



PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO 2017
ROYAL ENFIELD

PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PERÍODO 2017

LINA VICTORIA CARDONA T.

DIANA MARCELA NEIRA B.

Trabajo final para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo

ANA MARÍA CANO

Asesora

FACULTAD DE ESTUDIOS EMPRESARIALES Y DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

MEDELLÍN

2017

Nota de aceptación

Firma presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Medellín, 9 de febrero de 2017

AGRADECIMIENTOS

Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a quienes contribuyeron con la realización del presente trabajo de grado, en especial a Mauricio Salazar, Country Manager de la marca Royal Enfield en Colombia, por toda su ayuda y orientación a lo largo de este año, Gracias por siempre darnos más de lo que pedimos, por siempre mostrarse dispuesto a abrir su marca para nosotras.

A nuestra asesora Ana María Cano, por el interés mostrado en nuestro trabajo y por todo el conocimiento, las sugerencias y el tiempo dedicado a lo largo de este año.

A nuestras empresas Mccann Erickson y Havas Media, por el respaldo en la búsqueda de un sueño en común que requirió de esfuerzo y dedicación, gracias por el tiempo, el ánimo y la comprensión, y en las que a futuro deseamos invertir parte del conocimiento adquirido.

A nuestros familiares, por el apoyo incondicional, por darnos las bases para ser personas íntegras y responsables, por infundir en nosotros las ganas de conocimiento, por impulsarnos a crecer cada día y por hacernos personas de bien, que aporten un granito de arena a la sociedad con nuevos conocimientos.

Por último a nuestros amigos, por la paciencia, por todos los días en que les incumplimos una cita o les cancelamos un plan, pero que a pesar de todo saben que siguen en nuestros corazones, siendo las mismas personas con un sueño más alcanzado en nuestros futuros cercanos. A todos ellos, muchas gracias.

CONTENIDO

AGRADECIMIENTOS	3
LISTA DE TABLAS.....	7
LISTA DE FIGURAS.....	8
INTRODUCCIÓN.....	9
ABSTRACT.....	11
RESUMEN EJECUTIVO.....	13
1. ETAPA DE ANTECEDENTES.....	16
1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN.....	16
1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	18
1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA.....	21
1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR.....	22
2. ETAPA DE ALINEACIÓN DE FILOSOFÍA ESTRATÉGICA PARA EL PLAN DE MERCADEO.....	27
2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN.....	27
2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN.....	28
2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS.....	29
2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.....	31
3. MARCO TEORICO.....	33
3.1. TEORÍA SOBRE EL TEMA TÉCNICO (PRODUCTO/SERVICIO).....	33
3.2. TEORÍA SOBRE PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS...39	
3.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO.....	47
4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO.....	51
4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	51
4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO.....	55

4.3. ANÁLISIS DOFA.....	61
4.4 ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL.....	67
4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE.....	69
4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES.....	70
4.4.3. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS.....	72
4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR.....	75
4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS.....	79
4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y DEL CONSUMIDOR.....	81
5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN.....	83
5.1. FICHA TÉCNICA.....	83
5.2. RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN.....	84
5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD.....	86
5.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS.....	87
5.5. METODOLOGÍA APLICADA.....	88
5.6. LIMITACIONES.....	89
5.7. HALLAZGOS - RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN.....	90
5.7.1. INFORMACIÓN SOCIO DEMOGRÁFICA.....	96
5.7.2. RESULTADOS GENERALES.....	96
5.7.3. COMENTARIOS PUNTUALES.....	98
5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	98
5.9. RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACIÓN.....	99
6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	101
6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	101
6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS.....	103
6.3. FORMULACIÓN DE LAS MACRO-ESTRATEGIAS.....	104

6.4. FORMULACIÓN ESTRATEGIAS.....	105
6.5. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO.....	106
6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCAEO.....	111
6.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO.....	112
7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE GESTIÓN.....	112
7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	112
7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO.....	113
CONCLUSIONES.....	114
RECOMENDACIONES	116
GLOSARIO.....	117
BIBLIOGRAFÍA.....	120
ANEXOS.....	124

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: Variables de segmentación	40
Tabla 2: Matriz del perfil competitivo	52
Tabla 3: Justificación de la matriz del perfil competitivo.....	53
Tabla 4: Análisis DOFA	61
Tabla 5: Análisis de las fuerzas competitivas	72
Tabla 6: Estrategia comercial y de mercadeo participantes del sector	75
Tabla 7: Análisis cliente y consumidor.....	81
Tabla 8: Ficha técnica de la investigación de mercados	83
Tabla 9: Estrategia 1	106
Tabla 10: Estrategia 2	107
Tabla 11: Estrategia 3	109
Tabla 12: Presupuesto del plan de mercadeo	111
Tabla 13: Tabla de indicadores	113

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Estructura organizacional	20
Figura 2: Estructura del área de mercadeo	20
Figura 3: Inversión principales anunciantes del sector automotriz.....	23
Figura 4: Distribución de medios principales anunciantes del sector automotriz	22
Figura 5: Las motos en Colombia siguen acelerando	25
Figura 6: Actores de diferenciación	41
Figura 7: Ranqueo indicadores de posicionamiento	72
Figura 8: Método mínimos cuadrados para proyectar la demanda	103

INTRODUCCIÓN

Actualmente las marcas tienen el reto de competir en un mercado saturado e indiferenciado, basándose en estrategias de alto impacto que les permitan ser ganadoras y líderes en cada uno de los segmentos en los que compiten, es por esto que, el propósito del trabajo de grado es realizar un plan estratégico de mercadeo, que le permita a la marca Royal Enfield posicionarse en el segmento medio de las motocicletas aprovechando su concepto de marca diferenciador.

El trabajo se llevó a cabo en 6 etapas, iniciando con una identificación de un problema de marketing y terminando con la formulación del plan de mercadeo.

En primer lugar se establece una etapa de antecedentes, que pretende conocer a profundidad la empresa para la cual se va a realizar el plan, desde su historia y trayectoria en el mercado y así mismo la historia del sector al que pertenece la marca, que en este caso es el automotriz. Al mismo tiempo, se hizo un análisis riguroso de la filosofía estratégica de la marca, a través del estudio y revisión de la misión, visión, valores corporativos y estrategia competitiva, para de esta forma ser más acertados en las estrategias y objetivos planteados.

Seguidamente, se realizó un marco teórico con el fin de generar un contexto y tener unas bases teóricas sólidas, que permitieran entender el plan desde la perspectiva técnica, abordando temas como: globalización de mercados, mercado de ensamblaje y las motos en Colombia; también se abordaron temas referentes a plan de mercadeo como: segmentación de mercados, diferenciación y posicionamiento para de esta manera generar estrategias sólidas y coherentes, finalmente se abordaron temas relacionados al plan estratégico de mercadeo como: Investigación

de mercados, sistemas de información de mercadeo, investigación cualitativa y etnografía para realizar la investigación en campo.

Posterior al marco teórico, se hizo un análisis estratégico, que tenía como principal objetivo analizar la situación actual, buscando hallar debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas a nivel interno y externo, tanto de la marca como de sus principales competidores que condujeron a la identificación de las necesidades de la información requerida para realizar la investigación de mercados que tuvo como principal objetivo, identificar la percepción de la marca en los usuarios entre 24 y 42 años de nse (Nivel socio económico) 3-4 en la ciudad de Medellín para luego formular estrategias de posicionamiento.

En la siguiente etapa y teniendo en cuenta los hallazgos de la investigación de mercados, se establecieron las estrategias y tácticas que permitan alcanzar los objetivos formulados en el plan, también se elaboró un presupuesto del plan, el punto de equilibrio necesario para poderlo llevar a cabo y se plantearon los requisitos para la implementación e indicadores para evaluar los resultados durante la ejecución del mismo.

Finalmente, se propusieron las conclusiones y recomendaciones generales del plan de Royal Enfield, de acuerdo a los objetivos planteados inicialmente.

ABSTRACT

Noawdays, brands have the challenge of competing in a saturated and undifferentiated market, based on high impact strategies that allow them to be competitiveness and leaders in each of the segments where they are operating. That is why, the main of this degree project is to do a strategic marketing plan which allows the Royal Enfield brand to position itself in the middle segment of the motorcycles taking advantage of its concept of differentiating brand.

First of all, it was established a background stage which aims to know deeply the history Company, its trajectory in the market and the automotive sector which the brand belongs. At the same time, it was done a rigorous analysis of the strategic philosophy of the brand, through the study of the mission, vision, corporate values and competitive strategy, in order to be more successful than their competitors.

Secondly, it was done a theoretical framework in order to generate a context and have a solid theoretical basis which allowed to understand the plan from the technical perspective addressing issues such as: globalization of markets, assembly market and motorcycles in Colombia. Also, topics related to marketing plan such as: market segmentation, differentiation and positioning, in order to generate solid and coherent strategies. Finally issues related to market research, marketing information systems, qualitative research and ethnography.

Once analyzed the theoretical framework, it was done an internal and external research with the goal of understanding the current situation in order to position and identify the

Brand perception in users between 24 and 42 years and 3-4 economic level in the city of Medellin.

After understanding the current situation and taking into account the findings of the market research, it was established the strategies and tactics which allow to reach the objectives formulated in the plan.

RESUMEN EJECUTIVO

El plan de mercadeo actual surge por la necesidad de explorar un mercado en constante crecimiento como el de las motocicletas, un mercado bastante competido y saturado y con marcas de poca diferenciación y que genera poca fidelidad de los consumidores con las marcas.

La marca Royal Enfield, llega a Colombia con objetivos como: ser la marca líder en el segmento medio, posicionarse en el mercado nacional y convertirse en una marca más cercana al público, además de conocer las dinámicas del mercado y los comportamientos del consumidor colombiano, que le permitan ganar una porción importante del mercado de motocicletas.

Es por esto, que se identificó la necesidad de diseñar un plan, basado en una investigación de mercados cualitativa, que permitió identificar factores clave, tanto del mercado como del consumidor, con los cuales se establecieron al final estrategias y tácticas que le permitan a la marca Royal Enfield el posicionamiento deseado, a través de una muestra poblacional de las 16 personas de la ciudad de Medellín.

El paso inicial fue estudiar los antecedentes de la compañía, la alineación filosófica de la misma, la definición e historia del sector automotriz al que pertenecen las motocicletas, que es en el que compite la marca Royal Enfield.

Adicionalmente, se desarrolló un estudio del sector competitivo de la empresa, analizando los competidores directos más cercanos a la marca. Esto permitió encontrar insumos adicionales para llevar a cabo la etapa de formulación del plan estratégico de mercadeo, en el que se plantearon objetivos de ventas, mercadeo y comunicación y las estrategias y tácticas

del plan de mercadeo. Por otra parte, también se establecieron una serie de indicadores con los que se pretende medir la efectividad de cada una de las tácticas incluidas en dicho plan.

Como siguiente paso, se realizó una investigación de mercados, mediante entrevistas a profundidad a 16 hombres entre 24 y 42 años (target de la marca) de la ciudad de Medellín (ver anexos), en el mes de agosto del 2016 y aplicada a 5 usuarios de marca y 11 usuarios de otras marcas, para recopilar percepciones del sector de las motos en general.

El método de selección de la muestra se hizo con base en la cantidad de usuarios pertenecientes al club de motos, que corresponde al 10% de inscritos, el motivo por el que se seleccionan usuarios y no usuarios de la marca, es para lograr el objetivo de conocer la percepción de los que son cercanos a la marca e identificar posibles percepciones de futuros clientes.

La investigación arrojó como principales hallazgos, que la calidad, el respaldo, el precio y el servicio post-venta, son los principales factores influenciadores y decisores en la compra de motocicletas, tal como se observa en detalle en la etapa de investigación de mercados y más específicamente en los hallazgos de la investigación.(Escuchar audios anexos de las entrevistas realizadas).

Finalmente, se realizó una proyección de ventas para el año 2017 basada en el método de mínimos cuadrados, y se hizo una formulación de 3 estrategias principales y 10 tácticas específicas, para el cumplimiento de los objetivos, que requerirían una inversión de \$1.214.220.947 que representa el 9% de las ventas presupuestadas para el año 2017 de Royal

Enfield, significándole ingresos interesantes y que puedan lograr el posicionamiento esperado de la marca en los próximos años.

1. ETAPA DE ANTECEDENTES

1.1. JUSTIFICACIÓN DEL PLAN

En Colombia el mercado de las motos ha estado en crecimiento en las últimas décadas, llegando incluso a duplicar el número de carros circulando en las ciudades del país, situación que se encuentra en una dualidad entre el buen panorama para el sector y el alto índice de accidentalidad que representa.

Detrás de este auge hay varias razones, una de ellas es el bajo precio en el que se encuentran la mayoría de las motos, pues el costo está en un rango entre 2 y 5 millones de pesos, convirtiéndose para las familias en la mejor opción como un medio de transporte, teniendo en cuenta la deficiencia del sistema de transporte y lo fácil que se ha convertido acceder a un crédito. (semana.com, 2014)

Por otra parte, las motos tienen múltiples ventajas para los usuarios: no pagan peajes, tienen menos impuestos frente a los carros, no tienen pico y placa y su mantenimiento es relativamente fácil, lo que hace que este vehículo se haya convertido en un elemento más de trabajo. Según datos de la Andi, “cerca del 40 por ciento de los dueños de motos, es decir, más de 2 millones de personas y sus familias, la tienen como su principal herramienta laboral” (www.andi.com.co, 2014).

Actualmente, “Colombia ocupa el segundo lugar en América Latina después de Brasil, en producción y consumo de Motocicletas” (Baraya, 2015), haciendo de nuestro país un mercado atractivo para productores internacionales, no solo por el atractivo mercado sino por la ubicación

geográfica entre dos océanos que le permite exportar fácilmente a países vecinos y a Centroamérica. Además, el mercado colombiano cuenta con reglas de juego estables para los empresarios y una economía en crecimiento, gracias a la mejora en términos de ingreso de algunos segmentos de la población. (semana.com, 2014)

Adicional a esto, los productores nacionales también han estado en crecimiento, haciendo que el mercado de las motos sea saturado y lleno de marcas indiferenciadas que generan poca fidelidad con el público objetivo.

Royal Enfield con su llegada a Colombia, tiene como objetivo principal según su Country manager local “ser la marca líder en el segmento medio” (Salazar, 2016), pero como primera necesidad se encuentra la de posicionarse en el mercado, dejar de ser una marca aspiracional para convertirse en una cercana a su público, que le permita ser masiva. Del mismo modo, tiene la ardua tarea de conocer a su consumidor, tener presente que aunque son motos originarias de India es necesario conocer las dinámicas del mercado y los comportamientos propios de la cultura.

Por eso, se ve la necesidad de diseñar un plan de mercadeo, basado en una investigación de mercados para identificar los factores clave, tanto del mercado como del consumidor que permita establecer estrategias y tácticas para lograr posicionarse.

1.2. RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA

La historia de esta marca de motocicletas inglesa comienza en el año 1891 cuando RW Smith y Albert Eadie forman una sociedad llamada Enfield Manufacturing Company Limited, esta sociedad comienza con una pequeña fábrica de agujas y anzuelos en Hunt End, Inglaterra.

En el año 1893, firman un contrato para producir piezas de rifles de precisión con Royal Small Arms Company en Enfield, a quienes a su vez se les permite producir bicicletas. Los motores comienzan a revolucionar el mundo en el año 1901, y es ahí cuando se crea la primera motocicleta Royal Enfield, esta venía solo con un motor de 239 CC y 2.5 caballos de fuerza, montado delante del manubrio, en la parte frontal de la moto. “Lanzadas con el eslogan "Made Like a Gun" (hecha como una pistola) logra una gran aceptación dentro del ejército británico durante la Segunda Guerra Mundial y permite desarrollar nuevos modelos con los que la marca se pone a la vanguardia del diseño y las técnicas en la fabricación de motocicletas.” (Royal Enfield, 2016).

La época de los años 30 comienza con una diversa gama de once modelos, además nace la legendaria “Bullet”, esta motocicleta se convierte en la referencia más legendaria de la marca. En el año 1939 la compañía produjo un gran número de motos y bicicletas para la segunda guerra mundial, siendo la más reconocida la “Flying Flea” (la pulga voladora), esta moto de 125 CC de 2 tiempos podía ser cargada con un paracaídas, fabricado especialmente para la moto, y lanzado desde los aviones junto con las tropas, tras las líneas enemigas.

En el año 1955 surgió una alianza con Madras Motos en India para crear “Enfield India”. Comenzando a trabajar en la construcción de la fábrica cerca de Madrás (India). La producción

inicial se basaba en motos que venían desde Inglaterra en Kit de partes, para luego ser ensambladas en la fábrica, un total de 163 Bullets fueron fabricadas para el final de ese año.

La compañía Enfield Cycle en el Reino Unido sale del negocio en 1970, la producción en India continúa sin ninguna interrupción, en 1977 Enfield india comienza a exportar Bullets 350 cc.

“La inclusión de Royal Enfield en Colombia llega en el año 2010 de la mano de un importador particular, que vio la oportunidad de negocio, trayendo al mercado colombiano motocicletas muy diferentes a las que las marcas ofrecían en el país. En julio de 2014 Royal hizo una alianza estratégica con Corbeta, aprovechando la experiencia, infraestructura y el músculo financiero que tiene este importante grupo empresarial para poder desempeñar un buen rol en el mercado automotriz a mediano y largo plazo, esto le permitirá vender sus motos en un rango de 8 a 14 millones de pesos, lo que significa que habrá mayores posibilidades de adquirirlas, pues el precio de estos modelos oscilaba entre los 12 y 18 millones. Actualmente la marca ya cuenta con sus propios puntos de venta en Bogotá y Medellín, para luego expandirse al Eje Cafetero, Cali y otras ciudades del país”. (Royal Enfield, 2016).

ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Figura 1.

Estructura organizacional Royal Enfield



Fuente: Elaboración propia

ESTRUCTURA DEL ÁREA DE MERCADEO

Figura 2.

Estructura área de mercadeo Royal Enfield.



Fuente: Elaboración propia

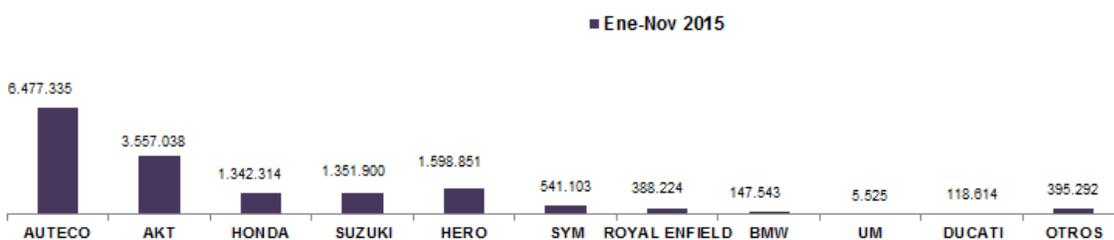
1.3. DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA

El sector al que pertenece la empresa Royal Enfield es el automotriz, más específicamente al de las motos que representan el 54% de los 11.208.334 del total de parque automotor, es decir que, 6.750.087 son vehículos de 2 ruedas (Olviarez, 2015). Adicional a las motos, el sector automotriz congrega otro tipo de negocios como: talleres, autopartes y automóviles que se caracterizan en su mayoría por tener alianzas con entidades financieras, que permitan gestionar créditos de manera fácil y rápida para los usuarios.

Debido a la complejidad en cuanto a la decisión de compra frente a estos productos, este sector se caracteriza por tener una importante presencia en medios de comunicación, donde a noviembre de 2015 se registra según IBOPE (Instituto brasilero de opinión pública y estadística) un total de 15.718.084 millones de pesos en inversión publicitaria liderada por Auteco, que también ocupa el primer lugar en ventas del país.

Figura 3.

Inversiones principales anunciantes sector automotriz



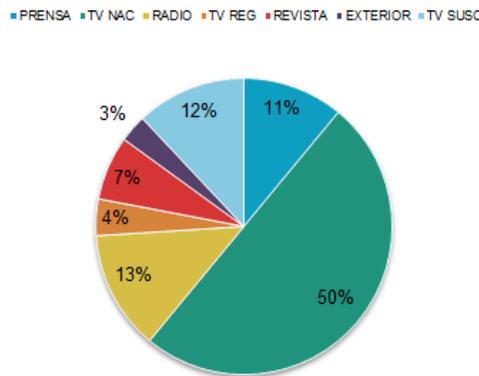
Fuente: IBOPE - Infoanálisis Inversión Semineta procesada por Havas Media Inversión año 2014 (Ene-Nov) 2015

Miles (000)

De igual modo como se observa en la figura 4, el mayor porcentaje en inversión se lo lleva prensa con un 50%, seguido de radio con un 13%, siendo estos, medios que generan credibilidad en la audiencia y permiten segmentación por contenidos. En el caso de radio, este medio permite a los anunciantes tener mayor frecuencia, que puede traducirse en recordación para las marcas.

Figura 4.

Distribución de medios principales anunciantes sector automotriz.



Fuente: IBOPE - Infoanálisis Inversión Semineta procesada por Havas Media Inversión año 2014 – (Ene-Nov)
2015 Miles (000)

1.4. RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR

La historia del sector automotriz en Colombia, más específicamente el de las motocicletas, se remonta a los años 60’s cuando Coltejer una de las textileras más importantes del país y una de sus filiales más importantes Furesa (Fundiciones y repuestos S.A.), dedicada a la fabricación de partes y repuestos para maquinaria textil, ven la oportunidad de incursionar

gracias al desarrollo tecnológico del sector, en la fabricación de telares y máquinas cortadoras de césped. Más adelante, se interesan por desarrollar autopartes y crear una ensambladora de vehículos, teniendo en cuenta que en Colombia había una gran falencia en el sector automotriz, por la falta de oferta de vehículos más asequibles a un público más popular de la población, Furesa contactó a la empresa francesa Renault, con la que llegaron a un acuerdo para ensamblar vehículos de esa marca y fue así como nació Sofasa.

Furesa siguió investigando sobre desarrollo de nuevos vehículos populares y fue de esta forma como se pensó en las motocicletas, basados en el crecimiento y desarrollo que tenía este mercado en países como Asia y que en la época, este tipo de transporte no era muy común en las ciudades colombianas. La única ensambladora en el país que existía para ese entonces, era Auteco bajo la marca Lambretta. Para el año 1975, fue aprobado por Coltejer y Furesa, el esamble de la marca japonesa Yamaha, con un estimado de ventas de 800 motos al año.

El principal problema que se presentó fue la comercialización de un producto desconocido y poco utilizado por los colombianos, por lo que se ingeniaron una especie de “estudio de mercadeo”, saliendo a recorrer el país y evaluando que tan viable era en la topografía local. Los primeros modelos ensamblados fueron la DT-125 / 175 y otra de calle, la RS100. Las motos crearon gran impacto y gracias a varias mejoras a través del tiempo, se convirtieron en las más rápidas, tanto así que fueron utilizadas en competencias deportivas. (Bolívar, 2014)

Más tarde y gracias a la apertura económica que enfrentó el país en los años 90 durante el gobierno de Cesar Gaviria, el país comenzó a globalizarse por seguimiento de tendencias mundiales y logró darle un giro a las dinámicas del mercado, cambiando la forma de hacer

empresa en Colombia y permitiendo la entrada de nuevos inversionistas gracias a la reducción arancelaria que facilitaría la firma de nuevos tratados de libre comercio. (Dinero.com, 2013)

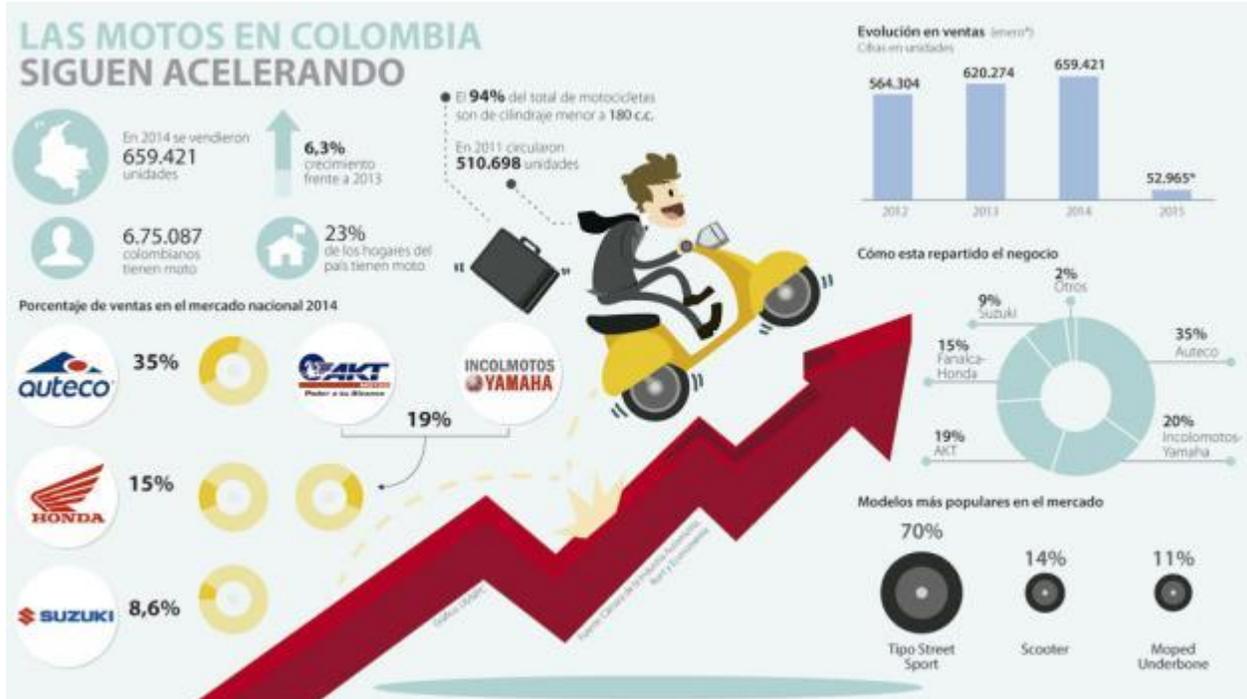
Es así como gracias al desarrollo acelerado de esta industria, a lo económico de su mantenimiento y a las falencias en el transporte público de las ciudades colombianas, que las motos se han convertido en el medio de transporte líder en el sector automotriz, permitiendo que los fabricantes e inversionistas vean estas ventajas del mercado colombiano para instalar sus plantas de ensamblaje en el país y crecer aún más el mercado.

Con esto en mente, Colombia ocupa uno de los principales lugares en Latinoamérica después de Brasil en la venta de motocicletas, donde del total de unidades vendidas, el 90% es de ensambladoras tradicionales como: Honda, Kawasaki, Suzuki y Yamaha, mientras que el 10% restante del mercado está siendo ocupado por motos orientales ensambladas en el país como: Jincheng, Hyosung, Jialing, AKT entre otras. (Vargas, 1997)

Entendiendo que el mercado es dinámico y atractivo para nuevos inversionistas, el mercado colombiano se ha inundado de nuevas marcas, donde el líder en ventas es Auteco con el 35% del total, seguido por AKT y Yamaha con el 19% y Honda con el 15%. (Olviarez, 2015)

Figura 5.

Las motos en Colombia siguen acelerando



Fuente: Copyright 2015 http://www.larepublica.co/auteco-y-yamaha-son-los-1%C3%ADderes-en-la-venta-de-motocicletas_237486

Otro de los factores relevantes en el crecimiento de esta industria es el cambio del uso, pues actualmente gran parte de los compradores de las motocicletas lo hacen para usarla como medio de trabajo (21,6% del total de los compradores), a diferencia del 72,5% que la usa solo para transportarse. Además, la fácil financiación donde no es necesario tener historia crediticia ha permitido que personas de los estratos 1 y 2 que ganan menos de dos salarios mínimos tengan la posibilidad de acceder a ellos. (Delgado, 2013)

El gran despliegue publicitario, ha permitido impulsar las ventas los principales anunciantes donde costos como SOAT, tarjeta de propiedad y revisión técnico mecánica vienen incluidos en el valor final de la moto y accesorios como casco y chaleco elementos que las marcas ofrecen como un valor agregado.

Por otra parte, el interés de las mujeres por estos vehículos tipo Scooter (automáticas), ha permitido que el segmento se amplíe, pues actualmente 1 de cada 4 conductores es mujer, además de ser el público más joven entre los 27 a 35 años el principal interesado en este producto. (Delgado, 2013).

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

2.1. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA MISIÓN

“Lograr desarrollar la experiencia del motociclismo puro, generando una conexión con los sentidos al nivel que lo interiorice el usuario. Crear una experiencia de vida auténtica y real, a través de la conexión entre la moto, el terreno y el motociclismo donde el pilar es la calidad. No es únicamente correr sino la experiencia alrededor de esto, es la esencia y no el exceso”. (Royal Enfield, 2016).

Revisión:

Aunque la misión de Royal Enfield está construida a nivel global, se adapta al mercado local, pues desde sus inicios fue pensada como una marca que más que vender motos inspiraba en sus usuarios un estilo de vida, es por esto que la misión está bien encaminada hacia este objetivo, pues pretende conectar a través de los sentidos, a su público con la experiencia de conducir una motocicleta de la categoría en la que se encuentra la marca.

Esta misión se ve reflejada tanto en el diseño diferencial de las motos, como en la experiencia que se vive en los puntos de venta y en los riders, que organizan para crear una comunidad de motociclistas, además de la indumentaria y los accesorios con los que buscan generar un vínculo más estrecho y emocional con la marca.

En conclusión, aunque la misión está enfocada de acuerdo a la filosofía de la marca, esta debe ser más realista, medible y alcanzable, además de involucrar todas las áreas funcionales de la compañía, según el autor José María Melgar Callejas. También es importante resaltar que la misión actual de Royal Enfield, está concebida desde una perspectiva más idealista y que según el autor citado debe ajustarse más a la situación de los mercados actuales a los que correspondan las marcas. (Melgar Callejas)

2.2. DEFINICIÓN / REVISIÓN DE LA VISIÓN

“En 2017 Royal Enfield, será la marca número 1 de gama media a nivel mundial, vendiendo 700.000 motos y conquistado 10 mercados internacionales, será un icono aspiracional y accesible”. (Royal Enfield, 2016).

A diferencia de la misión, la visión de la compañía debe ajustarse al mercado Colombiano, ya que la marca está en etapa de introducción, y el primer paso debe ser conquistar el mercado para luego convertirse en el líder, la que está definida actualmente tiene un enfoque más global, por lo que se propone una visión más ajustada al panorama situacional de la marca:

“En 2019 Royal Enfield será la marca líder en el segmento medio de motocicletas, conquistando nuevos mercados del territorio colombiano. Además de crear una estrecha conexión con su público que le permitirá consolidar una comunidad reconocida en el ámbito local de motociclistas”.

2.3. DEFINICIÓN / REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS

SER EICHER:

- Ser ético: Ser legal y socialmente comprometidos con los consumidores
- Ser abierto y diverso: Ser transparente en pensamiento y acción, abierto a la gente y a las ideas.
- Ser críticos, sin prejuicios: Tomar acciones basados únicamente en los méritos de las acciones.
- Ser secular y apolítico: No discriminar basados en la religión, no apoyar ninguna idea política como compañía.
- Ser empoderado: Medir las oportunidades, tomar riesgos y aprender de los errores.

VIVIR LA MARCA:

- Ser únicos: La marca une a los hombres, la máquina y el terreno, a través de una experiencia única al correr, no solo a través de los sentidos.
- Dejar un legado en el tiempo: Celebrar el trabajo manual de los hombres como un trabajo noble hecho con la combinación de lo clásico y lo moderno.

- Llevar un espíritu de influencia sobre las motos, los recorridos y la comunidad de los motociclistas, a través de la personalización, restauración y relaciones con la comunidad a la que pertenecen.
- Sonido interior: La marca enciende en el motociclista un estilo de vida para ser mas autentico, conectándolo con el sonido de la moto a través de los instintos y las entrañas.

FEROZMENTE ÚNICO:

- El mundo de David y Goliat: Siempre nos inspiramos en el estilo de David para crear nuestras fortalezas, identificando oportunidades sin ser conformistas, aunque se nos haga largo el camino.
- Las diferencias no importan: Invertimos tiempo, energía y capital, en áreas que importan verdaderamente para nuestros corredores, no seguimos convencionalismos, siempre nos retamos cambiando las reglas de juego.
- Ser inteligentemente diferente: No solo vendemos motocicletas, si no el estilo de vida que gira en torno a ellas: accesorios, partes y vestuario; queriendo darle un valor agregado al cliente.

SABEMOS QUE NO HAY LÍMITES:

- Estamos abiertos a las ideas de las personas e industrias diferentes, potenciamos nuestro ecosistema entendido a través de la colaboración y la co-creación.
- Más que una organización, nos comportamos como un organismo. (Royal Enfield, 2016).

En relación con la misión y la visión de Royal Enfield, los valores corporativos están acordes al estilo que le imprime la marca a todo lo que hace, a su gente, filosofía y al producto como tal que es lo que realmente vende la empresa.

En otras palabras, esta marca tiene sus objetivos bien definidos, que están basados en unos valores globales que están claros desde su concepción y que como se dijo anteriormente, están interiorizados por las personas que hacen parte de la compañía, según palabras de su country manager, ya que como ellos lo expresan, “no venden una moto sino un estilo de vida.”

2.4. ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA

La estrategia competitiva de la marca Royal Enfield está encaminada en ofrecer un producto de alta calidad, que cumpla con los estándares del mercado y que a pesar de ser percibida como una marca aspiracional, sea dirigida a un mercado masivo.

Basándose en la teoría de Michael Porter y sus estrategias competitivas, se puede concluir que la estrategia de la marca está encaminada a la diferenciación, puesto que ofrece un producto que se percibe como único por sus atributos y tiene como uno de sus principales objetivos conquistar un nuevo mercado que lo perciba como superior a la competencia, tanto en el precio como en la oferta de valor. (Castro, 2010)

La estrategia competitiva de esta empresa basada en la diferenciación, se evidencia en el diseño de sus productos, accesorios y puntos de venta, además de la fuerza que hace en términos

de mercadeo enfocada a fidelizar los clientes, a través de las comunidades que se crean en torno a las motos, en los riders y demás eventos que reúnen a los usuarios de la marca Royal Enfield.

3. MARCO TEÓRICO

En este capítulo se presenta la ampliación del tema de mercado de las motocicletas y su participación en Colombia, se define el concepto de globalización; se tratan temas de plan de mercadeo, como Segmentación de mercado, Diferenciación y Posicionamiento, y por último se abordan algunos elementos de investigación de mercados, como sistemas de investigación de mercados (SIM), investigación cualitativa y etnografía, todos relacionados al desarrollo del trabajo.

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

Para empezar a abordar los temas de interés para el desarrollo del plan de mercadeo para la empresa Royal Enfield, se hablará desde lo macro hasta lo micro, para lograr contextualizar de manera clara los conceptos necesarios para dicho plan:

Globalización de mercados

En los últimos años y gracias a los avances tecnológicos y a la necesidad de abrir los mercados nacionales, ha nacido el concepto de globalización, donde las barreras cada vez se hacen más invisibles y le permiten al mundo estar más conectado, este fenómeno se evidencia en diferentes dimensiones de la vida: social, política y económica.

Concretamente hablando de globalización económica, esta se entiende como la integración de las economías nacionales con las internacionales, a través de distintos mecanismos que les permiten a los países integrar conocimientos y optimizar procesos para que sean cada vez más productivos, dentro de estos mecanismos se encuentran: “el comercio de

bienes y servicios; los movimientos de dinero entre países en busca de rentabilidad financiera o para la creación de empresas en el sector productivo; los flujos internacionales de trabajadores y de personas en general; y, por último, los flujos de tecnología”. (Reina, Zuluaga, & Roso, 2006)

Aunque muchos autores afirman que éste es un fenómeno del siglo XX, éste se ha venido presentando desde los siglos XV y XIX durante el proceso de colonización y conquista por parte de los países europeos, donde el objetivo era el crecimiento del comercio de bienes y servicios, buscando obtener materias primas de mejor calidad, metales preciosos nativos de las colonias americanas y acrecentar sus empresas consolidándose en otros mercados diferentes a los propios. (Reina, Zuluaga, & Roso, 2006)

Es así como en la actualidad y como consecuencia de dicho fenómeno que aparecen las empresas transnacionales o multinacionales, las cuales son consideradas como las principales agentes de la globalización, caracterizadas por integrar la producción tecnológica, los mercados, los flujo comerciales y financieros y donde las decisiones políticas de cada país afectan su funcionamiento, así mismo estas empresas, entre ellas acumulan gran parte de la actividad económica del mundo, lo que lleva a una amplia capacidad de gestión mundial. (Viteri, 2012)

Otra manera de expandir las grandes organizaciones es por medio de la internacionalización de su producción, donde se tiene como principal objetivo obtener mano de obra de mayor calidad a menor precio, lo que permite optimizar los recursos y lograr productos de mejor calidad.

Teniendo en cuenta lo anterior, las empresas implementan diferentes estrategias para descentralizar sus actividades de producción por diferentes circunstancias: cercanía con el

cliente, acceso a materias primas de mejor calidad, incentivos fiscales, reducción de costos de transporte, calidad en mano de obra, reducir los riesgos, entre otras. De todas formas sea cual sea el motivo de dicha decisión, esta siempre debe estar alineada con la estrategia competitiva internacional. (Claver & Quer, 2000)

Mercado de ensamblaje

Así mismo y enfatizando el tema anterior, se identifica otro tipo de mercado que surge gracias a la globalización y es el mercado de ensamblaje, encontrado principalmente en la industria automotriz. Este tipo de mercado se caracteriza por tener un punto de encuentro de las partes que componen un vehículo, fabricadas en varias partes del mundo, pero que son armadas y comercializadas en un lugar específico.

Aunque este tipo de mercado ofrece ventajas competitivas a las empresas, tiene variables en contra como la competitividad nacional en términos de producción, la desgravación arancelaria, el aumento de la tasa de cambio, los altibajos en los costos de importación de insumos y las condiciones, tanto geográficas como de infraestructura que afectan las condiciones de logística y transporte del producto. (El país, 2014)

Sabiendo esto, las políticas locales se encargan de regular cada vez más este tipo de mercados, con el fin de cuidar la economía nacional, creando aranceles que en el caso de los vehículos son los más altos, y condicionando la entrada de nuevos competidores.

A pesar de esto, el mercado colombiano es muy apetecido por los inversionistas internacionales, dadas las garantías jurídicas y beneficios que ofrece, teniendo en cuenta que es

un mercado en crecimiento y que tiene una ubicación geográfica privilegiada entre dos océanos, facilitándole la operación logística. (Dinero.com, 2014)

Por último y dadas las condiciones mencionadas anteriormente, Colombia se ha logrado posicionar como el segundo país que mayor cantidad de motos ensambla después de Brasil, teniendo a los mayores productores internacionales como Auteco, Honda, AKT y que con la llegada de Hero, el mayor productor mundial, logra expandir sus bondades para hacerse cada vez más atractivo para inversionistas internacionales. (<http://wp.presidencia.gov.co/>, 2015)

Según datos de la ANDI, del total de motocicletas vendidas en 2015, el 89% son ensambladas en el territorio nacional, mientras que el 11% son importadas. (ANDI, 2015)

Las motos en Colombia

Dado el auge de las motocicletas en el país, este mercado ha logrado crecer de manera abismal durante los últimos 3 años, convirtiéndose en uno de los principales generadores de empleo directo e indirecto, pues el 17% de las partes de las motos, deben ser fabricadas por proveedores nacionales. (eltiempo.com, 2014)

Adicional a esto, este sector se caracteriza por ser dinámico, pues debido a su variedad de línea de productos, tiene la capacidad de dirigirse a diferentes tipos de público, es conocido como sector “punta de lanza” del desarrollo económico y social, debido a sus múltiples influencias sobre una alta gama de campos de la actividad industrial, gracias a sus aportes a la innovación y los altos estándares de tecnología, se posiciona como uno de los sectores líderes y uno de los impulsores de la economía nacional. (ANDI, 2015)

Teniendo en cuenta el público al que se dirigen los productos, sus características técnicas y sus usos, se hace una clasificación en segmentos según las características técnicas de las motos así.

- **Street sport:** con el 63,74% de participación (ANDI, 2015) es caracterizada por ser tipo calle, para desempeño sobre asfalto y para ser rodada especialmente en las ciudades, es usualmente utilizada como transporte o elemento de trabajo, por eso, ofrece como principal beneficio el ahorro de combustible, es liviana y ágil para facilitar su conducción en la ciudad. (AKT, 2015)
- **Scooter:** ocupando el segundo lugar en participación con el 16,1% (ANDI, 2015) es la moto más afín al público femenino, caracterizada por un diseño sencillo y económico, donde los pies van perfectamente cubiertos de los elementos, su principal ventaja competitiva se encuentra en su transmisión sencilla y cómoda que se adapta a la velocidad de la moto y a la aceleración del usuario. (Ruiz, 2015)
- **Moped/Underbone:** con el 12% de participación (ANDI, 2015) tiene como principal atributo su diseño, caracterizado por ser simple y asemejarse al de un triciclo, son livianas, pequeñas y su transmisión es semiautomática, es decir, no tienen embrague manual. (Guerrero, 2011)
- **Enduro- On/Off:** Con el 6,9% de participación (ANDI, 2015) son motocicletas caracterizadas por transitar eficientemente, tanto en carreteras pavimentadas como destapadas, es por eso que su diseño es más completo con farolas, direccionales, tacómetro, velocímetro entre otros, diseñadas especialmente para viajes largos y dirigidas a un público aventurero y arriesgado. (Guerrero, 2011)

Teniendo en cuenta la anterior participación, se puede concluir que el mercado de las motos en Colombia es liderado por aquellas que le dan una solución de movilidad a los usuarios y que además son una herramienta de trabajo, convirtiéndose en la principal fuente de ingresos de las familias colombianas. (ANDI, 2015)

En cuanto a la participación por ciudades, Bogotá y Medellín por ser las ciudades que mayor número de población concentran, se llevan el 9,95% y el 8,04% del total de la participación. (ANDI, 2015)

Por otra parte, las marcas líderes en el mercado colombiano son en su orden:

1. Autotécnica Colombiana S.A – AUTEKO (marcas Kawasaki, Bajaj, Kymco, KTM y Victory)
2. Honda – Fanalca S.A (Marca Honda)
3. Incolmotos – Yamaha (Marca Yamaha)
4. Suzuki S.A (Marca Suzuki)
5. CORBETA (Marcas AKT, TVS y Royal Enfield)
6. AYCO (Marca AYCO)
7. Hero Motocoro (Marca Hero)

Todo lo anterior permite concluir que, el mercado de las motos en Colombia se ha democratizado, gracias a las facilidades de pago que se le ofrecen a los usuarios, donde cada vez

es más fácil acceder a un crédito de vehículo y en la mayoría de los casos, entregan la moto solo con la cédula. Esto ha suscitado que las calles de Colombia estén inundadas de motos, donde los índices de accidentalidad se han incrementado casi en un 25% respecto al 2015, y donde se ve la necesidad de crear una conciencia en los usuarios frente a las imprudencias en las calles y del mismo modo, ha generado una gran inquietud en las secretarías de movilidad, las cuales han considerado crear un carril exclusivo para motos. (Cooper, 2016).

3.2. TEORÍA SOBRE EL PLAN DE MERCADEO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Segmentación de Mercados

Según Lambin, Gallucci y Sicurello, una de las decisiones estratégicas más acertadas en el planteamiento del plan de mercadeo es la segmentación, pues en este punto se define el mercado de referencia al que se quiere llegar y se eligen los segmentos a los que se desea apuntar con dicha estrategia, esta elección define la participación del mercado total en grupos de clientes con comportamientos o motivaciones similares, que a su vez abre diferentes oportunidades en el mercado. (Lambin, 2009, pág. 150)

También en palabras de Fernández Valiñas, en mercadeo siempre debe iniciarse por evaluar el segmento y determinar un mercado meta, solo a partir de este análisis se puede determinar a futuro si los objetivos y las estrategias a desarrollar, están acordes al segmento elegido. Los conceptos de segmentación han evolucionado y ahora deben ser evaluados desde una perspectiva mucho más psicográfica que demográfica pues, aunque esta última permite ubicar al segmento en un espacio determinado, no permite evidenciar el comportamiento del consumidor, como la psicográfica, que determina perfiles de comportamiento y preferencias

específicas y hace que los mensajes lleguen de manera más personalizada al mercado meta. “No es posible estudiar y satisfacer a todos los seres humanos por lo que deben ser agrupados por características o necesidades comunes”. (Valiñas, 2007, págs. 29, 50)

Variables de Segmentación:

Para elaborar una correcta segmentación según Fernández Valiñas, existen 4 principales grupos de factores para segmentar un mercado, que se ilustra en la siguiente tabla:

Tabla 1:

Variables de segmentación

VARIABLE DEMOGRÁFICAS	VARIABLES GEOGRÁFICAS	VARIABLES PSICOGRÁFICAS	VARIABLES DE USO
Edad	Unidad geográfica	Grupos de referencia	Frecuencia de uso
Sexo	Condiciones geográficas	Clase social	Ocasión de uso
Nivel Socioeconómico	Raza	Personalidad	Tasa de uso
Estado civil	Tipo de población	Cultura	Lealtad
Nivel de instrucción		Ciclo de vida familiar	Disposición de compra
Religión		Motivos de compra	
Características de la vivienda			

Fuente: Elaboración propia, información tomada de (Valiñas, 2007)

Adicional a estas variables, Lamb destaca la importancia de la segmentación como la ayuda a las empresas para definir con mayor precisión las necesidades y deseos de sus clientes, además de facilitar a los mercadólogos cómo definir con mayor exactitud unos objetivos de marketing medibles y alcanzables, y asignar mucho mejor los recursos para las estrategias planeadas. Las bases para segmentar mercados se deben elegir concienzudamente, ya que una estrategia de segmentación equivocada puede traer pérdidas significativas para la compañía que la está realizando. Es posible segmentar mercados utilizando una sola variable como sexo, edad,

clase social, frecuencia de uso o religión entre otras; estas tienen como ventaja que son más fáciles de aplicar que la segmentación con múltiples variables, pero puede ser menos precisa. La tendencia actual es usar el mayor número de variables posibles para lograr una segmentación mucho más precisa y que arroje resultados más certeros para ser utilizados en la mezcla de mercadeo. (Charles W. Lamb, 2011, pág. 262).

Diferenciación

Después del proceso de segmentación, llega el momento de establecer cuál será la estrategia que diferenciará a la empresa de las demás del mismo sector del mercado, la estrategia de diferenciación como su nombre lo expresa, está basada en crear diferencias en la oferta de productos o servicios que ofrece una marca a través de la creación de características o atributos percibidos como únicos y valorados por los consumidores según el sector al que el producto pertenece. (Martínez Pedrós, 2012, pág. 135)

Figura 6:

Actores de Diferenciación

ACTORES DE DIFERENCIACIÓN
<ul style="list-style-type: none">• Prestigio o imagen de marca (automóviles Mercedes, electrodomésticos Bosch, diseños de Armani, etc.).• Tecnología (televisores Bang & Olufsen, equipamiento de camping Northface, etc.)• Innovación (productos de cosmética Loreal).• Características (Harley Davidson, etc.).• Servicio al cliente (almacenes El Corte Inglés, etc.)• Red de distribución (compañías de telefonía móvil, coca-cola, etc.).

Fuente: (Martínez Pedrós, 2012, pág. 135)

La diferenciación protege ante la competencia, incrementa los márgenes de ganancias de la compañía, ya que fideliza clientes al reducir las alternativas de compra al tener menos posibilidades de productos sustitutos que los de la competencia, reduce el poder de los proveedores al participar en el proceso de elaboración de productos sumamente diferenciados. (Martínez Pedrós, 2012)

Según Marketing Publishing Center, la diferenciación va de la mano de la segmentación, considera que una oferta es diferente cuando se compara con otras ofertas que se comercializan en un mismo rango de precios y aún así el consumidor la prefiere, teniendo en cuenta rasgos como: aspectos físicos, disponibilidad, servicios ofrecidos, usos secundarios y terciarios e imagen de los productos en el mercado. La diferenciación se fundamenta en dos aspectos claves:

- Que la característica diferencial sea ÚNICA en el producto (que ninguna otra oferta lo posea).
- Que tenga implícita alguna característica clave en la decisión de compra del consumidor.

En otras palabras no basta con poseer una característica distinta sino que además lleve al convencimiento de la compra por parte del consumidor, esto se logra con mayor facilidad cuando la oferta está dirigida a un nicho y no pretende satisfacer las necesidades de todo un mercado. (Publishing, 2008)

Para poder implementar estrategias de marketing adecuadas y a la medida, es fundamental tener un conocimiento acertado del cliente y de la competencia, saber qué busca el consumidor del producto, si este satisface las necesidades que el consumidor busca, cuáles son las ventajas que el producto tiene frente a la competencia y dónde podría tener clientes

potenciales. Para esto es importante conocer los diferentes tipos de estrategias de diferenciación que existen según los autores Philip Kotler y Kevin Lane:

Diferenciación de Productos:

- **Forma:** Tamaño, conformación o estructura física.
- **Características:** Son las funciones complementarias que ofrecen los productos como complemento de la función básica, estas dependen de cada empresa y se pueden evaluar a partir del valor que tengan para el cliente con respecto a los costos en que incurra la empresa para ofrecerlos.
- **Personalización:** Es la capacidad que tienen las empresas de individualizar sus productos y satisfacer las exigencias de cada uno de sus clientes, además de los medios utilizados para llevarlo hasta ellos.
- **Calidad de resultados:** Es el nivel que alcanzan las principales características de los productos, brindar a los consumidores más calidad por menos dinero.
- **Calidad de ajuste:** Es el grado de homogeneidad en la producción de los productos y en el valor percibido que se le da al consumidor.
- **Durabilidad:** El ciclo de vida de un producto en condiciones naturales que corresponda al tiempo esperado por el consumidor.
- **Fiabilidad:** Es la seguridad de que el producto tendrá buen funcionamiento dentro de un tiempo específico, los consumidores usualmente están dispuestos a pagar más por productos con estas características.

- Posibilidad de reparación: Facilidad de arreglo cuando un producto presenta mal funcionamiento, en el que el cliente tenga que invertir lo menos posible para su reparación.
- Estilo: Es la característica distintiva y sensitiva que crea un producto para un consumidor, es difícil de copiar. (Kotler & Keller, 2012)

Diferenciación de Servicios:

- Facilidad de pedido: Se refiere a la facilidad que tenga para el consumidor pedir un requerimiento a la empresa (pedido), este puede ser a su vez on-line a través de su página web.
- Entrega: Se refiere a la distribución de los productos hasta llegar al cliente final, velocidad, precisión y cuidado en el proceso de entrega.
- Instalación: Se refiere a la logística realizada para ubicar el producto en una ubicación específica requerida por el comprador.
- Asesoría y capacitación a clientes: Se refiere más al servicio post-venta para capacitar a los compradores y darles soporte sobre los servicios o productos adquiridos.
- Mantenimiento y reparación: Contribuye a que los clientes mantengan los productos comprados en un buen estado.
- Devoluciones: Capacidad de restitución que tienen los compradores, de no estar completamente satisfechos con los productos, hace parte de la actividad de todos los negocios y la meta de todas las empresas es tener las menores devoluciones posibles. (Kotler & Keller, 2012)

Posicionamiento

Por último y teniendo en cuenta que después de delimitar el segmento y la estrategia diferenciadora con la que competirá la empresa en el mercado, uno de los principales objetivos del marketing es el posicionamiento, definido por Lamb como el proceso que determina la percepción que los consumidores tienen de una marca o un producto, y el lugar que este ocupa en su mente, respecto a los productos de la competencia. En gran parte de esto depende la mezcla del marketing que se quiera implementar, para que las estrategias sean efectivas, se debe evaluar en qué posición están los productos de la competencia y de acuerdo a esto elegir la posición que se quiere tener en el mercado para que pueda tener un mayor impacto.

En este orden de ideas, la diferenciación de productos es una de las estrategias de posicionamiento más utilizadas por las marcas para distinguirse de sus competidores, estas pueden ser reales o percibidas. Entre las bases para lograr posicionamiento están: atributo, precio y calidad, uso o aplicación, usuarios del producto, clases de productos, competidores y emociones. En ocasiones las marcas o empresas deben acudir al reposicionamiento para modificar percepciones que adquieren los consumidores con respecto a los productos de la competencia y errores de posicionamiento, además con el fin de re potencializar los mercados de lento crecimiento. (Charles W. Lamb, 2011, pág. 283)

El posicionamiento y la ventaja competitiva

Una empresa debería tener la capacidad de decidir a qué segmento llegar y qué lugar desea ocupar en dicho segmento. El posicionamiento habla de los beneficios únicos de las marcas y la capacidad de ser diferentes en la mente de los consumidores, teniendo en cuenta que estos están

cada vez más sobrecargados de información de productos y servicios, y no reevalúan sus decisiones cada vez que compran, estos posicionan productos en sus mentes sin la ayuda de los mercadólogos, la labor de estos es no dejar la posición de los productos en sus mentes al azar, sino más bien basados en planes estratégicos que den a los productos la mayor ventaja competitiva posible y una posición privilegiada en sus mentes.

El posicionamiento está basado en 3 pasos:

1. Identificar potenciales ventajas competitivas y construir estrategias a partir de estas.
2. Seleccionar ventajas competitivas adecuadas.
3. Escoger una estrategia de posicionamiento general.

Después de estos 3 pasos la empresa debe llevar al mercado de manera acertada la posición seleccionada con las estrategias a implementar. (Kotler & Armstrong, 2007).

Posicionamiento de la marca frente a la competencia

Según el autor Lambin, existen 3 principales tipos de estrategias de diferenciación: de producto, de precio y de imagen.

1. Diferenciación de producto: Es el modo más clásico, se basa en propagar beneficios intrínsecos del producto como: rendimiento, durabilidad, confiabilidad, diseño, entre otros. Ejemplo: Duracell (durabilidad), Toallas Nosotras (confiabilidad).
2. Diferenciación de precio: Es una de las características más fuertes para algunas compañías que las diferencia de la competencia, estas estrategias de precio son: precio

más alto en su categoría (perfume Gucci), mayor valor del dinero (muebles Ikea) y menor precio de la categoría (aerolínea Viva Colombia).

3. Diferenciación de imagen: Aplica para algunos sectores donde la diferenciación nos está dada en características tangibles, un cierto “estatus” diferencia la marca de la competencia (cada marca logra un territorio). Un ejemplo de esto es el sector de bebidas alcohólicas y cigarrillos. Es en este tipo de diferenciación donde podría ubicarse la marca Royal Enfield, ya que los consumidores no compran una moto, sino más bien un estilo de vida. (Lambin, 2009, pág. 254)

3.2.1. PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO

Investigación de mercados.

La investigación de mercados tiene como principal objetivo evaluar los factores del entorno que tienen influencia en el quehacer de una organización y permite, en muchas ocasiones, identificar variables de riesgo para así anticiparse y evitar el caos.

Esta herramienta es de gran ayuda para evaluar las posibilidades de lanzamiento de un producto innovador, para crear estrategias exitosas y programas de acción alrededor de ellas, basándose en el análisis de las variables del entorno, la competencia y los segmentos del mercado elegidos. En este proceso, las fuentes de información no necesariamente están en el entorno, sino que el análisis de datos internos puede ser el punto de partida para evaluar la situación actual de marketing. (Kotler & Keller, 2012)

Según Malhotra la investigación de mercados se realiza en dos casos: cuando se desea identificar un problema o cuando se quiere dar solución a uno ya detectado, para ambos casos, este proceso brinda información relevante para tomar decisiones de mercadeo. (Malhotra, 2008).

En conclusión, la investigación de mercados permite recopilar toda la información bajo un enfoque objetivo y sistemático, que lleva a la identificación de variables claves para el éxito de un negocio, permite tomar decisiones confiables y costeables para identificar oportunidades de negocio o dar nuevos enfoques a la comunicación con los clientes. (Hair, Bush, & Ortinau, 2010).

Sistemas de información de mercadeo

La investigación de mercados hace parte del sistema de información de mercados (SIM) que se caracteriza por no estar limitado a un problema específico detectado, sino que como su nombre lo indica, es un sistema que se va alimentando de forma continua de la información que proporciona el mercado. Según Malhotra, el SIM es “un conjunto formalizado de procedimientos para generación, análisis, almacenamiento y distribución continuos de la información pertinente entre quienes toman las decisiones de marketing” (Malhotra, 2008)

Por otra parte, los sistemas de información de mercados son desarrollados con el objetivo de comprender las diferentes fuerzas del mercado y así poder anticiparse a los cambios del mercado y aprovechar las oportunidades que el entorno va presentando.

Finalmente, el diseño de esta herramienta se enfoca en las responsabilidades, el estilo y las necesidades de información de quienes toman las decisiones en las organizaciones y su principal fuente de información es la investigación de mercados. (Malhotra, 2008).

Investigación cualitativa

Dentro de la investigación de mercados se encuentran varios tipos, diferenciadas por sus objetivos y fuentes de información, dentro de estas se encuentra la investigación cualitativa, caracterizada por arrojar datos exploratorios de tipo cualitativos que requieren interpretación, dependiente de la experiencia y objetividad del investigador y que debido a su naturaleza requieren de técnicas como la observación, la entrevista a profundidad, las sesiones de grupo, entre otras para aumentar su precisión. (Benassini, 2014)

Teniendo en cuenta lo anterior, se reconoce como principal objetivo de la investigación cualitativa identificar la naturaleza profunda de las realidades, además que permite a los investigadores descubrir verdaderos resultados internos y realizar nuevas perspectivas, se interesa más por conseguir calidad de respuestas que cantidad y a pesar de ser menos estructurada ofrece resultados confiables; depende completamente del investigador, pues este tiene la función de extraer los significados por medio de las respuestas no estructuradas y convertirlas en información. (Zigmund & Babin, 2009)

Para concluir, se sabe que la elección de este tipo de investigación para las ciencias sociales, se hace teniendo en cuenta que estas no son ciencias exactas y que por estar sometidas al comportamiento de los hombres son susceptibles a cambiar rápidamente de acuerdo a los cambios del entorno.

Etnografía

Dentro de las ramas de la investigación cualitativa y basadas en las técnicas antropológicas de investigación, se encuentra la etnografía, entendida como el proceso de trabajo de campo para alcanzar el conocimiento de un tema, teniendo en cuenta un contexto y donde el investigador tiene que convivir con la comunidad para observar y registrar el comportamiento humano para luego describir e interpretar el significado de lo observado, dentro del marco de una hipótesis previamente planteada. (Pujadas, Argemir, & Roca, 2010)

Es importante resaltar que este tipo de investigación es utilizada para analizar las personas en sentido colectivo, por eso se tiene en cuenta para la investigación en curso, ya que se desea analizar la comunidad que se ha congregado alrededor del estilo de vida de la marca Royal Enfield.

Adicional a lo anterior, esta técnica requiere la inmersión del investigador en la comunidad ya sea por observación participante (haciendo parte de la comunidad) o no participante (observando desde afuera) y tiene como principales características: ser un método de campo, personalizado, multifactorial, requerir un compromiso a largo plazo, ser dialógico e integral. (Angrosino, 2012).

Para concluir, la importancia de este tipo de investigación en las ciencias sociales, recae en el análisis del individuo cuando se encuentra en comunidad y la relevancia que tiene la cercanía que se establece entre el investigador y el objeto de estudio.

4. ETAPA DE ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A continuación, se detalla el análisis estratégico del entorno para la marca Royal Enfield y se estudian sus principales competidores, pertenecientes al sector automotriz del ensamble de motocicletas.

4.1. DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO

Para identificar los factores claves de éxito de la marca Royal Enfield, se debe mirar adentro del negocio, establecer cuáles son las características que distinguen el producto y cuáles son los componentes que domina a plenitud para crear ventaja competitiva, además se pretenden identificar debilidades y desventajas del producto con respecto a las de sus competidores, para lo cual se compara la marca con dos de sus principales competidores, en la siguiente matriz del perfil competitivo; por la similitud de los procesos, precios y prestaciones en la gama media de motocicletas.

Tabla 2:

Matriz del perfil competitivo

MATRIZ DEL PERFIL COMPETITIVO							
		ROYAL ENFIELD		AUTECO		INCOLMOTOS-YAMAHA	
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
Calidad del producto	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6
Diseño de las motocicletas	0,20	4	0,8	3	0,6	4	0,8
Servicio post-venta	0,10	2	0,2	3	0,3	3	0,3
Respaldo de la marca / Mantenimiento	0,10	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Participación en el mercado	0,10	2	0,2	4	0,4	3	0,3
Fidelización del cliente	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Desarrollo y tecnología nuevos productos	0,10	2	0,2	3	0,3	4	0,4
Experiencia de marca	0,10	4	0,4	2	0,2	3	0,3
	1,00		2,9		3,0		3,55

Calificación: 4 Mayor fortaleza / 3 Menor fortaleza / 2 Menor debilidad / 1 Mayor debilidad

Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido por la marca Royal Enfield es 2,9, lo que la deja muy por debajo de sus dos principales competidores, Auteco que tuvo un resultado de 3,0 con su participación en el mercado como su principal fortaleza, e Incolmos Yamaha con una calificación de 3,55, lo que indica que esta última tiene un mejor perfil competitivo; notándose que sus mayores fortalezas son la calidad de sus productos, el diseño de sus motocicletas, el respaldo y mantenimiento de la marca, y el desarrollo y la innovación en sus productos, por lo que se concluye que Royal Enfield para competir con ambas marcas debe aumentar la participación en el mercado, desarrollar nuevos productos que enganchen nuevos consumidores en el segmento medio y

mejorar el servicio de mantenimiento y postventa con más puntos de atención a nivel regional y nacional, que permitan la expansión de la marca en Colombia.

Tabla 3:

Cuadro de justificación matriz perfil competitivo.

CUADRO DE JUSTIFICACIÓN			
FACTORES CLAVES DE ÉXITO	ROYAL ENFIELD	AUTECO	INCOLMOTOS-YAMAHA
Calidad del producto	3 Tiene el apoyo de la marca Corbeta en Colombia, lo que le da garantía de calidad.	3 Motocicletas de excelente calidad, con el respaldo Auteco.	4 A través de una cultura de alto desempeño y el uso adecuado de los recursos, buscan satisfacer las necesidades de sus clientes y usuarios. Desde junio de 2001 están certificados con la norma ISO 9001. (incolmotos-yamaha.com.co)
Diseño de las motocicletas	4 Diseño clásico, único y evocador que engancha a sus compradores.	3 Los atributos tecnológicos, técnicos y de diseño de cada uno de sus modelos responden a un estilo propio de la marca. (www.auteco.com.co)	4 Explora las posibilidades de la motocicleta como vehículo a través de innovación tecnológica y la evolución en diseño, que lo hacen atractivo para fidelizar sus consumidores. (incolmotos-yamaha.com.co)
	2	3	3

Servicio post-venta	Red de soporte muy pequeña, frente a la de los competidores.	Es el importador más grande de repuestos de motocicletas en Colombia, con más de 45.000 referencias originales y especiales, y con puntos de venta a nivel nacional. (www.auteco.com.co)	Venta de repuestos y centros de servicio, consolidando así una amplia red en todo el país, que recibe capacitación, asesoría y soporte. (incolmotos-yamaha.com.co)
Respaldo de la marca / Mantenimiento	2 Mantenimiento fácil y económico, en comparación con motocicletas de la misma gama. Faltan más puntos de atención a quienes ya poseen una moto de la marca.	3 Posee más de 310 puntos de venta, 380 Centros de Servicio Autorizado y más de 1.120 puntos de Venta de Repuestos, con presencia en más de 270 ciudades y municipios de Colombia. (www.auteco.com.co)	4 Cuentan con una amplia red de almacenes de repuestos y servicio técnico autorizado en cada rincón de Colombia.
Participación en el mercado	2 No ha desarrollado toda su capacidad.	4 Gracias a su experiencia ha logrado acaparar gran parte del mercado.	3 Es la segunda marca más vendida en su categoría.
Fidelización del cliente	3 Clientes felices y satisfechos de tener el producto.	3 Con sus diferentes marcas, poseen una moto para cada persona.	3 Una marca cercana a su público objetivo.
Desarrollo y tecnología nuevos productos	2 Portafolio limitado de productos.	3 Única ensambladora multi-marca, que ofrece a sus usuarios múltiples opciones de transporte en el segmento de gama	4 La tecnología empleada convierte a esta marca en una de las más modernas de Colombia en ensamble de

		media.	motocicletas.
Experiencia de marca	4 Royal Enfield es más que motos, es un sentimiento de pertenencia a una comunidad exclusiva, apasionada y con un estilo propio. Una de las más grandes comunidades de rides en el segmento medio.	2 Una marca siempre dispuesta a responder a las necesidades y expectativas de sus clientes	3 Marca creada para todos los amantes de las motos, las aventuras y experiencias.

Fuente: Elaboración propia

4.2. ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO (ANÁLISIS PESTEL)

- **FACTORES POLÍTICOS:**

El factor político, afecta el sector de gran manera, el impacto que tiene la reforma tributaria para la industria, así como el proceso de paz y la actitud de los colombianos frente a un escenario de pos conflicto, que puede generar incertidumbre y frenar el crecimiento en la industria automotriz, al cual pertenecen las motocicletas.

El sector automotor en general, se está viendo altamente golpeado por la devaluación del peso frente al dólar, por el incremento desmesurado en las tasas de interés que afecta la demanda, ya que un 70% de los productos adquiridos en el sector se hacen financiados y al subir las tasas, estas afectan los precios de los vehículos. Además, las constantes fluctuaciones de la tasa de cambio, son algunas de sus principales preocupaciones al analizar el factor político. (Revista Dinero, 2015).

“Un paso importante que dio el gobierno en la prevención de la accidentalidad en el país es la creación de la Agencia Nacional de Seguridad Vial, que empezó a operar y busca mayor capacitación para los conductores, normas más estrictas en materia de equipos y mayores requisitos a la hora de expedir una licencia de conducción”. (Semana.com, 2014)

- **FACTORES ECONÓMICOS:**

Aunque la economía general del país se ha visto afectada por el alza de las tasas de interés, la industria de las motocicletas ha notado un crecimiento importante, debido a que son consideradas una alternativa de transporte y un artículo de primera necesidad. Son sustitutos de otros medios de movilización, lo que ha influido en que las ventas crezcan año a año.

Otros factor que afecta el crecimiento de marcas como Royal Enfield, es la entrada de marcas sustitutas, debido a que cada día hay una mayor variedad de marcas y modelos en el mercado, además, de la fuerte entrada de marcas chinas con un costo mucho menor y con series de motos con diseños y propuestas atractivas para gente que no tiene acceso a motos del segmento medio, toma por optar estas marcas sustitutas, que cada vez ganan más terreno en el mercado.

- **FACTORES SOCIO-CULTURALES:**

La sociedad colombiana cada vez busca opciones de transporte más económicas, ahora las motocicletas no solo se miran como una alternativa de paseo, sino como una opción rápida y económica de trabajo y desplazamiento. Un aspecto a destacar, es la gran aceptación que han tenido las motos en el segmento de las mujeres (principalmente con las motos scooters), quienes

cada vez las escogen más como su medio de transporte ideal. Todo este movimiento ha sido potenciado sin duda por los deficientes servicios que entregan los actuales sistemas de movilización en las ciudades, y por el caos en horas pico, por lo que las motos se han vuelto una alternativa de movilidad eficiente y que ha posibilitado el aumento de las ventas en este sector.

“La tenencia de motos en Colombia está determinada por aspectos como los ingresos y las características del jefe de hogar, ya que la mayoría de los hogares (80%) con moto o con carro tiene jefatura masculina. El rango de edades para adquirir motocicletas muestra una mayor concentración en las edades más tempranas, en el caso de las motos el rango de edad en el que se comienzan a consumir es entre 20 y 24 años”. (www.portafolio.co, 2013)

“Adicionalmente, según fuentes del mercado, el 93% de las motos vendidas en el pasado año, fueron producidas en Colombia y en términos de valor, una motocicleta pasó de 10 y 12 salarios mínimos hace 10 años a cuatro salarios mínimos hoy, por lo que la tendencia de andar en dos ruedas es cada vez más popular en los consumidores colombianos”. (www.portafolio.co, 2013).

- **FACTORES TECNOLÓGICOS:**

Las nuevas motocicletas cada vez agregan elementos de tecnología más avanzados, que cumplan con normas internacionales, ahora la tendencia son los automóviles eléctricos y solares que no requieren gasolina y no generan contaminación, en definitiva, la energía eléctrica es más accesible que la gasolina y el rendimiento de los motores eléctricos, es superior.

Nuevas tecnologías que ya se encuentran en desarrollo por algunas marcas, como el reconocimiento dactilar, que consiste en que un sensor dactilar reconozca la huella del dueño de

la motocicleta, y el desarrollo de las luces led, que se incorporaron en la movilidad hace menos de diez años, el paso siguiente es la iluminación láser que permite mayor visibilidad en la noche. Además, se está probando un casco que incorpora la tecnología de un display, donde el conductor puede tener una proyección de los datos del recorrido en su campo de visión, una ruta planeada y consejos de navegación antes del viaje. (El Colombiano.com, 2016)

Desarrollos como estos, pueden ser una amenaza para la marca Royal Enfield, que no aporta constantemente nuevas tecnologías en la producción de sus motos y que pueden poner a la vanguardia otras marcas del mercado que cada vez son más llamativas para los consumidores en un mercado tan competido como lo es el de las motocicletas. (Salazar, 2016)

- **FACTORES ECOLÓGICOS:**

En el mercado actual, cada día es mayor la toma de conciencia de la sociedad en general por el cuidado del medio ambiente y sin duda, los vehículos de cero emisiones de gases hacen la diferencia, es por esto el auge y cada vez más la aceptación en la cultura de los vehículos y motocicletas eléctricos que pueden convertirse a futuro, en una amenaza y competencia directa para las marcas tradicionales que ya tienen su participación en el mercado de las motos, aunque sus importadores aseguran que condiciones del mercado no son aptas para lograr competencia a corto plazo, aunque marcas como Yamaha (EC-f / EC-fs) y Honda (Eve), ya se han involucrado en esos nuevos desarrollos de motos eléctricas, que a futuro podrán rodar en el país.

Según estudios, “cada persona que tiene una moto eléctrica deja de emitir a la atmósfera cerca de 2.370 gramos de CO₂ por litro de combustible, lo que se traduce en 1.941 kilos menos de dióxido de carbono por año” (El Tiempo.com, 2015), además, de que los costos de

mantenimiento son muchísimo más económicos que los de una motocicleta convencional. Un factor negativo es la falta de estaciones de servicio para carga rápida, el soporte postventa a nivel nacional todavía no es el adecuado y los costos finales son mucho más altos que los de las motos mecánicas. (El Tiempo.com, 2015)

Las motos de hidrógeno también son una nueva alternativa, ya que no contaminan y lo único que expulsa es vapor de agua, es muy silenciosa, se mueve con suavidad y es fácil de controlar, acelera como una motocicleta de 125cc, y puede alcanzar los 80 km/h.

Se encuentran además, nuevos desarrollos como las motocicletas solares, que son totalmente sostenible al moverse con un sistema híbrido. Su creador es consciente de que hoy por hoy no tendrá éxito en el mercado, pero cree que en 2050, cuando los combustibles escaseen, será una gran alternativa para el mercado. (Energías renovadas.com, 2015)

Es así como todas estas nuevas tecnologías y desarrollos, se convertirán a futuro en nuevas alternativas llamativas para el creciente mercado mundial de las motocicletas.

Por otra parte, la marca Royal Enfield debe cumplir en Colombia con la reglamentación de emisiones según la norma EURO II para todas sus motos, además todos los puntos de venta deben cumplir con el manejo integral de residuos sólidos, la recolección de llantas y baterías y la correcta disposición de ambas.

- **FACTORES LEGISLATIVOS:**

El gobierno colombiano adelanta actualmente una nueva regulación para los cascos, ya que ninguno de los que actualmente se venden en el país, salvan la vida de los pilotos. Basados en

estudios del ministerio de transporte, estos arrojan que un 32% de los motociclistas que fallecen en accidentes de tránsito (cifras cercanas a 2.600 personas) son por golpes en la cabeza. Una de las principales propuestas que se plantean en esta regulación, es que los motociclistas adquieran cascos de calidad directamente con las empresas fabricantes de motos y que los importadores vendan las motos con el casco incluido. (Vanguardia.com, 2016).

El Ministerio de Transporte adelanta en el presente año, una nueva reglamentación para obligar a los conductores de motocicletas en Colombia, a presentar exámenes teóricos y prácticos, con el fin de que sea expedida su licencia y que busca la protección de los conductores. Además, del uso obligatorio de chalecos o chaquetas reflectivas de identificación para conductores y acompañantes de motocicletas, motociclos y moto triciclos, que deberán portar siempre identificado con el número de la placa del vehículo en que se transite. (Ministerio de Transporte, 2016).

4.3. ANÁLISIS DOFA

Tabla 4:

Análisis DOFA

ANÁLISIS EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Aumentar el conocimiento de la marca Royal Enfield.	Escenario económico cambiante del país, debido a variables como: el precio del petróleo, la devaluación del peso frente a otras monedas y condiciones sociales que afecten la economía, como paros de diferentes de diferentes sectores económicos.
Adaptar el mensaje publicitario al público de Colombia.	Depreciación del peso, con respecto a otras monedas.
Aumentar la red actual de distribución, que actualmente es limitada. (7 puntos a nivel nacional)	Los competidores y sus estrategias de precios basadas en alianzas con entidades financieras para facilitar el acceso a los créditos.
Incorporar nuevos productos al portafolio	Los nuevos competidores que entran al

que ya maneja la marca.	segmento de tamaño medio.
Aumentar las opciones de financiación, buscando alianzas con las principales entidades financieras.	Los lanzamientos de los competidores de motocicletas más modernas.
Poner en marcha un programa de "retoma", recibir motocicletas usadas como parte del pago para una nueva Royal Enfield.	Las restricciones gubernamentales a las ventas de motocicletas y su uso (impuestos, derechos, restricción del parrillero, entre otros.)
Hacer que Royal Enfield sea más asequible para no convertirse en una marca de nicho.	La alta accidentalidad al que está expuesta este tipo de vehículo.

ANALISIS INTERNO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Diseño clásico, único y evocador de las motocicletas Royal Enfield.	Falta de posicionamiento de la marca en Colombia.
Es una marca aspiracional, que busca darle estatus a sus consumidores.	Pocos planes de financiación, la marca cuenta con pocas alianzas estratégicas con entidades financieras.

Las motocicletas con un diseño intimidante, desde el aspecto visual y sonoro, con un estilo único.	Red de distribución muy pequeña, frente a la de los competidores.
La marca posee tiendas exclusivas y con un diseño innovador.	Mensaje de comunicación (publicidad) no está pensado para el mercado Colombiano.
Tiene el apoyo de la marca Corbeta en Colombia.	Portafolio de productos limitado, no se cuenta con muchas opciones de diseños.
Posee precios asequibles para el segmento medio al que están dirigidas.	Los precios de accesorios son demasiado altos.
El mantenimiento es fácil y económico, en comparación con motocicletas de la misma gama.	La marca sólo maneja motocicletas con estilos clásicos.
Actualmente la marca cuenta con aproximadamente 1200 clientes en Colombia.	Motocicletas de baja velocidad.
Tiene una de las más grandes comunidades de rides (moto-paseos) en el segmento medio conformado por aproximadamente 160 clientes, donde la	No hay nueva tecnología en las motocicletas, la marca sigue un estilo de producción desde su creación.

marca fomenta las salidas en grupo y la creación de la comunidad.

ESTRATEGIAS

ESTRATEGIAS FO

1. Apropiarse de los diseños únicos e innovadores de las motocicletas, para hacer que sea una marca mucho más conocida y con un diferencial, por ser únicas e impactantes en el segmento medio al que van dirigidas.
2. Aprovechar el respaldo y la penetración de la marca Corbeta (AKT Motos), para ampliar su red de distribución y mantenimiento de las motocicletas Royal Enfield, con concesionarios en toda Colombia.
3. A través de campañas publicitarias enfocadas netamente al consumidor colombiano, lograr consumidores 100% satisfechos y fieles a la marca, además de darle mucha más información a los usuarios de las motocicletas, sobre las actividades que desarrolla Royal Enfield ya que en la actualidad solo las comunican a través de redes sociales.
4. Lograr mediante la búsqueda de alianzas financieras y planes como la retoma de motocicletas usadas, que la marca llegue a un segmento mucho más amplio en las ciudades

de Colombia donde la marca tiene presencia.

ESTRATEGIAS FA

1. Buscar que la diferenciación en los diseños únicos de las motocicletas Royal Enfield, sean el gancho para atraer a los consumidores, para que el resto de marcas con diseño similar no se conviertan en amenaza para la marca Royal Enfield.

2. Aprovechar que la marca cuenta con una de las más grandes comunidades de rides (moto-paseos), para hacer campañas de seguridad y responsabilidad vial en las actividades programadas, y de esta manera contribuir a la disminución de la accidentalidad común en el mercado de las motos.

3. Con la fortaleza y posicionamiento de una marca como Corbeta, conseguir estabilidad y crecimiento en ventas y lograr que la marca no se vea afectada por el escenario económico colombiano y la devaluación del peso, gracias al músculo financiero que la comercializadora posee y que puede darle solidez a la marca.

4. Sacar partido del fácil y económico mantenimiento de las motocicletas Royal Enfield, y llevarlo a conocimiento de los consumidores mediante estrategias de publicidad, para que se convierta en una fortaleza de la marca y reduzca el impacto de las tácticas de los competidores que ingresan al mercado medio de las motocicletas.

ESTRATEGIAS DO

1. Crear campañas publicitarias que permitan enganchar al público objetivo, para finalmente generar la compra.
2. Apalancarse de la agencia de publicidad que maneja las marcas de Corbeta, para adaptar los mensajes de publicidad global que maneja la marca a mensajes mucho más locales, que logren afinidad y conocimiento del segmento Colombiano.
3. Incorporar nuevos productos a la marca como: accesorios, prendas de vestir y gadgets para la moto, que llamen la atención de los consumidores actuales y potenciales, todo esto mediante investigación previa del mercado, actualmente el portafolio es un poco limitado.
4. Tratar que la marca sea más accesible, mediante la implementación de nuevos concesionarios en más puntos y hacer una revisión de precios en la línea de accesorios para que no sean tan altos,(de acuerdo a visita al punto de venta en la ciudad de Medellín) y lleguen a un segmento más amplio y que no se convierta en una marca de nicho.

ESTRATEGIAS DA

1. Utilizar como ventaja la baja velocidad de las motos Royal Enfield, y utilizarlo como estrategia de disminución del riesgo de accidentalidad del sector de motocicletas.
2. Hacer que la marca se perciba aspiracional y única con sus modelos clásicos, y que los

consumidores prefieran la experiencia Royal Enfield (ya que la marca no vende motos, sino un estilo de vida) sobre las motocicletas que pueda lanzar la competencia.

3. Aumentar el conocimiento de la marca en Colombia, con respecto a las marcas que puedan estar mucho más posicionadas en el mercado.

Fuente: Elaboración propia

4.4. ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL

La industria automotriz está conformada por empresas dedicadas a ensamblar vehículos, producir autopartes y ensamblar motocicletas, “esta industria aporta alrededor del 4% del total de la producción industrial del país, del cual el 1,1% corresponde a la actividad de ensamble de motocicletas”. (ANDI, 2015)

Las empresas pertenecientes a este sector industrial, se caracterizan por ser dinámicas y activas, debido a los altos estándares de tecnología que vienen implícitos en su proceso de producción, la alta demanda que hay alrededor de este y los constantes cambios comportamentales del consumidor, que las obligan a estar siempre a la vanguardia y en busca de nuevos diseños que llamen la atención de sus compradores.

En la actualidad este sector es liderado por la marca Auteco, seguido por Yamaha y AKT, empresas que se han visto altamente afectadas por la devaluación del peso frente al dólar, llevándolas a una disminución de la productividad, debido al alza en los costos de los insumos; esta variable ha provocado que estas empresas incrementen el costo de los vehículos para el usuario final, factor que no ha incidido en las ventas de este sector que sigue en crecimiento,

gracias a las alianzas estratégicas que se hacen con entidades financieras para sopesar el precio y darle facilidad de pago a los usuarios.

Otro aspecto a resaltar del sector, es que la mayoría de las empresas son reactivas a los lanzamientos de la competencia, es decir, aunque éste se caracterice por la innovación, no existe mayor diferenciación entre las gamas de productos que se ofrecen en el mercado, siendo el precio, o la capacidad de financiación, los principales factores que inciden en la decisión final de los consumidores.

En cuanto a las tendencias que están influyendo en el sector, se encuentra la medio ambientalista, esto debido a la concientización que han adquirido las personas frente al cuidado del planeta, y que ha llevado a la industria a reinventarse y buscar alternativas que se ajusten a estas necesidades con el desarrollo de vehículos eléctricos, promocionados como la mejor opción para contribuir con el cuidado de medio ambiente.

Todo lo anterior lleva a concluir que, esta industria es susceptible a todos los factores del entorno, unos que pesan más que otros, pero que la llevan a ser una de las más importantes para el crecimiento económico del país.

4.4.1. ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE

El mercado dentro del cual se encuentra la empresa Royal Enfield es un Oligopolio, debido a que pertenece a un sector industrial para el que es necesario tener un alto presupuesto para poder ingresar a competir, haciéndolo reducido en número de competidores y dándoles un cierto control sobre el mercado en términos de precios y cantidades de producto que se ponen en el mercado. (Banrepcultural.org)

Para el caso específico de la industria automotriz, es necesaria la producción de 100.000 vehículos, para que el negocio sea atractivo y rentable, lo que se convierte en una barrera de entrada para la incorporación al mercado de nuevos competidores. (peoi.org)

Adicional a esto, las empresas pertenecientes a este tipo de mercado se ven afectadas por las decisiones tomadas por las otras empresas, y su planeación estratégica debe ser estructurada teniendo en cuenta las posibles respuestas de los participantes del mercado. (Banrepcultural.org)

El oligopolio se caracteriza por eliminar en el camino a los competidores débiles y tienden a fusionarse para crecer, y en la historia de la fabricación de automóviles en Estados Unidos, hay una concentración del mercado en manos de 3 grandes empresas: GM, Ford y Chrysler, donde esta última hace poco adquirió a American Motors que se encontraba debilitada económicamente, también a comienzos de este siglo, Daimler ha adquirido a Chrysler, Renault a Honda y GM quiere adquirir a Daewo. (peoi.org)

4.4.2. ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES

Para el caso de la marca Royal Enfield, el panorama de competidores tiene una forma particular de definirse: Las motos Pulsar 200 NS y la Apache RTR 180 no son modelos considerados competidores directos; a estos dos modelos la marca los llama SOG (Source of Growth) o fuente de crecimiento, es decir, el objetivo de la marca es que los actuales clientes de estos dos modelos se suban a las motos Royal Enfield cuando hagan un up-grade, es decir, este es el mercado que quieren conquistar.

Normalmente los clientes de motos siempre quieren algo más (más potencia, más cilindraje, más estilo, entre otros.), cuando los clientes actuales de Pulsar o de Apache quieran "algo más", se desea que tengan una Royal Enfield dentro de esas opciones.

Por diseño la competencia es:

- Triumph scrambler
- Triumph thruxton
- Triumph Bonneville
- Triumph Street twin

Sin embargo, estas motos están en otro segmento, debido al alto costo el cual está por encima de los 40 millones de pesos, entonces se definen como competidores más fuertes, teniendo en cuenta las variables precio y capacidad instalada:

- KTM Duke 200
- Kawasaki Z 250
- KTM Duke 390

- Suzuki GS 500
- Yamaha R3
- Honda CBR 250
- Kawasaki Ninja 300
- KTM RC 200

La razón principal es que cuando un cliente tiene entre 10 y 17 millones para comprarse una moto, con mayores prestaciones a las de una Pulsar o Apache, generalmente piensa en uno de estos modelos, y es ahí donde la marca quiere posicionarse, para que en vez de estos modelos se inclinen por una Royal Enfield.

Definiendo entonces los competidores, se encuentra que la marca más posicionada en la mente de los consumidores, según el estudio de recordación y actitud de compra (RAC), es Yamaha con un Top of mind del 21% dentro de la categoría, además de ser la marca más recomendada por las personas entre 18 y 60 años de nivel socioeconómico 2 al 6, con un 20% del total. (Fuente: RAC, estudio de recordación y actitud de compra, procesado por Havas Media, Febrero de 2015)

Ocupando la cuarta posición después de Auteco, se encuentra Honda con un 4% de recordación, seguida de la variable no recuerda, donde se evidencia una oportunidad de capitalizar la mente de los consumidores; en la sexta posición se encuentra Suzuki con un 7% de recordación, Kawasaki con un 4% ocupando el octavo lugar y por último está KTM en la posición 16

Figura 7:

Rankeo indicadores posicionamiento

RNK	MARCA	INDICADORES DE MARCA					INDICADORES DE PUBLICIDAD					PREFERENCIA				
		TOM	OTRAS	TOT ESPON	AYUD	AWAR	TOM	OTRAS	TOT ESPON	AYUD	AWAR	COMPRA	PRO COMPRA	RECOM	FAVO	TOH
1	YAMAHA	21%	17%	39%	37%	75%	13%	7%	20%	19%	39%	14%	20%	20%	21%	20%
2	AKT	21%	21%	41%	34%	76%	21%	12%	33%	16%	49%	19%	7%	7%	6%	7%
3	AUTECO	11%	21%	32%	42%	73%	11%	12%	23%	16%	39%	12%	6%	5%	3%	5%
4	HONDA	9%	25%	34%	39%	73%	7%	9%	17%	14%	30%	11%	11%	11%	9%	10%
5	NO RECUERDA	8%					26%					0%				
6	SUZUKI	7%	17%	24%	43%	67%	4%	5%	9%	17%	25%	7%	5%	6%	6%	6%
7	PULSAR	5%	13%	18%	45%	63%	4%	6%	10%	20%	29%	25%	10%	11%	10%	10%
8	KAWASAKI	4%	14%	18%	41%	60%	2%	5%	7%	9%	16%	3%	4%	4%	4%	4%
9	BOXER	3%	12%	15%	30%	45%	1%	7%	8%	9%	17%	2%	1%	1%	1%	1%
10	BMW	2%	12%	13%	23%	36%	1%	5%	7%	7%	14%	2%	1%	2%	2%	2%
11	DISCOVERY	2%	13%	15%	31%	46%	2%	5%	7%	13%	20%	1%	2%	2%	1%	2%
12	DUCATI	2%	6%	8%	30%	38%	2%	3%	5%	10%	15%	1%	2%	1%	2%	2%
13	BAJAJ	1%	8%	10%	26%	36%	1%	4%	5%	8%	13%		1%	0%	0%	0%
14	KYMCO	1%	7%	8%	35%	43%	2%	3%	4%	11%	15%		2%	2%	2%	2%
15	APRILIA	1%	5%	6%	15%	21%	1%	4%	5%	5%	10%		0%	0%	0%	0%
16	KTM	1%	3%	4%	24%	28%	0%	1%	2%	6%	8%	0%	1%	1%	1%	1%
17	JIALING	0%	2%	2%	14%	16%	0%	0%	1%	1%	2%	1%	0%	0%	0%	0%
18	HARLEY DAVIDSON	0%	2%	3%	29%	31%	0%	1%	1%	4%	5%	0%	1%	1%	1%	2%
19	CONF CON MOD	0%	1%	1%	0%	1%	0%	0%	0%	0%	0%		0%	0%	0%	0%
20	BWS	0%	1%	1%	1%	1%	0%	0%	0%	0%	0%		0%	0%	1%	0%

Fuente: Estudio RAC (Recordación y actitud de compra) procesada por Havas Media Marzo 2016

4.4.3 ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS

Tabla 5:

Análisis de las fuerzas competitivas

FUERZA COMPETITIVA	DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN
1.COMPETIDORES ACTUALES	Como competidores actuales, se encuentran todos los pertenecientes al sector automotriz, más específicamente al de las motocicletas: Autotécnica Colombiana S.A. – AUTECO (marcas Kawasaki, Bajaj,

	<p>Kymco, KTM Y Victory), Honda – Fanalca S.A. (marca Honda), Incolmotos – Yamaha (marca Yamaha), Suzuki S.A. (marca Suzuki), CORBETA (marcas AKT, TVS, Royal Enfield, AYCO (marca AYCO), Hero Motocorp (marca Hero).</p>
<p>2. PARTICIPANTES POTENCIALES</p>	<p>La posibilidad de entrada de participantes potenciales a la competencia es media, pues a pesar de que en la categoría de motocicletas, pueden incursionar las ensambladoras de automóviles que producen otro tipo de productos, cuentan con la infraestructura, conocimiento de mercado y experiencia en el sector para producir motocicletas, no se ven muy interesados en incursionar en la producción de este tipo de vehículos.</p> <p>Entre estos se encuentran: General Motors Colmotores, SOFASA, Hino Motors Manufacturing S.A., Fotón, Carrocerías Non Plus Ultra, Compañía de Autoensamble Nissan, Navistrans S.A, Daimler (marca Mercedes Benz).</p>
<p>3.PRODUCTOS SUSTITUTOS</p>	<p>Como productos sustitutos a las motocicletas Royal Enfield teniendo en cuenta como necesidad que satisface el transporte, se encuentran: Los automóviles, las bicicletas y el transporte público.</p>
<p>4.PODER NEGOCIADOR DEL COMPRADOR</p>	<p>El poder negociador del comprador sobre la empresa es bajo, pues si bien los compradores en cualquier momento pueden adquirir otra moto</p>

	<p>de precios similares, es difícil que encuentren motos con similares características a las de Royal Enfield, especialmente en diseño y estilo de vida, a precios tan bajos. Hay competidores (otras marcas y modelos de motos) con precios similares y sustitutos (carros, bicicletas, entre otros.); sin embargo, ninguno de ellos ofrece el estilo de vida que ofrece tener una motocicleta Royal Enfield, por lo menos en el mismo rango de precios. La marca Harley Davidson ofrece características similares de experiencia de marca, pero sus precios son muy elevados en comparación con los de la marca Royal Enfield.</p>
<p>5.PODER NEGOCIADOR DEL PROVEEDOR</p>	<p>El poder negociador de los proveedores es alto, debido a que el proveedor es Royal Enfield India, y al ser los fabricantes, el portafolio de producto disponible en Colombia, los precios de venta y los colores, dependen 100% de ellos. Corbeta solo puede comprar los productos que sean ofrecidos por Royal Enfield India, y aceptar los precios FOB que el fabricante tenga. Royal Enfield India define el portafolio que ofrece en cada país, y cuando lo ofrece (cuando se lanza un producto o cuando no).</p>

Fuente: Elaboración propia

4.5. ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR.

Tabla 6:

Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

	DESCRIPCIÓN DEL PROCESO	CÓMO ESTÁ CONFORMADA EL ÁREA COMERCIAL Y DE MERCADEO
Royal Enfield	<p>Royal Enfield tiene presencia física con 7 puntos de venta propios en 4 ciudades distribuidas así: Bogotá 3 PDV, Medellín 2 PDV, Barranquilla 1PDV, Cali 1 PDV, con 1 distribuidor autorizado en la ciudad de Bucaramanga y próximamente otro en la ciudad de Pereira.</p>	<p>El departamento comercial varía de acuerdo al tamaño de la tienda y la ciudad, en los puntos de venta más grande está conformado así:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Administrador del punto de venta que también debe cumplir la labor de asesor comercial. • Asesor comercial (Motos y accesorios) • Cajero, quien también hace las veces de vendedor de repuestos • Jefe de taller, quien tiene la

	<p>relación comercial en el servicio postventa con el cliente.</p>
<p>Auteco</p>	<p>Auteco tiene presencia en todo el territorio nacional con su red de concesionarios y centros de servicio y distribuidores autorizados de repuestos. Adicional a esto, apoya su fuerza de ventas a través del sitio web.</p> <p>Cada punto de venta de esta marca está compuesto por un administrador general, y de acuerdo a su tamaño se desprenden otros cargos que son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asesor comercial de motos y accesorios. • Asesor comercial de taller y repuestos. • Asesor de financiación, quien no es una persona contratada directamente por la marca, sino que hace parte de las alianzas con las entidades financieras.
<p>Yamaha</p>	<p>Yamaha cuenta con una amplia red de distribuidores en todo el territorio Colombiano, mediante tiendas propias en las principales ciudades, centros de servicio autorizados por la</p> <p>El departamento comercial cuenta con un gerente, quien vela netamente por el tema comercial en las diferentes zonas del país, estas se han delimitado según ventas y tipo de tienda, las zonas están a</p>

marca y tiendas de repuestos a nivel nacional en ciudades principales e intermedias, además, en municipios lejanos, lo que le permite a la marca gran expansión y penetración en Colombia. Además, ha creado un sistema de agendamiento de citas para que clientes y distribuidores programen revisiones periódicas y reclamos de garantía a través de su sitio web.

cargo de coordinadores comerciales, quienes se encargan de darle soporte a los distribuidores, adicionalmente el gerente de ventas tiene a su cargo los administradores de los PDVs (Puntos de venta directos Incolmotos Yamaha), estos son quienes velan por el funcionamiento de la tienda propia y tienen a su cargo el personal de ventas, administrativo, técnico y el personal logístico.

El departamento de mercadeo depende directamente de la presidencia y está a la cabeza de un gerente de mercadeo, en línea siguen el jefe de canal (tiene a su cargo temas de mercadeo y actividades con la red de distribución), jefe de comunicaciones (vela por la imagen de la marca en todos los medios de comunicación), jefe de business intelligence (encargado de las

estadísticas), jefe de producto (encargado de los nuevos desarrollos de productos en términos de gráficos y colores), finalmente cuentan con personal de apoyo, quienes son transversales a las actividades generadas por los roles mencionados anteriormente: departamento digital (coordinadora, Diseñadores y community manager), departamento de capacitaciones (Coordinadora, asistente y profesor).

Fuente: Elaboración propia

4.6. MAPA DE PRODUCTOS Y DE PRECIOS

ROYAL ENFIELD



Classic 500 (Colores: Battle Green, Desert storm y Chrome)

“Motor 500 CC, monocilíndrico, 4 tiempos, encendido por chispa, refrigerado por aire, asiento individual de lujo con resortes para máxima comodidad, diseño retro que le da el aspecto clásico, dotada con doble foco conocido como “Luz Ojo de Tigre”, para darle ese estilo particular”.

Precio sugerido de venta al público: \$13.600.000 (No incluye gastos de matrícula ni seguros), incluye iva.

Fuente: (Royal Enfield, 2016)



Classic 350 (Colores: Ash, Lagoon, Classic Tan, Classic Black)

“Motor 346cc, monocilíndrico, 4 Tiempos, doble bujía, sistema de arranque: eléctrico / patada, doble amortiguador con 5 posiciones de ajuste en precarga, la Classic 350 comparte motor con la legendaria Thunderbird Twinspark, con potencia para dominar las cumbres, logrando eficiencia en el consumo de gasolina”.

Precio sugerido de venta al público: \$10.990.000 (No incluye gastos de matrícula ni seguros), incluye iva.

Fuente: (Royal Enfield, 2016)



Continental GT (colores: Gt Black, Gt Red, Gt Yellow)

“Motor fuel injection 535cc, es la más ligera, rápida y potente moto de la producción de Royal Enfield, Sistema de encendido digital electrónico, el tanque de combustible está empotrado entre las rodillas para tener una postura ergonómica más deportiva

Precio sugerido de venta al público: \$15.990.000 (No incluye gastos de matrícula ni seguros), incluye iva.

Fuente: (Royal Enfield, 2016)

AUTECO



Pulsar RS 200 (colores: Azul, verde, amarilla, negra, roja)

“Motor 199.5 cc, triple bujía, con inyección electrónica, transmisión: 6 velocidades, arranque: eléctrico, freno ABS, diseño aerodinámico deportivo”.

Precio sugerido de venta al público: \$10.990.000 (No incluye gastos de matrícula ni seguros).

Fuente: (www.auteco.com.co)

YAMAHA



Pulsar RS 200 (colores: Azul, negra, roja)

“Motor: 321 cc, peso (Con aceite y tanque de gasolina lleno): 166 kg, tipo de motor: Refrigeración líquida, 4-tiempos, DOHC, 4 válvulas, arranque eléctrico, encendido: TCI”.

Precio sugerido de venta al público: \$17.900.000 (No incluye gastos de matrícula ni seguros), incluye iva.

Fuente: (incolmotos-yamaha.com.co)

TVS MOTOS



Apache RTR 180 (colores: Verde, gris, blanca, negra, roja)

“Motor 177.4 c.c, 4 tiempos, arranque eléctrico y a patada, encendido, Ignición digital modo dual, suspensión Doble amortiguador monotubo invertido con gas, ajustables con brazo basculante rectangular”.

Precio sugerido de venta al público: \$5.490.000 (No incluye gastos de matrícula ni seguros), incluye iva.

Fuente: (www.tvsmotos.com)

KTM



KTM 200 DUKE (colores: Naranja, gris)

“Motor 200 c.c, 4T, monocilíndrico, 4 válvulas, motor de arranque, mecánica de 6 velocidades, freno de disco con pinza de freno de cuatro émbolos, equipo de encendido con regulación electrónica sin contactos, ajuste digital del encendido”.

Precio sugerido de venta al público: \$11.990.000 (No incluye gastos de matrícula ni seguros), incluye iva.

Fuente: (ktm.com.co)

4.7. ANÁLISIS DEL CLIENTE Y EL CONSUMIDOR

Tabla 7:

Análisis cliente y consumidor

ROYAL ENFIELD -Hombres 25-45 años del nivel socioeconómico 3y4	
Necesidad primaria	La necesidad primaria es la movilización que facilite el transporte en la ciudad, y en los casos en los que esta es usada como medio de trabajo, se identifica la necesidad de sustento diario.
Características de segmentación	Aunque actualmente las motos las están comprando hombres mayores de 25 años de nivel socioeconómico alto, la marca quiere llegarle a hombres de estas mismas edades, pero de nivel

	socioeconómico medio, teniendo en cuenta que este nivel socioeconómico es el grueso de la población.
Hábitos y preferencias de compra	Este segmento se caracteriza por tener un nivel de endeudamiento alto, el cual aprovecha para acceder a los objetos que le permitan suplir sus necesidades, el factor de mayor influencia para la compra de una moto es el precio (con un 32%), seguido por la marca con un 27 % y potencia con un 23% (Fuente: Estudio general de medios III Ola 2015 H +25 NSE 3-4 TIENEN MOTO)
Perfil Del Segmento	Hombres entre los 25 y 45 años de edad de nivel socioeconómico 3 y 4 de las ciudades en los que tiene presencia la marca (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga y Pereira). Se caracterizan por preferir pagar más por un producto siempre y cuando la calidad sea visible, son fieles a las marcas y son altamente influenciados por los medios de comunicación. (Fuente: Estudio general de medios III Ola 2015 H +25 NSE 3-4 TIENEN MOTO)

Fuente: Elaboración propia

5. ETAPA DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1. FICHA TÉCNICA

Tabla 8:

Ficha técnica investigación de mercados.

TIPO DE INVESTIGACIÓN	Descriptiva
ENFOQUE	Cualitativa
UNIVERSO	160 Personas
MUESTRA	16 entrevistas a profundidad
TÉCNICA DE RECOLECCIÓN	Entrevista presencial y observación etnográfica.
PERÍODO	Agosto 2016
TIPO DE PREGUNTAS	Abiertas
TIPO DE MUESTREO	Intencional o de conveniencia.
ERROR DE LA MUESTRA	Entre 5% y 10%
CONFIABILIDAD	95%

Fuente: Elaboración propia

5.2. RESUMEN EJECUTIVO

La siguiente investigación de mercados, se realiza con el objetivo de identificar la percepción y factores clave que tienen en cuenta los usuarios de las motocicletas, esta información recopilada servirá para formular estrategias de posicionamiento de la marca Royal Enfield en Colombia.

Para realizar dicha investigación, se diseñaron dos tipos de entrevistas para realizar a usuarios y no usuarios de la marca, compuestas por preguntas abiertas que se realizaron de manera presencial a hombres de la ciudad de Medellín entre los 24 y 42 años de edad. Además, la investigación se apoyó de la técnica de la observación participante, de la investigación etnográfica, para identificar los comportamientos de los usuarios de la comunidad de la marca.

El objetivo de tener dos entrevistas, es identificar en los usuarios los factores que los impulsaron a preferir la marca, para de esta manera potencializarlos en la comunicación; y en los no usuarios, las razones para no tener en cuenta la marca como una opción de compra de motocicleta, para crear estrategias de posicionamiento en estos usuarios.

El trabajo de campo se realizó en dos etapas: Entre el 8 y el 21 de agosto se realizaron las entrevistas a profundidad y visitas a puntos de venta de motocicletas para ver los rituales de compra, y el 28 de agosto, se asistió a un ride de la marca, para observar los comportamientos de los usuarios en comunidad.

Las entrevistas se realizaron de forma presencial, visitando a los entrevistados en su casa, trabajo o universidad, teniendo en cuenta el tiempo limitado con el que contaban las personas a las que se les realizó la entrevista.

De acuerdo al universo de usuarios pertenecientes a la comunidad de la marca en la ciudad de Medellín, donde se encuentra el punto de venta principal de la marca, que se encuentra en 160 usuarios, se establece una muestra del 10% del universo que corresponde a 16 usuarios, que de acuerdo a la técnica que se empleó fueron 5 usuarios de la marca y 11 no usuarios de la ciudad de Medellín. El tipo de muestreo que se empleó fue intencional o de conveniencia y el enfoque de la investigación fue cualitativo.

En un primer momento, se tenía como objetivo tener el mismo número de entrevistas de usuarios y no usuarios, pero debido a la dificultad de acceder a la información de los usuarios, y que muchos se negaron a ser entrevistados, se establece el número final de entrevistas mencionados anteriormente, que no afecta en gran medida los resultados, pues el objetivo principal de dicha investigación, era identificar los factores y preferencias de consumo de los usuarios de este tipo de producto que aún no son compradores de la marca.

Teniendo en cuenta que la presente investigación, se hace con fines académicos, se establece un primer muestreo en la ciudad de Medellín, y se sugiere a la marca replicarlo a las otras ciudades donde se tiene presencia, para así lograr tener resultados más globales que permitan tomar decisiones acertadas.

Dentro de los resultados más relevantes, se evidencia la importancia del respaldo y el servicio post-venta a la hora de tomar la decisión de compra de una motocicleta.

Otro resultado a resaltar es que a pesar de que la marca no ocupa uno de los principales lugares en participación del mercado en Colombia, tiene un concepto bien posicionado en el imaginario de los usuarios, de ser un producto de historia y trayectoria en el mercado mundial.

5.3. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA/OPORTUNIDAD

En Colombia el mercado de las motos ha estado en crecimiento en las últimas décadas, llegando incluso a duplicar el número de carros circulando en las ciudades del país, situación que se encuentra en una dualidad entre el buen panorama para el sector y el alto índice de accidentalidad que representa.

Detrás de este auge hay varias razones, una de ellas es el bajo precio en el que se encuentran la mayoría de las motos, “el 60% de las unidades vendidas está en el rango entre 2 y 5 millones de pesos, a medida que los ingresos de las familias han venido mejorando, las motos se han convertido en la mejor opción de transporte. Otra razón es el deficiente servicio de transporte público en la mayoría de ciudades, especialmente en la capital del país”, (semana.com, 2014) además de la facilidad de financiación de los vehículos y el alto nivel de endeudamiento de la mayoría de las personas.

Actualmente, Colombia ocupa unos de los principales puestos en Latinoamérica en producción de motos, haciendo de nuestro país un mercado atractivo para productores internacionales, no solo por el atractivo mercado sino por “la posición geográfica privilegiada que le permite exportar a países vecinos y a Centroamérica. Además, cuenta con reglas de juego

estables, una economía en crecimiento y la mejora en el ingreso de algunos segmentos de la población”. (semana.com, 2014)

Los productores nacionales también han estado en crecimiento, lo que hace que el mercado de las motos sea saturado y lleno de marcas indiferenciadas que generan poca fidelidad con el público objetivo.

Royal Enfield desde su llegada a Colombia, ha tenido como objetivo principal ser la marca líder en el segmento medio, pero como primera necesidad se encuentra la de posicionarse en el mercado, dejar de ser una marca aspiracional para convertirse en una cercana a su público. Además, de tener la tarea de conocer a su consumidor, tener presente que aunque son motos originarias de India es necesario conocer las dinámicas del mercado y los comportamientos propios de la cultura.

Por lo anterior, se evidencia la necesidad de realizar una investigación de mercados de tipo cualitativa, que permita identificar la percepción del usuario y no usuario de la marca Royal Enfield, para así potencializar los atributos que son atractivos para los clientes actuales y desarrollar estrategias que permitan capturar nuevos usuarios.

5.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

OBJETIVO GENERAL

Identificar la percepción del usuario y no usuario de Royal Enfield, para crear estrategias de conocimiento y posicionamiento de la marca en Colombia.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconocer los factores decisores de compra de los usuarios de motocicletas entre los 24 a 42 años inicialmente de la ciudad de Medellín.
- Caracterizar a los usuarios actuales de la marca, identificando elementos afines para tener una comunicación asertiva.
- Establecer cuáles son las razones de los no usuarios de la marca Royal Enfield para no tenerla en cuenta como una opción para comprar motocicleta.

5.5. METODOLOGÍA APLICADA

Teniendo en cuenta que el mercadeo no es una ciencia exacta, la presente investigación tuvo un enfoque cualitativo, con el objetivo de conocer y comprender el entorno, en una muestra pequeña no representativa, para conocer razones y motivaciones de la muestra estudiada en la investigación (Malhotra, 2008).

Se emplearon 2 técnicas para obtención de la información: Entrevista a profundidad realizada a usuarios y no usuarios de la marca y observación participante, durante un ride organizado por la marca Royal Enfield, adicionalmente, se visitaron puntos de venta tanto de la marca como de la competencia, para identificar rituales de compra de los usuarios de motocicletas.

Para la recolección de datos se estableció una muestra de tipo intencional o de conveniencia, basada en los objetivos de la investigación. Se tomó como universo un total de 160

personas que hacen parte de la comunidad Royal Enfield, se estableció una muestra de 16 usuarios y no usuarios correspondiente al 10% del total del universo.

Se determinó esta muestra con el fin de obtener una base, pero para la realización de las entrevistas se eligieron 2 tipos: Una con 5 usuarios de la marca y otra con 11 usuarios de otras marcas o que aún no tienen motocicleta, con el fin de obtener las percepciones y opiniones acerca de Royal Enfield y del sector de motocicletas en general.

El nivel de confianza que sugiere la probabilidad de que los resultados de la investigación sean acertados, está entre un 93 y 95%, el error de la muestra es del 5% y la probabilidad a favor es del 0,5%.

5.6. LIMITACIONES

Como principal limitación se encuentra la poca disposición y la falta de tiempo para conceder la entrevista por parte de las personas, además de la subjetividad y sinceridad que puede haber en sus respuestas.

Adicional a esto, la Marca Royal Enfield cuenta con pocos usuarios actualmente, lo que limitó en gran manera lograr un contacto cercano con ellos para ser entrevistados.

Por otra parte, como la investigación contó además con una salida de campo, el mayor limitante se dio en que la marca tiene unas fechas establecidas para estos paseos y los tiempos de la investigación debieron ser ajustados a esta circunstancia.

Teniendo en cuenta que se realizaron entrevistas a profundidad y que para esto se requieren evidencias audiovisuales, se notó una inicial inconformidad de los entrevistados a ser

grabados, por lo que se optó por hacerles a todos los participantes tomas de audio solamente y todas bajo su consentimiento.

5.7. HALLAZGOS – RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN:

A continuación, se relacionan los hallazgos encontrados en la investigación de mercados realizada mediante la técnica de entrevista a profundidad a 16 hombres entre 24 y 42 años de la ciudad de Medellín.

Para iniciar, es importante resaltar, que aunque se entrevistaron dos tipos de públicos, ambos coincidieron en varios puntos referentes a los factores influenciadores de la compra de motocicleta que a continuación se relacionan:

- **CALIDAD Y RESPALDO**

Estas características se reconocen como los principales factores en la decisión de compra entre las personas entrevistadas, usuarios y no usuarios de motocicletas, pues indiferente a la marca elegida, la posibilidad de tener una buena moto en términos de calidad y respaldo es lo más importante; “que las marcas ofrezcan garantía, que haya un buen servicio, que sean fáciles de conseguir los repuestos” es lo que responde Alejandro Cardona, al preguntarle qué es lo que debe ofrecerle una marca para preferirla.

- **SERVICIO POST VENTA**

La disponibilidad de talleres y buen servicio post-venta se reconoce como otro factor influenciador y decisivo de compra para los usuarios de este tipo de vehículos, pues resaltan en todo momento la importancia de encontrar siempre un taller cercano, repuestos de buena calidad y excelente servicio en los puntos de venta, como lo dice Luis Alberto Herrera: “El respaldo lo es todo”.

Pese a ser una moto importada y nueva en el mercado colombiano, la marca Royal según sus usuarios tiene buen nivel de servicio, disponibilidad de repuestos, centros de servicios autorizados exclusivos, en comparación con otras marcas de la misma categoría.

Por ejemplo, uno de los dueños de las motos asegura que después de indagar más y antes de decidirse por esta marca, le dio confianza que Royal Enfield tenga el respaldo en Colombia del Grupo Corbeta”. Luis Miguel Lotero.

- **APASIONADOS POR LAS MOTOS**

Es importante resaltar que dentro de las personas entrevistadas, en su mayoría se encuentran aquellas que son apasionadas por las motos y más que por facilidad eligen este medio de transporte por el estilo de vida que les brinda, por gusto, e identificación:

“Me encantan las motos”, “siempre me han gustado las motos clásicas y con historia”, “Siempre me han gustado las motos, desde muy pequeño” “Me encanta el confort de la moto y

que siempre que salgo en ella me la miran”, son algunas de las respuestas de los entrevistados al preguntarles porque prefieren las motos como medio de transporte.

Como factor común de los usuarios de la marca se identifica que son apasionados y conocedores de motos, o como se denominan ellos mismos: “Moters” que son las personas muy aficionadas a viajar en motocicleta, conocen la historia de la moto, la identidad que les brinda y con la que se compenetran plenamente, la perciben como diferente en el mercado y exclusiva.

- **FACILIDAD PARA TRANSPORTARSE**

Dentro de los usuarios que se entrevistaron, también se encuentran aquellos que usan las motos por facilidad, pues como afirman algunos “Medellín se está volviendo un caos completo, y la moto es una solución de movilidad”, y entre estos usuarios se identifica que el factor decisor de la compra es el precio, pues generalmente es un segundo medio de transporte después del carro, pues la motocicleta les brinda una buena y económica opción.

Algunos de los entrevistados poseedores de Royal Enfield ven la moto como una opción económica dentro de la gama media, que les permite resolver es un problema de transporte, además de darles exclusividad.

- **ESTILO DE VIDA - DISEÑO**

En las respuestas de los usuarios predomina un común denominador: Cada uno tiene su estilo, prefiere la marca principalmente por el diseño exclusivo que le brinda y sobre todo por la

relación costo beneficio que les ofrece, pues en el mercado, no hay ninguna de su misma gama que ofrezca tales beneficios a un precio relativamente bajo.

“Encontrar una moto que me dé la sensación de manejo, el espíritu de marca, lo que lleva la marca por detrás es ganador por todos lados”, “lo que más me gusta de la marca es la historia que tiene”, “yo siempre he sido muy fanático de las cosas vintage, y tener una marca nueva que parezca vieja me parece lo mejor”, “ Royal es un estilo de moto para viajar y disfrutar la carretera, no es una marca de velocidad, es una moto de fuerza y de estilo de vida”, son algunas de las respuestas que evidencian la fuerza que toma el diseño en la decisión de compra de este tipo de motos.

- **NOVEDAD**

Uno de los principales aspectos que destacan los entrevistados de la moto Royal Enfield es el aspecto de las motocicletas, pues llaman la atención por el estilo café racer; que es un estilo de motociclismo de los amantes al rock que personalizan el carenaje de sus motos, “Su estilo es como de la segunda guerra mundial, me pareció una moto muy bonita. Después de haberla visto me dio curiosidad e investigue más sobre ella” Juan Felipe Pérez.

Se observa que muchos de los dueños de Royal Enfield escogen la marca como su primera moto, porque los usuarios se sienten seguros, no es una moto de velocidad y “tiene un estilo muy sofisticado, además que se pueden personalizar”. Según sus usuarios.

- **PUBLICIDAD SOBRE MOTOS**

La mayoría de los entrevistados al preguntarles que marcas de motos recuerdan, mencionaron las siguientes como las más recordadas: Harley Davidson, KTM, Honda, Yamaha,

Suzuki, dicen que “Son motos buenas, y tienen peso en el mercado y un buen desempeño” Juan Felipe Pérez.

Al consultar a los usuarios acerca de la moto Royal Enfield y el medio donde fue conocida la marca, la mayoría responde haberla visto en medios especializados, o ferias como la de Dos Ruedas, rodando en la calle, por medio del voz a voz de personas apasionadas por las motos, por reportajes en revistas especializadas o por investigación personal en internet, donde pudieron encontrar mucha más información de la marca, su respaldo y la amplia trayectoria que tiene la marca en el mundo. “A la marca le hace falta ser conocida, es de unos la marca en ningún medio de comunicación.

Por otro lado, los dueños de Royal Enfield también ven esto como una ventaja; pues entre menos gente la tenga menos “robable se vuelve”, porque son menos comerciales sus repuestos. “En Colombia Royal Enfield no es muy conocida, es una marca antigua, de tradición, es más conocida por la gente que sabe de motos”, asegura también Luis Alberto Herrera un conocedor de motos y poseedor de una moto KTM.

- **CLUB DE MOTOS Y ACCESORIOS**

En general los usuarios de motocicletas consideran importantes los clubes de motos para compartir conocimientos sobre las motos, su desempeño, los repuestos y en general para compartir y hacer comunidad como lo dicen en los siguientes comentarios:

“Me parece importante, forma comunidad pero debería ser más abierta” Santiago Choperena.

“Uno se puede apoyar en estas personas que ya tienen conocimiento de la marca, para el tema de repuestos, para compartir problemas de las motos o simplemente para hacer un paseo y disfrutar

la moto” Juan Felipe Pérez. “Se siente uno parte de una familia, somos un grupo muy selecto, ser motero es de personas solitarias y cuando uno se encuentra en estos grupos todos estamos en función de las motos, es algo que todos tenemos en común, es muy enriquecedor y se siente uno parte de un grupo” Juan Sebastián Cadavid, concluye a cerca del club de motos de Royal Enfield.

En cuanto al tema de accesorios, muchos usuarios manifiestan que prima en ellos la seguridad antes que la armonía con el estilo de la moto, e investigarían mucho más antes de comprarlos por “bonitos”. Consideran además que los accesorios de la marca son demasiado costosos, como lo manifiesta Mauricio Sierra en el siguiente comentario: “Es muy buena la línea de accesorios, pero el precio es un factor determinante y es alto por el precio del dólar”. Por lo que se concluye que factores externos a la marca pueden encarecer sus precios y no hacerlos tan llamativos.

- **EXCLUSIVIDAD:**

“La exclusividad, el diseño y la sofisticación no es para todo el mundo, no es interesante volverla popular, porque va en detrimento de lo que es la marca, me gusta la moto porque tiene un tema de status, volverla más popular no debe ser una meta de la marca”. Como lo manifiesta Juan Sebastián Cadavid en su comentario y por afirmaciones de otros usuarios de la marca Royal Enfield, consideran que la marca les da exclusividad y los hace parte de un pequeño y selecto grupo del que se sienten completamente satisfechos, que les genera amor y fidelidad por la marca.

5.7.1. INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

El trabajo de campo se realizó 100% en la ciudad de Medellín, a 16 hombres entre los 24 y 42 años de edad, donde la mayoría se encuentran entre los 30 y 32 años y declaran ser empleados.

Entre las ocupaciones de los entrevistados, resaltan las actividades relacionadas con el arte como: publicidad, diseño, fotografía y arquitectura, además de ser individuos pertenecientes a niveles socioeconómicos medio y alto.

5.7.2. RESULTADOS GENERALES

Para comenzar, y teniendo en cuenta el tipo herramienta que se utilizó para la recolección de datos, es importante resaltar que los resultados de la presente investigación son netamente cualitativos y obedecen a la interpretación de los investigadores a las respuestas de los entrevistados.

Como resultados generales de la investigación de mercados, se puede resaltar que la mayoría de usuarios de las motocicletas son personas amantes de la aventura, la libertad y lo extremo, encontrándose un patrón en las respuestas al considerar las motos un *hobbie* y un estilo de vida.

Por otra parte, como factores fundamentales en la decisión de compra de estos vehículos, se encuentran como primeras opciones: la garantía, el respaldo, el diseño y finalmente el precio.

También se puede resaltar, que los usuarios de motos son personas altamente informadas acerca de estos vehículos, pues la mayoría afirma haberse referenciado antes de comprar la moto

por medios virtuales, medios especializados como revistas del sector, o por personas cercanas, conocedores del tema.

Adicional, las calles se convierten en un medio innato de divulgación de estos vehículos, pues en el caso de la marca Royal Enfield, la mayoría de los usuarios afirma haberla visto rodando en las calles y no en medios masivos de comunicación, además, la marca está en el imaginario de las personas como referente de trayectoria, historia y diseño.

Al observar a las personas en comunidad durante los *ride* que organiza la marca, se identifican varios factores importantes:

- Las conversaciones antes, durante y después del paseo giran en torno a las motocicletas, se tocan temas como los nuevos accesorios y/o modificaciones que le han hecho a sus motos desde la última vez que participaron en el *ride*, los problemas que han tenido con el vehículo, y en general entre todos buscan soluciones a los problemas relacionados con las motos.
- En su apariencia física, los asistentes tienen rasgos comunes como barba, tatuajes, gafas, chaquetas, jeans, botas y en general vestimenta tipo *hipster* en su gran mayoría.
- En general, los asistentes hacen los recorridos solos, unos pocos van acompañados de sus parejas.
- Las cámaras y teléfonos celulares para tomar fotografías, son también protagonistas en este tipo de eventos, pues se aprovecha cada parada para captar un bonito paisaje y un buen momento compartido con el grupo. Una vez más se

evidencia la relevancia del estilo tan marcado del tipo de personas que pertenecen a esta comunidad.

5.7.3. COMENTARIOS PUNTUALES

El desarrollo del trabajo de campo fue relativamente fácil, teniendo en cuenta que la mayoría de las entrevistas fueron realizadas en la casa o en el lugar de trabajo de los usuarios, esto con el fin de facilitar la obtención de la información.

Al tener dos tipos de entrevistas, se notó una diferencia entre las respuestas de los usuarios de la marca Royal Enfield y los no usuarios, los primeros daban unas respuestas más profundas, se notó un alto interés por el tema y alta pasión cuando se refieren a la marca.

Como dato inesperado, se encuentra que el total de las personas encuestadas conocen la marca, a pesar de su poca presencia en medios masivos de comunicación y que en su mayoría, los dueños de motos Royal Enfield no están interesados en que la marca se vuelva masiva.

5.8. CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación arroja como un hallazgo significativo que en la ciudad de Medellín, la motocicleta juega un papel importante en el perfil de los usuarios encuestados, por aspectos como: versatilidad, facilidad de uso y movilidad, economía por su bajo consumo de combustible y variedad opciones que ofrecen las marcas en la ciudad, lo que los convierte en compradores potenciales a los no usuarios de la marca Royal Enfield.

En su mayoría, los hombres entre los 24 a 42 años encuestados, son empleados (14 encuestados) o trabajadores independientes (2 encuestados) con buen nivel de ingresos, son

personas amantes de las motocicletas y los accesorios para estos vehículos, además del estilo de vida que les ofrecen las marcas, para los que los mayores decisores de compra son la calidad, el respaldo y el servicio postventa.

La marca Royal Enfield, a pesar de ser tan nueva en el mercado colombiano, tiene una percepción positiva en los usuarios de motocicletas, y les da confianza que tenga el respaldo de una marca sólida y posicionada en el mercado como el Grupo Corbeta. El perfil de sus compradores en general, son conocedores de motos que han investigado mucho de la marca antes de adquirirla, son “moteros” amantes de las motos y de viajar en ellas largos trayectos.

Uno los aspectos primordiales que resaltan es la exclusividad que les brinda la marca, pues la asimilan como “única” en la gama media, también es percibida como una motocicleta que le brinda seguridad a sus usuarios, pues no es una moto de velocidad.

Royal Enfield, no está posicionada en la mente de la mayoría de los usuarios, pues al preguntarles sobre las marcas que recuerdan, las mencionadas son: Harley Davidson, KTM, Honda, Yamaha, Suzuki, que tienen una mayor trayectoria en el mercado. Lo que los dueños de las mismas, ven como una ventaja para que no se vuelvan masivas como ellos mismos lo expresan.

5.9. RECOMENDACIONES

Una vez culminada la investigación e interpretados los resultados que esta arrojó, se sugiere ampliar la investigación a otras ciudades, para obtener mayor información sobre el perfil de consumidor en Colombia, y como son percibidas y aceptadas las motocicletas Royal Enfield,

para de esta manera llegar de manera efectiva a los diferentes segmentos, y que se refleje en mayor posicionamiento de la marca a nivel nacional.

Debido a que el producto posee características que lo diferencian fuertemente de sus competidores, es oportuno orientar esfuerzos de marketing y comunicación a dar mayor difusión al producto en medios masivos como internet, televisión por cable, revistas, prensa y radio, para comunicar sus beneficios, hacer especial fuerza a los diseños únicos que ofrece y al estilo de vida que brinda la marca, con la que un amplio segmento se siente identificado y que puede convertirse en su mayor fortaleza para lograr una mejor posición en el mercado.

Una de las mayores manifestaciones de los usuarios poseedores de una Royal Enfield, es el “estilo de vida único” que les brinda, por lo que se recomienda buscar estrategias para lograr un equilibrio entre masificación y exclusividad, que permitan crecer a la marca y fortalecerla en el país, sin volverla popular.

Se sugiere a la marca buscar un lenguaje acorde a las características del consumidor, para ser más asertivo en las piezas de comunicación, que les permita a los usuarios sentirla más cercana; pues actualmente está alineada a la publicidad mundial de la casa matriz en la India, lo que genera menor afinidad y proximidad con el público objetivo.

6. ETAPA DE FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1. OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO

El desarrollo del presente plan de mercadeo debe cumplir con los siguientes objetivos, que están enfocados al cumplimiento de las metas de posicionamiento y participación de mercado durante 2017.

OBJETIVO GENERAL

Posicionar la marca Royal Enfield en la mente de los hombres entre los 24 y 42 años de Colombia durante 2017 en los estratos socioeconómicos 3 y 4, en los departamentos de: Antioquia, Atlántico, Cundinamarca, Risaralda, Santander y Valle del Cauca.

OBJETIVO DE VENTAS

Incrementar el 31% de las ventas de motocicletas Royal Enfield en el mercado Colombiano a Diciembre de 2017 en los departamentos de: Antioquia, Atlántico, Cundinamarca, Risaralda, Santander y Valle del Cauca.

OBJETIVO DE MERCADEO

Incrementar la participación en el mercado dentro del segmento medio de motocicletas, para la marca Royal Enfield en 1,2% a diciembre de 2017.

OBJETIVO DE COMUNICACIÓN

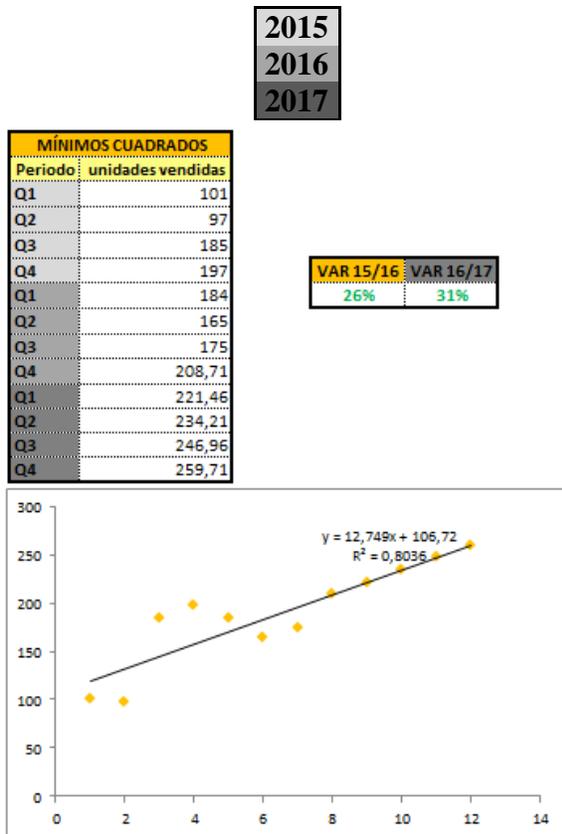
Diseñar y ejecutar una campaña publicitaria en medios de comunicación afines al público objetivo, para lograr posicionar la marca en la mente de los consumidores actuales y potenciales.

6.2. PRESUPUESTO DE VENTAS

El siguiente presupuesto de ventas se establece teniendo en cuenta la teoría de mínimos cuadrados que se centra en estimar la relación entre dos variables, que varían independientemente (Larson, 1978), que para este caso son el período y la demanda.

Figura 8:

Método mínimos cuadrados para proyectar la demanda.



Fuente: Elaboración propia

Proyección de ventas en pesos para el año 2017: 962 unidades x \$14.000.000 = 13.368.000.000

6.3. FORMULACIÓN DE LA MACRO-ESTRATEGIA

La macro estrategia se refiere a la empresa como un todo, de una manera completa. Estas estrategias hacen alusión a las áreas en las que se desea realizar alguna estrategia enfocada a los objetivos anteriormente planteados de ventas, mercadeo y comunicación, según aplique.

De acuerdo a lo anteriormente mencionado, para la marca Royal Enfield se plantea la siguiente macro estrategia para el año 2017: Principalmente ganar posicionamiento en el público objetivo, a través de actividades afines a sus gustos, mediante la búsqueda de momentos, lugares y medios de comunicación cercanos a ellos; que permitan asociar la marca Royal Enfiel con marcas similares en contenidos y conceptos cafe racer y vintage, con los que se sienten identificados y que permitan a la marca generar una posición única y exclusiva en el mercado e incrementar las ventas según los objetivos anteriormente mencionados.

Teniendo en cuenta que las características demográficas del target seleccionado de la marca son muy amplias (hombres de 24 años en adelante del nivel socioeconómico medio), se decide que las estrategias planteadas serán basadas en las características psicográficas y el estilo de vida de este tipo de personas.

6.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA 1

Tener presencia en ferias y eventos afines al concepto de la marca, como La solar, para generar un primer contacto, que luego será traducido en un *lead* efectivo.

ESTRATEGIA 2

Realizar alianzas estratégicas con marcas afines ya posicionadas en el mercado, como Mattelsa y Tennis, para de esta manera lograr un mutuo beneficio, que permita un crecimiento de la marca Royal Enfield en el mercado colombiano.

ESTRATEGIA 3

Ampliar el conocimiento de la marca Royal Enfield a través de un plan de medios ATL y digital, con piezas publicitarias adaptadas al consumidor colombiano.

6.5. FORMULACIÓN DEL PLAN TÁCTICO

Tabla 9:

Estrategia 1

Estrategia N. 1: Tener presencia en ferias y eventos afines al concepto de la marca, para generar un primer contacto que luego será traducido en un lead efectivo.			
ACCIÓN	COSTO	RESPONSABLE	FECHA
<p>Participar en el festival de música: La solar, al que asisten personas con el estilo y características psicográficas afines a la marca, con el fin de captar bases de datos de compradores potenciales.</p> <p>Ciudades: Bogotá y Medellín</p> <p>Frecuencia: 1 vez al año en cada ciudad (Total 2)</p>	<p>Stands: \$30.000.000</p> <p>Alquiler de espacios: \$60.000.000</p> <p>Valor Total: \$90.000.000</p>	Mercadeo y agencia BTL	Septiembre, Octubre y Noviembre de 2017, según fecha de programación de cada evento.
<p>Diseñar un plan BTL, con el fin de tener una cercanía de la marca con el público objetivo, mediante el desarrollo de eventos en centros comerciales de la ciudad de Medellín, que motiven la conexión e identificación con la marca.</p>	<p>Alquiler espacios 3x3 Mts en los centros comerciales Oviedo, Premium Plaza, San Diego, El Tesoro y los Molinos: \$204.000.000.</p> <p>Personal logístico: 8 horas (\$120,550 x5 personas x 30 días):</p>	Mercadeo y agencia BTL	Diciembre 2017

	\$18.082.500		
Hacer presencia en las universidades: UPB y Colegiatura de la ciudad de Medellín durante sus ferias propias, para de esta manera cultivar un público potencial de la marca. Durante este evento se harán activaciones que permitan generar vínculo emocional con la marca.	Alquiler del espacio: 15.000.000 Activación: \$30.000.000 Personal logístico: 8 horas (\$120,550 x4 personas x 10 días): \$4.822.000	Mercadeo y agencia BTL	Abril/Mayo 2017

Fuente: Elaboración propia

Tabla 10:

Estrategia 2

Estrategia N. 2: Realizar alianzas estratégicas con marcas afines ya posicionadas en el mercado, para de esta manera lograr un mutuo beneficio que permita un crecimiento de la marca Royal Enfield en el mercado.			
ACCIÓN	COSTO	RESPONSABLE	FECHA
Aprovechar el concepto irreverente de la marca Mattelsa, para que Royal Enfield se tome las tiendas a través de una alianza comercial, que atraiga la atención del público	Portapendones: \$1.320.000 Personal logístico: 8 horas (\$120,550 x5 personas x 30	Mercadeo, agencia BTL y agencia de publicidad.	Junio 2017

<p>ya cautivo, generando impacto y recordación, que impulsen a una compra futura.</p> <p>El espacio de las tiendas se logrará por medio de un canje o alianza donde ambas marcas se vean beneficiadas, como intercambio de accesorios y prendas de la marca Mattelsa.</p>	<p>días):</p> <p>\$18.082.500</p> <p>Alquiler espacio:</p> <p>\$12.000.000</p>		
<p>Diseñar una colección exclusiva de la marca Royal Enfield en asociación con Mattelsa, creando prendas que evoquen el concepto vintage y café racer en el que la marca ha logrado tantos adeptos. Este costo se dividirá 50/50 entre ambas marcas.</p>	<p>Diseño y confección de las prendas: \$300.000.000</p> <p>La marca solo tendría que aportar el 50% del total: \$150.000.000</p>	<p>Mercadeo</p>	<p>Enero / Febrero 2.017</p>
<p>Alquilar las vitrinas de los almacenes Tennis de la ciudad de Medellín, en los centros comerciales: Oviedo, Premium Plaza, San Diego, El Tesoro y los Molinos, en los que también tenemos estrategia BTL para hacer exhibición del producto.</p>	<p>Alquiler de espacios:</p> <p>\$10.000.000</p>	<p>Mercadeo</p>	<p>Julio 2.017</p>

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11:

Estrategia 3

Estrategia N. 3: Ampliar el conocimiento de la marca Royal Enfield a través de un plan de medios ATL y digital, con piezas publicitarias adaptadas a la cultura colombiana.			
ACCIÓN	COSTO	RESPONSABLE	FECHA
Estrategia de Facebook Ad con piezas de formato tradicional y rich media.	\$ 60.000.000	Mercadeo y Central de Medios	Enero a diciembre 2017
Campaña de SEO en Google a través de una lista de palabras clave afines a la categoría y a la marca Royal Enfield. (Implementación de retargeting a partir de la búsqueda)	\$ 60.000.000	Mercadeo y Central de Medios	Enero a diciembre 2017
Diseño de campaña publicitaria con piezas ATL y digital, con piezas como: Audiovisuales (comercial), visual de impresos, radio, banners y diseño de stand para el resto de estrategias.	\$75.300.000	Mercadeo y Agencia de Publicidad	Enero a diciembre 2017
Planeación y ejecución de plan de medios, que tendrá como principal objetivo generar alcance y frecuencia de la siguiente forma: *Televisión por cable, seleccionando canales afines con el público objetivo, que permitan generar asociación de contenidos	Presupuesto para mes tipo: \$96.477.458	Mercadeo y Central de Medios	Enero a diciembre 2017 Con oleadas intermensuales

con la marca.	\$201.899.440		
*Radio: Que le aportará frecuencia a la campaña para generar recordación.			
*Prensa: Aprovechando la credibilidad que genera el medio.	\$74.623.000		
	\$92.614.049		
*Revistas: Para segmentar por contenidos y darle extensión en el tiempo a la campaña.	Pauta total x mes tipo:		
	\$465.613.947		

Fuente: Elaboración propia

6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 12:

Presupuesto del plan de mercadeo

PRESUPUESTO PARA EL PLAN DE MERCADEO		
ESTRATEGIA	PERIODOS	PRESUPUESTO ANUAL
1. Tener presencia en ferias y eventos afines al concepto de la marca, para generar un primer contacto que luego será traducido en un lead efectivo.	Abril/Mayo Septiembre/Diciembre	\$361.904.500
2. Realizar alianzas estratégicas con marcas afines ya posicionadas en el mercado, para de esta manera lograr un mutuo beneficio que permita un crecimiento de la marca Royal Enfield en el mercado.	Enero/Febrero Junio/Julio	\$191.402.500
3. Ampliar el conocimiento de la marca Royal Enfield a través de un plan de medios ATL y digital, con piezas publicitarias adaptadas a la cultura colombiana.	Enero/Diciembre	\$660.913.947

Fuente: Elaboración propia.

Total presupuesto plan de mercadeo: \$1.214.220.947

6.7. CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO

Punto de equilibrio: Valor PM : 1.214.220.947 : \$ 7.142.476.159
% margen de ganancia 17%

ROYAL ENFIELD en 2017 debe cumplir con unas ventas iguales o superiores a \$7.142.476.159 para cubrir el Plan de Mercadeo.

7. ETAPA DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE GESTIÓN.

7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN

Además del recurso financiero, para la implementación del anterior plan, se hace necesario una persona adicional a las ya existentes en el organigrama actual de departamento de mercadeo, esto con el fin de asignarle tareas encaminadas al cumplimiento del plan como: entrega de materiales creativos a las agencias, seguimiento de la pauta, coordinación de los eventos y contacto directo con las agencias externas (ATL, BTL y digital) integradas a este plan de mercadeo; todo esto coordinado por el *country manager* de la marca en el país, sin que esto afecte la estructura organizacional de la compañía, teniendo en cuenta que esta está establecida desde la casa matriz en la India.

7.2. FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Tabla 13:

Tabla de indicadores

INDICADOR	Fórmula matemática	META	PERIODICIDAD	FECHA de cumplimiento
Awareness planeado	$\frac{\text{Awareness alcanzado}}{\text{Awareness planeado}}$	85%	Trimestral	Diciembre 2017
Marca Favorita	$\frac{\text{Marca favorita alcanzada}}{\text{marca favorita planeada}}$ (Fuente: RAC)	15%	Trimestral	Diciembre 2017
Interacción en Facebook	$\frac{\text{Interacciones logradas}}{\text{Interacciones planeadas}}$ (Indicador: Me gusta, comentarios, compartidos)	10%	Mensual	Diciembre 2017
Búsquedas en Google	$\frac{\text{Búsquedas logradas}}{\text{Búsquedas planeadas}}$	5%	Mensual	Diciembre 2017
Google Display Network	$\frac{\text{Clicks alcanzados}}{\text{Clicks planeados}}$	7%	Mensual	Diciembre 2017
Stands Centros Comerciales	$\frac{\text{Stands planeados}}{\text{Stands instalados}}$	10%	Semestral	Diciembre 2017
Cumplimiento Presupuesto Plan de Mercadeo	$\frac{\text{Presupuesto cumplido}}{\text{Presupuesto planeado}}$	100%	Anual	Diciembre 2017
Cumplimiento número de actividades pactadas en el cronograma	$\frac{\text{Actividades realizadas}}{\text{actividades planeadas}}$	100%	Anual	Diciembre 2017

Fuente: Elaboración propia

CONCLUSIONES

Para la elaboración del plan de mercadeo, inicialmente se realizó un marco teórico para abordar temas referentes a mercadeo e investigación de mercados, que permitiera crear una guía que pudiera conducir a la adecuada formulación del plan estratégico de mercadeo.

El análisis de los factores del macro-entorno a través de la matriz de Pestel que afectan la marca, son más a nivel global y no solo afectan la marca Royal Enfield, sino el sector automotriz en general al que pertenecen las motocicletas, que alteran el mercado y disminuyen las ventas y generan incertidumbre en este sector de la industria.

En general los aspectos evaluados del micro-entorno tienen un resultado positivo, ya que aunque la marca es relativamente nueva en el mercado colombiano, tiene una larga trayectoria en el mundo que le permite estar consolidada internamente, la debilidad más latente identificada, es el marcado lineamiento de la casa matriz en la India que no aplica mucho al mercado local.

La investigación de mercados, arrojó como principal hallazgo, que la que la orientación de la marca es hacia el cliente y tiene una estrategia de diferenciación, pero esto debe replantearse, pues la marca pretende posicionarse en un público masivo, con una filosofía de marca segmentada, además que esta estrategia va en contra del pensamiento de los consumidores actuales, que destacan como principal diferencial la exclusividad de dichas motos.

Por otra parte, teniendo en cuenta que las características psicográficas del público objetivo son muy marcadas (estilo de vida, profesiones, gustos y hasta aspecto físico), Royal Enfield puede aprovechar el concepto que tiene posicionado de café racer, y buscar alianzas

estratégicas con marcas igualmente afines a ese público, que le permitan crear asociaciones positivas en la mente de los consumidores.

Las estrategias que se plantearon en universidades, se hicieron teniendo en cuenta la afinidad del tipo de carreras que se ofrecen en los campus (Diseño, arquitectura, publicidad, fotografía) y con el objetivo de cautivar públicos potenciales.

A pesar de que la marca tiene poca trayectoria local, su posicionamiento tiene una alta penetración en las plataformas digitales, debido a que el perfil del consumidor tiene un conocimiento previo de la marca y usa estos de sitios digitales para ampliar la información sobre la marca Royal Enfield.

Los objetivos de ventas, comunicación y mercadeo, se plantean teniendo en cuenta la posición actual de la marca en el mercado de las motocicletas, y se proyectan como alcanzables y medibles de acuerdo al crecimiento de la marca de un 5% anual desde su llegada al país.

RECOMENDACIONES

Después de la investigación de mercados realizada, se evidencia como principal recomendación a la marca realizar otra con un nivel de profundidad mayor, que involucre una muestra más amplia y que incluya otras ciudades donde la marca tenga presencia, para así conocer los deseos e intereses de su público actual, para de esta manera conservar los clientes ya cautivos.

Por otra parte, se sugiere a la marca Royal Enfield hacer una reorientación de su estrategia, que actualmente es hacia el cliente, para hacerlo hacia la publicidad; esto con el fin de aprovechar la filosofía de marca que está bien definida y que se logra diferenciar dentro del segmento al que pertenece y con esta información buscar nuevas oportunidades de comunicación.

Adicional a las estrategias de asociación planteadas en el plan de mercadeo, se sugiere además seguir analizando afinidad con otras marcas asociadas al concepto de la marca a nivel nacional, para darle un mayor alcance a la estrategia.

Finalmente, se sugiere a la marca revisar los lineamientos de las piezas publicitarias enviadas por la casa matriz en la India, para adaptarlas a los medios y publicidad locales, que sean más acordes al mercado colombiano y al público objetivo de la marca Royal Enfield.

GLOSARIO

ASPIRACIONAL: Se basa en tratar de convencer al posible consumidor sobre la bondad de un producto o un servicio, situándolo en una situación idealizada.

AWARENESS: Es cuando un consumidor puede identificar, asociar y recordar una marca o varios aspectos de la misma. El objetivo principal, es ser la primera marca en la mente del consumidor.

CAFÉ RACER: Estilo de motociclismo y motocicleta popularizado en el Reino Unido en los años 50's principalmente por los rockers, que personalizaban sus motos con pequeños carenados, modificaciones en el chasis, tubos de escape y aligeramiento general de la máquina quitando todo.

CARENAJE: Revestimiento externo realizado con duraluminio, titanio, fibra de vidrio, fibra de carbono, plástico u otro material que se adapta al chasis con fines principalmente aerodinámicos, aunque también estéticos y por mantenimiento, es decir, para mantener protegidos de los fenómenos meteorológicos tanto el motor como otros equipamientos y dispositivos internos, y de este modo conservarlos de una degradación más severa.

COUNTRY MANAGER: Gerente de país / Representante un marca en un país específico.

FACEBOOK ADS: Sistema publicitario de Facebook con el que se puede promocionar una página en Facebook para empresas, tiendas online, eventos o aplicaciones y por el que solamente se paga por los clicks recibidos.

GADGET: Es un dispositivo que tiene un propósito y una función específica, generalmente de pequeñas proporciones, práctico y a la vez novedoso. Los *gadgets* suelen tener un diseño más ingenioso que el de la tecnología corriente.

GOOGLE: Compañía estadounidense fundada en septiembre de 1998 cuyo producto principal es un motor de búsqueda creado por Larry Page y Sergey Brin. El término suele utilizarse como sinónimo de este buscador, el más usado en el mundo. La característica más destacada de Google como buscador es su facilidad de uso.

HIPSTER: Cultura o tribu urbana que se caracteriza por adoptar un estilo de vida con gustos e intereses asociados a lo vintage, lo alternativo y lo independiente. Están en contra de las convenciones sociales y rechazan los valores de la cultura comercial.

HOBBIE: Palabra del inglés que se emplea para referirse a los pasatiempos o actividades que se practican por gusto y de forma recreativa en los tiempos libres.

IBOPE: Instituto brasileiro de opinión pública y estadística. Es la empresa encargada de monitorear la inversión en medios publicitarios de los anunciantes.

LEAD: tecnicismo que se refiere a un contacto efectivo.

MARCA FAVORITA: En el estudio de recordación y actitud de compra (RAC), se refiere a aquella marca, que menciona la gente como elección de compra sobre las de la competencia.

NSE: El nivel o estatus socioeconómico es una medida total económica y sociológica combinada de la preparación laboral de una persona y de la posición económica y social individual o familiar en relación a otras personas, basada en sus ingresos, educación, y empleo.

REACH MEDIA: Anuncios digitales con funciones avanzadas como vídeo, sonido u otros elementos que atraen a los espectadores y consiguen que estos interactúen con el contenido.

RETARGETING: Técnica de marketing digital que consiste en impactar con publicidad a usuarios que previamente hayan interactuado con un sitio. Esto puede significar que hayan visitado un sitio web, abierto un mail, o simplemente haber hecho click en un enlace en el cyber espacio.

RIDE: Congregación de personas en motos con la finalidad de realizar paseos.

ROCKERS: Amantes de la música y el estilo Rock and roll, que se origina en la década de los 50's

SEO: Sigla que procede de la expresión inglesa search engine optimization. Se trata de la técnica que consiste en optimizar un sitio web para que alcance el mejor posicionamiento posible en los buscadores de internet.

TARGET: Destinatario al que pretende llegar un servicio o un producto y sus correspondientes campañas de ejecución.

VINTAGE: Palabra inglesa que puede traducirse como “vendimia”, que se utiliza en el idioma español para designar a los objetos antiguos de diseño artístico y de buena calidad.

BIBLIOGRAFÍA

- AKT. (2015). *aktmotos.com*. Recuperado el 31 de Mayo de 2016, de aktmotos.com: <http://www.aktmotos.com/motos/street/nkd-125>
- ANDI. (2015). *www.andi.com.co*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de www.andi.com.co: <http://www.andi.com.co/cinau>
- Angrosino, M. (2012). *Etnografía y observación participante en investigación cualitativa*. España: Morata S.L.
- Auteco*. (s.f.). Recuperado el 24 de Junio de 2016, de <http://www.auteco.com.co/>
- banrepcultural.org*. (s.f.). Recuperado el 23 de Junio de 2016, de banrepcultural.org: http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/competencias_del_mercado
- Benassini, M. (2014). *Introducción a la investigación de mercados, enfoque para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Bolívar, Y. (17 de Marzo de 2014). *blogspot.com.co*. Recuperado el 23 de Abril de 2016, de <http://motocicletascolombia.blogspot.com.co/2014/03/la-motocicleta-en-colombia.html>
- Callejas, J. M. (s.f.). LA MISIÓN EMPRESARIAL DENTRO DE UN MARCO ESTRATEGICO PARA EL NUEVO MILENIO. *Theorethikos*.
- Castro, E. (2010). *LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA*. México: Continental.
- Charles W. Lamb, J. F. (2011). *Marketing*. México: Cengage Learning Editores, S.A.
- Claver, E., & Quer, D. (2000). *Estrategias de internacionalización de la empresa*. España: Club Universitario.
- Cooper, A. (21 de Mayo de 2016). *elcolombiano.com*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de elcolombiano.com: <http://www.elcolombiano.com/opinion/columnistas/medellin-cementerio-de-motos-LN4179805>

- Delgado, P. (18 de Octubre de 2013). *Larepublica.com*. Recuperado el 23 de Abril de 2016, de Larepublica.com: http://www.larepublica.co/automotores/en-2015-habr%C3%A1-dos-motos-por-cada-carro-en-colombia_71646
- Dinero.com*. (21 de Agosto de 2013). Recuperado el 23 de Abril de 2016, de Dinero.com: <http://www.dinero.com/edicion-impres/caratula/articulo/la-apertura-economica/182405>
- Dinero.com*. (2 de Diciembre de 2014). Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de Dinero.com: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/ensambladoras-carros-colombia/191881>
- El Colombiano.com*. (20 de Febrero de 2016). Recuperado el 24 de Junio de 2016, de <http://www.elcolombiano.com/entretenimiento/motores/avances-tecnologicos-para-motos-BB3627740>
- El Tiempo.com*. (6 de Febrero de 2015). Recuperado el 24 de Junio de 2016, de <http://www.eltiempo.com/colombia/medellin/motos-electricas-en-medellin/15210075>
- Energías renovadas.com*. (30 de Junio de 2015). Recuperado el 24 de Junio de 2016, de <http://energiasrenovadas.com/inventan-una-moto-que-funciona-con-energia-solar-y-eolica/>
- Guerrero, C. (14 de Marzo de 2011). *eltiempo.com*. Recuperado el 31 de Mayo de 2016, de [eltiempo.com: http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-9011025](http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-9011025)
- Hair, J., Bush, R., & Ortinau, D. (2010). *Investigación de mercados en un ambiente de información digital*. México: Mc Graw Hill.
- <http://wp.presidencia.gov.co/>. (Septiembre de 2015). Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de http://wp.presidencia.gov.co/Noticias/2015/Septiembre/Paginas/20150908_01-Mayor-productor-mundial-motos-planta-ensamblaje-Colombia-generara-400-empleos-directos-mas-2500-indirectos.aspx
- Incolmotos Yamaha*. (s.f.). Obtenido de <http://www.incolmotos-yamaha.com.co>
- incolmotos-yamaha.com.co*. (s.f.). Recuperado el 24 de Junio de 2016, de [incolmotos-yamaha.com.co: http://www.incolmotos-yamaha.com.co/site](http://www.incolmotos-yamaha.com.co/site)
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2007). *Marketing. Versión para Latinoamérica*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.

- KOTLER, PHILIP, KELLER, & KEVIN. (2012). *Dirección de Marketing*. México: PEARSON EDUCACIÓN.
- Lambin, G. S. (2009). *Dirección de Marketing*. México D.F: McGraw Hill.
- Larson, H. (1978). *Introducción a la teoría de probabilidades e inferencia estadística*. Monterrey: Limusa.
- Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados*. Mexico: PEARSON EDUCACIÓN.
- Martínez Pedrós, D. (2012). *Elección de estrategias*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Melgar Callejas, J. M. (s.f.). LA MISIÓN EMPRESARIAL DENTRO DE UN MARCO ESTRATÉGICO PARA EL NUEVO MILENIO. *Theorethikos*.
- Ministerio de Transporte*. (2016). Recuperado el 24 de Junio de 2016, de <https://www.mintransporte.gov.co>
- MOTOS, A. (2015). *aktmotos.com*. Recuperado el 31 de Mayo de 2016, de [aktmotos.com: http://www.aktmotos.com/motos/street/nkd-125](http://www.aktmotos.com/motos/street/nkd-125)
- Olviarez, D. A. (30 de Marzo de 2015). *Larepublica.com*. Recuperado el 23 de Abril de 2016, de [Larepublica.com: http://www.larepublica.co/auteco-y-yamaha-son-los-l%C3%ADderes-en-la-venta-de-motocicletas_237486](http://www.larepublica.co/auteco-y-yamaha-son-los-l%C3%ADderes-en-la-venta-de-motocicletas_237486)
- País, R. d. (16 de Febrero de 2014). *elpais.com*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de [elpais.com: http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/sera-fin-ensambladora-mazda](http://www.elpais.com.co/elpais/economia/noticias/sera-fin-ensambladora-mazda)
- peoi.org*. (s.f.). Recuperado el 24 de Junio de 2016, de [peoi.org: http://www.peoi.org/Courses/Coursessp/mic/mic7.html](http://www.peoi.org/Courses/Coursessp/mic/mic7.html)
- Publishing, M. (2008). *La estrategia básica de marketing*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Pujadas, J. J., Argemir, D. C., & Roca, J. (2010). *Etnografía*. Barcelona: UOC.
- Reina, M., Zuluaga, S., & Roso, M. (2006). <http://www.banrep.gov.co>. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de http://www.banrep.gov.co: http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/guia4_la_globalizacion.pdf
- Revista Dinero*. (16 de 12 de 2015). Obtenido de www.dinero.com: <http://www.dinero.com/edicion-impresaa/caratula/articulo/perspectivas-para-industria-automotriz-colombiana-2016/217257>

Ruiz, R. (19 de Septiembre de 2015). *motor.about.com*. Recuperado el 31 de Mayo de 2016, de motor.about.com: <http://motos.about.com/od/principiantes-conceptos/a/Que-Es-Un-Scooter.htm>

semana. (s.f.).

Semana.com. (23 de Agosto de 2014). Recuperado el 24 de Junio de 2016, de <http://www.semana.com/economia/articulo/las-motos-inundan-colombia/400094-3>

tiempo, R. E. (11 de Julio de 2014). *eltiempo.com*. Recuperado el 30 de Mayo de 2016, de eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/revista-motor/actualidad/tecnologia/presenta-buen-momento-industria-motos-colombia/18803>

Valiñas, R. F. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*. McGraw-Hill Interamericana.

Vanguardia.com. (3 de Febrero de 2016). Obtenido de <http://www.vanguardia.com/colombia/345852-ya-se-tiene-listo-el-reglamento-de-cascos-en-colombia>

Vargas, J. C. (17 de Mayo de 1997). *eltiempo.com*. Recuperado el 23 de Abril de 2016, de eltiempo.com: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-575988>

Viteri, G. (2012). *Notas sobre globalización*. Quito: www.eumed.net/libros/2008b/389/ .

www.andi.com.co. (2014). Recuperado el 23 de Abril de 2016, de [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co/cinau/Paginas/default.aspx): <http://www.andi.com.co/cinau/Paginas/default.aspx>

www.auteco.com.co. (s.f.). Recuperado el 24 de Junio de 2016, de www.auteco.com.co: <http://www.auteco.com.co/>

www.portafolio.co. (27 de Marzo de 2013). Recuperado el 24 de Junio de 2016, de [www.portafolio.co](http://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/18-hogares-hay-moto-85766): <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/ahorro/18-hogares-hay-moto-85766>

Zigmund, W. G., & Babin, B. J. (2009). *Investigación de mercados*. México: Cengage Learning.

ANEXOS

1. ENTREVISTA USUARIOS ROYAL ENFIELD

NOMBRE

EDAD

OCUPACIÓN

ESTADO CIVIL

1. ¿Hace cuánto tiene la moto RE?
2. ¿Cómo conoció la marca? ¿por qué medio?
3. ¿Qué factor influyó en su decisión de compra?
4. ¿Qué es lo que más le gusta de la marca?
5. ¿Por qué prefiere esta marca frente a otras?
6. ¿Le cambiaría algo a la marca?

¿Qué?
7. ¿Recomendaría la marca, por qué?
8. ¿por qué se identifica con la marca?
9. ¿Qué opinión le merece la línea de accesorios de la marca?

10. ¿Cómo evaluaría la relación calidad, beneficio y precio que la marca Royal Enfield le ofrece? ¿qué le sugiere a la marca mejorar con respecto estas variables?
11. ¿Cómo evaluaría la oportunidad y disponibilidad del servicio postventa de Royal Enfield?
12. ¿Asiste a los ride que organiza la marca? ¿Por qué?, ¿con qué frecuencia?
13. En términos generales, ¿qué aspectos considera que debería tener en cuenta la marca Royal Enfield para convertirse en una alternativa cuando se piensa en comprar una motocicleta?

2. ENTREVISTA NO USUARIOS

NOMBRE

EDAD

OCUPACIÓN

ESTADO CIVIL

1. ¿Qué medio de transporte usa para movilizarse?
2. ¿Tiene o le gustaría tener una moto?
3. ¿Qué factor influye o influiría en su decisión de compra?
4. ¿Qué cree que le tiene que ofrecer una marca para preferirla?

5. ¿Cuáles marcas de motos recuerda? ¿Por qué?
6. ¿En qué medio recuerda haber visto su comunicación?
7. ¿Conoce la marca RE?

En caso que la respuesta anterior haya sido afirmativa,

8. ¿Por qué medio la conoció?
9. ¿Cómo definiría la marca en una frase?
10. ¿Qué percepción tiene de la marca?
11. ¿Compraría una moto de la marca?

¿Por qué?

12. ¿Es relevante para usted que haya un club de motos de una marca? ¿Por qué lo considera importante?
13. Si una marca le ofrece línea de accesorios ¿Usted la compraría? ¿cuáles son las razones?
14. ¿Recomendaría a sus amigos o conocidos la marca Royal Enfield? ¿cuáles son las razones que lo motivarían a hacerlo?