		<p>D1 O1 = Desarrollo de mercado</p>	
	<p>O3: Auge del comercio por internet</p>				<p>D1 O2 = Penetración</p>	
	<p>O4: Auge de la cultura amigable con le medio ambiente</p>				<p>D4 O3 = Penetración de mercado</p>	
	<p>O5: Ingreso al país de inversión extranjera en grandes superficies como falabella, la polar, EASY y la 14, mayor número de plaza</p>				<p>D5 O4 = Penetración de mercado</p>	

AMENAZAS (A1)	A1: La línea marrón de la competencia como complemento de la línea blanca	Estrategias Fs At (usar de F para evitar A)	Estrategias Dw At (reducir al mínimo D y evitar A)
	A2: Acuerdos comerciales con países asiáticos como Corea y China		
	A3: Productos de la competencia con alto nivel tecnológico de bajo costo		
	A4: Grandes inversiones de la competencia en publicidad en medios masivos		
	A5: Competencia desleal para el ingreso a las grandes superficies		
		F1 A2 = Penetración de mercado	D11 A3 = Diferenciación
		F3 A5 = Diferenciación	D3 A5 = Diferenciación
		F4 A5 = Diferenciación	D5 A3 = Penetración de mercado
		F3 A4 = Diversificación Concéntrica	D5 A5 = Penetración de mercado

DIAGNOSTICO FINAL

Plan de Mercadeo

Objetivos Cuantitativos

1. Incrementar las ventas 10% en el primer año
2. Incrementar la participación en el mercado de neveras en 4 puntos
3. Incrementar la participación en el mercado de neveras en 6 puntos para obtener en segundo lugar de participación en el mercado.
4. Aumentar en 3% el flujo de efectivo

Objetivos Cuantitativos

1. Reposicionar la marca ABBA en el mercado de línea blanca
2. Modificar el comportamiento de compra
3. Estimular la recompra del producto

Estrategias para estimular la demanda primaria

Estimular la demanda primaria utilizando estrategias para atraer nuevos consumidores, aumentar la disposición y la capacidad de compra de la línea blanca.

Estrategias para incrementar el consumo de usuarios actuales ampliar el uso de los productos y estimular el reemplazo con el rediseño de la línea blanca.

Estrategias para estimular la demanda selectiva

Estimular la demanda selectiva reteniendo los clientes actuales a través de herramientas de fidelización y manteniendo un alto nivel de satisfacción.

Realizar una expansión de mercado ampliando la distribución y realizando una extensión de línea reforzando el posicionamiento diferencia y trabajando fuertemente en Brand Equity.

PROGRAMAS DE MARKETING

Producto

Objetivos de producto

- Mejora de productos actuales
- Ampliación de línea de productos
- Reposicionamiento

Estrategias de producto

- Mejora de los productos actuales enfocada al desarrollo de productos amigables con el medio ambiente, estufas y neveras ecológicas que proporcionen reducción en la utilización de recursos.
- Incursionar en los diseños vanguardistas actuales, renovando los materiales utilizados para reforzar el sentido estético de los productos, pero garantizando ante todo la calidad de la marca.
- Incluir nuevas gamas de colores y diseños y ofrecer al comprador la posibilidad de personalización del producto sin dejar de lado la sofisticación de la línea.
- Ampliar la línea blanca de productos incluyendo en el portafolio lavadoras.
- Estrategia de reposicionamiento: *Abba la alternativa más atractiva para renovar tu hogar con diseño y calidad.*



Nuevos productos



Precio

Objetivos de precio

- Lograr el crecimiento de las ventas de neveras en 21.000 unidades de producto.
- Lograr el crecimiento de las ventas de estufas en 16.800 unidades de producto.
- Incrementar la participación en el mercado de neveras en 3% para lograr un 7% de participación y un 4 lugar en el ranking superando a Challenger.
- Incrementar la participación en el mercado de estufas en 6% para lograr un 25% de participación y un 2 lugar en el ranking superando a Haceb.
- Atacar a los competidores con el precio Haceb, Challenger y Mabe.
- Atender un segmento orientado al precio, principalmente estratos socioeconómicos 1, 2 y 3.

Estrategia de precios

Franja baja, low Price.

Política de precios

- Precios de penetración, de acuerdo con los objetivos plantados, teniendo en cuenta que el tamaño del mercado es amplio y la demanda es elástica al precio, los costes de fabricación y de distribución se pueden disminuir a medida que aumenta el volumen de ventas y es una forma de hacerle frente a la competencia.



Fuente: mba.americaeconomia.com

Según los precios de mercado la franja baja está comprendida entre los 0 y 300.000 para el caso de las estufas y entre los 0 y 600.000 para el caso de las neveras, por tanto la idea es ubicar a Abba en la franja baja con tendencia al promedio de precios en el mercado.

Política de descuentos

La política de descuentos se debe establecer según la supervisión y direccionamiento directo de la gerencia general, considerando cada caso específico según el tipo de canal y el volumen de producto del negocio, adicional a las consideraciones acordadas por negociaciones especiales.

Distribución

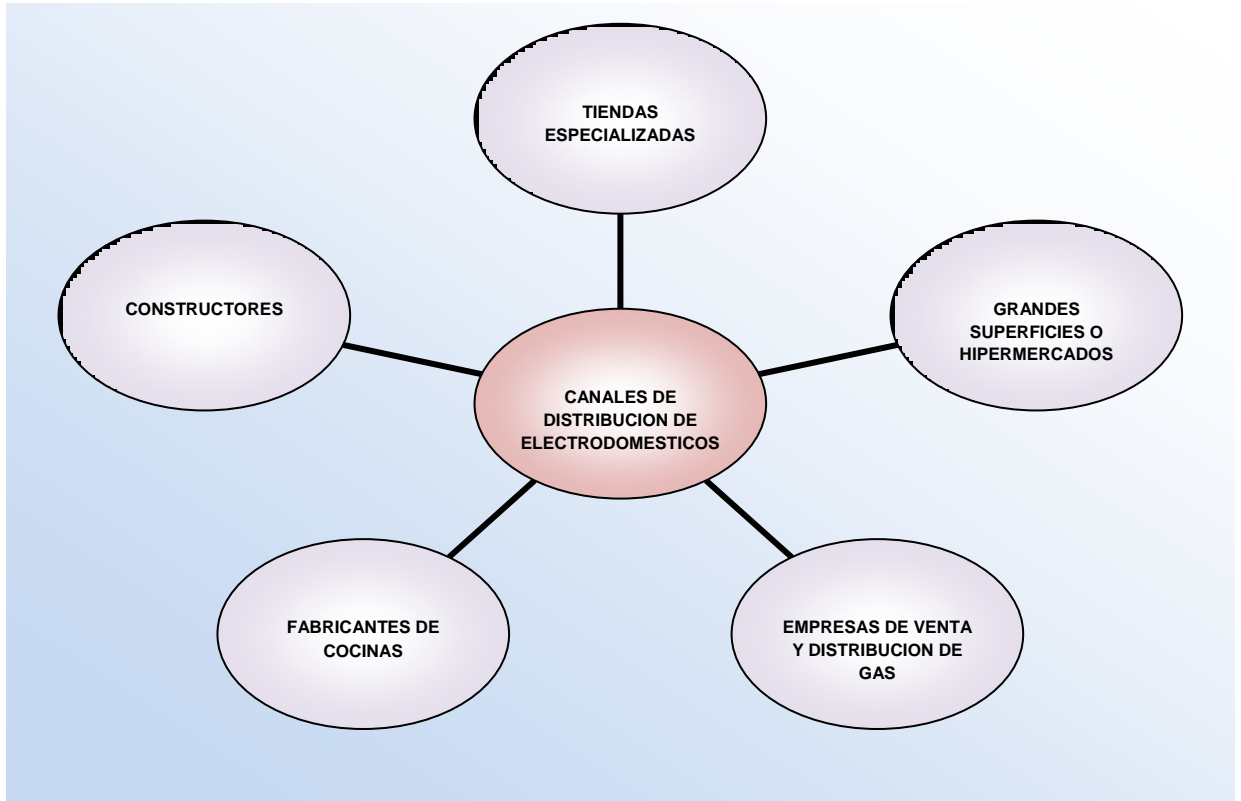
Objetivos de distribución

- Expansión de mercado, haciendo presencia en los principales centros urbanos del país, donde hasta el momento no se tenga y buscar prospectos internacionales de expansión a Centroamérica y Suramérica.
- Penetración de mercado garantizando el liderazgo en cada uno de los canales.

Estrategia de distribución

- Estrategia intensiva, consolidar la presencia de los electrodomésticos Abba en todos los canales de distribución ubicados en los principales departamentos del país, garantizando de esta manera el abastecimiento de producto para la disponibilidad inmediata y la recordación de marca.
- Habilitar la página web de la compañía como un nuevo canal de distribución destinado al e-commerce
- Para ABBA es básico penetrar en todos los canales de distribución y si ya se tiene presencia en cada uno de estos realizar una promoción intensiva para el reposicionamiento de la marca en cada escenario.

Canales de distribución



Canales especializados

Tiendas de categoría especializadas, es decir, que venden solamente electrodomésticos, es el canal más fuerte y el que representa la mayor parte de las ventas de electrodomésticos en el país. Las principales ciudades del país cuentan con las zonas donde muchas de las empresas distribuidoras de electrodomésticos tienen presencia como es el caso de la “Carrera 13” en Bogotá ó la “Calle Colombia” en Medellín

Canal hipermercados o grandes superficies

Según los expertos es el segundo canal más representativo de todos al momento de evaluar su fuerza, estos almacenes han logrado posicionarse en los últimos 10 años como importante opción de los consumidores de las principales ciudades del país como lo son, Bogotá, Medellín, Barranquilla y Cali.

Constructores

Éste es el tercer gran canal de distribución de electrodomésticos a nivel nacional; es un canal relativamente nuevo en comparación con los dos primeros, debido al auge de la construcción.

Fabricantes de cocinas integrales

Éste puede considerarse como el cuarto canal de distribución de electrodomésticos a nivel nacional, los fabricantes de cocinas integrales que cada ciudad tiene y que además de vender las cocinas integrales que fabrican y que son el objeto principal de sus negocios, aprovechan para incluir en su venta electrodomésticos convirtiéndose, este último, en un negocio marginal y complementario para muchos de los fabricantes de cocinas a nivel nacional.

Empresas de venta y distribución de gas

Este canal a pesar de tener pocos actores, se ha ido convirtiendo en una fuente importante de distribución de electrodomésticos, ya que las empresas de gas de las principales ciudades del país han encontrado en la comercialización de estos productos no sólo una fuente importante de ingresos adicionales, sino una alternativa de venta de una solución completa para sus clientes que ayuda a incrementar el consumo de su principal negocio que es el gas. Es decir, financian gasodomésticos como estufas, hornos y calentadores de agua a gas, con altas rentabilidades y logran que los consumidores

finales aumenten el consumo de su principal producto y “negocio” que es la venta y distribución del gas.

COMUNICACIÓN

Venta personal

Objetivos de ventas

Tradicionalmente se ha considerado que el objeto fundamental de la fuerza de ventas es precisamente conseguir ventas, obtener pedidos, obtener convenios y éste es el objetivo principal de ABBA.

En consecuencia, la formación que se dé al personal de ventas, y el perfil de persona que se buscaría en el reclutamiento de dicho personal irían encaminado a identificar y formar a las personas idóneas para relacionarse con los clientes, ofrecer y promocionar adecuadamente los productos de la compañía, y conseguir resultados a corto plazo en forma de pedidos, convenios o compras efectivas.

Para cautivar a los clientes es indispensable conocer los problemas y necesidades de los clientes y ayudarles a encontrar una solución con los medios a su disposición, poniendo menos énfasis en la venta a corto plazo como en cimentar una sólida relación con los clientes, que ayude a fidelizar al cliente y garantice las ventas futuras

La mentalidad analítica del perfil de un asesor con un adecuado conocimiento de los beneficios con los que contribuye cada producto y la búsqueda de la maximización del beneficio, no de las ventas, planificando la actividad de ventas en función del potencial de los clientes para generar beneficios, quizá a plazo más largo.

Numero de vendedores

Actualmente la compañía cuenta con un pul de 13 vendedores, es necesario, consolidar la fuerza de ventas mediante la capacitación en producto, en servicio al cliente, comunicación asertiva, y mantener asesores distribuidos a nivel nacional, que se encarguen, de ofrecer el portafolio de producto, lograr convenios y dar a conocer las ofertas promocionales.

Internamente los puntos de distribución autorizados, deben contar con impulsadores de producto, que manejen a la perfección las especificaciones de cada producto y que estén en la capacidad de orientar a los clientes, asesorar, solucionar dudas y cautivar para hacer de la venta un proceso efectivo, en donde el cliente sienta que la atención prestada fue optima como respuesta a todas sus necesidades.

Perfil de los vendedores

El asesor comercial

El equipo comercial realiza su labor diaria de una forma mecánica e invariable durante todos sus años de experiencia. Por ello, es necesario en ABBA adaptarse a todos los cambios, conocer la competencia, contar con personas con un nivel de educación medio, netamente comerciales, con formación en ventas, comunicación asertiva, programación neurolingüística, atención al cliente, dicha formación puede ser dada como capacitación interna y motivacional al equipo comercial

Objetivos del asesor comercial

La dirección comercial establecerá objetivos, involucrando al equipo humano en la realización, ya que al conocer profundamente los aspectos y peculiaridades concretas de su zona nos pueden facilitar una serie de datos interesantes para su ejecución, como

los vendedores conocen su zona pueden contribuir a la elaboración de los objetivos con su opinión; sólo el pequeño hecho de preguntarles ya les motiva.

Asimismo, conviene disponer de un análisis histórico de las ventas realizadas en los tres o cinco años últimos para conocer la evolución de la empresa y, a su vez, compararla con la del mercado y la competencia. Una vez que se hayan recopilado todos estos datos y se conozcan las directrices o dadas por la empresa, se estará en disposición de fijar los objetivos, tanto a nivel cuantitativo como cualitativo.

Lo ideal es marcar el objetivo principal que el equipo comercial ha de lograr en conjunto, y que en muchos casos consiste en obtener de manera profesional la mayor cobertura de mercado, así como la mejor imagen tanto para la empresa como para el producto dentro de su cartera de clientes o zona, y siempre con una actitud de compromiso con el cliente.

En segundo lugar, se enumeran los objetivos respecto a las siguientes variables, y que varían según la política comercial de cada compañía:

- Respecto a la empresa.
- Respecto a la red comercial.
- Respecto a nuestros productos.
- Respecto a la competencia.
- Respecto a las herramientas de venta.
- Respecto a nuestros clientes.

Es imprescindible que los objetivos sean formulados de una manera clara, directa y que no den lugar a ningún tipo de tergiversación por parte del vendedor.

Funciones del asesor comercial

Antes de describir las funciones del vendedor, conviene hacer hincapié en la importancia que su gestión tiene para que la empresa siga siendo competitiva, y destacar que su proactividad e implicación en todo el proceso comercial y con todo el equipo serán los motores para alcanzar los objetivos establecidos.

- Antes de la venta. Realizar prospecciones, organizar el tiempo, intentar descubrir nuevos sectores, establecer contacto previo con el cliente, preparar las rutas, preparar las visitas.
- Durante la venta, la visita. Presentación, oferta, tratamiento de objeciones, cierre de la venta.
- Después de la venta, el seguimiento. Análisis de cumplimiento de objetivos, informe de gestión diario o *raport*, atender reclamaciones e incidencias.

Principales retos del vendedor del futuro

Dentro de los retos del vendedor, es clave insistir en los cambios que actualmente está experimentando el mercado, así como enfatizar la importancia de que el vendedor conjugue los intereses de la empresa con los del cliente a través del *Business Intelligence*. En general, en el manual planteamos varios retos a los que el vendedor ha de hacer frente:

- Clientes.
- Competidores.
- Productos del sector en el que opera la empresa.
- Nuevas tecnologías.
- Gestión del conocimiento.
- Flexibilidad.
- Cambio de modelo de venta.

Herramientas de trabajo

Para ser eficaces en la tarea de seguimiento y evaluación del equipo de ventas, se debe contar con una serie de herramientas gráficas que ayudan a conseguir este objetivo. En la actualidad, con las nuevas tecnologías, existen soluciones electrónicas capaces de darnos una exhaustiva información de nuestros clientes y mercado, lo que redundará en una mayor competitividad.

- Fichas de cliente. El vendedor tiene que seguir unas rutas diariamente acompañado de este tipo de documento; en él se recogen los siguientes datos:
 - Datos del cliente y su clasificación.
 - Frecuencia de la visita.
 - Forma de pago y plazos.
 - Fecha de la última visita realizada.
 - Volumen de pedidos del año anterior.
 - Volumen de pedidos previstos para este año.
 - Cantidad servida en el último pedido.
 - La gama de productos que trabaja.
 - Cómo y en qué cantidad trabaja con la competencia.
 - Observaciones.

Esto nos permitirá evaluar:

- El tiempo transcurrido desde la última visita.
 - La rotación del producto en ese tiempo.
 - El comportamiento de nuestro producto en este período.
 - Tendencias del mercado.
- *Raport* o informe de gestión. Se entregará semanalmente. Tiene como finalidad conocer lo siguiente:

- La actividad diaria del vendedor y sus impulsores.
- Resultado de la gestión de ventas.
- El grado de cobertura de los objetivos.
- Gestión de pronóstico de ventas establecido.
- Kilómetros recorridos.
- Clientes nuevos conseguidos.
- Productos vendidos.
- Observaciones.

Es frecuente que el vendedor sea reacio a este tipo de herramientas, pero hay que hacerle ver la importancia de disponer de una base de datos actualizada para una gestión profesional y un mejor conocimiento de las necesidades de los clientes. Del mismo modo, la dirección comercial ha de enfatizar la necesidad de que se complete diariamente y de que se incluya toda la información que la empresa desea conocer.

Organización de los vendedores

Rutas de venta

Denominamos zona de venta al conjunto de clientes actuales, antiguos y potenciales asignados a un determinado vendedor o asesor, delegación, distribuidor, etc. La zona de ventas tiene que estar localizada en un área que facilite su adecuada y rentable cobertura, quedando bien definidos sus límites geográficos para facilitar la tarea de valoración y control.

Las ventajas que tiene la definición de rutas en la gestión comercial.

- Ofrecer una imagen positiva como empresa organizada.
- Aumentar la efectividad de la fuerza de ventas.
- Facilitar el establecimiento de cuotas de ventas.

- Asegurar una mejor cobertura del mercado.
- Eliminar la duplicidad de gestiones.
- Establecer una mejor definición de las obligaciones del vendedor.
- Un adecuado control y seguimiento.
- Realizar planes de expansión.

Sistema de compensación e incentivos

Promover y fomentar la motivación del vendedor ha de ser un propósito constante de la dirección comercial. Estos incentivos serán un objetivo al cual deben llegar y alcanzar, deben ser metas retadoras y alcanzables, las cuales les ayude a conseguir muchos de sus sueños, son metas que permiten medir el grado de competitividad, a no conformarse con un salario básico, esto permitirá ser más agresivos comercialmente.

Para la venta de electrodomésticos, y específicamente con el grupo de ventas de ABBA, se podrían manejar incentivos emocionales como días libres, día de trabajo en casa, día de permiso para compartir con sus hijos o familia, o día de descanso y spa. Cada vendedor y asesor tendrá estipulado su Forescat, se le pagara comisión a la venta del 1% sobre el 90% del cumplimiento de su presupuesto y el 1.5 al que cumpla más del 100%.

Mensualmente se darán bonos canasta a aquellas personas que demuestren liderazgo, actitud de servicio, responsabilidad, compromiso, entrega y dedicación. Se armara un paquete de cumplimiento trimestral, al asesor que cumple su presupuesto de venta que incluye (apertura de cliente e incremento en las ventas, cierre de negocios, convenios, apertura de canal de distribución) durante 3 meses seguidos, será acreedor a un viaje doble a Cartagena todo incluido.

Se dará premio anual por el cumplimiento del 90% de presupuesto general a alguna parte de Suramérica o Panamá para dos personas.

El mejor vendedor del año, podrá tener la oportunidad de apoyo del 50% de apoyo en la especialización comercial, mercadeo o administración.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas concentran todos los esfuerzos para posicionar un producto en el segmento de mercado.

Estrechar relaciones comerciales, poder establecer contactos claves, y dar a conocer el producto como el mejor en el mercado

En la industria de electrodomésticos, las relaciones públicas son llevadas a cabo por asesor comercial, representante de venta e impulsador de producto, este equipo humano con los encargados de promocionar los productos con los clientes (iniciales o finales) por tal razón esta persona debe tener conocimientos técnicos-científicos relacionados con los productos que promociona, utiliza técnicas de ventas, tiene cualidades que le permite brindar servicios acordes a las exigencias del segmento que atiende y realiza un contacto directo los distribuidores, clientes o usuarios finales.

Objetivos de las relaciones públicas.

Construir y mantener relaciones solidas con distribuidores, clientes o usuarios finales

Programas de acción

Participación en la feria del hogar

Participación de en feria comercial y de electrodomésticos calle 13

Madrugón de electrodomésticos alkosto

Ferias de constructoras para selección de proveedores

Participación en la feria del Hogar



Rediseño de la página web



Página más llamativa, que le permita a las personas interactuar con ella, hacer preguntas, ver fichas técnicas de los productos, ver las imágenes en 3D de cada uno de ellos, posibilidad de realizar compra en línea en todo el país, diseño de una web que inspire tranquilidad, innovación y creatividad para las personas interesadas en redecorar o amoblar sus hogares. Enfatizar en preservación y cuidado del medio ambiente.

Adicional la página web se puede utilizar como un elemento de fidelización de los consumidores, incentivando las visitas por medio de programas específicos que den acceso a contenidos exclusivos solamente a los compradores mediante códigos inscritos en el producto, una vez el cliente este interactuando permanente mente con la página se enterará de los lanzamientos de productos y de las nuevas propuestas de la marca que expondrá a su grupo de influencia mediante el voz a voz y se creará una recordación de marca positiva.

Redes Sociales

Es una herramienta eficaz para la fidelización y el reconocimiento de la marca, debido a que los clientes pueden retroalimentar su percepción sobre los productos y los servicios de la compañía, por tanto se convierte en fuente de información directa y la empresa podrá difundir información sobre los productos, innovaciones, eventos, promociones de manera eficaz y económica.

Incursionar en las redes sociales, facebook, twitter o linked in, crear una fan page innovadora y llamativa es la forma de tener un contacto más cercano y afín con los consumidores, además de ganar espacio en la web y generar recordación de marca.

Participación en ferias de electrodomésticos



La participación en las ferias es un elemento clave para ejecutar la gestión de los estímulos como punto fundamental del marketing de ABBA, es la oportunidad de generar una identidad de marca con los consumidores, mediante la estimulación de los sentidos empezando con el auditivo con la música adecuada, el olfativo con los aromas que transmitan e inspiren la esencia de la marca como calor de hogar y tranquilidad el visual, sobra decir, que los espacios creados visualmente estéticos con la intervención de nuevas y mejores propuestas de producto impactan directamente en la percepción y la mente del cliente, y el táctil dado que los clientes estarán prestos a entrar en contacto con los productos y sus empaques para sentir de cierta forma la calidad y sofisticación de los mismos, de aquí la importancia de esta estrategia y de su afectiva utilización es una de las formas mas eficientes para lograr obtener una clara recordación de marca en el cliente atribuida a la mezcla de sensaciones.

Es esta una buena opción para realizar un relanzamiento de marca, lanzamiento de productos o nuevas líneas de marcas.

Promoción de ventas

Programas de promoción de ventas al canal de distribución.

Ej. Por la compra de un electrodoméstico ABBA lleve el segundo de la misma marca con un 30% de descuento



Publicidad

Objetivos de la publicidad

La publicidad empleada en Abba debe ser de tipo Informativo con los siguientes objetivos:

- Informar al mercado acerca de disponibilidad y ventajas del producto
- Informar al mercado acerca de la competitividad del precio.
- Explicar cómo funciona el producto.
- Crear una nueva imagen del producto.
- Informar la entrada y ampliación del portafolio de producto

De igual forma se debe utilizar Publicidad Persuasiva, dado que el producto posee cierta madurez y se pretende desarrollar la demanda selectiva, con los siguientes objetivos:

- Crear la preferencia de marca.
- Alentar al cambio de marca.
- Posicionar a ABBA como la marca de Tradición y confiabilidad

Se proponen como fuentes principales de publicidad:

- Pautas en revistas destinadas al Target, publicaciones almacenes éxito, alcosto, carrfour etc.
- Publicidad masiva e impactante como en los paraderos buses:



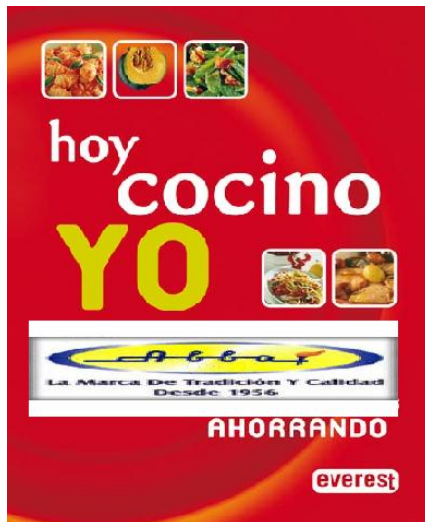
- Carros - vallas móviles, o showrooms móviles transitando por toda la ciudad en horas y días específicos con audios que atraigan la atención del transeúnte:



Material POP

Publicidad sencilla pero llamativa para entregar a los clientes en los puntos de venta

- Artículos de cocina con marca propia
- Esferos ecológicos, libretas, llaveros
- Libro de cocina recetas ABBA
- Mugs, imanes para la nevera



Merchandising

Objetivos del merchandising

- Generar recordación de producto y marca
- Crear afinidad y estrechar relaciones con los clientes

Estrategias

Exhibiciones permanentes alto impacto en punto de venta.



Conclusiones

- El plan de mercadeo de ABBA permitirá obtener una mejor posición competitiva en el mercado de la línea blanca, fortaleciendo todos los factores tanto internos como externos de la compañía.
- El Plan de mercadeo de ABBA propone una nueva visión organizacional y una nueva visión e interacción entre ésta, el producto, la distribución y la promoción, enfocados en las exigencias actuales del mercado y hacia el logro de una diferenciación estratégica de la marca.
- Es indispensable conocer ampliamente los deseos, necesidades y percepciones del consumidor y la perspectiva, fortalezas y debilidades de la competencia para plantear objetivos y estrategias viables e impactantes ajustadas a la realidad del mercado.
- Con el análisis interno y externo del mercado de la línea blanca, fue posible evidenciar que ABBA marca de tradición y calidad, ha perdido gran parte de su participación en el mercado año tras año, esto debido a que las grandes marcas han llegado con propuestas nuevas e innovadoras que se ajustan a todos los perfiles de los consumidores, de igual forma la ausencia de estrategias de mercadeo, promoción y recordación de la marca han generado que los clientes fidelizados con la marca tomen la decisión de compra a favor de la competencia
- ABBA tiene a su favor que es de las líneas mas antiguas, en el mercado de las neveras y las estufas, razón por la cual debe aprovechar para diseñar planes de venta, y reorganización de la fuerza comercial, que promueva los productos en los puntos de venta autorizados

- Las alianzas con las grandes superficies que están llegando a Colombia con el TLC, ayudaran a tener más opciones y alternativas para la venta, promociones en punto de venta

Referencias

Cravens, D.; Piercy, N. (2006) Marketing Estratégico. Editorial McGraw Hill, Octava Edición.

Guiltinan, J.; Gordon, P.; Maden, T. Gerencia de Marketing Estrategias y Programas.. Editorial McGraw Hill 6ª Edición.

Hatton, A. La guía definitiva del Plan de Marketing. Prentice Hall.

Kotler, P.; Lane, K. (2006) Dirección de marketing. Editorial Prentice Hall, duodécima edición.

McCarthy, J.; Perreault, W. Marketing un enfoque global. Editorial McGraw Hill. 13a Edición.

Parmerle, D. (2000) Cómo preparar Un Plan de Marketing. American Marketing Association, Gestión.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Disponible en: www.dane.gov.co

Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Disponible en: www.andi.com.co

Camara de Comercio de Bogotá. Disponible en: www.ccb.org.co

Superintendencia de Sociedades. Disponible en: www.supersociedades.gov.co

Revista de Economía y Negocios, Dinero. Disponible en: www.dinero.com/

Diario La República. Disponible en: www.larepublica.com.co

Portafolio. Disponible en: www.portafolio.co/

Revista semana: disponible en www.semana.com

Anexos

- Calendario de actividades de mercadotecnia y Presupuesto
- Pronóstico de Ventas
- Plan de Ventas

PRESUPUESTO DE GASTOS Y ACTIVIDADES ABBA 2013

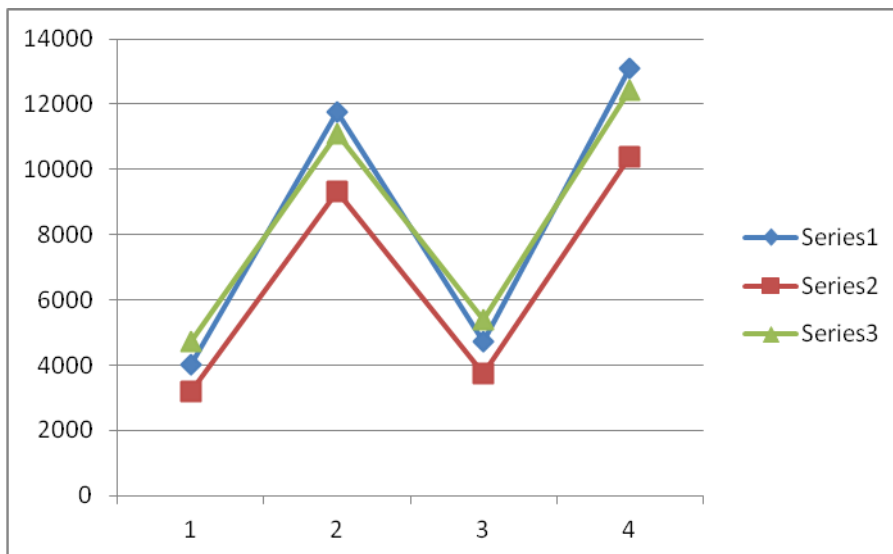
PRESUPUESTO DE GASTOS AÑO 2013 Y ACTIVIDADES													
MERCADERO													
DESCRIPCION	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
Exhibicion punto de venta		\$ 7.000.000		\$ 7.000.000		\$ 7.000.000		\$ 7.000.000		\$ 7.000.000		\$ 7.000.000	\$ 42.000.000
Material POP	\$ 5.000.000	\$ 4.000.000	\$ 5.000.000	\$ 4.000.000	\$ 5.000.000	\$ 4.000.000	\$ 5.000.000	\$ 4.000.000	\$ 5.000.000	\$ 4.000.000	\$ 5.000.000	\$ 4.000.000	\$ 54.000.000
Participacion ferias			\$ 8.000.000				\$ 5.000.000			\$ 25.000.000			\$ 38.000.000
Impulso Pto de venta	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Promocionales compra	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Carnavales de descuentos			\$ 10.000.000			\$ 10.000.000			\$ 10.000.000			\$ 10.000.000	\$ 40.000.000
Ferias de contruccion (Easy, Homc)	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 4.000.000	\$ 48.000.000
Eventos - Publicidad	\$ 10.000.000		\$ 8.000.000	\$ 10.000.000			\$ 10.000.000			\$ 10.000.000			\$ 48.000.000
Innovacion y desarrollo	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000	\$ 60.000.000
Capacitaciones Ventas	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 18.000.000
TOTAL PRESUPUESTO	\$ 34.500.000	\$ 30.500.000	\$ 50.500.000	\$ 40.500.000	\$ 24.500.000	\$ 40.500.000	\$ 39.500.000	\$ 30.500.000	\$ 34.500.000	\$ 65.500.000	\$ 24.500.000	\$ 40.500.000	\$ 456.000.000

PRONOSTICO DE VENTAS AÑO 2013 NEVERAS ABBA

AÑO	Tr 1	Tr 2	Tr 3	Tr 4	Total
2009	4032	11760	4704	13104	33600
2010	3192	9310	3724	10374	26600
2011	4704	11088	5379	12432	33603

1. Hallar Totales Moviles

AÑO 2010	TM 1	32760
	TM 2	30310
	TM 3	29330
	TM 4	26600
AÑO 2011	TM 1	28112
	TM 2	29890
	TM 3	31545
	TM 4	33603

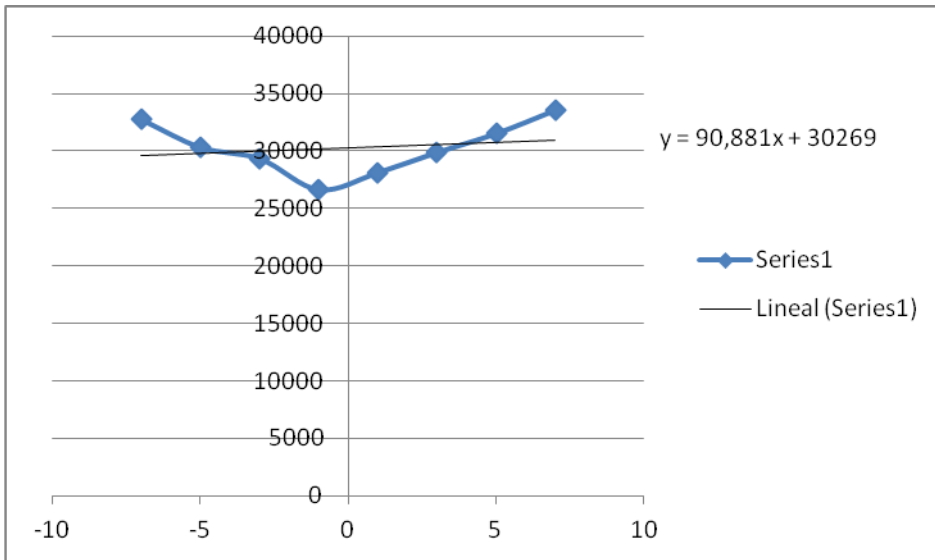


**2. PROYECTAR TOTALES
MOVILES**

CAMPANA GAUS

	X	Y
TM1	-7	32760
TM2	-5	30310
TM3	-3	29330
TM4	-1	26600
TM1	1	28112
TM2	3	29890
TM3	5	31545
TM4	7	33603
	0	

a= 30269
b= 908



3. PRONOSTICAR VENTAS

Año 2013	PROYECCION TOTALES MOVILES	AÑO 4
Y1 TRIME	38441	9
y2 TRIME	40257	11
y3 TRIM	42073	13
y4 TRIME	43889	15

VENTAS PROYECTADAS 2013

V1	9542
V2	12904
V3	7195
V4	14248
Pronos ventas	43889

PLAN DE VENTAS NEVERAS 2013

PLAN DE VENTAS NEVERAS ABBA 2013													
	100%				100%		100%			100%		Total	
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Tendencia de comportamiento de cada uno de esos meses en el periodo de los últimos tres años, % participación	23%	34%	42%	40%	37%	18%	17%	37%	40%	41%	20%	32%	
cantidad (n)	2195	3244	4163	5807	4774	2928	2523	2662	3316	5842	2850	5557	43889
Precio Lista	559.000												
Precio Promedio	559.000												
Venta	1.226.814.940	1.813.552.520	2.293.620.540	3.246.001.200	2.668.934.200	1.298.400.480	689.740.850	1.488.141.850	1.850.122.300	3.265.499.120	1.592.926.400	3.105.206.480	24.533.951.000
Incremento total en unidades	9542		12204				7195			14248		43889	

ANALISIS DEL PLAN DE VENTAS NEVERAS

VENTAS BRUTAS	\$	24.533.951.000
DESCUENTOS	\$	-
VENTAS NETAS	\$	24.533.951.000
DESCUENTOS PROMEDIO		0,0%
PRECIO PROMEDIO	\$	559.000
INCREMENTO ESPERADO		30,6%

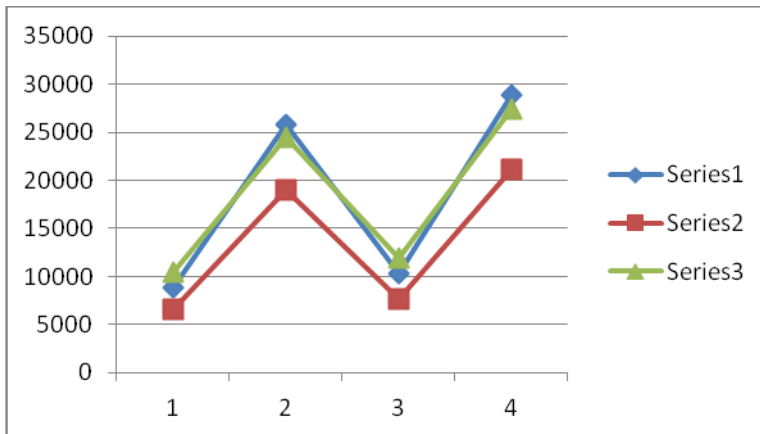
EL OBJETIVO DE VENTAS ES VENDER 25.670.398.000 LO CUAL REPRESENTA UN INCREMENTO DEL 30,6% DEL AÑO ANTERIOR

PRONOSTICO DE VENTAS COCINAS ABBA AÑO 2013

AÑO	Tr 1	Tr 2	Tr 3	Tr 4	Total
2009	8870	25872	10349	28829	73920
2010	6518	19012	7605	21185	54320
2011	10388	24486	11872	27454	74200

1. HALLAR TOTALES
MOVILES

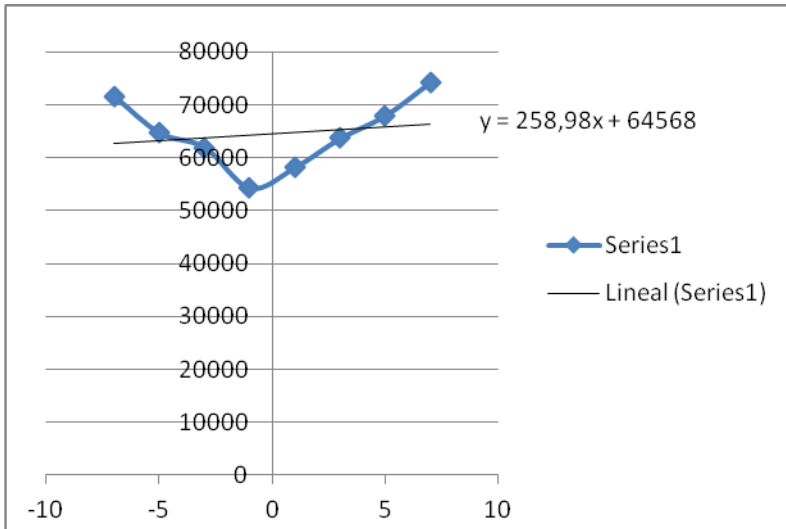
AÑO 2010	TM 1	71568
	TM 2	64708
	TM 3	61964
	TM 4	54320
AÑO 2011	TM 1	58190
	TM 2	63664
	TM 3	67931
	TM 4	74200



**2. PROYECTAR TOTALES
MOVILES**

CAMPANA GAUS

	X	Y
TM1	-7	71568
TM2	-5	64708
TM3	-3	61964
TM4	-1	54320
TM1	1	58190
TM2	3	63664
TM3	5	67931
TM4	7	74200
	0	



a= 64568
b= 258,98

3. PRONOSTICAR VENTAS

Año 2013	PROYECCION TOTALES MOVILES	AÑO 4
Y1 TRIME	66899	9
y2 TRIME	67417	11
y3 TRIM	67935	13
y4 TRIME	68453	15

VENTAS PROYECTADAS 2013

V1	3087
V2	25004
V3	12390
V4	27972
Pronos ventas	68453

PLAN DE VENTAS COCINAS ABBA 2013													
	100%			100%			100%			100%			
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Total
Tendencia de comportamiento de cada uno de esos meses en el periodo de los últimos tres años. % participación	23%	25%	45%	35%	30%	35%	15%	37%	45%	35%	22%	43%	
cantidad (q)	710	895	1482	8751	7501	8751	1859	4564	5947	970	6154	12028	68453
Precio Lista	300.000												
Precio Promedio	300.000												
Venta	213.003.000	258.569.000	444.528.000	2.625.420.000	2.250.360.000	2.625.420.000	557.550.000	1.375.290.000	1.754.160.000	2.937.060.000	1.846.152.000	3.605.368.000	20.535.900.000
Pronóstico totales mviles	3087			25004			12390			27972		68453	

ANALISIS DEL PLAN DE VENTAS

VENTAS BRUTAS	\$ 20.535.900.000
	\$
DESCUENTOS	-
VENTAS NETAS	\$ 20.535.900.000
DESCUENTOS	
PROMEDIO	0,0%
PRECIO PROMEDIO	\$ 300.000

INCREMENTO
ESPERADO 26,0%

EL OBJETIVO DE VENTAS ES VENDER 20.535.900.000 LO CUAL REPRESENTA UN INCREMENTO DEL 26% DEL AÑO ANTERIOR

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Lady Yohana Romero Urra

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1032363698

Nombre Completo Jenny Bahamón Mantoya

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 53080420

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Plan de Mercado ABBA Electrodomesticos 2013

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Lady Yohana Romero</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Jenny Bahamón Montoya</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1032363698</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>53080420</u>
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: <u>Postgrados</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia Mercado</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia Mercado</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 8 febrero / 2013

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo Lady Yohana Romero Urra

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 1032363698

Nombre Completo Jenny Bahamón Mantoya

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 53080420

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

Plan de Mercado ABBA Electrodomesticos 2013

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>Lady Johana Romero</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Jenny Bahamón Montoya</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>1032363698</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>53080420</u>
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: <u>Postgrados</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia Mercado</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia Mercado</u>

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 8 febrero / 2013