

PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO 2016

AVON COLOMBIA S.A.S.

LUZ YENI MONTOYA

LEIDY DADIANA MUÑOZ USUGA

**Trabajo de Grado para optar el título de
ESPECIALISTAS EN GERENCIA DE MERCADEO**

Asesor

WILLIAM CAMILO SANCHEZ TORRES

**INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER
FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO
ESPECIALIZACION GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLIN, COLOMBIA**

2015

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, 15 de Julio 2015

DEDICATORIA

Dedicamos este trabajo a Dios, por haber permitido que todos nuestros esfuerzos y sacrificios se vean reflejados en este trabajo de grado, por ser nuestra luz en todo momento, dándonos las fuerzas necesarias para continuar luchando día tras día, y seguir adelante rompiendo todas las barreras que se nos presenten en nuestra vida cotidiana y laboral, especialmente, a nuestras familias por su paciencia, comprensión acompañamiento y apoyo constante; sin dejar a un lado a todas las personas que nos motivaron, orientaron y apoyaron para ver realizado este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

Las autoras de este proyecto de grado deseamos expresar un agradecimiento a las siguientes personas que colaboraron durante todo el proceso de elaboración, revisión y culminación de este trabajo:

En primera instancia a **Dios**, a quien pusimos en sus manos este proyecto, el cual culmina con éxito y alegría.

A nuestras familias, por su paciencia, por haber tolerado nuestra ausencia en cada uno de los hogares de los cuales hacemos parte, y porque con su apoyo hemos logrado escalar un peldaño más en nuestras vidas, que cada día exige más preparación para estar activos en la competencia laboral y en la formación como personas.

A Camilo Sánchez Torres asesor del trabajo de grado por su tiempo, asesoría y por transmitirnos su conocimiento y experiencia.

A la Institución Universitaria Esumer, porque en ella fue donde formamos nuestro perfil de especialistas en Gerencia de Mercadeo y porque gracias a esto, pondremos nuestros conocimientos al servicio de nuestras familias, empresas y sociedad.

A la Empresa Avon Colombia S.A.S. por apoyarnos y permitirnos desarrollar el presente proyecto, el cual esperamos sea de mucha utilidad para los miembros de la organización.

CONTENIDO

DEDICATORIA	3
AGRADECIMIENTOS	4
LISTA DE TABLAS	8
LISTA DE GRÁFICAS	9
INTRODUCCIÓN	11
RESUMEN EJECUTIVO.....	13
ABSTRACT	15
1. ETAPA DE ANTECEDENTES	17
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN	17
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	19
1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA	20
1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR.....	21
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO	23
2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN	23
2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN.....	24
2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS	25
2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	26
3. MARCO TEORICO.....	28
3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO)	28
3.1.2 CONCEPTO DE PRECIO	28
3.1.3 SEGMENTACIÓN Y MERCADO META	30
3.1.4 POSICIONAMIENTO.....	33
3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS ..	35
3.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO	35
3.2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	41
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO	45
4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO	45
4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO	49

4.2.1. ASPECTOS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS	53
4.2.2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS	55
4.2.3. ASPECTOS ECONÓMICOS	55
4.2.4. ASPECTOS POLÍTICOS FISCALES	56
4.2.5. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES	57
4.3. ANÁLISIS DOFA.....	58
4.3.1 ESTRATEGIAS DOFA	66
4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	68
4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE	69
4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	73
4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.....	75
4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO	78
4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS	80
4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR.....	83
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN	87
5.1. FICHA TÉCNICA	87
5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN	88
5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD	89
5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	90
5.5. METODOLOGÍA APLICADA	90
5.6. LIMITACIONES	92
5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	93
5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA	103
5.7.2. RESULTADOS GENERALES	104
5.7.3. COMENTARIOS PUNTUALES.....	105
5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	106
5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN	107
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	109
6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO	109
6.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS	109
6.1.2. OBJETIVOS DE MERCADEO.....	109

6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS	109
6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS	111
6.4. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS	111
6.5. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO	112
6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO	117
6.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO.....	118
7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	118
7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO.....	119
CONCLUSIONES	121
RECOMENDACIONES	123
BIBLIOGRAFÍA	125
ANEXO 1: Encuesta	127
ANEXO 2: Invitación y carta de autorización Grupo Focal	129
ANEXO 3: Transcripción Grupo Focal	130

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Cuota de Mercado Avon Colombia S.A.S.	21
Tabla 2 FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD EXTERNOS.....	45
Tabla 3 FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD INTERNOS.....	45
Tabla 4 FACTORES CRITICOS DE MARKETING.....	46
Tabla 5 Descripción de los Nudos Críticos.....	47
Tabla 6 Descripción de los Núcleos de Valor.....	48
Tabla 7 Análisis de los Competidores.....	73
Tabla 8 Análisis de las Fuerzas Competitivas.....	75
Tabla 9 PARTICIPANTES DEL SECTOR.....	78
Tabla 10 Mapa de productos y precios.	80
Tabla 11 Ficha Técnica Encuestas	87
Tabla 12 Ficha Técnica Grupo Focal.....	87
Tabla 13 Presupuesto de Ventas	110
Tabla 14 Estrategia N° 1 Ejecutar un plan de marketing digital para el reposicionamiento de la Loción humectante Avon Milk Litro	112
Tabla 15 Estrategia N° 2 Fortalecer el conocimiento del producto a nivel interno (ENDOMARKETING).....	114
Tabla 16 Estrategia N° 3 Generar ofertas innovadoras que ofrezcan a las representantes y usuarios una oportunidad única de compra.	115
Tabla 17 Estrategia N° 4 Realizar modificaciones al producto para satisfacer las necesidades y los deseos de la representante.	116
Tabla 18 Presupuesto	117
Tabla 19 Indicadores de Gestión.....	119

LISTA DE GRÁFICAS

Gráfica 1 Variación ventas Avon Milk Litro 2012 - 2014.....	17
Gráfica 2 Participación de marcas 2014.....	18
Gráfica 3 Distribución del Sector 2013 (% Producción)	23
Gráfica 4 Distribución de Representantes en Colombia	51
Gráfica 5 Género.....	83
Gráfica 6 Rango de Edad	84
Gráfica 7 Estrato	84
Gráfica 8 Lugares de Compra.	84
Gráfica 9 Preferencia de Compra.....	85
Gráfica 10 Variación ventas Avon Milk Litro 2012 - 2014.....	89
Gráfica 11 ¿Conoce la Loción Humectante Avon Milk Litro?.....	93
Gráfica 12 Género.....	93
Gráfica 13 Rango de Edad.	94
Gráfica 14 Estrato	94
Gráfica 15 ¿Utiliza actualmente la Loción Humectante Avon Milk Litro?.....	95
Gráfica 16 Grado de satisfacción loción Humectante Avon Milk Litro.	95
Gráfica 17 Tiempo de utilizar la Loción Humectante Avon Milk Litro.	96
Gráfica 18 Frecuencia de compra de la Loción Humectante Avon Milk Litro.....	96
Gráfica 19 Frecuencia utilizan la Loción Humectante Avon Milk Litro	97
Gráfica 20 Momento de uso en el día de la Loción Humectante Avon Milk Litro.....	97
Gráfica 21 Parte del cuerpo que cuida con la Loción Humectante Avon Milk Litro.....	98
Gráfica 22 ¿Quiénes usan la Loción Humectante Avon Milk Litro?.....	98
Gráfica 23 Características importantes de la Loción Humectante Avon Milk Litro.....	99

Gráfica 24 Tiene claro los beneficios de la Loción Humectante Avon Milk Litro.....	99
Gráfica 25 Empaque de la Loción Humectante Avon Milk Litro.....	100
Gráfica 26 Precio de la Loción Humectante Avon Milk Litro.....	100
Gráfica 27 Contenido de la Loción Humectante Avon Milk Litro.	101
Gráfica 28 mira otras marcas diferentes a la Loción Humectante Avon Milk Litro.....	101
Gráfica 29 Marcas de preferencias.....	102
Gráfica 30 Lugar de Compra de las Lociones Humectantes.....	102
Gráfica 31 Mejoras a la Loción Humectante Avon Milk Litro.....	103

INTRODUCCIÓN

Actualmente el reto de las compañías es saber enfrentar los continuos cambios del entorno y tomar las mejores decisiones con el fin de adaptarse a ellos. El propósito de este trabajo de grado es diseñar un plan de mercadeo para incrementar las ventas y la participación en la categoría Skin Care en el año 2016 para uno de los principales productos de la empresa Avon Colombia S.A.S.: La Loción Humectante Avon Milk Litro que en los últimos 3 años 2012 a 2014 ha disminuido en un 33% sus ventas.

El plan de mercadeo comienza con una etapa de antecedentes y una alineación filosófica donde se muestra como Avon a través del tiempo ha impulsado a las mujeres para que sean independientes y se empoderen de sus vidas y como el sector de aseo y cosméticos y el canal de la venta directa tienen grandes oportunidades para desarrollar inversiones y esperar grandes resultados, así mismo el plan incluye un marco teórico donde se fortalecen los conceptos necesarios para realizar una buena investigación de mercados y formulación estratégica.

Posteriormente se continúa con una etapa de análisis estratégico donde se evalúan todos aquellos factores internos y externos que tienen el objetivo de identificar como está el mercado y como está la compañía en sí, a fin de no cometer errores y tener información relevante para la toma de decisiones.

Se continúa con la investigación de mercados que se basó en dos instrumentos uno cuantitativo con las encuestas y otro cualitativo con el grupo focal, con los hallazgos de la investigación se realizó una formulación estratégica basada en 4 estrategias, todas con el objetivo de impulsar y activar nuevamente la venta de la Loción Humectante Avon Milk Litro en el mercado Colombiano.

Finalmente en la última etapa se presentan los aspectos financieros derivados de los objetivos del plan de mercadeo como lo es el presupuesto de ventas, las necesidades de inversión y las ventas estimadas a fin de obtener la rentabilidad esperada por la empresa.

El plan de mercadeo es de gran relevancia para la empresa Avon Colombia S.A.S. debido a que ha considerado pertinente aumentar la participación de la Loción Humectante Avon Milk Litro en la categoría Skin Care en el año 2016 por medio de un relanzamiento en Colombia dando a conocer los atributos y beneficios que diferencian la loción humectante de la competencia.

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de mercadeo fue realizado para la compañía Avon Colombia S.A.S. empresa dedicada a la venta directa de productos cosméticos, fragancias, cuidado de la piel, cuidado del cuerpo, ropa, joyería y elementos para el hogar a través del catálogo. Entre el portafolio de productos para el cuidado del cuerpo se encuentra la Loción Humectante Avon Milk, esta loción es pionera por su contenido de un litro y por iniciar en el mercado colombiano como la única loción que cambiaba de etiqueta de acuerdo a la estacionalidad.

En los resultados de los últimos 3 años 2012 - 2014 se ha observado que la loción humectante ha disminuido sus ventas en un 33% es por este motivo que se diseña el plan de mercadeo con el fin de incrementar sus ventas en 10% respecto al año 2014 y ganar 2% de participación en el categoría Skin Care en el año 2016.

El plan de mercadeo está sustentado por una investigación de mercados que se realizó con usuarios de la loción humectante mediante una encuesta de 21 preguntas con un enfoque cuantitativo y representantes de Avon a través de un grupo focal con un enfoque cualitativo, esta investigación arrojó información relevante sobre los factores que inciden en la decisión de compra: el empaque, la etiqueta, el contenido, el precio y el beneficio de humectación fueron algunos puntos relevantes en esta investigación.

Así mismo se realizó un análisis interno y externo que ayudó a conocer de mejor forma el sector de aseo y cosméticos y el canal de la venta directa y se observó que existe un gran potencial de crecimiento para este producto, se identificó que las representantes tienen un alto poder de negociación pues finalmente son quienes conocen los gustos y preferencias de sus usuarios, otro aspecto relevante del análisis fue evidenciar la importancia que tienen los proveedores ya que gracias a ellos se puede entregar un producto con alto valor percibido para representantes y usuarios, por otro lado se observó a otras compañías de venta directa y del canal retail que están fuertemente posicionadas en el segmento de lociones humectantes en el mercado colombiano.

Por último se realizó una proyección de ventas para el año 2016 basada en la formulación de 4 estrategias y 14 tácticas creativas e innovadoras con una inversión del 3% de las ventas presupuestadas para el año 2016 y que pueden servirle a la empresa para incrementar las ventas en un 10% bajo un escenario exitoso en un entorno tan competitivo.

ABSTRACT

This marketing plan was made for Avon Colombia S.A.S.; one of the world's largest direct sellers of cosmetics, fragrances, skin care, and body care products, as well as clothing, jewelry and household items, through different brochures.

Among the portfolio of products for body care, there is the moisturizing Avon Milk lotion, which is a pioneer because of its one liter content and because in the Colombian market it started as the only lotion that changed its label according to a specific season.

The results of the last three years (2012-2014) have shown that the performance of the moisturizing lotion has been decreasing a 33% in terms of sales, and this is the reason whereby the marketing plan is focused and designed in order to increase a 10% in sales vs. 2014, and gain 2% market share in the category Skin Care, for 2016.

This marketing plan is sustained by a market research carried out with customers of the moisturizing lotion, through a survey of 21 questions with a quantitative approach, and with a focus group made with AVON Representatives with a qualitative approach. The research provided important information about the facts that influence the purchase decision such as the packaging, the labels, the content, the price, and its moisturizing benefit for all family members which was the most important fact along this research.

Likewise, an internal and external analysis was made, which helped to meet more effectively the toiletries and cosmetics sector, and the direct sales channel; and found that there is great growth potential for this product. It was identified that AVON Representatives have high bargaining power because they are the ones who know better the tastes and preferences of their customers; Another important aspect of the analysis was to demonstrate the importance of suppliers because thanks to them products can be delivered with a high perceived value not only for the Representatives but for the users. On the other hand, other direct selling companies and retail channels were analyzed due to the strong position they have in the moisturizing lotions segment in Colombia's market.

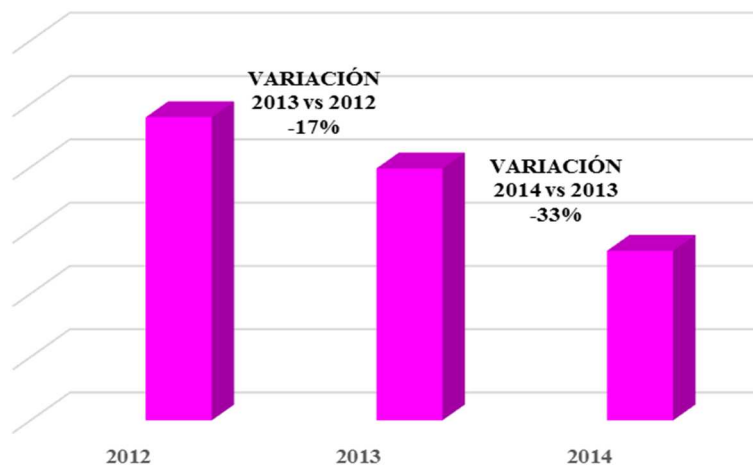
Finally it was made a sales forecast for 2016, based on the formulation of four strategies and 14 innovative and creative tactics, with an investment of a 3% of the sales budget for 2016.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

Avon Colombia S.A.S. se ha caracterizado por ser una marca reconocida y pionera en venta de cosméticos a través de catálogo, la empresa ofrece productos con calidad y responde a las necesidades de representantes y usuarios, entre su portafolio de productos se encuentra la Loción Humectante Avon Milk Litro, que en los últimos años (2012 a 2014) ha presentado ventas inestables y desfavorables, lo cual perjudica el desempeño de la categoría Skin Care a la cual pertenece.

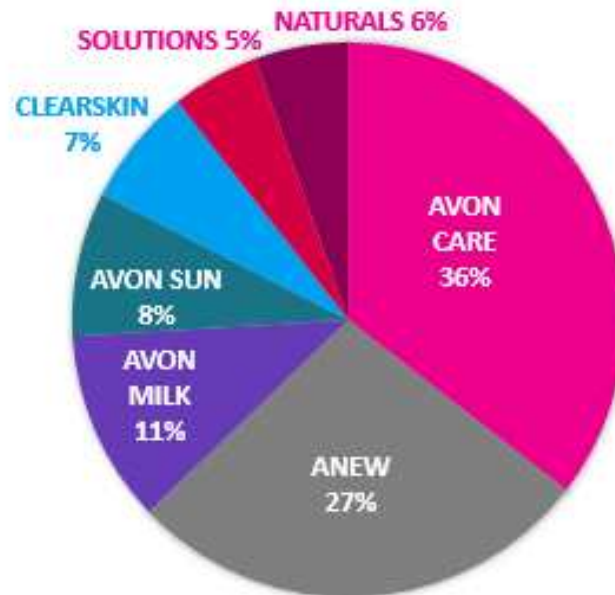
Gráfica 1 Variación ventas Avon Milk Litro 2012 - 2014



Fuente: GSAM, 2015

La siguiente gráfica muestra la participación en el 2014 de cada una de las marcas dentro la categoría Skin Care, categoría a la que pertenece la Loción Humectante Avon Milk Litro.

Gráfica 2 Participación de marcas 2014



Fuente: GSAM, 2015

Por lo anterior surge la necesidad de realizar un plan de mercadeo que permita identificar las razones por lo cual la loción está perdiendo ventas, pues mientras este producto pierde participación, los índices de crecimiento de mujeres, hombres y adolescentes que se cuidan la piel y el cuerpo son cada vez más altos.

El sector se ha visto jalonado por el crecimiento en la participación de hombres y adolescentes. En 2010, las mujeres de más de 20 años representaban el 80% de las ventas de la categoría de consumo personal, los hombres el 14% y los adolescentes el 6%. No obstante, se espera que en 2015, el mercado masculino esté participando con el 25% de la torta, y en 2016 el de adolescentes llegue al 10%. (Colombia, 2014)

El propósito fundamental del plan de mercadeo es la búsqueda de los factores que inciden en la decisión de compra de la Loción Humectante Avon Milk Litro, la idea es examinar cada uno de los posibles factores que afecta positiva o negativamente el producto y que incide en el decline de las ventas y que posteriormente permitan mejorar el posicionamiento del producto logrando la satisfacción de los usuarios y representantes por medio de estrategias que incluyan variables como precio, imagen, flow y claim. Así mismo,

el actual Plan de Mercadeo es realizado debido a que es un requisito necesario para obtener el título al que aspiramos como Especialistas en Gerencia de Mercadeo.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

Avon es el nombre de un río, del pueblo natal de William Shakespeare, el escritor preferido del fundador David McConnell. El Sr. McConnell era un comerciante que se encargaba de vender puerta por puerta libros para ganarse la vida. Para agradar a sus clientas comenzó a regalarles muestras de perfumes cada vez que estas le hacían una compra. Esto cambió su vida, ya que se dio cuenta que muchas mujeres le compraban libros sólo por la muestra de perfume.

Así nació Avon, la que hoy es la compañía de venta directa más grande del mundo. Su primera vendedora fue Mrs. Albee (hoy es ícono de la compañía), en una época en la que las mujeres ni siquiera tenían derecho a votar. El sistema de venta directa nació de la mano de un visionario y una mujer valiente. (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)

Avon es una empresa estadounidense, productora y comercializadora de cosméticos, también distribuye productos importados y de fabricación nacional como artículos para el hogar, joyería, ropa interior y exterior. Hoy en día, Avon es una marca presente en los 5 continentes, en más de 100 países. Un lenguaje que no conoce fronteras y que posiciona a la marca como la opción de trabajo para más de 6 millones de mujeres que laboran desde su casa, sin horarios, sin jefes, sin inversión de capital y con ganancias ilimitadas.

Es importante mencionar que en el mercado colombiano AVON cuenta con 19 campañas al año (cada campaña cuenta con ofertas, incentivos, lanzamientos de productos y estrategias diferentes) con una duración de 13 o 14 días hábiles cada una.

1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

Colombia cuenta con excelentes condiciones para desarrollar el sector cosmético y convertirlo en un jugador de talla mundial por lo cual, los empresarios encontrarán oportunidades para realizar inversiones e instalar centros de investigación y desarrollo, además de puntos de distribución y producción. (PROCOLOMBIA, 2014)

Hoy en día a nivel económico y social se evidencia que la vanidad de las mujeres es uno de los mejores negocios que existen en el mundo. Es por esto que se identifica que América Latina no es un sector geográfico ajeno a esta realidad; de hecho, puede decirse que es uno de los mercados más prometedores para emprender esta clase de iniciativas.

Los productos cosméticos son definidos como aquellas preparaciones constituidas de sustancias naturales y sintéticas destinadas a hermostear el cutis, el cuerpo o el cabello, y la cosmética es el arte de aplicar estas preparaciones. Por lo tanto, dentro del cosmético incluimos principalmente los productos de maquillaje, el resto de productos para el tratamiento de la piel (como por ejemplo las cremas para el sol, lociones humectantes), los perfumes y los productos para el cuidado y el tratamiento del cabello.

Así mismo la venta directa por catálogo permite comercializar productos, bienes y servicios de cara al usuario sin necesidad de dirigirse a establecimientos comerciales como almacenes, tiendas o supermercados.

Algunas de las características de la venta directa se relacionan estrechamente con el servicio personalizado, las facilidades de pago y la gran variedad de productos y ofertas.

La siguiente tabla muestra la cuota de mercado de Avon Colombia S.A.S. en la categoría de cosméticos y cuidado personal en el cuarto cuatrimestre del 2014 vs 2013.

Tabla 1 Cuota de Mercado Avon Colombia S.A.S.

CATEGORIA	4 QUARTE R 2013 %	4 QUARTE R 2014 %	VARIACIÓN %	AVON COLOMBIA S.A.S
Maquillaje	33,4%	33%	-1,20%	1er Jugador en el mercado ●
Fragancias	16,5%	15%	-9,09%	3er Jugador en el mercado ●
Cuidado del Rostro	38,1%	31,9%	-16,27%	1er Jugador en el mercado ●
Cuidado del Cuerpo	15,7%	17%	8,28%	2do Jugador en el mercado ●

Fuente:(worldpanel, 2015)

1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

El panorama del sector cosmético en Colombia se empezó a formar en 1930 durante la depresión económica, tiempo en el que empresas pequeñas que satisfacían las necesidades locales comenzaron a surgir. En 1940 el uso del maquillaje se popularizó en el mundo y los estereotipos de belleza comenzaron a cambiar. La privilegiada posición geográfica del país hizo que prontamente este se convirtiera un mercado prometedor.

El sector cosmético tiene orígenes desde mucho tiempo atrás, en donde los primeros cosméticos se obtenían de las plantas y de los animales, tales como musgo llamado orchilla, plantas tintóreas o leche de burra.

Los cosméticos han sido usados por hombres y mujeres desde el inicio de la humanidad con fines estéticos, rituales religiosos o bien en guerras y juegos. Han ido evolucionando con el correr de los años, desde simples pigmentos naturales, hasta los evolucionados productos creados hoy en día.

Los cosméticos son importantes productos de consumo, que juegan un papel esencial en la vida de todos, aparte de los productos cosméticos tradicionales, como el maquillaje y los perfumes, también existen productos para la higiene personal, como champús, jabones y productos para el cuidado dental.

Hoy en día, el mercado de los cosméticos se caracteriza por su marcado carácter innovador, con tratamientos particulares para tipos específicos de piel, fórmulas únicas, búsqueda de nuevos ingredientes y alta tecnología aplicada al producto cosmético.

Para descubrir la potencialidad comercial de los cosméticos, antes considerados parte de una industria plástica de bienes de consumo secundarios, no es necesario recurrir a los rumores comerciales. En Colombia, por ejemplo, este fue establecido en 2007 por el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo como un sector económico emergente de clase mundial. El sector privado hizo lo mismo, y frente a las contundentes cifras presentadas incluyó a la industria cosmética como uno de los sectores de Transformación Productiva de Colombia, programa que también es apoyado por Min comercio.

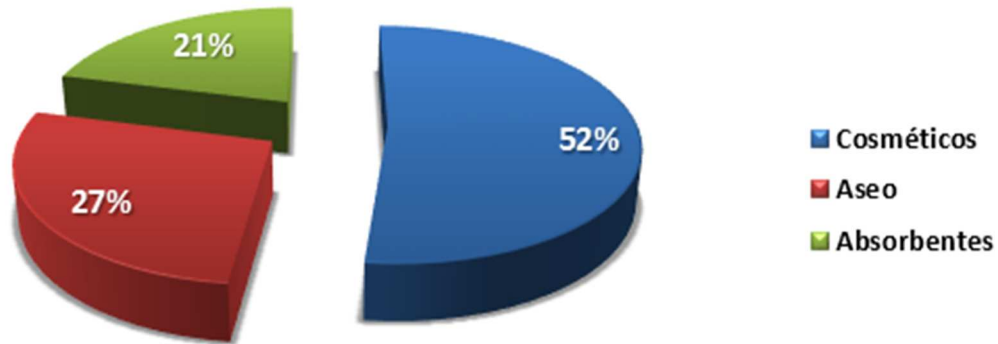
Contrario a lo que podría pensarse, la evolución de la industria cosmética no es algo nuevo en Colombia, ni mucho menos venido al caso por la liberación femenina. Si bien en las calles abundan los hombres que prefieren a las mujeres “naturales”, término frecuentemente utilizado para referirse a aquellas que no usan maquillaje, esta industria es tan antigua en nuestro país como las marchas de Gandhi, el primer campeonato de fútbol de la historia en Uruguay o el nacimiento de Neil Armstrong, legendario astronauta que en 1969 se convertiría en el primer hombre en pisar la Luna.

Hoy día la industria cosmética nacional es considerada un sector emergente y próspero con miras a la comercialización y en el cual se puede invertir esperando buenos resultados. (CULTURA E, 2014)

En conclusión el sector cosmético es prioritario para el gobierno nacional por tal motivo está siendo apoyado por entidades reconocidas como Colciencias (Departamento Administrativo de Ciencia, Tecnología e Innovación) y Procolombia (entidad encargada de promover el turismo y la inversión extranjera en Colombia).

Según cifras del DANE (Departamento Administrativo Nacional de Estadística) en el 2013 el sector cosmético representó el 52%, seguido del sector de aseo y absorbentes:

Gráfica 3 Distribución del Sector 2013 (% Producción)



Fuente:(ANDI, 2014)

2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO

2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN

La Misión de Avon Colombia S.A.S. define los objetivos a largo plazo en función de las necesidades de las Representantes, Clientes, Asociados, Accionistas y Mujeres en todo el mundo.

La Misión es:

- Ser la compañía líder en belleza
- Ser la elección de compra de la mujer
- Ser la principal compañía de venta directa

- Ser la mejor compañía donde trabajar
- Ser la más importante fundación para la mujer
- Ser la compañía más admirada. (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)

En Avon Colombia S.A.S. se considera al equipo de trabajo como el recurso más importante. Crean en sus empleados y reconocen a todos quienes contribuyen al éxito de la compañía.

La Misión tiene características fundamentales que reflejan la interacción de la compañía con la mujer, los usuarios, los empleados y el mercado en general, se considera que está bien formulada debido a que la empresa sirve a la sociedad y empleados facilitando ingresos y productos cosméticos de calidad respaldados por garantía de satisfacción, estos beneficios generan un vínculo con la representante y el usuario y adicionalmente está acorde a las estrategias competitivas que se relacionarán posteriormente y que la hacen ser la compañía líder en belleza y por ende líder en venta por catálogo.

Para los empleados la gestión del desempeño o evaluación de desempeño está alineada con la misión ya que por medio del liderazgo y la adhesión a altos estándares de desempeño se desarrolla el crecimiento personal y profesional de manera que cada uno de los empleados pueda alcanzar el máximo potencial.

Avon Colombia S.A.S. hace referencia a su misión siendo socialmente responsable, esto se evidencia no solo en Colombia sino a nivel Global con la Fundación contra la lucha de cáncer de seno y lucha contra la violencia de género.

2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN

La visión para Avon representa la más alta aspiración. Es el propósito y la única razón de ser: Ser la empresa que mejor entiende y satisface las necesidades de productos y servicios para la belleza y la realización personal de la mujer en todo el mundo,

enalteciendo el vínculo y el servicio personalizado, de manera global. (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)

La visión de la empresa no tiene un horizonte definido, es decir, no abarca un periodo de tiempo definido.

Menciona claramente el logro que se quiere alcanzar y este está relacionado principalmente con la mujer (representante) sin embargo; genera cuestionamiento ya que el foco está centrado en el empoderamiento, crecimiento, cuidado y defensa de la mujer (representante) más que en la satisfacción de las necesidades de los consumidores por medio de los productos de la compañía.

2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS

En Avon Colombia la justicia, la amistad y el respeto mutuo forman la base del trabajo.

- La Confianza
- El Respeto
- La Convicción
- La Humildad
- La Integridad (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)

Son los valores que forman el entorno de la compañía. En Avon Colombia S.A.S. se vive con base en ellos y con ello se fomenta un ambiente de **confianza** y apertura que motiva a decir siempre la verdad; **respeto** el uno con el otro, a las Representantes, Usuarios, Empleados y Funcionarios Públicos que regulan y hacen cumplir la ley; suficiente **convicción** entre los empleados para encaminarse hacia la misión de acuerdo a los valores; la **humildad** que permite el desempeño que hable por cada uno de los

empleados y admitan los errores; e **integridad** en todas las situaciones, sin importar las presiones, donde quiera que se encuentre.

La satisfacción total de las representantes responde a los valores básicos de la compañía. Todos los empleados de Avon Colombia S.A.S. están adheridos y familiarizados con estos valores, ya que por medio de ellos se obtienen resultados con integridad inquebrantable y estos resultados contribuyen al bienestar de la sociedad fomentando un espíritu amigable.

Se considera que la misión, visión y valores están relacionados con el lema que la empresa utiliza frecuentemente: **“Avon la Compañía para la mujer”**

2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

Las estrategias competitivas de Avon Colombia S.A.S. se basan en 4 grandes prioridades, las cuales están relacionadas con todos los niveles de la compañía, todos los empleados y directivos trabajando como un solo equipo con el objetivo de alcanzar un crecimiento sostenible y rentable para la Compañía.

Es importante mencionar que dichas estrategias continúan relacionadas con la misión, visión y valores de la Compañía ya que se espera fortalecer el liderazgo en venta directa, continuar cumpliendo la misión de empoderar a la mujer (representante) por medio de la ejecución de las estrategias con excelencia, decisión, compromiso y actuando siempre en el marco de los valores de Avon y con un comportamiento íntegro.

A continuación se relacionan las 4 estrategias competitivas:

- **Fortalecer y potenciar la sólida base de Venta Directa:**

Crecimiento de representantes y consumidores a través de un fuerte foco en reclutamiento, retención y modernización del campo y mejorando el mercadeo comercial con base en estrategias de precio, unidades facturadas y energías de la campaña.

- **Maximizar el portafolio**

En Colombia, Avon es una marca reconocida, el foco es ganar participación cumpliendo con un rol específico de estabilización o crecimiento.

- **Expandir la marca y los canales:**

Generando alianzas estratégicas que ayuden a acelerar el crecimiento rentable de la compañía y explorando oportunidades en otros canales.

- **Segmentación:**

Basada en un trato diferente a las representantes, comenzando con las nuevas durante sus 6 primeras campañas para generar lealtad y experiencias agradables que hagan que se enamoren de la compañía y terminando con aquellas representantes que se consideran usuarias por pasar pedidos por debajo de \$50.000 y no son rentables para la compañía esto con el fin de convertirlas realmente en vendedoras potenciales y que vean a Avon Colombia S.A.S. como una oportunidad de generar ingresos adicionales para ellas y sus familias.

Por medio de las anteriores estrategias se está buscando mejorar el desempeño financiero con foco en el negocio de la representante y el crecimiento de las ventas y la generación de efectivo y utilidad para la compañía.

3. MARCO TEORICO

3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO)

Los temas a tratar en la primera etapa del marco teórico son: Concepto de precio, segmentación y posicionamiento.

3.1.2 CONCEPTO DE PRECIO

Existen diversas definiciones para el precio, para Fernández (2007): *“El precio puede ser definido como la cantidad de dinero que un consumidor está dispuesto a pagar por un producto determinado”*. (p.73).

Así mismo Fernández explica que para establecer el precio se deben considerar varios factores como:

- Procesamiento de datos
- Producción
- Almacén de producto terminado
- Embarque
- Exhibición
- Almacén de punto de venta
- Entrega en punto de venta
- Entrega al intermediario
- Venta
- Entrega al consumidor final.

El precio es muy importante en la actualidad, es lo que pagamos para obtener algo, en otras palabras se puede decir que el precio se expresa en dinero y este es usado como un medio de cambio.

Desde el punto de vista del consumidor juega un papel muy importante pues el precio se queda en su mente y para la empresa es de igual importancia pues hace que el consumidor se lleve una imagen ya sea de productos de prestigio o de productos económicos y a través del precio es como llega dinero a la organización.

Con un enfoque similar al de Fernández, Kotler & Armstrong (2008) definen el precio como la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio.

Si bien Fernández menciona factores que se deben tener en cuenta en la fijación de precios, Kotler & Armstrong los diferencian en dos factores: los internos y externos, cuando se habla internos se deben tener en cuenta los objetivos de marketing, la estrategia de la mezcla de marketing, los costos y las consideraciones de la organización y en los externos la naturaleza del mercado, la demanda, la competencia, la economía, los revendedores y el gobierno.

Para concluir el concepto de precio Ferrell & Hartline, (2012) en su libro estrategia de marketing fundamentan que el precio es uno de los componentes del marketing que mas obsesiona a las empresas, en primer lugar porque no estan seguros si el precio que han fijado es el correcto, no saben si es muy bajo o por el contrario muy costoso y la segunda razon porque el precio es la variable mas facil de cambiar mientras que modificar el producto, su distribucion o promocion puede tardar mas tiempo, es decir que cambiar el precio se puede realizar en tiempo real y a bajos costos.

3.1.3 SEGMENTACIÓN Y MERCADO META

Concepto de mercado meta

El mercado está formado por compradores y estos se diferencian por múltiples características, sus necesidades suelen ser distintas y cuando compran un producto o servicio no buscan siempre los mismos beneficios, es por esto que no siempre se puede ofertar a todos los compradores de la misma forma porque entonces sus necesidades no serán siempre satisfechas.

Fernández (2007) afirma que: *“Una evaluación de negocio siempre debe iniciarse por el análisis del segmento de mercado y por la determinación del mercado meta”*. (p.29).

El mercado meta es el conjunto de personas hacia quienes van dirigidos todos los esfuerzos de mercadotecnia, es decir, el que cumple con todas las características de la empresa y del mercado. Dentro del mercado meta se deben considerar tres subgrupos de mercado:

Primario: se refiere a todos los consumidores directos que tienen la decisión de comprar y que realizan la selección y evaluación del producto.

Secundario: Se refiere aquellos consumidores que a pesar de tener contacto con el producto, no son quienes deciden adquirirlo y en ocasiones tampoco lo evalúan.

Mercado potencial: son aquellos consumidores que no compran ni usan el producto pero pueden adquirirlo en un futuro, debido a que tienen las características de los compradores del mercado meta aunque desconocen el producto o que definitivamente no tienen esas características, pero la tendrán en un futuro. (Fernández, 2007, p.30-31).

Tener claro un mercado meta facilita la labor de marketing, debido a que es más fácil dirigirse a las necesidades de grupos de consumidores o clientes, especialmente si presentan muchas características en común: edad, género, beneficios buscados entre otros.

Para ser un mercado meta viable, un segmento debe ser identificable (por algún criterio como datos demográficos, estilos de vida u otro), suficiente (considerable para ser rentable), estable o en crecimiento, accesible (que se pueda llegar a él de forma económica) y congruente con los objetivos y recursos de la compañía. (Schiffman, Lazar & Wisenblit, 2010, p.82).

Concepto de segmentación

La segmentación es un elemento clave para triunfar en el entorno competitivo en el que se desenvuelven actualmente las organizaciones, el éxito se basa en la capacidad que una empresa tiene para segmentar su mercado y de esta forma poder brindar una adecuada oferta (tanto en productos como en precio, distribución y promoción) y que satisfaga las demandas y necesidades de los diferentes grupos de consumidores.

Según Kotler & Armstrong (2008): *“La segmentación del mercado consiste en dividir un mercado en grupos distintos de compradores, con base en sus necesidades, características o comportamientos”*. (p.202).

Para Kotler & Armstrong (2008), la segmentación de mercados se puede efectuar en varios niveles:

- Marketing Masivo: Ninguna segmentación.
- Micromarketing: Segmentación total (incluye la individual).
- Marketing de segmento o marketing de nicho: Segmentación de término medio.

La mayor parte de las compañías actuales se están alejando del marketing masivo para practicar el marketing meta: identificando segmentos de mercados y así poder desarrollar productos y mezclas de marketing adaptados a cada uno. De esta forma las compañías tienen la posibilidad de crear el producto correcto para cada mercado meta y ajustar sus precios, canales de distribución y publicidad, a modo de llegar al mercado de forma más eficaz. (Kotler & Armstrong 2008, p.235).

“Una estrategia de segmentación comienza seleccionando las bases que representen los atributos fundamentales de un grupo de clientes existentes o potenciales” (Schiffman, Lazar & Wisenblit, 2010, p.57).

Finalmente Schiffman, Lazar & Wisenblit, 2010 afirman: Las categorías más comunes utilizadas en la segmentación son los datos demográficos y psicográficos (o estilos de vida). Sin embargo; en ciertos casos se debe utilizar la contra segmentación y combinar dos o más segmentos en un solo segmento más grande.

Ventajas e inconvenientes de la segmentación

Llevar a cabo procesos de segmentación puede llevar a la empresa a beneficiarse de un gran número de ventajas, entre ellas las siguientes:

- Permite el descubrimiento de oportunidades comerciales, ya que se pueden detectar segmentos no cubiertos en el mercado.
- Hace posible la asignación de los recursos de marketing con un mayor nivel de eficacia (adecuación de las acciones emprendidas a las características de cada segmento).
- Facilita la adaptación de los recursos y capacidades de la empresa al tamaño del mercado (mejor fijación de objetivos).
- Permite la adaptación del producto a las exigencias de los clientes (mayor fidelidad).

Sin embargo, la segmentación supone, cuanto menos, un inconveniente evidente:

El incremento de los costes de producción y de marketing para la empresa. (Monferrer, 2013, p.53-54).

Queda claro entonces que el objetivo de la segmentación y tener un mercado meta no es otro que el de poder aplicar estrategias comerciales diferenciadas para cada segmento de mercado, consiguiendo así una mayor satisfacción de los consumidores y una mejor rentabilidad de las acciones del marketing.

La segmentación, la selección del mercado meta y el posicionamiento permiten a los productores evitar la competencia en el mercado, al diferenciar sus ofertas con base en características tales como precio, estilo, empaque, atractivo promocional, sistema de distribución y nivel de servicio. (Schiffman, Lazar & Wisenblit, 2010, p.54).

Se puede concluir que gracias a la segmentación se dispone de una mayor información sobre las necesidades y características de las personas y que con base a esta las empresas pueden adaptar mucho mejor cada uno de los elementos de marketing (producto, precio, distribución y promoción).

3.1.4 POSICIONAMIENTO

El posicionamiento es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores y clientes y que lo diferencian de la competencia.

Concepto de Posicionamiento

El posicionamiento se refiere al desarrollo de una imagen distintiva para el producto o servicio en la mente del consumidor, es decir, una imagen que diferenciará su oferta de la de los competidores, y comunicará fielmente al público meta que tal

producto o servicio específico satisfará sus necesidades mejor que las marcas competidoras. (Schiffman, Lazar & Wisenblit, 2010, p.10).

Para Monferrer (2013), el posicionamiento de los productos de la empresa en el mercado corresponde a la última etapa en el proceso de segmentación de mercados y no es más que el lugar que el producto ocupa en la mente de los clientes.

Para lograr un posicionamiento exitoso hay que llegar de manera clara a los clientes con un mensaje apropiado, para esto es fundamental que la empresa diferencie su oferta mediante ventajas competitivas.

Llevar a cabo una estrategia de posicionamiento implica una metodología compuesta de cuatro fases sucesivas:

- Identificar los atributos principales del producto.
- Conocer la posición de los competidores con base a los atributos.
- Decidir el mejor posicionamiento para el producto.
- Comunicar el posicionamiento. Una vez escogido el atributo o atributos más adecuados sobre los que posicionar el producto, la empresa debe de comunicarlo de manera eficaz a través del resto de elementos del marketing mix. (Monferrer, 2013, p.66).

Los consumidores posicionan los productos con o sin la ayuda de los mercadólogos. Sin embargo; las compañías no quieren dejar las posiciones de sus productos al azar, deben planear posiciones que confieran a sus productos la mayor ventaja posible en los mercados meta que han seleccionado, y deben diseñar la mezcla de marketing que creen esas pociones planeadas. (Kotler & Armstrong 2008, p.228).

Para concluir Schiffman, Lazar & Wisenblit, (2010) afirman que la segmentación del mercado, la búsqueda estratégica del mercado meta y el posicionamiento del producto o servicio son los elementos de marketing claves para la mayoría de los bienes de consumo.

Errores de posicionamiento

En general una compañía necesita evitar tres errores de posicionamiento importantes debido a que los clientes están expuestos a mucha información y en la mayoría de casos no alcanzan a evaluar todos los productos al mismo tiempo, por lo tanto pueden tomar una decisión de compra con la primera impresión.

Según Kotler & Armstrong (2008) estos 3 errores son:

- El subposicionamiento: no lograr posicionar realmente a la compañía.
- El sobreposicionamiento: presentar a los compradores una imagen demasiado estrecha de la compañía.
- El posicionamiento confuso: dejar a los compradores con una imagen confusa de la compañía.

3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

3.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

En esta parte del marco teórico los puntos a desarrollar están orientados hacia el concepto de planeación estratégica, marketing social y marketing estratégico.

Concepto de Planeación Estratégica

Es importante la planeación estratégica porque crea una sinergia entre las fortalezas de las áreas comerciales con las oportunidades evidenciadas en el mercado y a su vez muestra el camino que se debe recorrer para cumplir con los objetivos propuestos.

Es el proceso de crear y mantener una coherencia estratégica entre las metas y capacidades de la organización y sus oportunidades de marketing cambiantes. Implica definir una misión clara para la empresa, establecer objetivos de apoyo,

diseñar una cartera comercial sólida y coordinar estrategias funcionales. (Kotler & Armstrong 2008, p.35).

Fernández (2007) en su libro manual para elaborar un plan de mercadotecnia plantea un concepto muy cercano a la realidad ya que afirma que la planeación estratégica involucra a todas las áreas funcionales de la empresa debido a que cada una de las estrategias y actividades diseñadas tendrá una influencia directa en la organización. *“No es posible establecer estrategias aisladas, todas involucran a la cotidianidad de las áreas, las decisiones deben ser coordinadas para evitar que los planes de cada una alteren a las demás”* (p.3).

La planificación estratégica se define como el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. (Monferrer, 2013, p.32).

Objetivo de la Planeación Estratégica

Monferrer (2013) dice que el objetivo de la planificación estratégica reside en la identificación de las oportunidades y amenazas actuales que la empresa encuentra en su entorno, las cuales, al combinarlas con las fortalezas y debilidades de la empresa, proveen a la compañía de bases para definir a dónde se quiere llegar en el futuro.

La definición de Monferrer muestra como la planeación estratégica resalta el papel que juegan las estrategias en el entorno y como con ellas se puede potencializar las fortalezas de la empresa haciéndola más competitiva.

Etapas de la Planeación Estratégica

Según Monferrer (2013): La planeación estratégica se componen de cuatro etapas:

Análisis: supone llevar a cabo un análisis completo de la situación de la compañía. Esta debe analizar su entorno para tratar de encontrar oportunidades atractivas y evitar sus amenazas. Debe analizar también los puntos fuertes y débiles de la empresa.

Planificación: la empresa decide lo que desea alcanzar (objetivos), así como la manera de llegar a tales objetivos (estrategias).

Ejecución: implica poner en funcionamiento la estrategia a través del diseño de acciones que ayuden a alcanzar los objetivos fijados.

Control: conlleva realizar un seguimiento a través de la medición de los resultados, el análisis de las causas de los mismos y la toma de medidas correctoras para asegurar el cumplimiento de los objetivos propuestos.

Sin embargo; para Kotler & Armstrong (2008) la planeación estratégica consiste en cuatro pasos: Definir la misión de la empresa que inicia con la redacción de una declaración de misión formal, la cual debe estar orientada hacia el mercado, y ser realista, motivante y congruente con el entorno del mercado. Luego, la misión se transforma en metas y objetivos, la oficina central diseña una cartera de negocios, decidiendo que productos deben recibir más o menos recursos. A su vez cada unidad de producto debe crear planes de marketing detallados y congruentes con el plan de toda la empresa.

Ventajas de la Planeación Estratégica

Para Monferrer (2013): Gracias a la planificación estratégica todo tipo de empresa, independientemente de su tamaño y experiencia, va a poder obtener importantes beneficios:

- Favorece el pensamiento estratégico.
- Fuerza a la empresa a definir con precisión sus objetivos y políticas.
- Conduce a una mejor coordinación de esfuerzos.
- Proporciona cifras más fáciles de controlar.
- Ayuda a anticipar y a responder a tiempo a las oportunidades del entorno.

Antes de entrar a definir los conceptos de marketing social y marketing estratégico es importante definir el concepto de marketing:

Concepto de marketing y conceptos centrales

El marketing es vital para el éxito de las organizaciones y el cliente es su máxima prioridad.

Para Kotler & Armstrong (2008) el Marketing es: “Un proceso social y gerencial por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando productos y valor con otros” La anterior definición permite identificar los conceptos básicos del marketing: necesidades, deseos y demandas, productos y servicios, valor, satisfacción y calidad, intercambio, transacciones y relaciones, y mercados.

Los deseos son las formas que adoptan las necesidades humanas moldeadas por la cultura y la personalidad individual. Cuando los deseos están respaldados por poder de compra, se convierten en demandas. Las personas satisfacen sus necesidades, deseos y demandas con productos y servicios. Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para satisfacer un deseo, una necesidad o una demanda. También son productos los servicios y otras entidades como personas, plazas, organizaciones, actividades e ideas.

Para decidir qué productos o servicios comprarán, los consumidores se basan en su percepción de valor relativo. El valor para los clientes es la diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de utilizarlo. La satisfacción de los clientes depende del desempeño percibido de un producto en cuanto a proporcionar valor, tomando como referencia las expectativas del comprador. La satisfacción está relacionada con la calidad, entonces se dice que se

lleva a cabo el marketing cuando las personas satisfacen sus necesidades, deseos y demandas mediante el intercambio. (Kotler & Armstrong 2008, p.25).

Teniendo en cuenta las definiciones anteriores se puede decir que el marketing se produce en cualquier momento, se da cuando una persona o una empresa desean intercambiar algo y este intercambio sucede con el fin de satisfacer necesidades o deseos y se considera que este es mutuamente benéfico.

Marketing Social

El concepto del marketing continua avanzando como una guía muy útil para la administración de una empresa, ya que ha cumplido eficazmente al recordarle a las organizaciones que deben considerar ante todo, las necesidades de los consumidores al momento de idear nuevos productos y servicios, de desarrollar comunicaciones de marketing o de planear otras estrategias.

Schiffman, Lazar & Wisenblit, 2010 dicen: ha habido una propuesta de modificación o extensión significativamente importante para el concepto de marketing: **el marketing social**, este sugiere que en ocasiones quizá los consumidores respondan a sus necesidades o deseos inmediatos, a la vez que ignoran aquello que a largo plazo, es de hecho, lo mejor para ellos, para sus familias y vecinos, para su país o región, o incluso para el mundo entero.

Así mismo Kotler & Armstrong (2008) plantean un nuevo concepto: **marketing para la sociedad**, el cual se basa en generar satisfacción para los clientes y bienestar social a largo plazo, ya que estos elementos son claves para cumplir tanto con las metas como con las responsabilidades de las empresas.

Marketing Estratégico

El marketing estratégico es de gran importancia para las empresas ya que le ayuda a la toma de decisiones, y a encontrar esas oportunidades de mercado.

Concepto de marketing Estratégico:

Ferrell & Hartline (2012) dicen: *“una estrategia describe el plan de juego de una organización para lograr el éxito”,* y es esa planeación precisamente la que dirá *“como una organización combinará el producto, la fijación de precios, la distribución y las decisiones de promoción para crear una oferta y resulte atractiva a los clientes”*

Por otro lado Monferrer (2010) integra el marketing estratégico al plan de marketing y a la planeación estratégica y lo define como el proceso que lleva al área de marketing a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde está, donde se quiere llegar y de qué manera se va a lograr, es mas de análisis, estrategias para alcanzar los objetivos marcados y así ayudar a la organización a alcanzar su misión.

Se puede concluir entonces que por medio del Marketing Estratégico, las empresas cumplirán los deseos y necesidades de sus clientes, a través de la planeación y una adecuada mezcla de marketing (plaza, precio, producto y promoción).

3.2.2. INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Dentro del marco teórico los temas a ampliar para desarrollar una adecuada investigación de mercado están orientados hacia la planeación del diseño de investigación, la inteligencia competitiva y el internet en la investigación.

PLANEACIÓN DEL DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

La planeación del diseño de investigación se establece desde que el investigador desea obtener respuestas a sus incógnitas o comprobar hipótesis. Desde este diseño se pueden sacar estrategias que el investigador acoge para generar información puntual y ejecutable.

El diseño de la investigación es un programa que especifica el proceso de realizar y controlar un proyecto de investigación, es decir, es el arreglo escrito y formal de las condiciones para recopilar y analizar la información, de manera que combine la importancia del propósito de la investigación y la economía del procedimiento. (Namakforoosh)

Es importante al momento de diseñar una investigación dejar un soporte escrito esto dará un mayor acierto en los resultados que permitirán tomar decisiones lo que no está escrito no es válido, (Namakforoosh) dice:

Realizar una investigación sin un diseño formal es como construir un edificio sin un plano de construcción, con lo cual es posible que el edificio resulte más caro, que se termine en más tiempo y que además no se parezca a lo que el constructor visualizo o pensaba en un principio.

Al momento del diseño de investigación hay que saber en qué se desea enfocar ya que existen diferentes tipos de diseño que arrojan resultados de acuerdo a lo que se está buscando. Adicional se debe validar cuales van a ser los criterios de la investigación para poder clasificar un estudio. Los criterios importantes a tener en cuenta como nos dice Namakforoosh es: “Grado en que el problema de la investigación ha sido atendido, enfoque del tópico del estudio, medio ambiente, dimensión tiempo y forma de comunicación”

INTELIGENCIA COMPETITIVA

La inteligencia competitiva consiste en observar y analizar la competencia para poder identificar las amenazas y las oportunidades. Para una mayor claridad sobre este concepto tenemos unos autores que nos dan unas definiciones al respecto del tema.

Según Kotler y Armstrong la inteligencia competitiva, también llamada inteligencia de marketing “es la obtención y análisis sistemático de información, que está disponible para el público, acerca de la competencia y de los sucesos en el entorno del marketing” (Kotler & Armstrong, pág. 158)

“La inteligencia competitiva ayuda a los gerentes a evaluar a sus competidores y distribuidores para convertirse en un competidor más eficiente y eficaz. Se convierte en inteligencia para la toma de decisiones cuando tiene repercusiones para la organización” (Lamb, Hair, & McDaniel, 2011, pág. 323)

“Toda empresa necesita un sistema de inteligencia competitiva para vigilar a sus competidores y a las tendencias competitivas en la industria y en el mercado” (Kotler, pág. 130)

De acuerdo a la investigación realizada por Kotler indica que para llevar a cabo un sistema de inteligencia competitiva es fundamental llevar a cabo los siguientes pasos:

“Establecer el sistema, recabar los datos, evaluar y analizar los datos y luego diseminar información y responder a preguntas”. (Kotler, pág. 130)

Kotler y Armstrong nos dice:

La obtención de la inteligencia competitiva ha crecido drásticamente, y cada vez más empresas observan activamente a sus competidores. Las técnicas van desde interrogar a los empleados de la propia empresa y someter a pruebas los productos de los competidores, hasta investigar por internet, acechar en ferias comerciales de la industria y examinar basureros de sus rivales. (Kotler & Armstrong, pág. 130)

Como lo define los autores la inteligencia competitiva es de gran ayuda para las empresas, permite grandes insumos de apoyo para la toma de decisiones, para responder a las amenazas competitivas y a reducir costos innecesarios.

INTERNET EN LA INVESTIGACION DEL MERCADO

Internet con el tiempo ha cambiado muchos negocios y seguirá cambiando. Es por esto que es una herramienta útil al momento de una investigación de mercados ya que hoy en día se busca mayor agilidad y efectividad de los resultados para la toma de decisiones.

Lamb, Hair, & McDaniel, dice “la idea de recabar datos por internet está calificada como la que tiene el mayor potencial de crecimiento adicional”.

Adicional esta herramienta bien empleada va permitir a las organizaciones tener éxito en las investigación de mercados, como reduccir costos y plazos de ejecución en los estudios de mercado.

Otros resultados de éxito al tener una investigación por internet dice Lamb, Hair, & McDaniel, son:

Facilita una toma de decisiones mejor y más rápida al acelerar el acceso a la inteligencia de negocios.

Mejora la habilidad para responder con prontitud a las necesidades de los clientes y los cambios en el mercado.

Facilita la realización de estudios de seguimiento e investigación por rastreo, y que éstos sean más fructíferos

Contar con esta herramienta para las empresas es de gran ayuda porque permite llevar un control de sus investigaciones de mercado más confiables y a tiempo para poder tomar decisiones y poder responder a las necesidades de los consumidores.

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Los factores críticos de competitividad y factores claves de éxito son una herramienta que permiten enfocar a una organización a lograr los objetivos.

Los factores críticos de éxito son factores internos o externos a la empresa que deben ser identificados y reconocidos porque toleran u obstruyen el logro de los objetivos de la empresa e incluso su existencia. Es de mucha importancia estar al tanto de estos para así no tener sorpresas o perder oportunidades ya que puede traer impactos negativos o positivos a nivel interno o externo.

4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Tabla 2 FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD EXTERNOS

FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD EXTERNOS	FACTORES CLAVES DE ÉXITO
1. Credibilidad en Productos	<ul style="list-style-type: none"> • Demostrar que la promesa que se está dando respecto a los productos si es confiable por medio de certificaciones. • Regalar muestras a cambio de probar y ofrecer el testimonio del producto.
2. Calidad del Producto	<ul style="list-style-type: none"> • Producto con sello de calidad que respalde al producto y la necesidad del mercado.
3. Distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevos planes de contingencias con los transportadores para llegar más oportunamente.

Tabla 3 FACTORES CRITICOS DE COMPETITIVIDAD INTERNOS

FACTORES CRITICOS DE INTERNOS	FACTORES CLAVES DE ÉXITO
1. Know How	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento de las características de los productos, que permiten desarrollar nuevos productos con innovación tanto en beneficios como empaques.

2. Inteligencia Competitiva	<ul style="list-style-type: none"> • Tener alianzas en proyectos comunes. • Descubrir los cambios que se producen a nivel tecnológico, del entorno o comerciales para estar al día con las tendencias y poder adaptarlas a las necesidades del mercado.
3. Cultura organizacional	<ul style="list-style-type: none"> • Jornadas de motivación, donde el personal se sienta que hace parte de Avon. • Comunicación Interna.

Tabla 4 FACTORES CRITICOS DE MARKETING

FACTORES CRITICOS DE MARETING	FACTORES CLAVES
1. Networking	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el volumen de negocio por medio de contactos rentables que continúen una estrategia comercial y que genere reputación hacia la empresa. • Organizar capacitaciones para las Representantes sobre Networking que les permita aprender como tener mayores habilidades para conseguir más clientes.
2. Segmentación de Representantes:	<ul style="list-style-type: none"> • Atención personalizada. • Adaptación del producto a las exigencias de las Representantes - clientes (mayor fidelidad) • Estrategias comerciales diferenciadas para cada segmento de mercado.
3. Precio	<ul style="list-style-type: none"> • Precios competitivos que permitan el volumen de ventas de acuerdo al continuo cambio de gustos e intereses de las Representantes. • Porcentaje de Comisión para las Representantes.

Tabla 5 Descripción de los Nudos Críticos

Factor Crítico	Segmentación de Representantes
Debilidades: Necesidades de la representante y preferencia sobre el producto.	Amenazas: Buscar compañías que atienda y satisfagan sus necesidades.
Nudo Crítico	La falta de segmentación de las representantes hace que no se cuente con una atención personalizada y con estrategias comerciales diferenciadas para cada segmento.
Factor Crítico	Precio
Debilidades: Por la tasa de cambio el precio no es constante y produce fluctuaciones.	Amenazas: Tasa de cambio La competencia ofrezca mejores precios por monto de unidades.
Nudo Crítico	Al contar con productos sustitutos disponibles en el mercado a precios atractivos para los usuarios (jóvenes, señoras) por lo tanto esto resulta una gran competencia para Avon ya que los usuarios tienen de donde escoger y si no están fidelizados con el precio, marca y producto seleccionan otro mercado.
Factor crítico	Networking
Debilidad: Poco conocimiento de los productos por falta de capacitación	Amenaza: Pérdida de Representantes y disminución de usuarios.
Nudo Crítico	El no contar con capacitaciones para la Representantes sobre los productos y como conseguir más clientes hace que se desorienten y no tengan una fidelidad con el producto permitiendo que la competencia aproveche y se lleve gran parte de participación referente a las lociones humectantes.

Tabla 6 Descripción de los Núcleos de Valor

<p>1. Segmentación de Representantes</p> <p>Fortalezas: Un gran número de representantes que a nivel nacional. (280.000 representantes)</p>	<p>Oportunidades:</p> <p>Crear una mayor diversificación con las representantes segmentadas para cumplir a los diferentes segmentos las necesidades que buscan y confieran una gran estabilidad.</p>
<p>Núcleo de Valor</p>	<p>Avon al no tener una segmentación clara de gusto y preferencias de las Representantes hace que tenga que aprovechar esta gran oportunidad para así poder aclarar las necesidades de cada una las Representantes, esto va ayudar que tanto la Representante como a Avon puedan llegar a conseguir más mercado.</p>
<p>2. Precios</p> <p>Fortalezas:</p> <p>Reconocimiento de marca: la marca es sinónimo de ventas.</p> <p>El modelo de negocio: Facilidad de adquirir los productos de alta calidad a precios asequibles para las representantes.</p>	<p>Oportunidades:</p> <p>Mantener un precio asequible para la Representante y aumentar el porcentaje de comisión.</p>
<p>Núcleo de Valor</p>	<p>Avon al tener un reconocimiento de marca hace con mayor facilidad poder ganar participación a nivel de precios con el producto. Adicional al tener una cobertura muy amplia en el país y al contar con una infraestructura física moderna y eficiente hace que se llegue a cubrir todo el país con producto y precio. Aumentar las ventas en plata y unidades. Esta fortaleza se debe explotar no sólo con precio sino también con porcentaje de comisión para todas las Representantes.</p>
<p>3. Networking</p> <p>Fortalezas: Cada 20 días se tiene un encuentro con las representantes aprovechar para capacitarlas.</p>	<p>Oportunidades: Tener en constante capacitación a las representantes.</p>
<p>Núcleo de Valor</p>	<p>Avon tiene una gran oportunidad con las Representantes y es tenerlas en constante capacitación que les permitan conocer el producto y también saber cómo aumentar el negocio, esto hace que haya una mayor fuerza cumpliendo y satisfaciendo las necesidades que el mercado hoy está exigiendo.</p>

4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO

RELACIONES CON PROVEEDORES:

Es una relación abierta, cada proveedor debe contar con la aprobación de las áreas regionales, de lo contrario no pueden ser contratados sus servicios, en general la relación con los proveedores es muy buena desde que se cumpla con las fechas en las que debe solicitarse las órdenes de compra, los inconvenientes surgen cuando hay sobreventas porque existen insumos como las bombas dosificadoras que son importadas y que tardan en llegar hasta 4 meses, cuando se generan bajo ventas en algunos casos se pueden cancelar órdenes de compra o se aplaza la fecha de entrega.

Para obtener el producto terminado se cuenta con 4 proveedores: Retycol S.A para la bomba dosificadora, Intecplast S.A para el envase, Suprapak S.A para las etiquetas y Prebel que se encarga de producir el granel y de envasar el producto.

RELACION CON LOS CANALES DE DISTRIBUCION:

Centros de Ventas: Son puntos de venta ubicados en las principales ciudades del país, allí pueden ir clientes y Representantes y acceder a los productos con un descuento del 30% y obtener atención personalizada.

Representantes: Pueden realizar los pedidos por medio de la página web, en centros de ventas o asistir a los encuentros donde se reúnen con otras representantes y la gerente de zona.

Del total de las representantes el 9% realizan el pedido en los centros de ventas obteniendo una comisión del 30% porque cancelan el pedido de contado. (AVON COLOMBIA S.A.S., 2015)

RELACION CON LOS DIFERENTES TIPOS DE MERCADOS

1 – DE CONSUMIDORES: El consumidor accede a los productos de Avon por medio de una representante o en los centros de ventas, cuando accede a la página web y no conoce

a ninguna vendedora, puede dejar sus datos para que una representante cercana pueda contactarlo.

2 – DE NEGOCIOS: Avon tiene alianzas estratégicas con celebridades nacionales e internacionales, tiene contratos con licencias famosas como Disney y Mattel y realiza campañas publicitarias como:

- Comerciales de TV de 10 y 20 segundos.
- Menciones en noticieros y programas de entretenimiento.
- Entrevistas en programas de farándula.
- Canales: Caracol tv, RCN tv, City tv, Discovery, h&h, TLC, Casa Club, Gourmet, Canal de las Estrellas y TL Novelas.
- Paraderos de buses en Medellín y Envigado
- Vallas en el Transmilenio
- Vallas en el Metro de Medellín
- Vallas en el MIO de Cali
- Revistas: Cromos, 15 Minutos, tv y novelas y Nueva, Fucsia, Jet Set, Caras, Veá, Hola, Carrusel, Elenco y Aló.
- Radio: Caracol, Blue y Vibra
- Comerciales en Facebook y en YouTube

3 – DE DISTRIBUIDORES: Los distribuidores son las mismas representantes encargadas de llevar los pedidos a sus clientes, del total de representantes sólo el 2% son líderes, las líderes son las encargadas de reclutar más representantes, enseñarles y formarlas para que se conviertan en nuevas vendedoras, a diferencia de una representante ellas ganan una bonificación dependiendo del cumplimiento en ventas de la zona a la cual pertenecen.

Gráfica 4 Distribución de Representantes en Colombia



Fuente: GSAM, 2015

4 – DEL SECTOR PÚBLICO: Avon Colombia S.A.S tiene relación con el INVIMA, quienes se encargan de realizar todas las pruebas de seguridad de todos los productos cosméticos nuevos antes de ponerlos en el mercado, para asegurar que cumplen todos los requerimientos gubernamentales y que no constituyen ningún peligro para el consumidor, así mismo la empresa se encuentra afiliada a ACOVEDI, que es la asociación Colombiana de Venta directa que agrupa a las compañías del sector.

5 – INTERNACIONALES: Avon Colombia S.A.S es el líder del clúster Andino compuesto por: Perú, Ecuador, Venezuela y Colombia. Ser el líder implica un gran compromiso debido a que se debe manejar desde Colombia las funciones de las áreas de mercadeo, ventas, supply chain, finanzas y recursos humanos.

También existen los Centros de Excelencia (COE's), estos COE's permiten compartir las mejores prácticas y la centralización de fuerzas especializadas para mejorar el apoyo a todos los mercados.

RELACION CON LOS COMPETIDORES

Dentro del portafolio de Avon Colombia S.A.S existen otros productos que sustituyen la Loción Humectante Avon Milk Litro, porque cubren las necesidades básicas por las que un cliente compra una loción humectante.

Los principales competidores son 3: Esika, Yanbal y Marketing Personal, sin embargo; existen otras empresas dedicadas a la venta directa que también están ganando participación de mercado, así mismo el canal retail sigue siendo un fuerte competidor porque le permite al cliente tener el producto en el momento en el que lo necesita.

RELACION CON PUBLICOS Y GRUPOS DE INTERES

1 – FINANCIEROS: Manejo de las cuentas bancarias, préstamos y manejo ingresos de la empresa, Avon Colombia S.A.S maneja sus acciones en la bolsa de valores de New York.

2 – GUBERNAMENTALES: Avon Colombia S.A.S cumple con las políticas exigidas por el gobierno en cuanto al número de practicantes o aprendices por área.

Adicionalmente se preocupa por cumplir con las políticas ambientales a través del centro de distribución en Guarne en Antioquia, la compañía decidió realizar esta inversión en Guarne porque está ubicado en el corredor industrial de mayor desarrollo en Antioquia y la ubicación estratégica le permite tener cercanía con las compañías mano-factureras y porque le permite atender los requerimientos de las 280.000 representantes en Colombia y realizar las exportaciones de los productos a Perú, Ecuador y Venezuela.

3 – DE ACCION CIUDADANA: Fundación Avon, que trabaja para defender los derechos de la mujer y cuidar su integridad física, emocional y social a través del programa

contra la violencia doméstica y programas de salud como la lucha contra el cáncer de seno. Así mismo la fundación reconoce y premia a las mujeres que lideran proyectos sociales y solidarios en todo el país.

4 – LOCALES: Avon se encuentra entre las 100 empresas más grandes de Antioquia, ocupando el puesto nro. 32. (Camara de Comercio de Medellin, 2015, lo anterior ha generado que la compañía se consolide como una de las mejores empresas para laborar.

5 – PUBLICO EN GENERAL: Usuarios y representantes que día a día compran los productos de Avon, actualmente Avon Colombia S.A.S cuenta con 280.000 representantes.

6 – PUBLICOS INTERNOS: Avon Colombia S.A.S genera 1.050 empleos directos, la compañía considera a su equipo de trabajo como el recurso máspreciado, pues son los que contribuyen al éxito de ella misma.

Avon invierte en el aprendizaje de su gente a través de entrenamientos, capacitaciones y desarrollo permanente para que cada día sean mejores profesionales y mejoren su calidad de vida

4.2.1. ASPECTOS SOCIOCULTURALES Y DEMOGRÁFICOS

DEMOGRAFICO

Mercado: Mujeres cabezas de Familia

En el 35% de los hogares colombianos, la mujer es la cabeza de familia.

Las mujeres manejan el 70% del gasto mensual de los hogares. Y en promedio invierten mensualmente \$31.000 en productos cuidado personal.

Sexo: Mujer – Hombre

Nivel Socioeconómico: 1,2 y 3 El 90% de la población se concentra en estos niveles y el 10% en los niveles 4,5 y 6

Distribución de la Población Colombiana: Con un 49% hombres y 51% mujeres.
(AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)

SOCIOCULTURAL

Avon cuenta con la fundación contra la lucha de cáncer de seno y víctimas de violencia de género lo cual hace que obtenga beneficios tributarios.

Desde hace 8 años en Colombia, la Fundación AVON lidera la cruzada mundial contra el cáncer de seno, mediante la cual realiza varias actividades al año para seguir llevando un mensaje sobre la importancia de detectar a tiempo esta enfermedad.

Dentro de sus programas se encuentra Médicos en conferencia, con el cual ha realizado 311 charlas en más de 24 departamentos del país para capacitar gratuitamente sobre la importancia de detectar a tiempo esta enfermedad. Gracias al apoyo de más de 30 profesionales de la salud, este año se han dictado 59 conferencias en 20 departamentos, lo cual ha permitido educar a muchas mujeres sobre cómo detectar a tiempo la enfermedad y salvar su vida.

La fundación AVON ha logrado impactar en Colombia alrededor de 150 mil personas a lo largo de estos 8 años, generando consciencia sobre la detección temprana de esta enfermedad que no discrimina y puede ser curada. (AVON, 2013)

Las representantes se han convertido en pequeñas empresarias, muchas de ellas han logrado educar su familia gracias a esta actividad, son mujeres amas de casa que hacen a un ingreso importante cada mes. La venta directa contribuye al beneficio de una sociedad.

El modelo de negocios de Avon, genera poder adquisitivo y ayuda a las mujeres a que tengan su independencia económica, permitiéndoles en muchos casos salir de relaciones abusivas y busca desarrollar capacidades de liderazgos en las ventas, así mismo este modelo está dirigido a los estratos medios bajos, ya que no solo se centra en la venta

de productos sino que genera la opción de crecimiento personal y autogestión para la mujer; sin embargo la venta directa tiene un gran riesgo de caída a cartera, debido a que la mayoría de la representantes pertenecen a un nivel socio económico medio- bajo.

A nivel cultural Avon Colombia S.A.S. realiza campañas en centros comerciales donde permite que las personas estén más cerca a los productos y a la empresa, permitiendo ir adquiriendo mayor credibilidad y cercanía a la marca.

4.2.2. ASPECTOS TECNOLÓGICOS

La mayoría de empresas del sector cuenta con páginas web, Avon Colombia S.A.S. tiene una página que permite tener pedidos exactos, enviarlos y recibirlos a tiempo. Permite llevar un control de clientes lo que ayuda a ofrecer nuevos productos que cubran sus necesidades pero que aumenten las ganancias de las representantes.

Permite actualizar a representantes y usuarios con las nuevas tendencias en la moda y belleza, así mismo se genera CRM por medio de la gestión comercial que permita crear relaciones con ellos y una orientación clave para generar ventajas competitivas.

También se cuenta a nivel interno con la intranet que es una página que permite a los empleados estar actualizados de las noticias que pasan en la empresa.

4.2.3. ASPECTOS ECONÓMICOS

El crecimiento de la industria cosmética, aseo y absorbente genera una mayor competencia ya que empresas importantes multinacionales se expandan y cuenten con operaciones en el país como es el caso de Kimberly- Clark, Belcorp, Henkel, Procter & Gamble, Avon, Unilever y Yanbal las cuales, han realizado inversiones tanto en centros de distribución, innovación y desarrollo, como en plantas de producción. Estas inversiones

han generado producciones de alto valor agregado y se espera que continúen jalonando el crecimiento sostenido del sector.

Colombia cuenta con excelentes condiciones para desarrollar el sector y convertirlo en un jugador de talla mundial por lo cual, los empresarios encontrarán oportunidades para realizar inversiones en la instalación de centros de investigación y desarrollo, además de centros de distribución y producción.

4.2.4. ASPECTOS POLÍTICOS FISCALES

El sector cosmético es regulado por el INVIMA (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) el cual tiene como función vigilar que los productos no tengan impacto en la salud de los consumidores. Así mismo ACOVEDI (Asociación Colombiana de venta Directa) promueve la competencia leal y ayuda al mejoramiento de la imagen y la confiabilidad de las empresas que se comercializan sus productos por medio de un catálogo.

Dentro del marco regulatorio se encuentran otras políticas importantes como el plan Vallejo y la decisión 516 las cuales apoyan y regulan al sector en cuanto a las exportaciones e importaciones.

Procolombia es una entidad que ofrece servicios gratuitos a aquellas empresas que deseen invertir o que ya se hayan establecido en el sector cosmético de Colombia, algunos de esos servicios tienen que ver con la solicitud de información de carácter económico, legal o sobre algún sector específico y también ayuda a contactar a las empresas del sector público o privado. Tomado de (PROCOLOMBIA, 2015)

La política Monetaria en Colombia influye en la inflación, el objetivo de esta política es mantener una inflación baja y estable, para Avon Colombia S.A.S. la inflación afecta los costos y esto a su vez influye en la fijación de precios.

Existen otras políticas como las de transporte que pueden afectar demasiado a Avon ya que un paro camionero, la decisión de cerrar una vía, pueden ocasionar el incumplimiento con la entrega de pedidos a una Representante inclusive puede llegar a frenar el proceso de producción de la planta.

Las políticas de países vecinos afectan la propuesta comercial de la Compañía, ya que si en algún momento Avon decide hacer un lanzamiento de un producto en varios países, se debe contar con la aprobación necesaria de cada país para poder llevar a cabo la estrategia.

Para Avon los TLC afectan el sistema de costos que aunque hacen parte del análisis interno de la compañía, esto influye positiva o negativamente en la fijación de los precios. Así mismo las tasas de cambio afectan las importaciones o exportaciones de materia prima o producto terminado.

4.2.5. ASPECTOS MEDIOAMBIENTALES

Avon Colombia S.A.S. cuenta con el centro de distribución Ecobranch, ubicado en el municipio de Guarne, este cuenta con programas de reciclaje de materiales resultantes de la construcción, modernos sistema de monitoreo que permiten regular el consumo de energía y adicionalmente cuenta con mecanismos de uso de energía solar y reutilización de aguas lluvias entre otros procesos. También contamos con la página web que permite generar procesos electrónicos para evitar el uso del papel; en este caso la orden donde la representante solicita su pedido.

4.3. ANÁLISIS DOFA

Fortalezas Competitivas:

- Líder global en venta directa por catálogo.
- Calidad certificada y alta tecnología necesaria para mantener una tasa competitiva de innovación y desarrollo de productos.
- Infraestructura física moderna y eficiente en el centro de distribución y centro de investigación y desarrollo.
- Cobertura: Avon tiene presencia en todos los departamentos del país.

Líder global en venta directa por catálogo:

Actualmente Avon es la segunda compañía de venta directa más grande del mundo después de Amway y tiene más de 6 millones de mujeres que buscan una oportunidad de ganancia en más de 100 países.

La experiencia de Avon durante 129 años y su permanencia a nivel mundial confirman el liderazgo de la marca y la consolidan como una compañía comprometida con la mujer alrededor del mundo.

Calidad certificada y alta tecnología necesaria para mantener una tasa competitiva de Innovación y desarrollo de productos:

Los productos de Avon son usados por muchos usuarios alrededor del mundo, Avon se compromete con la excelencia (absolutamente todos los productos con la marca AVON reflejan los más altos estándares de seguridad y calidad). Los equipos de Investigación y Desarrollo de Avon están conformados por expertos procedentes de todos los campos científicos y de todos los continentes.

Además la compañía se compromete con los derechos de los usuarios: Los productos Avon tienen garantía y si alguno de los usuarios no está satisfecho con su compra puede solicitar inmediatamente un cambio.

Infraestructura física moderna y eficiente en el centro de distribución y centro de investigación y desarrollo:

La visión de Avon impulsa a la compañía a mejorar la infraestructura para responder oportunamente y con calidad a las necesidades de los usuarios y representantes.

Después de casi 129 años, se siguen creando productos en el laboratorio de investigación y desarrollo de Avon en Suffern, Nueva York, en este centro trabaja un equipo de científicos que cada año aportan a la compañía fórmulas innovadoras con el desarrollo de sus productos. Este centro de investigación demuestra el compromiso que tiene la marca de lanzar al mercado productos de excelente calidad para satisfacer la demanda de los usuarios en todo el mundo.

Por otro lado el Centro de distribución Avon Ecobranch es un modelo de construcción sostenible y responsabilidad con el medio ambiente, este centro es el más moderno centro de distribución de cosméticos en Colombia y además es el primer edificio amigable con el medio ambiente y es el primero en recibir la certificación otorgada por el U.S Green Building Council en su grado oro.

Cobertura:

Como se ha mencionado anteriormente Avon se encuentra presente en más de 100 países alrededor del mundo, en Colombia cuenta con una fuerza de ventas de 280.000 representantes y gracias a su centro de distribución y su excelente logística es capaz de llegar a los lugares más lejanos del país, cubriendo casi todo el territorio nacional pues tiene presencia en los 32 departamentos.

Debilidades competitivas:

- Falta de entrenamiento y conocimiento en técnicas de venta de las Representantes.
- Falta de un esquema organizado y política de precios.
- Reacción tardía a las tendencias.
- Bajas comisiones otorgadas a las Representantes.

- Falta de autonomía en algunos procesos locales por la centralización de actividades en los centros de excelencia (COES).

Falta de entrenamiento y conocimiento en técnicas de ventas de las representantes:

Avon Colombia S.A.S. con 280.000 representantes a nivel nacional, sin embargo; este grupo de vendedoras no está capacitado en técnicas de ventas y cobro de cartera, por lo tanto existe una desventaja frente a otras empresas de venta directa que entrenan a sus vendedoras con habilidades y se enfocan en hacerlas crecer y sentir verdaderas profesionales.

Avon comercializa sus productos por medio de catálogos y publicidad, sin embargo; es muy importante la labor que realizan las representantes, es por esto que el entrenamiento que reciben debería ser una de las principales actividades de las áreas de mercadeo y ventas, las representantes son las que realizan la venta, el servicio post – venta, cobro de cartera y también hacen que el usuario se enamore de la compañía y vuelva a comprar.

Falta de un esquema organizado y política de precios:

Avon Colombia S.A.S. es una marca enfocada en los estratos 1, 2 y 3, por lo tanto sus productos se han caracterizado por ser económicos, en el catálogo es difícil encontrar un producto a precio regular (sin ningún descuento), es decir que el producto casi siempre está ofertado y tratar de vender los productos sin ofertarlos resulta una tarea difícil.

La compañía ofrece casi todos los productos del portafolio en ofertas, cada campaña los precios de los productos son diferentes, esto impide que el usuario tenga conciencia del precio real del producto.

Reacción tardía a las tendencias:

El conocimiento de lo que está sucediendo en el entorno de la empresa es crucial para la toma de decisiones y para crear las estrategias, para Avon Colombia S.A.S. no es

tan fácil reaccionar a las tendencias, esto obedece a la dependencia que tiene de las decisiones que toman los directivos regionales y de los productos que son en muchas ocasiones elegidos por ellos sin tener en cuenta la opinión de los directivos locales y de las tendencias que están marcando la moda en Colombia, por lo tanto los usuarios perciben que Avon Colombia S.A.S. llega tarde con las tendencias en el catálogo.

Bajas comisiones otorgadas a las Representantes:

El área de investigación de mercados realizó un estudio en el cual se encontró que Avon Colombia S.A.S. es la Compañía de venta directa por catálogo que menos comisión otorga a sus representantes (25%), en comparación con sus principales competidores: Belcorp que ofrece comisiones hasta un 35% dependiendo del valor de la compra o Yanbal que ofrece hasta un 30%. (AVON COLOMBIA S.A.S., 2015)

Falta de autonomía en algunos procesos locales por la centralización de actividades en los centros de excelencia (COES):

Los COES permiten compartir las mejores prácticas y la centralización de actividades para mejorar el apoyo a todos los mercados, sin embargo; algunos de ellos como el COE de Servicios Creativos está diseñando más del 50% de las páginas del catálogo para todos los países de Latinoamérica, dificultando una ejecución local lo cual hace que se pierda cercanía con los usuarios y representantes porque el catálogo deja de ser atractivo.

Los COES también armonizan productos, esto es bueno porque se logra una verdadera línea regional, reduciendo el volumen total de configuración de productos, esto significa que se puede mejorar el nivel de servicio y reducir inventarios, pero dificulta la llegada a tiempo con productos que están marcando tendencia en Colombia.

Oportunidades:

- Crecimiento del porcentaje de mujeres cabeza de familia y mujeres en general que buscan más ingresos.
- Crecimiento del sector aseo y cosméticos en Colombia
- Crecimiento de la población femenina laboral.
- Ventas por Internet
- Desarrollo de productos con ingredientes naturales.

Crecimiento del porcentaje de mujeres cabeza de familia y mujeres en general que buscan más ingresos:

Según el DANE en el 35% de los hogares colombianos, la mujer es la cabeza de familia, Avon les permite ganar dinero y aumentar los ingresos por medio de la venta por catálogo. La tendencia es que las representantes se conviertan en pequeñas empresarias y el modelo de negocio de Avon Colombia S.A.S. les está generando poder adquisitivo ayudando a que tengan su independencia económica. (DANE, 2015)

Crecimiento del sector aseo y cosméticos en Colombia:

La actividad productiva en el sector ha tenido un crecimiento promedio anual del 9,9% desde el 2000. (ANDI, 2012)

Las ventas del sector crecieron a una tasa del 11,5% entre 2006 y 2012, y se espera que al 2017 el sector alcance un crecimiento del 8,8%. (EUROMONITOR INTERNATIONAL, 2012)

El 54% de las ventas en el mercado de belleza se realizan en venta directa, y el 92% de los hogares compran al menos un producto en venta directa por catálogo. (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)

Avon Colombia S.A.S. cuenta con un gran portafolio de productos para satisfacer las diferentes necesidades del cuidado personal y la belleza y entre estos productos se encuentra la Loción Humectante Avon Milk Litro.

Crecimiento de la población femenina laboral:

El mercado laboral está compuesto en un 42% de mujeres. En Colombia el número de mujeres gerentes excede a países latinoamericanos y algunos países desarrollados como Canadá, Reino Unido, Alemania, Japón y Francia. (Invierta en Colombia, 2014).

Teniendo en cuenta que las mujeres son el principal mercado para la industria de cosméticos, Colombia muestra un gran potencial para la expansión del sector. Según un estudio realizado por el área de investigación de mercados de Avon Colombia S.A.S., las mujeres manejan el 70% de gasto mensual de los hogares, y en promedio invierten mensualmente \$31.000 en productos para el cuidado personal. (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014).

Tanto la misión como la visión de Avon Colombia S.A.S. están orientadas a la mujer, el foco de la compañía es entender y satisfacer las necesidades de belleza que esta tiene, según un estudio realizado por el área de investigación de mercados de Avon; para 8 de cada 10 mujeres Colombianas es importante su look, la manera como lucen y se proyectan ante los demás. En los catálogos de Avon se encuentran todos los productos necesarios para verse y sentirse bellas. (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014).

Ventas por Internet:

Actualmente los sitios web son fáciles de utilizar, más sofisticados y entregan información más oportuna. Avon Colombia S.A.S. reconoce esto como gran oportunidad y por esto ha incorporado nuevas herramientas tecnológicas para brindar información en el momento adecuado, ganar posicionamiento de marca y reputación. Esto es un camino que

apenas se está recorriendo debido a que existen nuevas tecnologías que apenas se están explorando.

Desarrollo de productos con ingredientes naturales:

El sector cosmético está trabajando para ser reconocido como un líder mundial en producción y exportación de cosméticos, productos de aseo del hogar y absorbentes de alta calidad con base en ingredientes naturales, así mismo es apoyado en el desarrollo de nuevos productos a partir de ingredientes naturales de plantas nativas Colombianas. Colombia tiene una gran ventaja y un gran campo por explorar en cuanto a su biodiversidad (INVIERTA EN COLOMBIA, 2014)

Los usuarios están buscando una apariencia más natural y atributos en productos que los hagan más saludables, en el catálogo de Avon Colombia S.A.S. se encuentran productos con beneficios e ingredientes naturales, así mismo se encuentran productos con alta tecnología.

Amenazas:

- Crecimiento de nuevas empresas con portafolio de productos iguales y sustitutos.
- Informalidad y Contrabando.
- Tasa de cambio
- Ventaja que tiene la competencia por ofrecer comisiones diferenciales por montos de venta.

Crecimiento de nuevas empresas con portafolio de productos iguales y sustitutos:

El mercado está saturado de empresas que ofrecen cosméticos y que son venta directa, hay otros canales como el retail que también ofrecen un amplio portafolio de productos que satisfacen las necesidades del mercado.

La competencia en este sector es muy fuerte, es algo que se evidencia globalmente pues las mujeres están buscando más opciones específicamente en el cuidado personal y en la imagen que proyectan.

Contrabando:

El contrabando está haciendo que el mercado especialmente en el retail se llene de productos con precios muy bajos lo cual hace que se pierda la capacidad de competir con estos precios.

El tema del contrabando y de las falsificaciones golpea a grandes, medianas y pequeñas empresas del sector, se dice que gran cantidad de estos productos provienen especialmente de la frontera con Venezuela y son comercializados en tiendas de peluqueros o lugares de esteticistas donde existe poco control y mucha informalidad.

Uno de los objetivos en los que se está enfocando la ANDI es la disminución del contrabando y la falsificación del sector. Para ello, diseñaron el ‘Proyecto contra la Falsificación de productos y la Usurpación de Marcas de la ANDI’, que entre otras cosas, capacita a los gremios y ciudadanos frente a la identificación de productos.

Tasa de cambio:

El comportamiento del dólar afecta los costos de los productos y esto a su vez influye en la fijación de precios, Avon Colombia S.A.S. por ser un canal tiene que responder por la utilidad de los inversionistas y por los costos logísticos de un producto y a la vez por los gastos administrativos, por lo tanto la tasa de cambio puede influir en un alza de precios que puede hacer que la compañía pierda competitividad por percibirse como más costosa, sin embargo; cualquier incremento de precio debe ser informado y canalizado con las áreas de mercadeo y compras quienes darán la orientación debida a cada uno de los casos.

Comisión Diferencial por montos de ventas que ofrece la competencia:

Avon ofrece a sus representantes comisión fija del 25% por cada producto que vende en el canal tradicional el cual consiste en recibir el pedido en el lugar de residencia y a crédito y el 30% si lo adquiere en el centro de ventas donde lo debe cancelar de contado. Mientras que Esika ofrece a sus vendedoras comisión hasta el 35%. Y Yanbal Comisión variable hasta el 30%

4.3.1 ESTRATEGIAS DOFA

ESTRATEGIAS FO

Crear alianzas comerciales con otras marcas reconocidas e importantes que permitan atender la demanda de los productos para el cuidado personal y cosmético. Este esfuerzo permitiría aumentar el portafolio de productos de celebridades y ayudaría a generar la lealtad del usuario y el posicionamiento en Colombia de las marcas que participen en la alianza.

Realizar campañas publicitarias donde se demuestre que los cosméticos y productos para el cuidado personal son productos básicos para el consumidor porque le ofrecen placer, confort y cuidado. Que estos también contribuyen a la calidad de vida, la autoestima, la aceptación social y, definitivamente, a la salud por poseer innovación, tecnología e ingredientes naturales.

Explotar las redes sociales como Facebook para atraer más usuarios potenciales y para brindar información sobre los productos y servicios que ofrece la compañía. Así mismo adoptar nuevas herramientas tecnológicas que permitan tanto a usuarios como representantes realizar los pedidos desde cualquier lugar y a cualquier hora.

Ofrecer nuevas líneas de productos, fabricados con fórmulas naturales y eficaces, y que estén certificados como productos de excelente calidad en el mercado colombiano para crear una línea que diferencia Avon Colombia S.A.S. de la competencia y el canal retail.

ESTRATEGIAS FA

Aprovechar el reconocimiento que tiene la marca, pues casi todas las mujeres alguna vez han comprado un producto de Avon, esto con el fin de llegar a más usuarios en lugares diferentes como universidades, gimnasios, centros comerciales, casas de estética, peluquerías y spa, en estos lugares es donde se comercializan productos sustitutos y de contrabando.

Convertir los centros de estética, tiendas del peluquero, spa y peluquerías en distribuidores oficiales de Avon, apoyándolos con beneficios de exclusividad como capacitaciones, talleres, invitaciones a ferias y productos gratis.

Generar un frente con las autoridades, ACOVEDI y la ANDI para tratar de disminuir el impacto de la informalidad y el contrabando y así mitigar el riesgo.

Buscar nuevos negocios y alianzas comerciales que permitan contrarrestar el impacto de la tasa de cambio y así generar rentabilidad para los inversionistas o buscar que líneas de productos y materiales se pueden comprar con anticipación antes que la tasa de cambio cambie.

ESTRATEGIAS DO

Fortalecer el programa de incentivos de lealtad, para que las Representantes sean más consecutivas y realicen pedido en todas las campañas y vean a Avon Colombia S.A.S. como la mejor opción de venta directa.

Mejorar el nivel de ganancia de la representante ofreciendo la oportunidad de ganar hasta un salario mínimo.

Realizar alianzas con entidades que se encarguen de entrenar a las representantes en técnicas de venta y certificarlas como expertas representantes de ventas y de Belleza.

ESTRATEGIAS DA

Generar políticas de precios uniformes para que el usuario realmente perciba cual es el valor comercial de un producto y cuál es el precio cuando realmente está ofertado.

Realizar investigaciones y estudios de mercado para demostrarle a los equipos regionales con datos y hechos cuales son las tendencias que se están generando en el país y así lanzar productos que vayan orientados a las nuevas tendencias del mercado, aunque esa tendencia no esté vigente en otra región.

Trabajar de la mano con el equipo de I + D para ofrecer una fuerte innovación basada en las tendencias de las regiones.

4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

La venta directa por catálogo es la comercialización de productos, bienes y servicios de cara al consumidor, se trata de un canal donde se ofrecen gran variedad de productos y no existe la necesidad de dirigirse a establecimientos comerciales como almacenes, tiendas o supermercados, es por esto que los usuarios tienen mayor comodidad al comprar por medio de un catálogo y es considerada como una muy buena alternativa frente a los canales tradicionales.

En Colombia, la venta directa existe aproximadamente hace 26 años, y durante los últimos años se han observado crecimientos positivos en las ventas, a su vez el sector está apoyado por una fuerza de ventas que se puede estimar en 650.000 personas (Avon Colombia S.A.S. cuenta con 280.000 representantes distribuidas en todo el país). (ACOVEDI, 2015)

El negocio principal de Avon es la comercialización de productos cosméticos y según la ANDI (Asociación nacional de empresarios de Colombia) desde al año 2000 el sector de Aseo y Cosméticos ha tenido un gran crecimiento en términos de producción, ventas y comercio exterior.

El sector cosmético es prioritario para el gobierno nacional por tal motivo está siendo apoyado por entidades reconocidas como Colciencias y Procolombia.

4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE

El Sector de la venta directa en Colombia está integrado por grandes empresas como: Avon, Belcorp (integrado por Esika, Cyzone, L'bel) y Yanbal, estas marcas compiten ofreciendo el mismo portafolio de productos con las mismas categorías: maquillaje, fragancias, cuidado del cuerpo y cuidado de la piel, así mismo cuentan con programas de incentivos y de reconocimiento muy parecidos.

Para Avon Colombia S.A.S. no solo existen grandes competidores en venta directa como Belcorp y Yanbal; el dinamismo del canal ha hecho que en el mercado surjan otras empresas que tienen como objetivo abastecer los hogares con gran variedad de productos como: cosméticos, cuidado personal, aseo, joyería, ropa interior y exterior, productos para el hogar y alimentos, entre dichas empresas se relacionan las siguientes:

- Novaventa.
- Dupree.
- Natura.

- Marketing Personal.
- Carmel.
- Leonisa
- Amway

En el último año (2013 a 2014) el principal competidor de Avon Colombia S.A.S. ha sido Belcorp el cual ha implementado fuertes estrategias dirigidas a representantes y usuarios. En cuanto a la estrategia de ventas están aumentando el número de incentivos, han estado bajando precios y aumentado su inversión en comerciales de TV. (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)

Las 3 marcas de Belcorp están orientadas a públicos diferentes:

Esika: Se dirige a un nivel socio económico medio, mujeres entre los 18 y 45 años, su principal foco es la comercialización de maquillaje, fragancias y productos para toda la familia.

Tiene aproximadamente 200.000 Representantes, 18 campañas en el año, 1 conferencia por campaña, el pedido mínimo se encuentra en los \$150.000, recibe pedidos físicos y a través de la página web. Ofrece comisión variable entre hasta el 35%

- CY Zone: dirigida a adolescentes, su foco es maquillaje, accesorios y fragancias.
- L'EBEL: dirigida a la mujer mayor, su experiencia está relacionada con el cuidado de la piel, quieren posicionar la marca como experta en fragancias y cuidado de la piel. (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)

En el 2014 Belcorp inauguró un nuevo centro de distribución localizado en Tocancipá (Cundinamarca), esto representa un paso adelante para fortalecer sus operaciones en Colombia ya que muy cerca al centro de distribución se encuentra la planta de producción (a 500 metros). (PORTAFOLIO, 2014)

Yanbal: Se dirige a un nivel socio económico medio- alto, mujeres de 35 años o más, está posicionada como una marca Premium, su principal objetivo es comercializar productos de maquillaje y fragancias. Tiene aproximadamente 195.000 Representantes, 13 campañas en el año, el pedido mínimo se encuentra en \$210.000, recibe los pedidos por medio de la página web, ofrece comisión variable hasta el 30%. Para la producción de sus productos, Yanbal cuenta con 5 plantas y dos de ellas están en Colombia. (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)

Los usuarios perciben a Esika como una marca de belleza, innovación y color y con un look fashion, a Yanbal la perciben como una marca de glamour y sofisticación con la mejor calidad. (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)

Por otro lado si se analiza al interior de la Compañía se encuentra que en la categoría Skin Care hay gran variedad de lociones humectantes que pueden competir con la Loción Humectante Avon Milk Litro así tengan diferentes beneficios, entre ellos encontramos:

- Nutriplus: loción intensiva de rápida absorción con aceite de almendras y manteca de cacao que ayuda a prevenir la resequedad.
- Firma Total: contiene ingredientes especiales que le entregan a la piel hidratación y firmeza natural, evitando que la piel se envejezca.
- Nutri Oleo: Con 3 aceites especiales que ayudan a prevenir la resequedad e hidratan para darle a la piel brillo natural.
- Aloe Vera: Humectación y suavidad para todo tipo de piel con aloe vera y vitamina E.
- Triple action: Humectación, nutrición y suavidad para todo tipo de piel, contiene perfume de rosas.

Así mismo la categoría de Personal Care, encargada de vender los productos de uso diario y cuidado personal tiene dentro de su portafolio gran variedad de lociones humectantes con presentación de litros:

- Skin so soft con la loción humectante Signature silk y loción humectante Soft & Sensual que brindan brillo y humectación.

Avon Naturals con los beneficios de ingredientes naturales, en esta línea prevalecen los siguientes aromas:

- Manzana y Flores
- Rosas rojas y albaricoque
- Pera y acaí
- Frambuesa e hibisco
- Rosa y Chocolate
- Fresa y Chocolate blanco
- Damasco y manteca de karité
- Violeta y Lichi

El canal del retail también se considera como un fuerte competidor debido a que maneja productos con beneficios y precios similares a los de Avon Colombia S.A.S., adicionalmente porque las cadenas de supermercados y los almacenes tienen una participación comercial y arraigo muy fuerte. Ellos tienen la ventaja de ofrecerle una experiencia de compra al cliente, tocando o probando el producto, algo que no ofrece la venta directa. Justamente a Colombia llegó una de las cadenas más grande del mundo, la empresa es Boticario y tiene más de 4000 almacenes en el mundo, por otro lado hay Compañías que se han convertido en multicanales, han pasado del canal retail a la venta directa como: Unilever y Johnson & Johnson. (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)

4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Tabla 7 Análisis de los Competidores

ANÁLISIS DE COMPETITIVIDAD			
	DEBILIDADES	FORTALEZAS	VENTAS NETAS 2013
BELCORP	<p>Fuerza de ventas insuficiente (200.000 Representantes frente a 280000 que maneja Avon Avon). (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)</p> <p>Falta de innovación en estrategias para retener a clientes y representantes, utiliza estrategias tradicionales como bajar precios y entregar incentivos para que las Representantes realicen pedido.</p>	<p>Posee planta de producción y centro de distribución en Colombia.</p> <p>Porcentaje de ganancia superior a Avon.</p> <p>Capacitación y Entrenamiento constante a las Representantes.</p> <p>Líder en el mercado de fragancias.</p> <p>A través de tres marcas llega a todos los segmentos y niveles socioeconómicos.</p> <p>Tiene diferentes precios según marca.</p>	<p>1.96 BILLONES</p> <p>(DIRECT SELLING NEWS, 2015)</p>
YANBAL	<p>No tiene tanta publicidad en medios masivos como televisión, radio e internet como Belcorp y Avon.</p> <p>Actualmente no tiene celebridades nacionales apoyando sus categorías de productos.</p>	<p>Buen porcentaje de ganancia hasta el 35% por la venta de los productos.</p> <p>Centro de distribución y planta en Colombia.</p>	<p>848M (DIRECT SELLING NEWS, 2015)</p>

	<p>Es una compañía que maneja precios altos, es decir que no está segmentando y si en algún momento se llega a presentar alguna crisis económica el consumidor puede buscar otros sustitutos más económicos.</p>	<p>Entrenamiento y capacitación a las representantes para que asesoren mejor a sus clientes.</p> <p>Cuenta con personal capacitado en ventas y servicio al cliente necesario para competir.</p>	
<p>MARKETING PERSONAL</p>	<p>Es una empresa que está conociendo el canal de la venta directa, lleva 7 años en el mercado colombiano y cuenta con una fuerza de ventas de 75.000 asesoras. (ACOVEDI, 2015)</p> <p>Está enfrentándose a grandes compañías que están presentes en varios países y con muchos años de experiencia.</p> <p>Para ser Representante se necesita Codeudor.</p> <p>Maneja comisiones ente el 15 y 25%.</p>	<p>Es una empresa de moda que genera tendencia y que actualmente está realizando alianzas estratégicas con marcas reconocidas en el mercado colombiano como Imusa, oster, Alizz, Whal y tiene alianza comercial con la celebridad Colombiana Carolina Cruz.</p> <p>Es una compañía socialmente responsable que se encarga de emprender actividades para mejorar la calidad de vida de las personas que hacen parte de ella.</p>	<p>No se cuenta con información de las ventas.</p>

Fuente: Elaboración Propia.

4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Tabla 8 Análisis de las Fuerzas Competitivas

FUERZA COMPETITIVA	DESCRIPCION DE LA SITUACION
<p>1 – COMPETIDORES ACTUALES</p>	<p>La cantidad de competidores es alta, por lo tanto la rivalidad se percibe cuando empresas especialmente Belcorp comienza a disminuir sus precios identificándose que están generando menos rentabilidad para sus inversionistas, adicionalmente incrementan la publicidad en horarios prime time y se conocen casos donde se evidencia filtro de información y Belcorp se le adelanta a Avon Colombia S.A.S. con lanzamientos de productos similares o sale al mismo tiempo con estrategias parecidas. Cada campaña hay productos gratis que se entregan a los usuarios por comprar ciertos productos, así mismo manejan promociones hasta del 60% en descuentos.</p> <p>La rivalidad con Yanbal consiste en el entrenamiento y comisión hasta del 30% que esta empresa brinda a sus Representantes. No en todas las campañas hay gratis o contingencias, tienen promociones hasta con el 50% de descuento.</p> <p>Así mismo el sector cosmético tiene una gran participación de empresas multinacionales muy importantes, entre ellas encontramos a Unilever y Procter & Gamble. Estas empresas han realizado inversiones ya sean en centros de distribución, en plantas de producción y en centros de investigación y desarrollo lo cual hace que el sector sea muy competido y por ende apalanca el crecimiento del mismo.</p>
<p>2 – PARTICIPANTES POTENCIALES</p>	<p>Es alta debido a que el sector cosmético y la venta directa están creciendo en Colombia, por lo tanto existe la oportunidad de que cada vez surjan más empresas dedicadas a la comercialización de cosméticos y con el mismo objetivo de evitar intermediarios para obtener mayores ganancias y a la vez empoderar a la mujer ofreciendo oportunidades de ganancias adicionales, entre esas empresas se pueden mencionar las siguientes:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Novaventa. ✓ Dupree. ✓ Natura. ✓ Mary Kay ✓ Carmel. ✓ Amway <p>Pese al auge en la expansión de la empresas de venta por catálogo y de tiendas especializadas en cosméticos y el cuidado personal o el canal de retail, los usuarios locales tienen una marcada preferencia por comprar sus cosméticos en empresas como Belcorp, Avon y Yanbal que tienen el 68 por ciento de las ventas. (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)</p>
<p>3 – PRODUCTOS SUSTITUTOS</p>	<p>Existe una gran variedad de productos sustitutos que se convierten en competencia para la Loción Humectante Avon Milk Litro, entre ellos se encuentran splashes, aceites humectantes, lociones refrescantes, estos productos se diferencian por variables como el precio, calidad, distribución, y promoción. Existen otros medicamentos de laboratorios que pueden considerarse como sustitutos como por ejemplo Acid Mantle por sus beneficios suavizantes que evitan que la piel se reseque.</p>
<p>4 – PODER NEGOCIADOR DEL COMPRADOR</p>	<p>Avon Colombia S.A.S. siempre ha enfocado sus esfuerzos en las representantes; cada vendedora presta un servicio a su usuario, es por esto que el contacto que tienen ellas con el usuario es fundamental para el negocio, los usuarios de una representante se encuentran concentrados en las personas que las rodean habitualmente: familia, vecinos, amigos, compañeros de trabajo, etc.</p> <p>Avon es la compañía para la mujer, la empresa se ha dedicado a investigar cuáles son las necesidades de esta, para ayudarlas a que alcancen su realización personal y profesional. Es por esto que el modelo de negocios de Avon, genera una gran ventaja pues existe una gran relación entre representantes y usuarios ya que existe una conexión de confianza</p>

	<p>y de amistad, donde la representante puede convertirse en una asesora para su usuario, lo que permite que haya una socialización.</p> <p>Tantos usuarios como representantes están conectados a la Compañía por medio de la página Web y de las redes sociales, esto les permite adquirir los productos y comentar si tienen alguna sugerencia, felicitación o queja.</p>
<p>5 – PODER NEGOCIADOR DEL PROVEEDOR</p>	<p>Por sus montos de venta, Avon Colombia S.A.S. tiene alto poder de negociación con sus proveedores, así mismo maneja contratos de exclusividad con algunos de ellos, para establecer relaciones con proveedores existe un procedimiento creado por las áreas de Sourcing, Legal y Compliance global, todo con el objetivo de garantizar relaciones comerciales con personas y/o empresas que cumplen con todos los requerimientos definidos por Avon y aprovechar la economía de escala. Existen 5 aprobaciones por las que debe pasar un proveedor antes de ser contratado: Diligencia de Anticorrupción de terceros, Diligencia de Privacidad de Datos, Diligencia de Responsabilidad Social, Auditoría de Calidad y Diligencia de Minerales en Conflicto. El pago se realiza a 90 días y en algunos casos los proveedores del exterior cobran extra costos cuando las cantidades solicitadas por Avon Colombia S.A.S. no completan un contenedor.</p> <p>Por el momento Avon Colombia S.A.S. no ha considerado tener su propia planta de producción, actualmente cuenta con un centro de distribución en el que se invirtió en el 2010 más de US\$50 millones. Entre 80% y 85% de los cosméticos vendidos son fabricados localmente a través de empresas que ofrecen la maquila; mientras que el resto es importado de México, Brasil, Argentina y algunas cosas de Estados Unidos. (FRANCO, 2014)</p>

Fuente: Elaboración Propia.

4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO

Tabla 9 PARTICIPANTES DEL SECTOR

	DESCRIPCION DEL PROCESO	COMO ESTA CONFORMADA EL AREA COMERCIAL
<p>EMPRESA AVON</p>	<p>Dónde vende</p> <p>Como lo hace</p> <p>Políticas comerciales</p> <p>Avon Colombia S.A.S. es una empresa que se encuentra ubicada en la ciudad de Medellín, vende a nivel nacional. Lo hace por medio de sus catálogos y página WEB con la fuerza mayor de venta que son las representantes. Avon Colombia S.A.S. también ofrece la posibilidad de vender por medio de los Centros de Venta, ubicados en las principales ciudades del país. Por medio de los centro de ventas permite extender más opciones para llegar cada día a más representantes y usuarios. Teniendo una atención personalizada y el 30% de ganancia sobre las compras.</p>	<p>Estructura</p> <p># de vendedores</p> <p>Por tipo de clientes, por territorio, por tipo de productos</p> <p>Una estructura general de Avon Colombia S.A.S. se conforma por Gerente General, director de ventas, mercadeo, Supply chain, sistemas y Promoción de marca. Se cuenta con 280.000 representantes a nivel nacional.</p>
<p>COMPETIDOR 1 BELCORP</p>	<p>Se encuentra ubicado en la ciudad de Bogotá su ventas son por medio sus catálogos, también cuenta con otros canales de venta. A través de las tiendas especializadas y los websites de L'Bel, Ésika y Cyzone, facilitan a los usuarios el acceso a los</p>	<p>Belcorp llega al mercado global través de una red de más de 1 millón de consultoras y consejeras independientes, que a través de los catálogos y productos, acercan a la mujer a su ideal de belleza y realización personal.</p>

	<p>productos y les proporcionan más oportunidades de vivir la experiencia de la marca. (BELCORP, 2015)</p>	
<p>COMPETIDOR 2 YANBAL</p>	<p>Su estrategia principal es la venta directa a través de catálogos, con una amplia red de ventas a través de sus consultoras. Sus equipos de ventas tienen oportunidades de incentivo muy altos que se difunden y se han posicionado. Tienen el apoyo de publicidad masiva pero con más incidencia de relaciones públicas de sus logros internos. Sus productos estrella son perfumes femeninos como "Gaia" y "Cielo" apuntan a segmentos medios y medio altos de diferentes edades. (CAPSULAS DE MARKETING)</p>	<p>Más de 250.000 mujeres en Colombia, Perú, Bolivia, Guatemala, México, Venezuela y España han hecho suya la Oportunidad de negocio Yanbal y hoy son testimonio de éxito.</p>
<p>COMPETIDOR 3 MARKETING PERSONAL</p>	<p>La empresa está en Medellín y vende en las más 130 zonas a nivel nacional. Es una empresa de venta directa, venta de productos de moda, belleza y bienestar para la mujer, es una empresa que evoluciona porque capitaliza experiencias y nuevos conocimientos en mejores oportunidades para las asesoras y consumidor final. Con Marketing personal se pueden hacer los pedidos a crédito a una sola campaña. Es una empresa de moda y socialmente responsable. (MARKETING PERSONAL S.A, 2015)</p>	<p>Cuentan con la mejor propuesta gráfica del mercado en términos de calidad de papel y tamaño del folleto, en el 2015 tienen un sello en su catálogo que la denomina "el mejor catálogo". Cuentan con un portafolio sumamente amplio y participan en categorías que Avon no tiene como "dog categories". Tienen gran énfasis en decoración. Son sumamente fuertes en ropa exterior, la categoría de mayor crecimiento en venta directa, sirviendo como ancla a su folleto. Aproximadamente cuenta con 75mil asesoras. (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)</p>

Fuente: Elaboración Propia.

4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS

Tabla 10 Mapa de productos y precios.

AVON	COMPETIDOR 1 BELCORP (ESIKA)	COMPETIDOR 2 YANBAL
 <p><u>Presentación:</u> Avon Milk 1000ml 1 litro</p>	 <p><u>Presentación:</u> Multicrem Milk 1000ml 1 litro</p>	 <p><u>Presentación:</u> Crema Hidratante Bio Milk 750ml</p>
<p><u>Empaque:</u> Su empaque es plástico de color blanco, diseño del empaque es cilíndrico, con bomba dispensadora transparente, no viene en caja. De acuerdo a la ocasión motivacional se le cambia la etiqueta.</p>	<p><u>Empaque:</u> Su empaque es plástico de color blanco, en presentación cilíndrico con una forma en silueta más ergonómica, con bomba dispensadora no viene en caja.</p>	<p><u>Empaque:</u> Su empaque es plástico de color blanco, con bomba dispensadora, en presentación cilíndrico con una forma en silueta más ergonómica</p>

<p><u>Precio:</u> Oscila entre \$14.999 - \$26.999</p> <p><u>Observaciones:</u> Es una loción ideal para toda la familia. Humecta y protege a la piel de los factores ambientales. Esta loción cuenta con grandes beneficios como es la hidratación y la humectación. Es un producto sin olor. Con vitamina E.</p>	<p><u>Precio:</u> \$24.500</p> <p><u>Observaciones:</u> Es loción que evita el envejecimiento de la piel humectándola todo el día, con hidratación por 24 horas. Con proteínas de leche, aloe vera, glicerina y vitamina B5. Sirve para todo tipo de piel.</p>	<p><u>Precio:</u> \$28.000</p> <p><u>Observaciones:</u> Protege la piel de toda la familia. Para todo tipo de piel. Hidrata la piel protegiéndola de las agresiones externas, dejándola suave y con apariencia saludable. Su textura ligera es ideal para usar todos los días ya que permite vestirse al instante. Su contenido de 750 ml es ideal para toda la familia.</p>
 <p><u>Presentación:</u> Avon Care Lociónes y Avon naturals.</p>	 <p><u>Presentación:</u> Natural care Lociónes corporales de 1 litro</p>	 <p>Diferentes presentaciones</p>
<p><u>Empaque:</u> Sus empaques son plásticos de color blanco, al no ser empaques transparentes no permite percibir el producto, el diseño del</p>	<p><u>Empaque:</u> Sus empaques son plásticos de color de acuerdo al ingrediente que contiene la loción, no se alcanza a percibir el producto, contiene bomba dispensadora no viene en caja</p>	<p><u>Empaque:</u> Manejan varios tipos de empaque, sus empaques son plásticos de color de acuerdo al ingrediente que contiene la loción, no se alcanza a</p>

<p>empaque es cilíndrico, con bomba dispensadora no viene en caja.</p> <p><u>Precio:</u> Entre \$16.999 a \$27.999 son precios variables de acuerdo a la estrategia que se tiene en la campaña.</p> <p><u>Observaciones:</u> Las lociones Avon Care y Naturals brindan humectación, protección, firmeza y suavidad para todo el cuerpo. Adicional las lociones brindan 24 horas de humectación con fórmulas especiales ya que contiene (algas marinas, aloe vera, extracto de rosas, vitamina e, almendras y manteca de cacao). Con aromas deliciosos y naturales (Pera y Acaí, Rosa y Chocolates.</p>	<p><u>Precio:</u> \$21.500</p> <p><u>Observaciones:</u> Lociones que brindan humectaciones con aromas naturales. Vainilla & Jazmín, Pomegranate & Canela, Flor de Naranja & Litchi, Durazno & Acaí</p>	<p>percibir el producto, contiene bomba dispensadora no viene en caja.</p> <p><u>Precio:</u> Entre \$22.000 a \$33.000</p> <p><u>Observaciones:</u> Lociones con ceramidas, que humecta y suaviza la piel protegiéndola de la resequedad, dejando un aroma primaveral de flores y frutas. Con proteínas de leche que retienen la humedad y refuerza la piel mejorando la apariencia, también con extracto de avena que previene la deshidratación y actúa como barrera protectora, dejando la piel del cuerpo totalmente suave para toda la familia.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración Propia.

4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR

Consulta previa: Mercados de Consumo, Mercados de Negocios y Segmentación

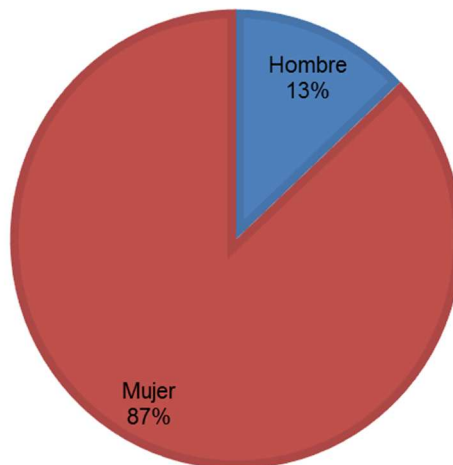
SEGMENTO 1

REPRESENTANTE: De acuerdo a los datos dados por la compañía el 87% de las Representantes son mujeres, por lo cual se puede afirmar que este es un trabajo básicamente femenino.

Necesidad primaria: Evitar la resequedad de la piel, manteniéndola humectada y protegida de los factores ambientales.

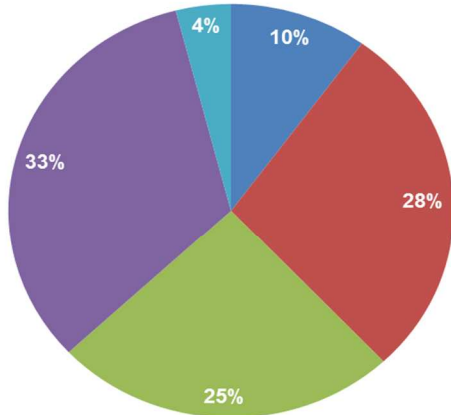
Características de segmentación

Gráfica 5 Género



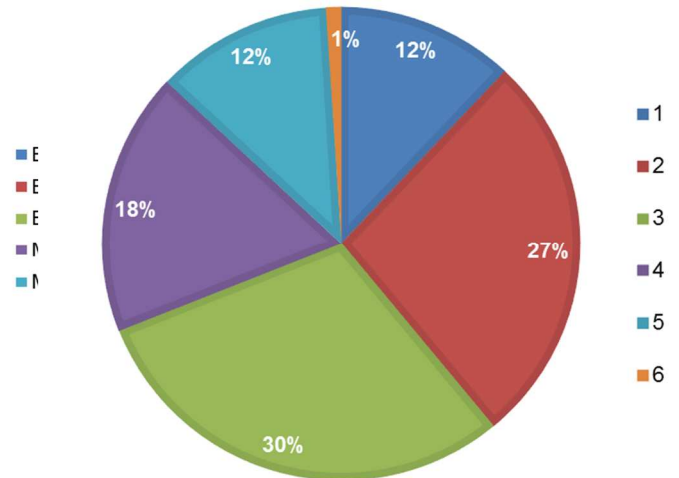
Fuente: (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)

Gráfica 6 Rango de Edad



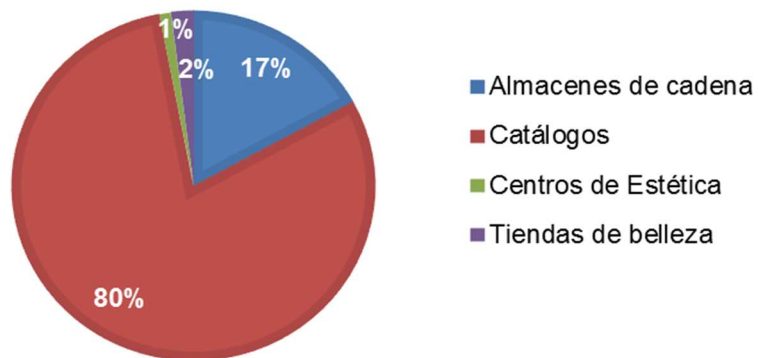
Fuente: (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)

Gráfica 7 Estrato



Fuente: (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)

Gráfica 8 Lugares de Compra.

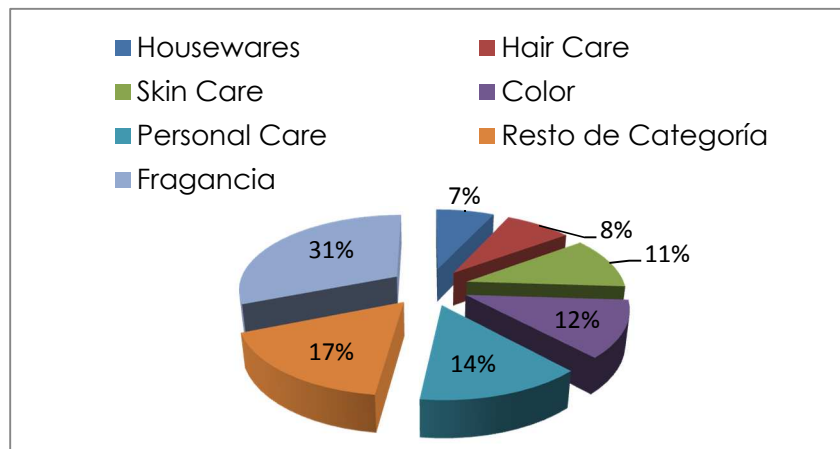


Fuente: (AVON COLOMBIA S.A.S., 2014)

Hábitos y preferencias de compra

Las preferencias de compras por las Representantes esta distribuidas en los siguientes porcentajes:

Gráfica 9 Preferencia de Compra



Fuente:GSAM, 2015

Perfil del Segmento

Mujeres que por diversas razones no pueden acceder a empleos de mejores condiciones laborales y que desean tener su propio negocio. Esta es una alternativa de empleo para mujeres en su mayoría mayores entre 25 y 45 años, de estratos 1, 2, y 3 con bajos niveles educativos, con poca o ninguna experiencia laboral y desempleadas con hijos/as. La venta por catálogo puede relacionarse para estas mujeres con facilidad para desempeñar esta actividad. Son mujeres con múltiples actividades lo que hace que la venta por catálogo sea un oficio flexible en horarios, que les permite combinar la consecución de recursos con sus tareas cotidianas en el hogar.

La estrategia para la comercialización de los productos es a través de las diferentes campañas, es decir, un período en el cual los productos, los precios y las promociones están disponibles al público. Este período normalmente es de 13 días. Para cada campaña se invitan a un encuentro (reunión), donde entregan la consignación del valor del pedido de la penúltima campaña, conocen el catálogo de productos para la campaña actual y hacen el nuevo pedido.

SEGMENTO 2

USUARIOS: Al tratarse de un servicio prestado directamente al usuario, la red de contactos personales que tiene cada representante, es fundamental para su negocio, pues sus usuarios se encuentran concentrados en las personas que le rodean habitualmente: familia, vecinos/as, amigos/as, compañeros/as de trabajo, etc. Es importante que entre la vendedora y el comprador/a haya una relación que genere confianza, porque los pactos de compra y venta se hacen verbalmente; además, frecuentemente se debe hacer crédito para el pago de los productos. En promedio, las representantes, cuentan entre 10 y 20 usuarios. Los usuarios en su mayoría son mujeres en edades de los 18 a 45 años, de estratos 1, 2, y 3 profesionales, estudiantes, amas de casa. Personas emprendedoras que quieren tener una independencia u obtener un ingreso adicional.

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. FICHA TÉCNICA

Tabla 11 Ficha Técnica Encuestas

FICHA TECNICA ENCUESTAS	
Tipo de Investigación:	Exploratorio
Enfoque:	Cuantitativo
Universo:	Usuarios de la loción humectante Avon Milk Litro del área metropolitana del valle de Aburra
Técnica de recolección:	Encuesta
Periodo:	16 de noviembre a 30 de noviembre de 2014
Tipo de preguntas:	Cerradas dicotómicas
Tipo de muestra:	No Probabilístico – Por conveniencia
Tamaño de la muestra:	100 Encuestas

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 12 Ficha Técnica Grupo Focal

FICHA TECNICA GRUPO FOCAL	
Tipo de Investigación:	Concluyente Causal
Enfoque:	Cualitativo
Universo:	Representantes de Avon del área Metropolitana del valle de Aburra
Técnica de recolección:	Grupo Focal
Periodo:	10 de marzo a 18 de marzo de 2015
Tipo de preguntas:	Abiertas, no estructuradas
Tipo de muestra:	No Probabilístico
Tamaño de la muestra:	7 Representantes

Fuente: Elaboración Propia.

5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN

El presente trabajo de investigación, tiene como objetivo identificar los factores de decisión de compra (usos, beneficios, frecuencia de compra, canales de venta, producto y principales competidores) de la Loción Humectante Avon Milk Litro en Medellín.

Para llevar a cabo este trabajo de investigación, se basó en dos modelos, uno para conocer los usuarios y otro para conocer a las representantes. Esto se realizó por medio de un enfoque cuantitativo – exploratorio el cual se realizó con encuestas las cuales fueron realizadas a 100 usuarios de la Loción Humectante Avon Milk Litro en el área metropolitana. Está consta de 21 preguntas que verán en el anexo 1 donde se pregunta sobre los factores que influyen al momento de la compra; éstas tuvieron resultados que revelaron un patrón de variables que fueron consideradas para llevar a cabo un enfoque cualitativo – concluyente causal por medio de un Grupo Focal.

Al Grupo Focal, se invitaron a 10 representantes con características similares, de las cuales confirmaron 7 que fueron de gran importancia para continuar con la investigación y poder lograr obtener información sobre los factores de decisión de compra. Este Grupo Focal se llevó a cabo en las instalaciones de la Institución Universitaria Esumer Premium Plaza el día 18 de marzo de 2015 en un aproximado de 2 horas. Las representantes que asistieron llevan vendiendo Avon entre los 3 y los 20 años, mujeres pertenecientes a nivel socioeconómico 2 ,3 y 4.

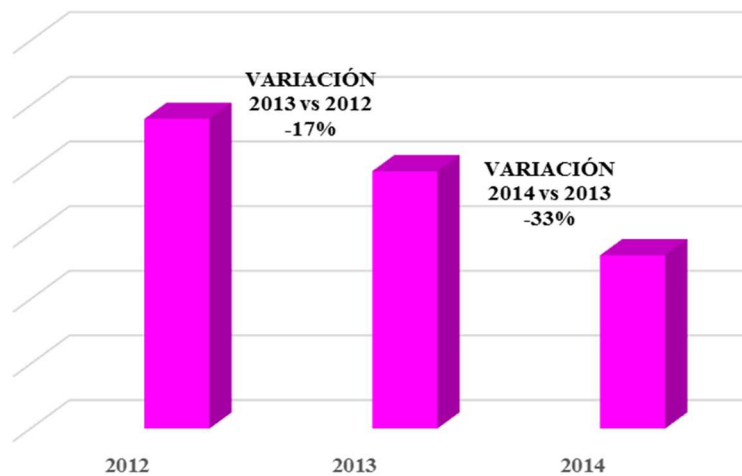
En este Grupo Focal se pusieron en contexto aproximadamente 8 categorías las cuales permitieran arrojar información sobre como inciden los usuarios y representantes en el proceso de venta de la Loción Humectante Avon Milk Litro.

Todos estos datos arrojados por la investigación permitieron identificar los diferentes factores de compra y conocer quiénes son nuestros actuales y potenciales usuarios, lo que ayudara a dar inicio a crear estrategias que ayuden al mejoramiento de las ventas de la Loción Humectante Avon Milk Litro y diseñar una campaña de mercadeo mucho más focalizada.

5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

Entre el portafolio de productos para el negocio de cosméticos se encuentra la Loción Humectante Avon Milk Litro que es un producto conocido y valorado por su calidad, sus atributos y precio, sin embargo las ventas se han comportado de manera inestable en los últimos años.

Gráfica 10 Variación ventas Avon Milk Litro 2012 - 2014



Fuente: GSAM, 2015

Surge por tanto la necesidad de realizar una investigación de mercados que permita identificar cuáles son los factores de decisión de compra, pues mientras este producto pierde participación, los índices de crecimiento de mujeres, hombres y adolescentes que se cuidan la piel y el cuerpo son cada vez más altos. (INVIERTA EN COLOMBIA, 2014)

5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Objetivo General:

Identificar los factores de decisión de compra de la Loción Humectante Avon Milk Litro en el área metropolitana del valle de Aburra.

Objetivos Específicos:

- Conocer si se tienen claro cuáles son los beneficios y usos que ofrece la Loción Humectante Avon Milk Litro.
- Establecer la frecuencia de compra de la Loción Humectante.
- Comprender que percepción tienen las representantes en cuanto a calidad y precio.
- Determinar qué tan relevante es el empaque, etiqueta, contenido para realizar la compra.
- Identificar si el canal de venta puede estar influyendo en la decisión de compra.

5.5. METODOLOGÍA APLICADA

Encuestas

Se realizó una encuesta de tipo exploratoria y enfoque cuantitativo, buscando datos preliminares que responden a los factores de decisión de compra (usos, beneficios, frecuencia de compra, canales de venta, producto y principales competidores) mediante la realización de 100 encuestas y 21 preguntas cerradas en personas con rangos de edad entre los 18 y 65 años que utilizan o utilizaron en algún momento la Loción Humectante Avon Milk Litro y que son habitantes del área metropolitana del Valle de Aburra. El tipo de muestra se realizó de forma no probabilística por conveniencia debido a que los encuestados eran de fácil accesibilidad y la población y universo de usuarios Avon Colombia S.A.S. es demasiado grande y resulta casi imposible encuestar a cada uno de los

usuarios de la Loción Humectante Avon Milk Litro. La encuesta se encuentra relacionada el anexo nro. 1.

Grupo Focal

Antes de dar inicio al grupo focal se entregó una carta de invitación y de autorización a los participantes, esto se hizo con el fin de explicar qué el ejercicio era netamente académico y que no los estábamos comprometiendo con la compra del producto y que sus respuestas eran confidenciales, esta carta se puede observar en el anexo nro. 2. El grupo focal que tuvo una duración de 2 horas, hubo refrigerio y anqueta de productos Avon en agradecimiento por la asistencia de las representantes, se contó con la presencia de Camilo Sánchez Asesor de trabajo de grado y la asistencia de Carolina Londoño estudiante de 5to semestre de mercadeo en Esumer quien se encargó de la transcripción del encuentro (Anexo nro. 3). El grupo focal tuvo un enfoque cualitativo con un tipo de investigación concluyente causal dirigido a representantes de Avon Colombia S.A.S. buscando obtener las opiniones y conocimientos que profundizan los principales factores de decisión de compra y que fueron identificados en las encuestas por los usuarios, se abordaron las siguientes categorías: Atributos, Usos y beneficios, precio, presentación del producto y frecuencia de compra, lo que llevó a que se realizaran aproximadamente 7 preguntas abiertas, las cuales fueron:

1. ¿Conocen la Loción Humectante Avon Milk Litro?
2. ¿Que Motiva a los usuarios a comprar la Loción Humectante Avon Milk?
3. ¿Cada cuando la compran?
4. ¿Consideran que hay otros productos que pueden sustituir la Loción Humectante?
5. ¿Cuáles son los usos y beneficios que perciben los usuarios?
6. ¿Cómo les parece la etiqueta, empaque, contenido?
7. ¿Cómo consideran el precio? ¿Justo, económico, costoso?

5.6. LIMITACIONES

La principal limitante en la Investigación de Mercados fue obtener la autorización de la Compañía para realizarla, esto obedece a que Avon Colombia S.A.S. es una Compañía Multinacional y cada uno de los empleados tiene la obligación de cumplir con el código de Ética donde existen políticas y leyes basadas en la confidencialidad de la información y la violación de cualquiera de ellas es grave en cualquier país tanto para el empleado como para la Compañía, esta política requirió que se escalara el trabajo de investigación inicialmente con los Gerentes directos de las áreas de Soporte a Mercadeo y Planeación de Campaña, luego de obtener la autorización se llevó el caso a Recursos Humanos que después de evaluar la situación aprobó el ejercicio académico, todo este proceso tomo aproximadamente 5 días hábiles.

Encuestas:

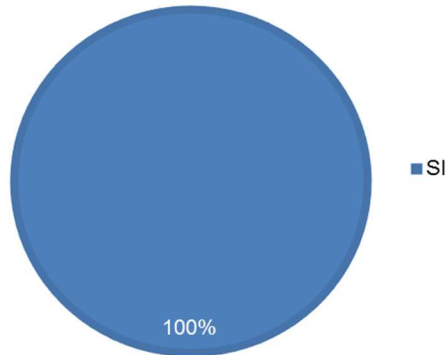
Se realizaron 115 encuestas de las cuales 100 fueron efectivas porque era requisito que los encuestados conocieran la Loción Humectante Avon Milk Litro. De igual forma se tuvo que solicitar ayuda y realizar entrenamiento a una compañera universitaria para alcanzar el número de encuestas efectivas. Las encuestas fueron realizadas de forma presencial y por medio de correo electrónico. Así mismo hubo respuestas que permitieron conocer algunos de los factores que influyen en la decisión de compra de los usuarios, y posteriormente se realiza un grupo focal para tener la oportunidad de conocer las opiniones de las representantes quienes son las que están en contacto directo con los usuarios.

Grupo Focal:

Al Grupo Focal fueron invitadas 10 representantes, 8 confirmaron asistencia y al encuentro asistieron 7, la representante que no asistió manifestó que no pudo hacerlo debido a factores ambientales porque ese día se presentó una tormenta eléctrica que inundó gran parte de los sectores del área metropolitana, por otro lado ese mismo inconveniente climático hizo que la llegada de 5 representantes se retrasara 40 minutos.

5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

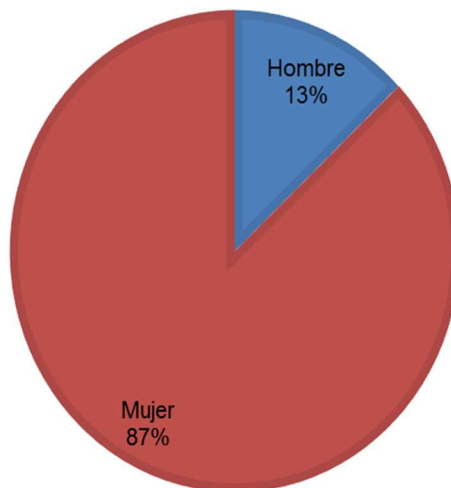
Gráfica 11 ¿Conoce la Loción Humectante Avon Milk Litro?



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 1 Conoce la Loción Humectante Avon Milk?: toda la muestra de la encuesta conoce el producto para un total del 100%

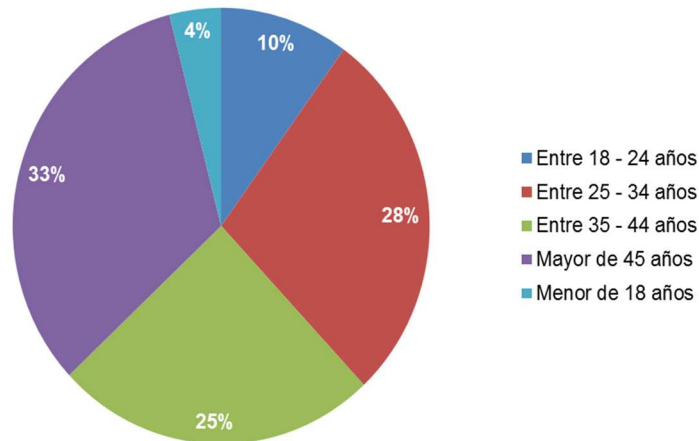
Gráfica 12 Género.



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 2 Género: La encuesta fue realizada a mujeres y hombres, es su mayor parte se realizó a las mujeres con un 87% ya que son el principal público objetivo para el producto y con un 13% encuestado a hombres.

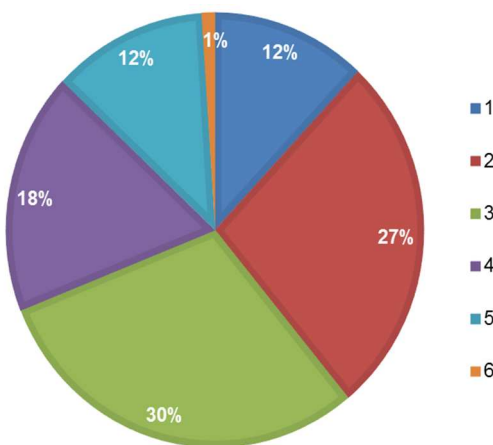
Gráfica 13 Rango de Edad.



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 3 Rango de edad: El rango de edad ideal, son mujeres de 25 años en adelante, en donde se encuentra concentrada la mayor parte de mujeres.

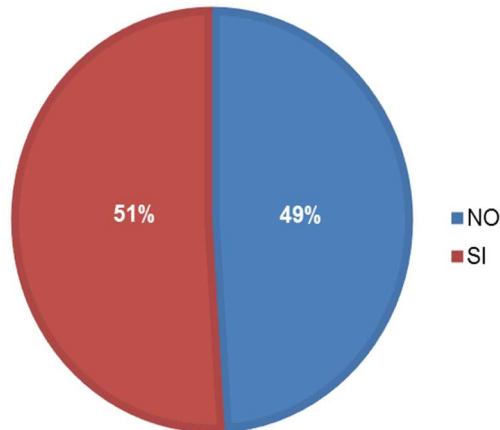
Gráfica 14 Estrato



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 4 Estrato: entre el estrato 2, 3 y 4 se concentra un mayor porcentaje de personas que han usado o usan la loción humectante Avon Milk . Con un 27% estrato 2, 30% estrato 3 y un 18% estrato 4.

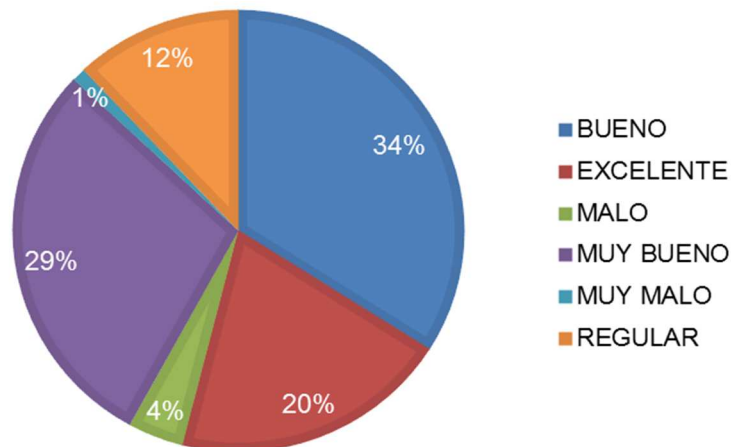
Gráfica 15 ¿Utiliza actualmente la Loción Humectante Avon Milk Litro?



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 5 ¿Utiliza actualmente la loción humectante Avon Milk?: del público encuestado el 51% utiliza la loción y un 49% no la utiliza actualmente.

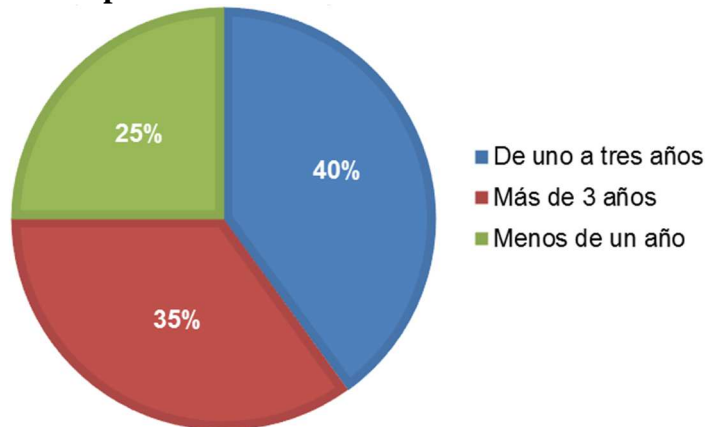
Gráfica 16 Grado de satisfacción loción Humectante Avon Milk Litro.



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 6 ¿Cuál es su grado de satisfacción con la loción humectante Avon Milk?: el nivel de satisfacción frente a la loción humectante Avon Milk, obtuvo una respuesta de un 34% bueno, seguido de un 29% muy bueno y un 20% excelente, esto debido a que gran parte de los usuarios han utilizado la loción.

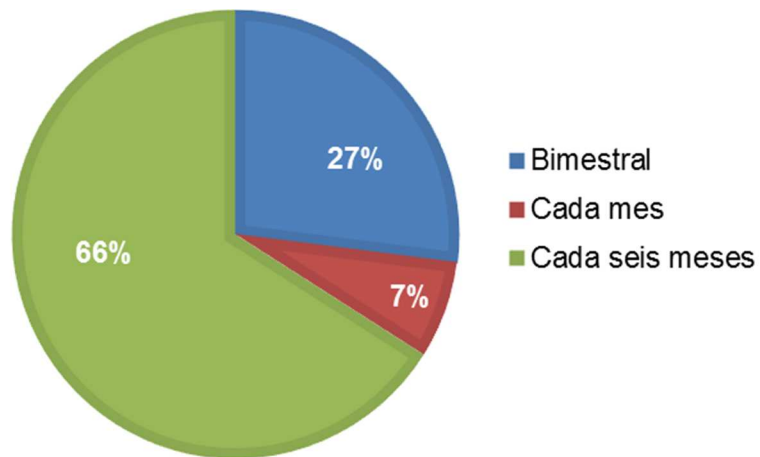
Gráfica 17 Tiempo de utilizar la Loción Humectante Avon Milk Litro.



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 7 ¿Cuanto tiempo lleva utilizando el producto?: las personas encuestadas en su mayoría usan el producto hace aproximadamente 4 años. Un 40% entre 1 a 3 años, 35% más de 3 años y un 25% menos de un año.

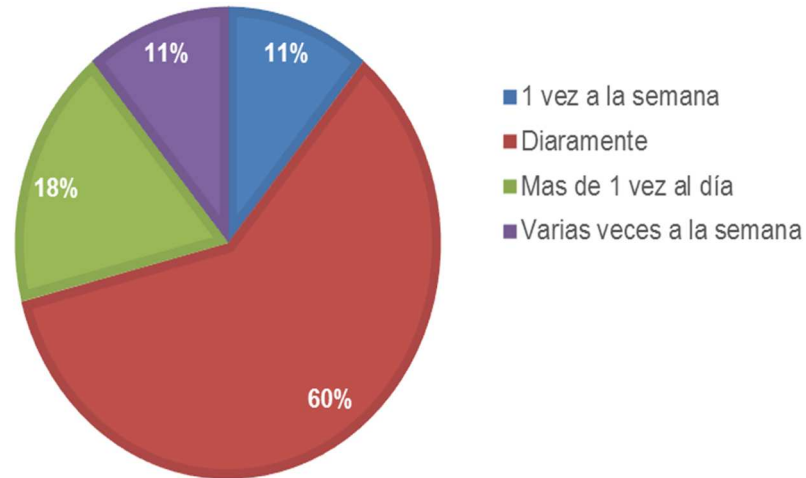
Gráfica 18 Frecuencia de compra de la Loción Humectante Avon Milk Litro.



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 8 ¿Con qué frecuencia compra la loción humectante Avon Milk?: La mayoría de los encuestados compran la loción en un tiempo extenso en donde el 66% lo compra cada seis meses, el 27% bimestral y el 7% cada mes.

Gráfica 19 Frecuencia utilizan la Loción Humectante Avon Milk Litro

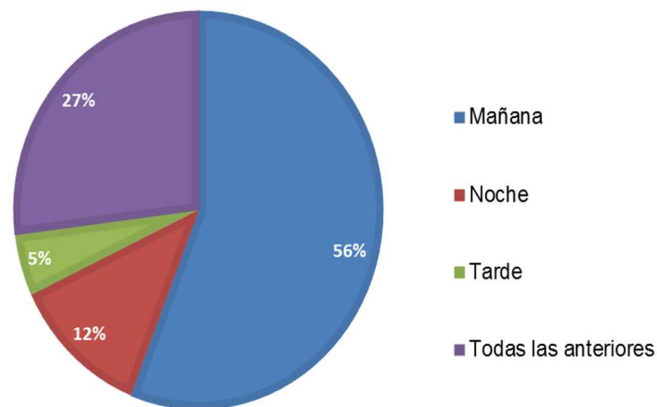


Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 9 ¿Con qué frecuencia utiliza la loción humectante Avon Milk litro?:

el uso de la loción por parte de los encuestados en su gran mayoría es diario, con 60% diariamente, 18% más de 1 vez al día y 11% para 1 vez a la semana y varias veces a la semana.

Gráfica 20 Momento de uso en el día de la Loción Humectante Avon Milk Litro.

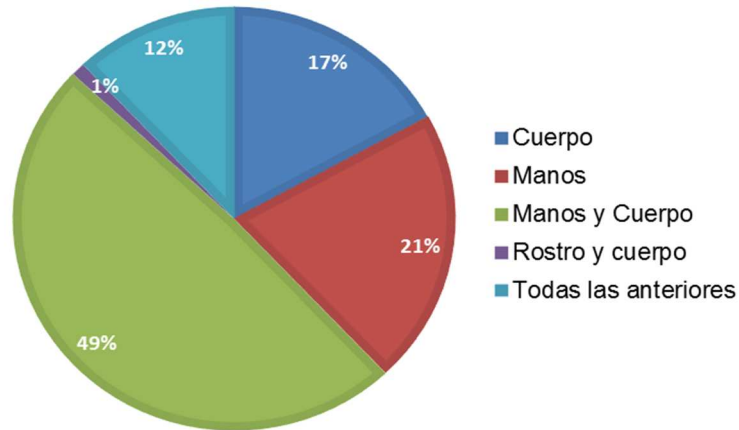


Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 10 ¿En qué momento del día usa la loción Humectante Avon Milk?:

un porcentaje significativo usa la loción antes de iniciar sus labores diarias. Donde el 56% lo usa en las mañanas, el 27% 3 veces al día, 12% en las noches y un 5% en la tarde.

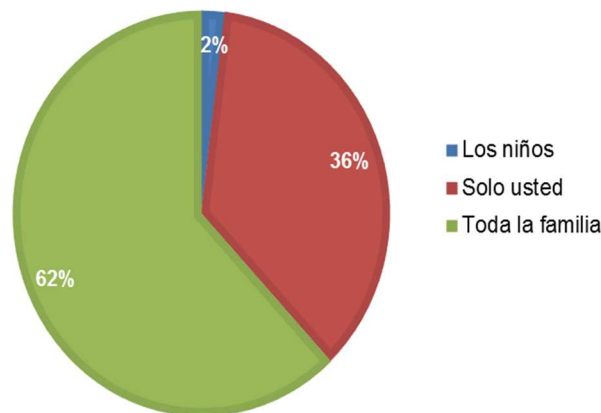
Gráfica 21 Parte del cuerpo que cuida con la Loción Humectante Avon Milk Litro.



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 11 ¿Qué parte de su cuerpo cuida especialmente con la loción Humectante Avon Milk?: las partes del cuerpo que más se cuidan las personas con la loción humectante son en conjunto el cuerpo, en especial las manos y cuerpo con un 49%, sólo la manos con un 21%, cuerpo 17%, cuerpo, manos, rostro 12% y rostro - cuerpo un 1%

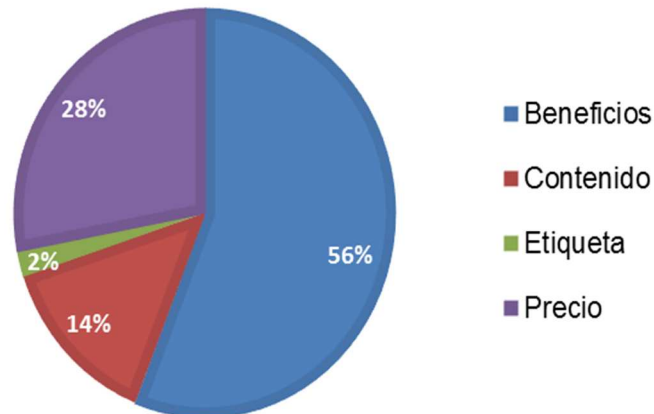
Gráfica 22 ¿Quiénes usan la Loción Humectante Avon Milk Litro?



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 12 ¿Quiénes usan la loción humectante después de que usted la compra?: el producto es ideal para el cuidado de la familia con un 62% y un 36% solo lo utiliza la persona quien adquiere el producto.

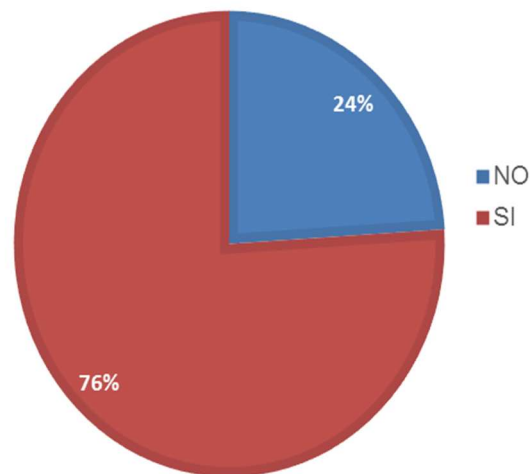
Gráfica 23 Características importantes de la Loción Humectante Avon Milk Litro.



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 13 Cual es la característica más importante a la hora de comprar la loción Humectante Avon Milk?: Con un 56% los beneficios del producto son relevantes (vitamina E, rápida absorción con fórmula no grasosa y sin fragancia) que el precio al momento de realizar la compra del producto.

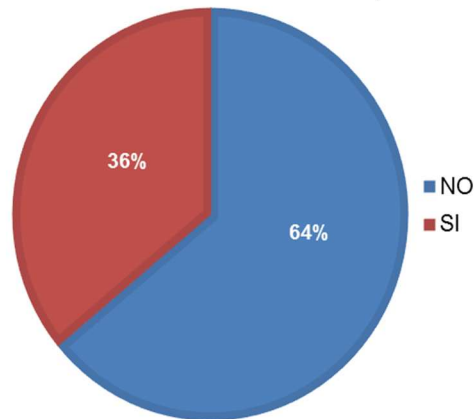
Gráfica 24 Tiene claro los beneficios de la Loción Humectante Avon Milk Litro.



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 14 ¿Tiene claro cuáles son los beneficios de la loción humectante Avon Milk?: el público encuestado en su mayor con un 76% afirma que conoce los beneficios de la loción y un 24% no los conoce.

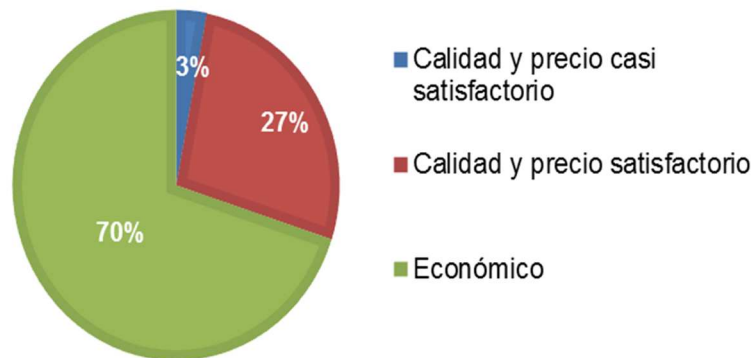
Gráfica 25 Empaque de la Loción Humectante Avon Milk Litro.



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 15 ¿El empaque de la loción Avon Milk es relevante al momento de decidir la compra del producto?: el empaque del producto no es una variable notable para determinar la decisión de compra con un 64% y un 36% si es relevante.

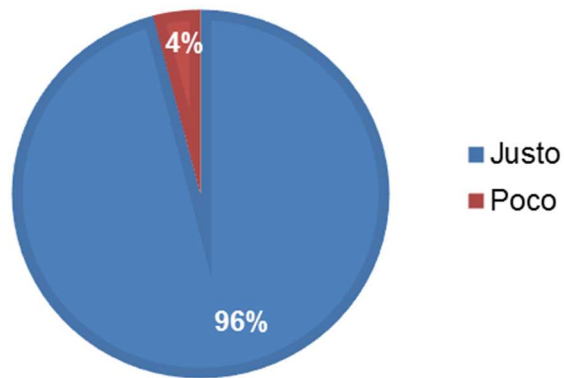
Gráfica 26 Precio de la Loción Humectante Avon Milk Litro.



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 16 ¿Qué le parece el precio de la loción Humectante Avon Milk?: la percepción que tienen los clientes en cuanto a la variable precio es que el producto es económico con un 70%, el 27% lo consideran de calidad y precio satisfactorio.

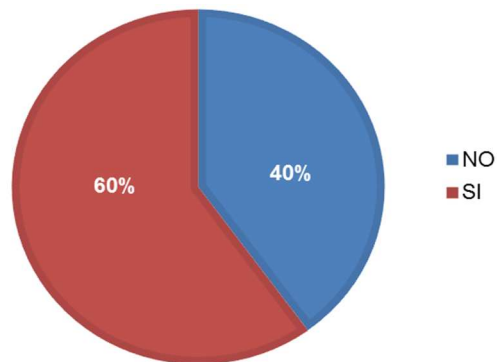
Gráfica 27 Contenido de la Loción Humectante Avon Milk Litro.



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 17 ¿Considera que el contenido del producto (un litro) para el precio es?: para la muestra encuestada el precio del producto es justo con respecto a la cantidad con un 96%

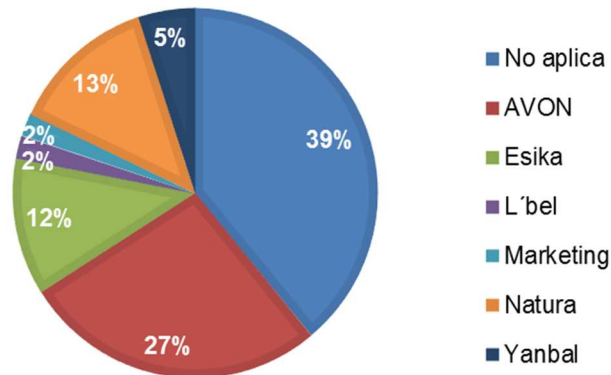
Gráfica 28 mira otras marcas diferentes a la Loción Humectante Avon Milk Litro.



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 18 ¿Antes de comprar mira otras marcas?: el 60% porcentaje de las personas que miran otras marcas es superior con el porcentaje de las personas que no lo hacen para un 40%

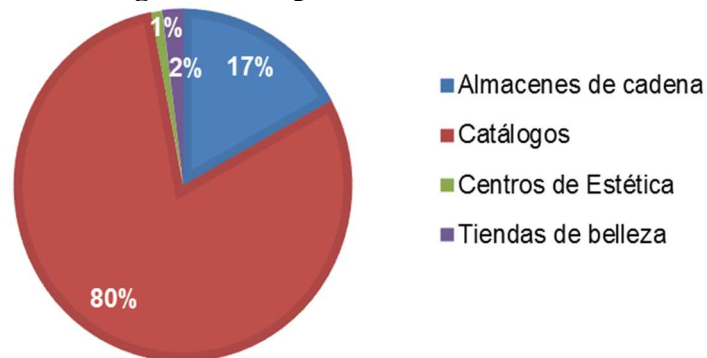
Gráfica 29 Marcas de preferencias.



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 19 Si su respuesta anterior fue si ¿Cuál de las siguientes marcas es de su preferencia al momento de comprar lociones humectantes?: el mercado de las lociones humectantes tiene múltiples opciones al momento de querer adquirir alguna en especial.

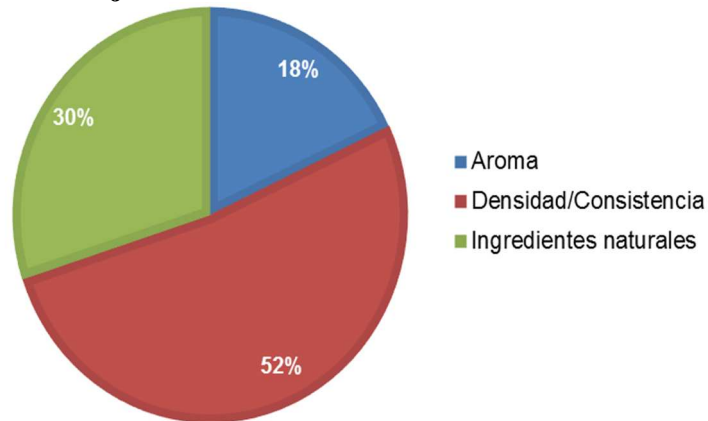
Gráfica 30 Lugar de Compra de las Lociones Humectantes.



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 20 ¿En qué lugares realiza la compra de las lociones humectantes?: el canal de ventas utilizado para la comercialización del producto se muestra exitoso con un 80% por catálogos, 17% almacenes de cadena y el resto en tiendas de bellezas – centro estéticos.

Gráfica 31 Mejoras a la Loción Humectante Avon Milk Litro.



Fuente: Elaboración Propia.

Pregunta 21 ¿Si usted pudiera mejorar algo de la loción humectante Avon Milk que sería?: es importante analizar la textura y los ingredientes naturales del producto ya que gran parte de las personas encuestadas 52% y 30% coinciden en que esto sería lo que le mejorarían al producto.

5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA

ENCUESTAS

Género: Masculino - Femenino

Edad: Entre 18 y 65 años

Estrato Social: 2, 3 y 4

Ocupación: Amas de Casas y empleados y estudiantes

Nivel estudio: Estudios primarios, secundarios, Universitarios.

Nacionalidad: Colombiana

GRUPO FOCAL

Género: Masculino - Femenino

Edad: Entre 25 y 35 años

Estrato Social: 2, 3 y 4

Ocupación: Amas de Casas

Nivel estudio: Estudios primarios, secundarios, Universitarios.

Tiempo laborando con Avon: Entre 3 y 20 años

Nacionalidad: Colombiana

Fuente: Datos proporcionados a partir de las encuestas y grupo focal.

5.7.2. RESULTADOS GENERALES

La información se obtuvo de dos públicos diferentes, el primero son las personas que la utilizan, (el usuario final) a través de encuestas y el segundo son las representantes de la empresa que hacen parte de diferentes zonas de la ciudad entrevistadas en el grupo Focal.

Los resultados arrojados fueron diferentes en cada público, con el usuario final se identifica problemas de calidad del producto en cuanto a la textura pero en el momento de realizar el Grupo Focal se observa que para ellos el producto es muy bueno, “a parte de la excelente calidad, es un producto para toda la familia”, que fue una de las respuestas más relevantes, por otro lado también se encuentra que con las constantes promociones del producto, la variable precio se ha visto afectada, ellas expresan que cuando la loción está a bajo precio (\$10.999) se vende más pero se puede confundir con el tema de que se baja la categoría del producto. Así mismo las representantes manifiestan que dentro del portafolio

de Avon Colombia S.A.S. existen gran variedad de sustitutos que puede tener la loción humectante.

Tanto en la encuesta como el grupo focal se evidencia que la loción humectante se encuentra en el territorio de lo asequible lo que la hace contar con un mayor potencial, para lograr altos volúmenes de ventas, al contar con bases de usuarios muy amplias. Existe una gran aceptación de usuarios y representantes cuando la loción humectante aparece con un precio de oferta de \$13.999 y 14.999.

En la actualidad se observa que los usuarios y representantes son más exigentes con el producto que desean adquirir. Lo anterior evidencia lo asertivo de entregar una ecuación entre calidad, economía y variedad de etiquetas, como balance ideal para estimular la acción de compra.

Relacionándola con los litros de la competencia y con los del canal retail es la única que tiene una presentación diferenciadora que genera impulso y motivación de compra.

Con los resultados de la investigación tanto encuesta como grupo focal se puede comenzar a plantear estrategias que ayuden a contrarrestar el decrecimiento en ventas de la Loción Humectante Avon Milk Litro.

5.7.3. COMENTARIOS PUNTUALES

La loción humectante es una compra que se realiza por necesidad, hace parte de la canasta familiar, sin embargo existen otros sustitutos que no necesariamente sirven para humectar pero si hacen parte de la priorización de necesidades de las rutinas cotidianas como shampoos, cuidado de los pies, fragancias o tratamientos para el rostro.

En el grupo focal no hubo asociaciones negativas con la Loción Humectante Avon Milk Litro y las representantes se mostraron muy leales a la compañía.

5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Los resultados de la encuesta y del grupo focal fueron diferentes ya que el público para cada uno fue diferente. La encuesta fue realizada al usuario final del producto y el ejercicio del grupo focal tuvo como muestra las representantes de Medellín.

En los resultados de la encuesta se puede observar que el grado de satisfacción que tienen las personas con la loción en un mayor porcentaje es bueno, aunque lo ideal sería excelente para ser la única opción al momento de adquirir el producto. La calidad del producto en cuanto a textura (densidad y consistencia) se muestra como una falencia representativa, sin embargo; en el grupo focal se pudo observar que la percepción del producto es muy buena, las opiniones son halagadoras, consideran que la Loción Humectante Avon Milk Litro es el mejor producto de Avon Colombia S.A.S. porque va dirigido al núcleo familiar y les da respaldo de calidad.

En la encuesta la frecuencia de compra es con intervalos de tiempo muy largos, aun cuando las personas hacen uso diario de la crema. En el grupo focal la frecuencia de compra es mensual o campañal y cada que la loción está en promoción se surten más con el objetivo de incrementar ganancias. Lo que se traduce a que en las campañas donde el producto está en promoción hay un incremento en las ventas.

En la encuesta el empaque y el precio no son factores que determinen la decisión de compra para los usuarios y en el grupo focal la presentación y el empaque del producto si son factores importantes debido a que por sus diseños tienen la opción de nuevos usos ya sea para coleccionar, reutilizar o para decorar, el envase es un factor diferencial, les gusta gordito y cuando lo ven inmediatamente lo identifican con la Cía. Además manifiestan que la etiqueta es una de las variables que más invita a la compra, es lo que en primera instancia hace que la representante se interese en ofrecer o vender el producto o no. Las representantes en el grupo focal manifestaron que otro de los factores que motiva a los usuarios a comprar la loción son los beneficios que ella proporciona en cuanto a humectación, uso para toda la familia y que su aplicación puede ser en todo el cuerpo.

El contenido es un factor que puede afectar porque es un producto que no se acaba fácilmente y no requiere reposición inmediata. Sin embargo manifiestan que el contenido de un litro debe permanecer igual.

La relación entre el precio y la oferta es inmediata. Las representantes evalúan el precio de la loción, cuando se vende a \$17.000 y con el precio de la oferta \$10.000 que es cuando incrementan las ventas. Las ofertas, los descuentos o los gratis son los que le ayudan a la representante a realizar el “cierre” de la venta, es decir, a tomar la decisión final de compra. Se debe tener en cuenta, que las ofertas no son sólo importantes para esta loción humectante, sino que son prioridad para el canal. Aparentemente, para las representantes los descuentos y promociones son los que en gran parte, ayudan a vender productos por catálogo.

La Loción Humectante se ve afectada por las ofertas o acciones que realicen las demás categorías, especialmente la línea Avon Care que ofrece humectación para el cuerpo con diferentes beneficios. Entre el mismo catalogo salen ofertados otros productos que el usuario o representante usa y en algunas ocasiones prefieren llevar el shampoo, la crema para el rostro o la fragancia porque hacen parte de su rutina diaria.

El canal utilizado hasta el momento no afecta la decisión de compra del usuario.

5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN

Para plantear las estrategias que se deben desarrollar para retomar el incremento de las ventas de la Loción Humectante Avon Milk Litro, se debe determinar en qué público se va a trabajar, si en el usuario final o en las representantes de zona de cada ciudad, analizar cuál de ellos es el mercado objetivo y de acuerdo a esto establecer un plan de acción que permita dicho crecimiento.

El tema del precio es una variable que se debe analizar ya que puede generar desconcierto en el mercado, se recomienda trabajar en un nivel de precio adecuado ya que

cuando está muy económica perciben que baja categoría y cuando tiene su precio normal es difícil de venderla.

Las promociones son una forma de mover unidades de la loción humectante, el reto está en encontrar alternativas que no afecten el margen para la compañía y que sean atractivas para el usuario y la representante.

Se sugiere realizar un análisis y una prueba donde se mire si la densidad y la consistencia del producto puede entrar en proceso de mejora al punto de satisfacer la necesidad que muestra el usuario final, adicional a esto, Se considera que también se debe profundizar en la comunicación de los beneficios que tiene la loción, ya que en los resultados de la encuesta se observa que hay un 24% de usuarios que los desconocen y esto se puede convertir en una desventaja para el producto porque en el mercado se encuentran muchos sustitutos para humectar la piel.

Según resultados de la encuesta se debe seguir con cuidado las estrategias de Esika y Natura puesto que aparecen como principales competidores de la loción humectante. Adicionalmente el retail sigue siendo un fuerte canal de competición ya que el 18% de los usuarios compran lociones humectantes en almacenes de cadena.

Se recomienda establecer un canal de comunicación continua con los usuarios donde ellos tengan la oportunidad de expresar lo que piensan acerca del producto, con esta interacción se les hará saber que sus opiniones son importantes para el desarrollo e innovación de los productos.

Sería ideal aprovechar el insight de que las representantes perciben que la loción es un producto familiar y rodearlo de variables emocionales que corroboren que esto es cierto.

Es importante realizar un grupo focal con usuarios para obtener por medio de preguntas abiertas información importante sobre el producto.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

6.1.1. OBJETIVOS DE VENTAS

Aumentar las ventas de la Loción Humectante Avon Milk Litro en un 10% respecto a las ventas del año 2014 durante el periodo comprendido entre campaña 1 a campaña 19 del 2016

6.1.2. OBJETIVOS DE MERCADEO

Incrementar la participación de la Loción Humectante Avon Milk Litro en un 2% en la categoría Skin Care para el año 2016.

6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS

Debido al grado de confidencialidad el presupuesto de ventas está relacionado en porcentajes, para el presupuesto se utilizó el método de factores que es utilizado por el área de estimación de la demanda de la compañía Avon Colombia S.A.S. y que se maneja de acuerdo a la estacionalidad de una campaña y a la exhibición del producto dentro del catálogo.

Los crecimientos se presentan comparando cada campaña del año 2014 versus cada campaña del 2016, las campañas señaladas en rojo son las que representan mayor estacionalidad en el mercado y por esto tienen la mayor fuerza en las estrategias planteadas:

- Campaña 4: Celebración del día de la mujer
- Campaña 7: Celebración del día de la madre
- Campaña 11: Aniversario Avon (130 Años a nivel mundial)

- Campaña 14: Celebración del día de Amor y Amistad
- Campaña 16: Cruzada Avon, lucha contra el cáncer de seno
- Campaña 18 y Campaña 19: Navidad.

Tabla 13 Presupuesto de Ventas

Presupuesto de Ventas Loción Humectante Avon Milk Litro			
Campaña	2013 vs 2012	2014 vs 2013	Aumento 2016 vs 2014
C1	0%	0%	0,00%
C2	0%	0%	0,00%
C3	-16%	-43%	3,79%
C4	0%	236%	10,00%
C5	0%	0%	8,01%
C6	0%	0%	8,27%
C7	-8%	-24%	10,00%
C8	-32%	15%	7,05%
C9	-39%	-43%	8,57%
C10	28%	44%	8,86%
C11	-68%	-79%	10,00%
C12	0%	47%	4,09%
C13	-64%	-100%	0,00%
C14	31%	-79%	10,00%
C15	0%	0%	8,24%
C16	5773%	-19%	10,00%
C17	-4%	-47%	7,10%
C18	60%	-85%	10,00%
C19	49%	26%	10,00%
Total	-17%	-33%	10,0%

Fuente: Elaboración Propia.

6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS

Posicionar a la Loción Humectante Avon Milk Litro como una marca líder en la categoría Skin Care por medio de las representantes en Colombia.

6.4. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS

Estrategia N. 1 Ejecutar un plan de marketing digital para el reposicionamiento de la Loción Humectante Avon Milk Litro.

Estrategia N. 2 Fortalecer el conocimiento de producto a nivel interno (Endomarketing)

Estrategia N.3 Generar ofertas innovadoras, que ofrezcan a la representante y al cliente una oportunidad “única de compra”

Estrategia N. 4 Realizar modificaciones al producto para satisfacer los deseos y necesidades de representantes y usuarios.

6.5. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO

Tabla 14 Estrategia N° 1 Ejecutar un plan de marketing digital para el reposicionamiento de la Loción humectante Avon Milk Litro

Estrategia N. 1 Ejecutar un plan de marketing digital para el reposicionamiento de la Loción Humectante Avon Milk Litro.				
TACTICA	RECURSO	RESPONSABLE	FECHA	META
Táctica 1. Realizar un Video y publicarlo en You tube. Con celebridades (Cristina Hurtado - José Narváez) avaladores de producto familiar en campañas estacionales (Verano, día de Madres, Cruzada, Navidad)	\$ 30.000.000	Servicios Creativos	Nov 2015	7.000.000 de Reproducciones
Táctica 2. Realizar un Video y reproducirlo con anuncios pagos en Facebook. Con celebridades (Cristina Hurtado - José Narváez) avaladores de producto familiar en campañas estacionales (Día de Madres, Cruzada, Navidad)		Servicios Creativos	Nov 2015	5.000.000 entre reproducciones e Interacciones
Táctica 3. Enviar volante Digital por medio de un correo electrónico en campañas no				

estacionales. A todo stencil (base de datos de Representantes) Excluyendo las 50.000 mejores Representantes en ventas.	\$ 2.700.000	Community Manager	Ene 2016	Tener un 50% de apertura
Táctica 4. Enviar un Email Marketing: A las 50.000 mejores Representantes en ventas del país (\$18 cada email) y que hayan aceptado envió de información al Email.	\$ 900.000	Community Manager	Ene 2016	Medición del clic (call to action) a 5%
Táctica 5. Hashtag # patrocinado del día 4 veces en Twitter	\$20.000.000	Community Manager	Ene 2016	Generar una tendencia por día

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 15 Estrategia N° 2 Fortalecer el conocimiento del producto a nivel interno (ENDOMARKETING)

Estrategia N. 2 Fortalecer el conocimiento del producto a nivel interno (Endomarketing)				
TACTICA	RECURSO	RESPONSABLE	FECHA	META
Táctica 1. Plotter del producto en puntos estratégicos de la empresa (ascensor y baños)	\$ 3.600.000	Promoción de Marca	Ene 2016	Tener un 80% de interacción del público.
Táctica 2. Reunión con todo el personal de la empresa para realizar el relanzamiento del producto. (Obsequiando el producto)	\$ 5.000.000	Brand Manager	Ene 2016	Contar con una asistencia del 80% de asociados y aliados
Táctica 3. Relanzamiento en el noticiero 5 minutos	\$ 150.000	Promoción de Marca	Ene 2016	80% de asociados y aliados usen y recomienden la Loción humectante.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 16 Estrategia N° 3 Generar ofertas innovadoras que ofrezcan a las representantes y usuarios una oportunidad única de compra.

Estrategia N3. Generar ofertas innovadoras que ofrezcan a las representantes y usuarios una oportunidad única de compra.				
TACTICA	RECURSO	RESPONSABLE	FECHA	META
Táctica 1. Realizar un envío anticipado y a crédito de la Loción Humectante Avon Milk Litro.	\$ 20.000.000	Brand Manager	Nov 2016	\$ 100.000.000
Táctica 2. Realizar tele mercadeo (llamar representantes) para generar ventas de la Loción Humectante Avon Milk Litro	\$ 25.000.000	Brand Manager	Jun 2016	\$ 110.000.000
Táctica 3. Hacer un relanzamiento de y realizar un entrenamiento a las representantes de la Loción Humectante Avon Milk Litro por medio de un video tutorial con cosmetóloga	\$ 3.000.000	Entrenamiento	Ene 2016	Una asistencia del 80% de Representantes
Táctica 4. Layout con Cristina Hurtado y José Narváez como imagen de familia que usa y recomienda la Loción Humectante Avon Milk Litro.	\$ 40.000.000	Brand Manager	Nov 2015	Cumplimiento del porcentaje en cada campaña

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 17 Estrategia N° 4 Realizar modificaciones al producto para satisfacer las necesidades y los deseos de la representante.

Estrategia N4. Realizar modificaciones al producto para satisfacer las necesidades y los deseos de la representante.				
TACTICA	RECURSO	RESPONSABLE	FECHA	META
Táctica 1. Lanzar una nueva presentación portátil de 55ml para regalarla en campaña de aniversario por la compra de una Loción Humectante Avon Milk Litro.	\$ 32.000.000	Brand Manager	Jun 2016	Cumplimiento del porcentaje de la campaña de aniversario.
Táctica 2. Hacer en una hoja tamaño carta stickers para personalizar la Loción humectante para la campaña de madres	\$ 7.000.000	Brand Manager	Mar 2016	Cumplimiento del porcentaje de la campaña de madres.

Fuente: Elaboración Propia.

6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 18 Presupuesto

PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MERCADEO		
ESTRATEGIA	Periodos	PRESUPUESTO ANUAL
1. Ejecutar un plan de marketing digital para el reposicionamiento de la Loción Humectante Avon Milk Litro.	Noviembre 2015 a Enero 2016	\$53.600.000
2. Fortalecer el conocimiento del producto a nivel interno (Endomarketing)	Enero 2016	\$8.750.000
3. Generar ofertas innovadoras que ofrezcan a las representantes y usuarios una oportunidad única de compra.	Noviembre 2015 a Junio 2016	\$88.000.000
4. Realizar modificaciones al producto para satisfacer las necesidades y los deseos de la representante.	Enero 2016 a Noviembre 2016	\$ 39.000.000
		\$189.350.000

Fuente: Elaboración Propia.

6.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

El nivel de ventas requerido para obtener el punto de equilibrio y pagar el plan de mercadeo corresponde al 3% de las ventas presupuestada para la Loción Humectante Avon Milk Litro en el año 2016.

7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

A continuación se relacionan los requerimientos en un orden de procesos para llevar a cabo el plan de Mercadeo:

- Aprobación por parte del director de Mercadeo, quien es el encargado de revisar si el plan está acorde con los objetivos y estrategias competitivas de la empresa.
- Validación del presupuesto por el área de finanzas porque son los encargados de analizar y determinar la rentabilidad planteada en plan de mercadeo.
- Revisión y aprobación de contratos con celebridades y bases de ofertas por parte del área de Legal.
- Presentar el plan de mercadeo al comité directivo y al gerente general para sustentar la inversión que se está realizando con el fin de potencializar las ventas de la Loción Humectante Avon Milk.
- Formar un equipo responsable de planear, comunicar, ejecutar, hacer seguimiento, garantizar abastecimiento y presentar resultados de las actividades del plan de mercadeo.

7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 19 Indicadores de Gestión

Cumplimiento de reproducciones (Video publicitario en You tube.)	$\frac{\text{Número de reproducciones}}{7.000.000} \times 100$	7.000.000 reproducciones	Noviembre 2015
Cumplimiento de reproducciones e interacciones (video publicitario en Facebook)	$\frac{\text{Número de reproducciones e interacciones}}{5.000.000} \times 100$	5.000.000 entre reproducciones e Interacciones	Noviembre 2015
Medición Volante Digital	Porcentaje de apertura. Clic through rate.	Tener un 50% de apertura	Enero 2016
Medición Email Marketing	Porcentaje de apertura. Clic through rate.	Medición del clic (call to action) a 5%	Enero 2016
Medición Engagement (interacción temas digitales)	$\frac{\Sigma \text{ de los re tweet (favoritos, comentarios)}}{\text{Número de seguidores}} \times 100$	Tendencia por día	Enero 2016
Medición de ventas realizadas por medio del Telemercadeo.	$\frac{\text{Ventas reales}}{\text{Ventas presupuestadas}} \times 100$	\$110.000.000	Junio 2016
Crecimiento de Asistencia a los encuentros.	$\frac{\text{Número de asistentes}}{\text{Lo que vale el 45\%}} \times 100$	Asistencia del 45% de Representantes	Enero 2016

Medición de unidades vendidas en cada campaña.	<u># de unidades vendidas en cada campaña</u> X 100 Número de unidades presupuestadas	Cumplimiento del porcentaje en cada campaña.	Noviembre 2015
Medición de unidades vendidas en campaña 11 de aniversario.	<u>Número unidades vendidas Campaña 11 aniversario</u> X 100 Número unidades pptadas Campaña 11 aniversario	Cumplimiento del porcentaje de la campaña de aniversario.	Junio 2016
Medición unidades vendidas en campaña 7 de Madres.	<u>Número unidades vendidas Campaña 7 Madres</u> X 100 Número unidades pptadas Campaña 7 Madres	Cumplimiento del porcentaje de la campaña de madres.	Marzo 2016
Cumplimiento número de actividades pactadas en el cronograma.	<u>Número de actividades ejecutadas</u> X 100 Número de actividades Programadas	100%	Diciembre 2016
Indicador costo /Eficiencia.	<u>Valor total de la inversión de Mercado actividades planeadas</u> X100 Valor total presupuestado de la Inversión de Mercadeo	100%	Diciembre 2016

Fuente: Elaboración Propia.

CONCLUSIONES

La Loción Humectante Avon Milk Litro ofrece beneficios de cuidado de la piel a un precio inferior o igual al de empresas competidoras, es un producto que cuenta con ventajas únicas como ser la loción humectante para la familia y que a su vez decora el hogar, este es un insight que se debe aprovechar para llegarle a las familias que desean cuidar la piel y ver su hogar bonito.

La Loción Humectante Avon Milk Litro es un producto que está acorde con la misión y visión de Avon Colombia S.A.S., se trata de un producto que siempre ha tenido el ideal de cuidar la piel de la mujer y de generarle beneficios económicos gracias a sus ventas, el plan de mercadeo se ideó con el fin de incrementar sus ventas y posicionarla en el 2016, todo esto debido a que el mercado colombiano está creciendo cada vez más en el sector de aseo y cosmético, y así mismo para aprovechar que no solo la mujer quiere cuidarse, tanto hombres, como niños y adolescentes están buscando la forma de verse y sentirse bien, este producto puede aprovechar el reconocimiento de su marca: AVON, para cultivar relaciones a largo plazo y para generar satisfacción en general a sus usuarios y representantes, la Loción Humectante Avon Milk Litro seguirá siendo un fuerte competidor en el mercado de aseo y cosméticos durante muchos años más.

De acuerdo a los resultados arrojados por la investigación de mercados se encuentra que las etiquetas son un impulsor de compra, con las etiquetas navideñas la loción humectante logra estar en la mente de los representantes, es por ello que es importante mantener esta estrategia cada año. La etiqueta de la cruzada contra el cáncer de seno no es el diseño que más le gusta a los representantes y usuarios, pero esta etiqueta alcanza facturaciones muy importantes ya que apoya esta causa de responsabilidad social.

En el análisis interno se evidencia que en cuanto a lociones humectantes es evidente que la línea Avon Care afecta el desempeño de la Loción Humectante Avon Milk Litro. Cada que se tiene una estrategia contundente en Avon Care, Avon Milk es tímida. Por lo tanto se proponen estrategias de merchandising diferentes esto podría funcionar y ayudar a

construir historia para la Avon Milk. Así mismo se pudo observar que la loción humectante es un producto fuertemente sensible a las variaciones de precio, en promedio por cada \$1.000 las unidades se afectan en 30%, por esto se de procurar cuidar el nivel de promoción.

En el análisis externo se encontraron muchas empresas de venta directa que comercializan lociones humectantes y son tres las que más han competido con Avon Milk: Esika, Yanbal y Marketing Personal, sin embargo; es importante seguir con mucho cuidado las estrategias de Natura y del canal del retail pues en la encuesta realizada a los usuarios demostraron que es un opción que también tienen en cuenta en el momento de elegir lociones humectantes.

Debido a la saturación del mercado de las lociones humectantes, la competencia seguirá el ejemplo de la Loción Humectante Avon Milk Litro si se da cuenta que al realizar actividades similares genera un cambio en las ventas, sin embargo, los clientes recordaran a Avon Milk como pionera en esta estrategia, así que la compañía debe encontrar la forma de hacer que este plan sea posible para que los usuarios compren el producto antes de comprarle o echarle un vistazo al catálogo de la competencia.

En el plan de mercadeo se plantearon unas estrategias que tienen por objeto atraer a nuevos compradores y también hacer que los actuales sigan comprando Avon Milk. En las estrategias se utilizó una mezcla de marketing ingeniosa e innovadora que ninguna otra empresa ha utilizado en el momento de promocionar una loción humectante en Colombia.

RECOMENDACIONES

Es importante mantener el precio actual de la Loción Humectante Avon Milk Litro entre \$10.000 y \$14.000, se debe tratar que la tasa de cambio no encarezca el producto, con esto se puede demostrar a usuarios y representantes que Avon Milk está comprometida a ofrecer la mejor loción humectante dentro de muchas opciones y diferentes marcas a un precio asequible.

En caso de tener que incrementar los precios para el 2016 se sugiere generar políticas de precios uniformes para que el usuario realmente perciba cual es el valor comercial de un producto y cuál es el precio cuando realmente está ofertado.

Realizar ofertas combinadas entre las diferentes marcas o líneas (así poder llegar a todas las usuarias de un hogar). Así mismo es importante que se ejecuten estrategias diferenciadas desde puntos claves en el folleto como: el centro, la penúltima página, la contraportada y del interior del folleto para temporadas como la Cruzada de lucha contra el cáncer de seno, Navidad, día de la mujer, día de la madre y San Valentín, no es necesario que al producto se le den tantas apariciones en el folleto durante todo el año.

Desarrollar campañas publicitarias donde se demuestre que los cosméticos y productos para el cuidado personal son productos básicos para el usuario porque le ofrecen placer, confort y cuidado. Que estos también contribuyen a la calidad de vida, la autoestima, la aceptación social y, definitivamente, a la salud por poseer innovación, tecnología e ingredientes naturales, todo esto fue evidenciado en el análisis interno y externo.

Efectuar una comunicación efectiva de todos los beneficios de la loción humectante por medio del Layout, así mismo el aval es un código que detona la compra por lo tanto las mujeres esperan aval tanto de sus pares o figuras femeninas (madre – amigas), como de los hombres. Es por esto que debe comunicarse el AVAL de la utilización de la categoría, con el fin de generar mayor seguridad y confianza en su uso.

Realizar capacitaciones a Gerentes zonales y líderes para que se vuelvan más conocedoras del producto y que lo puedan sugerir desde un conocimiento en belleza, donde se exploten los atributos del producto (la vitamina E), la trayectoria, lo que representa la marca, las causas que apoya (cruzada contra el cáncer de seno), los momentos que acompaña (fechas importantes como día de madre, aniversario, navidad).

Convertir los centros de estética, tiendas del peluquero, spa y peluquerías en distribuidores oficiales de Avon Colombia S.A.S., apoyándolos con beneficios de exclusividad como capacitaciones, talleres, invitaciones a ferias y productos gratis.

Aprovechar el reconocimiento que tiene la marca, pues casi todas las mujeres alguna vez han comprado un producto de Avon, esto con el fin de llegar a más usuarios en lugares diferentes como universidades, gimnasios, centros comerciales, casas de estética, peluquerías y spa, en estos lugares es donde se comercializan productos sustitutos y de contrabando.

Se propone un sello de seguridad para evitar la falsificación del producto o contrabando.

Mejorar el nivel de ganancia de la representante ofreciendo la oportunidad de ganar hasta un salario mínimo y generando ingresos así la Loción Humectante Avon Milk Litro este apoyando la cruzada contra el cáncer de seno que es cuando se vende sin comisión para las representante.

Se recomienda realizar un grupo focal con usuarios de la loción humectante para conocer la percepción que ellos tienen.

Hay muchos factores que se deben considerar cuando se está evaluando el entorno, estos diferentes elementos dan rumbo a lo que será un plan de mercadeo exitoso, es por esto que se recomienda seguir con este análisis para conocer y comprender las opiniones que influyen en la decisión de compra de los usuarios y representantes.

BIBLIOGRAFÍA

- ACOVEDI. (marzo de 2015). Obtenido de <http://www.acovedi.org.co>
- ANDI. (2012). *CAMARA DE LA INDUSTRIA COSMETICA Y ASEO*. Obtenido de www.andi.com.co
- AVON. (22 de 10 de 2013). *VIDA SANA*. Obtenido de <http://www.colombia.com/vida-sana/salud/sdi/73126/la-fundacion-avon-invita-a-las-mujeres-a-ser-parte-del-mamastyle>
- ANDI. (2014). *Cálculos ANDI*. Obtenido de www.andi.com.co
- AVON COLOMBIA S.A.S. (2014). *AVON COLOMBIA S.A.S*. Obtenido de http://www.avon.com.co/PRSuite/whoweare_main.page
- AVON COLOMBIA S.A.S. (2014). Correo electrónico Área de investigación de Mercados Avon. Medellín, COLOMBIA.
- AVON. (2014). Reunión de Análisis de Campañas. Medellín.
- AVON. (Enero de 2015). Reunión Gerencial. Medellín, Colombia.
- AVON COLOMBIA S.A.S. (2015). *Informe sistema de facturación AIRS*. Medellín.
- BELCORP. (2015). Obtenido de <https://www.somosbelcorp.com>
- Camara de Comercio de Medellin*. (Febrero de 2015). Obtenido de http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2013/Revista_Antioque%C3%B1a_Economia_Desarrollo7.pdf?utm_source=RAED6_home&utm_medium=web&utm_campaign=RAED6
- CAPSULAS DE MARKETING. (s.f.). Obtenido de <http://marketing-bolivia.blogspot.com/2009/08/yanbal-vs-avon.html>
- CULTURA E. (2014). Obtenido de http://www.culturaemedellin.gov.co/sites/CulturaE/MiEmpresa/Noticias/Paginas/cosmeticos_091016.aspx
- DANE. (FEBRERO de 2015). *REVISTA DEL CENTRO ANDINO DE ALTOS ESTUDIOS DANE*. Obtenido de https://www.dane.gov.co/revista_ib/html_r8/articulo4.html
- DIRECT SELLING NEWS. (MARZO de 2015). *DIRECT SELLING NEWS*. Obtenido de http://directsellingnews.com/index.php/view/the_list_2014#.VQJBJ00tDIV
- EUROMONITOR INTERNATIONAL. (2012). *INTERNATIONAL EUROMONITOR*. Obtenido de www.euromonitor.com
- Fernández, D. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. México D.F.: McGraw Hill.
- Ferrell, O., & Hartline, M. (2012). *Estrategía de Marketing*. México D.F.: Cengage Learning.
- FRANCO, J. C. (AGOSTO de 2014). Los competidores llegaron a copiar algo que inventó Avon hace 128 años. (V. P. DIAZ, Entrevistador)
- GSAM, G. S. (2015). *Sistema de Información*. MEDELLIN.

- INVIERTA EN COLOMBIA. (2014). Obtenido de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo_Junio%202012.pdf
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Marketing (8ª ed. Mexico) D.F.:* Pearson Education.
- Lamb, C., Hair, J., & McDaniel, C. (2011). *Marketing.* Mexico D.F.: Cengage Learning Editores S.A.
- MARKETING, C. D. (s.f.). Obtenido de <http://marketing-bolivia.blogspot.com/2009/08/yanbal-vs-avon.html>
- MARKETING PERSONAL S.A. (2015). Obtenido de <http://www.marketingpersonal.com/index.php/component/content/article/12-corporativo/46-mision-meta-y-atributos>
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos de marketing.* Publicaciones de la Universidad Jaume I.
- Namakforoosh, M. N. (s.f.). *Metodología de la Investigación (Segunda ed.).* Mexico: Limusa, S.A de C.V.
- PORTAFOLIO. (25 de MAYO de 2014). Obtenido de <http://www.portafolio.co/negocios/belcorp-colombia>
- PROCOLOMBIA. (2014). Obtenido de http://www.inviertaencolombia.com.co/images/Perfil%20Cosmeticos%20y%20Aseo_Junio%202012.pdf
- PROCOLOMBIA. (2015). Obtenido de <http://www.procolombia.co/>
- PROPIA. (2015). Análisis de las Fuerzas Competitivas.
- Schiffman, L. G., & Lazar Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor.* Mexico D.F.: PEARSON.
- worldpanel, K. (2015). *Estudio cuota de Mercado Colombiano.*

ANEXO 1: Encuesta

ENCUESTA_____

Buen día, mi nombre es: Leidy Dadiana Muñoz – Luz Jenny Montoya lo(a) invitamos a que nos ayude respondiendo la siguiente encuesta, la cual le tomará tan solo unos minutos. Las preguntas que se formulan a continuación, hacen parte de un ejercicio académico acerca de la loción humectante Avon Milk, lo cual no genera compromiso alguno frente a una futura compra y la información personal, por Usted suministrada no hará parte de bases de datos comerciales ni cadenas de correos o mensajes publicitarios.

INVESTIGACIÓN DE MERCADOS “LOCION HUMECTANTE AVON MILK LITRO”

NOMBRE COMPLETO:

DIRECCIÓN:

CIUDAD:

TELÉFONO

FECHA: HORA _____ DIA _____ MES _____

- ¿Podría decirme si usted conoce la loción humectante AVON Milk?**
SI ___ (1) NO ___ (2) (agradecer su participación y no continuar con la encuesta)
- GÉNERO:** Mujer ___ (1) Hombre ___ (2)
- Podría decirme entre que rango de edad se encuentra:**
Menor de 18 años ___ (1) Entre 18 – 24 años ___ (2)
Entre 25 – 34 años ___ (3) Entre 35 – 44 años ___ (4) Mayor de 45 años ___ (5)
- ¿De acuerdo al recibo de energía/luz podría indicarme a qué estrato pertenece su hogar?**
1 ___ (1) 2 ___ (2) 3 ___ (3) 4 ___ (4) 5 ___ (5) 6 ___ (6)
- ¿Utiliza actualmente la loción humectante AVON Milk?**
SI ___ (1) NO ___ (2)
- ¿Cuál es su grado de satisfacción con la loción humectante AVON Milk?**
Excelente ___ (1) Muy bueno ___ (2) Bueno ___ (3)
Regular ___ (4) Malo ___ (5) Muy malo ___ (6)
- ¿Cuánto tiempo lleva utilizando el producto?**
Menos de un año ___ (1) De uno a tres años ___ (2) Más de 3 años ___ (3)
- ¿Con qué frecuencia compra la Loción Humectante AVON Milk?**
Cada 15 días ___ (1) Cada mes ___ (2)
Bimestral ___ (3) Cada 6 meses ___ (4)
- ¿Con qué frecuencia utiliza la loción humectante AVON Milk litro?**
Más de una vez al día ___ (1) Diariamente ___ (2)
Varias veces a la semana ___ (3) Una vez a la semana ___ (4)
- ¿Podría decirme en qué momento del día la usa?**
Mañana ___ (1) Tarde ___ (2)
Noche ___ (3) Todas las anteriores ___ (4)

- 11. ¿Qué parte de su cuerpo cuida especialmente con la loción humectante?**
 Manos ___ (1) Rostro ___ (2) Cuerpo ___ (3)
 Manos y cuerpo ___ (4) Rostro y cuerpo ___ (5) Todas ___ (6)
- 12. ¿Quiénes usan la loción humectante AVON Milk después de que usted la compra?**
 Solo Usted ___ (1) Los niños ___ (2)
 Los hombres ___ (3) Toda la familia ___ (4)
- 13. ¿Para usted cuál es la característica más importante a la hora de comprar la loción humectante Avon Milk? (Elegir solo una respuesta)**
 Precio ___ (1) Beneficios ___ (2)
 Contenido ___ (3) Etiqueta ___ (4)
- 14. Tiene claro cuáles son los beneficios de la loción humectante AVON Milk?**
 Si ___ (1) NO ___ (2)
- 15. ¿Para usted el empaque de la loción humectante AVON Milk es relevante al momento de decidir la compra del producto?**
 Si ___ (1) NO ___ (2)
- 16. ¿Qué le parece el precio de la Loción Humectante AVON Milk?**
 Económico ___ (1) Calidad y precio satisfactorio ___ (3)
 Costoso ___ (2) Calidad y precio casi satisfactorio ___ (4)
- 17. Considera que el contenido del producto (un litro) para el precio es:**
 Justo ___ (1) Demasiado ___ (2) Poco ___ (3)
- 18. ¿Antes de comprar, mira otras marcas?**
 Sí ___ (1) No ___ (2)
- 19. Si su respuesta anterior fue si ¿Cuál de las siguientes marcas es de su preferencia al momento de comprar lociones humectantes? (Elegir solo una respuesta)**
 Avon (diferente a Avon Milk) ___ (1) L`Bel ___ (2) Yanbal ___ (3)
 Marketing personal ___ (4) Esika ___ (5) Natura ___ (6)
- 20. ¿En qué lugares realiza la compra de las lociones humectantes? (Elegir solo una respuesta)**
 Almacenes de Cadena ___ (1) Centros de Estética ___ (2)
 Tiendas de productos de Belleza ___ (3) Catálogos ___ (4)

 Si ___ (1) NO ___ (2)
- 21. ¿Si usted pudiera mejorar algo de la loción humectante AVON Milk que sería?**
 Ingredientes naturales ___ (1) Aroma ___ (2)
 Densidad/Consistencia ___ (3) Menor Contenido ___ (4)

MUCHAS GRACIAS

ANEXO 1: Invitación y carta de autorización Grupo Focal.

GRUPO FOCAL AVON MILK

Buenas tardes, nosotras somos Leidy Dadiana Muñoz y Luz Yenny Montoya, estudiantes de Especialización en Gerencia de Mercadeo en la Institución Universitaria Esumer, las hemos invitado para que nos ayuden respondiendo unas preguntas, estas hacen parte de un ejercicio académico acerca de la loción humectante Avon Milk Litro, lo cual no genera compromiso alguno frente a futuras compras y la información suministrada no hará parte de bases de datos comerciales ni cadenas de correos o mensajes publicitarios, así mismo las respuestas son confidenciales.

Lugar: Premium Plaza 4to piso Esumer – Aula 12

Hora: 5pm

Fecha: 18 de Marzo de 2015

Muchas Gracias Valoramos su honestidad.

Firma:

CC

ANEXO 3: Transcripción Grupo Focal

Archivo adjunto de la transcripción del grupo focal en formato Excel.



Transcripción.xlsx