

PLAN DE MERCADEO 2012
MAQUINAS DE COSER SINGER



**Universidad
de La Sabana**
INSTITUTO DE POSTGRADOS

MARY ALEXANDRA RAMÍREZ GÓMEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POST GRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL
CHÍA
2012

PLAN DE MERCADEO 2012
MAQUINAS DE COSER SINGER

Proyecto especial de grado

Asesor de Proyecto
Dra. Dora Leonor Acosta Trujillo

MARY ALEXANDRA RAMÍREZ GÓMEZ

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POST GRADOS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA COMERCIAL
CHÍA
2012

Nota de aceptación

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

Chía, Febrero de 2012

TABLA DE CONTENIDO

	Pagina
1. Introducción	8
2. Enunciado del problema	9
3. Formulación del problema	9
4. Objetivos	9
4.1 Objetivos generales	9
4.2 Objetivos específicos	10
5. Justificación	10
6. Delimitación de la investigación	12
7. Marco teórico	14
7.1 Análisis de grupos estratégicos	14
7.2 Análisis Fuerzas competitivas del mercado	15
7.2.1. Amenaza de nuevos competidores	15
7.2.2. Poder de negociación de los proveedores	16
7.2.3. Poder de negociación de los compradores	17
7.2.4. Amenaza de sustitutos	17
7.2.5. Rivalidad entre competidores	18
7.3. Nuevos Principios del Marketing	18
7.3.1. Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor	18
7.3.2. Desarrollar la oferta apuntando directamente al público objetivo de este producto o servicio	19
7.3.3. Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente.	19
7.3.4. Focalizarse en cómo se distribuye / entrega el producto, no en el producto en si	19
7.3.5. Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado	20
7.3.6. Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes	20

7.3.7. Desarrollar métricas y analizar el ROI	20
7.3.8. Desarrollar marketing de alta tecnología	21
7.3.9. Focalizarse en crear activos a largo plazo	22
7.3.10. Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa	22
8. Antecedentes históricos	24
9. Situación Actual	25
10. Diagnostico empresarial	27
10.1 Evaluación Externa	27
10.1.1. Análisis de los grupos estratégicos	27
10.1.2. Análisis Fuerzas competitivas del mercado	29
10.1.2.1. Amenaza nuevos competidores	29
10.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores	30
10.1.2.3. Poder de negociación de los compradores	30
10.1.2.4. Amenaza de sustitutos	31
10.1.2.5. Rivalidad entre competidores	32
10.1.3. Oportunidad	33
10.1.4. Amenazas	33
10.2. Factores internos	33
10.2.1. Análisis de la cadena de valor	34
10.2.2. Fortalezas	34
10.2.3. Debilidades	34
11. Marketing Mix	34
11.1. Producto	35
11.1.1. Maquinas Domesticas	36
11.1.2. Maquinas Industriales	36
11.2. Plaza	37
11.2.1. Retail	37
11.2.2. Distribución	37
11.3. Precio	37
11.4. Promoción	38
11.4.1. Fuerza de ventas	38
11.4.2. Punto de Venta	38
11.4.3. POP y Merchandising	38

11.4.4.	Relaciones Públicas	38
11.4.5.	Publicidad	38
12.	Plan de Mercadeo	39
12.1.	Objetivos	39
12.1.1.	Objetivo General	39
12.1.2.	Objetivos Específicos	39
12.2.	Grupo Objetivo	39
12.3.	Investigación	40
12.3.1.	Metodología	40
12.3.2.	Objetivos de la investigación	40
12.4.	Resultados	40
13.	Plan de Acción	41
14.	Cronograma	42
14.1.	Etapas de lanzamiento Televisión	42
14.2.	Menciones sostenimiento Televisión	42
14.3.	Publicidad Impresa	42
15.	Presupuesto	43
15.1.	Presupuesto Medios	43
15.2.	Presupuesto Calendario Comercial	44
16.	Conclusiones y Recomendaciones	45
17.	Bibliografía	46
18.	Anexos	47
18.1.	Tabla 1: Total maquinas importadas por posición arancelaria	47
18.2.	Tabla 2: Importación Maquinas	47
18.3.	Grafica 1: Volumen de máquinas por importador	48
18.4.	Grafica 2: Participación del mercado año 2010	48
18.5.	Grafica 3: Medición de Impactos en medios en el grupo objetivo	49
18.6.	Grafica 4: Rating promedio canales privados	49
18.7.	Grafica 5: Lecturabilidad Prensa	50
18.8.	Grafica 6: Impactos Publicidad OOH	50
18.9.	Grafica 7: Impactos Medios Alternativos	51
18.10.	Ilustración 1: Tipos de Ojal	51
18.11.	Ilustración 2: Puntadas decorativas	52
18.12.	Ilustración 3: Exhibiciones Puntos de venta	53

RESUMEN

Este trabajo se desarrolló con el objetivo de crear un modelo de comercialización para las máquinas de coser SINGER en Colombia, para lo cual se tuvieron en cuenta aspectos de evaluación tales como el cambio en los hábitos de consumo, las fuerzas competitivas del mercado que la afectan, con el fin de definir un plan de acción a través de una estrategia de mercadeo y publicidad que reactive la marca en la mente de los consumidores.

El proceso inicia con la evaluación del comportamiento de esta categoría en los últimos años a través del volumen de importaciones de máquinas de coser en el país, analizando esta información bajo el modelo de las 5 fuerzas competitivas de Michel Porter para determinar las debilidades y fortalezas de la marca.

Una vez determinado el punto de madurez de la categoría en el país y la posición de la marca SINGER frente a ella, se profundizó en los conceptos básicos del mercadeo de Kotler de las 4P's y partir de allí se identificaron las oportunidades. Es así, como se establece la estrategia general que permite, primero identificar y explotar los valores agregados que posee la marca concentrando los esfuerzos en mejorar el servicio pos venta; segundo, re posicionar la marca a través de medios modernos de comunicación resaltando los valores agregados antes mencionados.

Este plan se diseñó buscando tener un rútero de navegación para el año en curso y así poder construir resultados no solo a corto plazo si no ir abonando para el futuro.

1. INTRODUCCIÓN

Cuando una persona se enfrenta ante un problema domestico de costura como por ejemplo arreglar los uniformes de los niños, coger el dobladillo o entubar un pantalón nuevo, hacer o arreglar la lencería de la casa como cortinas, manteles, toallas, etc., se encuentra ante una necesidad latente que estaba dormida e insatisfecha, la cual puede resolverse de diferentes maneras, varía desde tercerizar este trabajo, hasta hacerlo personalmente en casa; esto depende de los gustos, afinidades, disponibilidad de tiempo y recursos con los que se cuente; al final el consumidor entra a evaluar la mejor alternativa costo-beneficio para tomar una decisión.

Es así como surge un grupo de personas o nicho que decide comprar una máquina de coser. Esta no es una compra rutinaria, independiente de su valor transaccional, es una categoría de productos que está asociada a valores emocionales, a sentimientos de protección y bienestar, a recuerdos de infancia y tal vez a sueños y esperanzas de generar una fuente adicional de ingresos; por lo tanto, es un modelo de toma de decisiones altamente influenciado por fuentes secundarias de información como las referencias de un conocido, amigo, familiar o la misma experiencia que el consumidor haya tenido con una marca en el pasado.

Teniendo en cuenta esto, generar valores agregados con el consumidor y canales de comunicación directos que creen una diferencia entre la variedad de productos que se encuentran en el mercado es de suma importancia, en este sentido, la marca SINGER ha llevado el liderazgo mundial hace más de 100 años, sin embargo, hoy se percibe como un producto viejo, sin novedad y su posicionamiento se ha ido perdiendo en las nuevas generaciones.

2. ENUNCIADO DEL PROBLEMA

La marca SINGER hace 2 años ha crecido su volumen de importaciones en 35%, al igual que su presencia en puntos de venta a nivel nacional; sin embargo, está inmersa en una categoría dominada por productos de origen asiático, con marcas que no ofrecen ventajas competitivas, ni valores agregados, éstos basan su estrategia de comercialización en una constante guerra de precios y en una difusa comunicación que busca confundir a los consumidores creando asociaciones de marca con SINGER, que sigue siendo la líder, por lo que buscan apalancarse en el excelente posicionamiento que tiene la marca.

3. FORMULACION DEL PROBLEMA.

¿Cuáles son las variables del entorno y las fuerzas del mercado que más influyen en la venta de máquinas de coser SINGER en Colombia?

¿Cuáles son las ventajas competitivas que posee SINGER, que la diferencia del resto de máquinas que se comercializan en el país?

¿Qué acciones debe seguir SINGER para reactivar su presencia en la mente de los consumidores?

4. OBJETIVOS

4.1. Objetivo General

Desarrollar un plan de mercadeo para el año 2012 de las máquinas de coser SINGER en Colombia; realizando un análisis externo de la industria y la competencia y un análisis interno de los valores agregados de la marca para finalmente determinar una estrategia que permita reactivar la marca en la mente de los consumidores.

4.2 Objetivos Específicos

- Definir el marketing mix de SINGER en Colombia.
- Definir cuales son los valores agregados y ventajas competitivas que tiene la marca frente a sus competidores.
- Definir el grupo objetivo al cual queremos impactar.
- Realizar un análisis de las estrategias de comunicación para determinar el mejor costo-beneficio para la marca, de acuerdo al grupo objetivo definido.

5. JUSTIFICACIÓN

El cambio en los hábitos de consumo de las máquinas de coser afectó la sostenibilidad de SINGER quien se vio obligada a cerrar sus filiales a nivel mundial y dejar la representación de la marca en distribuidores; hoy en día, la fabricación de las máquinas de coser se concentra en China y desde allí se abastece el mercado mundial, con excepción de Brasil que tiene su planta de producción

En el año 1999 SINGER Colombia cerró sus puntos de venta y su fábrica en el país, liquidó a los empleados y se retiró a manejar la operación desde USA, buscando en Colombia un aliado estratégico otorgando la distribución exclusiva a Colombiana de Comercio, Corbeta, Alkosto S.A. para que le ayudara a colocar las maquinas en los diferentes canales de comercialización, distribución y retail.

Desde este momento SINGER American Trading dejó de hacer presencia de marca en el mercado Colombiano, dejando en manos del distribuidor todas las estrategias de mercadeo y publicidad.

Por otro lado Colombiana de Comercio- Corbeta- Alkosto S.A. como una de las 20 empresas más grandes del país tiene como objeto comercial, la compra y

distribución de un sinfín de productos de fabrica y proveedores, cuyo interés es utilizar los canales de distribución que ofrece Corbeta para llegar al consumidor final; por lo anterior, el objetivo de la compañía es vender y no tiene una estructura interna de mercadeo y publicidad para desarrollar marcas.

Así mismo, es importante mencionar que para la comercialización de máquinas de coser, como en cualquier otro producto, se requiere un conocimiento previo del mercado, sus necesidades y de los consumidores a los cuales se piensa llegar para así determinar el portafolio ideal; por esto, Corbeta manifestó su falta de experiencia en el manejo de este tipo de productos y SINGER sugirió una compañía asesora compuesta por ex empleados de SINGER quienes conocían muy bien el mercado y apoyarían a Corbeta en sus decisiones comerciales como el portafolio ideal, volumen de máquinas y demás ítems; esta empresa a su vez se comprometió a manejar el plan de mercadeo y publicidad de la marca a cambio de un porcentaje de las ventas de SINGER a Colombia.

Así durante 10 años funciono la línea; en donde Corbeta importaba las cantidades y referencias sugeridas por la empresa asesora, SINGER despachaba lo solicitado y las ventas se mantenían con picos y bajos, con periodos de tiempo con sobre stock y otros de agotados, con un mercado completamente desorganizado en políticas de precios, con una competencia cada vez más agresiva y con una penetración de varias marcas genéricas chinas en el mercado que se publicitaban como filiales de SINGER.

Para empeorar el panorama SINGER lanzo en 1998 una línea brasilera nueva la cual tuvo problemas de calidad y fue necesario recoger todas las máquinas que habían en el país y resolver los miles de reclamos de clientes que exigían una respuesta de la marca, no podía ser peor el escenario, la marca estaba perdiendo presencia en el mercado en Colombia y los acuerdos realizados con la compañía asesora acerca del manejo de marca no se veían en la práctica.

Corbeta como emporio no estaba dispuesta a arriesgar su nombre y SINGER reconocía el problema de calidad que había tenido con la línea brasilera pero tampoco quería perder el mercado Colombiano; por lo que se renegocio el

manejo de la línea dándole total empoderamiento a Corbeta para la toma de decisiones y cerrando el apoyo suministrado por la compañía asesora.

A partir del 2009 Corbeta asigno a un grupo de personas para que manejara únicamente la línea de SINGER, encontrara su problemática y solucionara la situación para recuperar el terreno perdido. Hoy en día la línea maneja el volumen de importaciones de hace 20 años, con políticas de comercialización más claras.

A pesar de los avances que ha logrado la marca en los 2 últimos años en cuanto a volúmenes de importación, recuperación de sub-distribuidores y presencia de marca en los puntos de venta; todavía queda un terreno grande por recuperar, y tal vez sea el más complicado, que es recuperar el posicionamiento de la marca dentro la mente del consumidor y reactivarla como una marca actual, joven, viva y diferente al resto del mercado.

6. DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

Este trabajo se basó en un diseño de investigación exploratoria con metodología y técnicas de recolección de datos cualitativas, a través de fuentes secundarias y primarias de información.

En la primera etapa se realizó un análisis de las fuentes secundarias de información evaluando fuentes primarias como la reseña histórica de la marca, las cifras de ventas de los últimos años, los informes de gestión de casa matriz año a año y toda información generada por la marca en el pasado; así mismo se evaluó como fuente secundaria de información externa los reportes del Ministerios de Comercio Exterior acerca de las importaciones de máquinas de coser en el país, los estudios de penetración de medios generados por Ibope, los datos de composición social de la población publicados por el DANE, además del apoyo metodológico en libros y publicaciones de expertos en el tema de mercadeo y ventajas competitivas para la construcción del marco teórico.

Una vez evaluada la información recopilada, se profundizó en los temas más relevantes para la investigación a través de un diseño exploratorio, con técnicas de recolección de datos también exploratorias, como entrevistas a profundidad, a través de las cuales se obtuvo información importante acerca de la evolución del mercado de máquinas en el país, el cambio del perfil de los consumidores y el posicionamiento de la marca.

Teniendo en cuenta lo anterior, se especifica que el alcance de este trabajo será hasta la formulación de un plan de mercadeo de la marca SINGER para el año 2012, el cual plantea estrategias que deben verse reflejadas en una mayor participación del mercado, en un posicionamiento en un nicho más moderno y en un claro reconocimiento de valores agregados; resultados que solo podrán ser evaluados en el año 2013 y a través de empresas consultoras expertas en investigación de mercados.

Este trabajo se desarrolló en un periodo de tiempo aproximado de 6 meses arrancando en septiembre de 2011 y finalizando en febrero del año 2012.

La empresa a la que se le desarrolla el plan de mercadeo de la marca SINGER es a Colombiana de Comercio, Corbeta, Alkosto, S.A. quien posee la distribución exclusiva de la marca en el país.

7. MARCO TEÓRICO

Para el desarrollo del plan de mercadeo de SINGER en Colombia se utilizó como guía los 10 principios del Nuevo Marketing propuesto por Philips Kotler¹ y la metodología propuesta en el libro “Estrategias Competitiva”² de Michel Porter

Kotler parte de la base que el Marketing tal como se conoce está acabado y tiene que evolucionar hacia algo mucho más acorde con el tiempo actual, en donde la inmediatez de la información y la segmentación total, han cambiado completamente los hábitos de consumo

Por su parte Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas que realiza una empresa para crear una posición defendible dentro de un mercado, acciones que están enmarcadas en las cinco fuerzas competitivas.

Dentro de esta metodología se desarrollaran temas como el estudio de la competencia a través del análisis de grupos estratégicos, el análisis de las fuerzas competitivas del mercado y los principios del nuevo marketing

7.1. Análisis de Grupos Estratégicos

Al realizar un análisis de grupos estratégicos se busca segmentar las empresas que tienen características muy similares; estas similitudes se pueden establecer ya sea a través de productos que satisfacen la misma necesidad compitiendo en el mismo canal de comercialización, en cuanto a políticas de precios o en posición de costos. Las variables a tener en cuenta son definidas por el objetivo del estudio y el tipo del mercado.

¹ Fundamentos de Mercadotecnia; Philips Kotler, 1988

² Estrategia Competitiva ; Michael E. Porter, 1980

Para poder definir los grupos estratégicos se utilizan mapas estratégicos, los cuales se estructuran en dos dimensiones y con dos variables, que en este caso son el precio y la calidad, que tienen una relación directamente proporcional; finalmente el tamaño de los círculos representa la participación del mercado que tiene ese grupo estratégico.

7.2. Análisis Fuerzas Competitivas del mercado

Porter plantea la herramienta de las fuerzas competitivas para analizar la estrategia a seguir en un negocio determinado y conocer la atractividad de este. El análisis de las fuerzas competitivas se logra por la identificación de 5 fuerzas competitivas, que son: Riesgo de ingreso, Proveedores, Compradores, Nivel de rivalidad y Bienes sustitutos. Lo que realmente importa del análisis de las fuerzas del mercado es que no se deben analizar por separado; estas fuerzas a su vez se componen de fuentes las cuales determinan su comportamiento y es sobre ellas donde se debe actuar para influir sobre las otras fuerzas.

7.2.1. Amenaza de nuevos competidores

Cuando un sector presenta altas tasas de crecimiento y rentabilidad, empieza a ser observado por nuevos inversionistas como un mercado atractivo; razón por la cual empiezan a ingresar nuevos competidores, con nuevas capacidades y diferentes visiones poniendo en peligro la estabilidad y crecimiento de las empresas que actualmente allí se encuentran.

La idea es que al evaluar esta fuerza las empresas se ubiquen para determinar qué tan preparadas están para recibir nuevos competidores, que tan probable y vulnerable es el mercado en el que están y que tan protegidos pueden estar para impedir una incursión.

Para impedir el ingreso de nuevos competidores, las empresas que componen el sector deben desmotivar la inversión directa a través de la creación de barreras de entrada; estas barreras se dividen en tres: las barreras de entrada por costos, las barreras de entrada por posicionamiento y las barreras de entrada que no caben en las categorías anteriores.

7.2.2. Poder de Negación de los Proveedores

Este poder se refiere al hecho de que una empresa consolidada en un mercado, conoce su elasticidad al precio, la curva de demanda y oferta, en cierta medida predice los factores externos que lo pueden afectar y de esta misma manera se prepara para hacerles frente; de acuerdo a esto, su comportamiento puede influir en el desarrollo del sector por ejemplo a través del aumento o disminución de los precios, de la calidad, o de las cantidades demandadas u ofrecidas de algún producto, servicio o insumo.

Lo anterior indica que el poder de negociación de los proveedores puede desestabilizar un sector y poner en riesgo su rentabilidad o se apodera de la rentabilidad del sector, por lo tanto es de mucha pertinencia su análisis.

El nivel del poder de los proveedores está determinado según Porter por los siguientes factores:

- Un proveedor es poderoso si un sector está concentrado, es decir que las empresas que componen el sector son pocas.
- La carencia de productos sustitutos, de los productos que ofrecen los proveedores.
- Si el sector analizado no es representativo para los proveedores.
- Si el producto del proveedor es un insumo fundamental para el sector analizado.
- Si los productos del proveedor son patentados y por lo tanto genera altos costos de cambio.
- La posibilidad que el proveedor se integre hacia delante.

Es importante mencionar que las variables antes mencionadas pueden presentarse en diferentes tiempos, modos, lugar e intensidad pero al final terminan siendo determinantes en el desarrollo de un sector.

7.2.3. Poder de Negociación de los Compradores

Cuando Porter habla del poder de negociación de los compradores se refiere al comportamiento de los canales de distribución y su poder de negociación; esta es una de las fuerzas de mayor relevancia porque no importa el producto que desarrolle una empresa si no tiene compradores interesados o como llevar los productos o servicios al consumidor final pues pierde el valor real el producto y se convierte en un valor relativo de oferta y demanda.

En esta fuerza también hay una serie de factores como son:

- Un canal es poderoso cuando el sector está concentrado, es decir cuan en el sector que conforman los canales hay muy pocas empresas.
- Lo que compra el canal es mayor de lo que vende el productor.
- Lo que vende el productor solo representa una pequeña parte de las compras del canal.
- Que tan importante es el producto para el comprador.
- Que tan alto es costos cambiar el producto por el de otro proveedor.
- Las utilidades del comprador son bajas, por lo tanto, exige que los precios del productor sean bajos.
- La posibilidad que el comprador se integre hacia atrás.
- Cuanta información tiene el comprador sobre su proveedor.

7.2.4. Amenaza de Sustitutos

Esta fuerza evalúa la importancia que tienen los productos que debido a una innovación en características o mejoramiento de calidad pueden entrar a ser competidores en varios sectores y reemplazar la demanda de otros productos o

servicios, lo más importante de evaluar es la influencia que ejercen estos en el precio de venta de los productos del sector analizado.

7.2.5. Rivalidad entre competidores

“Porter identifica los siguientes factores que fungen como fuentes de la rivalidad”³

- Sector poco concentrado, muchas empresas compitiendo en el sector.
- Crecimiento de la demanda. La rivalidad se presenta cuando la demanda presenta tendencias de decrecimiento.
- Cuando los costos fijos son altos las empresas del sector requieren de toda su capacidad para cubrir estos costos.
- SDI⁴ muy bajo.
- Barreras de salida, Estas se presentan en tres tipos económicas, estratégicas y emocionales.

7.3. Nuevos Principios del Marketing

Para Philip Kotler, existen 10 nuevos principios de Marketing que son:

7.3.1. Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor

Debido a que la información está a la mano de todo el mundo y a toda hora, los consumidores cada vez están mejor informados y son más exigentes sobre lo que desean adquirir; por lo tanto, la venta debe estar concentrada en escuchar al cliente, sus necesidades y deseos y buscar productos y servicios que de verdad satisfagan sus necesidades porque ellos cada día saben más hacer valer sus derechos y la promesa de venta se debe cumplir; cada venta es un momento único para crear experiencias inolvidables, para demostrar los valores agregados y crear relaciones a largo plazo

³ Restrepo, Fernando, Interpretando a Porter, Centro Editorial Del Rosario, 2004.

⁴ En el libro de Interpretando a Porter Luis Fernando Restrepo explica que Philip Natterman Identifico SDI (strategi difenrence index) que mide el grado de diferenciación que existe en un sector.

7.3.2. Desarrollar la oferta apuntando directamente solo al público objetivo de este producto o servicio

Kotler cita a Tony Rielly, ex CEO de Heinz Foods: “Busca un nicho de mercado y luego asegúrate de que hay mercado para este nicho”; de acuerdo a esta premisa segmenta a la población en varios nichos de acuerdo a sus ingresos y a rasgos del perfil psicografico de las personas en 21 grupos.

7.3.3. Diseñar las estrategias de marketing desde el punto de vista del cliente

Una vez defino el mercado al cual se va a dirigir hay que concentrarse en la propuesta de valor que se le ofrece al cliente y la cual debe comunicarse a través de la campaña de marketing; este debe ser el foco de la comunicación y no como antes las características del producto.

Para determinar cuál es la propuesta de valor Kotler aconseja:

- Identificar las expectativas del cliente actual o potencial.
- Decidir por cuales de estos valores se va a competir
- Analizar la habilidad de la organización para dar esos valores a los clientes.
- El mensaje que se debe comunicar y vender, es acerca del valor que se transmite, no a cerca de las características del producto.
- Asegurarse de dar el valor prometido y que con el tiempo va a mejorar y ampliando este modelo de valor.

7.3.4. Focalizarse en cómo se distribuye / entrega el producto, no en el producto en si

La idea es encontrar una forma de redefinir la red de distribución y entrega, para ofrecer a través de esto un valor agregado y diferencial al usuario

7.3.5. Acudir al cliente para crear conjuntamente más valor: el rol de la empresa ha cambiado

Para esto es importante revisar la evolución que ha tenido el marketing; empezando por el marketing transaccional, en los años 50, en donde la empresa definía y creaba valores para los consumidores; pasando por el marketing relacional, en la década de los 80 hasta hace poco, en donde la empresa se centraba en atraer, desarrollar y fidelizar a los clientes rentables; y finalizando ahora con el marketing colaborativo, en donde el esfuerzo se centra en colaborar con el cliente para que juntos creen nuevas y únicas formas de generar valor.

Este marketing colaborativo se puede desarrollar desde 2 puntos:

- Ofreciendo una línea amplia de productos, de manera que el cliente pueda encontrar el que más se acerca a sus deseos.
- Tenerlo todo a punto para adaptar nuestro producto a las necesidades específicas de un cliente.

7.3.6. Utilizar nuevas formas de alcanzar al cliente con nuestros mensajes

Los nuevos medios de comunicación ya no son una alternativa sino una obligación para llegar a nuevas generación y como medios de contacto entre la empresa y el cliente.

Pero es importante que la utilización de estos medios sea con consentimiento de los usuarios para no invadir su privacidad y espacios; y buscando transmitir el mensaje de forma clara, oportuna y rápida.

7.3.7. Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la Inversión)

Es importante disponer de un cuadro de mandos que ofrezca una visión exacta de cómo están evolucionando cada uno de los factores que intervienen en el proceso de ventas.

A continuación algunas de las métricas que Kotler considera indispensables:

Acerca del producto:

- Mejoras en la calidad: medir cuantas mejoras se han implementado en nuestros productos.
- Porcentajes de ventas de los nuevos productos
- Beneficio generado por producto

Segmentación de clientes:

- Satisfacción del cliente
- Precio medio de las ventas a un cliente
- Número de quejas de clientes

Acerca de los mercados:

- Penetración de mercado
- Cuota de mercado
- Incremento en ventas
- Beneficios

7.3.8. Desarrollar marketing de alta tecnología

Aunque la tecnología es necesaria, no lo es en el mismo grado para todas las empresas. Tampoco consiste solamente en implementar un CRM o un ERP.

Los 8 pilares de la alta tecnología aplicada al marketing son:

- La realización de análisis predictivos
- La automatización de las ventas: el objetivo es dotar a los vendedores de poder de negociación. Para ello deben conocer en tiempo real el estado del stock, los márgenes por producto, etc.
- La automatización del marketing: hay muchos subprocesos de marketing que pueden automatizarse.
- La creación de modelos: ingeniería del marketing

- La creación de tablas de procesos: representación gráfica de los procesos como el crecimiento en nuevos clientes, cobro a los clientes, facturación, etc.
- La creación de tablas de desempeño: Resultados desglosados por concepto y por persona.
- La dirección de las campañas
- La dirección de los proyecto.
- Un nuevo product management

7.3.9. Focalizarse en crear activos a largo plazo

Los 6 factores claves para crear activos a largo plazo:

- Ser honestos con nuestra marca
- Ser honestos con nuestros clientes
- Ofrecer un servicio de calidad
- Mantener buenas relaciones con nuestros accionistas
- Ser consciente de nuestro capital intelectual
- Crear una reputación corporativa

Es de destacar la diferencia entre una empresa orientada a beneficios, respecto a una empresa orientada a conseguir la lealtad de los clientes.

La empresa orientada a beneficios: reduce los costes, substituye personas por tecnología, reduce el precio y el valor de los productos, consigue muchos clientes.

La empresa orientada a la lealtad de los clientes: invierte en activos de marketing, da poder a sus empleados utilizando tecnología, procura reducir el precio de los productos para premiar al cliente, indaga cómo puede dar más valor a su cliente, selecciona a los clientes que consigue.

7.3.10. Mirar al marketing como un todo, para ganar de nuevo influencia en tu propia empresa

El marketing afecta a todos los procesos de una empresa y esto es lo que debemos transmitir en nuestra propia empresa.

Las decisiones tomadas en marketing afectan a los clientes, a los miembros de la empresa y a los colaboradores externos. Juntos deben definir cuál será el mercado al que se dirige la empresa. Juntos han de descubrir cuáles son las oportunidades que aparecen en el mercado, y juntos deben descubrir que capacitaciones e infraestructura será necesaria para llevarlo todo a cabo.

La intervención de estos 3 factores: los clientes, la empresa y la red de colaboradores, en el marketing de nuestra empresa, es lo que demuestra que la empresa va por buen camino y que está empezando a aplicar las reglas del Nuevo Marketing.

8. RESEÑA HISTORICA

A finales del siglo XVIII con la revolución industrial el mercado de la costura también cambió y esta oportunidad fue capitalizada por Isaac Merrit SINGER quien en 1850 perfeccionó una máquina de coser, cambiando la aguja, para que se moviera en forma vertical y así evitar que se enredara el hilo. Este pequeño cambio desarrolló una gran industria de productos de confección y costura y revolucionó la forma de coser en todos los hogares del mundo.

Así en 1851, empieza la historia de SINGER Corporation, fundada como I.M. SINGER & Co. por Isaac Merrit SINGER y su socio Edward S. Clark; posteriormente fue rebautizada en varias ocasiones hasta llegar a The SINGER Company en 1963.

Con el desarrollo de las máquinas de coser se impulsó un mercado enorme que giraba en torno al papel que desarrollaban las mujeres en los hogares, esta tendencia posicionó las máquinas de coser como un bien infaltable que produjo una de las industrias más prosperas de los años 60 y 70.

Este mercado creó un estilo de vida en las mujeres de esta época, quienes encontraban en la costura un hobby y una forma de atender a sus esposos e hijos, de hecho era una obligación para las mujeres saber cocinar y coser para formar una familia.

Por esta razón SINGER como marca logró tener un gran posicionamiento a nivel mundial y el top of mind en la categoría. Todo el mundo conocía e identificaba la marca, habían crecido con ella y era sinónimo de calidad y respaldo

Sin embargo, con los cambios del rol de la mujer en la sociedad y la falta de tiempo para dedicarle a la familia, la industria de la costura y por lo tanto de las máquinas de coser, cambió. Hoy en día las mujeres trabajan, estudian y están fuera de sus hogares la mayor parte del tiempo, los requerimientos de costura son atendidos por terceras personas que se dedican exclusivamente como negocio a arreglar la ropa de otras personas, lo que se conoce como la costurera del barrio.

Así mismo, la industrialización ha convertido la ropa en un producto de fácil acceso, con nuevas tendencias y cortes que hacen que cada vez más, la gente compre su ropa ya finalizada a excelentes precios, disminuyendo considerablemente el número de personas que la elaboran en casa, siendo en una relación de costo beneficio, mejor comprar la ropa elaborada por grandes empresas.

Por lo anterior, el mercado de las máquinas de coser dejó de ser una industria prospera y vigente, para convertirse en un mercado relegado a la industria de la confección y a un pequeño grupo de señoras que todavía encuentra en la costura un pasatiempo.

9. SITUACION ACTUAL

SINGER American Trading es una empresa con presencia a nivel mundial, cuenta con cerca de 1000 empleados directos y un millar. Su operación mundial está dirigida desde Casa Matriz en Tennessee (Estados Unidos) y desde allí se soportan a los gerentes regionales.

Su producción está concentrada en 2 plantas propias, una en Brasil, otra en México y varias maquilas en Asia desde donde abastecen toda la demanda global. El negocio pilar es la fabricación, distribución y venta de máquinas de coser, sin embargo, tiene varias unidades de negocios que lo soportan como son agujas, planchas y accesorios para máquinas. Los negocios de pequeños electrodomésticos, de investigación y desarrollo espacial cerraron hace muchos años.

En los años 90 la empresa tuvo que cerrar puntos de venta directos a nivel mundial, declararse en quiebra y liquidar al 80% de sus empleados. En la década siguiente, surgió una nueva era en esta compañía en donde a través de distribuidores SINGER logró mantener su presencia en más de 30 países y focalizarse en el negocio pilar.

Hoy SINGER dejó de ser una de las empresas más grandes del mundo aunque sigue conservando su liderazgo en el mercado de máquinas de coser gracias a la redefinición de un negocio que parecía desaparecer, ya que concentró sus esfuerzos en mantener un pequeño nicho de mercado, bajar sus costos operativos y tercerizar muchos procesos.

La situación de Latinoamérica es muy similar a la del resto del mundo, los principales mercados son México y Brasil, por ello siguen manteniendo abiertas sus fábricas, las cuales abastecen su demanda nacional; excluyendo estos 2 países, le siguen en volumen de Argentina, Colombia y Venezuela.

Al analizar estos 3 países el de mayor potencial y desarrollo es Colombia, ya que Venezuela con sus políticas gubernamentales ha alejado mucho a los inversionistas extranjeros y en especial a Estados Unidos. Por su parte, Argentina está atravesando una crisis de liquidez que afecta el consumo per cápita y el consumo en general.

Colombiana de Comercio es consciente del gran crecimiento que ha tenido la marca en los últimos 3 años, del 2009 al 2010 el volumen de ventas de máquinas creció un 63% y del 2010 al 2011 un 50%, mientras la organización crecía un 23% y 19% respectivamente; sin embargo, en un negocio tan grande y con un portafolio tan diverso SINGER representa el 1% de las ventas anuales de la compañía.

10. DIAGNOSTICO EMPRESARIAL

10.1. Evaluación externa

10.1.1. Análisis de grupos estratégicos

Dentro del mercado de máquinas de coser, existen varios participantes entre los que se encuentran productores con marcas reconocidas que cuentan con garantía y respaldo, como Brother, Janome y otros productos con marcas desconocidas que no tienen durabilidad y son de origen asiático.

Para analizar los grupos estratégicos nos basaremos en la información de máquinas de coser importadas en el año 2010 suministrada por el Min de comercio Exterior, pero es importante mencionar que las cifras pueden no ser exactas por las siguientes razones:

- Bajo el mismo código arancelario se pueden importar maquinas industriales pequeñas o grandes, este código no discrimina la funcionalidad de las máquinas y su descripción es muy amplia, lo que permite que sea interpretado a juicio del importador, de acuerdo a esto bajo el mismo código arancelario, cabezas de máquinas, se puede importar maquinaria diseñada para diferentes usos; por ejemplo, Coltejer bajo este código puede traer unas máquinas para hacer tela, Armi para pegar sus etiquetas y SINGER para la elaboración de prendas de vestir; al final los mercados son muy diferentes y la cifras no pueden ser equiparables.
- Debido a la falta de claridad en la descripción del código arancelario un importador puede importar una maquina domestica como industrial, con el fin de pagar menos aranceles, ya que el de las maquinas industriales es del 5% y

de las domesticas del 12%, así mismo, en el manifiesto de importación en la descripción de la mercancía importada relacionan información que no permite establecer exactamente el tipo de producto que entro al país.

- La facilidad para crear pequeñas y medianas empresas en el país y los incentivos a los importadores han producido la creación de una gran cantidad de empresas de papel que importan diferentes tipos de productos sin una marca registrada que al llegar al país crean una marca, la lanzan al mercado y de acuerdo a los resultados siguen trayendo más o cierran esa empresa y crean otra para comprar otro tipo de productos a otro fabricante asiático; por lo anterior, según el informe del Min de comercio hay más de 180 importadores de máquinas de coser en el país pero en el mercado no se encuentran más de 10 marcas vigentes, algunas hacen presencia solo por un periodo de tiempo determinado y no se vuelven a ver y otras son más constantes en el tiempo, por lo tanto determinar las marcas reales que compiten con SINGER es muy complejo e incierto.

De acuerdo a lo anterior, para este estudio se tendrán en cuenta los 2 competidores más fuertes del mercado, Brother y Janome, el resto de máquinas chinas serán asociadas como un solo competidor denominado otras marcas.

Los criterios que se van a definir para la selección del grupo estratégico son precio y calidad. Al diagramar la posición de los competidores de máquinas de coser en Colombia frente a los criterios de precio y volumen podemos observar que la posición relativa de SINGER dentro del grupo estratégico es atractiva, ya que busca mantener un equilibrio frente al precio y la calidad del producto que ofrece, conservando una gran participación del mercado.

10.1.2. Análisis fuerzas competitivas del Mercado

10.1.2.1. Amenaza de nuevos competidores

El mercado de máquinas de coser sigue siendo un mercado atractivo para el ingreso de nuevos competidores, este mercado en Colombia está asociado a las mujeres y es visto como una fuente de ingresos adicional o un generador de empleo informal, por lo cual, recibe el apoyo del gobierno a través de programas que incentivan la compra de productos para la creación de PYMES y son reforzados con líneas de crédito conocidas como microcrédito, con unas condiciones de tiempo, tasas de interés y requisitos más flexibles.

Así mismo, hoy en día el Estado cuenta con programa de educación gratuita en entidades como el SENA que permiten a las personas aprender una labor netamente práctica, para que se conviertan rápidamente en personas activamente productivas para la sociedad.

Adicionalmente, el mercado de la moda en el país a comienzos de siglo presentó un auge que produjo que las grandes empresas textiles buscaran formas de tercerizar la mano de obra e invertir en compra de nueva maquinaria para satisfacer esta demanda, lo que trajo como consecuencia la proliferación de talleres satélites que ayudaban a evacuar los picos de producción de estas empresas; este mercado se focalizó en la importación de máquinas industriales y produjo un fuerte crecimiento en los años 2007 y 2008 ⁵, sin embargo, las nuevas políticas en comercio exterior como los tratados de libre comercio han frenado el crecimiento de la industria textil en los años venideros en cuanto a inversión en compra de nuevos equipos.

⁵ Ver Anexos: Tabla 1

10.1.2.2. Poder de negociación de los proveedores

En el mercado de máquinas de coser en Colombia, los agentes que intervienen juegan varios roles, mientras en algunas ocasiones son clientes de SINGER, en otras pueden ser sus competidores importando máquinas de origen asiático y en algún momento hasta juegan un papel de proveedores, bien sea de servicios como por ejemplo capacitación y entrenamiento en el uso adecuado de una maquina, hasta en el suministro de repuestos y centros de servicio.

Este poder se les otorgo cuando SINGER se retiró del país y líquido a sus empleados, lo que produjo que gran parte de ellos crearan negocios propios de venta de máquinas, no solo con el conocimiento profundo del producto y el mercado, si no siendo conscientes de la oportunidad de negocios que se creaba y el poder que ellos adquirirían al ser parte de toda la cadena.

Estos ex empleados de SINGER, querían seguir comercializando la marca pero con sus propias condiciones y al encontrar que esto no era viable, decidieron empezar a importar sus propias máquinas de origen chino bajo marcas desconocidas y a precios muy bajos.

Al revisar el comportamiento del mercado, se puede observar que este creció el 30 % del 2007 al 2008, como consecuencia del ingreso de marcas desconocidas, pero cayó un 16% en el 2009 y vuelve a recuperarse en el año 2010 con un crecimiento del 40%.

6

10.1.2.3. Poder de negociación de los compradores

⁶ Ver Anexos: Tabla 2

Los mayores compradores de máquinas de coser en el país son mujeres ubicadas geográficamente en todo el territorio nacional, en las grandes ciudades existe una diversificación de productos y la oferta es muy abundante, pero en otras ciudades pequeñas la disponibilidad de productos, más de un mercado tan especializado, es muy escasa por lo tanto, la buena distribución logística que pueda tener una compañía, la rapidez y oportunidad en los despachos y la posibilidad de entrega en otras regiones, le dan a los compradores mayor poder de negociación.

10.1.2.4. Amenaza de Sustitutos

En este mercado no hay productos que sustituyan completamente la labor de una máquina, a excepción de la compra de los productos terminados o la costura manual, sin embargo, para analizar la demanda de las maquinas es más apropiado hacerlo de acuerdo a su categoría, siendo una sustituta de la otra.

De acuerdo a lo anterior, es importante evaluar el surgimiento de un nuevo nicho de mercado en mujeres amas de casa cuya fuente de ingresos se basa en la máquina de coser, creando pequeños talleres de confección y costura que atienden la demanda de un barrio. Para esta labor se puede adquirir tanto una maquina doméstica como una industrial, todo depende del flujo de trabajo y de las necesidades.

Para esta toma de decisión se deben evaluar aspectos como el costo beneficio de una maquina domestica vs una industrial, porque el costo de una máquina industrial es casi 3 veces más que el costo de una maquina doméstica; anteriormente, las máquinas domésticas requerían una mesa especial para empotrarla y así poder utilizarla, mientras hoy son más livianas, prácticas y que permiten ser utilizadas sobre cualquier superficie lisa, pero sus puntadas por minuto, su motor y capacidad no permiten desarrollar trabajos pesados, mientras que una maquina industrial, sigue requiriendo una mesa especial, pero tiene un

motor con capacidad para 1000 puntadas por minuto y una cabeza de maquina especializada en una función, lo cual le permite ser parte del proceso de confección a escala.

10.1.2.5. Rivalidad entre competidores

La explicación del crecimiento del 2007 al 2009 está en el auge de importación de marcas chinas quienes llegaron a quitarle participación a SINGER, Janome y Brother como líderes y empezaron a tomarse el mercado a través de una guerra de precios con modelos de comercialización informal; es decir, una gran cantidad de importadores que buscaban en las fábricas asiáticas modelos de máquinas económicas, compraban uno o dos contenedores de ellas, registraban una marca en el país para venderlas con márgenes muy bajos y sin crear una relación a largo plazo con sus clientes porque la calidad de sus productos no se los permitían.

Esto sumado al mal comportamiento en los niveles de inventarios del país, con periodos de sobre stock y otros de escases de producto y paralelamente al lanzamiento de una nueva línea de SINGER en el 2008, que presento problemas de calidad, produjo al final una caída del mercado en general en el año 2009, año en el cual se reexportaron las máquinas de la línea con problemas de calidad de SINGER y hubo gran cantidad de pequeños importadores de marcas desconocidas que se quebraron por falta de liquidez.

Esta situación favoreció a SINGER a largo plazo porque mientras el mercado de marcas desconocidas decrecía su participación del 43% en el 2009 al 27% en el año 2010 frenando un poco la guerra de precios, SINGER capitalizo sobre esto recuperando mercado del 25% al 44% respectivamente ⁷

10.1.3. Oportunidades

⁷ Ver Anexos: Grafica 1

Hoy en día el mercado de máquinas sigue estando muy penetrado con marcas desconocidas y es ahí donde está la oportunidad de crecimiento para SINGER, ya que si bien es cierto estas marcas compiten con precios más bajos, los clientes también han aprendido que la calidad y el respaldo juegan un papel muy importante en la adquisición de un producto que se convertirá en su fuente de ingresos.

Para SINGER el mayor reto es recalcar los valores agregados de la marca en la comunicación y hacerlos perceptibles a los consumidores. Así mismo, potencializar el apoyo de los programas de gobierno para crear alianzas en los mercados en los que estos pueden ser beneficiados.

10.1.4. Amenazas

Una de las grandes amenazas es la guerra de precios, en donde SINGER no puede competir debido a sus altos estándares de calidad y valores agregados, sin embargo la mayor amenaza es la falta de recordación de la marca en las nuevas generaciones, en donde a pesar de seguir conservando el top of mind de la categoría la percepción que esta evoca es de un producto antiguo y discontinuado, de la maquina negrita de la abuelita

10.2. Factores internos.

10.2.1. Análisis de la cadena de valor

La estrategia de comercialización focalizada en valores agregados y no en precio ha permitido fortalecer el canal intermediario con un gran equipo humano conocedor del mercado que acompaña a los clientes en todo el proceso de la venta, a través de planes de mercadeo, material promocional, actividades de evacuación, contratos de volumen, participación en calendarios comerciales,

etc. convirtiéndose este en el diferencial de compra que ha llevado a la marca a recuperar mercado frente a competidores tradicionales y marcas desconocidas⁸.

10.2.2. Fortalezas.

La estrategia de relacionamiento estructurada bajo una fuerza de ventas especializada y altamente calificada que se enfoca no solo en el proceso de preventa, sino también en un fuerte servicio post venta para brindar el mejor servicio a todos los involucrados en la comercialización de máquinas en el país, es un factor diferencial entre el trabajo que desarrollan las otras marcas y el de SINGER.

Este recurso humano está involucrado incluye un asesor especializado que atiende al cliente a domicilio y le brinda asesoría personalizada acerca del uso de las máquinas, capacitación a sus dependientes en técnicas de venta, asesoría en manejo de inventarios apoyado en planes de evacuación, hasta el cobro de la cartera; esto respaldado por un apoyo back office de logística, desarrollo humano, área comercial, cartera, mercadeo y en fin toda una sinergia de una de las compañías más grandes del país.

No cabe dudas, que adicional a lo anterior, la marca SINGER genera un respaldo en el mercado que le ha permitido no solo mantenerse sino seguir siendo el líder en su categoría por su top of mind.

10.2.3. Debilidades

Colombia de Corbeta es una compañía de tan grande envergadura, en donde SINGER es un proveedor más de los 70 que maneja la distribuidora, los procesos internos son complejos y lentos; esto porque cada área es independiente y en muchas ocasiones el engranaje de los intereses de cada una impiden el flujo rápido de

⁸ Ver Anexos: Grafica 2

los procesos, lo que al final el cliente percibe como desidia y falta de oportunidad en las respuestas.

Adicionalmente, la marca SINGER no ha hecho presencia en medios de comunicación en los últimos 10 años, lo que ha generado un proceso de divulgación uno a uno, situación que es poco eficiente en impacto para despertar un interés en el consumidor.

11. MARKETING MIX

11.1. Producto

El mercado de máquinas de coser se divide en 2, familiares o industriales, lo que determina esta categorización son las características del producto y modo de uso. Una maquina familiar o domestica está diseñada para atender la demanda de trabajo de una familia o grupo pequeño de personas, con un uso diario máximo de 8 horas con intervalos de receso, las características predominantes en la decisión de compra son el diseño, las puntadas decorativas, los accesorios y la funcionalidad de estas como es el tipo de ojal y enhebrador. Por otro lado, las maquinas industriales están diseñadas para atender la demanda de una empresa dedicada a la confección y costura por lo que pueden trabajar las 24 horas del día, su característica es la especialidad en las funciones por referencia, es decir, hay maquinas dedicadas solo a una función del proceso productivo en la elaboración de una prenda. Otro factor decisor es la relación costo- beneficio en el tiempo, donde es evaluada como una inversión que debe tener un ROI a mediano o corto plazo, con una excelente calidad que garantice la sostenibilidad de una producción.

11.1.1. Maquinas Domesticas

Las características funcionales más representativas de una máquina de coser domestica son:

- Ojal: Puede ser de 4 Pasos o de 1 paso (automático) ⁹
- Enhebrador: Es la forma como se puede insertar el hilo dentro de la aguja puede ser manual o automático a través de una pequeña palanca exterior que ayuda a realizar esta tarea.
- Puntadas decorativas: se utilizan para decorar las prendas, con ellas se puede realizar bordados sencillos ¹⁰

Actualmente SINGER en Colombia comercializa cerca de 6 referencias de máquinas domesticas de uso manual, 4 referencias digitales y 1 fileteadora familiar, en donde se pueden encontrar maquinas muy básicas de 7 puntadas hasta digitales de 98.

11.1.2. Maquinas Industriales

Las maquinas industriales se clasifican de acuerdo a su uso y así mismo se denominan, cada una de ellas cumple una función en el proceso de producción de una prenda, las cuales también hacen parte del portafolio que comercializa Corbeta:

- Maquina Plana: Esta máquina solo hace puntada recta y su fortaleza radica en el número de puntadas por minuto (PPM).
- Maquina 20U: Su principal característica es que tiene punta recta y zigzag
- Maquina Fileteadora Industrial: Diseñada para realizar los acabados de cualquier tipo de costura
- Maquina Collarín: Su funcionalidad es muy específica, se usa en especial en la elaboración de ropa interior y vestidos de baño.

⁹ Ver Anexos: Ilustración 1

¹⁰ Ver Anexos: Ilustración 2

11.2. Plaza

11.2.1. Retail

Actualmente la línea se comercializa en 7 cadenas a nivel nacional: Alkosto, Alkomprar, K-tronix, El Éxito, Colsubsidio, La 14 y Flamingo.

11.2.2. Distribución

Los antiguos funcionarios de SINGER en todo el país crearon puntos de venta dedicados a la comercialización de máquinas de coser de todas las marcas, este tipo de negocios son conocidos como Maquineros y a través de ellos se llega al consumidor final.

Así mismo la línea se vende en otro tipo de formato de negocios conocido como electrónicos, estos negocios están dedicados a la compra al por mayor de productos electrónicos de línea blanca, marrón y electro menores para su posterior venta al consumidor final ya sea a través de sus puntos de venta o su fuerza de ventas propia.

11.3. Precio

La línea SINGER en Colombia maneja una diferenciación de portafolio por canal, retail y distribución, permitiendo una política de precios más competitiva y una dinámica promocional más activa, en donde a través de PVP sugeridos se puede garantizar el margen bruto a toda la cadena de abastecimiento y se evita la guerra de precios que perjudica la imagen de marca.

11.4. Promoción

11.4.1. Fuerza de ventas

Corbeta tiene una estructura de ventas especializada en la línea que data de aproximadamente 30 personas a nivel nacional entre vendedores y promotoras de punto de venta.

11.4.2. Punto de venta:

Con el fin de ganar presencia en los diferentes puntos de ventas desde hace 1 año aproximadamente se redefinió los lineamientos de exhibición de la marca, el uso de la misma por parte de los sub-distribuidores y se diseñó muebles de exhibición para los diferentes canales ¹¹

11.4.3. POP y Merchandising

Continuamente se realiza material POP y de merchandising como

- Volantes Cotizadores
- Afiches
- Libretas
- Esferos
- Camisetas
- Cachuchas

11.4.4. Relaciones Publicas

Durante todo el año la marca participa en el calendario comercial de Corbeta y las cadenas, con una gran presencia en las ruedas de negocios.

11.4.5. Publicidad

- Pauta en revistas especializadas como Patrones de Moda, Croche y tejer, entre otras.
- Participación en separatas y publicaciones de las cadenas.
- Insertos en periódicos regionales de mayor circulación.

¹¹ Ver Anexos: Ilustración 3

- Cuñas radiales en emisoras Regionales

12. PLAN DE MERCADEO

12.1. Objetivos

12.1.1. Objetivo general

Hacer un relanzamiento de la marca en medios masivos a través de estrategias BTL y ATL con el fin de reactivarla en la mente del consumidor y en el mercado.

12.1.2. Objetivos Específicos

- Crear un calendario comercial unificado para la marca
- Realizar un plan de medios que incluya medios no tradicionales de comunicación como avisos en los transportes masivos, vallas móviles, internet, entre otros.

12.2. Grupo Objetivo

El grupo objetivo está concentrado en mujeres de todos los estratos sociales, en donde el uso que le dan al producto define 3 nichos de mercado claramente identificados que son:

- Jóvenes Estudiantes: Mujeres entre 18 y 25 años que están estudiando carreras técnicas de diseño de modas de estratos socioeconómico medio- bajo
- Profesionales de la costura: Mujeres adultas entre 25 y 45 años de estratos socioeconómico medio que buscan en la costura una fuente de ingresos adicional para su hogar y se convierten en las modistas del barrio.
- Expertas Apasionadas: Por lo general son mujeres mayores 45 años de estratos socio económico medio, medio-alto que encuentran en la costura un pasatiempo y utilizan la máquina para atender las necesidades familiares de su hogar.

12.3. Investigación

12.3.1. Metodología

Se realizó un estudio de medios para evaluar y medir dónde invertir, buscando impactar al público objetivo a través de la siguiente metodología:

- Tipo de Investigación: Exploratoria
- Metodología investigación: Cualitativa
- Fuentes de Información: Secundarias

12.3.2. Objetivo de la Investigación

- Buscar medios de comunicación que permitan llegar en forma masiva pero prescriptiva al grupo objetivo
- Realizar una campaña que refuerce cada temporada del calendario Comercial orientada al target natural

12.4. Resultados

A través de 5 campañas durante 2012 se busca impactar a las 2.460.138 mujeres entre 25 a 45 años NSE 2-3 ¹², equivalente a 14,5% de la población total de amas de casa de las 17 principales ciudades de Colombia. Para llegar a ellas los medios tradicionales de comunicación, Tv, Radio y publicidad exterior (OOH por sus siglas en ingles Out of House), presentan la mejor relación entre el alcance con el grupo objetivo y la efectividad ¹³

Así mismo la prensa, las revistas y la web son medios que permiten comunicar de forma más profunda, lo cual ayuda a generar un mayor posicionamiento por presentar los mejores desempeños para una comunicación segmentada.

¹² Fuente: EGM ola 3 de 2011. Filtro: M y amas de 25 – 45 años NSE 2-3. Muestra: 1.150 Ponderado: 2.460.138

¹³ Ver Anexos: Grafica 4

En la publicidad por televisión existen varios formatos como el típico comercial de 30 segundos, o las cortinillas de 90 segundos donde el presentador interactúa con el producto y como parte de su guion lo recomienda, de acuerdo a esto se evaluó el rating de los canales con mayor sintonía ¹⁴ encontrando que el contenido matutino es el más afín al segmento de amas de casa. ¹⁵

Adicional a esto, se evaluaron los medios impresos, como prensa y revistas, encontrando que los de mayor lecturabilidad por el target objeto de estudio es la prensa gratuita, que tiene gran penetración en este segmento, en especial las secciones de farándula, salud y belleza ¹⁶

Por último, se revisó el impacto de los medios OOH ¹⁷ encontrando que cobran importancia para las amas de casa los impresos como volantes y afiches, especialmente los ubicados en centros comerciales y supermercados.

13. PLAN DE ACCION

Se propone concentrar el presupuesto de inversión en Televisión Nacional y City Tv en los programas matutinos afines 100% al grupo objetivo, a través de formato cortinilla apalancando la comunicación con los presentadores de RCN y Caracol, Jota Mario Valencia y Catalina Gómez, estos personajes son altamente influenciadores en las Amas de Casa y con capacidad para desarrollar contenidos alusivos a la marca.

Esta pauta televisa estaría apoyada con avisos en medios impresos según los resultados del estudio y publicidad OOH, la idea es que la comunicación gire en torno a una campaña creativa que refresque la imagen de la marca pero que a su vez ofrezca valores agregados y diferenciales, para esto se diseñara una estrategia comercial a nivel nacional de acuerdo a la estacionalidad del mes.

¹⁴ Fuente: MMW. IBOPE Colombia. Rating promedio. Octubre 15 a Noviembre 14 de 2011

¹⁵ Ver Anexos: Grafica 5

¹⁶ Fuente: EGM ola 3 de 2011. Filtro: M y amas de 25 – 45 años NSE 2-3. Muestra: 1.150 Ponderado: 2.460.138

¹⁷ Ver Anexo: Grafica 7

14. CRONOGRAMA

Se realizarán 5 campañas en el año 2012; Del 15 de enero al 28 de febrero, Del 1 de marzo al 31 de mayo, Del 1 de junio al 31 de julio, del 1 de agosto al 31 de octubre y del 1 de noviembre al 15 de enero.

Cada campaña estaría compuesta por 3 etapas y todas manejarían el mismo esquema de pauta:

14.1. Etapa Lanzamiento Televisión

La primer semana para el lanzamiento de la campaña se realizará una sección 90" en los canales privados con un día de desfase (lunes en RCN, martes en Caracol, miércoles en RCN y así sucesivamente) y apoyo en City TV – Arriba Bogotá con una mención el fin de semana

14.2. Menciones sostenimiento Televisión

En Caracol y RCN se hará un plan de pauta interdiaria, con un paquete de 8 secciones en las 3 primeras semanas, bajando a 7 en las 2 restantes, lo que le daría continuidad al mensaje.

14.3. Publicidad Impresa

En Q Hubo Nacional que se distribuye en 13 Ciudades, se pautará 20 veces, 5 semanalmente, con un aviso tamaño Coles por 15 Cms, tamaño de aviso estratégico que se tomará la página.

15. PRESUPUESTO

15.1. Presupuesto de Medios

CANAL	PROGRAMA	MENCION	No. MENCIONES	SECCION	No. SECCIONES	VR. TOTAL
	DIA A DIA	20" \$ 2.996.919	38	90" \$ 5.898.420	5	\$ 143.375.022
	MUY BUENOS DIAS	20" \$ 3.078.000	38	90" \$ 5.994.000	5	\$ 146.934.000
	ARRIBA BOGOTA	20" \$ 837.250	20			\$ 16.745.000
TOTAL TELEVISION			96		10	\$ 307.054.022
	NACIONAL 13 Ciudades Pag. Impar	15CMS x 3 COL COLOR \$ 4.554.000	20			\$ 91.080.000
TOTAL PRENSA			20			\$ 91.080.000
TOTAL INVERSION			116		10	\$ 398.134.022

El 100% de esta inversión de medios esta amparada por un acuerdo comercial negociado entre SINGER y Colombiana de Comercio, en el cual a SINGER le interesa mantener su marca activa y presente en la mente del consumidor como parte de su estrategia global de seguir manteniendo el top of mind en el mercado y a Colombiana de Comercio le beneficia esta inversión porque el buen posicionamiento de la marca le abona terreno en ventas para seguir cosechando buenos resultados

15.2. Presupuesto Calendario Comercial

ACTIVIDADES		Estrategia	Valor Total
TEMPORADA ESCOLAR			
Enero 15 a febrero 29		Gratis Morrales	\$ 86.000.000
TEMPORADA MUJERES			
Marzo 1 al 31		Gratis Costureros	\$ 57.500.000
TEMPORADA LLUVIA DE DESCUENTOS			
Abril 1 al 30		Descuento a precio	\$ 77.500.000
TEMPORADA MADRES			
Mayo 1 al 30		Plan Retoma	\$ 137.200.000
TEMPORADA VACACIONES			
Junio 1 a julio 31		Rifa Viaje Semana de la Moda	\$ 69.700.000
TEMPORADA VENTARRÓN DE DESCUENTOS			
Agosto 1 al 31		Descuento a precio	\$ 57.500.000
TEMPORADA AMOR Y AMISTAD			
Septiembre 1 al 30		Gratis suscripcion a revista Televisa	\$ 107.500.000
TEMPORADA HALLOWEEN			
Octubre 1 al 31		Gratis Curso de confeccion o proyecto de costura	\$ 80.500.000
TEMPORADA NAVIDAD Y AÑO NUEVO			
Noviembre 1 a enero 15		Rifa Viaje Tennessee	\$ 78.875.000
PÁGINA WEB			\$ 57.750.000
DESARROLLO CONCEPTUAL AGENCIA			\$ 24.000.000
CENTRAL DE MEDIOS			\$ 17.990.000
TOTAL INVERSION 2012			\$ 852.015.000

El calendario comercial de la marca está amarrado al del país, en donde se pretende realizar actividades de trade marketing en las diferentes épocas del año como por ejemplo temporada de madres en mayo con plan renueve y así en las diferentes temporadas del año con estrategias diferentes a precio; esta inversión es un esfuerzo en conjunto de ambas compañías, Colombiana de Comercio y SINGER, sacrificando un poco la rentabilidad pero buscando con ella generar mayores ventas que compensen este costo.

16. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El mercado de máquinas de coser en Colombia sigue creciendo en algunos nichos de mercado debido al auge en la moda y como trabajo informal; por esta razón, es importante identificar las nuevas oportunidades y fortalezas de la marca para atacar este segmento.
- SINGER sigue conservando el top of mind en la categoría de máquinas de coser, sin embargo es percibida como una marca vieja, obsoleta y que tiende a desaparecer en el mercado, por lo tanto, es importante volver a refrescar la marca en la mente de los consumidores.
- La categoría está enfrascada en una guerra de precios de productos asiáticos de baja calidad, razón por la cual es importante resaltar los valores agregados de la marca SINGER frente a sus competidores como son la calidad, el respaldo, la vida útil de los productos, entre otros y encaminar las estrategias de mercadeo a actividades dirigidas a esto y no a descuentos en precios.
- En los últimos años la marca SINGER se ha preocupado por resolver problemas básicos del marketing mix, sin embargo, falta comunicar los beneficios al mercado objetivo con el fin de reactivar la marca en la mente de los consumidores actuales y explotar nuevos nichos.

17. BIBLIOGRAFIA

- BERNAL Torres, Cesar Augusto Metodología para la Investigación. Para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales, Pearson Education, segunda edición 2006.
- Porter Michael. Ser Competitivo. Deusto 2003.
- Fundamentos de Mercadotecnia; Philips Kotler, 1988
- Estadísticas de importaciones y exportaciones por países, zonas económicas y sectores. Estos cuadros, se procesan con base en una clasificación interna, establecida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Contiene estadísticas de comercio con series históricas desde 1991 a 2011 ("Anuales") y estadísticas de comercio exterior para el último período
- MMW. IBOPE Colombia. Rating promedio. Octubre 15 a Noviembre 14 de 2011
- Estudio General de Medios (3ª Oleada de 2011 - 30 de noviembre de 2011)

18. ANEXOS

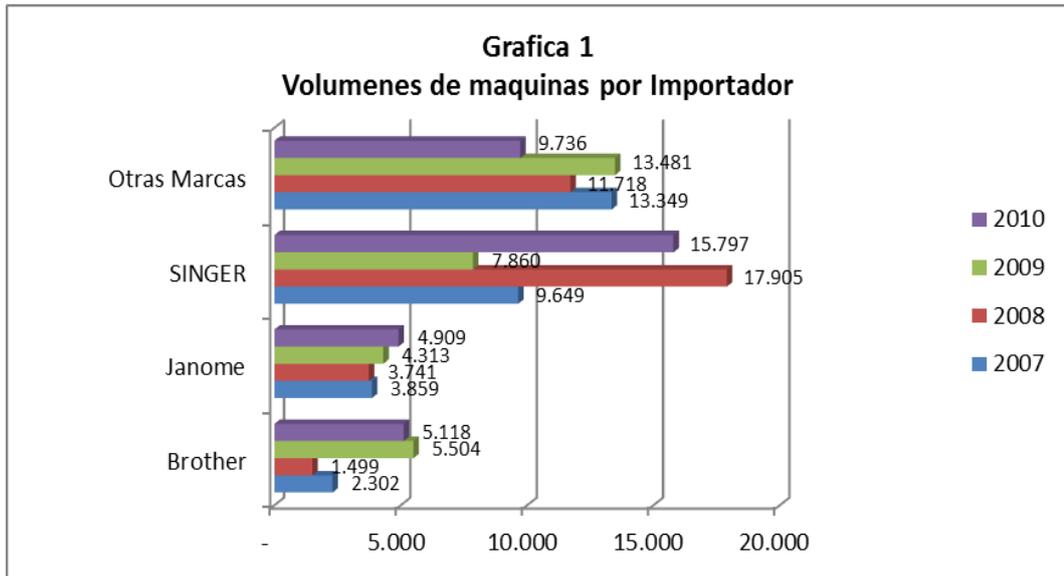
18.1. Tabla 1: Total Maquinas Importadas por posición Arancelaria

Tabla 1 Total Maquinas Importadas por posición Arancelaria Posición Arancelaria 8452101000 (cabezas de maquina) y 8452102000 (maquinas)					
Posición Arancelaria	Descripción	2007	2008	2009	2010
Cabezas maquinas de coser	Cabezas maquinas industriales	13.292	19.250	8.990	5.211
Maquinas	Domesticas	16.820	13.400	20.059	28.339
Total		30.112	32.650	29.049	33.550

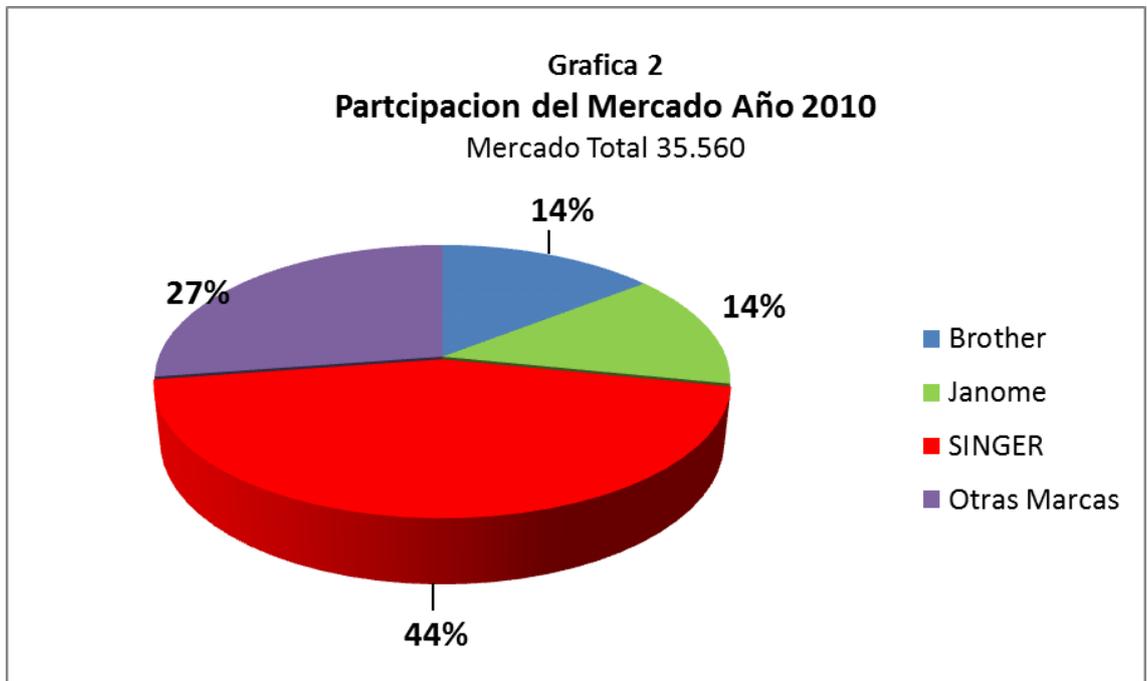
18.2. Tabla 2: Importación Maquinas

Tabla 2 IMPORTACION MAQUINAS Posicion Arancelaria 8452101000 (cabezas de maquina) y 8452102000 (maquinas)				
	2007	2008	2009	2010
Brother	2.302	1.499	5.504	5.118
Janome	3.859	3.741	4.313	4.909
SINGER	9.649	17.905	7.860	15.797
Otras Marcas	13.349	11.718	13.481	9.736
Total Mercado	32.219	34.863	31.158	35.560

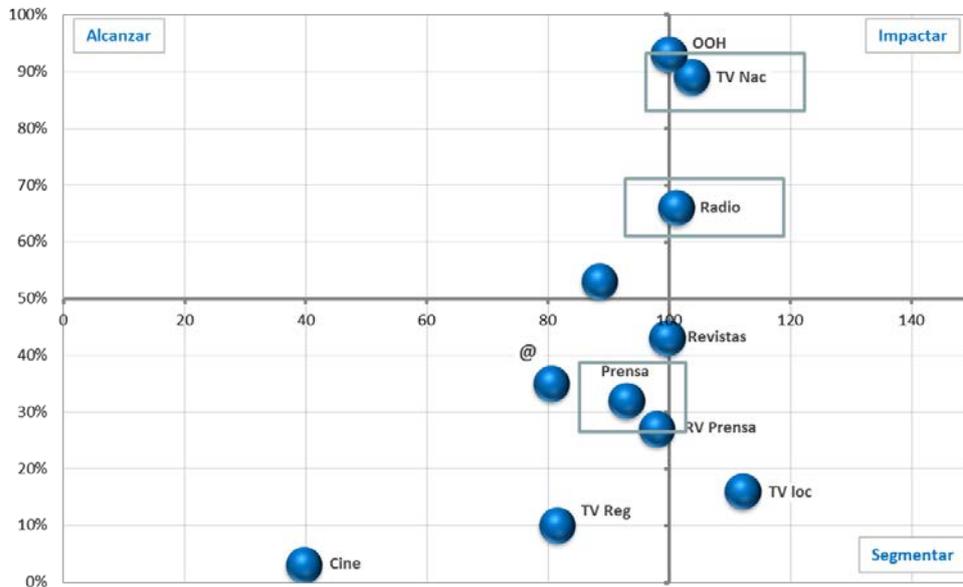
18.3. Grafica 1: Volúmenes de Maquinas por Importador



18.4. Grafica 2: Participación del Mercado Año 2010



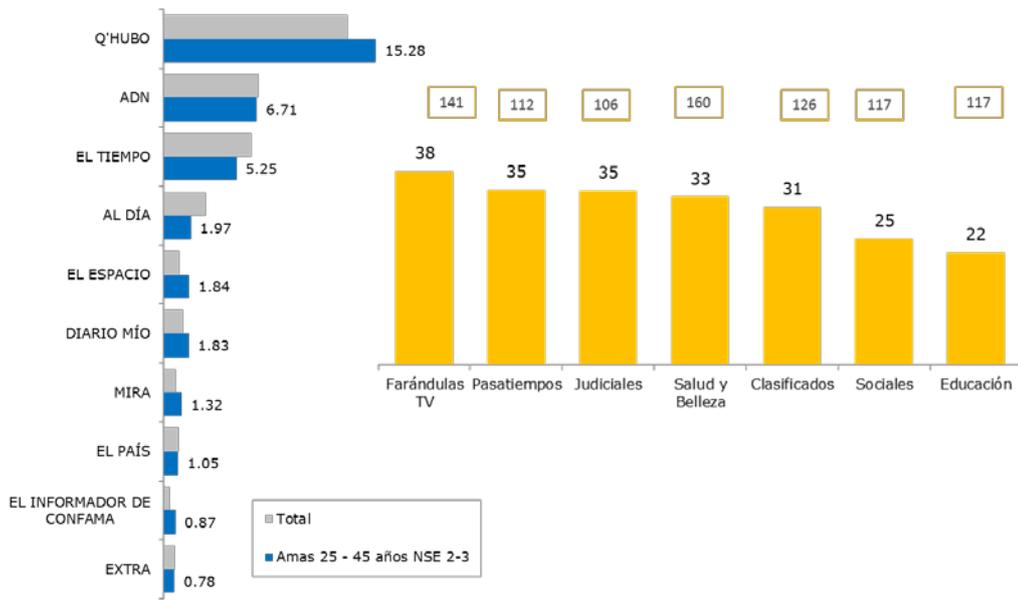
18.5. Grafica 3: Medición de Impactos en medios masivos en el Grupo Objetivo



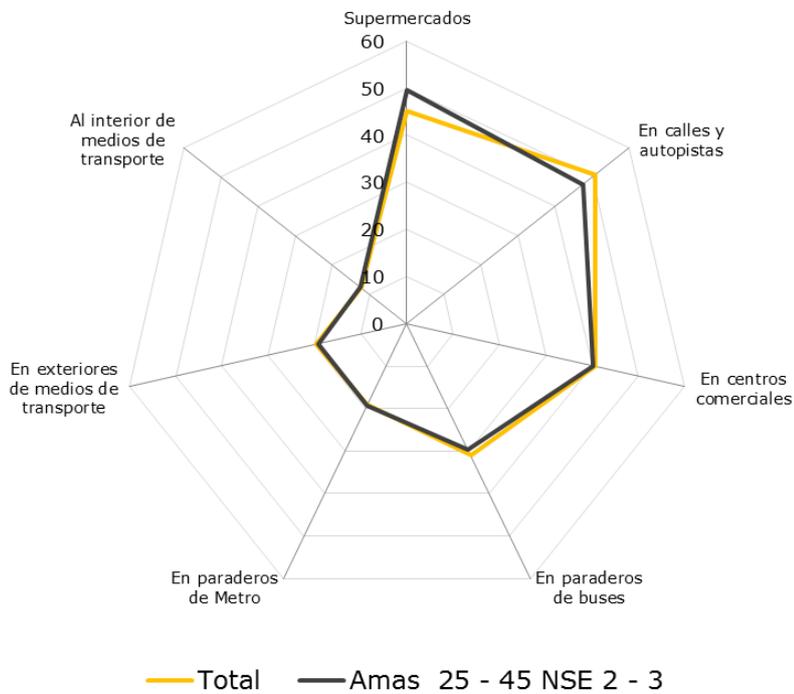
18.6. Grafica 4: Rating Promedio Canales Privados

RATING PROMEDIO CANALES PRIVADOS					
Total día			Mañana		
	Rating	Aff	Programa	Rating	Aff
	6.6	122	Día a día I	6.7	208
			Día a día II	5.3	175
	5.5	109	Muy buenos días	3.9	152
			Muy buenos días (mujer casos de vida)	3.3	234
	1.1	133	Arriba Bogotá	3.4	224

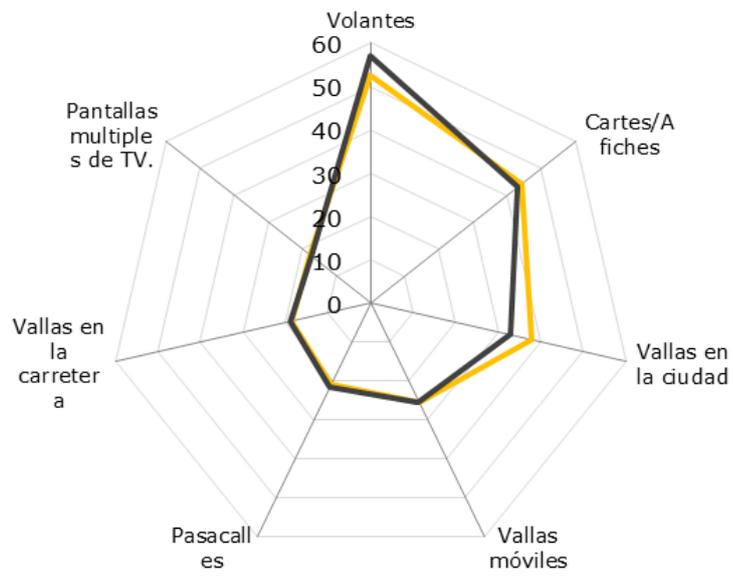
18.7. Grafica 5: Lecturabilidad Prensa



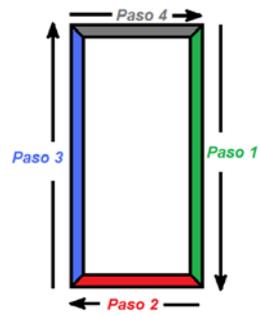
18.8. Grafica 6: Impacto Publicidad OOH (Out of house)



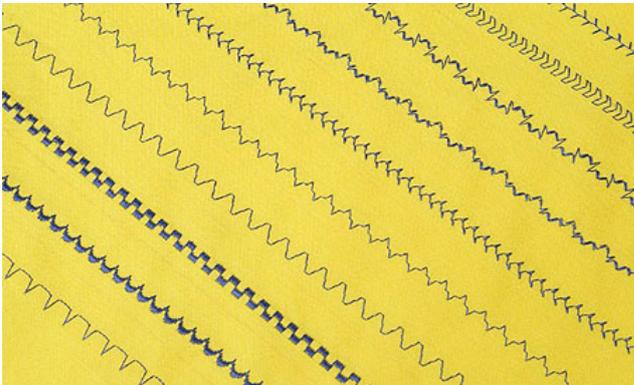
18.9. Grafica 7: Impacto Medios Alternativos



18.10. Ilustración 1: Tipos de Ojal



18.11. Ilustración 2: Puntadas Decorativas



18.12. Ilustración 3: Exhibiciones Puntos de Venta



Exhibición Alkosto Antes



Exhibición Alkosto Ahora



Exhibidor Cadenas



Exhibición Colsubsidio



Exhibidor Maquineros

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción de cada variable. Debe ser revisado por el asesor(a) del proyecto. EL RAI se presenta (quema) en el mismo CD-Room del proyecto.

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	
2	TÍTULO DEL PROYECTO	Se escribe el nombre completo del proyecto de grado o investigación, tal como aparece en el acta de sustentación.
3	AUTOR(es)	Nombre de quien(es) elaboró(ron) el proyecto y, se debe escribir primero los apellidos y seguidamente los nombres.
4	AÑO Y MES	Se registra el año y mes cuando de culminación del proyecto.
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Se escriben los apellidos y nombres completos del asesor(a) del proyecto designado por el Comité de Investigación.
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Es una o varias ideas generales que sintetizan el proyecto. Su redacción no debe exceder de 120 palabras. Seguidamente las 120 palabras se traduce al inglés.
7	PALABRAS CLAVES	Se extraen del marco teórico o conceptual del proyecto (máximo 5 palabras).
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Sector financiero, comercio, educación, exportaciones, manufactura, servicios transporte, etc. Se recomienda consultar al DANE o Cámara de Comercio.
9	TIPO DE ESTUDIO	Se refiere a la opción de grado elegida por usted: plan de negocios, trabajo aplicado, proyecto especial, proyecto institucional, ensayo, trabajo descriptivo, artículo, estudio de caso, etc.
10	OBJETIVO GENERAL	Se copia exactamente como aparece en el documento general.
11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	Se copian exactamente como aparecen en el documento general.
12	RESUMEN GENERAL	La redacción del resumen no debe superar una hoja de tamaño carta. En lo posible se elabora retomando la introducción o describiendo el orden cronológico desarrollado en el proyecto. (objetivos, marco teórico, metodología, etc.)

13	CONCLUSIONES.	Se copian exactamente como aparecen en el documento general.
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	Se copian todas las referencias bibliográficas utilizadas en el proyecto.

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS- FORUM
RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN (R.A.I)

ORIENTACIONES PARA SU ELABORACIÓN:

El Resumen Analítico de Investigación (RAI) debe ser elaborado en Excel según el siguiente formato registrando la información exigida de acuerdo la descripción

No.	VARIABLES	DESCRIPCIÓN DE LA VARIABLE
1	NOMBRE DEL POSTGRADO	Especialización en Gerencia Comercial
2	TÍTULO DEL PROYECTO	PLAN DE MERCADEO MAQUINSA DE COSER SINGER 2012
3	AUTOR(es)	Mary Alexandra Ramírez Gómez
4	AÑO Y MES	Enero de 2012
5	NOMBRE DEL ASESOR(a)	Dora Acosta
6	DESCRIPCIÓN O ABSTRACT	Este trabajo se desarrolló buscando crear un modelo de comercialización moderno para las máquinas de coser Singer en Colombia, evaluando los cambios en los hábitos de consumo de esta categoría, las fuerzas competitivas del mercado que puedan afectarle y diseñando un plan de acción a través de estrategias de mercadeo y publicidad que reactiven la marca en la mente de los consumidores.
7	PALABRAS CLAVES	Fuerzas Competitivas del mercado
8	SECTOR ECONÓMICO AL QUE PERTENECE EL PROYECTO	Importación y Comercialización de cabezas de maquina y maquinas (Posición Arancelaria 845210100 y 8452102000 respectivamente)
9	TIPO DE ESTUDIO	Trabajo Aplicado
10	OBJETIVO GENERAL	Desarrollar un plan de mercadeo para el año 2012 de las máquinas de coser Singer en Colombia; realizando un análisis externo de la industria y la competencia y un análisis interno de los valores agregados de la marca para finalmente determinar una estrategia que permita reactivar la marca en la mente de los consumidores.

11	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el marketing mix de Singer en Colombia. • Definir cuales son los valores agregados y ventajas competitivas que tiene la marca frente a sus competidores. • Definir el grupo objetivo al cual queremos impactar. • Realizar un análisis de las estrategias de comunicación para determinar cuál es más conveniente costo-beneficio para la marca de acuerdo al grupo objetivo definido.
12	RESUMEN GENERAL	<p>El cambio en los hábitos de consumo de las máquinas de coser afecto la sostenibilidad de Singer quien se vio obligada a cerrar sus filiales a nivel mundial y dejar la representación de la marca en distribuidores; hoy en día la fabricación de las máquinas de coser se concentra en China y desde allí se abastece al mercado mundial con excepción de Brasil que tiene su planta de producción</p> <p>En el año 1999 Singer Colombia también cerró sus puntos de venta, su fábrica en el país, líquido a los empleados y se retiró a manejar la operación desde USA, buscando en Colombia un aliado estratégico otorgando la distribución exclusiva a Colombiana de Comercio, Corbeta, Alkosto S.A. para que le ayudara a colocar las maquinas en los diferentes canales de comercialización, distribución y retail.</p> <p>Desde este momento Singer American Trading dejo de hacer presencia de marca en el mercado Colombiano, dejando en manos del distribuidor todas las estrategias de mercadeo y publicidad.</p> <p>A pesar de los avances que ha logrado la marca en los 2 últimos años en cuanto a volúmenes de importación, recuperación de sub-distribuidores y presencia de marca en los puntos de venta; todavía queda un terreno grande por recuperar, y tal vez sea el más complicado, que es recuperar el posicionamiento de la marca dentro la mente del consumidor y reactivarla como una marca actual, joven, viva y diferente al resto del mercado.</p>

13	CONCLUSIONES.	<ul style="list-style-type: none"> • El mercado de máquinas de coser en Colombia sigue creciendo en algunos nichos de mercado debido al auge en la moda y como trabajo informal; por esta razón es importante identificar las nuevas oportunidades y fortalezas de la marca para atacar este segmento. • Singer sigue conservando el top of mind en la categoría de máquinas de coser; sin embargo es percibida como una marca vieja, obsoleta y que tiende a desaparecer en el mercado; por lo tal es importante volver a refrescar la marca en la mente de los consumidores. • La categoría está enfrascada en una guerra de precios de productos asiáticos de baja calidad; razón por la cual es importante resaltar los valores agregados de la marca Singer frente a sus competidores como son la calidad, el respaldo, la vida útil de los productos, entre otros; y encaminar las estrategias de mercadeo a actividades dirigidas a esto y no a descuentos en precios. • En los últimos años la marca Singer se ha preocupado por resolver problemas básicos del marketing mix; sin embargo falta comunicar estos al mercado objetivo para con el fin de reposicionar la marca en la mente de los consumidores actuales y explotar nuevos nichos.
14	FUENTES BIBLIOGRÁFICAS	<ul style="list-style-type: none"> • BERNAL Torres, Cesar Augusto Metodología para la Investigación. Para la administración, economía, humanidades y ciencias sociales, Pearson Education, segunda edición 2006. • Porter Michael. Ser Competitivo. Deusto 2003. • Fundamentos de Mercadotecnia; Philips Kotler, 1988 • Estadísticas de importaciones y exportaciones por países, zonas económicas y sectores. Estos cuadros, se procesan con base en una clasificación interna, establecida por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. Contiene estadísticas de comercio con series históricas desde 1991 a 2011 ("Anuales") y estadísticas de comercio exterior para el último periodo • MMW. IBOPE Colombia. Rating promedio. Octubre 15 a Noviembre 14 de 2011 • Estudio General de Medios (3ª Oleada de 2011 - 30 de noviembre de 2011)

Vo Bo Asesor y Coordinador de Investigación:

CRISANTO QUIROGA OTÁLORA

