

Propuesta metodológica para la introducción al mercado colombiano de  
Licuadoras marca Black & Decker Home

Vivian Calvera Aristizábal

Juan Carlos Cardona Olaya

Trabajo de Grado para optar por el título de Magíster en Mercadeo

Director del trabajo de grado:

Benjamín Cabrera Castro

Universidad Icesi

Facultad de Ciencias Administrativas y Económicas

Santiago de Cali, mayo de 2012

## CONTENIDO

	Pág.
1. RESUMEN	3
1.1. Abstract	4
2. INTRODUCCIÓN	6
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
3.1. Procedimiento para el lanzamiento de nuevas licuadoras al mercado	10
3.2. Análisis del estudio Nielsen 2011	12
4. REFERENTES TEÓRICOS	18
5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN	24
5.1. Planteamiento 4 PS	25
5.1.1. Producto	25
5.1.2. Precio	30
5.1.3. Plaza	31
5.1.4. Promoción	32
6. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES	35
7. CONCLUSIONES	36
8. RECOMENDACIONES	38
BIBLIOGRAFÍA	41
ANEXOS	42

## 1. RESUMEN

El objetivo de esta investigación es brindar una propuesta metodológica para la introducción de nuevas licuadoras marca Black & Decker Home al mercado colombiano. Con el fin de alcanzar este objetivo, se realizó una serie de entrevistas en profundidad a consumidores potenciales del mercado objetivo de la empresa, se analizó un estudio de mercado de Nielsen para la categoría de licuadoras en Colombia y se obtuvo información proveniente de expertos de la categoría, pertenecientes a la empresa y a sus competidores.

Después de realizar esta investigación, se encontró que existe una recordación muy elevada de la marca Oster, líder de la categoría; mientras que la marca Black & Decker Home cuenta con una buena recordación entre los entrevistados. Además, la gran mayoría de las personas entrevistadas tienen una buena percepción de la marca Black & Decker Home y la comprarían porque la asocian con buena calidad, reconocimiento y buena garantía en sus productos.

Por otra parte, se encontró que es necesario ajustar el portafolio de licuadoras de la empresa para reflejar las necesidades, gustos y preferencias de los consumidores meta. También, se encontró que el lanzamiento de marcas propias, pertenecientes a los grandes almacenes de cadena, es una amenaza para los productos de la marca Black & Decker Home, particularmente para los de gama baja.

Finalmente, es importante mejorar la participación de la marca Black & Decker Home en los canales de distribución utilizados por los principales competidores de la categoría, dándole más importancia al canal de distribuidores. Al mismo tiempo, es fundamental continuar con las actividades de promoción que se realizan actualmente en los almacenes de cadena, extendiéndolas al canal de distribuidores.

Palabras clave: introducción de productos, adaptación al mercado, comportamiento del consumidor, marcas propias, almacenes de cadena.

### **1.1. Abstract**

The main goal of this research is to give a methodological proposal for the introduction of Black & Decker Home brand's new blenders into the Colombian market. To reach this goal, several in-depth interviews to potential consumers of the company's target market were conducted, a Nielsen's market study for the category of blenders in Colombia was analyzed and information was gathered through the category experts, who belong to the company or to its competitors.

After carrying out this research it was found that Oster, category's leader, has strong brand equity; meanwhile, Black & Decker Home has good brand equity among the people interviewed. Also, most of the people interviewed have a good perception of the Black & Decker Home brand and would buy it, because they associate it with good quality, recognition and warranty for its products.

On the other hand, it was found that is necessary to adjust the company's portfolio of blenders, to reflect the needs, tastes and preferences of the target consumers. Besides, it was found that the launch of private label brands, which belong to the big chain stores, is a threat to Black & Decker Home's products, particularly to the low priced ones.

Finally, it's important to improve Black & Decker Home's share in distribution channels used by the main competitors of the category, giving more importance to the distributors' channel. At the same time, it's fundamental to continue with the promotional activities currently held in the chain stores, extending them to the distributors' channel.

Keywords: product's introduction, market adaptation, consumer behavior, private label brands, chain stores.

## 2. INTRODUCCIÓN

Black & Decker Home es una marca de pequeños electrodomésticos para el hogar que es distribuida y comercializada por la compañía Spectrum Brands a partir del año 2011 alrededor del mundo, la cual a su vez distribuye otras marcas<sup>1</sup>. En Colombia, opera bajo la razón social de Rayovac Varta S.A, cuyo nombre anterior era Applica. Actualmente tiene dos unidades de negocio:

- a. Baterías, pilas y linternas con las marcas Rayovac y Varta.
- b. Pequeños electrodomésticos con las marcas Faberware, Windmere, Rusell Hobbs, Toast Master, Remington y Black & Decker Home<sup>2</sup> con productos de cocina y para el hogar como planchas, licuadoras, ollas arroceras, hornos, cafeteras, entre otros.

Los productos Black & Decker Home llevan más de cien años en el mercado y son ensamblados en tres plantas alrededor del mundo ubicadas en China, México y Estados Unidos. Estos, a su vez, llegan al centro de distribución para Colombia que opera en la ciudad de Bogotá, para luego ser despachados a los clientes con que cuenta la compañía a nivel nacional. La empresa cuenta con dos tipos de clientes: las grandes cadenas, o canal *retail*, y los distribuidores nacionales y regionales que cuentan con fuerza de ventas para la colocación de la marca en clientes mayoristas como autoservicios, cristalerías, zonas de concentración tipo San Andrecito, empresas, instituciones, fondos de empleados y otros.

---

<sup>1</sup> Ver anexo 1.

<sup>2</sup> Ver anexo 2.

Para la empresa, de los productos marca Black & Decker Home, una de las categorías más importantes es la de licuadoras. La empresa hace mayor énfasis en la implementación de estrategias comerciales y actividades en esta categoría orientadas hacia las grandes cadenas, sin embargo, estas estrategias no han logrado la efectividad esperada provocando pérdida de mercado y decrecimiento en ventas.

Este trabajo tiene como objetivo general presentar una propuesta metodológica para la introducción al mercado colombiano de licuadoras marca Black & Decker Home, partiendo de información que proviene de fuentes primarias y secundarias. En tal sentido se plantean como objetivos específicos: en primer lugar, identificar el proceso actual que sigue la empresa para la introducción de nuevos modelos de licuadoras al mercado colombiano, información que provendrá de fuentes internas de la empresa; en segundo lugar, establecer la situación actual de mercado de la categoría de licuadoras en el canal de grandes cadenas fruto de un análisis del informe Nielsen más reciente disponible; en tercer lugar, con apoyo de una investigación exploratoria a través de entrevistas en profundidad realizadas a potenciales clientes que pertenecen al mercado objetivo de la empresa (el cual se describe más adelante), se pretende conocer los aspectos que el consumidor tiene en cuenta al momento de adquirir una licuadora y la percepción que actualmente éste tiene de la marca Black & Decker; finalmente, la recopilación, procesamiento y análisis de toda esta información permitirá construir la propuesta planteada como objetivo general.

Para alcanzar tales objetivos el método de investigación apropiado sería de acción participación de índole cualitativo exploratorio con carácter deductivo, puesto que los

investigadores hacen parte activa en la recolección, procesamiento y análisis de la información, la cual resulta ser muy confiable pues surge de una fuente primaria (entrevista en profundidad) y es manipulada solo por los investigadores. Esta técnica es la seleccionada, ya que permite conocer con mayor profundidad y riqueza las percepciones del consumidor; una más amplia interacción con el entrevistado y lograr identificar con mayor claridad: sus sentimientos, gustos, preferencias, analizar sus gestos, y comportamiento en general, sin presión, con transparencia y comodidad de expresar los pensamientos a lo largo de la sesión.

De otro lado, aunque el estudio de Nielsen resulta ser una fuente secundaria para los investigadores, los datos son muy confiables pues se obtienen directamente del mercado real, el cual para Nielsen se convierte en una fuente primaria.

Algunos aspectos que limitan este estudio son, entre otros: la fusión de la compañía celebrada en el año 2011 acarreado importantes cambios organizacionales, el enfoque comercial de la compañía centrado en mayor medida en las grandes cadenas, el estudio se concentrará en la ciudad de Cali y, por el método y tipo de investigación seleccionada, los resultados del estudio no podrán, en principio, generalizarse hasta tanto no se complemente con fases posteriores de investigación que amplíen la información cuantitativa y cualitativa.

Entre los resultados más importantes de la investigación se encontró que, dada la situación de mercado actual, la compañía atraviesa un momento comercial difícil que posiblemente también esté ligado a la metodología que utiliza para la introducción de nuevos productos al



mercado; el enfoque actual en las grandes cadenas limita el desarrollo de otros canales de distribución; las entrevistas realizadas revelan que los consumidores consideran como relevante la marca, el precio y la calidad como aspectos de decisión al momento de comprar una licuadora, además, la gran mayoría tienen una buena percepción de la marca Black & Decker Home y la asocian con buena calidad, reconocimiento y garantía en sus productos.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

Actualmente se ha identificado que el éxito del lanzamiento de licuadoras marca Black & Decker Home no es el esperado, lo cual ha debilitado el posicionamiento de la marca y entorpecido los objetivos de la empresa. Así, la finalidad de este trabajo es hacer una propuesta metodológica para la introducción de licuadoras Black & Decker Home a Colombia con el fin de alcanzar mayor participación en el mercado nacional de este producto.

El objetivo de este trabajo es brindar una propuesta para mejorar y modificar el procedimiento que actualmente se lleva a cabo para la introducción de nuevas licuadoras al mercado nacional, partiendo de entrevistas en profundidad a usuarios finales, analizando gustos y preferencias de los consumidores, analizando el comportamiento del canal de distribución y así, proponer alternativas ya que la compañía, por razones de presupuesto, no efectúa ningún tipo de estudio de mercado para la introducción de nuevos productos. En la gran mayoría de los casos, la empresa simplemente copia los diseños de otros países y no tiene en cuenta si son apropiados para el mercado colombiano.

#### **3.1. Procedimiento para el lanzamiento de nuevas licuadoras al mercado en Colombia.**

Por lo general, la casa matriz de Spectrum Brands en Estados Unidos desarrolla la siguiente estrategia para introducir nuevas referencias de licuadoras Black & Decker Home a los diversos países donde opera. En primer lugar, envía información a cada país de los

productos que saca al mercado y cada región define si el producto y sus características se ajustan a las condiciones de la región. El país que recibe la información define si debe hacerse alguna modificación al producto, el volumen proyectado de ventas y el precio que se requiere para el lanzamiento.

La casa matriz aprueba o reprueba la propuesta y se procede a través del departamento NPD (new product development) a acordar con el proveedor la producción del artículo, la exportación y todos los trámites pertinentes. Para estos casos, solo se cambia la información de la caja, tales como idioma, código de barras, entre otros. En algunos casos, los países envían propuestas de nuevos productos que no existen actualmente en el mercado de Estados Unidos con características específicas y el departamento de NPD toma la decisión si se aprueba o no el proyecto.

En otros casos, cada país aprovecha si a otra región le han aprobado algún producto, copia el modelo y lo aplica en su país con las modificaciones necesarias y aprobadas por el área de NPD. Para que NPD apruebe una licuadora para determinado país, debe cumplir con un volumen mínimo estimado de ventas.

En el caso de Colombia, es el departamento de mercadeo de Rayovac Varta S.A. quien define qué características desea para las nuevas licuadoras, esto se realiza con base en su percepción o por opiniones del equipo comercial y lo que éste detecta y percibe en el trabajo de campo, de igual forma, se envía el volumen proyectado de ventas, las

necesidades y el precio requerido para el producto. No se efectúan estudios de mercado por falta de presupuesto y porque se toman los modelos de otros países.

Es importante resaltar que debido a la fusión celebrada con Spectrum Brands, el año 2011 fue un año complicado en Colombia, en el cual hubo problemas de inventario y de agotados en la compañía, lo cual permitió darle espacio a la competencia y que tomaran ventaja de estos inconvenientes.

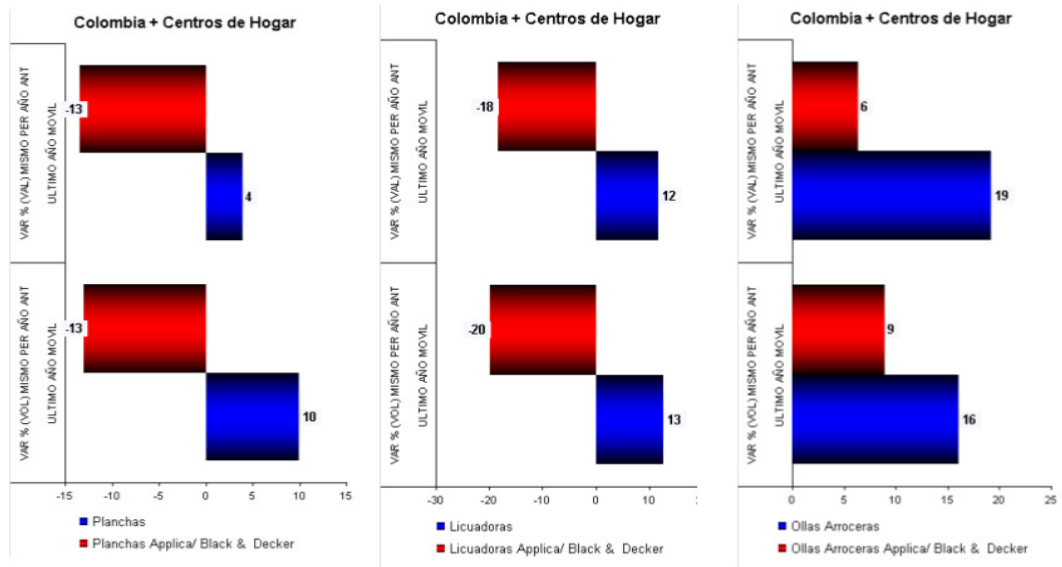
### **3.2. Análisis del estudio Nielsen 2011 <sup>3</sup>**

El estudio de mercado realizado por Nielsen (ver gráfico 1) revela que las categorías de Licuadoras, Planchas y Arroceras finalizan el 2011 creciendo a una tasa del 10% en valor y 12% en unidades, mientras que Applica (Black & Decker Home) pierde un 11% de participación principalmente a causa de licuadoras y planchas, la cual logra ser capitalizada por la competencia. La categoría de licuadoras, finaliza el 2011 creciendo a tasas del 13% en unidades y 12% en valor, mientras que Black & Decker finaliza el 2011 decreciendo 18% en unidades y cerca de 20% en valor. Cabe resaltar que en el estudio la marca Jarden es de Oster, Applica de Black & Decker Home y Landers de Samurai

---

<sup>3</sup> Datos, análisis y gráficos tomados del estudio Nielsen presentado a la empresa en enero de 2012, énfasis en licuadoras en grandes cadenas de supermercados en Colombia.

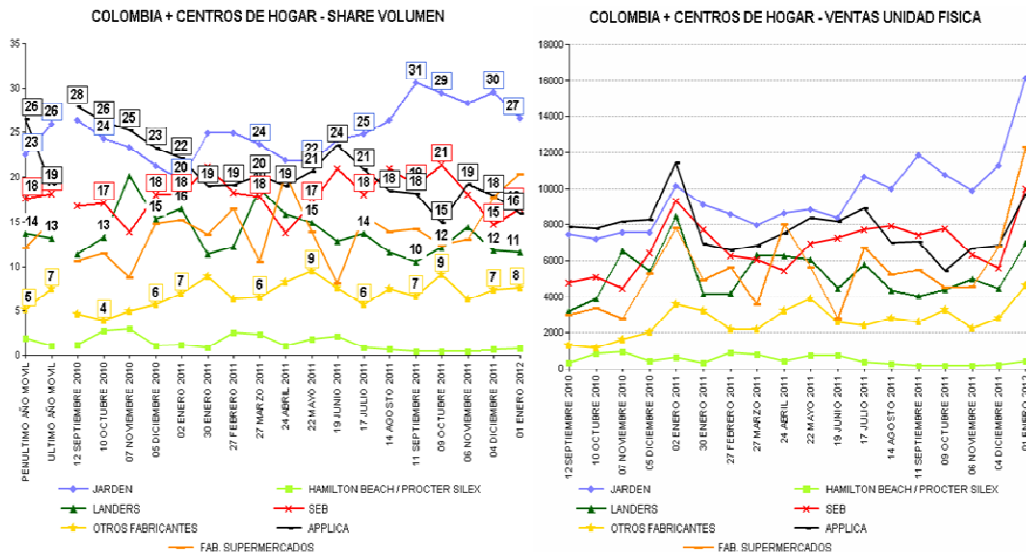
Gráfico 1. Variación último año, volumen y valor: planchas, licuadoras y ollas arroceras.



Fuente: Nielsen 2011.

En diciembre 2011, contrario a otras marcas, las ventas de Black & Decker decrecen 15% frente al año anterior como consecuencia de los bajos niveles alcanzados en los periodos anteriores (ver gráfico 2). Black & Decker finaliza el año con el 18% de participación en volumen, siendo el periodo más alto del año para la marca, mientras que competidores como Jarden de Oster alcanza un 27% y marcas propias un 20%, ambos fortaleciéndose.

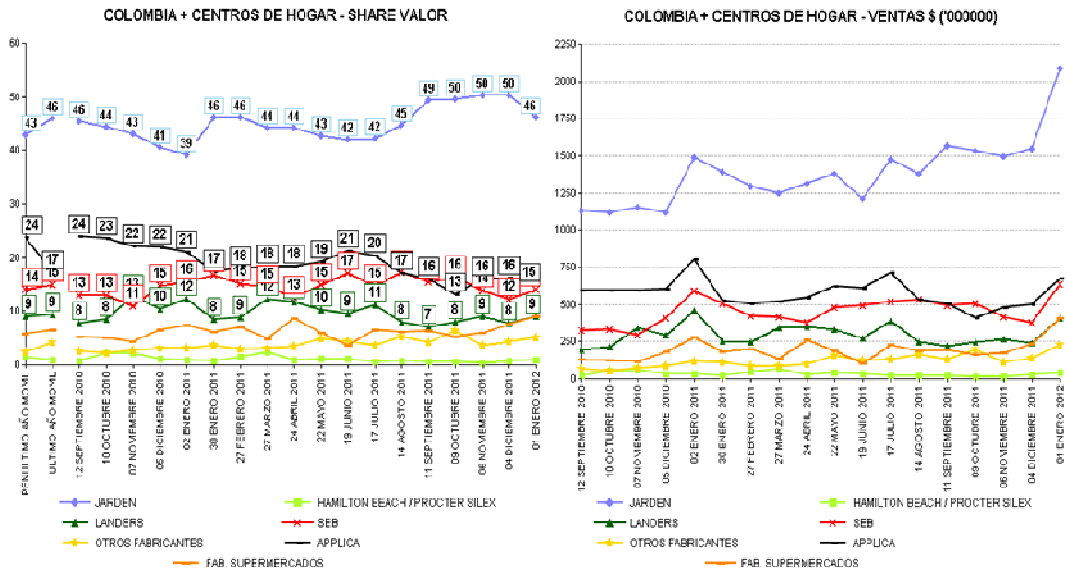
Gráfico 2. Comportamiento categoría licuadoras en Colombia año 2011, en volumen.



Fuente: Nielsen 2011.

En cuanto a la participación de mercado en valor (ver gráfico 3), Oster alcanzó niveles del 50% manteniendo la tendencia positiva en ventas; Black & Decker con un 16% presenta, además, pérdida en distribución de algunas referencias y reducción niveles de exhibición; y marcas propias alcanza un 9% con un diferencial en precio de -63% vs. la categoría. Como información, las marcas propias en Colombia son: Alkosto con Kalley, Éxito con Simply y Premium, Carrefour con Blue Sky, Home Center con Garrity, Olímpica con Olimpo.

Gráfico 3. Comportamiento categoría licuadoras en Colombia año 2011, en valor.



Fuente: Nielsen 2011.

En síntesis, el estudio desarrollado por Nielsen (2011) evidencia que la estacionalidad de diciembre es habitual, sin embargo lo que se haga luego de pasar la estacionalidad marca un comportamiento en las ventas posteriores. Oster, no solo mantiene el liderazgo en valor, sino que además está ampliando la brecha frente a las demás marcas. En volumen mantiene su tendencia aunque marcas propias está cerrando la brecha.

Existe un marcado contraste general entre la participación en volumen y en valor, sin embargo, Oster es el único que muestra mayor *share* en valor que en volumen, lo cual significa que es quien vende más costoso y dado su liderazgo en volumen, quien vende la mayor cantidad de unidades a los precios más altos.

En el resto de las marcas ocurre lo contrario, la participación en valor se reduce frente al volumen tomando mayor fuerza las marcas propias donde el contraste es mayor, esto podría significar que están ganando *share* en unidades con productos de bajo precio, incluso quitándole puntos a Oster que parecía no perder significativamente frente al efecto de precio de las otras marcas.

Sobre lo anterior se podría especular o suponer lo siguiente, teniendo en cuenta que las cifras corresponden al canal de grandes cadenas donde las marcas propias son suyas:

- a. Las marcas propias que mandan a fabricar y/o importan deben tener para ellos una rentabilidad superior a las demás marcas frente a la relación costo/PVP.
- b. Lo anterior les incentiva a sobre-exhibir sus marcas propias sacrificando espacio de otras marcas.
- c. También les alienta a depurar portafolio de la categoría para dar cabida a sus marcas propias.
- d. El respaldo de la enseña comercial (Éxito, Olímpica, Carrefour, etc.) que sirve de sombrilla para las marcas propias, le brinda cierta confianza y seguridad al consumidor para “ensayar” dichos productos.

A pesar de la presencia de las marcas propias que empiezan a figurar de manera importante en las cifras de ventas, es claro que un segmento representativo de los consumidores es poco sensible al precio, el cual prefiere la marca Oster aunque sus precios sean mayores.



Ante la incursión fuerte de las marcas propias, Black & Decker no ha logrado definir una estrategia que le ayude a mantener su posición en el mercado el cual está perdiendo frente a sus principales competidores.

#### 4. REFERENTES TEÓRICOS

De acuerdo con Stanton, Etzel y Walker (2007) un producto es, en sentido estricto, un conjunto de atributos fundamentales que están unidos en una forma identificable. Sin embargo, esta definición ha sido ampliada por los autores para incluir otros aspectos claves: Un producto es un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, además del servicio y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea. (Stanton et al., 2007, p. 221)

Sin embargo, los clientes compran mucho más que sólo un conjunto de atributos al momento de adquirir un producto, pues esencialmente lo que compran es la satisfacción que esperan recibir del producto en la forma de los beneficios esperados. Por esta razón, es fundamental que toda empresa tenga en cuenta lo que sus clientes esperan obtener de sus productos. Además, según Kotler y Keller (2006), las dos principales funciones de los mercadólogos son identificar correctamente las necesidades y exigencias de los clientes, y comunicar sus expectativas a los diseñadores de productos de una manera adecuada.

Así mismo, descubrir lo que los clientes esperan obtener de los productos de una empresa es sólo el inicio, porque también es fundamental implementar los mecanismos dentro de la empresa, para asegurar la satisfacción de sus clientes. Cuando la empresa satisface a sus clientes, se obtienen grandes beneficios para la misma, pues “un cliente muy satisfecho

permanece leal durante más tiempo, adquiere más productos nuevos de la empresa, presta menos atención a la competencia, es menos sensible al precio y ofrece ideas de productos o servicios a la empresa.” (Kotler y Keller, 2006, p. 145). Además, un grado de satisfacción del cliente elevado forma un vínculo emocional con la empresa o marca y no solamente una preferencia racional.

La empresa logra satisfacer a sus clientes sólo si es capaz de identificar sus verdaderas necesidades y exigencias. Para esto, es fundamental apoyarse en información precisa y relevante que sirva como soporte en la toma de decisiones de la empresa. Cravens y Piercy (2003) aseguran que entender los mercados, clientes y competidores es un aspecto crítico para alcanzar la orientación al mercado. Por esta razón, es preciso que toda empresa desarrolle la habilidad de aprender acerca de todos sus grupos de interés, particularmente, de sus clientes.

La obtención de información precisa y relevante sobre los clientes, mercados, competidores y entorno general de una empresa, puede lograrse mediante la investigación de mercados. La investigación de mercados es una herramienta fundamental para el aprendizaje de toda empresa y, no sólo se trata de recopilar información, si no de interpretarla y diseminarla para que se genere un entendimiento del mercado a través de toda la empresa.

De acuerdo con los autores, las organizaciones que aprenden están guiadas por una visión compartida que enfoca las energías de sus miembros organizacionales en la creación de valor superior para sus clientes. Estas organizaciones continuamente adquieren, procesan y

diseminan, a través de toda la organización, el conocimiento sobre los mercados, productos, tecnologías y procesos de negocios. (Cravens y Piercy, 2003).

Además, Malhotra (2008) sostiene que la investigación de mercados, entendida como la recolección, procesamiento y análisis sistemáticos de información de mercados, tiene como objetivo fundamental ayudar a los ejecutivos de mercadeo a descubrir oportunidades y reducir los riesgos durante el proceso de toma de decisiones.

Particularmente, la investigación cualitativa es ampliamente utilizada en el desarrollo de un enfoque que permita generar hipótesis e identificar variables para incluir en un posterior estudio cuantitativo. Por esta razón, es la principal herramienta en la investigación exploratoria.

Sin embargo, el alcance de la investigación cualitativa es limitado porque la información que se deriva de ella no es concluyente y debe ser utilizada únicamente para hacer generalizaciones a la población de interés. Su principal beneficio consiste en que “proporciona conocimientos y comprensión del entorno del problema” (Malhotra, 2008).

Debido a que en la investigación cualitativa se formulan, generalmente, preguntas abiertas o que requieren profundización en la respuesta, “se generan respuestas no estructuradas que reflejan las ideas y los sentimientos de una persona sobre el tema que se está tratando.” (Cateora, Gilly y Graham, 2008, p. 220). De esta forma, Cateora, Gilly y Graham (2008) afirman que la investigación cualitativa busca interpretar cómo son las personas de la

muestra; especialmente, sus sentimientos, sus actitudes y las interacciones entre sus ideas y sentimientos, sus opiniones y actitudes, y sus consecuencias.

La investigación de mercados aplicada al conocimiento y satisfacción de los clientes de una empresa, puede ser una herramienta muy útil en procesos de internacionalización de la misma. Cateora, Gilly y Graham (2008) plantean que, en la medida en que las empresas se internacionalizan y pretenden estandarizar diversos aspectos de la mezcla de mercadeo en varios países, la investigación de mercados aplicada a los estudios multiculturales es aún más importante.

Es necesario definir el grado de adaptación de la mezcla de mercadeo antes de incursionar en nuevos mercados, pues esto involucra tratar con países que tienen diferentes culturas, economías, estructuras sociales, idiomas, comportamientos y actitudes. Por esta razón, los estudios multiculturales son claves al momento de buscar similitudes y diferencias entre diversos mercados, antes de que las empresas procedan con la estandarización de cualquier aspecto de su mezcla de mercadeo.

En la actualidad, según Popovici (2011), la utilización de mercadeo transcultural se considera obligatoria para el éxito de cualquier operación de introducción de productos a nuevos mercados, pues identifica los factores transculturales que pueden ser utilizados para la implementación apropiada del programa de mercadeo.

Para lograr una implementación exitosa, la cultura local debe ser comprendida desde diferentes perspectivas y, así, identificar las similitudes y diferencias con el mercado original. La idea no es juzgar los comportamientos locales, si no simplemente adaptar las ofertas de la empresa a las nuevas demandas de los consumidores.

Popovici (2011) sostiene que una empresa multinacional debe actuar rápidamente para aprovechar los recursos locales y descubrir las necesidades de los consumidores, especialmente, aquellas que no están siendo bien cubiertas y se han convertido en demandas insatisfechas. Así, “para lograr penetrar en nuevos mercados y desarrollar un nuevo negocio, las empresas tienen que estudiar y comprender la información cultural disponible en las comunidades de consumidores objetivo” (Popovici, 2011, p. 61).

La adaptación cultural del programa de mercadeo es uno de los retos más grandes de las empresas que actúan en los mercados internacionales, porque sus decisiones son el resultado de sus propias experiencias, cuyo fundamento es el conocimiento de la cultura local. Para Popovici (2011), las estrategias de mercadeo transcultural son parte de la mezcla de mercadeo, pues materializan todas las decisiones importantes, que son diseñadas para la satisfacción del consumidor al considerar todas las variables controlables y no controlables disponibles en el mercado objetivo.

Por estas razones, la mezcla de mercadeo transcultural debe considerar todos los elementos culturales de los consumidores meta, como el lenguaje, estética, educación, religión,

normas de conducta y valores tradicionales. Estos elementos afectarán la política de mercado de la empresa y los elementos de la mezcla de mercadeo. (Popovici, 2011, p. 61).

En conclusión, toda empresa que desee ingresar a nuevos mercados debe desplegar todos los recursos disponibles para alcanzar la mejor comprensión posible de las necesidades, gustos, aspectos culturales y expectativas de los consumidores de su mercado objetivo. Solamente así, puede minimizar los riesgos asociados al proceso de introducción de productos en nuevos mercados y, especialmente, aprovechar todas las oportunidades que el nuevo mercado tiene para ofrecerle.

## 5. PROPUESTA DE SOLUCIÓN E IMPLEMENTACIÓN

Teniendo en cuenta los objetivos de la investigación, la situación actual de la empresa y el planteamiento del problema, se escogió como método de investigación el de acción participación de índole cualitativo exploratorio con carácter deductivo<sup>4</sup>. De acuerdo con el perfil del consumidor, se seleccionó a cuarenta (40) personas pertenecientes al mercado objetivo de la marca Black & Decker Home, que está conformado por mujeres activas, prácticas y quienes buscan beneficios para su familia, con el fin de conocer sus expectativas, gustos, atributos de producto deseables, usos del producto y, finalmente, conocer sus percepciones frente a la marca y el posicionamiento de la misma.

Así, se llevaron a cabo cuarenta entrevistas en profundidad<sup>5</sup>, diez de ellas registradas en video<sup>6</sup> y treinta por escrito. La selección de los entrevistados se realizó de la siguiente forma: para las entrevistas registradas en video, se escogieron diez personas pertenecientes al mercado objetivo, entre compañeros del trabajo, vecinos y familiares del investigador que no trabaja ni tiene ninguna afiliación con la marca Black & Decker Home. Mientras que en el caso de las entrevistas registradas por escrito, se seleccionaron treinta personas pertenecientes al mercado objetivo, que fueron abordadas en puntos de venta de la marca en almacenes La 14 en Cali, previa obtención del respectivo permiso.

---

<sup>4</sup> Para el desarrollo de este trabajo se utilizó información sobre la organización Rayovac Varta S.A. y la línea de productos Black & Decker Home, que tenía Vivian Calvera Aristizábal a raíz de su experiencia profesional en esta organización.

<sup>5</sup> Ver anexo 3.

<sup>6</sup> Ver anexo 4.



A continuación se presenta el perfil del consumidor de la línea de licuadoras marca Black & Decker Home:

La empresa ha definido la tipología del consumidor para licuadoras Black & Decker Home de la siguiente manera: mujeres entre 25 y 40 años de edad, pertenecientes a estratos socioeconómicos 3, 4 y 5. Se caracterizan por ser mujeres activas y seguras, quienes buscan practicidad, funcionalidad y durabilidad. Además, buscan reconocimiento o hacer el trabajo por ellas mismas y beneficios para su familia.

Es una consumidora que se enfoca en la familia, se dedica mucho a los hijos y le importa mucho que su casa esté limpia y organizada. Le gustan las labores domésticas y se considera una gran ama de casa. Es una persona muy sociable y alegre, a quien le interesa buscar tiempo para ella. Así, se esfuerza por alcanzar un equilibrio entre su hogar y otras actividades (sociales, laborales, entre otras).

## **5.2. Planteamiento 4 Ps**

### **5.2.1. Producto**

Actualmente, las licuadoras Black & Decker Home están enfocadas en el segmento bajo en un 20% (denominado OPP), medio en un 70% (MPP) y medio alto (denominado HPP) en un 10%. Con esta distribución, la empresa pretende cubrir los diferentes segmentos del

mercado, ofreciendo un producto para cada necesidad con diferentes funciones y atributos como potencia, material y capacidad del vaso, color, entre otros<sup>7</sup>.

Toda la línea de licuadoras Black & Decker Home cuenta con un respaldo de 2 años de garantía y alto posicionamiento de marca. Su principal competidor es la marca Oster y su mercado objetivo son mujeres entre 25 a 40 años de edad, pertenecientes a estratos socioeconómicos 3, 4 y 5 que se caracterizan por ser activas, prácticas y buscar beneficios para su familia.

Después de analizar los resultados de las entrevistas en profundidad realizadas, se encontró que la mayoría de las personas entrevistadas presentan una alta recordación de la marca Oster. Ana Rita Camacho dijo: “no, no me fijo en eso, siempre he tenido es Oster”. Mientras que, más de la mitad de los entrevistados, tienen presente la marca Black & Decker Home. Además, la mayoría de los entrevistados, coincidieron en que la licuadora es uno de los electrodomésticos más importantes en su cocina y también tienen gran importancia la olla arrocera y el horno microondas; estos tres electrodomésticos son, a su vez, los más utilizados.

En cuanto a los usos, se encontró que todas las personas entrevistadas utilizan la licuadora para jugos y, algunas, para frapés, malteadas y picar verduras, Marcela Castrillón argumentó: “utilizo la licuadora para jugos, malteadas y de vez en cuando para preparación de salsas”. Casi todos los entrevistados consideran muy relevantes la marca, el precio y la

---

<sup>7</sup> Ver anexo 5.

calidad como aspectos de decisión al momento de comprar una licuadora. Algunos entrevistados nombraron también aspectos como: funciones, garantía, tipo de vaso, potencia y diseño. Janeth Guerrero contestó: “Me gusta el color, que los cuchillitos sean duraderos y la marca; el precio también a veces es importante”

Se encontró que las funciones o características más repetitivas por parte de los entrevistados al momento de buscar una licuadora son: que licue bien, que no sea ruidosa, que haga frapé, triture hielo y se consigan los repuestos. Además, la mayoría de los entrevistados coincidieron en que no les gusta una licuadora que sea ruidosa, que el vaso no sea adecuado a sus necesidades y que no licue bien. Más de la mitad de los entrevistados coinciden en que se les dificulta la limpieza del vaso de la licuadora por las cuchillas y el espacio del mismo.

Un poco más de la mitad de los entrevistados prefieren la licuadora de perilla y el resto prefieren de botones. Para ambos casos argumentan que asocian este aspecto con practicidad y facilidad de uso. Jenny Urán comenta: “Con perilla, me parece que es más fácil para el uso, los botones tienden como a dañarse más rápido”. La mayoría de las personas entrevistadas prefieren la licuadora con vaso de vidrio y en acero inoxidable. Algunos citaron la relevancia de ir con las tendencias actuales y tener los artefactos de cocina del mismo color y muchos prefieren el color gris o plateado.

Todas las personas entrevistadas conocen la marca Black & Decker Home y entre los productos más conocidos y recordados se encuentran las planchas, arroceras y licuadoras.

Se encontró que la gran mayoría de las personas tienen una buena percepción de la marca Black & Decker Home y la comprarían debido a que la asocian con buena calidad, reconocimiento y buena garantía en sus productos.

Por otra parte, retomando el estudio de Nielsen (2011) donde muestra que, mientras las ventas de la categoría de licuadoras en su conjunto crecieron a ritmos del 13% en unidades y 12% en valor, al finalizar el año 2011, las ventas de la línea de licuadoras Black & Decker Home decrecieron 18% en unidades y cerca de 20% en valor.

En cuanto a la participación de mercado, Black & Decker Home alcanzó el 18% de participación en volumen y 16% en valor para el año 2011; mientras que Oster tiene un 27% de participación en volumen y 50% en valor. Finalmente, las marcas propias tienen una participación de 20% en volumen y 9% en valor, para el mismo período.

De acuerdo con la información encontrada mediante la elaboración de entrevistas en profundidad y el estudio de Nielsen (2011), se considera deseable tener dentro del portafolio licuadoras con botones y de perilla para poder cubrir los gustos y necesidades de cada consumidor.

Se considera una buena opción que alguna referencia de licuadoras tenga incluido un picador de verduras aparte para poder procesar y picar. Así, el vaso de la licuadora se utilizaría únicamente para jugos y frutas, mientras que el picador de verduras se utilizaría para preparar salsas y otras recetas.

Sin embargo, esta referencia podrían canibalizar las ventas del picatodo que tiene la marca ya que sería un producto sustituto al prestar las misma funciones de picar y triturar frutas y verduras, por lo que se propone hacer ofertas conocidas como “amarres” y “combos” con otras referencias de licuadoras que no tengan el picador de verduras, lo que permitiría que el consumidor pueda tener los dos artículos a mejor precio.

Particularmente, se considera muy importante tener mucha precaución con el desempeño de las referencias de licuadoras que se lanzan al mercado, en cuanto al corte y filo de sus cuchillas, pues este es un aspecto fundamental para los entrevistados. Se recomienda aumentar el tamaño del vaso de las licuadoras de bajo precio, pues actualmente es de 1.25 litros y la competencia lo maneja de 1.5 litros, ya que los entrevistados lo consideran un aspecto de mucha importancia. Ana Milena Brand contestó: “De pronto la capacidad, que no sea muy pequeña la jarra”.

Teniendo en cuenta que para las personas entrevistadas juega un papel importante la practicidad en el uso del artículo, se recomienda que si la licuadora es de botones, estos sean en español y se especifique la función de cada velocidad. Por otra parte, se recomienda reforzar y resaltar aún más la garantía de la marca de dos años, porque este aspecto brinda tranquilidad y confianza los consumidores.

Es de suma importancia desarrollar estudios de mercado previo a traer modelos de licuadoras a Colombia, que permitan identificar con anticipación si estos se ajustan a las

necesidades y gustos del consumidor local y no seguir copiando modelos de otros países como actualmente se hace, ya que son mercados distintos.

### **5.2.2. Precio**

El precio está enfocado a los segmentos del mercado que se cubren: bajo, medio y medio alto, con la premisa de que sea un producto de fácil adquisición al consumidor pero ofreciendo calidad, durabilidad y desempeño. Amplia gama de productos y niveles de precios de acuerdo a las características y diseños de cada licuadora.

Entre los hallazgos de las entrevistas, se encontró que las personas consideran de gran relevancia el factor precio, pero unido a la importancia que cobra la marca y la calidad del producto. Janeth Guerrero argumentó en la entrevista: “Black & Decker es una marca buena, que tiene un buen precio”

Según los resultados de Nielsen, el precio en esta categoría no es el aspecto más relevante ya que se mostró como la marca Oster cuenta con el precio más alto y al mismo tiempo con la mayor participación de mercado en unidades y valor, con una brecha grande con respecto a sus competidores, vende más unidades a los precios más altos. Por otro lado, las marcas propias están ganando participación en unidades por productos de precio bajo y aunque cobran gran relevancia no afectan de manera considerable a Oster, que muestra ser la marca preferida por los consumidores, pero sí afecta a Black & Decker Home quien no ha definido su estrategia claramente para lograr superar a estos fuertes competidores.

En cuanto al precio se recomienda efectuar actividades tácticas puntuales promocionales que generen volumen, pero que deben ir acompañado de otras estrategias de marca, producto, promoción y distribución; para recuperar la participación perdida.

### **5.2.3. Plaza**

Los productos son comercializados a través de los siguientes canales<sup>8</sup>:

- a. Distribuidores ó mayoristas: Quienes colocan el producto en Clientes de volumen como: supermercados independientes, cristalerías, cacharrerías, zonas de concentración tipo San Andrecito, empresas, fondos de empleados, entre otros, con una participación en ventas para lo compañía de un 20%.
- b. Grandes cadenas o autoservicios: con una participación en ventas para lo compañía de un 80%.
- c. Virtual: [www.black&deckerhome.com](http://www.black&deckerhome.com) esta página permanece inactiva y desactualizada.

Con base en los resultados de Nielsen (2011), se identifica pérdida de distribución de algunas referencias y reducción en el nivel de exhibición, lo cual puede ser a causa de las marcas propias, debido a que los almacenes de cadena quitan espacios a otros competidores para exhibir sus marcas propias y depuran portafolio con el mismo fin. Existen productos con bajo nivel de codificación en los puntos de venta, afectando la participación y las

---

<sup>8</sup> Ver anexo 6.

ventas de la marca, ya que hay menos disponibilidad del producto; por otro lado se muestra la necesidad de recuperar distribución de referencias de licuadoras que la han perdido.

Se propone revisar la mezcla de participación en ventas de cada canal al interior de la organización, ya que se le está dando mucha relevancia al canal de grandes cadenas y muy poco a los distribuidores, cuando marcas como Oster tienen una participación aproximada del 60% en cadenas y 40% en distribución y Samurai de un 60% en cadenas y 40% distribución.

Se recomienda revisar el portafolio que está activo en los almacenes de cadena, para tenerlo actualizado y de esta manera no forzar a los almacenes a que ellos tomen la decisión de reducir referencias, quitar espacios en los puntos de venta, frenar la codificación de nuevos productos y para evitar que los consumidores encuentren agotados en aquellas que ya no están activas.

De igual forma se recomienda desarrollar el canal virtual, ya que actualmente se encuentra inactivo y/o desactualizado, se considera de gran relevancia para la marca el ofrecer al consumidor esta opción y esta aplicación e ir con las tendencias del mercado.

#### **5.2.4. Promoción**

La marca se comunica bajo el slogan: “Inspirados en ti”, resaltando la importancia de “2 años de garantía” con el objetivo de transmitir calidad, confianza y durabilidad.



La compañía maneja una publicidad compuesta por material pop tales como: chispas, banderines, globos, volantes, *stickers*, cenefas, saltarines, insertos en los productos, muebles, exhibidores, papel regalo.

En cuanto a relaciones con medios, se pauta para eventos o lanzamientos puntuales en revistas, Internet, TV y Prensa, además se participa en publicaciones o separatas especiales de los aliados comerciales para comunicar ofertas, aniversarios, eventos, entre otros.

Las ventas personales se manejan a través de los distribuidores, ya que estos cuentan con equipo comercial que se encargan de ofrecer y colocar el producto en los diferentes mayoristas. Para los almacenes de cadena se cuenta con representantes directos y con promotoras que impulsan, ofrecen, venden, surten y organizan el producto.

Las promociones son efectuadas en mayor medida para lanzamiento de productos, generar negocios de volumen y fechas especiales, que se comunican en separatas, publicaciones, entre otros. Para los distribuidores se lleva a cabo concursos para los vendedores y ofertas para todos los periodos en referencias seleccionadas.

En los almacenes de cadena se efectúan actividades BTL (Below The Line) como: campañas para diferentes fechas del año tales como: escolar, madres, padres, Halloween, amor y amistad, navidad, entre otras, en donde se entregan premios inmediatos por compras de productos alusivos a la temporada. También se contratan compradores “incógnitos” que son actores o actrices para que comenten positivamente acerca de la marca en la sección de

electrodomésticos y de esta manera traten de incentivar a consumidores cercanos a adquirir el producto, si el cliente efectúa la compra y se deja persuadir por el actor, se le entregan premios. Para aniversarios se llevan tortas gigantes al punto de venta para muchas personas, con animadores, concurso, premios, entre otros.

Es importante resaltar que otras marcas no tienen el mismo dinamismo y no efectúan este tipo de actividades, lo cual le da ventaja a la marca por que el consumidor se siente atraído a recibir premios y por que los almacenes dan más espacios a la marca por tener actividad para el cliente.

Se recomienda efectuar actividades promocionales en la categoría de licuadoras reforzando la garantía, la calidad y el respaldo de marca, acompañado de las actividades BTL que se han venido desarrollando. Comunicar efectivamente los ajustes o mejoras en los productos para que el consumidor los perciba y esto se convierta en determinante de compra, tales como revistas o material POP; es decir, si va a mejorar el tamaño del vaso o la potencia de la licuadora, que esto quede claramente comunicado.

De acuerdo con VanHurley (2007), aproximadamente el 80% de las decisiones de compra se realizan en el punto de venta; se recomienda reforzar el tema de apoyo de promotoría bien entrenado y capacitado, demostraciones de productos, tener el producto bien exhibido y seguir desarrollando las actividades en punto de venta. Se sugiere que todas estas actividades se repliquen en el canal de distribución ya que actualmente no se llevan a cabo.

## 6. LIMITACIONES Y RESTRICCIONES

Las limitaciones y restricciones de esta investigación se presentan a continuación:

La fusión de la compañía celebrada en enero del año 2011 generó grandes cambios al interior de la misma y problemas de inventarios.

La propuesta está orientada al canal de grandes cadenas puesto que la compañía está enfocada principalmente en este canal, el cual tiene un peso ponderado de cerca del 80% de las ventas totales de la unidad de negocio<sup>9</sup>.

La propuesta metodológica se sugiere limitarla en principio a la ciudad de Cali.

Por tratarse de un tipo de investigación cualitativo y exploratorio, no pueden utilizarse sus resultados con el fin de generalizar al resto de la organización por cuanto no puede considerarse como inferencial, para ello se hace necesaria una segunda etapa de investigación que involucre datos cuantitativos.

---

<sup>9</sup> Ver anexo 6.

## 7. CONCLUSIONES

Se presentan a continuación algunas conclusiones preliminares:

La metodología utilizada hasta ahora por la empresa para introducir nuevos productos (licuadoras) al mercado colombiano no contempla las preferencias del consumidor local, por tanto, el desempeño comercial del producto puede ser insatisfactorio.

Se identifican falencias al interior de la compañía con respecto a la participación en ventas por canal, ya que tienen mucho peso las grandes cadenas y poco los distribuidores.

La categoría de licuadoras creció en 2011 cerca del 12% en valor y 13% en unidades, mientras que la compañía decreció un 18% en unidades y cerca del 20% en valor. Esto evidencia que ha perdido competitividad y, por ende, mercado frente a sus competidores.

Según el informe Nielsen (2011), las marcas propias de las grandes cadenas toman gran relevancia al cierre del año. Están aprovechando el respaldo de su enseña comercial para influir en las decisiones de compra de los consumidores, brindando confianza y seguridad en la adquisición de estas marcas y sobre-exhibiendo sus productos.

Ante la incursión fuerte de las marcas propias de las grandes cadenas, Black & Decker Home no ha logrado definir una estrategia que le ayude a mantener su posición en el mercado y esto lo están aprovechando sus competidores.

De acuerdo con las entrevistas en profundidad, se evidencia que la marca Black & Decker Home es conocida y recordada por sus planchas, arroceras y licuadoras.

Se identificó una buena percepción de la marca Black & Decker Home por parte de los entrevistados y la comprarían por que la asocian con buena calidad, reconocimiento y buena garantía en sus productos.

Los consumidores le dan gran relevancia al desempeño de la licuadora y al tamaño del vaso; al igual que al precio, la marca, la calidad y la garantía.

Se encontró que un segmento representativo de los consumidores no es cautivado por la variable precio sino que prefiere la marca Oster aunque sus precios sean más altos.

Se hace necesario replantear la metodología utilizada por la empresa en la introducción de nuevos productos al mercado colombiano, puesto que los últimos modelos de licuadoras lanzados no han sido comercialmente exitosos y no han contribuido a cerrar la brecha de participación de mercado de la empresa frente a sus competidores.

## **8. RECOMENDACIONES**

Luego de analizar la información obtenida de funcionarios de la empresa, del estudio de mercado de Nielsen (2011) y de las entrevistas en profundidad, se recomienda:

Efectuar investigaciones de mercado a nivel nacional como parte integral de cualquier proyecto de introducción de nuevos productos, con el fin de minimizar los riesgos asociados a este proceso y aprovechar las oportunidades específicas que brinda el mercado local.

Para la introducción de nuevos productos al mercado Colombiano, tener en cuenta las necesidades, gustos y preferencias del consumidor objetivo local.

Se recomienda examinar a fondo qué hace Oster y cómo lo hace, ya que no solo mantiene el liderazgo en valor sino que además está ampliando la brecha frente a las demás marcas incluso después de las estacionalidades del año más representativas.

Darle mayor relevancia al canal de distribuidores, ya que la mayoría de las actividades que se desarrollan actualmente, están centradas en los almacenes de cadena. Teniendo en cuenta que los principales competidores de la marca tienen una participación más equilibrada entre estos dos canales, es importante redefinir la estrategia de distribución.

Con base en los hallazgos de las entrevistas: hacer ajustes al portafolio que incluya más referencias con perilla ya que actualmente solo existe una, tener en cuenta que el teclado en las licuadoras sea en español y se especifique la función de cada velocidad y aumentar la capacidad del vaso de la licuadora de bajo precio, pasando de 1.25 a 1.5 litros para alinearse con la competencia y con las preferencias del consumidor.

Previo estudio, lanzar al mercado una licuadora con un picador como accesorio, u ofrecer una licuadora más picatodo a precio especial.

Revisar periódicamente el portafolio de productos que esté activo en los almacenes de cadena para tenerlo actualizado.

Desarrollar el canal virtual con el fin de escuchar más al cliente, conocer sus gustos, preferencias, experiencias y tener una mayor interacción con el mismo.

En la comunicación de marca reforzar y resaltar aún más la garantía de 2 años, ya que a los consumidores esto les genera tranquilidad y confianza.

A nivel de punto de venta: comunicar efectivamente las características que el consumidor considera relevantes a través del material POP, reforzar el apoyo de promotores entrenados y realizar demostraciones de producto.

Replicar todas las actividades de promoción en el canal de distribución.

Hacerle mayor seguimiento a las marcas propias de las grandes cadenas.

Obtener información de Nielsen para el canal de distribución y ampliar las categorías de análisis para cafeteras, procesadores de alimentos y aspiradoras.

Se recomienda una segunda etapa de investigación que amplíe la información cualitativa y cuantitativa.

Luego se podría pensar en replicar estas medidas para los demás canales de distribución, las demás regiones del país y otras categorías del negocio.



## BIBLIOGRAFÍA

Cateora, P., Gilly, M. y Graham, J. (2008). *Marketing internacional* (14va ed., pp. 220 - 227). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.

Cravens, D. and Piercy, N. (2003). *Strategic marketing* (7th ed., pp. 146-147). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección de marketing* (12ma ed., pp. 145-148). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

Malhotra, N. (2008). *Investigación de mercados* (5ta ed., pp. 7-8, 143). Naucalpan de Juárez: Pearson Educación.

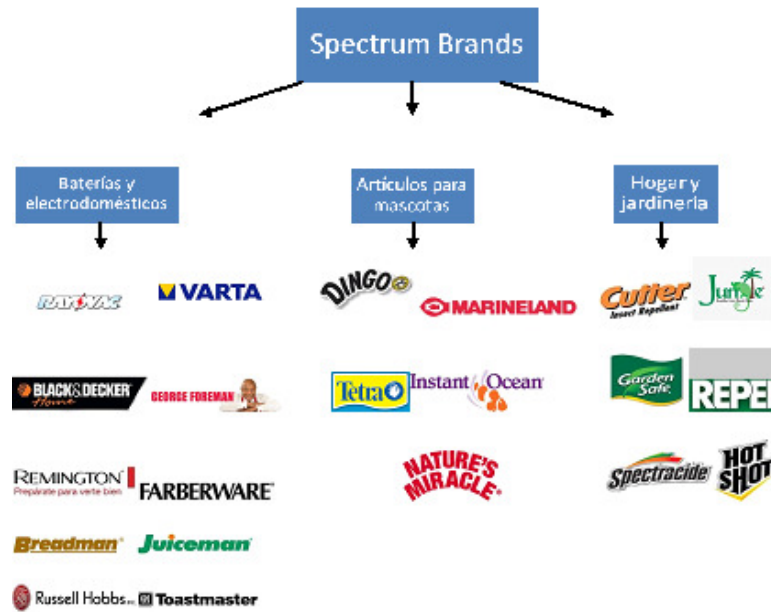
Nielsen (2011). Electrodomésticos para uso del hogar. 1 de enero de 2012.

Stanton, W., Etzel M. y Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing* (14ta ed., pp. 221-222). México D.F.: McGraw-Hill/Interamericana.

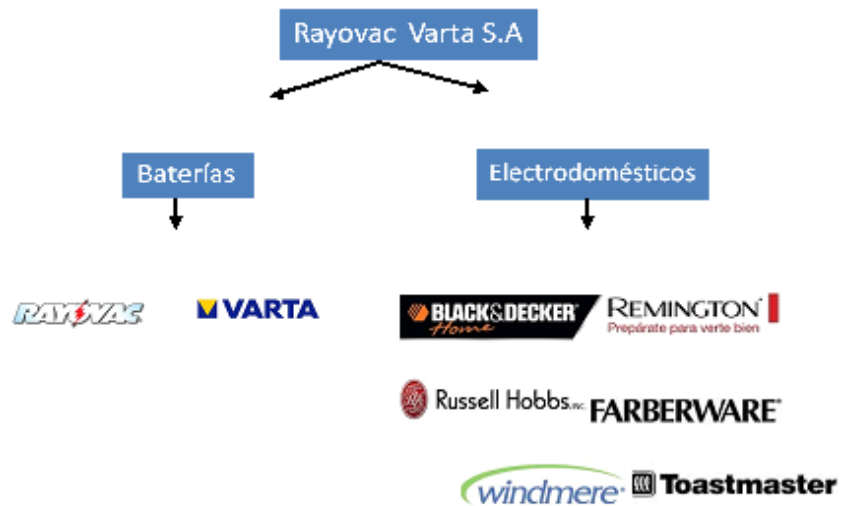
VanHurley, V (2007). *The influence of packaging color on consumer purchase intent: the influence of color at the point of purchase*. East Lansing: Michigan State University, 164 pages.

## ANEXOS

### Anexo 1. Marcas de la compañía alrededor del mundo.



### Anexo 2. Marcas de la compañía en Colombia.



Fuente: Tomado de [www.spectrumbrands.com](http://www.spectrumbrands.com). Elaboración propia.






### **Anexo 3. Cuestionario guía para elaboración de entrevistas en profundidad.**

1. ¿Qué pequeños electrodomésticos tiene en su cocina?
2. ¿Qué marcas de pequeños electrodomésticos tiene en su cocina?
3. ¿Cuales considera son los más importantes?
4. ¿Cuáles son los que más utiliza?
5. ¿Tiene licuadora?  
Si \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_, pasar a la pregunta # 9
6. ¿Cuáles son los usos que le da a este artículo?
7. ¿Que busca en una licuadora?
8. ¿Cuándo va a comprar una licuadora, que aspectos tiene en cuenta? Citar al menos 4 características en orden de importancia.
9. ¿Conoce la marca Black & Decker?
10. ¿Qué productos conoce de la marca?
11. ¿Qué percepción tiene con respecto a la marca, la compraría?

### **Anexo 4. Entrevistas en profundidad registradas en video.**

Adjunto se encuentra la copia digitalizada de diez entrevistas en profundidad registradas en video.

## Anexo 5. Portafolio licuadoras Black & Decker Home.

FOTO DE PRODUCTO	REFERENCIA	DESCRIPCIÓN	PVP RETAIL
	BLM2350P	2 velocidades + pulso, Capacidad 1,2 lts, Jarra plástica de 48 onzas, Cuchillas en Acero Inoxidable, 350 Watts	<b>59,900</b>
	BLM6350P	6 velocidades + pulso, Capacidad 1,2 lts, Jarra plástica de 48 onzas, Cuchillas en Acero Inoxidable, 350 Watts -	<b>64,900</b>
	BLM10350P	10 velocidades + pulso, Capacidad 1,2 lts, Jarra plástica de 48 onzas, Cuchillas en Acero Inoxidable, 4 Niveles, 350 Watts	<b>69,900</b>
	BLBD10PW	10 velocidades + pulso, 350 watts, base metálica, jarra de vidrio de 1,25 lts	<b>69,900</b>
	BLM6350G	6 velocidades + pulso, Capacidad 1,2 lts, Jarra de vidrio de 48 onzas, Cuchillas en Acero Inoxidable, 4 Niveles, 350 Watts	<b>66,900</b>
	BLM10350G	picar el hielo, Vaso de vidrio de 1,2 lts, Base de plástico, Controles verticales de pulso, Espacio guarda cable, 450 Watts	<b>79,900</b>
	BLBD10GW	10 velocidades + pulso, 350 watts, base metálica, jarra de vidrio de 1,25 lts GRATIS JARRA PLÁSTICA	<b>84,900</b>
	BLM6350B	6 velocidades + pulso, Capacidad 1,2 lts, Jarra de vidrio de 48 onzas, Cuchillas en Acero Inoxidable, 350 Watts, negra	<b>89,900</b>
	BLC10650MB	vaso de vidrio, 650 watts de potencia, protección de sobrecalentamiento con fusible inteligente, panel en acero inoxidable, cuchillas en acero	<b>109,900</b>
	BLC12650H	velocidades, vaso de vidrio, 650 watts de potencia, protección de sobrecalentamiento con fusible inteligente, panel en acero inoxidable,	<b>89,900</b>
	BLC12650HB	velocidades, vaso de vidrio, 650 watts de potencia, protección de sobrecalentamiento con fusible inteligente, panel en acero inoxidable,	<b>99,900</b>
	BLBD10GSS	Jarra de vidrio de 1,25 lts, cuchillas multinivel en acero inoxidable, 10 vel + pulso, 350 watts de potencia.	<b>119,900</b>
	BLC12600B	velocidades, vaso de vidrio, 600 watts de potencia, protección de sobrecalentamiento con fusible inteligente, panel en acero inoxidable,	<b>129,900</b>
	BLBD350	Jarra de vidrio de 1,25 lts, cuchillas multinivel en acero inoxidable, 2 vel + pulso, 350 watts de potencia, base metálica,	<b>139,900</b>
	BLBD02LA	Licuadora 2 velocidades, 550 watts de potencia, vaso de vidrio, acero inox	<b>149,900</b>
	BLT5650	5 Velocidades + pulso, 550 watts de potencia, vaso de vidrio, cuerpo en acero inox	<b>159,900</b>

Fuente: Lista oficial de precios Rayovac Varta S.A.

**Anexo 6. Ventas netas de electrodomésticos de la compañía en el 2011 por canal.**

NET SALES SMALL APPLIANCE ENERO - DICIEMBRE 2011					
COP	GRANDES CADENAS	MAYORISTAS - DISTRIBUDORES	OTROS	EMPLEADOS	TOTAL
# CLIENTES	20	31	15		66
NET SALES	32,189,436,863	8,139,659,482	221,059,403	223,858,326	40,774,014,074
%	79%	20%	1%	1%	100%

Fuente: Departamento financiero Rayovac Varta S.A.