

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEOPARA RAYOVAC VARTA EN EL
MUNICIPIO DE PASTO**

**OLGA LUCÍA CHAVES CARREÑO
JOHANA ANDREA INSUASTY ERASO
LEONARDO FABIO ORDÓÑEZ BASTIDAS
EDNA MARISOL PATIÑO NARVAEZ**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO – UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2006**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA RAYOVAC VARTA EN EL
MUNICIPIO DE PASTO**

**OLGA LUCÍA CHAVES CARREÑO
JOHANA ANDREA INSUASTY ERASO
LEONARDO FABIO ORDÓÑEZ BASTIDAS
EDNA MARISOL PATIÑO NARVAEZ**

**Trabajo de grado presentado para obtener el título de Especialista en
Gerencia de Mercadeo**

**Asesor:
CARLOS ARTURO RAMIREZ
Especialista en mercadeo**

**UNIVERSIDAD DE NARIÑO – UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO
SAN JUAN DE PASTO
2006**

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	15
1. ANTEPROYECTO	16
1.1. TÍTULO	16
1.2. TEMA	16
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
1.3.1. Antecedentes	16
1.4. OBJETIVOS	18
1.4.1. Objetivo general	18
1.4.2. Objetivos específicos	18
2. JUSTIFICACIÓN	20
3. MARCO DE REFERENCIA	21
3.1. Marco Teórico	21
3.2. Marco Conceptual	29
3.3. Marco Contextual	31
3.4. Marco Espacial	31
4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	32
4.1. Tipo de estudio	32
4.2. Método de investigación	32
4.3. Fuentes y técnicas para la recolección de información	32
4.4. Instrumentos de recolección de información	34

	Pág.
4.5. Tratamiento de la información	34
4.6. Presentación de la información	34
5. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	36
5.1. RESEÑA HISTORICA	36
5.2. MISION	36
5.3. VISION	36
5.4. PRINCIPIOS CORPORATIVOS	36
5.5. PRODUCTOS RAYOVAC VARTA	36
5.6. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	38
6. PLANEACIÓN DE MARKETING CORPORATIVO	40
6.1. ANALISIS EXTERNO	40
6.1.1. Entorno regional	41
6.1.2. Entorno económico	41
6.1.3. Entorno político	42
6.1.4. Entorno demográfico	42
6.1.5. Entorno social	43
6.1.6. Entorno geográfico	44
6.1.7. Entorno tecnológico	44
6.1.8. Entorno competitivo	44
6.1.8.1. Análisis de perfil competitivo	45
6.1.8.2. Matriz de perfil competitivo	48
6.1.9. Entorno ecológico	51
6.1.10 Matriz MEFE	51

	Pág.
6.2. ANALISIS INTERNO	52
6.2.1. Perfil de Capacidad Interna	53
6.2.2. Matriz MEFI	53
6.3. DOFA	55
7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO	57
7.1. MISION	57
7.2. VISION	57
7.3. OBJETIVOS	57
7.3.1. Objetivos de marketing	57
7.3.2. Objetivos estratégicos por cada área funcional de rayovac varta	58
8. FORMULACION ESTRATEGICA	60
8.1. MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION	60
8.2. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA	63
8.3. MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)	64
8.3.1. Por negocios o empresas	64
8.3.2. Matriz del Grupo Consultor de Boston por portafolio de productos.	66
8.4. MATRIZ I.E. (INTERNA Y EXTERNA)	67
8.5. MATRIZ DE LA GENERAL ELECTRIC	69
8.6. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA	69
8.7. ESTRATEGIA DE NEGOCIO	72
8.7.1. Penetración del mercado	72
8.7.2. Desarrollo del producto	73
8.7.3. Desarrollo del mercado	73

	Pág.
9. ANALISIS DEL MERCADO	74
9.1. MERCADO OBJETIVO	74
9.1.1. Proyección de la demanda potencial	76
9.2. ESTUDIO DE MERCADO	77
9.3. MEDICION DEL MERCADO	83
9.4. ANALISIS COMERCIAL	84
10. ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING	85
10.1. ESTRATEGIA DE MARKETING	85
11. MEZCLA DE MERCADEO	87
11.1. <i>PRODUCTO</i>	87
11.2. <i>PRECIO</i>	89
11.2.1. ESQUEMA DE PRECIOS	90
11.3. PROMOCIÓN	91
11.3.1. PROMOCION DE VENTAS	91
11.4. PLAZA	92
12. COORDINACION Y CONTROL	96
9.1. ORGANIZACIÓN DE PROGRAMAS DE MARKETING Y VENTAS	96
9.2. PLAN ANUAL DE MARKETING	97
10. PRESUPUESTO	103
CONCLUSIONES	104
RECOMENDACIONES	106
BIBLIOGRAFIA	107
ANEXOS	108

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ingresos y salarios en Colombia	43
Cuadro 2. Ventas Rayovac Varta	45
Cuadro 3. Matriz de perfil competitivo	48
Cuadro 4. Matriz MEFE	51
Cuadro 5. PCI	53
Cuadro 6. Matriz MEFI	54
Cuadro 7. Matriz DOFA	56
Cuadro 8. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción	60
Cuadro 9. Matriz de la General Electric	69
Cuadro 10. Matriz Cuantitativa de Planeación estratégica	70
Cuadro 11. Proyección de la demanda de pilas alcalina 2006	77
Cuadro 12. Estado de resultados proyectado 2006	84
Cuadro 13. Lista de precios de pila alcalina 2006	90
Cuadro 14. Objetivos y estrategias de mercadeo	96
Cuadro 15. Estrategia: para atraer a los no usuarios de productos varta	97
Cuadro 16. Estrategia: capacidad de compra del producto	98
Cuadro 17. Estrategia: posicionamiento de la marca en el mercado	99
Cuadro 18. Estrategia: establecer una distribución horizontal	100
Cuadro 19. Estrategia: la fidelización del comprador	101
Cuadro 20. Estrategia: crear un sistema de información de mercado	102
Cuadro 21. Presupuesto	103

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Diagrama del proceso del plan estratégico de mercadeo	26
Figura 2. Elaboración de pila Varta	44
Figura 3. Posición estratégica y evaluación de acción	61
Figura 4. Matriz de la gran estrategia	63
Figura 5. Matriz BCG	65
Figura 6. Matriz BCG por portafolio de productos	67
Figura 7. Matriz interna externa	68
Figura 8. Participación del mercado de pilas	75
Figura 9. Participación de ventas por canal	75
Figura 10. Top of mind	78
Figura 11. Marca preferida	79
Figura 12. Calificación de atributos de pilas	80
Figura 13. Compra pilas Varta	81
Figura 14. Aceptación de pilas Varta	82
Figura 15. Atributo que debería mejorar pilas Varta	82
Figura 16. Disposición para escoger pilas Varta	83
Figura 17. Pila alcalina	88
Figura 18. Portafolio de pilas Varta	89
Figura 19. Estructura de distribución	95

INTRODUCCIÓN

La gran mayoría de artefactos con tecnología de punta en el mercado de hoy tienen algo en común debido a sus características e innovaciones. Estos productos necesitan para su correcto funcionamiento una batería, preferiblemente alcalina más duradera que optimice su rendimiento.

El mercado de las pilas alcalinas ha experimentado durante los últimos años un crecimiento significativo, lo que representa para la empresa Varta una gran oportunidad de ampliar su distribución e incrementar las ventas, con el fin de satisfacer a cabalidad la demanda existente y captar la demanda potencial.

La finalidad de este proyecto es poder analizar el mercado de las pilas alcalinas en las ciudades de Pasto, su participación de ventas, el grado de aceptación que tienen los productos Rayovac - Varta en la ciudadanía, además de las necesidades, gustos y preferencias del usuario.

El objetivo de esta investigación es analizar variables que servirán para determinar estrategias válidas con la finalidad de que tanto el producto como la empresa tengan un punto de partida sólido para planear sus objetivos mercadológicos.

1. ANTEPROYECTO

1.1. TÍTULO

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA RAYOVAC VARTA S.A. EN EL MUNICIPIO DE PASTO.

1.2. TEMA

Plan estratégico de Mercadeo para la comercialización de pilas en la ciudad de Pasto.

1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.3.1. Antecedentes. Hace aproximadamente 29 años nace en Colombia la industria de las “pilas” producto que aunque no forma parte de la canasta familiar se involucro muy rápido en un segmento de la población colombiana, gracias a su calidad la empresa RAYOVAC VARTA ha sido muy reconocida en el país y muy querida por los consumidores.

En los últimos años su crecimiento ha sido muy importante ya que se habla de energía portátil apoyando a los sectores donde ha sido imposible la energía eléctrica.

En este tipo de industria se encuentran competidores muy fuertes que lideran el mercado junto con VARTA se encuentran ENERGIZER Y DURACELL. Siendo dos empresas muy importantes en el sector de la Pilas

A pesar de estas tres décadas, no ha sido fácil para Varta la conquista del mercado se ha tenido que trabajar intensamente y luchar, no solo para ganar la preferencia de los consumidores frente a la competencia si no que enfrentar a todo tipo de problemas como lo es el contrabando y pilas chinas que ingresan al país.

Los volúmenes crecientes de este producto que se comercializa cada año en la ciudad de pasto han sido muy significativos para la industria del sector de pilas, adicional a esto también un notorio desarrollo tecnológico y un aumento en las ventas se puede decir que pilas Varta factura anualmente 1500 millones de pesos en esta región del sur occidente Colombiano.

Crecimiento de Rayovac

- Fundada el 1906.
- Conocida por sus productos innovadores.
- La Compañía cotiza en la bolsa de valores NYSE desde 1997.

- Rayovac adquirió la empresa mundial VARTA en el 2002.
- Rayovac factura más de \$1 Billón de dólares mundialmente.
- Manufactura en los 3 continentes Norte, Sur América y Europa.
- Posee lugares de Distribución & Empaque Norte América, Latino América, Europa y el Medio Oriente.

Fortaleza en la Manufactura

Planta de Fennimore
 Planta de pila alcalina de último modelo
 Wisconsin EEUU

Rayovac - Visión Estratégica

Mantenerse como principal marca global de consumo de baterías.

Continuar ganando participación y penetración en todos los segmentos del mercado a través de la adquisición de atractivas compañías de pilas regionales y especializadas.

Tecnología enfocada al mercado.

Las dos compañías Rayovac y Varta comercializan y distribuyen en más de 100 países

VARTA

- ⇒ *Europa*
- ⇒ *Colombia*
- ⇒ *Mexico*
- ⇒ *Ecuador*

RAYOVAC

- ⇒ North America
- ⇒ UK
- ⇒ Centro America
- ⇒ Mexico
- ⇒ Caribe

En Latino América *Rayovac* y *Varta* Se encuentran en Plan de Crecimiento

- Estamos enfocados al crecimiento rápido de la Pila Alcalina, y consolidación en el mercado de Zinc Carbón.
- Consolidamos nuestra posición de *valor de la marca*.
- Expandimos distribución en el canal de hipermercados y supermercados.
- Continuamos construyendo la distribución horizontal para penetrar en el mercado.
- Crecimiento Rápido del Mercado en la Categoría de Productos de Consumo

Competidores

Alkalinas
Tronex
Everready Gold
Panasonic Alkalina.
Zncl (carbon)
Tronex
Everready Roja
Panasonic

Estrategia corporativa

Distribución Horizontal
Presencia en mercados informales
San andresitos y Mercados informales.
T.A.T
Mayoristas
Mercados Urbanos
Destacar diferencia de precio en el lineal.

1.4. OBJETIVOS

1.4.1. Objetivo General

- ✓ Elaborar un Plan Estratégico de Mercadeo que le permita a Rayovac Varta S.A. implementar una serie de estrategias para enfrentar el macroentorno, las debilidades internas y afianzar fortalezas, con el fin de mejorar el posicionamiento en el mercado y la distribución.

1.4.2. Objetivos Específicos

- ✓ Analizar el entorno de Rayovac Varta S.A. en el municipio de Pasto.
- ✓ Analizar las fortalezas y debilidades de la empresa Rayovac Varta S.A.
- ✓ Identificar la misión y los objetivos corporativos de Rayovac Varta S.A.
- ✓ Identificar las estrategias corporativas de Rayovac Varta S.A.
- ✓ Analizar el comportamiento del mercado de pilas en la ciudad de Pasto.
- ✓ Identificar el mercado objetivo de pilas Varta y determinar sus ventajas competitivas.
- ✓ Identificar el posicionamiento de pilas Varta y de sus competidores, así como el tamaño del mercado.

- ✓ Formular Estrategias para mantener los clientes actuales, atraer nuevos consumidores, incrementar el volumen de ventas y expandir el mercado actual.
- ✓ Formular un programa de mercadeo que permita mejorar la distribución, la publicidad y las promociones de acuerdo a las necesidades de los clientes e intermediarios.
- ✓ Formular un plan de mercadeo anual para coordinar la asignación de los recursos en el programa de mercadeo, controlar el desempeño y ajustar el plan.

2. JUSTIFICACIÓN

El presente Plan Estratégico de Mercadeo pretende analizar la situación actual de la distribución de pilas Varta en el municipio de Pasto e implementar estrategias que le permitan enfrentar a los competidores actuales y las tendencias del entorno que ponen en riesgo el posicionamiento de la marca y la rotación de la misma.

Uno de los beneficios más importante para Rayovac Varta S.A. será poder tomar decisiones asertivas y proyectarse a futuro con la puesta en marcha de planes que le permitan mejorar el posicionamiento de marca como la optimización de los diferentes canales de distribución para de esta manera lograr una mejor rentabilidad para la compañía

Para obtener resultados aproximados a la realidad se emplean técnicas de investigación como encuestas dirigidas a consumidores finales ya que son ellos quienes deciden la compra y quienes buscan satisfacer sus necesidades. Por otra parte se pretende obtener información a través de los intermediarios para evaluar la distribución y rotación del producto.

De acuerdo a los objetivos de la investigación el resultado permitirá formular y replantear estrategias mediante un análisis de las condiciones y perspectivas que hacia el largo plazo presenta la región.

A la vez se identifican y analizan condiciones generales del consumidor que pueden ser útiles para futuros estudios, además de ello se alcanza un mayor conocimiento del medio ambiente tanto externo como interno relacionado con el objeto de estudio, contribuyendo a otras investigaciones.

3. MARCO DE REFERENCIA

3.1. MARCO TEÓRICO

Plan Estratégico de Mercadeo

Mercadeo Estratégico.

Se podría decir que a diferencia de un mercadeo operacional, el estratégico está ligado al largo plazo por lo que su responsabilidad estará ligada siempre a los niveles más altos de la organización. Fundamentalmente el mercadeo estratégico se puede subdividir en dos grandes áreas: la selección del mercado escogido como meta de la organización y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del mercado entendidas éstas como las necesidades insatisfechas de los consumidores del producto o servicio.

Mercadeo estratégico inicia con la definición de la misión y visión de la empresa. Este será el marco de referencia para proceder a establecer los lineamientos mercadológicos de largo plazo que a la vez nos permitirá el establecimiento de un plan de mercadeo y dentro de éste la mezcla de mercadeo.

Plan de mercadeo

El proceso de desarrollar un plan de mercadeo se debe aprender y descubrir el mercado, desarrollar las capacidades empresariales, conocer las fortalezas y debilidades, establecer objetivos claros y medibles en el marco de las fortalezas y las debilidades, desarrollar las estrategias y planes que permitan alcanzar los objetivos planteados, ejecutar los planes para que las cosas sucedan según lo programado y por último analizar los resultados y tomar las medidas correctivas necesarias.

Un plan de mercadeo debe incluir una revisión del mercado con análisis de tendencias, segmentos y mercado objetivo. Seguidamente un análisis de la competencia, análisis de los productos y del negocio, análisis DOFA, objetivos y metas planteadas en términos de ventas, y objetivos mercadológicos, estrategias de posicionamiento, producto, precio, distribución, comunicación, planes de acción y formas de implementación, que incluyen plan de medios, presupuestos, cronograma y tareas y por último un modelo de evaluación que permita conocer el avance y los resultados de ventas.

Planificación Estratégica

La planificación estratégica debe iniciar con un examen a nivel unitario, es decir con cada línea de producto, unidad comercial y seguidamente a nivel empresarial. Existen cuatro, elementos claves de planeación estratégica desde el enfoque comercial, que son:

- Identificación del negocio. Se debe identificar correctamente el negocio ya que existe el riesgo de que se forme un juicio equivocado respecto de quienes son los competidores y clientes y se adopten estrategias de mercadeo que podrían ser naturales para la industria en la que se cree estar, pero inadecuadamente e ineficaces para la industria o negocio en que realmente se encuentra.
- Análisis de la situación actual. Después de haber decidido en qué negocio se encuentra la empresa, se debe realizar un examen cuidadoso de la situación actual de un negocio particular. Este análisis puede incluir el tamaño y el crecimiento o descenso del mercado, la tecnología, los reglamentos, los plazos y condiciones, la fijación de precios, la distribución, las barreras de acceso, los puntos fuertes y débiles de sus competidores, así como sus propios puntos fuertes y débiles.
- Selección de las estrategias. Una vez concluido el análisis de la situación, se puede proceder a determinar la estrategia para cada negocio, producto o servicio para los próximos tres a diez años. Las estrategias que se presentan a continuación, es una lista parcial de las estrategias que se pueden utilizar:
 - Penetración, mantenimiento o abandono de la participación en el mercado.
 - Integración vertical.
 - Segmentación del mercado.
 - Aplicación de la línea de productos.
 - Fijación de precios.
 - Distribución ampliada.
 - Costos comparativos.
 - Modificaciones anuales en los productos.
 - Gastos de promoción.
- Establecimiento de controles. Después de haber establecido las estrategias, evaluando su correspondiente implementación, se establecen los controles. Por ejemplo, si una de las estrategias tiene por objeto aumentar la participación en el mercado, debe seleccionarse el mecanismo para medir su avance.
- El Plan de Mercadeo. La importancia del plan estratégico en este caso es que básicamente constituye el documento a largo plazo, mientras que el plan de mercadeo cubre los objetivos a corto plazo. El plan de mercadeo es un plazo. El plan de mercadeo es un plan diseñado para poner en ejecución las estrategias.

a. Objetivos

Los objetivos y la forma como piensan alcanzar esos objetivos, se constituyen en el núcleo del plan de mercado. Los objetivos no deben establecerse arbitrariamente, se deben basar en las estrategias y planes de los diversos componentes de la función de mercadeo. Lo anterior no significa que no se pueda asistir en un mayor nivel de desempeño que el propuesto por los diferentes involucrados en las acciones de mercadeo. Por lo tanto, debe existir una comunicación entre todas las personas que participan en el mercadeo, de lo contrario estas personas no lo considerarán como su plan y su entusiasmo disminuirá.

Es importante también que el plan de mercadeo sea aprobado en su totalidad por la dirección antes de iniciar cualquier actividad correspondiente al mismo. Siendo el plan de mercado un documento que debe ser leído y aprobado por la dirección, debe ser relativamente corto y conciso.

b. Formato del Plan de Mercadeo

El plan de mercadeo debe empezar con una exposición de las estrategias más importantes. Enseguida se presentan los objetivos del mercadeo. Cada objetivo debe ser descrito en forma tal que sea posible su medición de tal manera que al finalizar un determinado período de tiempo se pueda determinar si el objetivo ha sido logrado. Los objetivos deben ser específicos e influir una meta mensurable, a un costo específico con fecha de terminación precisa. Son dos razones fundamentales que justifican el uso de objetivos medibles:

- Si no se establece una medida, nunca se sabría si los objetivos fueron alcanzados.
- Se constituye en un banco de datos para la preparación de futuros planes de mercadeo.

Seguidamente se incluye el plan de comunicaciones, el plan de investigación de mercados y el plan de gerencia de ventas.

La estrategia creativa

La mejor manera de evitar que se malgasten los recursos en publicidad es preparar una estrategia creativa que sea precisa y decisiva y que tenga la aprobación del cliente como de la empresa antes de que se inicie cualquier trabajo creativo. La estrategia creativa debe abarcar cuatro partes fundamentales:

- El grupo objetivo
- El posicionamiento
- La plataforma de texto
- El tono y la ejecución.

El Grupo Objetivo.

Se compone de los grandes usuarios, de la gente de quien se dirige la empresa. Puede definirse por elementos demográficos, tales como: Edad, el ingreso, la educación u el tamaño de la familia. Puede influir también la psicografía que estudia los estilos de vida o las personalidades. Otro método de determinar el grupo objetivo es dividir el mercado en segmentos con base en los principales beneficios que se pretende buscar, para luego desarrollar el producto y dirigir su publicidad hacia uno de estos grupos.

El posicionamiento.

Esta es la segunda parte de la estrategia creativa, se denomina posicionamiento, y consiste en definir dónde se desea colocar el producto o servicio en relación con la competencia, así como en la mente del grupo objetivo. Un posicionamiento adecuado le da personalidad al producto.

El Plan Creativo.

La publicidad sólo puede lograr una cosa, inducir al grupo objetivo a que por una vez adquiera el bien o servicio. En efecto, la manera más rápida de tropezar con dificultades financieras es tener una buena campaña publicitaria que promueva una marca desastrosa, ya que las personas que lo comprenden lo harán una sola vez. La publicidad tendrá éxito en el grado en que cumpla con su objetivo. Los anuncios pueden ser muy graciosos, es posible que inclusive sean recordados, pero sino inducen a la compra el problema es grave. Después de la estrategia creativa, es importante preparar el plan creativo, este proporciona pormenores de los anuncios mismos cualquiera que sea el medio seleccionado.

Promoción de Ventas.

La promoción de ventas es considerada como una actividad importante y eficaz. Es imposible contar con un objetivo para la promoción de ventas. Se debe determinar cómo va a encajar esta actividad con el plan global de mercadeo y qué es exactamente lo que se quiere lograr. Las diferentes actividades en el campo de la promoción de ventas, son las siguientes:

- Exposiciones
- Muestras gratis
- Cupones
- Rifas y concursos
- Rebajas
- Promoción autoliquidable
- Reembolsos
- Descuentos al comercio
- Exhibiciones en el punto de compra

Estudio de Mercados.

El objetivo de todo estudio de mercados debe estar directamente relacionada con los objetivos de mercadeo, como en todos los demás segmentos del plan de mercadeo, las actividades investigativas solo se justifican en la medida en que contribuyan a que la empresa cumpla con sus objetivos globales. Cuando se considera el estudio de mercados desde este punto de vista, toda investigación mal orientada quedará eliminada. El estudio de mercado es un elemento trascendental del plan de mercadeo, porque proporciona información que toda empresa necesita tener para tomar las mejores decisiones.

Gerencia de Ventas.

La gerencia de ventas representa muchas cosas para mucha gente, en este caso se hará mención de tres áreas: Planeación, comunicación y capacitación.

Satisfacer los objetivos de venta. Lo primero que debe hacerse al planear, es detallar dónde, cómo y a qué precios se harán las ventas para satisfacer los objetivos de venta definidos en las metas de mercadeo. Además, es importante y necesario definir objetivos cuantificables de ventas con el fin de establecer un eficaz programa de ventas. Promocionar una metódica retroalimentación con respecto a los resultados y aumentar la motivación, constituyen una excelente base para la evaluación del desempeño. Ayudan a efectuar ventas y a alcanzar metas de utilidades y contribuyen directamente al logro de los objetivos establecidos para la empresa en su totalidad.

Los objetivos cuantificables de ventas deben ser establecidos por los vendedores, porque ellos son quienes conocen mejor el potencial de sus territorios y debe dárseles la oportunidad de fijar sus propias medidas de desempeño. Esto no significa que los gerentes de ventas no deban incrementar las metas cuando sean consideradas bajas, pero esto no debe hacerse sin antes discutirlo con el vendedor, lo importante en este anuncio es que los vendedores tengan la oportunidad de desarrollar sus metas y planes propios.

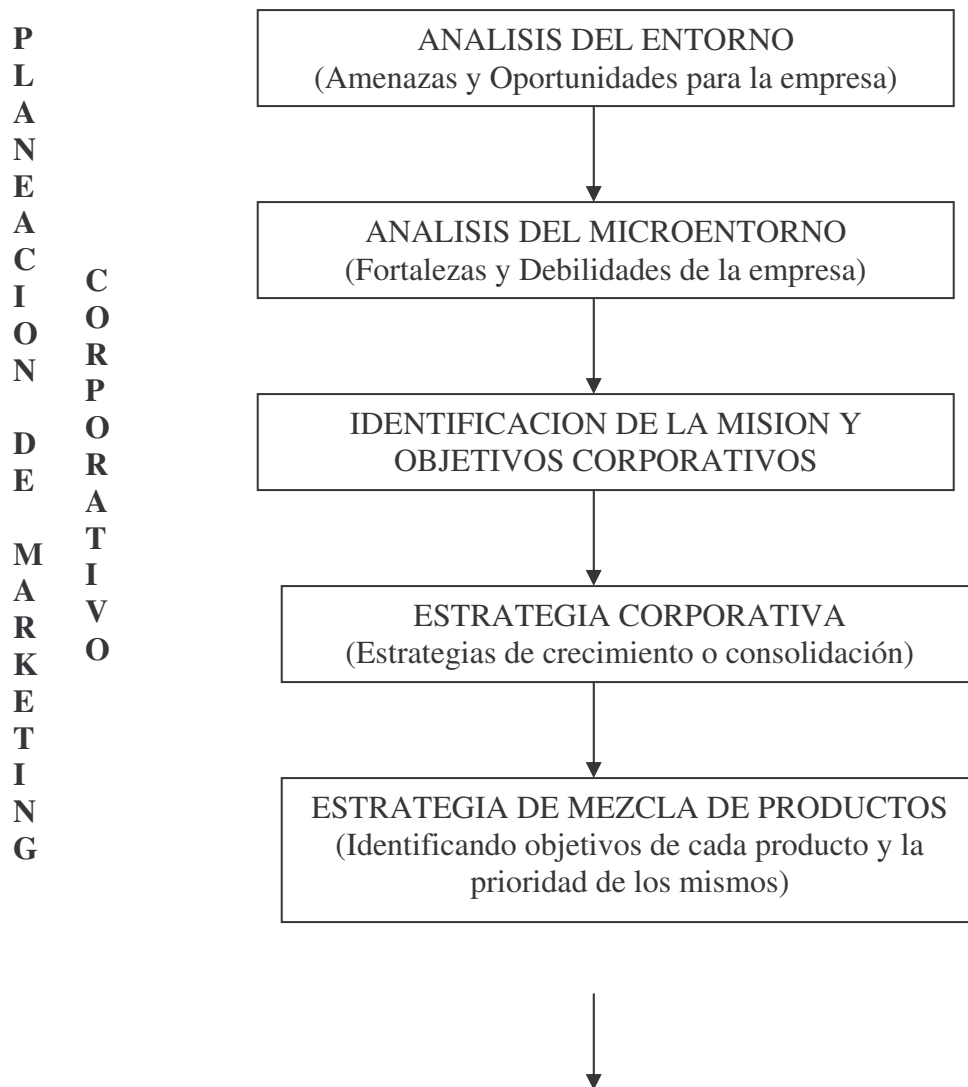
Capacitación en ventas

La capacitación requiere de habilidades de planificación y comunicación, en esta parte nos referimos al método de entrenamiento de nuevos vendedores que usualmente se aplica, consiste en observar y aprender. Los vendedores recién ingresados a las empresas, trabajan al lado de los vendedores experimentados para que observen el trabajo hasta que encuentren capacitados y puedan dominar las herramientas para vender. Este método de capacitación presenta una seria desventaja, que generalmente el personal nuevo adopta los buenos y malos hábitos de sus entrenadores.

Beneficios a cada característica distintiva del producto. Las características distintivas son elemento que hacen que un producto sea diferente de otro. Incluye lo que el producto representa: Cómo esta hecho, cómo se emplea, su historia, su

aspecto, su plan de comercialización o su servicio. los beneficios constituyen los resultados finales, lo que el producto hará por el cliente. Los clientes no compran productos, más bien compran ideas, imágenes mentales de resultados, como son el ahorro en tiempo y en dinero, la conveniencia, el orgullo, el prestigio, menos trabajo y preocupaciones o el placer. Los minoristas buscan productos que aumenten sus ventas y sus ganancias.

Figura 1. Diagrama del proceso del plan estratégico de mercadeo

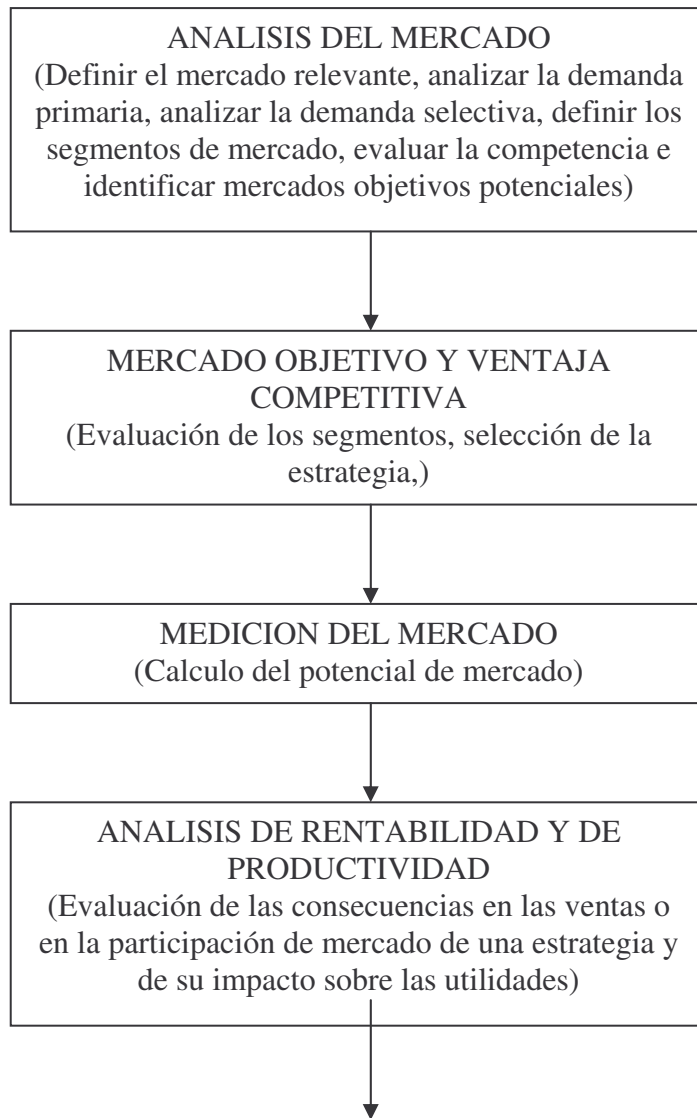


**A
N
A
L
I
S
I
S

D
E

L
A

S
I
T
U
A
C
I
O
N**



**E
S
T
R
A
T
E
G
I
A
S

D
E

M
A
R
K
E
T
I
N
G

Y

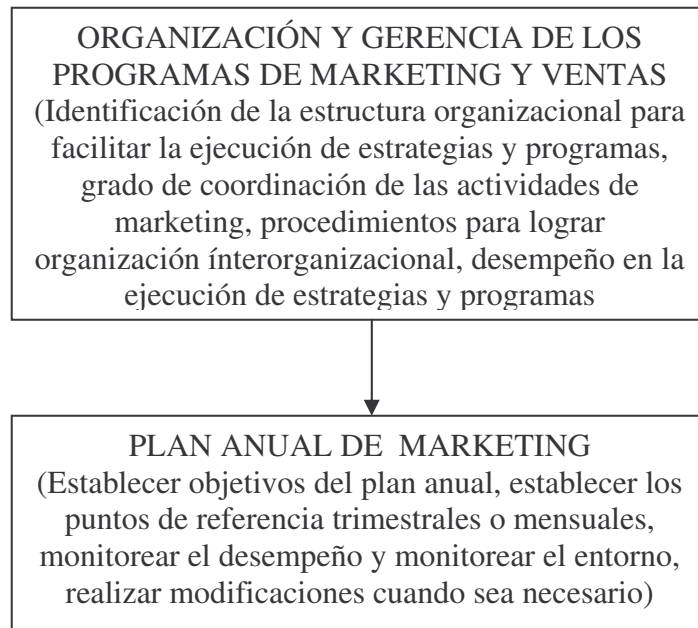
P
R
O
G
R
A
M
A
S**



C
O
O
R
D
I
N
A
C
I
O
N

Y

C
O
N
T
R
O
L



Fuente. Gerencia de Marketing. Guiltinan J.1999

3.2. MARCO CONCEPTUAL.

Mercadeo estratégico: es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

Mercadeo: consiste en actividades, tanto de individuos como organizaciones, encaminadas a facilitar y estimular intercambios dentro de un grupo de fuerzas externas dinámicas. De esta forma se interrelacionan productores, intermediarios consumidores en su capacidad de intercambiar bienes y servicios que satisfagan necesidades específicas. Mercadeo es el proceso de planeación y ejecución de conceptos, precios, promociones y distribución de ideas, bienes, servicios para crear un intercambio que satisfaga necesidades y los objetivos de la organización.

Departamento de mercadeo: debe actuar como el guía y líder de la compañía ante los otros departamentos en el proceso de desarrollar, producir, completar los servicios y productos que los consumidores requieren. El departamento de mercadeo no debe actuar solo debe hacerlo en conjunto con los otros departamentos de la organización.

Investigación y análisis: son factores críticos para conocer el mercado objetivo, las oportunidades y amenazas, los objetivos de mercadeo, estrategias y tácticas.

Factores del entorno: delimitaremos como factores del entorno aquellos de índole político, económico, social, tecnológico. Se denominan del entorno por ser éstos externos a la empresa.

FODA: análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Ampliamente conocidas y conocidas como modelo de Porter. A modo de simple recordatorio entendemos como amenazas y oportunidades las determinan las fuerzas externas a la empresa, así como las fortalezas y debilidades son parte integral de la empresa.

Mezcla de mercadeo: posiblemente una de las frases mas conocidas en el campo, recordamos que la componen las 4 p, precio, producto, promoción y plaza o distribución.

Ciclo de Vida: es el proceso de introducción, crecimiento, desarrollo, madurez y muerte de un producto o servicio.

Mezcla promocional: se entiendo como todas las herramientas disponibles para el proceso de comunicación mercadológica.

Efectividad: Resultados eficientes y eficaces en la realización de un proceso. Una organización es efectiva si alcanza su misión de desarrollo siendo altamente productiva y competitiva.

Eficacia: Actuación para cumplir los objetivos previstos. Capacidad de hacer bien lo que se tiene que hacer bien.

Eficiencia: Capacidad de hacer las cosas bien. Desempeñar adecuadamente las labores encomendadas.

Posicionamiento: Es la acción de diseñar y desarrollar una oferta e imagen empresarial con el fin de estar en la mente del público objetivo.

Productividad: relación entre producción final y factores productivos (tierra, capital y trabajo) utilizados en la producción de bienes y servicios. De un modo general, la productividad se refiere a la que genera el trabajo: la producción por cada trabajador, la producción por cada hora trabajada, o cualquier otro tipo de indicador de la producción en función del factor trabajo.

Segmentación del mercado: Es la división del total de demandantes, que poseen características comunes entre si y que representa mayor potencial de ventas. Algunas de las características de un segmento del mercado pueden ser: gustos, hábitos de consumo, ubicación geográfica, capacidad económica, entre otros.

3.3. MARCO CONTEXTUAL

La distribución de pilas Varta en el municipio de Pasto no ha cumplido los objetivos esperados por la compañía y su principal competidor Everedy se encuentra liderando el mercado según datos de Nilsen. A diferencia de esta situación en las poblaciones de Nariño su posicionamiento es superior, siendo el líder del mercado debido a que la marca es tradicional para la cultura de estas regiones.

En el municipio de Pasto hay dos marcas que compiten fuertemente por el mercado. que son pilas Varta y Everedy siendo este el principal competidor en las dos líneas de producto (Carbón y Alcalina) y Duracell compite con la línea de alcalinas únicamente.

En el mercado también existen otras marcas en los dos segmentos que se han introducido buscando una oportunidad de negocio con la ventaja de precio. En la línea alcalina compiten kodak, sony, panasonic y otras marcas chinas y en la línea de carbón están tronex y panasonic.

3.4. MARCO ESPACIAL

Pasto se encuentra localizado al sudeste del Departamento de Nariño, en el Valle de Atríz, y su situación geográfica es la siguiente:

- Latitud norte: 1° 13'
- Longitud Oeste: 77° 17'

La población de la ciudad de Pasto, según el censo nacional de población y vivienda realizado en 1993, es de 424.283 habitantes para el 2006 .

Los habitantes de la capital del Departamento están dedicados dentro de la actividad económica a los sectores agrícola, industrial, comercial y de servicios.

4. METODOLOGIA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. TIPO DE ESTUDIO

De acuerdo con los objetivos planteados anteriormente se definió como tipo de estudio el EXPLICATIVO PROPOSITIVO, debido a que se pretende identificar características, establecer comportamientos y comprobar asociación entre variables de investigación. Por otra parte se busca proponer estrategias que permitan mejorar el posicionamiento del producto en el mercado y la distribución del producto en el municipio de Pasto.

La investigación acudió a técnicas específicas en la recolección de la información como la observación y las encuestas, la información obtenida será sometida a un proceso de codificación, tabulación y análisis estadístico que conduzca la investigación a unas explicaciones y conclusiones aplicables al problema de investigación.

Se pretende mediante la realización de la investigación describir el panorama de la situación actual y futuro del mercado de pilas en la ciudad de Pasto, analizando los factores o variables que inciden en dicho mercado como son la situación política, ambiental, económica y cultural.

4.2. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método que se siguió en esta investigación es el INDUCTIVO – DEDUCTIVO ya que se parte de la observación de situaciones particulares relacionadas con el mercado de pilas para llegar a conclusiones generales de gran utilidad a partir de las cuales sea posible identificar situaciones y explicaciones particulares para el plan estratégico de Mercadeo.

4.3. FUENTES Y TÉCNICAS PARA LA RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN.

Fuentes Primarias

Como principal fuente de información primaria se aplicó una encuesta a la población del municipio de Pasto de todos los estratos para recolectar datos relacionados con las necesidades de los consumidores finales del producto.

Encuesta

Objetivo: La finalidad de las preguntas incluidas en esta encuesta es obtener datos precisos sobre la opinión que tiene el mercado objetivo al que va dirigido el producto sobre el concepto del mismo, además conocer sus gustos, preferencias y necesidades en relación al consumo de pilas.

Fuentes secundarias

Dentro de las fuentes secundarias que se utilizaron para la elaboración de la investigación se encuentran: libros, artículos, material documental, trabajos de grado, enciclopedias y páginas de Internet, en donde se encuentra la información y datos relacionados con el objeto de investigación permitiendo la instrucción necesaria sobre el estudio de mercado. También se emplearon como fuente de información estudios y estadísticas que se encuentra en la Cámara de Comercio, Sena, Dane, entre otros, que darán soporte y contribuirán con la investigación.

Descripción del trabajo de campo

El universo muestral son los hogares de los diferentes estratos del área de la ciudad de Pasto.

Para la realización de las encuestas se eligió una muestra probabilística estratificada ya que se pretende hacer estimaciones de variables en la población de acuerdo a los estratos seleccionados.

Para conocer la distribución de hogares en la ciudad de Pasto se tuvo en cuenta la información del DANE, por cada 4.3 personas en Colombia hay un hogar, y la composición de los estratos, el estrato 1 con el 13%, el estrato 2 con el 32%, el estrato 3 con un 38%, el estrato 4 con un 12%, el estrato 5 con el 3%, el estrato 6 con el 2% de los hogares en Colombia.

Se realizará una investigación exploratoria con el 10% de error y el 90% de confiabilidad se aproximó a 73 encuestas.

Para el procedimiento de selección de elementos muestrales aleatoriamente de la manera que cada elemento tenga la misma probabilidad de ser elegido se uso el procedimiento multiétapico debido a que se llevaron a cabo las siguientes etapas para la selección: en la primera etapa, se seleccionaron las unidades primarias de muestreo (UPM) que son las secciones o barrios identificados por la secretaría de Planeación Municipal de Pasto, con la ayuda de mapas cartográficos, mediante un proceso de selección sistemática con un arranque aleatorio, en la segunda etapa se escogieron las unidades secundarias de muestreo (USM) mediante la selección de manzanas o calles escogidas aleatoriamente, en la tercera etapa se selecciono los hogares dentro de las viviendas del segmento indicado y en la cuarta etapa se seleccionaron las personas dentro de los hogares escogidos. En los hogares se selecciono a la ama de casa o cabeza de familia.

Muestra

$$n = \frac{P (1 - P)}{E^2 / Z^2 + P(1- P) / N}$$

$$n = \frac{0,5 (1 - 0,5)}{(0,10)^2 + (1,64)^2 + 0,5 (1 - 0,5) / 88770}$$

$$n = 72.18 \approx 73$$

Encuestas con: 90% de Confiabilidad
10 % de error estándar
Personas en Pasto: 381.712
Hogares en Pasto: 88.770 (381.712 / 4,3)

Para la realización de las encuestas se eligió una muestra probabilística estratificada ya que se pretende hacer estimaciones de variables en la población de acuerdo a los estratos seleccionados.

El segmento del mercado en el que se aplico la encuesta y que se ha determinado como mercado objetivo son todos los estratos de la ciudad de Pasto.

4.4. INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN

Para la recolección de la información se utilizaron los formatos presentados anteriormente y en la observación de otros eventos se utilizaran cuadros de relación donde se materialice el control de la información obtenida por ejemplo en las tiendas y supermercados.

4.5. TRATAMIENTO DE LA INFORMACIÓN

Para comprender los datos e información que se obtuvo durante el desarrollo de la investigación y a través de las técnicas de recolección de información establecidas, se utilizarán procedimientos estadísticos como las *Distribuciones de frecuencias*, que consisten en tablas que presentan los posibles valores que pueden tomar las variables de la investigación de forma resumida. A través de dicho procedimiento y de la tabulación de los resultados arrojados por las encuestas, se busca clasificar por medio de una hoja de calculo como es excell, el cual es una herramienta muy necesaria para el rápido análisis de la información.

4.6. PRESENTACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para presentar los datos obtenidos se hará uso de los gráficos de sectores, que muestran de forma clara y comprensible y los resultados. De igual manera se realizará un análisis de la información obtenida para cada estudio.

5. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

5.1. RESEÑA HISTORICA

Hoy en día, no podemos imaginar la vida sin esa pequeña pieza de energía empacada llamada “pila”. Están en todas partes, a toda hora y son parte del mundo de cada uno de nosotros. Están en el juguete del niño, marcando el tiempo en un reloj, en el instante congelado de una fotografía o en la música que nos acompaña a todo lado.

Esta historia comenzó en el año 1.800, cuando un 20 de Marzo, el italiano Alessandro Volta inventó la pila de potencia. Un siglo después, en 1.906 se funda en Rayovac en Estados Unidos.

En 1997 empieza a cotizar en la Bolsa de New York, y tiene ventas en 120 países, distribuyendo en 1.2 millones de almacenes. Adquiere VARTA CONSUMER BATTERIES en el 2002, fortaleciendo nuestra participación de mercado en Europa y Latinoamérica.

Adquiere REMINGTON (Compañía Americana de productos eléctricos para el cuidado personal) en el 2003, adquiere Ningbo Baowang (Planta de Pilas en China) en el 2004, adquiere Microlito (Planta de Pilas en Brasil) en 2004, y finalmente adquiere United Industries en enero de 2005.

Cada una de las adquisiciones toman lo mejor de cada compañía, de Varta recibe solidas relaciones con el comercio Europeo y excelente estructura de distribución, de Rayovac toma el enfoque al cliente y la investigación y desarrollo tecnologico que posiciona a la empresa como líder en tecnología de punta con un mejor desempeño y costos inferiores, además de un enfoque hacia la búsqueda de nuevos mercados y alianzas rentables. Finalmente de Remington aporta desarrollos innovadores y tecnología de punta y enfoque al consumo masivo.

Actualmente Rayovac Varta vende en el mundo 2.45 billones de dólares y tiene aproximadamente 9.300 empleados a nivel mundial. Posee cinco centros de producción en el mundo que estan ubicados en Estados Unidos, Guatemala, Colombia, Brasil y Alemania, cada uno con especialidades.

En la región Andina tiene el 30% del mercado con un tamaño de 520 millones de personas. En Colombia Rayovac Varta tiene una participación del 42.5% la cual se divide en 39.8% para Varta y 2.7% para Rayovac, le sigue Eveready con el 21.5%.

- 1 1976: Fundación como COLBATECO S.A.
- 2 1981: Iniciamos exportaciones al mercado latinoamericano.
- 3 1982: Sello de Calidad Icontec y Medalla al Merito Exportador.
- 4 1984: Premio Nacional de la Calidad.

- 5 1986: Capital 100% Alemán.
- 6 1988: Cóndor de Oro – Deporte Colombiano
- 7 90's: Unidades de Negocio Latinoamérica
- 8 1999: Certificación ISO 9002.
- 9 2001: Certificación BASC.
- 10 2002: Fusión con Rayovac.

5.2. MISION

Ser una compañía que trabaja en pro de ofrecer productos de consumo de excelente calidad que cumpla con las expectativas de nuestros clientes.

5.3. VISION

Convertirnos en una compañía de productos de consumo, orientados al consumidor y enfocados al desarrollo de marcas, ofreciendo productos diferenciados dirigidos a generar en su consumo una experiencia única en todo momento.

Incrementar las ventas a US\$ 3,0 – 5,0 Bio en 3 años a través de adquisiciones.

5.4. PRINCIPIOS CORPORATIVOS

Integridad. Transparencia y honestidad buscando hacer siempre lo correcto.

Compromiso organizacional. Alto sentido de pertenencia y enfoque hacia los resultados.

Espíritu competitivo. Dinamismo y entusiasmo que genera la agresividad comercial que hace la diferencia.

Trabajo en equipo. Trabajo y aprendizaje basados en la participación, la cooperación y la búsqueda conjunta de elevado sentido de urgencias que permita responder con rapidez y efectividad los requerimientos de la compañía

5.5. PRODUCTOS RAYOVAC VARTA

DESCRIPCIÓN	
Varta ZnC	Tamaño D window x 20 und. Paca por 240 und.
Varta ZnC	Tamaño D window x 6 und. Paca por 240 und.
Varta ZnC	Tamaño D Blister x 2 und. Paca por 60 und.

Varta ZnC	Tamaño C window x 10 und. Paca por 120 und.
Varta ZnC	Tamaño C Blister x 2 und. Paca por 60 und.
Varta ZnC	Tamaño AA Tira x 24 und. Paca por 240 und.
Varta ZnC	Tamaño AA Blister x 2 und. Paca por 240 und.
Varta ZnC	Repuesto resorte Paca por 16 und.
Varta ZnC	Repuesto borne Paca por 16 und.
Rayovac ZnC	Tamaño D Window * 20 und Paca por 240 und
Rayovac ZnC	Tamaño D Blister * 2 und Paca por 60 und.
Rayovac ZnC	Tamaño C window * 10und Paca por 120 und
Rayovac ZnC	Tamaño AA Tira * 24 und Paca por 240 und
Rayovac ZnC	Tamaño AA Blister * 2 und Paca por 240 und.
Varta Alcalina	Tamaño AA Blister x 2 und.
Varta Alcalina	Tamaño AA Blister x 4 und.
Varta Alcalina	Tamaño AAA Blister x 2 und.
Varta Alcalina	Tamaño AAA Blister x 4 und.
Varta Alcalina	Tamaño C Blister x 2 und.
Varta Alcalina	Tamaño D Blister x 2 und.
Varta Alcalina	Tamaño 9V cuadrada Blister x 1 und.
Rayovac Alcalina	Tamaño AA Blister x 2 und.
Rayovac Alcalina	Tamaño AA Blister x 4 und.
Rayovac	Tamaño AAA

Alcalina	Blister x 2 und.
Rayovac Alcalina	Tamaño AAA Blister x 4 und.
Varta Iluminación	Linterna VIGIA pequeña Incluye 2 pilas Super AA
Varta Iluminación	Linterna VIGIA mediana Incluye 2 pilas Super D
Varta Iluminación	Linterna VIGIA grande Incluye 4 pilas Super D
Varta Iluminación	Linterna LASER Incluye 1 batería 430R
Varta Iluminación	Linterna SOLAR No Incluye Baterías
Varta Iluminación	Linterna REALES de bolsillo Incluye 1 pila Super AA
Varta Iluminación	Linterna Manos libres Industrial No incluye 4 pilas Super D
Varta Iluminación	Linterna Rayo No Incluye Baterías
Varta Iluminación	4.8V X 10 Unidades
Varta Iluminación	2.2 V X10 Unidades
Varta Iluminación	2.25 V X 10 Unidades
Varta Iluminación	2.2 V X 10 Unidades
Varta Iluminación	2.33 V X 10 Unidades
Varta Iluminación	4.8 V X 10 Unidades
Varta Iluminación	3.6 V X 10 Unidades
Varta Iluminación	2.5 V X 10 Unidades

Fuente: Pilas Varta

5.6. ANALISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Las baterías existen desde hace algún tiempo, pero la demanda de baterías nunca ha sido tan grande como hasta ahora. Las baterías son la fuente de poder para

innumerables millones de consumidores, ingenieros, militares, médicos y aparatos industriales a nivel mundial. La demanda es vasta y va en constante crecimiento. Más de 20 billones de baterías son vendidas anualmente en las cinco más comunes presentaciones: AAA, AA, C, D, y 9 voltios.

Hoy, las baterías alcalinas comprenden el 30 % del consumo de pilas y la demanda global para éste tipo de batería está creciendo continuamente alrededor del mundo reemplazando las menos efectivas baterías de carbón.

El mercado de pilas alcalinas, muy competitivo, a nivel mundial ofrece un sin número de tipos y variedades, incluyendo marcas de reconocidas empresas, por ejemplo las marcas Eveready y Energizer, pertenecen a Eveready Battery Company y Duracell de Duracell Internacional Inc subsidiaria de Gillette Company.

Rayovac Varta S.A. Comercializa las pilas Rayovac y Varta, para la compañía las pilas alcalinas tienen una mayor participación en las ventas como en la rentabilidad, esta batería es la de mayor demanda y la principal línea de producto de la empresa. Varta también tiene una vasta experiencia en otros tipos de baterías, como por ejemplo las pilas de carbon y las baterías recargables, las cuales satisfacen la demanda en otros mercados.

El mercado competitivo de pilas a nivel mundial hace verdaderamente difícil el decidirse por una marca en particular, porque cada una de las compañías ofrece a través de sus productos el mayor rendimiento, confianza y consistencia.

La marca Kodak, comercializada por Eastman Kodak Company, distribuye una batería alcalina especial para cámaras fotográficas, Kodakphoto Life, la cual logra un flash más rápido y de mayor duración que cualquier otra pila alcalina.

6. PLANEACION DE MARKETING CORPORATIVO

6.1. ANÁLISIS EXTERNO

Básicamente y considerando que Varta, ésta adopta las estrategias globales de mercadotecnia, siempre y cuando, éstas políticas sean de beneficio para Rayovac Varta S.A., sino la empresa tratará de enfocar y modificar sus productos y promociones, con el fin de incrementar, a través de medios publicitarios, sus ventas.

Varta marca líder y con un buen sistema de distribución, vende sus productos al por mayor. Varta maneja sus ventas a través de grandes distribuidores, los cuales se encargan de distribuir sus productos a nivel nacional.

La situación económica y social ha atravesado crisis y coyunturas que afectan directamente el mercado de pilas, en algunas épocas los volúmenes de venta han disminuido considerablemente, pero aún así, la compañía trata de mantenerse con la imagen y prestigio que la caracteriza.

El mercado total de pilas en Colombia incluye referencias de varios tamaños: C (mediana), D (grande), AA (pequeña), AAA (mini) y 9V (batería) y de los tipos Carbón y Alcalina. Su mercado oferta, considerando marcas, tipos y tamaños, comprende alrededor de 80 variedades.

Las marcas más conocidas e importantes en el mercado colombiano y mundial son:

Eveready, Duracell, Energizer, Varta, Panasonic, Sony y Kodak, entre otras.

El tamaño más utilizado por los colombianos es la "AA" con una participación aproximada del 50% a nivel país, considerando supermercados, autoservicios, tiendas, ferreterías, droguerías, entre otras. Así mismo, el tipo más utilizado es el de carbón con un porcentaje cercano al 60%.

Si consideramos solamente supermercados y autoservicios los porcentajes cambian ubicando al tamaño "AA" en primer lugar, pero solamente con una participación del 30%. El tipo alcalino lleva el 80% del mercado. En supermercados y autoservicios el mercado se divide entre las dos más grandes compañías, Varta y Energizer, dejándole a cada una de ellas 45% del mercado aproximadamente.

6.1.1. Entorno regional. Para poder identificar y hablar de un análisis regional debemos incorporar variables como: actitudes y creencias, religión, cultura, educación, idioma, etc.

Todos estos componentes socioculturales innatos y característicos de cada individuo son tratados y considerados por Varta en su desarrollo económico y publicitario.

Estudiando elementos claves que identifiquen a una región, como por ejemplo: El nivel de consumo de un país, su idioma y su cultura, para luego adaptarla a alguna realidad nacional. Varta trata de llegar a una estrategia global de mercadotecnia por medio de la estrategia regional, al tiempo que da cabida a las diferencias regionales y nacionales.

Los mensajes publicitarios y textos también son variados, porque cada gerente de país propone cambios que considera que elevarán las ventas.

6.1.2. Entorno económico. No cabe duda de la gran incidencia que tienen sobre una empresa las variables macroeconómicas del país. Por ello y para comprender la estrecha relación que guardan con el desempeño de un sector productivo.

Las medidas tomadas por el gobierno a principios de la década de los 90's, han incidido negativamente en el crecimiento económico del país provocando un incremento creciente del gasto público que conlleva a una ampliación insostenible de la deuda e inevitablemente a un déficit fiscal mayor año tras año. Desde 1998, tanto el nivel de inversión del Estado como los salarios de servidores públicos de mayores ingresos han sufrido bajas considerables, además se impulsaron reformas tributarias (2 por mil inicialmente como medida provisional); complementariamente, el actual gobierno ha reducido considerablemente el ente burocrático (Telecom en liquidación), se han practicado reformas al sistema laboral (ampliación de la jornada diurna) y pensional (edad de jubilación; mujeres 58, hombres 62), entre otras medidas.

No es posible entender el comportamiento de un mercado que guarda gran complejidad como es el colombiano sin hacer referencia a uno de los acontecimientos mas importantes de los últimos años y que marca un nuevo rumbo para la economía colombiana, como lo es el gobierno del presidente Álvaro Uribe Vélez 2002-2006, el Estado está destinando mayores recursos a combatir la delincuencia, el terrorismo, la corrupción y mejorar la finanzas del país con el objeto de establecer las bases que promuevan un desarrollo continuo a largo plazo. Por ello, a pesar de la inestabilidad económica de Colombia la inversión privada vuelve a crecer.

- Tasa de cambio real. El índice de tasa de cambio real del peso con respecto al dólar ha tenido un proceso de reevaluación en el ultimo año (2005). Este evento ocasiona un abaratamiento de las importaciones ya que se incrementa el poder adquisitivo del peso con respecto a monedas extranjeras, al mismo

tiempo afecta de manera negativa al producto local frente al mercado mundial, puesto que lo encarece.

- Tasa de interés. Las tasas de interés, en la mayor parte de los noventa, han estado en un nivel que restringe el endeudamiento, desalienta la inversión e incrementa los costos financieros para las empresas.
- Contrabando. La cercanía de la ciudad a la frontera y los bajos precios que ofrece el Ecuador o los mismos productos colombianos que son exportados de Colombia pero libres de impuestos hace que una cantidad considerable de pilas de contrabando entren al municipio perjudicando las ventas legales.

6.1.3. Entorno político. Colombia sufrió una transformación radical de su economía a partir del proceso de apertura. Las políticas de proteccionismo encaminadas a fortalecer la producción nacional, terminaron por crear un ambiente propicio para el rezago tecnológico y de gestión empresarial que agudizó la crisis de la apertura. De acuerdo con la decisión que tome el gobierno con respecto al tratado de Libre Comercio podría afectar positivamente, siempre y cuando esté preparada para el cambio, o negativamente en un supuesto caso contrario.

La visible desigualdad en la competencia de los productos nacionales con los importados, evidenció la necesidad del gobierno nacional de retroceder temporalmente en el proceso de eliminación de fronteras del mercado para garantizar la supervivencia de las empresas colombianas.

6.1.4. Entorno Demográfico. Según los indicadores demográficos publicados por profamilia, en Colombia hay un total de 43'834.115 habitantes, de los cuales, el 71% habitan el área urbana. La tasa bruta de natalidad asciende a 22,4 por cada mil habitantes y la de mortalidad, a 5,5 por cada mil. La esperanza de vida al nacer, es de 72,2 años¹.

Las estadísticas demográficas nacionales muestran un mercado en crecimiento, con una población principalmente joven, entre quienes se debe estimular el consumo de estos productos. Sin embargo, los ingresos por persona en la ciudad de Pasto, por lo general no alcanzan siquiera al salario mínimo, lo cual indica que la estimulación del consumo debe ir acompañada también de campañas sociales y nuevas alternativas de ingresos. Cualquier esfuerzo para incrementar el consumo resulta fallido si el comprador no puede acceder al bien.

La mayor parte de la población colombiana (48,6%) tiene entre 15 y 44 años, lo que supone una población joven, con capacidad de trabajar, lo cual los hace un mercado potencial muy amplio.

¹OMS; OPS; MINISTERIO DE SALUD. Situación de salud en Colombia: indicadores básicos 2000 [en línea]. Bogotá, 2001 [citado en 21 de marzo de 2004]. Disponible en <http://www.profamilia.org.co/profamilia/p3/p3.1.html>

A pesar de los graves hechos relacionados con la guerra interna, en Colombia, la esperanza de vida al nacer es de 72,2 años, un 18,6% de la población tiene mas de 45 años.

Nariño cuenta con una población rural de aproximadamente 957.000 habitantes, según las proyecciones del DANE, mientras que en la cabecera municipal viven 791.000 personas.

6.1.5. Entorno Social. Colombia es un país en desarrollo que muestra datos socioeconómicos de sus habitantes muy desalentadores, puesto que el grado de pobreza, desempleo, subempleo, entre otras variables, son el reflejo de una comunidad donde predomina la inequidad. El análisis de estas variables permite conocer las oportunidades y amenazas que encontramos en ellas, y se constituyen en un punto de comparación al momento de analizar mercados externos.

- El mercado laboral. Como se evidencia en los datos estadísticos, el desempleo es uno de los problemas más difíciles de solucionar en el país. En el 2003 se registró una tasa de desempleo del 14,1%, dando leves muestras de recuperación, y ha continuado con la misma tendencia, sin embargo, esta tasa excluye el porcentaje de subempleo en el país que llega a cifras bastantes considerables.
- Ingresos y salarios. Los ingresos de la población colombiana en los últimos años, se ha incrementado gradualmente en pesos constantes, pero al convertirlos a dólares americanos, se visualiza una disminución considerable de los salarios. Mientras que en 1998 el salario mínimo en Colombia equivalía a US\$143, en el 2003 se redujo a US\$115. Este efecto que perjudica a la industria nacional dado que reduce la capacidad adquisitiva del mercado local, puede convertirse en un punto de fomento a las importaciones.

Cuadro 1. Ingresos y salarios en Colombia

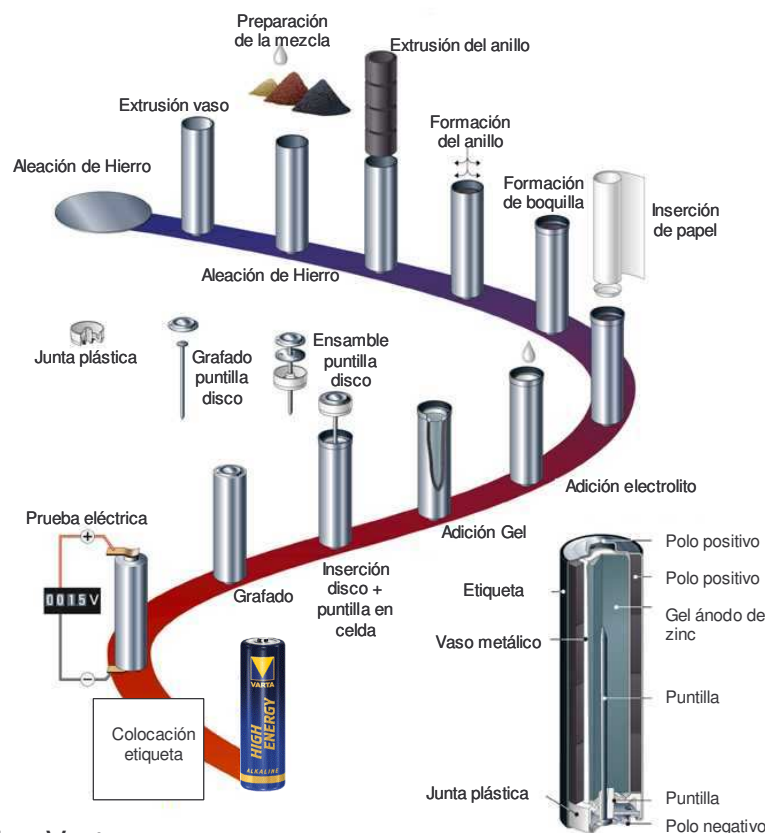
Ingresos y salarios	1998	1999	2000	2001	2002	2003
Mínimo mensual \$	204.000	236.640	260.100	286.000	309.000	332.000
Mínimo mensual US\$	143	135	125	124	123	115
Mínimo mensual en \$ de dic 2003	297.208	315.628	319.000	325.857	329.056	332.000

Fuente: DANE, DNP y Banco de la República. Elaboración: Observatorio Agrocadenas Colombia [en línea]. Bogotá: el autor. [citado en 16 de abril de 2004]. Disponible en www.agrocadenas.gov.co

6.1.6. Entorno Geográfico. El departamento de Nariño fue creado el 6 de agosto de 1904. Se localiza al suroccidente de Colombia y comprende una extensión de 33,268 km². Al norte, limita con el Cauca, al oriente, con el Putumayo, al sur con la República de Ecuador y al occidente con el mar Pacífico; el departamento esta conformado por 63 municipios. Su capital es la ciudad de San Juan de Pasto, situada a 90 km de la frontera con Ecuador. Con un altura sobre el nivel del mar de aproximadamente 2.540 mt., su temperatura promedio es de 14°C.

6.1.7. Entorno Tecnológico. Para que la pila de Rayovac Varta sea de una óptima calidad utilizan equipos con tecnología de punta, lo cual hace que estén a la vanguardia del mercado.

Figura 2. Elaboración de la Pila Varta



Fuente. Pilas Varta

6.1.8. Entorno Competitivo. El mercado de las pilas alcalinas ha experimentado durante los últimos años un crecimiento significativo de aproximadamente un 7.6% en promedio en los últimos años, pero Varta ha tenido un decrecimiento en ventas significativo en la ciudad de Pasto como se muestra en el cuadro, las perspectivas del entorno representa para la empresa Varta una gran oportunidad de ampliar su distribución e incrementar las ventas. Rayovac Varta además tiene un control

permanente del mercado e investigación del mismo para anticiparse a los cambios y a las necesidades nacientes de los consumidores de pilas.

Cuadro 2. Ventas Rayovac Varta

MESES	2003	2004	% VAR	2005	% VAR
Enero	219.911.667	129.370.384	-41,17%	73.978.255	-42,82%
Febrero	253.003.856	287.598.006	13,67%	166.062.401	-42,26%
Marzo	185.517.333	196.586.684	5,97%	216.924.207	10,35%
Abril	241.677.164	250.590.353	3,69%	190.411.568	-24,01%
Mayo	245.126.330	142.557.213	-41,84%	259.232.576	81,84%
Junio	174.601.945	238.368.004	36,52%	197.630.717	-17,09%
Julio	252.198.993	179.600.201	-28,79%	161.448.130	-10,11%
Agosto	200.066.857	204.597.378	2,26%	248.939.008	21,67%
Septiembre	195.364.260	271.077.660	38,75%	257.803.865	-4,90%
Octubre	217.988.928	195.325.143	-10,40%	177.133.571	-9,31%
Noviembre	258.907.880	280.089.855	8,18%	266.945.605	-4,69%
Diciembre	292.801.005	195.406.107	-33,26%	169.105.390	-13,46%
TOTAL	2.737.166.219	2.571.166.987	-6,06%	2.385.615.294	-7,22%

Fuente. Pilas Varta

6.1.8.1. Análisis del Perfil Competitivo. En este análisis influyen en gran medida los factores claves de éxito, definidos como aquellos aspectos que aseguran el buen desempeño de cualquier empresa que se encuentre en la industria específica.

Estos pueden ser analizados con relación a: la participación en el mercado, la extensión de la línea de productos, precios competitivos, lealtad del cliente, calidad del producto, servicio al cliente, facilidades locativas, las relaciones de la empresa con sus proveedores, distribuidores y clientes.

Crecimiento de Mercado

El crecimiento de Rayovac Varta en el mercado ha sido progresivo, y en algunos lugares de mayor penetración que en otros; al decir verdad en Nariño su crecimiento ha sido aceptable dentro del área rural en donde la aceptación y mantenimiento han sido buenos, se espera que en la ciudad ocurra lo mismo en cuanto a penetración de mercado y posicionamiento de la marca como tal, esto debido a que en el mercado la competencia se encuentra muy bien posicionada y con experiencia.

Las proyecciones de crecimiento del mercado son cruciales cuando se estudia la posibilidad de ingresar a un mercado.

Barreras de Entrada

Comprende aquellos obstáculos que un nuevo competidor encuentra en la industria cuando intenta entrar al mercado, estas barreras por lo general se relacionan con la alta inversión requerida para montar el negocio, las preferencias de los clientes, los competidores y los manejos utilizados por ellos (estrategias), la tecnología que aplica la industria, puede llegar a exigir grandes inversiones en investigación y en desarrollo, en la innovación constante y la capacitación permanente para lograr los objetivos trazados.

Para Rayovac Varta ha sido un poco complicado la inducción y el mantenimiento de su marca en el medio debido a la fuerte presencia de la competencia a las preferencias tanto de los clientes como de los proveedores y distribuidores.

Rivalidad entre Competidores

Básicamente la intensidad de la rivalidad esta dado por el número de empresas existentes en el mercado de pilas. Entre más similitudes se encuentren entre los competidores mayor será su rivalidad. Tales semejanzas tienen relación con el producto, el mercado meta, su visión en cuanto o como la vean sus dirigentes, la experiencia de los recursos disponibles. Para Rayovac Varta la diferencia debe destacarse por un liderazgo que su líder aplique el cual lo verá reflejado en los beneficios percibidos por el cliente.

Amenaza de Productos Sustitutos

Al tener la opción de ingresar a una industria determinada se debe evaluar la posibilidad que existen de surgir nuevos productos dirigidos a satisfacer la misma necesidad como lo es el caso de las pilas chinas. El riesgo es mayor en empresas que trabajan con tecnología naciente.

También debemos analizar las relaciones existentes con otros productos como lo es en el caso de energizar y duracell, que también se encuentran, presentes en el mercado (bienes complementarios ó derivados). Es necesario entonces que Rayovac Varta determine que medidas de acción y de demanda tomará para poder salir avante en el mercado.

Poder de Negociación del Cliente

Lo entendemos como el poder que ejerce el cliente en la actitud de influir sobre las condiciones de venta, en cuanto a especificaciones del producto, plazos de pago, forma de entrega, garantía, servicios adicionales, previos, estos entre los que se puede nombrar.

Generalmente el poder de negociación del comprador de una empresa determinada se incrementa cuando el número de clientes es reducido, pero también puede presentarse el caso de que una entidad se asocie con muchos

compradores incrementando notablemente su poder de negociación. En la ciudad de Pasto la distribuidora Tropipasto es el único comprador que tiene un poder medio de negociación ya que sus compras ascienden aproximadamente al 70% de las ventas totales en el municipio.

Poder de Negociación de los Proveedores

En este aspecto influye de en gran manera los costos de producción de una empresa. Si entre los proveedores de una empresa existe monopolio, la capacidad de negociación de la industria es muy baja. Cabe destacar que a nivel mundial la oferta de insumos para la fabricación de pilas se ha incrementado y por ello el poder de negociación de los proveedores de dichos insumos ha disminuido.

6.1.8.2. Matriz de perfil competitivo

Cuadro 3. Matriz del Perfil Competitivo

		EMPRESAS					
		VARTA		ENERGIZER		MARCAS CHINAS.	
FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PESO	VALOR	VR. POND.	VALOR	VR. POND.	VALOR	VR. POND.
Calidad del producto	0,2	4	0,80	4	0,80	2	0,40
Servicio al cliente	0,15	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Participación en el mercado	0,13	3	0,39	4	0,52	2	0,26
Lealtad del consumidor	0,12	2	0,24	2	0,24	3	0,36
Precios competitivos	0,12	1	0,12	1	0,12	4	0,48
Administración de la fuerza de ventas	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18
Efectividad de la publicidad y promoción	0,07	3	0,21	3	0,21	1	0,07
Superioridad tecnológica	0,06	4	0,24	4	0,24	3	0,18
Posición financiera	0,06	4	0,24	3	0,18	2	0,12
TOTAL RESULTADOS	1.0		3.20		3,03		2.35

ESCALA DE CALIFICACIÓN
Debilidad mayor: 1
Debilidad menor: 2
Fortaleza menor: 3
Fortaleza mayor: 4

Fuente. Esta investigación

Análisis del Perfil Competitivo

Esta matriz busca evaluar la empresa frente a la competencia para determinar los puntos fuertes y débiles que tiene Rayovac Varta frente a su mayor competencia como lo es Energizer y las marcas chinas.

Realizando un análisis de la empresa y la competencia se identificaron los siguientes factores claves de éxito:

- **Calidad del producto:** Los productos Varta, son productos de gran reconocimiento a nivel nacional y es la calidad de sus productos lo que les ha permitido posicionarse en la mente de los consumidores; esto es un aspecto positivo para la empresa, ya que esta imagen le permite transmitir de igual manera confianza a los clientes, por estas razones el peso que se le dio a este factor fue de 0.2, asignándole a Varta un 4 por ser una fortaleza mayor obteniendo un valor ponderado de 0.8 frente al mismo ponderado de Energizer que goza de buena calidad del producto y 0.2 de las marcas regionales. Notamos claramente la alta competencia de estas dos marcas líderes por su trayectoria, calidad y reconocimiento nacional.
- **Servicio al cliente:** El hecho de que Varta sea una compañía con gran reconocimiento y con una gran trayectoria en el mercado de casi 100 años le garantiza la utilización de técnicas innovadoras de marketing, que se concentran en brindar un excelente servicio al cliente, tanto al tendero como al consumidor final, este factor se considera relevante con un peso de 0.15% y una calificación de 4 para Varta (fortaleza mayor) obteniendo un valor ponderado de 0.6 comparado con 0.45 de Energizer y 0.30 de las marcas regionales. En esta calificación notamos que Varta se encuentra por encima de Energizer el líder del mercado local y el servicio que ofrece es superior a las marcas regionales, este hecho puede aprovecharlo la empresa en pro de lograr una mayor participación del mercado ya que es la única compañía del sector que cuenta con una planta en el país, lo que le ayuda a ofrecer un mejor servicio a los clientes en cuanto a cumplimiento y respuesta a garantías. Por su parte Varta maneja un excelente servicio al cliente (intermediarios, tenderos, mayoristas) esta actividad es considerada como una de las más importante para los representantes de ventas.
- **Participación del mercado:** Energizer tiene ventaja al ser el líder del mercado local con una participación del 57%. Por tanto el valor ponderado es de 0.52 frente al 0.39 de Varta y al 0.26 de las marcas regionales.
- **Lealtad del consumidor:** La lealtad del consumidor se convierte en un aspecto favorable para Varta, por cuanto sus productos, por su presentación, empaque, calidad, tecnología, etc. es asociado a durabilidad y buena marca, lo cual provoca una cierta fidelidad de los consumidores principalmente de los estratos altos. Sin embargo en los estratos medios y

bajos los altos precios de Varta no permiten que exista dicha fidelidad, por esto este factor se convierte en una debilidad menor, al igual que en el caso de Energizer. El valor ponderado es de 0.24 para las dos empresas.

- Precios competitivos: La principal debilidad que tiene Varta con sus productos es su alto precio, lo que puede hacer que algunos clientes duden de la adquisición de estos productos, especialmente en tiendas y autoservicios ubicados en sectores de bajos ingresos, esto beneficia ampliamente a las marcas chinas que se caracterizan por sus bajos precios. En la matriz este factor es considerado tanto para Varta como para Energizer en una debilidad mayor mientras que para las marcas chinas es una fortaleza mayor. En cuanto a esto Varta en Pasto no puede delimitar estrategias de reducción de precios por cuanto ella no tiene control sobre estos que son manejados a nivel nacional.
- Administración de la fuerza de ventas: En cuanto a ello Varta tiene una ventaja respecto a Energizer ya que tiene un mejor manejo de sus representantes y mejores condiciones de incentivos y bonificaciones. Por otra parte para las marcas chinas este factor es una debilidad menor.
- Efectividad de la publicidad y la promoción: La publicidad en general en el sector no es muy agresiva y se podría considerar como pasiva, tanto Varta como Energizer no invierte grandes sumas de dinero en la región pero se puede decir que las inversiones realizadas por estas compañías repercuten positivamente para posicionar sus productos en la mente del consumidor. Dicha fortaleza es clave a la hora de competir con las marcas chinas que no invierten en publicidad.
- Superioridad tecnológica: Tanto Varta como Energizer invierten en investigación y desarrollo y la tecnología que utilizan les permiten ofrecer productos de óptima calidad, por otra parte las pilas chinas utilizan buena tecnología constituyéndose en una fortaleza menor.
- Posición financiera: la compañía Rayovac Varta goza de una excelente posición financiera que refleja solidez, respaldo y liquidez, en ello es superior a su principal competidor y a las marcas chinas que no alcanzan su fortaleza financiera.

Haciendo un análisis de los resultados totales se puede afirmar que Rayovac Varta se encuentra en una excelente posición competitiva y se destaca en el sector, esta por encima del promedio (2.5) con un 3.20, aunque muy seguido se encuentra Energizer con un 3.03 y las marcas chinas por debajo con un 2.35. De aquí se concluye que Varta tiene una ventaja considerable frente a los competidores que debe saber aprovechar y explotar. Hay que tener en cuenta que las debilidades y fortalezas de la competencia pueden ser oportunidades y amenazas para la compañía. Este resultado es consecuencia de sus principales

fortalezas como la calidad del producto, atención al cliente, participación del mercado, efectividad de la publicidad y promoción, entre otros.

6.1.9. Entorno ecológico. Rayovac Varta ha tomado medidas correctivas para minimizar impactos ambientales negativos ya que los componentes químicos de las pilas son bastante nocivos para la contaminación ambiental.

6.1.10. Matriz MEFE

Cuadro 4. Matriz de Evaluación del Factor Externo (MEFE)

<i>FACTORES EXTERNOS CLAVES</i>	<i>PESO RELATIVO</i>	<i>CALIFI CACIÓN</i>	<i>RESULTADO PONDERADO</i>
Crisis económica	0.08	1	0.08
Políticas Gubernamentales	0.09	2	0.18
Violencia, Terrorismo	0.12	3	0.12
Nivel de ingresos	0.07	2	0.06
Fenómenos naturales	0.09	4	0.36
Hábitos de consumo y estilos de vida	0.12	4	1.16
Competencia	0.15	3	0.45
Contrabando	0.06	2	0.08
Propensión al consumo	0.10	4	0.40
Tecnología	0.12	4	0.48
TOTAL	1.0		3.33

Fuente. Esta investigación

Análisis De La Matriz De Evaluación Del Factor Externo

La matriz MEFE indica que existe una amenaza relevantes para la empresa, esta es la Crisis Económica, que ha atacado a todos los sectores de la economía y el contrabando es una amenaza menor pero puede tener una gran incidencia en los resultados futuros. Por otra parte la competencia, que representa una amenaza ya que el consumidor demuestra no ser fiel a la marca. No se debe restar importancia también a factores de orden nacional como las políticas gubernamentales, la violencia, y el nivel de ingresos de las personas, aunque son menores, pueden convertirse en amenazas potenciales, por lo cual no estaría de más contemplar algunas estrategias y planes de contingencia.

Esta matriz también muestra que la oportunidades más significativas se encuentran en lo relacionado a los hábitos de consumo y estilos de vida de los consumidores, y propensión al consumo, con una calificación de 4, ya que el Varta desarrolla productos de acuerdo a las necesidades de los consumidores modernos que buscan durabilidad, calidad y respaldo.

El valor del promedio ponderado de esta matriz fue de 3.33, lo que quiere decir que está por encima del promedio del sector y responde activamente a las oportunidades y amenazas existentes en la industria y las estrategias de la empresa están aprovechando las oportunidades existentes y minimizando los posibles efectos negativos de las amenazas externas.

6.2. ANÁLISIS INTERNO

Es el medio que permite evaluar tanto las fortalezas como las debilidades de la compañía, clasificando a la empresa en las siguientes esferas:

- **Capacidad Directiva:** La compañía Varta cuenta con un personal altamente calificado, en la dirección como primera instancia se encuentra el presidente de la empresa, seguido por un director comercial y junto a ellos un equipo de trabajo como lo son el Gerente financiero, Gerentes de Distrito y Ejecutivos de cuenta.
- **Capacidad Competitiva o de Mercadeo:** se incluyen factores directamente relacionados con el mercado, producto, precio, canales de distribución, lealtad del cliente, servicio al cliente entre otros. El equipo de mercadeo de la compañía desarrolla planes en los cuales el objetivo fundamental se cumple logrando una mejor rotación del producto.
- **Capacidad Financiera:** se estudia la capacidad de endeudamiento de la organización, la rentabilidad, liquidez, rotación de inventarios y cartera y costos. Gracias a la fusión de empresas como: Rémington, Tetra, Rayovac, La Compañía Varta S.A. ha logrado consolidarse como una de las empresas más sólidas en el mercado.
- **Capacidad Tecnológica o de Producción:** se relaciona con el proceso de transformación como tal implica la capacidad de producción, la exclusividad y efectividad de los métodos usados, la tecnología que se posee, la ubicación e instalaciones de la empresa. Varta cuenta con una tecnología alemana brindándole al consumidor los mejores estándares de calidad en sus productos.
- **Capacidad del Talento Humano:** comprende el análisis de las fortalezas y debilidades que se relacionan con el personal de la empresa, deben estudiarse indicadores, el índice de rotación y absentismo, el grado de motivación demostrada por los empleados, los programas de incentivos, las remuneraciones, el grado de preparación académica del personal, etc. La Compañía busca mantener con incentivos a su personal desarrollando planes de capacitación, actualización y una continua retroalimentación de la información.

6.2.1. Perfil de Capacidad Interna PCI

Cuadro 5. PCI

PCI									
CALIFICACION CAPACIDAD	DEBILIDAD			FORTALEZA			IMPACTO		
	A	M	B	A	M	B	A	M	B
CAPACIDAD DIRECTIVA									
Actitud reactiva frente a la competencia			x					x	
Agilidad en los procesos para la toma de decisiones y solución de problemas					x			x	
Se evalúa el desempeño de los directivos					x			x	
Los perfiles son acorde al desempeño del cargo					x		x		
CAPACIDAD TECNOLOGICA									
Producción de pilas en el país				x			x		
Equipos de alta tecnología para el desarrollo de las actividades				x			x		
Producto con tecnología alemana					x			x	
CAPACIDAD FINANCIERA									
Adquisición de otras empresas					x			x	
Poder de endeudamiento					x			x	
Altas inversiones en desarrollo de producto				x			x		
CAPACIDAD COMPETITIVA									
La calidad de producto es excelente				x				x	
Desarrollo de planes competitivos frente al competidor		x						x	
Capacidad de respuesta para la conquista de los mercados		x					x		
CAPACIDAD DEL TALENTO HUMANO									
Sistemas de motivación adecuados				x				x	
Capacitación continua					x			x	
Retroalimentación de información				x				x	

Fuente. Esta investigación

6.2.2. Matriz MEFI. Matriz de evaluación de factores internos MEFI, se define como la incidencia que poseen las debilidades y fortalezas de la empresa sobre el funcionamiento general de la organización y el papel que juega en su éxito y fracaso. Para construirla, se debe listar los factores que se consideran claves para alcanzar los objetivos empresariales; asignando a cada uno un peso relativo que refleja la importancia de la variable a analizar en el desempeño de la empresa teniendo en cuenta el sector en el cual se desenvuelve.

Cuadro 6. Matriz de Evaluación de factores Internos (MEFI)

<i>VARIABLES CLAVE DE ÉXITO</i>	<i>PONDERACION</i>	<i>CALIFICACION</i>	<i>RESULTADO PONDERADO</i>
FORTALEZAS			
Conocimiento del consumidor	0.05	3	0.15
Adquisición de empresas que contribuyan al fortalecimiento financiero	0.07	3	0.21
La calidad del producto	0.09	3	0.27
Los estándares de calidad	0.10	4	0.40
Posicionamiento a nivel mundial	0.04	4	0.16
Consolidación de posicionamiento de marca	0.08	3	0.24
Durabilidad de los productos	0.09	4	0.28
DEBILIDADES			
Reacción frente a los cambios del medio	0.08	2	0.16
Análisis y anticipación frente a los cambios de la competencia	0.06	2	0.12
Enfoque de ataque a la competencia	0.08	2	0.16
Proceso de toma de decisiones	0.09	2	0.18
Coordinación de la logística	0.09	2	0.18
Posicionamiento de marca en el área local	0.08	2	0.16
	1.0		2.67

Fuente. Esta investigación

Análisis Matriz de Evaluación del Factor Interno

Como primer paso se seleccionaron 13 factores los cuales se consideraron los más relevantes para evaluar dentro de Rayovac Varta, teniendo en cuenta que se está analizando su desempeño en el municipio de Pasto.

De acuerdo con el total ponderado de esta matriz, 2.67 se puede apreciar que Varta se encuentra por encima del promedio en su posición estratégica interna general.

Según los valores dados, se puede apreciar que las debilidades más importantes de la empresa son lo que respecta a la reacción frente a los cambios del medio y al análisis y anticipación frente a los cambios de la competencia, no hay un verdadero ataque a la competencia y hay algunos problemas de retraso en cuanto a la toma de decisiones.. Las fortalezas más significativas son las que respectan a la calidad del producto, los estándares de calidad que maneja Varta la Durabilidad

del producto y el posicionamiento a nivel mundial de la marca., clasificadas cada una con 4.

6.3. DOFA

Análisis De La Matriz Dofa

Para la realización de esta matriz se consideraron las fortalezas, amenazas, debilidades y oportunidades que se definieron en las matrices anteriormente realizadas.

A partir del cruce de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se definieron las estrategias: DA: penetración del mercado, ya que las condiciones permiten pensar en una estrategia de este tipo; a través de nuevos servicios post-venta para los clientes intermediarios, cuyo beneficio influiría indirectamente en el consumidor final.

En cuanto a FO, se definió una estrategia de desarrollo de mercados, que le permitiese a la empresa ampliar su base de clientes, que consistiría en buscar nuevos mercados en los cuales se pueda incursionar con todos los productos de la marca Varta.

Por otra parte DO se sugiere una estrategia de penetración del mercado local con un plan que permita llegar a todos los puntos de venta e incentivar a los intermediarios.

Finalmente Fa propone una campaña resaltando los beneficios de comprar productos Varta, como son el respaldo y la calidad de las pilas y demás productos.

Cuadro 7. Matriz DOFA Debilidades – Oportunidades – Fortalezas - Amenazas

<p>MATRIZ DOFA EMPRESA "RAYOVAC VARTA"</p>	<p><i>FORTALEZAS</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta calidad, tecnología Alemana 2. Planta propia en el país 3. Marca líder en el país 4. Amplio portafolio de productos 5. Adquisición de otras empresas líderes 6. Respaldo Internacional 7. Calidad que satisface al cliente 8. Instalaciones físicas nuevas, modernas y funcionales 9. Tecnología que ofrece seguridad 10. Lo que se produce se hace de acuerdo a la demanda 	<p><i>DEBILIDADES</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rotación de personal 2. Toma de decisiones en USA (Madison) 3. Logística, demora de pedidos 4. Falta de estrategias agresivas en contra de la competencia 5. Baja orientación publicitaria
<p><i>OPORTUNIDADES</i></p> <ol style="list-style-type: none"> a. Marca colombiana b. Desarrollo de productos que requieren pilas c. Mercado poco saturado, es posible llegar a tiendas e instituciones d. Producto de mayor duración e. Buena margen de rentabilidad 	<p><i>ESTRATEGIAS FO</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1-a. Desarrollo del mercado: llegar a nuevos mercados con los productos Varta 4-c. Ofrecer y adquirir ventas con una modalidad especial 7-d. Desarrollar fidelización en la mente del consumidor 9-b. Ofrecerle al consumidor un producto de excelente calidad 10-e. Tener en cuenta a demanda para no incurrir en gastos innecesarios 	<p><i>ESTRATEGIAS DO</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 5-b/5-c. Orientar a la comunidad por medio de medios publicitarios adecuados. 5-d. A través de medios de medios de comunicación, informar al cliente de los beneficios del producto
<p><i>AMENAZAS</i></p> <ol style="list-style-type: none"> a. Alto grado de contrabando por ser zona fronteriza b. Competencia desleal c. Ingreso de nuevas marcas al mercado a un menor precio <p>Productos no asequibles a todo estrato socioeconómico</p>	<p><i>ESTRATEGIAS FA</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4-a./4-d. Crearle al cliente una necesidad de compra 7-c. Hacer que dependa la compra de la calidad del producto y servicio prestado y no del precio 4-d. Planificar estratégicamente con calidad en todo el portafolio de servicios 	<p><i>ESTRATEGIAS DA</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 4-b. Buscar información de la competencia para ejercer planes de acción que ayuden a incrementar las ventas 3-b. Evitar la demora en la entrega de pedidos para no dejar penetrar a la competencia 3-c. Replanteamiento de procesos logísticos y de toma de decisiones

Fuente. Esta investigación

7. REDIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO

7.1. MISIÓN

Satisfacer necesidades de energía portable a los clientes, produciendo y comercializando productos tales como baterías y linternas con los mejores estándares de eficiencia y calidad; potenciando el talento, y motivación de los dirigentes y trabajadores en un clima participativo y de compromiso en la utilización racional de los recursos financieros, materiales y humanos que garanticen el crecimiento de la empresa y su influencia en el entorno

7.2. VISIÓN

Convertirnos en una compañía de productos de consumo, orientada al consumidor y enfocada al desarrollo de marcas, ofreciendo productos diferenciados dirigidos a generar en su consumo una experiencia única en todo momento.

Incrementar las ventas a US\$ 3,0 – 5,0 Bio en 3 años a través de adquisiciones.

7.3. OBJETIVOS

- Ser la compañía No 1 en el sector de energía portátil en el área local del departamento de Nariño
- Convertirnos en una compañía de productos de consumo masivo
- Mantenerse como principal marca global de consumo de baterías.

7.3.1. Objetivos de marketing

- Lograr la mejor distribución en los diferentes canales de distribución.
- Continuar ganando participación y penetración en todos los segmentos del mercado regional.
- Estamos enfocados al crecimiento rápido de la Pila Alcalina, y consolidación en el mercado.
- Consolidamos nuestra posición de *valor de la marca*.
- Expandimos distribución en el canal de hipermercados y supermercados.

- Continuamos construyendo la distribución horizontal para penetrar en el mercado.
- Ofrece el portafolio de pilas más completo para responder las necesidades del consumidor que compra *calidad y precio*.

7.3.2. Objetivos estratégicos por cada área funcional de Rayovac Varta.

- AREA DE MERCADEO
 - Se pretende dar apoyo desarrollando prepacks que le permitirán al consumidor final, ya sea recibir un obsequio o un descuento especial en el producto.
 - Se tendrán en cuenta fechas especiales como son: temporada escolar, día del padre, día de la madre, etc., para realizar alianzas estratégicas con otras empresas y así poder hacer amarres con nuestro producto.
 - Para mantener vigente el catalogo de productos Rayovac Varta realiza relanzamientos de su línea de productos.
 - se pretende hacer la codificación de producto de pilas alcalinas por una unidad e incentivar al cliente como medida de ahorro ya que su desembolso seria menor
- AREA DE LOGISTICA
 - Se encargará de que cada pedido solicitado por el distribuidor llegue en óptimas condiciones y dentro de los tiempos y plazos establecidos.
- GERENCIA DE DISRITRIBUCION
 - Se desarrollaran planes de acuerdo al mercado que se desee conquistar en el caso de **tiendas** se implementará un plan llamado ELITE, el cual consiste en tener una fuerza de ventas exclusiva de la Compañía la cual llevará producto a la mano y realizará venta directa, logrando así una mejor participación en el mercado y una mejor colocación del producto.
 - Para el canal de poblaciones se contrata una persona la cual es financiada por Rayovac Varta, quien realizará su trabajo visitando la periferia, el cual se denominará **plan camioneta**.
- AREA COMERCIAL

- Para los clientes que van a desarrollar el plan, el área comercial pactará compromisos y otorgará garantía que conlleven a lograr los objetivos de los planes ELITE y CAMIONETA.
- AREA DE CARTERA
 - Como objetivo primordial tendrá otorgar financiaciones y descuentos a los distribuidores ya sea por pronto pago o volumen de compra.

8. FORMULACIÓN ESTRATEGICA

8.1. MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE ACCION

Cuadro 8. Matriz de Posición Estratégica y Evaluación de Acción

POSICION ESTRATEGICA INTERNA

<i>FORTALEZA FINANCIERA (FF)</i>	
Liquidez	+4
Aprovechamiento	+4
Tasa de retorno de la inversión	+3
Capital de Trabajo	+4
Respaldo de la deuda	+4
Flujo de caja	+3
<i>PROMEDIO</i>	<i>+3.6</i>

<i>VENTAJA COMPETITIVA (VC)</i>	
Calidad del producto	-1
Ciclo de vida del producto	-4
Participación en el mercado	-3
Lealtad del consumidor	-3
Conocimientos tecnológicos	-1
Control sobre proveedores	-2
Distribuidores (Tenderos)	-3
<i>PROMEDIO</i>	<i>-2.4</i>

POSICION ESTRATEGICA EXTERNA

<i>ESTABILIDAD AMBIENTAL (EA)</i>	
Escala de precios competencia	-2
Cambios tecnológicos	-1
Variaciones de la demanda	-3
Presión competitiva	-2
Barreras para entrar al mercado	-2
Elasticidad de la demanda	-3
<i>PROMEDIO</i>	<i>-2.2</i>

<i>FORTALEZA INDUSTRIAL (FI)</i>	
Utilización de la capacidad productiva	+4
Potencial de crecimiento	+4
Potencial de utilidades	+3
Estabilidad financiera	+3
Conocimientos tecnológicos	+5
Utilización de recursos	+4
Intensidad del capital	+4
Facilidad de entrada en el mercado	+4
<i>PROMEDIO</i>	+3.8

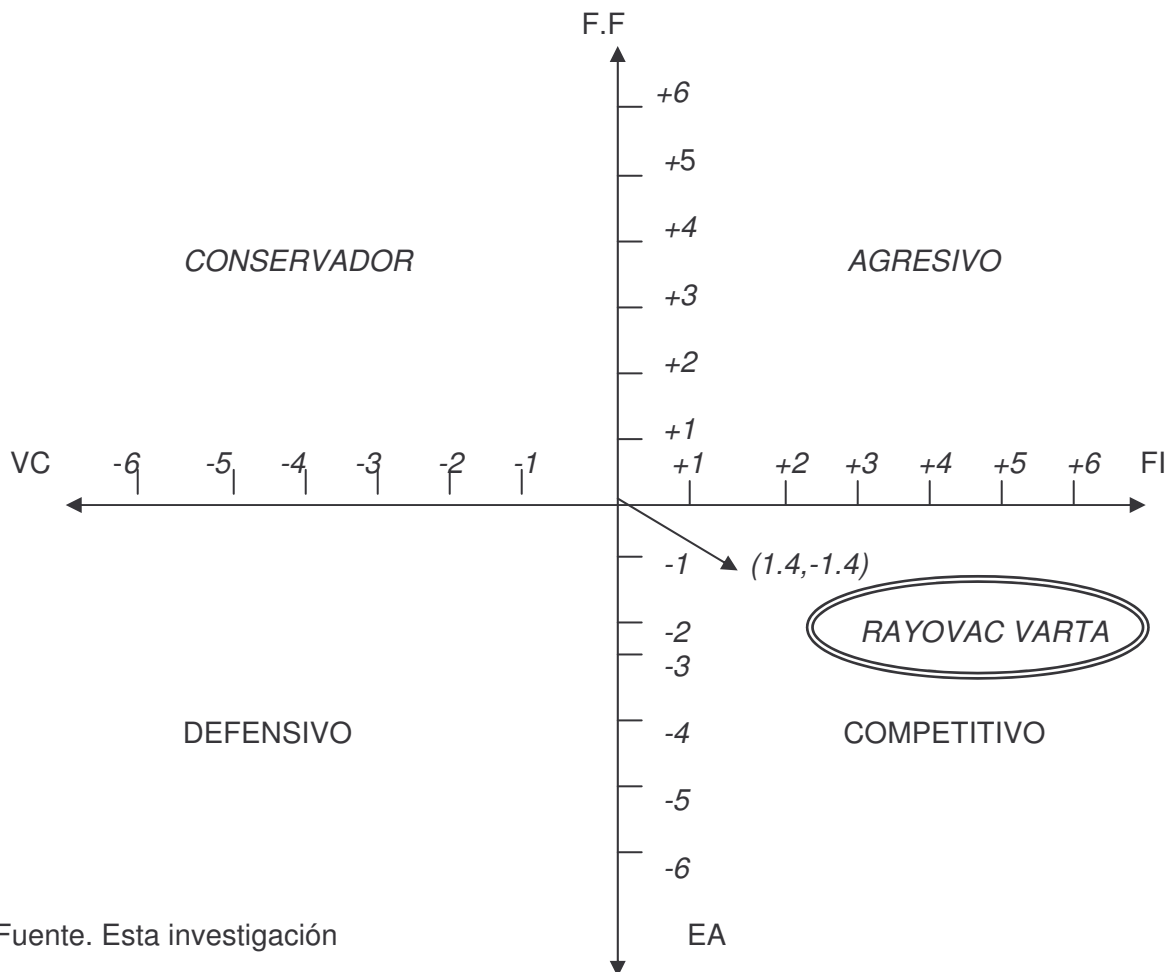
Donde: +1 = peor, +6 = mejor, -1 = mejor, -6 = peor

EJE X: VC+FI = -2.4 +(3.8) = +1.4

EJE Y: FF+EA = +3.6 + (-2.2) = -1.4

PUNTO RESULTANTE (X,Y) = (1.4,-1.4)

Figura 3. Posición estratégica y evaluación de acción



Fuente. Esta investigación

Análisis de la matriz de posición estratégica y evaluación de acción.

En esta matriz se ha analizado la posición estratégica interna y externa de la empresa “Rayovac Varta” teniendo en cuenta que comercializa pilas en la ciudad de Pasto.

En cuanto a la posición estratégica interna, hemos analizado la fortaleza financiera y la ventaja competitiva y en cuanto a la posición estratégica externa se evaluó la estabilidad ambiental y la fortaleza industrial.

Después de un exhaustivo análisis de los factores que conforman los cuatro ejes de la matriz, se procedió a darle una calificación a cada uno de ellos de acuerdo a que si es considerado como una fortaleza o una debilidad para Rayovac Varta en Pasto y una oportunidad o amenaza para el sector de las pilas en la ciudad de Pasto. La escala de calificación es de +1 a +6, siendo el +1 el peor y +6 el mejor y -1 a -6, siendo el -1 el mejor y el -6 el peor.

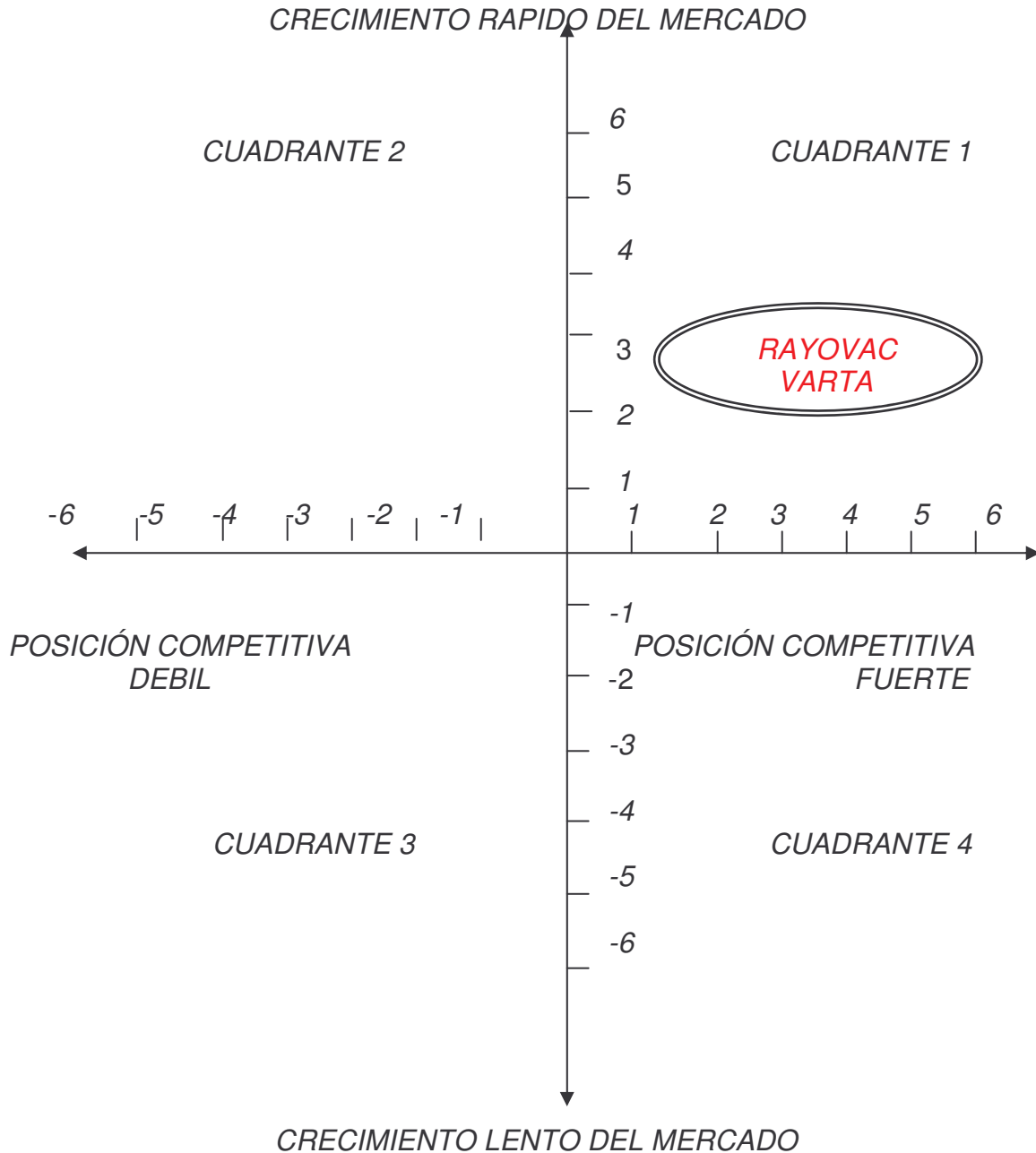
Posteriormente, se realizó el cálculo de los promedios y se obtienen los valores de los cuatro ejes, de ahí resulta el punto $(X,Y) = (1.4, -1,4)$, este punto se lo ubica en la gráfica, el punto obtenido resulta en el cuadrante del PERFIL COMPETITIVO, es decir que es una empresa que compite bien en una industria inestable. El comportamiento del medio externo caracterizado por los problemas de tipo social, político y económico principalmente, representan amenazas que afectan la estabilidad de la empresa, se considera que estas amenazas tienen un impacto inmediato en la empresa, porque están latentes en nuestro entorno y afectan a la empresa y en general a todo el sector de las pilas, por cuanto este producto no es de primera necesidad.

Esta posición competitiva que ha alcanzado la empresa dentro del mercado local se debe a la calidad de los productos Varta que gozan de reconocimiento, posicionamiento en la mente del consumidor, servicio al cliente, excelente participación en el mercado, conocimientos tecnológicos, control sobre proveedores, distribuidores (tenderos), manejo de la publicidad por parte de empresa entre otros; todos estos factores se convierten en una gran fortaleza para la empresa, los cuales puede aprovechar identificando su principal ventaja competitiva (calidad y reconocimiento) y diferenciándose de la competencia (Energizer, Tronex, Duracell y marcas chinas). Es claro que Energizer tiene muchos puntos fuertes dentro del mercado, pero Rayovac Varta debe tratar de minimizarlos compitiendo con su principal elemento diferenciador (excelente calidad y reconocimiento en la región), es decir fortaleciendo su ventaja competitiva.

Al estar ubicada en el cuadrante competitivo de la matriz PEYEA, que indica estrategias competitivas que pueden incluir integración hacia atrás, adelante y horizontal, penetración y desarrollo del mercado, desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

8.2. MATRIZ DE LA GRAN ESTRATEGIA

Figura 4. Matriz de la gran estrategia



Fuente. Esta investigación

Análisis de la matriz de la gran estrategia

Teniendo en cuenta que el crecimiento del mercado es del 7.6% y es considerado de los más rápidos en el segmento de productos de consumo masivo, según una

investigación realizada por la empresa Rayovac Varta en Colombia en la cual ocupa el tercer lugar en la medición de crecimiento del mercado en la categoría de productos de consumo masivo después de detergentes líquidos que tiene un 10.2% de participación y afeitadoras y cuchillas con un 10% y la participación del mercado en Pasto es aproximadamente del 30% siendo el segundo en el mercado, después de Energizer que tiene una participación del 50%, por otra parte Duracell tiene una participación del 7% y las pilas chinas y las otras marcas tienen un 13% del mercado. Por ello la compañía se ubica en el cuadrante I ya que su posición competitiva es fuerte, Energizer también se ubicaría en el cuadrante. Las marcas chinas que en la actualidad están entrando al mercado local sin mayor respaldo se ubican en el cuadrante II ya que su posición competitiva es débil.

Las estrategias a seguir según la ubicación en la matriz son:

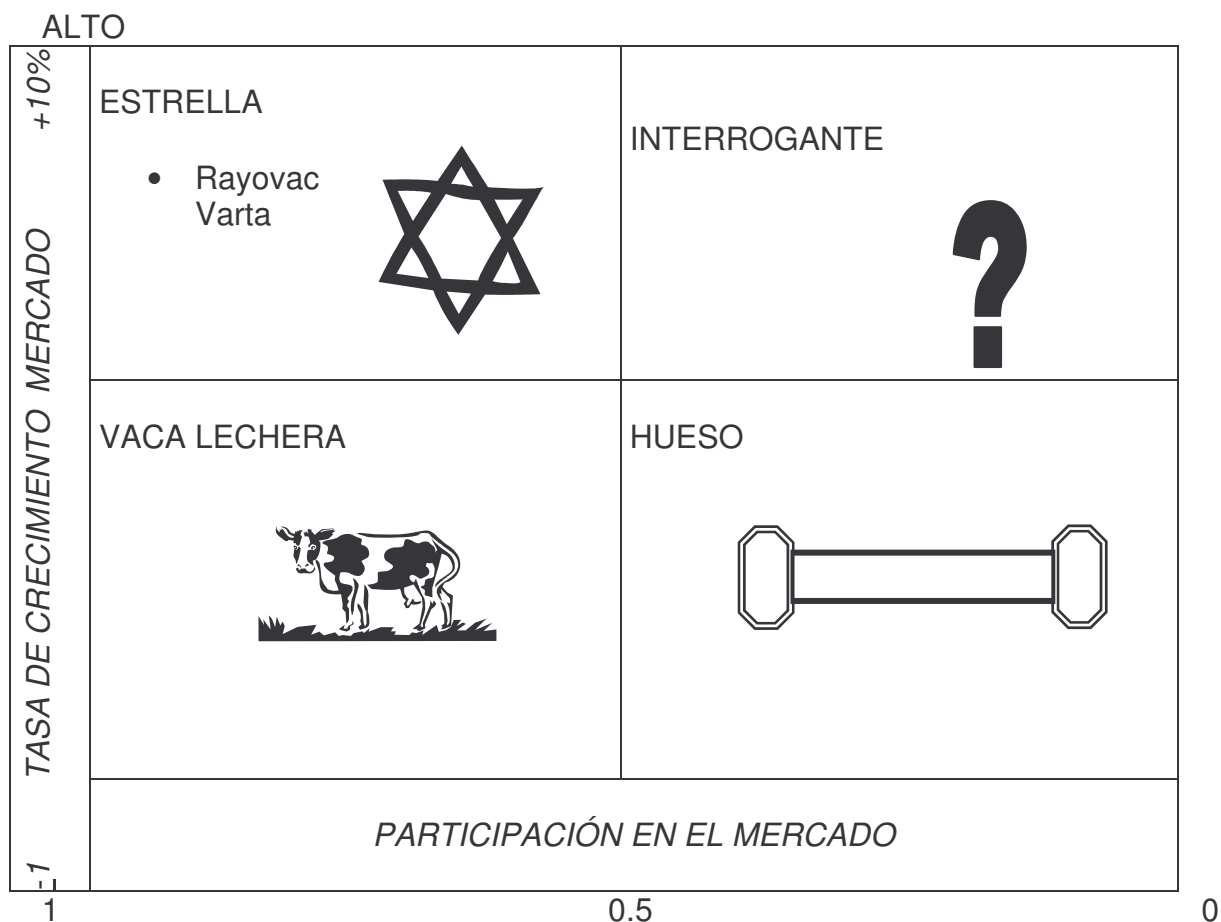
CUADRANTE I: Varta está en una posición estratégica excelente. Las estrategias convenientes serían seguir concentrándose en los mercados (penetración y desarrollo del mercado). No es aconsejable que una empresa que se ubica en el cuadrante I se aleje notablemente de sus ventajas competitivas establecidas.

Como Varta tiene recursos disponibles podría ser conveniente la integración hacia atrás, hacia delante u horizontal podrían ser convenientes pero estas estrategias ya han sido implementadas por Rayovac Varta. También se puede aplicar estrategias de desarrollo del mercado, penetración del mercado, desarrollo del producto y diversificación concéntrica.

8.3. MATRIZ DEL GRUPO CONSULTOR DE BOSTON (BCG)

8.3.1. Por negocios o empresas (según la tasa de crecimiento del mercado y la participación en el mercado).

Figura 5. Matriz del grupo consultor de Boston



Fuente. Esta investigación

Teniendo en cuenta la participación del mercado de Rayovac Varta en Pasto, se la ubica en la matriz.

- Participación de Rayovac 30%
- Participación de Energizer 50%
- Participación de Duracell 7%
- Participación de otras marcas 13%

Participación relativa del mercado de Varta: 0.6
 Crecimiento de ventas del mercado: 7.6% (el más alto del mercado de productos de consumo masivo es 10%)

Análisis de la matriz del Grupo Consultor de Boston

El Grupo Consultor de Boston desarrolló y popularizó un planteamiento que se conoce como matriz de crecimiento-participación, La ubicación de cada negocio

indica su índice de crecimiento de mercado y su participación relativa en el mismo. En particular, el índice de crecimiento del mercado, en el eje vertical, indica la tasa de crecimiento anual del mercado en el cual opera el negocio. Un índice de crecimiento de mercado superior al 5% se considera alto.

En el eje horizontal, la participación relativa en el mercado se refiere a la participación en el mercado de la UEN con relación a su competidor más importante y sirve para medir la fuerza de la empresa en un mercado relevante.

Esta matriz se divide en cuatro celdas y cada una indica un tipo distinto de negocios:

Estrellas: Una estrella es el líder en un mercado de gran crecimiento. A esta categoría corresponden Rayovac Varta y Energizer. Tienen Alta participación relativa en el mercado y están en un mercado de alto crecimiento, Estas compañías se categorizan en este cuadrante por cuanto el sector de las pilas tiene un alto crecimiento y la participación en el mercado de las dos marcas es muy representativa, sin embargo cabe resaltar que Energizer es el líder.

Para los productos estrella las estrategias recomendadas son la integración hacia delante, atrás y horizontal; la penetración en el mercado, desarrollo del mercado, desarrollo del producto y las empresas de riesgo compartido.

8.3.2. Matriz del Grupo Consultor de Boston por portafolio de productos. Según ingresos y utilidades que generan algunas líneas de productos.

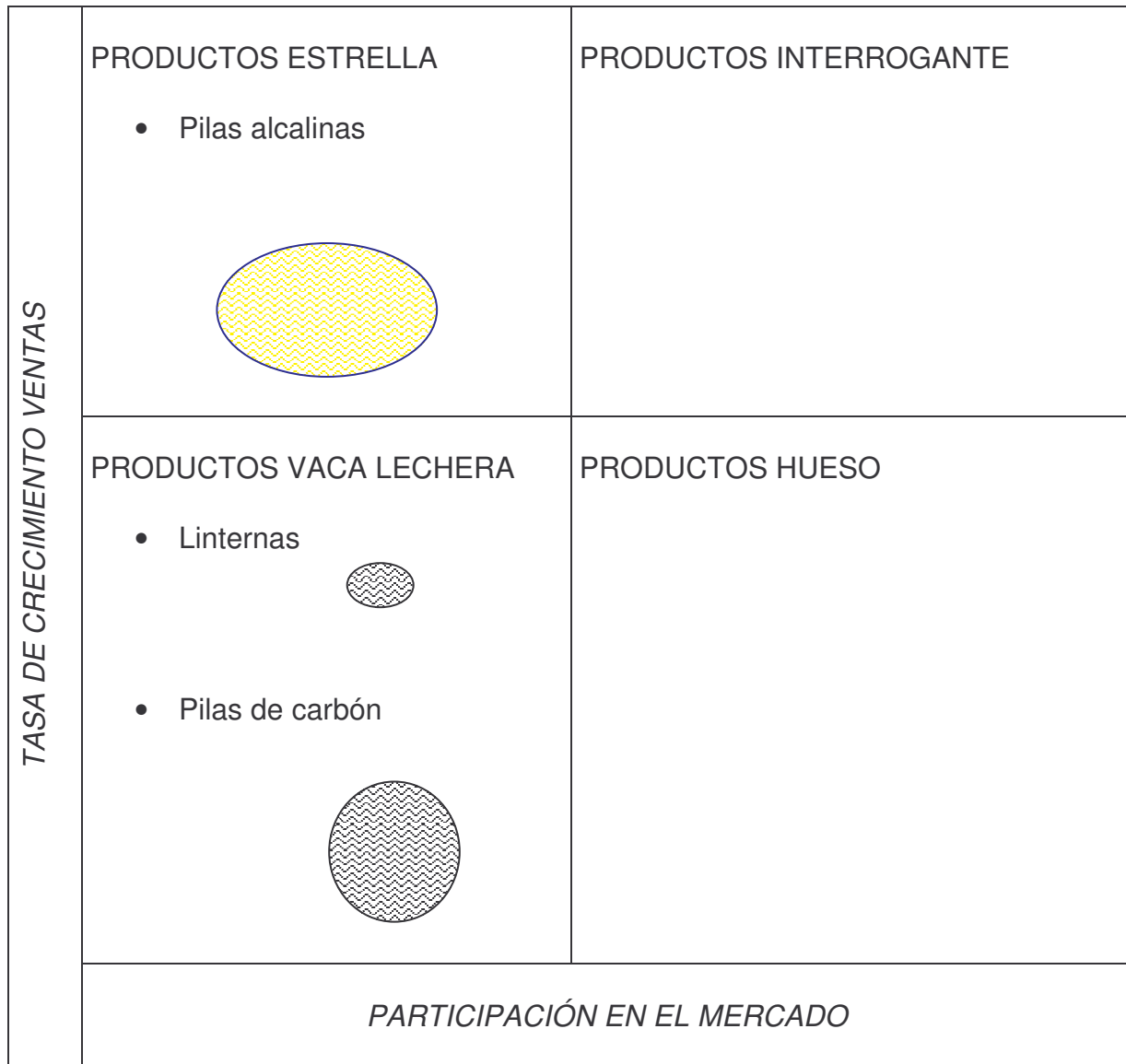
Análisis de la matriz del Grupo Consultor de Boston por productos

En esta matriz se ubican las tres línea de producto de Varta, Pilas alcalina se ubica en productos estrella por ello se debe implementar estrategias de desarrollo de producto y del mercado, porque son productos que tienen una alta participación relativa y una alta tasa de crecimiento a diferencia de las otras dos líneas.

Por otra parte las líneas de producto de pilas de carbón y linternas tienen una tasa de crecimiento inferior pero la participación relativa sigue siendo buena, por ello se recomiendan estrategias como el desarrollo de productos, de mercado y penetración del mercado.

Figura 6. Matriz del Grupo consultor de Boston por portafolio de productos

ALTO



BAJO

MEDIO

ALTO




Porcentaje de utilidades que generan algunas líneas de productos.

Fuente. Esta investigación

8.4. MATRIZ I.E. (INTERNA Y EXTERNA)

Figura 7. Matriz I.E

TOTALES PONDERADOS MEFE

	FUERTE 3.0 A 4.0	PROMEDIO 2.0 A 2.99	DEBIL 1.0 A 1.99
ALTO 3.0 A 4.0	I	II	III
MEDIA 2.0 A 2.99	IV  (2.67,3.33)	V	VI
BAJO 1.0 A 1.99	VII	VIII	IX

TOTAL MEFE = 3.33

TOTAL MEFI = 2.67

Fuente. Esta investigación.

Análisis de la matriz Interna Externa

Se puede deducir que los factores que hacen parte del análisis externo poseen una alta calificación lo cual la cataloga como fuerte al tener que enfrentarse a situaciones como crisis económicas, fenómenos naturales, competencia y contrabando entre otros lo cuál nos permite concluir que la empresa de pilas Rayovac Varta posee un gran potencial no sólo de competencia sino de mantenimiento en el mercado lo que le facilitará lograr sus objetivos en los plazos establecidos y bajo las políticas presentes, ya que por medio del resultado que arroja esta matriz y la ubicación, su posición la cataloga como fuerte.

En cuanto a los factores internos encontramos el contraste de obtener una posición en donde hay que reevaluar los aspectos y las fortalezas a las que se debe apuntar para mejorar.

En conclusión por la ubicación en el cuadrante IV, nos invita a crecer y construir, las estrategias intensivas (penetración en el mercado, desarrollo del mercado ó

desarrollo del producto) o las integrativas (integración hacia delante, atrás u horizontal) son las más convenientes para esta posición.

8.5. MATRIZ DE LA GENERAL ELECTRIC

Cuadro 9. Matriz de la General Electric

Atractivo general del mercado	CAPACIDAD COMPETITIVA RELATIVA		
	Fuerte	Moderado	Débil
Altamente atractivo	VARTA		
Moderadamente atractivo			
Relativamente sin atractivo			

Fuente: Esta investigación

Análisis de la matriz de la General Electric

Esta matriz nos permite categorizar los productos con base a una evaluación de la capacidad de competitividad relativa y el atractivo del mercado donde opera, en este caso la ciudad Pasto.

La posición de Varta refleja la capacidad de la compañía para competir exitosamente, en este caso con Energizer para construir o mantener su participación en el mercado.

Al ubicarse en este cuadrante se califica como construir por lo cual se debe enfatizar en objetivos de participación de mercado con estrategias como desarrollo del mercado, del producto o penetración en el mercado.

8.6. MATRIZ CUANTITATIVA DE PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Cuadro 10. Matriz Cuantitativa de Planeación estratégica

FACTORES CLAVE	PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		Desarrollo del Mercado		Penetración del Mercado	
		C. A.	TCA	CA	TCA
INTERNOS					
Conocimiento del consumidor	0.05	2	0.10	4	0.20
Adquisición de empresas que contribuyan al fortalecimiento financiero	0.07	4	0.28	4	0.28
La calidad del producto	0.09	4	0.36	4	0.36
Los estándares de calidad	0.10	4	0.40	4	0.40
Posicionamiento a nivel mundial	0.04	4	0.16	4	0.16
Consolidación de posicionamiento de marca	0.08	2	0.16	3	0.24
Durabilidad de los productos	0.09	4	0.36	4	0.36
Reacción frente a los cambios del medio	0.08	2	0.16	3	0.24
Análisis y anticipación frente a los cambios de la competencia	0.06	2	0.12	2	0.12
Enfoque de ataque a la competencia	0.08	3	0.24	3	0.24
Proceso de toma de decisiones	0.09	2	0.18	2	0.18
Coordinación de la logística	0.09	2	0.18	2	0.18
Posicionamiento de marca en el área local	0.08	2	0.16	3	0.24
EXTERNOS					
Crisis económica	0.08	1	0.08	1	0.08
Políticas Gubernamentales	0.09	1	0.09	1	0.09
Violencia, Terrorismo	0.12	2	0.24	2	0.24
Nivel de ingresos	0.07	2	0.14	2	0.14
Fenómenos naturales	0.09	3	0.27	3	0.27
Hábitos de consumo y estilos de vida	0.12	3	0.36	3	0.36
Competencia	0.15	3	0.45	3	0.45
Contrabando	0.06	2	0.12	1	0.06
Propensión al consumo	0.10	3	0.30	3	0.30
Tecnología	0.12	2	0.24	2	0.24
TOTAL			5.15		5.43

FACTORES CLAVE	PESO	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS			
		Desarrollo del producto		Integración horizontal	
		C. A.	TCA	CA	TCA
INTERNOS					
Conocimiento del consumidor	0.05	4	0.20	2	0.10
Adquisición de empresas que contribuyan al fortalecimiento financiero	0.07	2	0.14	4	0.28
La calidad del producto	0.09	4	0.36	3	0.27
Los estándares de calidad	0.10	4	0.40	3	0.30
Posicionamiento a nivel mundial	0.04	2	0.08	3	0.12
Consolidación de posicionamiento de marca	0.08	3	0.24	3	0.24
Durabilidad de los productos	0.09	4	0.36	2	0.18
Reacción frente a los cambios del medio	0.08	3	0.24	3	0.24
Análisis y anticipación frente a los cambios de la competencia	0.06	3	0.18	2	0.12
Enfoque de ataque a la competencia	0.08	3	0.24	3	0.24
Proceso de toma de decisiones	0.09	2	0.18	2	0.18
Coordinación de la logística	0.09	1	0.09	1	0.09
Posicionamiento de marca en el área local	0.08	3	0.24	2	0.16
EXTERNOS					
Crisis económica	0.08	1	0.08	2	0.16
Políticas Gubernamentales	0.09	1	0.09	2	0.18
Violencia, Terrorismo	0.12	2	0.24	1	0.12
Nivel de ingresos	0.07	2	0.14	1	0.07
Fenómenos naturales	0.09	3	0.27	1	0.09
Hábitos de consumo y estilos de vida	0.12	3	0.36	2	0.24
Competencia	0.15	2	0.45	3	0.45
Contrabando	0.06	1	0.06	1	0.06
Propensión al consumo	0.10	2	0.20	2	0.20
Tecnología	0.12	3	0.36	2	0.24
TOTAL			5.2		4.33

Fuente. Esta investigación

Análisis de la matriz Cuantitativa de la Gran Estrategia

Para realizar esta matriz fue necesario basarse en los factores clave de éxito de la empresa. Se tomaron aquellos que se denotaron en las matrices MEFI y MEFE, donde se evaluaron previamente.

Se procedió a identificar las estrategias alternativas cuya aplicación debería considerar la compañía, en este caso el desarrollo del mercado y la penetración del mercado, el desarrollo del producto y la integración horizontal. Posteriormente se procedió a calificar el atractivo relativo de cada estrategia analizando cada factor crítico para el éxito interno o externo en comparación de otras estrategias considerando cada factor en particular, se asignó 1 si no es atractivo, 2 algo atractiva, 3 bastante atractiva y 4 muy atractiva.

Los resultados de la matriz cuantitativa de planeación estratégica indican que la estrategia más adecuada para seguir en relación con los productos de la compañía Rayovac Varta será la de penetración del mercado, sin descartar el desarrollo del producto y del mercado.

8.7. ESTRATEGIA DE NEGOCIO

8.7.1. Penetración del mercado. Los esfuerzos corporativos de Rayovac Varta deben orientarse al desarrollo de una estrategia de PENETRACIÓN DEL MERCADO, la cual se centra en los mercados actuales. Es una estrategia de crecimiento dirigida a aumentar las ventas de los productos de la línea de pilas alcalina de Rayovac Varta que distribuye en los mercados actuales, lo cual implica que la rotación del producto en el punto de venta (tiendas, supermercados y autoservicios) sea mucho más rápida. Por tanto la estrategia debe dirigirse a incrementar las ventas en los diferentes puntos de ventas mediante el incremento del nivel del esfuerzo de marketing ya sea a través del aumento en publicidad y técnicas promocionales o incremento en la distribución, mejorando la logística, ampliando la base de tiendas y autoservicios y buscando un mayor control sobre la fuerza de ventas.

La penetración del mercado implica vender más a sus clientes actuales (Tenderos y autoservicios), esto no significa que la estrategia deba dirigirse a los tenderos, por lo contrario de lo que se trata es de involucrarlo para establecer una relación directa con el consumidor final y proporcionarle capacitación en temas relacionados con merchandising, atención al cliente, promoción de ventas, manejo de los productos, entre otros; para que el producto rote más rápido y por tanto se incremente el número de pedidos a la compañía.

La estrategia también puede dirigirse a incrementar el número de tiendas con que trabaja actualmente, básicamente la idea es incrementar su consumo por los clientes actuales y atraer a los de otras marcas, es decir las tiendas y autoservicios que únicamente venden los productos de Energizar y las marcas

como Duracell, Panasonic, Sony y otras incluidas las marcas chinas, para ello se podrán utilizar técnicas de persuasión por parte de los vendedores de la empresa con el fin de convencer a los tenderos de las ventajas que les traería vender los productos Varta, de gran reconocimiento y calidad certificada.

La estrategia consiste en vender más productos al mismo mercado, buscando aumentar la participación de la empresa en el mercado de Pasto, a través de las actividades de promoción y publicidad, aumento en el número de tiendas que venden el producto y capacitación a los tenderos en cuanto a atención al cliente, merchandising, manejo adecuado del producto, entre otros.

8.7.2. Desarrollo del producto. Esta estrategia se ha orientado a satisfacer las expectativas de los clientes de manera que el producto tenga un nuevo diseño de empaque y este disponible también por unidad y no solo por pares, teniendo en cuenta que tiene un precio más elevado que la pila de carbón y en muchas ocasiones solo se necesita una unidad.

8.7.3. Desarrollo del mercado. Teniendo en cuenta la anterior estrategia, tratando de llegar a estratos más bajos y con menos ingresos como son los estratos uno y dos es posible implementar esta estrategia ya que es un producto costoso y el mercado objetivo sería los estratos de 3 en adelante aunque no se hace una clara diferenciación.

9. ANALISIS DEL MERCADO

9.1. MERCADO OBJETIVO

El mercado objetivo es la población de la ciudad de Pasto que en total es 424.283, habitantes de acuerdo con la proyección del DANE realizada a partir del censo de 1993, ya que en esta zona es dónde se registran el menor posicionamiento de la marca y las ventas no tienen el mismo comportamiento que en el resto del departamento y del Putumayo.

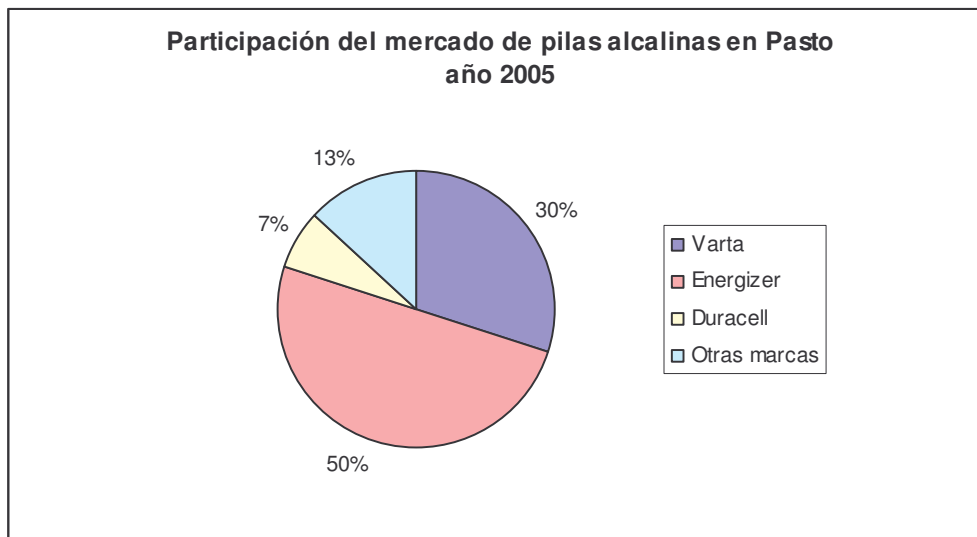
Delimitación del área geográfica. El mercado objetivo geográficamente se ha delimitado en el municipio de Pasto que tiene un área de 1.181 kilómetros cuadrados por ser esta zona la que tiene deficiencias en ventas para Rayovac Varta.

Entre 1997 y 2000, Pasto ha mantenido sus condiciones de vida medidas por ICV, que es una combinación de acumulación de bienes físicos como características de la vivienda y acceso a los servicios públicos domiciliario, con mediciones del capital humano presente y potencial, al mantener un indicador de 79.2, con variaciones de 78.4 en 1998 y 80.6 en 1999. Comparativamente el ICV de Pasto es superior al total de Colombia que alcanza un 75.7 y al total de Nariño que es de 64.0.

La economía gira en torno al comercio, los servicios, la industria y las artesanías. El comercio y los servicios son los sectores más dinámicos y es posible encontrar todo tipo de establecimientos. En la industria se destacan los subsectores de alimentos y bebidas, en este sector hay existen un gran número de microempresas. El sector agropecuario juega un papel importante en el desarrollo del municipio, en el se destacan cultivos de papa, maíz, trigo y hortalizas y en el sector pecuario los bovinos de leche, cuyes y cerdos. En relación con las artesanías cuentan con prestigio a nivel nacional y tienen una gran importancia en la región.

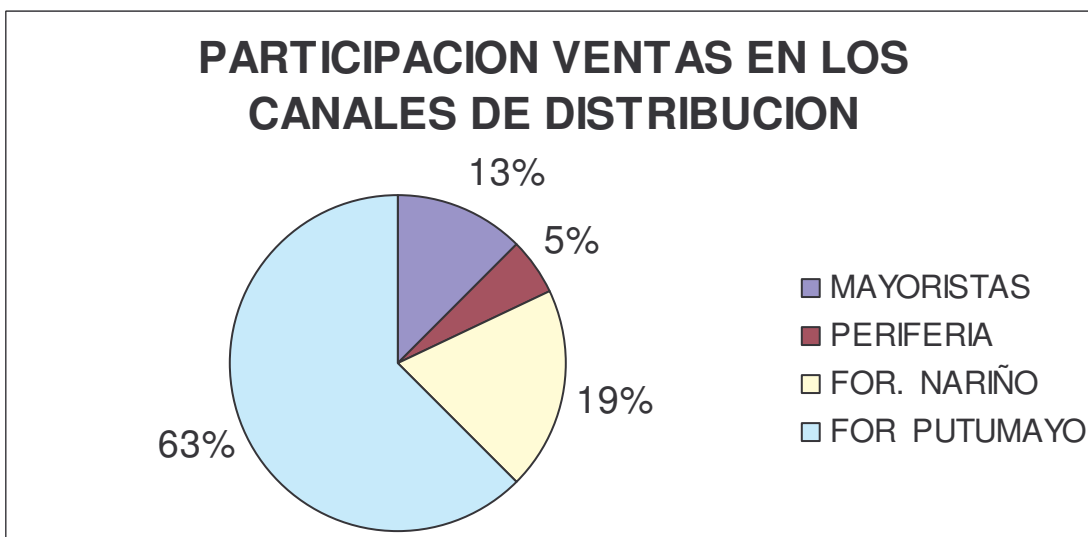
Estrategia de generalización. A pesar de que se ha identificado como mercado objetivo todos los estratos del municipio de Pasto, se abordará el mercado mediante una estrategia de generalización o de mercadeo no diferenciado ya que es un mercado relativamente homogéneo, además de que se trata de un producto que por sus características permite ser mercadeado de la misma forma en toda la población por ser de consumo masivo. De tal manera que se atienda el mercado con un solo programa de comercialización y sin modificaciones en el producto, teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de la población de estos estratos socioeconómicos.

Figura 8. Participación del mercado de pilas



Fuente. Esta investigación

Figura 9. Participación de ventas por canal



Fuente. Esta investigación

Es indispensable conocer la magnitud de la demanda total del mercado y su comportamiento que es en total 106.071 hogares.

Análisis de la demanda actual. Al comparar la frecuencia de compra vs la cantidad se puede observar que es un producto de alta rotación

9.1.1. Proyección de la demanda potencial. Debido a que el mercado esta en permanente cambio y continuamente evoluciona, lo que hace que las condiciones actuales sufran variaciones, por ello es importante proyectar la demanda.

El promedio de compra es 2 unidades por mes, ello nos permitirá calcular el crecimiento proyectado para el 2006. Esta aproximación fue posible debido a que la demanda futura depende en esencia del número de habitantes, restándole importancia a otras variables como el nivel de ingresos o el precio del producto ya que existen en el mercado productos muy asequibles a los consumidores y relativamente es un producto que se consume por la población en general.

Como ya se mencionó anteriormente para conocer la disposición de compra de las personas se preguntó por la disposición de compra hacia el producto ante una nueva compra, teniendo en cuenta las unidades que se comprarían en el hogar fue posible hacer la proyección de la demanda que tendrá el producto. Es importante aclarar que por lo general, “no más del 75% de la gente que está convencida de que comprará un producto, realmente lo compra, esta cifra disminuye a medida que disminuye la probabilidad de compra informada por la persona encuestada, además prácticamente ninguna de las personas del nivel inferior de la escala, desde algunas probabilidades de que lo compre hacia abajo, comprará en realidad el producto”².

La encuesta permitió calcular el crecimiento de la demanda potencial, compuesto por una parte por las personas que en su siempre han comprado el producto y lo seguirán comprando que alcanza un 22% y por otra parte al preguntar a las personas que han dejado de comprar el producto o que nunca lo ha comprado que representa un 78% sobre su disposición de compra, las personas que definitivamente comprarían el producto son un 19% y el 30% probablemente lo comprarían, teniendo en cuenta que es un alto porcentaje solo se tomarán para el calculo del la demanda la sumatoria de estos 3 porcentajes, es decir el 71%, suponiendo que como afirma Schnarch “el 50% de las personas que dicen que, definitivamente comprarían el producto, lo hagan en realidad es decir el 35.5% del mercado total”³.

Para la proyección del número de hogares se tomó la aproximación de 4 personas por hogares para un total de 106.071 hogares en Pasto.

Si tenemos en cuenta que en el 2005 con un 30% de participación en el mercado, se vendieron 482.940 unidades (ver cuadro), en el 2006 con una participación del 35.5% de participación se venderán 614.988 unidades para unos ingresos por ventas de \$1.107.567.181

² SCHNARCH, Alejandro. Nuevo producto. Bogotá : Mc Graw Hill, 2001. p 125.

Cuadro 11. Proyección de la demanda de pilas alcalina 2006

Suma de CANTIDADES 2005	MARCA	GRUPO PRODUCTO		Total VARTA
	VARTA			
CIUDAD	ALKALINE	LINTERNAS	ZINC CARBON	
PASTO	482.940	42.123	2.390.392	2.915.455
Total País	4.556.696	441.533	36.306.616	41.304.845

Unidades de pilas alcalina en Pasto		
	2005	2006
Unidades de pilas alcalina	1610000	1732360
Unidades de Varta	482940	614988
Participación	30%	35.5%
Ventas alcalina	869.754.360	1.107.567.181

Fuente. Esta investigación.

9.2. ESTUDIO DE MERCADO

Para medir el posicionamiento de pilas Varta en el mercado de la ciudad de Pasto se aplicó la encuesta con una muestra de 74 unidades.

Teniendo en cuenta que las pilas son utilizadas en todos los estratos sociales, se aplicó la encuesta de acuerdo a la participación de cada estrato en la población como se puede observar en el anexo 1. Los estratos que tienen mayor participación son el estrato 3 con un 39% y el 2 con un 32% ya que la mayor parte de la población del municipio de Pasto se ubica en estos estratos.

Esto evidencia que el 84% de la población se encuentra en los estratos 1, 2 y 3 lo que a la vez demuestra que los ingresos de estas personas son bajos por lo cual buscarán satisfacer sus necesidades básicas con productos económicos en el caso de las pilas, según su necesidad van a preferir comprar una pila de carbón que es más económica a una pila alcalina porque el precio juega un papel fundamental en su decisión de compra.

En la investigación realizada se dividió las edades de las personas encuestadas en cinco rangos, entre los 15 y 19 años fueron encuestadas 4 personas, lo que corresponde al 5%; entre los 20 y 29 años, 22 personas que corresponde a un 30%; entre los 30 y 39 años, 23 personas, es decir, un 31%; entre los 40 y 49 años fueron encuestadas 15 personas, que corresponde a un 20%; y finalmente entre los 50 y 59 fueron encuestadas 10 personas con una participación del 14%.

Como podemos observar en el anexo 2, el 61% de las personas encuestadas se encuentran entre los 20 y 39 años lo que indica que es joven y por lo general económicamente activa e influyen por tanto en las decisiones de compra, además

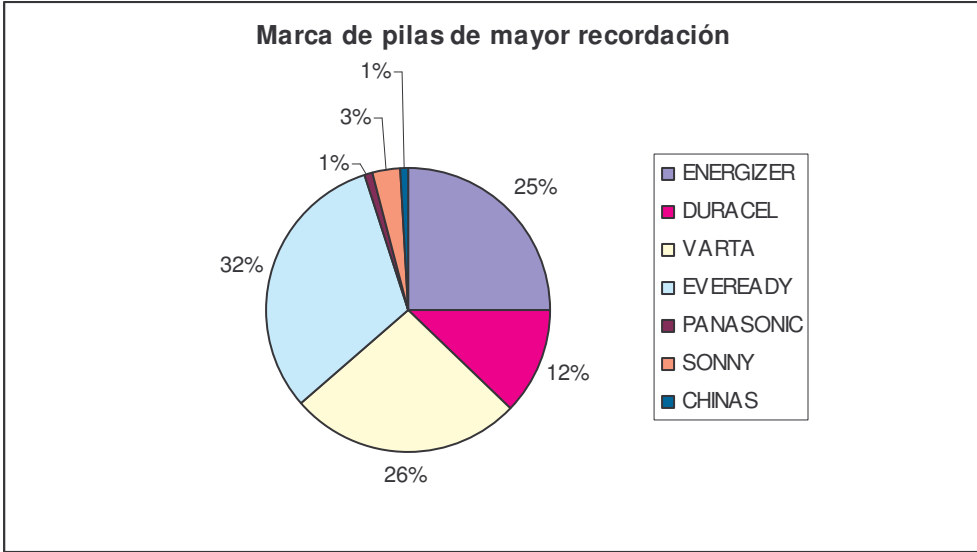
se van a ver influenciados por nuevas estrategias ya que son personas que por lo general, se dejan atraer por campañas publicitarias agresivas y sobre las que se puede influir más y captar su atención.

De las personas encuestadas 35 son mujeres y 39 son hombres lo que corresponde a un 47% y 53% respectivamente como se observa en el anexo 3. Esta variable no tiene una influencia muy marcada por el tipo de producto del que hablamos, además la proporción es muy similar.

Todas las personas que fueron encuestadas han comprado pilas alguna vez lo que indica que es un producto necesario y por alguna circunstancia el común de las personas han comprado pilas como se observa en el anexo 4.

En cuanto al Top of mind o posicionamiento de la marca en la mente del consumidor, la marca más recordada es Eveready, seguida de Varta y Energizer como se puede observar en el cuadro, Se puede observar que existe una ventaja considerable con Duracell, Sony y Panasonic. Cabe destacar que Eveready y Energizer pertenecen a Eveready Battery Company Inc. que maneja las 2 marcas una para pilas de carbón o línea económica y otra para alcalina, en nuestro caso al centrarnos en el mercado de pilas alcalina el principal competidor es Energizer.

Figura 10. Top of mind



Fuente. Esta investigación

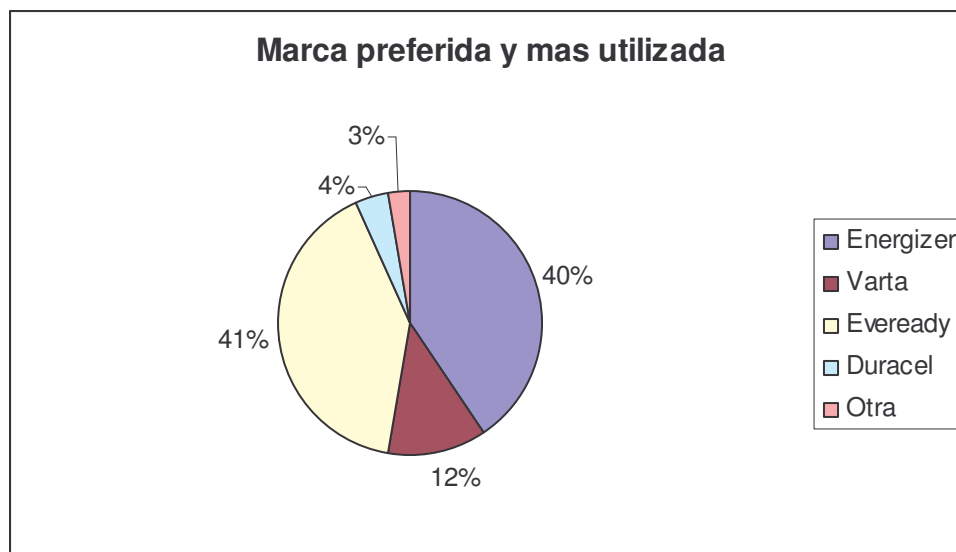
Este estudio indica que la investigación realizada por la compañía Nilsen se acerca mucho a la presente investigación por la división del mercado de pilas en la región, el líder indiscutible del mercado en la ciudad de Pasto según datos Nilsen es Energizer con el 50% del mercado, Varta alcanza un 30% aproximadamente, Duracell un 7% y el 13% restante se divide entre las otras marcas existentes incluidas las marcas chinas.

La ventaja de Energizer se debe a que se ha posicionado fuertemente en la ciudad a través de distribuidores y con un desarrollo del canal T.A.T (tienda a tienda), es decir que ha desarrollado el canal de distribución en la ciudad con una ventaja notable sobre Varta. Por otra parte es claro que Varta ha centrado sus esfuerzos en poblaciones dónde es más notorio su posicionamiento.

En todos los productos y servicios la marca puede ser importante o indiferente para los consumidores, en el caso de pilas juega un papel relevante al momento de escoger entre una u otra marca, para el 69% de los encuestados es importante o muy importante, ello resulta fundamental al construir una marca y una imagen ya que se debe buscar siempre la recordación de la marca y el posicionamiento en la mente del consumidor. (Ver anexo 5)

En el mercado de pilas en Pasto, Energizer y Eveready que son una sola compañía, tienen la mayor preferencia y son las más utilizadas en el mercado con un 81% de participación. Varta cuenta con una preferencia del 12% y Duracel del 4%, como se muestra en el cuadro. Ello nos indica que Energizer y Eveready están muy bien posicionados, son los líderes del mercado y le lleva una gran ventaja a Varta, por ello Varta debe atacar el mercado y directamente a su principal competidor para captar sus clientes.

Figura 11. Marca preferida.

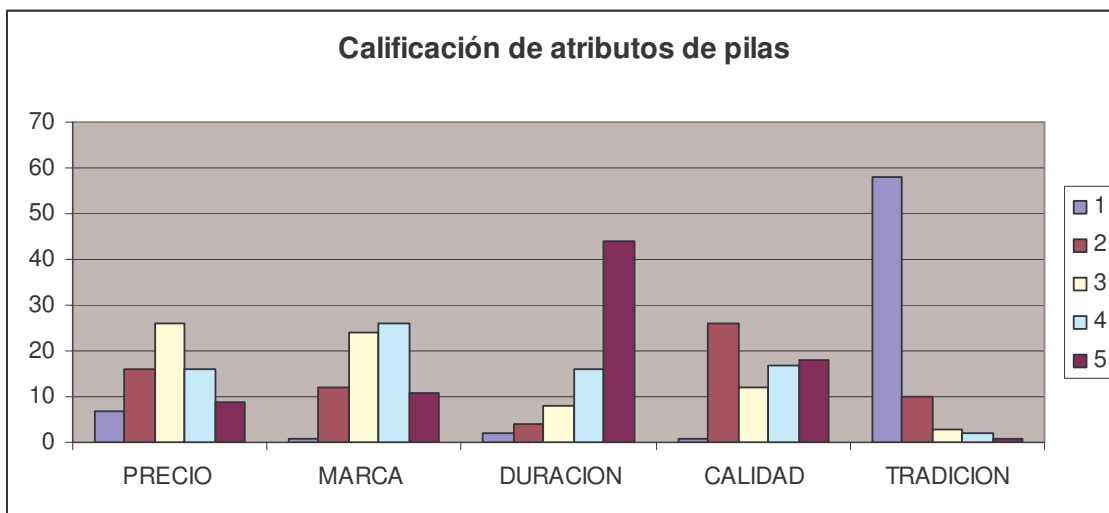


Fuente. Esta investigación

En relación con las pilas alcalina hay 5 atributos importantes para evaluar, de acuerdo a la importancia relativa que cada persona le da según como es percibida por ella, como se muestra en el gráfico se evaluó la percepción del precio, la marca, la duración, la calidad y la tradición, a través de una calificación de 1 a 5 siendo 5 el mayor. El atributo que obtuvo el mayor puntaje fue la duración, ya que la mayoría de las personas valoran y evalúan una pila alcalina de

acuerdo a su duración, esto se convierte en una fortaleza para Varta ya que si se hace una evaluación objetiva tiene una ventaja en este aspecto, en segundo lugar es importante la marca ya que las personas evalúan el respaldo antes de comprar una pila alcalina, seguido de ello el precio que como ya se había mencionado por la distribución del ingreso en la población juega un papel importante, con una calificación de 2, sigue la calidad que en este caso también se puede comparar con la duración y finalmente la tradición, es decir que la tradición de una marca no es un atributo muy apreciado por los consumidores de pilas.

Figura 12. Calificación de atributos de pilas



Fuente. Esta investigación

Se puede percibir con facilidad que la gente no identifica claramente la diferencia entre una pila alcalina y una de carbón. El 30% de las personas encuestadas no conocen la diferencia, El 66% opinan que la diferencia radica en el precio y tan solo un 3% basa la diferencia en la duración (ver anexo 7). En este orden de ideas se debe implementar una estrategia que busque hacer énfasis en las ventajas de las pilas alcalinas y dar a conocer la relación costo-beneficio.

Las pilas son utilizadas principalmente en diferentes aparatos eléctricos, en los que más se utilizan son: controles remoto con un 34%, en radios con un 28%, en linternas con un 16%, en relojes o despertadores con un 11% y en grabadoras con un 8% (ver anexo 8)

Debido al gran numero de este tipo de aparatos en los hogares, se hace mas frecuente la compra y aumenta la demanda de pilas tanto alcalina como de carbón. En el 59.5% de los hogares de 2 a 4 aparatos electrónicos funcionan con pilas y en el 27% de los hogares de 5 a 10 aparatos, en el 9.5% de los hogares tan solo un aparato funciona con pilas y en el 4.1% de los hogares más de 10 aparatos funcionan con pilas. (ver anexo 9)

En el portafolio de pilas tanto alcalina como de carbón existen varias referencias, las más conocidas y utilizadas son la doble AA que tiene una participación del 50%, la triple AAA con una participación del 21.6%, la grande con una participación del 14.9%, la mediana con una participación del 9.5% y finalmente la cuadrada con una participación del 2.7%. Esta variable indica que el 50% de las ventas totales son de pila doble AA por tanto se deben dirigir mayores estrategias hacia esta referencia. (Ver anexo 10)

El lugar de compra preferido de pilas, se puede decir que sigue la tendencia de los productos de consumo, con un 57% de participación el lugar preferido son las tiendas, con una participación del 34% las personas prefieren comprar pilas en supermercados y con un 7% en tiendas especializadas y con tan solo el 1% en ferreterías. Ello permitirá direccionar las estrategias de distribución haciendo un mejor cubrimiento de los lugares preferidos de compra y una mayor penetración de los menos preferidos para que los consumidores tengan el producto siempre a su alcance. (Ver anexo 11)

Debido a la situación socioeconómica de nuestro municipio y en general de nuestro país, el precio es decisivo al momento de comprar un producto, sobre todo si se ofrecen en el mercado productos con características similares a precios inferiores. En el caso de las pilas, como se puede observar en el anexo 12, para el 81% de los encuestados el precio es muy importante y para un 18.9% es poco importante. Ello ratifica la participación en ventas por línea de producto, prefiriendo por precio las pilas de carbón.

Aunque pilas Varta no es el líder del mercado ni ocupa el primer lugar en la mente del consumidor o el top of mind, si es claramente identificado por los consumidores, del total de encuestados, un 82% ha comprado pilas Varta alguna vez y el 18% no las ha comprado nunca.

Figura 13. Compra de pilas Varta

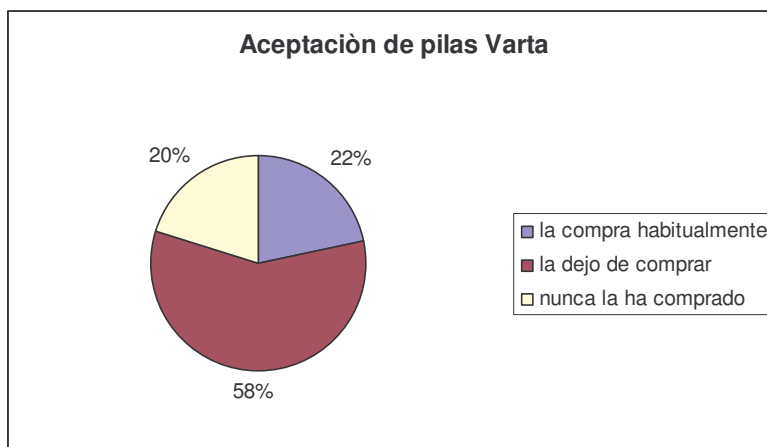


Fuente. Esta investigación

Se puede decir que pilas Varta puede clasificar a los encuestados en 3 grupos, las personas que compran habitualmente el producto que representa un 22%, las personas que alguna vez la compraron pero la dejaron de comprar que

constituyen un 58% y las personas que nunca la han comprado que constituyen un 20%. Esta variable aumenta en un 2% el porcentaje de personas que nunca han comprado pilas Varta como se muestra en el gráfico, a partir de este análisis se puede identificar por que ya no compran la misma marca de pilar e implementar estrategias para volver a atraer a los clientes que ya no compran el producto.

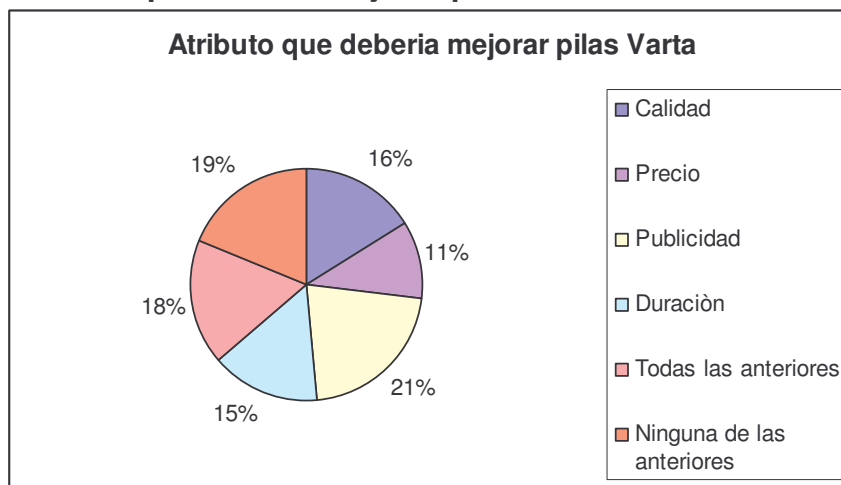
Figura 14. Aceptación de pilas Varta



Fuente. Esta investigación

Entre los atributos que debería mejorar pilas Varta se encuentran en orden de mención la publicidad, la calidad, el precio y la duración, el 18% de las personas piensan que debería mejorar todos los atributos anteriores y el 19% piensa que no debe mejorar ninguna. La mención de todos los atributos demuestra que Varta no es relacionada con ninguno de los atributos como fortaleza y esta perdiendo posicionamiento en la mente del consumidor y nivel de recordación por la falta de publicidad.

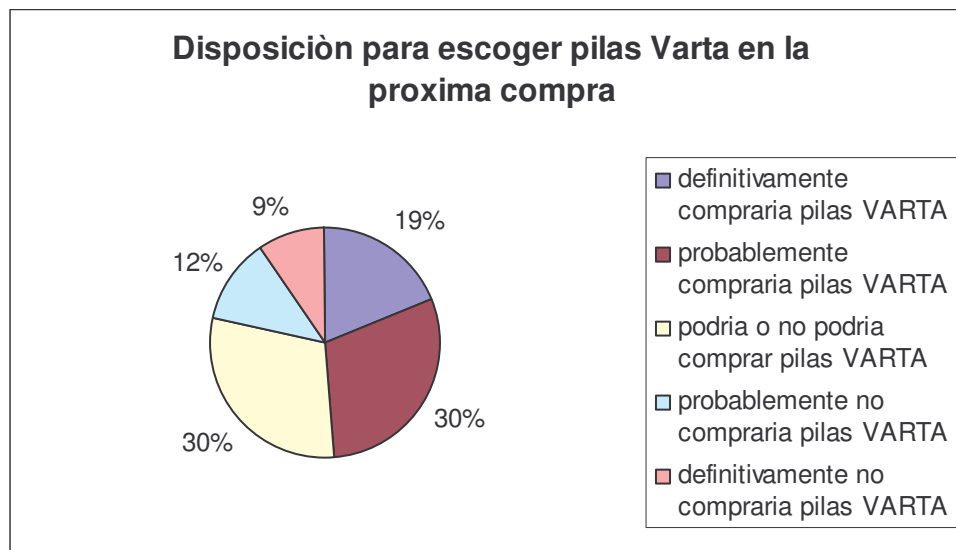
Figura 15. Atributo que debería mejorar pilas Varta



Fuente. Esta investigación

De las personas que no compran pilas Varta dejaron de comprarla, el 49% de las personas definitivamente comprarían o probablemente comprarían pilas Varta en su próxima compra, lo cual es un muy buen indicador ya que existe la disposición para adquirir la marca y si a ello se suman estrategias de mercadeo que incentiven la compra, presenta un panorama motivador para Rayovac Varta. Hay un 30% adicional que podría o no podría comprarlo y un 21% que probablemente o definitivamente no lo compraría.

Figura 16. Disposición para comprar pilas Varta.



Fuente. Esta investigación

9.3. MEDICION DEL MERCADO

El mercado de pilas alcalinas está desplazando al mercado de pilas de carbón, y se espera en un futuro que el mercado de pilas alcalinas, sea reemplazado por el mercado de pilas de litio, pero hasta ese entonces, existirá una gran demanda de pilas que debe de ser en lo posible satisfecha.

Los volúmenes de ventas han cambiado y variado mucho, no sólo por la fuerza de la publicidad y el marketing sino también por la situación del país. Debido a la situación económica que atraviesa Colombia, las tiendas poco a poco están dejando de vender más productos, es decir, éstas se están quedando únicamente con los productos líderes en el mercado así como también con la presentación más vendida.

Las distribuidoras están tratando de alguna u otra forma incrementar sus ventas, lamentablemente para algunos comerciantes minoristas es un poco difícil competir, debido a que para ellos el crédito les es muy limitado o en el peor de los casos no existe. Los mayoristas gozan en cambio de un mayor crédito pero ellos también se ven afectados por las políticas que rigen el mercado.

La inflación y disminución del poder adquisitivo que tienen los consumidores y clientes hace que ciertos productos sean considerados inalcanzables. Las pilas dependiendo del momento y del uso que se les dé pueden fácilmente considerarse necesarias y útiles en momentos cuando no se cuenta con energía eléctrica, principalmente en linternas, haciendo de ellas un producto estacionario. Otro ejemplo de ello es el mes de diciembre, cuando los niños al tener nuevos juguetes usan todo tipo de baterías en ellos.

9.4. ANALISIS COMERCIAL

En el cuadro se puede observar la proyección de ventas para pilas alcalina Varta para el 2006 con una participación de mercado deseada del 35.5% de incremento según la disposición de compra.

Para logra este incremento se requiere una inversión en mercadeo de 33.227.015 para ser invertidos en las diferentes estrategias que se plantean.

Cuadro 12. Estado de resultados proyectado 2006

Estado de resultados		
Ventas	1.107.567.181	
Costo de producción	609.161.950	55%
Utilidad bruta	498.405.231	
Costo de distribución	55.378.359	5%
Marketing	33.227.015	3%
Administración	77.529.703	7%
Planes de desarrollo	166.135.077	15%
Utilidad neta	166.135.077	

Fuente. Esta investigación

10. ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

10.1. ESTRATEGIA DE MARKETING

Según el análisis realizado en el camino del plan, hemos decidido aplicar la estrategia de la demanda selectiva debido a que la manera que ella influye en el mercado nos proporciona estrategias que orientan a nuestros objetivos a lograr su cumplimiento a cabalidad; ya que las estrategias básicas que influyen en la demanda son:

- a. Ampliar la distribución.
 - b. La extensión de la línea de producto
 - c. Competencia de confrontación directa en cuanto a calidad superior y liderazgo precio/costo
 - d. La diferenciación de:
 - Posicionamiento de beneficio-atributo
 - Posicionamiento con base en el consumidor
 - e. Mantener la satisfacción hacia el cliente
- Ampliar la distribución. En la empresa Rayovac Varta se ha establecido como uno de los objetivos principales el crear programas de distribución y venta, para poner las pilas varta a disposición en el mercado objetivo, intensificando las llegadas a este objetivo, e invadiendo el medio de publicidad y comunicación directa con los implicados acerca de todos los beneficios que puede adquirir, comprando el producto, como para poder lograr la primera compra que nos garantiza que se pruebe el producto teniendo más alternativa de llegar a posicionarme en el cliente tocado.
 - La extensión de la línea del producto. La idea como tal no es el incrementar un nuevo producto pero de alguna manera renovar el mercado imponiendo una nueva presentación de 1 sola unidad con una presentación impactante (llamativa) que provoque al cliente y con un costo accequible o el mercado al que queremos tener un mayor impacto como lo son los estratos 1 y 2, dando la oportunidad de poder adquirir un producto de excelente calidad con un costo bajo y garantizando la satisfacción al cliente que adquiera el producto, esto será válido ya que cuando un producto gusta, el cliente transmite su satisfacción a un núcleo y se empieza a generar una cadena de recomendación del producto.
 - Competencia de confrontación directa en cuanto a calidad superior y liderazgo precio/costo. Los competidores más directos de una empresa son aquellos quienes se enfrentan dentro del mismo mercado, como lo es el caso de Rayovac Varta con Energizer (el líder del mercado)

El cliente entonces en este mercado tendrá la opción de escoger que es lo que busca específicamente, esto complementado con las decisiones finales nos determinará la tendencia y la respuesta por el cliente.

Si es a nuestro favor, excelente; puesto que está respondiendo a todo lo esperado en cuanto a promoción y proyección del producto, en el caso contrario nos conlleva a evaluar que está pasando con el producto y a deducir que razones son las que entorpecen el proceso de ser escogidos por el cliente.

Con lo anterior podremos escoger entre 2 estrategias que son fundamentales en el caso de pilas varta y son:

- El posicionamiento diferenciado como el mismo lo dice marcar una gran diferencia por una característica como lo será en el caso de Varta con su nueva presentación de 1 sola unidad con un costo bajo y una presentación llamativa.
- Posicionamiento Brand Equity que es la que los productos que hallan tenido éxito al implementar una estrategia (como pasara con varta, teniendo en cuenta lo anterior) adquiere o da un valor agregado que otorga conocimiento en este caso acerca de nuestro producto, teniendo en cuenta que está sobre sus funciones básicas.

Podemos agregar que es importante las estrategias para conservar, expandir la demanda, a través del mantener un alto grado de satisfacción del consumidor, construir una fuerte relación económica ó interpersonal con el consumidor, y por su puesto desarrollar productos que atraigan al cliente en pro de complementar las necesidades del consumidor.

Esto nos lleva a pensar cuan importante es el mantener la satisfacción del cliente para que se fidelice y sobre todo logremos posicionar el producto en su mente, logrando convencer lo de todos los beneficios y garantías que encontrará en el producto de pilas varta, esto es una puerta abierta a lograr cumplir con los objetivos que se ha planteado. Podemos también nombrar la estrategia del marketing de relación, ya que todo lo que tiene que ver con comunicación e interrelaciones nos proporciona un puente bastante amplio para saber llegar al cliente y crear lasos que nos permitan como ya lo nombramos anteriormente no sólo cumplir con los objetivos sino que además nos proporciona mantener relaciones a largo plazo.

- Estrategia creativa

Para incrementar la rotación de los productos y captar la atención de los consumidores, se implementará el slogan :

“PONTE LAS PILAS Y ALCALINIZATE CON VARTA”

11. MEZCLA DE MERCADEO

11.1. PRODUCTO

Varta reafirmó su posición de líder mundial con el rápido crecimiento de su negocio de pilas alcalinas. Esto se debió principalmente a un excelente desarrollo en el mercado de baterías alcalinas con tecnología de punta.

Esta pila está disponible en tamaños AA, AAA, C, D y batería de 9-voltios, en paquetes de AA-4 y AAA-4 que son las más usadas en aparatos de alta tecnología.

Toda la línea de baterías alcalinas Varta ofrece el 50% más de duración que las pilas ordinarias además de un alto nivel de calidad cubriendo las necesidades del consumidor a un buen precio. Por ejemplo: con Varta las cámaras pueden tomar 100 fotografías más, los reproductores de mini discos compactos pueden tocar 60 minutos más de música, se puede hablar 100 minutos más con los teléfonos celulares e incluso las luces de los halógenos son más brillantes.

Componentes activos

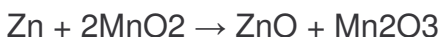
La composición y la química de las pilas de dióxido de manganeso – alcalina se describe a continuación:

Los componentes químicamente activos son:

- . Anodo: Polvo de zinc de alta pureza.
- . Cátodo: Dióxido de manganeso producido electrolíticamente.
- . Electrolito: Solución concentrada de hidróxido de potasio.

Durante el uso de la pila, el dióxido de manganeso rico en oxígeno se reduce y el zinc se oxida, mientras los iones están siendo transportados a través de un conducto alcalino.

La reacción simplificada de la pila es:



Anodo: El material del ánodo de la pila alcalina es un metal pulverizado de zinc. La manufactura del polvo de zinc es controlada cuidadosamente para asegurar la pureza química y el tamaño correcto de la partícula, dando como resultado una mayor área durante la reacción de la pila. Esta área incrementada provee un

mayor contacto entre partícula y partícula dentro del ánodo, reduciendo la resistencia interna de la pila generando mayor densidad de poder.

Cátodo: El material del cátodo de la pila es de un dióxido de manganeso en polvo, producido sintéticamente mediante un proceso electrolítico. Su pureza y su capacidad de oxígeno son muy superiores al material natural. Esto contribuye a una mayor densidad de energía y un mayor desempeño.

Se usan aditivos en los componentes principales del cátodo para aumentar el desempeño.

Electrolito: El electrolito consiste en una solución acuosa concentrada de hidróxido de potasio a la cual se le añade óxido de zinc para retardar la corrosión del zinc. Esto inhibe la disolución del ánodo de zinc y extiende la vida de la cubierta.

Este electrolito es alcalino en contraste al electrolito de las pilas de carbón y zinc, el cual es ácido.

El diseño del producto como podemos ver en el gráfico es llamativo y le ofrece al cliente respaldo, resaltando en su diseño durabilidad, energía y calidad.

Figura 17. Pila alcalina



Fuente. Pilas Varta

Figura 18. Portafolio baterías Varta



Fuente. Pilas Varta

El objetivo de esta estrategia es buscar nuevos clientes a través de una variación de sus empaques, tanto en la presentación como en las unidades. Para ello se diseñará un empaque más llamativo y de mayor recordación con una sola unidad de pila alcalina.

11.2. PRECIO

El programa de precios que Varta manejará en Pasto será un precio de PARIDAD, es decir, en niveles competitivos con sus principales competidores, intentando minimizar el resultado del papel del precio; de manera que los otros programas de marketing sean los responsables de desarrollar la estrategia. Además se fijaran estrategias de descuentos y bonificaciones como son descuentos por cantidad, descuentos comerciales y descuentos por pronto pago.

Para Varta es muy importante tener claro el concepto de precio para salir al mercado en el cual nos enfrentamos a precios de la competencia y precios de marcas que entran por el contrabando para esto se desarrollan esquemas de precios pensando en el canal de distribución que se maneja

11.2.1. Esquema de precios

- Tener en cuenta los gastos de producción, los gastos fijos como los variables que ocasionen por el funcionamiento de la empresa
- Se tendrá en cuenta el personal requerido, la publicidad y la comercialización; pues todos estos aspectos influyen directamente en el precio de venta final
- Incluirse el margen de utilidad que se está dispuesto a obtener por la producción y comercialización de los productos.
- 7 Listas de Precios diferentes para cada tipo de cliente
- Cada lista de precios se mantendrá sin hacerle cambios significativos durante 1 año
- Mayor claridad en las negociaciones con los clientes, ya que solo se maneja un margen.
- Es corporativo y queda en línea con la mayoría de las empresas, dando margen por canales no por producto.
- Se dará a entender que Varta tiene un portafolio de productos y no es solo la línea de carbón Zinc.
- Alcalinas e iluminación tendrán utilidad en términos absolutos.
- Se mejorara el margen para cada producto que tiene el portafolio de Varta
- Mantener o aumentar la participación del mercado

Cuadro 13. Lista de precios pilas alcalina 2006

DESCRIPCIÓN VARTA ALCALINA	PRECIO	IVA	TOTAL	SUGERIDO MAYORISTA	SUGERIDO TIENDA
AA Blister x 2 u.	1.554	249	1.803	2.067	2.150
AAA Blister x 2 u.	1.626	260	1.887	2.163	2.250
C Blister x 2 u.	4.193	671	4.863	5.577	5.800
D Blister x 2 u.	4.193	671	4.863	5.577	5.800
9V Blister x 1 u.	4.445	711	5.157	5.913	6.150

Fuente. Pilas Varta

11.3. PROMOCIÓN

La razón misma de producción del producto que se ofrece tiene la deliberada intención de llevarlos a los consumidores o usuarios finales, por lo tanto cualquier acción de promoción o publicidad encaminada a hacerlo conocer o impulsar su consumo o utilización, genera necesariamente un valor agregado y supone desde luego la necesidad de asumir un costo por ese concepto.

- Rayovac Varta S.A. no sólo debe basarse en estrategias de posicionamiento, también necesita comunicarlas eficazmente a los consumidores.
- Varta requiere de una publicidad sólida para crear una fuerte conciencia y preferencia de los consumidores.
- Puede hacer un relanzamiento del producto, anunciando por ejemplo que Varta está lista para afrontar los cambios tecnológicos del nuevo milenio, siendo esta pila la más adecuada para los artículos con tecnología de punta.
- Es importante el apoyo con material POP en todos los puntos de venta.
- Catálogos para explicar todos los tamaños de pilas disponibles en el mercado, su composición y el uso que se le puede dar a cada una
- Haciendo uso del Benchmarking y de los datos estadísticos, la empresa debe implementar estrategias publicitarias agresivas que vayan en contravía de las implementadas por la competencia, las cuales deben ajustarse al modelo y capacidad de la misma. La publicidad moderna exige agresividad, utilizar los medios racionalmente, pero usarlos bien; es decir, analizar las perspectivas y utilizarlas en el evento que le garanticen mayor cobertura y menores riesgos. Se utilizarán medios publicitarios como: prensa, afiches donde muestre todas las ventajas en diseño, colores, empaque, calidad y precio que tiene Varta sobre la competencia, también en radio y talvez algunas pautas televisivas en el canal regional.
- Es importante además que Varta salga de su posicionamiento en la mente del consumidor como una pila costosa, en Colombia actualmente importa mucho más el precio que la calidad. Varta debe explotar esa pequeña diferencia de precios con la competencia para posicionarla como un producto de excelente calidad y de bajo costo.

11.3.1. Promoción De Ventas. La compañía invierta gran cantidad de dinero realizando promoción de su producto para los consumidores finales adicional a esto para cada canal de distribución se manejan promociones puntuales tales como:

- Pague uno lleve dos
- Por la compra 12 tarjetas de pila alcalina Gratis Linternas
- Cuando salga un nuevo producto, se mandaran muestras a los clientes
- Se lanzan promociones para consumidores finales, por medio de alianza con otros proveedores.

Las promociones siempre que sean bien llevadas y dirigidas ayudan a generar utilidades a la empresa, además de lograr posicionamiento del producto y su marca. En el caso de Varta, para los consumidores finales sería preferible utilizar más el apoyo de la publicidad que de las promociones, de esta manera se crea un posicionamiento en la mente del consumidor a largo plazo y no sólo por el tiempo que la promoción esté en vigencia, aunque se podrían considerar promociones tales como:

- Cupones: se distribuirían a través de los empaques de aquellas pilas que no poseen un porcentaje de adquisición muy representativo como son las variedades C, D y 9v. El cupón indicaría un porcentaje de descuento para la 167 próxima compra, incentivando al consumidor la adquisición inmediata al necesitar la reposición de su batería.
- Promociones relacionadas: Crear un combo de productos atractivos para los consumidores con la finalidad de incrementar las ventas. Las promociones se podrían aplicar con mayor eficacia en los distribuidores, brindándoles ofertas o premios por la compra del producto, dándoles descuentos o beneficios los que les representen mayores utilidades y sean convenientes en épocas de ventas inferiores.
- Promociones por pronto pago: se podrían aplicar combinaciones varias como “2/10 entre 30” lo que significa que si el distribuidor cancela su factura en un lapso de 10 días, teniendo 30 días para hacerlo, éste obtiene un descuento del 2% sobre su pedido.
- Promoción por volumen de ventas: El distribuidor podría promocionar a sus clientes las siguientes ofertas, por ejemplo “\$50 por 100 unidades, \$100 por más de 100 unidades”, esto crearía expectativas en los distribuidores por promocionar los productos de Varta; de esta manera la empresa puede realizar promociones dirigidas al consumidor final utilizando todos sus productos y marcas al mismo tiempo, o con productos que usan pilas como juguetes que pueden ser muy llamativos para los hogares.

11.4. PLAZA

El punto de partida para lograr un diseño adecuado de canales de distribución es la identificación de los Segmentos de población a los cuales se quiere llegar, es decir la clientela potencial para la empresa.

Para la compañía es muy importante el posicionamiento del producto para esto se desarrollan planes atacando todos los canales de distribución.

- Canal T A T o Tiendas: se trabaja con distribuidoras específicas en este canal lanzando promociones que desarrollen mejor nuestro producto.
- Canal Autoservicios: para este medio se desarrollan actividades puntuales y se realizan negociaciones por espacios en exhibición de nuestro producto como principal objetivo es que se encuentre todo el portafolio.
- Canal Mayorista: En este canal se trabaja incentivando al cliente con descuentos especiales ya que este tipo de canal maneja volúmenes de compra altos.
- Distribuidores: el posicionamiento de marca se realiza dictando capacitaciones y actividades para mantener a las fuerzas de venta motivados y que se realice una mejor labor.

El marketing relacional se esfuerza por crear relaciones duraderas y constructiva con los consumidores, en donde la relación proveedores-clientes son más a menudo estrechas, duraderas e importantes para las partes.

En un futuro, si la empresa alcanza sus objetivos podría establecer o penetrar mas mercados estableciendo nuevos canales de distribución según la necesidad.

La logística es una muy buena herramienta, que puede producir buenas ventajas competitivas, entre las cuales se pueden mencionar, primero que nada la optimización en la producción de un producto o artículo, así como obtener productos de buena calidad, abatiendo costos en todos los procesos, que trae como consecuencia poder ofrecerlos a precios competitivos.

El principal objetivo es el de mantener un control en el tiempo de entregar y en el correcto manejo de inventarios para evitar retrasos a la hora de atender un pedido

- Mantener inventarios acordes a la rotación
- Facilitar el embalaje de los pedidos
- Disminuir los tiempos de recorrido de los pedidos internamente
- Optimizar los sistemas de facturación
- Mantener sistemas de transporte acordes a las necesidades de la empresa
- Evitar faltantes

La logística tiene como objetivo impulsar a la organización a ser más competitiva en todos sus ámbitos.

Es muy importante que Varta se preocupe por todos y cada uno de sus clientes. Sería conveniente destinar una línea telefónica exclusivamente para servicio al

cliente, con el fin de resolver dudas, comentarios o recibir quejas sobre el producto, no sólo del consumidor final sino también de los distribuidores, manejándolas con rapidez y mejorando constantemente sus operaciones.

La empresa podría elaborar encuestas de tipo administradas, las que serían coordinadas por el Gerente de Producto y la fuerza de ventas, dirigidas tanto a los distribuidores como a los consumidores finales, con el objetivo de analizar la percepción hacia el producto y a la empresa, obteniendo sugerencias y comentarios para el mejoramiento continuo de los productos y la empresa.

11.5. ESTRATEGIAS DE DISTRIBUCIÓN

En Colombia, Rayovac Varta S.A. vende su producto Varta a través de distribuidores, no poseen canales propios de distribución. Sería más adecuado llegar con el producto a una mayor cantidad de centros de distribución en las ciudades, como droguerías, tiendas, supermercados, entre otros, evitando que el producto falte, y darle así la oportunidad a la competencia. Para esto es necesario que se incremente y se adiestre correctamente a la fuerza de ventas, de esta manera el producto llegará cada vez a más lugares y tendrá mayor disponibilidad para el consumidor.

Además, parte del buen servicio al cliente es la entrega inmediata del producto. Tener el control sobre los pedidos y la entrega a tiempo es una ventaja competitiva excelente, que incrementa la confianza en la empresa y a un corto plazo puede ganar la preferencia de los distribuidores. Rayovac Varta S.A. podría llegar a acuerdos con los distribuidores y los detallistas para ofrecer mejor servicio, siendo más rápido y eficaz para ambas partes.

Algunas estrategias a implementar son:

- Segmentar el mercado de manera creativa, esto significa que la empresa deberá limitarse a un cierto número de segmentos donde haya valoración de las cualidades del producto, de esta manera no se chocará con la competencia dominante en el mercado.
- Aprovechar eficazmente los conocimientos y trabajo de sus empleados, orientándose en mejorar los procedimientos que trataran de reducir los costos.
- La influencia del Gerente va más allá de la formulación de una estrategia adaptada, llega hasta una implicación real de la actividad cotidiana y concreta de la empresa.

Figura 19. Estructura de distribución



Fuente. Pilas Varta

12. COORDINACION Y CONTROL

12.1. ORGANIZACIÓN DE PROGRAMAS DE MARKETING Y VENTAS

La importancia que tiene este plan es la de establecer objetivos de venta y diseño de estrategias para una orientación más clara de lo que se pretende alcanzar, quienes son los participantes e implicados y cuanto tiempo se necesita para realizarlo. Mediante esta información se pretende aclarar de mejor manera lo que se desea y de una manera ordenada, establecer los procesos para lograr su ejecución.

Se estudiará la importancia de seleccionar los atractivos que mejor puedan satisfacer los beneficios que buscan el comprador y distribuidor. Estos atractivos deberán basarse en un cuidadoso análisis de los requerimientos que harán el comprador y los distribuidores según sea el caso, así como también en las relaciones de poder existente.

Con todo lo anterior podemos añadir que para el éxito de todo negocio son esenciales, los planes y la ejecución de los mismos, con ayuda del recurso humano como ejecutar de todos los planes y estrategias que será la combinación perfecta para lograr lo establecido.

Cuando se establecen las estrategias del plan estas deben ir sujetas con el contenido de los objetivos ya que el plan nos permite cumplir con los objetivos a cabalidad.

Cuadro 14. Objetivos y estrategias de mercadeo

Objetivos	Estrategia
Continuamos construyendo la distribución horizontal para penetrar en el mercado.	Establecer una distribución horizontal.
Continuar ganando participación y penetración en todos los segmentos del mercado regional.	Para atraer a los no usuarios de pilas varta.
Consolidamos nuestra posición de valor de marca.	Crear un sistema de información de mercado.
Lograr se la compañía No. 1 de la empresa de pilas	Fidelización del comprador
Lograr la mejor distribución en los diferentes canales.	Lograr el posicionamiento de la marca en el mercado.
Continuar ganando participación y penetración.	Capacidad de compra del producto (demostración de los beneficios).

Fuente. Esta investigación

12.2. PLAN ANUAL DE MARKETING

Cuadro 15. Estrategia: para atraer a los no usuarios de productos varta (pila alcalina)

Acciones	Responsable	DURACIÓN		RECURSOS		Indicadores de logro	Meta	Limitaciones
		Inicio	Final	Humano	Físico			
Obtener información de los no usuarios o mercado objetivo para generar un plan de acción	Ejecutivo de venta	Octubre 05	Diciembre 31/05	Fuerza de ventas	Formatos de control de gestión	Evaluación de los formatos obteniendo un % de medición	Lograr toda la información posible con 100% de velocidad	La negativa de los clientes
Promover las actividades publicitarias y de promoción de los productos con estrategias llamativas para cautivar a los futuros clientes.	Ejecutivo de venta y fuerza de ventas.	Octubre 1 / 05	Diciembre 31/05	Ejecutivo y fuerza de ventas.	Material P.O.P	La recepción del material y el exponerlo en los negocios dando la oportunidad de aceptarlo.	La aceptación del producto a través de la manifestación de interrogantes	La actitud no medidora de los clientes.
Diseñar una agenda como ruta para los contactos con los clientes y cumplir el objetivo primordial conocer el producto.	Ejecutivo de venta	Octubre 1/05	Diciembre 31/05	Ejecutivo de ventas y la fuerza de ventas	Agenda o formatos de control	A través de control de gestión verificar que esta se halla llevado a cabo	Cumplir a cabalidad la agenda diaria	Cambios en la agenda y retrasos
Ejecutar acciones que me permitan obtener la primera compra del cliente y acompañarlo en este proceso.	Empresa y ejecutivo	Octubre 1/05	Diciembre 31/05	Ejecutivo y fuerza de ventas	A través de la toma de pedido	Pedido efectivo y facturado	Que es proceso de pedidos salga a satisfacción.	Interrupciones en el proceso
Lograr el proceso de recompra para comenzar a fidelizar a nuestro nuevo cliente.	Ejecutivo y fuerza de ventas	Octubre 1/05	Diciembre 31/05	Ejecutivo y fuerza de ventas	Con el cobro de factura y toma de nuevo pedido	Repetición de segundo pedido	Satisfacción del cliente y cumplimiento en lo pactado	

Cuadro 16. Estrategia: capacidad de compra del producto (demostración de beneficios)

Acciones	Responsable	DURACIÓN		RECURSOS		Indicadores de logro	Meta	Limitaciones
		Inicio	Final	Humano	Físico			
Promoción del producto mediante soportes publicitarios y visitas que refuercen esta promoción.	Ejecutivo y fuerza de venta	Octubre 01/05	Diciembre 31/05	Fuerza de ventas	Material P.O.P	Recepción del material y aprovechamiento del mismo.	Llamar la atención del cliente generando dudas.	Reciente cliente
Justificar la permanencia de la marca en el mercado y todos los beneficios que este ofrece al cliente.		Octubre 1 / 05	Diciembre 31/05	Ejecutivo y fuerza de ventas.	Con cifras y soportes que lo demuestren	Trayectoria del producto en el mercado.	Convenca al cliente y comunica esta información.	El escepticismo del cliente.
Mantener contacto periódico con el cliente para responder a sus posibles dudas e inquietudes.		Octubre 1/05	Diciembre 31/05	Ejecutivo de ventas y la fuerza de ventas	Boletines de control de contado (record)	Los resultados que arrojen el record de visitas	Mantener el contacto con todos los clientes para generar pertenencia	El no acuerdo previo en estas acciones
Establecer un proceso de retroalimentación que permita generar en el cliente un lazo de familiaridad con el producto y la empresa		Octubre 1/05	Diciembre 31/05	Ejecutivo y fuerza de ventas	Record visitas	Control en el record de visitas	Que el proceso sea continuo y renovador	Incumplimiento por alguna de las 2 partes.
Lograr que el cliente conozca y distinga el producto pilas varta alcalina del resto ya existentes en el mercado (competencia)		Octubre 1/05	Diciembre 31/05	Ejecutivo y fuerza de ventas	Incentivos	Aceptación, compra, recompra del producto hasta lograr la fidelización.	Fidelización	

Cuadro 17. Estrategia: lograr el posicionamiento de la marca en el mercado

Acciones	Responsable	DURACIÓN		RECURSOS		Indicadores de logro	Meta	Limitaciones
		Inicio	Final	Humano	Físico			
Estudiar la actitud del comprador para detectar su interés en el producto, si es (-) indagar acerca de los requerimientos de producto y servicio	Empresa Ejecutivo Fuerza ventas	Octubre 01/05	Diciembre 31/05	Dpto de mercadeo	A través de merchandising telefónico, encuestas, focos grupal	Los resultados arrojados por los indicadores anteriores.	Según los resultados que exista una disposición a conocer el producto	La exceptividad de los futuros candidatos.
Citar al posible comprador y hacer entrega del cronograma de producto, llevando una propuesta de negociación según sus necesidades.	Ejecutivo y fuerza de ventas	Octubre 1 / 05	Diciembre 31/05	Colaboradores del estudio (encuestadores)	Los documentos donde se encuentren los resultados	Los resultados evaluados del proceso	Satisfacción del cliente en sus expectativas esperados	El entorpecimiento del proceso.
Negociar con el cliente y lograr que este se lleve a cabo.	Ejecutivo fuerza de ventas	Octubre 1/05	Diciembre 31/05	Ejecutivo de ventas y la fuerza de ventas	El pedido como tal	Que el proceso del pedido se lleve a cabalidad.	La recompra	
Una vez cerrado el negocio mantener contacto con el cliente informando las novedades que se vayan a presentar en el mercado	Ejecutivo Fuera de ventas	Octubre 1/05	Diciembre 31/05	Ejecutivo y fuerza de ventas	Material de apoyo para realizar las actividades de control en dicho proceso	La fidelización del cliente	La consecutividad del cliente en los pedidos.	

Cuadro 18. Estrategia: establecer una distribución horizontal

Acciones	Responsable	DURACIÓN		RECURSOS		Indicadores de logro	Meta	Limitaciones
		Inicio	Final	Humano	Físico			
Desarrollar planes de penetración del producto alcalina en los diferentes canales de distribución.	Dpto de mercadeo	Octubre 01/05	Diciembre 31/05	Ejecutivos del departamento	Soportes de los estudios realizados.	Aceptación y evolución de los planes	Penetración en los canales de distribución	
Realizar una brigada tienda a tienda ofreciendo pilas alcalina	Fuerza de ventas	Octubre 1 / 05	Diciembre 31/05	Fuerza de ventas	Material P.O.P.	El aumento en la venta del producto.	Reflejo de las ventas en rotación y financiera	
Analizar promedios de rotación del producto alcalina a tiendas	Ejecutivo de ventas	Octubre 1/05	Diciembre 31/05	Ejecutivo de ventas y la fuerza de ventas	Estudio de los soportes	La rotación continua del producto	Incremento en la compra y rotación	
Analizar si el producto esta llegando a los diferentes canales de distribución, cumpliendo así con el objetivo.	Dpto de desarrollo y distribución	Octubre 1/05	Diciembre 31/05	Ejecutivo y De desarrollo	A través de los reportes	Satisfacción de los clientes	Cumplimiento en el proceso	
Sondear el mercado mediante inventarios que manejan los clientes indirectos tales como mayoristas, autoservicios, tiendas, etc.	Dpto. de mercadeo y ejecutivo	Octubre 1/05	Diciembre 31/05	Dpto. de mercadeo	Análisis de la documentación utilizada para dichos estudios como encuestas, entrevistas focos grup.	Los resultados arrojados del estudio.	Que los resultados sean ó estén a un nivel alto de aceptación	

Cuadro 19. Estrategia: la fidelización del comprador

Acciones	Responsable	DURACIÓN		RECURSOS		Indicadores de logro	Meta	Limitaciones
		Inicio	Final	Humano	Físico			
Evaluar el nivel de satisfacción actual mediante una encuesta	Dpto de mercadeo	Octubre 01/05	Diciembre 31/05	Encargados de gestionar el proceso	El medio utilizado	Los resultados arrojados	Que la evaluación sea favorable.	
Aplicar una encuesta a todas las personas que conozcan el producto.	Encuestadores	Octubre 1 / 05	Octubre 5/05	Encuestadores	Formatos utilizados	Los resultados	Respuesta positiva a los citados o implicados	
Evaluar todos los resultados de la encuesta	Dpto. de mercadeo	Octubre 05	Octubre 12	Implicados en el proceso	Las encuestas	Los resultados	Que sean favorables para la empresa.	
Dar a conocer a los compradores de pilas las ventajas que tienen al utilizar el producto	Fuerza de ventas ejecutivo Dpto publicitario	Octubre 15	Diciembre 31/05	Fuerza de ventas ejecutivo	P.O.P	Aceptación del público.	La compra y su incremento a la medida para tiempo	El escepticismo
Presentarle al cliente la rentabilidad que deja el producto	Ejecutivo	Octubre 1/05	Diciembre 31/05	Ejecutivo	Los soportes físicos de la gestión	Gráficos del estudio y presentación de algunas cifras	El convencimiento del cliente	El desinterés por el tema.
Realizar brigadas donde el cliente sienta el respaldo de la compañía	Ejecutivo Fuerza de ventas	Octubre 01	Diciembre 31	Fuerzas ventas	Publicidad incentivos programas especiales por venta	Conseguir nuevos posibles clientes (prospectos)	Que estos prospectos se conviertan en clientes efectivos	La no aceptación

Cuadro 20. Estrategia: crear un sistema de información de mercado

Acciones	Responsable	DURACIÓN		RECURSOS		Indicadores de logro	Meta	Limitaciones
		Inicio	Final	Humano	Físico			
Obtener de las encuestas toda la información posible para evaluar como esta el producto y su desempeño en el mercado.	Dpto de mercadeo	Octubre 01/05	5 octubre	Encargados del dpto de mercadeo	Encuestas	Que las respuestas aceptación del producto y expectativa	Alcanzar alto niveles de productividad y satisfacción del cliente	
Saber que marca de pilas tiene el mayor reconocimiento dentro del mercado	Dpto de mercadeo	Octubre 1 / 05	10 octubre	Dpto de mercadeo	Encuestas entrevistas Focos grupos	Estadísticas históricas comparativas	Variación positiva en las comparaciones	
Saber que opinión tiene el cliente de la marca varta y de la Cia	Dpto de mercadeo	Octubre 1/05	10 octubre	Encuestador entrevistadores y participantes	Los resultados obtenidos	La aceptación y fidelidad al producto	La pertenencia del cliente a la Cía.	
Reconocer cuáles son las necesidades del cliente para así poder determinar planes de evacuación del producto	Dpto de mercadeo	Octubre 1/05	10 de octubre	Encuestadores entrevistadores participantes	Estudios realizados	Definir de manera clara las necesidades prioritarias	La satisfacción de esas necesidades	
Saber los volúmenes de compra del cliente	Dpto de ventas	Octubre 1/05	Diciembre 31/05	Ejecutivo	Reseña de los pedidos	Incremento en la rotación	Mantenimiento y fidelización del cliente	
Reconocer que importancia tiene para el cliente el factor calidad/precio	Dpto de ventas	Octubre 01	31 de diciembre	Ejecutivo fuerza de ventas	Entrevista o encuesta	Resultados positivos e interés por el tema	Claro conocimiento de estos aspectos.	

13. PRESUPUESTO

**COMPAÑÍA: PILAS RAYOVAC VARTA
PRESUPUESTO ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA PILAS VARTA
DEPARTAMENTO DE NARIÑO
DE MARZO 1 A MAYO 31**

Cuadro 21. Presupuesto

CONCEPTO	MARZO	ABRIL	MAYO	TOTAL
Gastos administrativos				
Especialista mercadeo	2.000.000	2.000.000	2.000.000	6.000.000
Ejecutivo de ventas	1.500.000	1.500.000	1.500.000	4.500.000
Vendedores	500.000	500.000	500.000	1.500.000
Gastos de publicidad				
volantes	900.000	1.000.000	1.000.000	2.900.000
Cuñas publicitarias	300.000	400.000	400.000	1.100.000
Material P.O.P	2.000.000	3.000.000	3.000.000	8.000.000
Gastos de M.O.I.				
Encuestadores	300.000			300.000
Repartidores de publicidad	300.000	300.000	300.000	900.000
GRAN TOTAL	7.800.000	8.700.000	8.700.000	25.200.000

Fuente. Esta investigación

CONCLUSIONES

- Rayovac Varta es la empresa líder del mercado de pilas a nivel nacional pero en el municipio de Pasto la participación del mercado tiene un comportamiento diferente alcanzando una participación del 30% en comparación con un 50% que tiene Energizer siendo el líder del mercado por otra parte se encuentra Duracell con un 7% y las otras marcas incluidas las chinas tienen una participación del 13%. Ello evidencia que en la región no se ha podido llegar a los consumidores y lograr el posicionamiento que tiene a nivel del país. Entre las deficiencias que han contribuido a este comportamiento se encuentra la rotación de personal, la concentración en distribuidores mayoristas, el escaso desarrollo del canal tienda a tienda que representa aproximadamente un 60% de participación en el mercado de productos de consumo masivo.
- La orientación al consumidor y el enfoque en productos de consumo destacada en la Visión corporativa ofrece buenas perspectivas para el desarrollo del producto y del mercado en la ciudad de Pasto, concentrándose también en una estrategia de penetración del mercado.
- El mercado competitivo de pilas a nivel mundial hace verdaderamente difícil el decidirse por una marca en particular, porque cada una de las compañías ofrece a través de sus productos el mayor rendimiento, confianza y consistencia. Los consumidores tienen una amplia oferta a mejores precios, pero para las compañías de pilas, el entorno se ha visto afectado por la competencia de pilas chinas que entran al país a precios realmente bajos. Por ello Varta debe resaltar sus ventajas competitivas y hacer el producto más atractivo al cliente.
- El entorno de la compañía Rayovac Varta se ve afectado por variables como la situación de orden público, el contrabando y los fenómenos naturales que pueden ser positivos o negativos para la empresa ya que en ocasiones también se beneficia de estas factores.
- En cuanto a la capacidad interna Varta, tiene debilidades en relación con la toma de decisiones y la logística que pueden dar una imagen negativa ante los distribuidores.
- Entre los objetivos de marketing principales se pretende mejorar los canales de comercialización, enfocarse en un crecimiento del mercado a través de estrategias de posicionamiento y ofrecer un portafolio más completo.
- Las estrategias recomendadas al aplicar las matrices en su mayoría son de desarrollo del mercado, desarrollo del producto, penetración del mercado,

integración hacia delante, hacia atrás y horizontal y empresas de riesgo compartido.

- La empresa debe lograr la fidelización de los consumidores por medio de promociones y así demostrarles la calidad del producto y el buen servicio que presta la empresa.
- Rayovac Varta debe buscar una mayor participación en el mercado por medio de los canales de distribución.
- Las alianzas con otros proveedores contribuirá a atacar la competencia y penetrar más el mercado.
- La ventaja de Energizer se debe a que se ha posicionado fuertemente en la ciudad a través de distribuidores y con un desarrollo del canal T.A.T (tienda a tienda), es decir que ha desarrollado el canal de distribución en la ciudad con una ventaja notable sobre Varta. Por otra parte es claro que Varta ha centrado sus esfuerzos en poblaciones dónde es más notorio su posicionamiento.
- Se puede percibir con facilidad que la gente no identifica claramente la diferencia entre una pila alcalina y una de carbón.

RECOMENDACIONES

- Crear los programas de distribución y ventas para poner el producto de pilas Varta en una posición atractiva para el mercado.
- Mantener las estrategias publicitarias y de promoción del producto para retroalimentar al cliente con la información que este ya pueda tener y la venta que se maneja.
- Estimular las ideas y la logística de renovar el mercado supliendo las necesidades del cliente, haciéndole sentir que lo que el desea es primordial para el logrando su fidelización.
- Mantener un interés constante en los cambios que se puedan presentar en el mercado directamente en relación con la competencia para poder tener tiempo de reacción.
- Establecer la gran importancia que tienen las relaciones interpersonales con nuestros clientes, la atención, amabilidad y respeto en cuanto al servicio y cumplimiento marcarán la posición en el mercado.
- Consolidar los valores corporativos desde sus colaboradores internos hacia quien se dirige (mercado) para hacer las cosas bien.

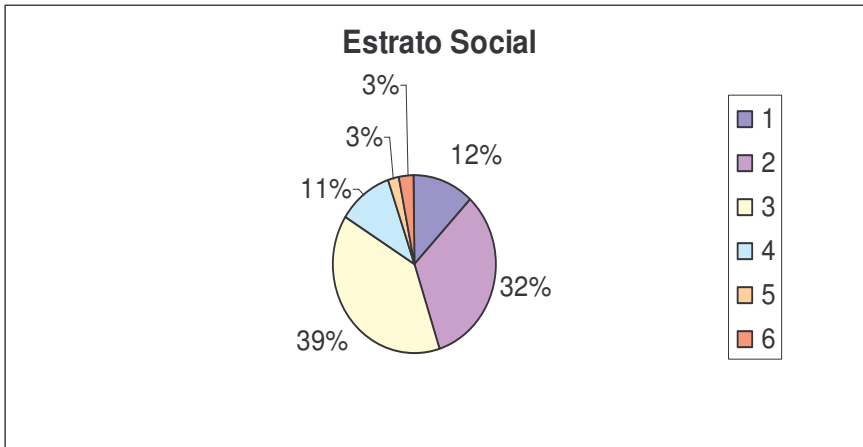
BIBLIOGRAFIA

- ✓ DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS. Madrid, Editorial Cultural de ediciones S.A. 1998.
- ✓ JEFFREY, Pope. Investigación de mercados. Bogotá: Ed. Norma, segunda edición. 1997, 348 p.
- ✓ JANY, José Nicolás. Investigación Integral de mercados. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2000, 321p.
- ✓ ENCICLOPEDIA DEL MANAGEMENT. Barcelona, Editorial Mc Graw Hill. 1990.
- ✓ SAPAG CHAIN, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. Santiago de Chile: Editorial Mc Graw Hill, 2000. 439 p.
- ✓ SAPAG CHAIN, Nassir. Preparación y evaluación de proyectos. Santiago de Chile: Editorial Mc Graw Hill, 2000. 439 p.
- ✓ MENDEZ, Carlos. Metodología, guía para elaborar diseños de investigación en ciencias, económicas, contables y administrativas. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 1995. 167p.
- ✓ DIRECCIÓN DE MARKETING Y VENTAS. Madrid, Editorial Cultural de ediciones S.A. 1998.
- ✓ JEFFREY, Pope. Investigación de mercados. Bogotá: Ed. Norma, segunda edición. 1997, 348 p.
- ✓ JANY, José Nicolás. Investigación Integral de mercados. Bogotá: Editorial Mc Graw Hill, 2000, 321p.
- ✓ El Plan de Mercadeo. Luther, William M. Edición Económica. Editorial Norma. 1995.
- ✓ La Esencia del Marketing Volumen II. El Plan de Acción. Edición Económica. Editorial Norma 1995.

ANEXOS

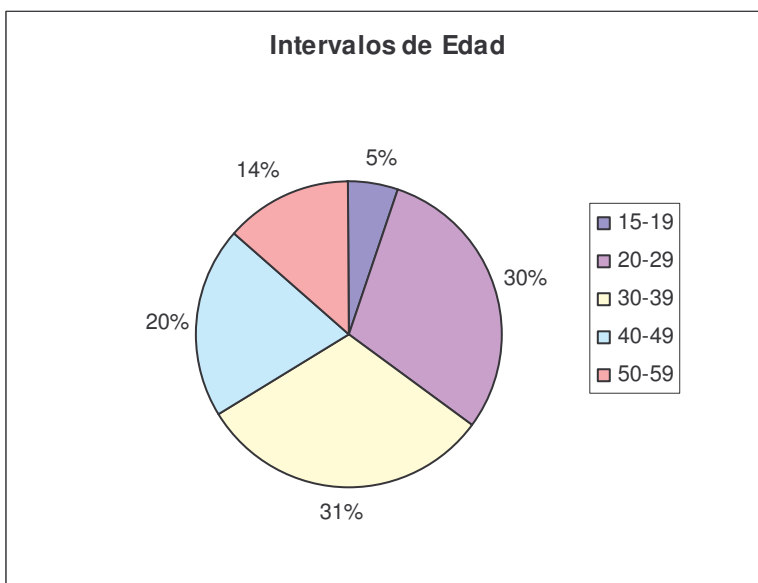
ANEXOS

Anexo 1. Estrato social

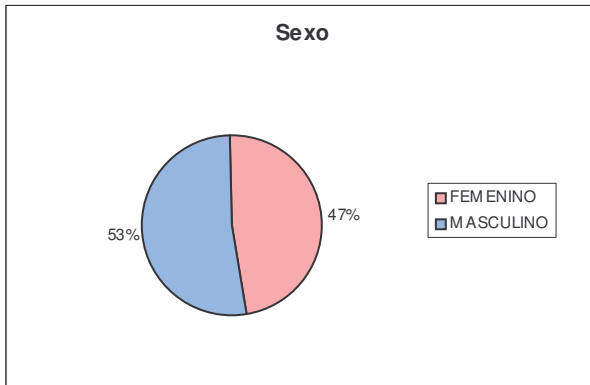


Anexo 2. Edades

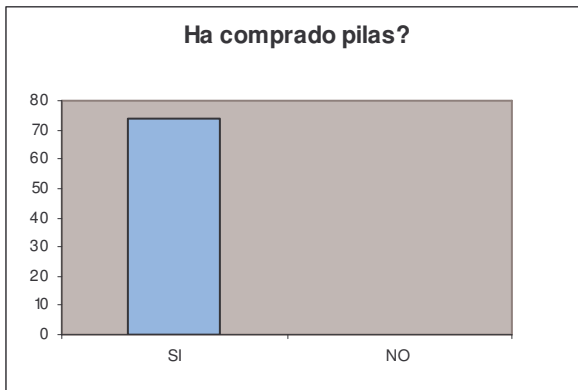
Edades					
Años	15-19	20-29	30-39	40-49	50-59
Frecuencia	4	22	23	15	10



Anexo 3. Sexo



Anexo 4. Ha comprado pilas

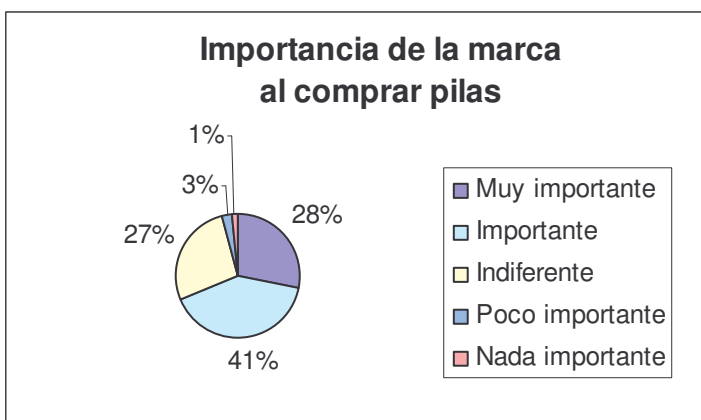


Anexo 5. Marca de pilas de mayor recordación

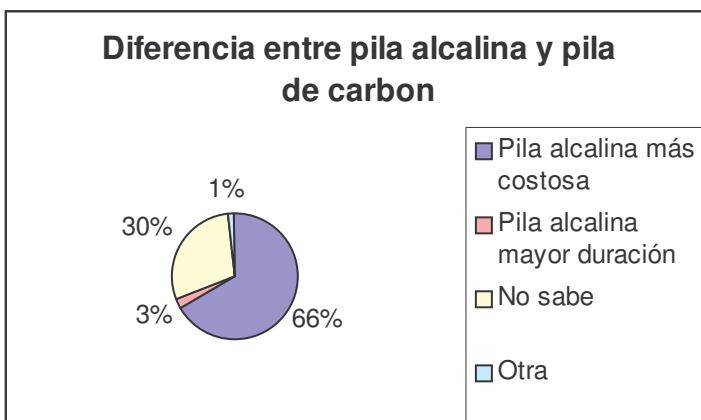
Marca de pilas de mayor recordación						
ENERGIZER	DURACEL	VARTA	EVEREADY	PANASONIC	SONY	CHINAS
55	27	58	69	2	7	2

Anexo 6. Importancia de la marca

Importancia de la marca al comprar pilas				
Muy importante	Importante	Indiferente	Poco importante	Nada importante
21	30	20	2	1



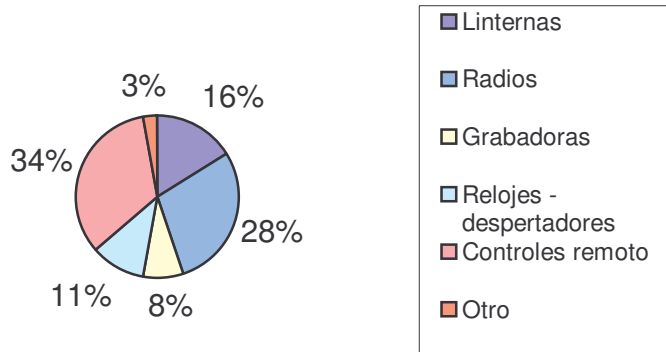
Anexo 7. Diferencia entre pila alcalina y de carbón



Anexo 8. Aparatos en los que utiliza pilas

Aparatos en los que se utilizan pilas con mayor frecuencia					
Linternas	Radios	Grabadoras	Relojes despertadores	Controles remoto	Otro
12	21	6	8	25	2

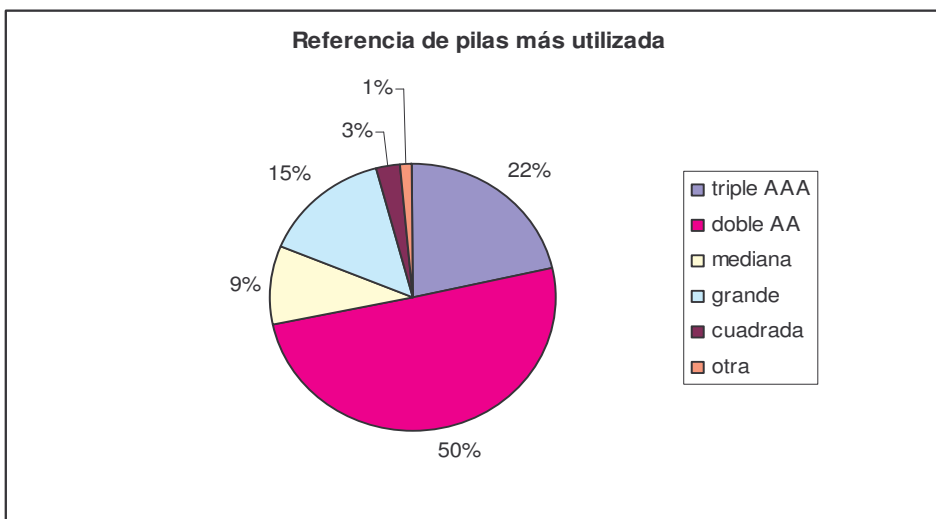
Aparatos en los que se utiliza pilas con mayor frecuencia



Anexo 9. Numero de aparatos que funcionan con pilas en su hogar

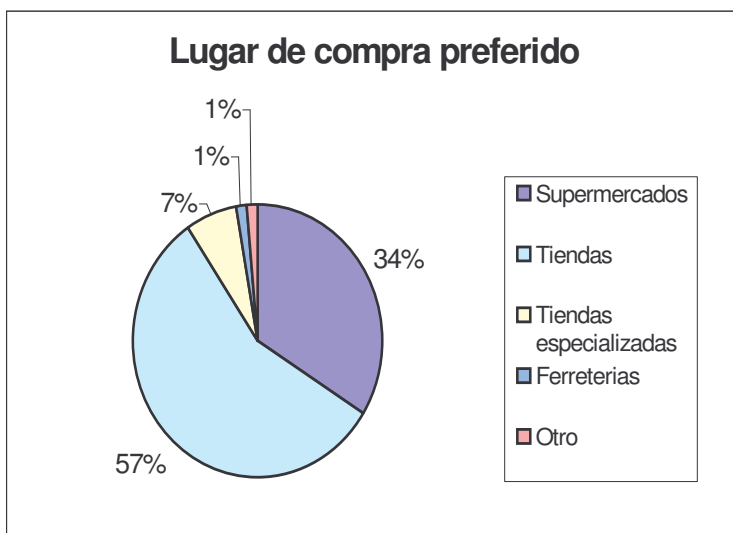
Número de aparatos que funcionan con pilas en su hogar			
Uno	de dos a cuatro	de cinco a diez	más de diez
7	44	20	3
9,5%	59,5%	27,0%	4,1%

Anexo 10. Referencia de pilas más utilizada



Referencia de pilas más utilizada					
triple AAA	doble AA	Mediana	Grande	Cuadrada	Otra
16	37	7	11	2	1
21,6%	50,0%	9,5%	14,9%	2,7%	1,4%

Anexo 11. Lugar de compra preferido



Anexo 12. Importancia del precio bajo

Importancia del precio bajo	
Muy importante	Poco importante
60	14
81,08%	18,92%

Anexo 13. En relación con pilas Varta

En relación con pilas Varta...		
La compra habitualmente	La dejo de comprar	nunca la ha comprado
16	43	15

Anexo 14. Encuesta para clientes

UNIVERSIDAD DE NARIÑO – UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO
ENCUESTA PARA MEDIR EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO DE UNA
MARCA DE PILAS EN LA CIUDAD DE PASTO

Estrato _____ Edad _____ Sexo _____

1. Ha comprado pilas alguna vez

a. Si

b. No

Por que?

2. ¿Qué marca de pilas recuerda usted?

a. _____ b. _____ c. _____

3. Califique de uno a cinco siendo cinco el mayor valor, los atributos más importantes al comprar pilas.

a. Precio _____

b. Marca _____

c. Duración _____

d. Calidad _____

e. Tradición _____

4. Al comprar pilas que importante es para usted la marca?

a. Muy importante

b. Importante

c. Indiferente

d. Poco Importante

e. Nada importante

5. ¿Cuál marca usted prefiere o ha utilizado con mayor frecuencia?

a. Energizer

b. Varta

c. Eveready

d. Duracel

e. Otra Cuál?

6. Cual es la diferencia entre una pila alcalina y una de carbón?

a. La pila alcalina es más costosa que la de carbón.

b. La pila alcalina dura más que la de carbón.

c. No conoce la diferencia.

7. En que aparatos o electrodomésticos utiliza usted pilas con mayor frecuencia?

a. linternas

b. radios

c. grabadoras

d. relojes – despertadores

e. control remoto

f. otro Cual? _____

8. Cuantos aparatos o electrodomésticos funcionan con pilas en su hogar?

a. uno

b. de dos a cuatro

c. de cinco a diez

- d. más de diez
9. Que tipo de pila utiliza con mayor frecuencia?
- Triple AAA (dedo)
 - Doble AA
 - Mediana
 - Grande
 - Cuadrada
 - Otra Cual? _____
10. ¿Con qué frecuencia compra usted pilas?
- Cada quince días
 - Cada mes
 - Cada tres meses
 - Más de tres mes de intervalo
 - Otro Cuál?

11. De acuerdo a la frecuencia de compra que cantidad de pilas compra cada vez?
- De 1 a 2 pares
 - DE 2 a 5 pares
 - De 5 a 10 pares
 - Más de 10 pares
12. En que lugar compra usted pilas con mayor frecuencia?
- Supermercados
 - Tiendas
 - Tiendas especializadas en artículos eléctricos
 - Ferreterías
 - Otro lugar Cual? _____
13. Evalué de uno a cinco, siendo cinco el mayor los atributos de las siguientes marcas de pilas

	Precio	Duración	Calidad	Publicidad	Respaldo	No la conoce
Duracell						
Energizar						
Varta						
Pilas chinas						

14. Teniendo en cuenta que la duración de una pila alcalina es superior a una de carbón y que el precio también es mayor para usted un precio bajo es

Muy importante Poco importante, es más importante la calidad

15. ¿Ha comprado alguna vez pilas Varta?

Si No

Por qué? _____

16. En relación con la marca pilas Varta usted.....

- a. La ha comprado y la seguirá comprando
- b. La dejo de comprar
- c. Nunca la ha comprado

17. ¿Cual de los siguientes atributos considera usted que debería mejorar pilas Varta?

- a. Calidad
- b. Precio
- c. Publicidad
- d. Duración
- e. Todas las anteriores
- f. Ninguna de las anteriores

18. Si usted la dejo de comprar o nunca la ha comprado, en su próxima compra de pilas, cual es su disposición para adquirir pilas Varta?

- a. Definitivamente compraría pilas Varta
- b. Probablemente compraría pilas Varta
- c. Podría o no podría comprar pilas Varta
- d. Probablemente no compraría pilas Varta
- e. Definitivamente no compraría pilas Varta

OBSERVACIONES: _____

Anexo 15. Lista de precios