

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO ENFOCADO HACIA LA FÁBRICA DE
CALZADO ROXANA PARA NUEVAS LINEAS DE PRODUCTOS EN LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA**

DEYSI YASMIRA GALVAN

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER UIS
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA INSED
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2005

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO ENFOCADO HACIA LA FÁBRICA DE
CALZADO ROXANA PARA NUEVAS LINEAS DE PRODUCTOS EN LA
CIUDAD DE BUCARAMANGA**

DEYSI YASMIRA GALVAN

**Proyecto de grado para optar el título de
Profesional en Gestión Empresarial**

Director

**RAMIRO AUGUSTO REDONDO MORA
Administrador de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER UIS
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA INSED**

GESTIÓN EMPRESARIAL

BUCARAMANGA

2005

AGRADECIMIENTOS

Quiero dejar constancia que este trabajo, contiene un justo reconocimiento al apoyo recibido de personas y entidades de gran importancia que lo hicieron posible; para ellos mis más sinceros agradecimientos:

A la Fábrica de Calzado Roxana, en cabeza de su Gerente, el señor Reynaldo Herrera Suárez y de su administradora Erika Yuranny Herrera, por permitirme acceder a la información y por la confianza en mi depositada.

Al señor Ramiro Redondo, docente del Instituto de Educación a Distancia y Director de este proyecto, por su invaluable acompañamiento, su valiosa orientación y asesoría en el desarrollo de este proyecto.

Al señor Gustavo Osses, Ingeniero de Sistemas, por su disposición y colaboración en la presentación del proyecto.

A Milena Mayorga, a Claudia Ramírez, por sus valiosos aportes.

A la Universidad Industrial de Santander (UIS), por los cinco años de formación profesional que me han proporcionado. A todos y cada uno de los docentes que permitieron que con sus conocimientos compartidos se pudiese aportar a este proyecto para llegar a feliz termino.

A todas las personas que de alguna manera han contribuido en el desarrollo de este proceso de investigación.

Dedico este proyecto a mi madre Martha Eugenia Galván, a mis hermanos Jonathan y Andrea, a mi Abuelita Olinda Moreno de Galván, porque Siempre estuvieron presentes brindándome su cariño, Apoyo y comprensión, para hacer posible este logro.
A ellos y toda mi familia todo mi amor.
A Dios infinitas gracias por colmarnos de bendición.

DEYSI

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	21
I GENERALIDADES	23
1. ANALISIS DE LA EMPRESA	28
1.1 Análisis de la empresa	28
1.1.1 Reseña Histórica	28
1.1.2 Filosofía Corporativa	31
1.1.2.1 Misión	31
1.1.2.2 Visión	32
1.1.2.3 Valores Corporativos	33
1.1.2.4 Estructura Organizacional	35
1.2 ANALISIS DEL MERCADO META	36
1.2.1 Segmentación del Mercado	38
1.2.2 Imagen de la Empresa ante los Clientes	44

1.2.3 Atributos determinantes	45
1.2.4 Nivel de Satisfacción	46
1.3 ANALISIS DE LAS VENTAS	47
1.3.1 Datos sobre las ventas	47
1.4 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS	52
1.4.1 Portafolio de productos	52
1.4.2 Conocimiento de los productos	54
1.4.3 Atributos de los productos	55
1.4.4 Ciclo de vida del producto	55
1.4.5 Áreas Comerciales	58
1.4.6 Lealtad a la marca/empresa	60
1.4.7 Hábitos de compra	61
1.5 DISTRIBUCION	61
1.5.1 Canales de distribución	61

1.5.2 Fuerza de Ventas	62
1.5.3 Servicio al cliente	64
1.6 PUBLICIDAD Y PROMOCION	65
1.7 POLITICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS	67
1.7.1 Precio del producto	67
2. ANALISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA	70
2.1 COMPETIDORES ACTUALES	70
2.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO	72
2.3 MERCADO META	75
2.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	76
2.5 PRODUCTOS	76
2.6 FIJACIÓN DE PRECIOS	78
2.7 DISTRIBUCIÓN	79
2.8 FUERZA DE VENTAS	80
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN	81
2.10 SERVICIO AL CLIENTE	82

3. ANALISIS DE LA DEMANDA	88
3.1 MERCADO META	88
3.2 TERRITORIO GEOGRÁFICO	89
3.3 COMPRA PROMEDIO ANUAL POR CLIENTE	89
3.3.1 Compras Totales por Año	92
3.3.2 Precio Promedio	92
3.3.3 Monto Total de las Compras	94
3.3.4 Demanda Potencial	94
4. ANALISIS DEL ENTORNO	101
4.1 ENTORNO SOCIO – CULTURAL	101
4.1.1 Actitudes	101
4.1.2 Violencia – Inseguridad	101
4.1.3 Influencia de la Moda	102
4.2 ENTORNO TECNOLÓGICO	103
4.3 ENTORNO ECONÓMICO	104

4.3.1 Inflación	104
4.3.2 Disponibilidad de Crédito	108
4.3.3 Tasas de Interés	109
4.3.4 Desempleo	111
4.3.5 Contrabando	114
4.4 AMBIENTE GUBERNAMENTAL	115
5. PERFIL EMPRESARIAL	116
5.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES	116
5.1.1 Matriz PCI	116
5.1.2 Análisis Comparativo con la Competencia	117
5.1.3 Análisis de la demanda	119
5.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	121
5.2.1. Matriz De Perfil de Oportunidades y Amenazas. (POAM)	121
5.2.2 Entorno Tecnológico	122
5.2.3 Entorno Económico	123

5.2.4 Ambiente gubernamental	124
6. FORMULACION DEL PLAN DE MERCADEO	132
6.1 VISIÓN	132
6.2 MISIÓN	133
6.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS	133
6.4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS	135
6.4.1 Estrategia No. 1	135
6.4.2 Estrategia No. 2	149
6.4.3 Estrategia No. 3	155
6.5 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO	161
6.6 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	163
CONCLUSIONES	165
RECOMENDACIONES	168
BIBLIOGRAFIA	170
IGRAFIA	172
ANEXOS	173

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Portafolio de Productos	28
Anexo B. Encuesta a Clientes Actuales	30
Anexo C. Encuesta a Clientes Potenciales	35

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Ventas de los últimos cinco años de la Fábrica	48
Cuadro 2. Ventas de la Industrial Nacional del Calzado	49
Cuadro 3. Participación de la Fábrica en el mercado	51
Cuadro 4. Etapas del ciclo de vida del producto	66
Cuadro 5. Participación de la competencia en el mercado	71
Cuadro 6. Promedio de compra mensual cliente actual	72
Cuadro 7. Promedio de compra mensual cliente potencial	73
Cuadro 8. Compra promedio anual por cliente	74
Cuadro 9. Compra total por año	75
Cuadro 10. Precio promedio cliente actual	76
Cuadro 11. Precio promedio cliente potencial	77

Cuadro 12. Porcentaje de participación de la Fábrica de calzado Roxana	79
Cuadro 13. Crecimiento del sector calzado a nivel nacional	82
Cuadro 14. Índice de precio al consumidor	100
Cuadro 15. Índice de precio al productor	101
Cuadro 16. Interés corriente	112
Cuadro 17. Matriz del perfil de capacidades interna PCI	117
Cuadro 18. Análisis comparativo con la competencia	119
Cuadro 19. Análisis de la demanda	119
Cuadro 20. Evaluación de análisis	120
Cuadro 21. Matriz POAM, entorno socio cultural	122
Cuadro 22. Entorno Tecnológico	122
Cuadro 23. Entorno Económico	123
Cuadro 24. Ambiente gubernamental	124
Cuadro 25. Evaluación de entornos	124
Cuadro 26. Fortalezas y debilidades de la Fábrica de Calzado Roxana	133

Cuadro 27. Oportunidades y amenazas de la Fábrica de Calzado Roxana	135
Cuadro 28. Funciones y perfiles del Gerente	149
Cuadro 29. Funciones y perfiles del Jefe de producción y mercadeo	150
Cuadro 30. Funciones y perfiles del Administrador	151
Cuadro 31. Funciones y perfiles del Asesor Comercial	152
Cuadro 32. Funciones y perfiles de los Operarios	153
Cuadro 33. Presupuesto estrategia organizacional	154
Cuadro 34. Presupuesto estrategia desarrollo del producto	160
Cuadro 35. Presupuesto estrategia penetración del mercado	162
Cuadro 36. Presupuesto general plan de mercadeo	163

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Ficha técnica del proyecto	48
Tabla 2. Clientes actuales de Calzado Roxana	49
Tabla 3. Ingresos en el mes de Enero de 2005	50
Tabla 4. Ingresos en el mes de Febrero de 2005	50
Tabla 5. Ingresos en el mes de Marzo de 2005	50
Tabla 6. Ingresos en el mes de Abril de 2005	51
Tabla 7. Ingresos en el mes de Mayo de 2005	51
Tabla 8. Ingresos en el mes de Junio de 2005	51
Tabla 9. Calidad de los productos	55
Tabla 10. Calificación del servicio	56
Tabla 11. Proveedores Actuales de Calzado Roxana	58

Tabla 12. Conocimiento de los productos	61
Tabla 13. Clientes Actuales de Calzado Roxana	62
Tabla 14. Lista precio calzado Dama	67
Tabla 15. Lista precio calzado Caballero	67
Tabla 16. Comparativo con la competencia	71
Tabla 17. Servicio al Cliente	76
Tabla 18. Desempleo en Colombia.	110

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Organigrama Actual de Calzado Roxana	34
Figura 2. Ventas de Calzado Roxana	46
Figura 3. Ventas Estimadas por competidor	53
Figura 4. Canales de Distribución	57
Figura 5. Cualidades del Asesor Comercial	59
Figura 6. Factores importantes en la determinación Del Precio	63
Figura 7. Participación de la competencia en el mercado	74
Figura 8. Precios de la Competencia	77
Figura 9. Características del Servicio	83
Figura 10. Demanda Potencial	90
Figura 11. Crecimiento de la Industria Nacional del Sector	91
Figura 12. Desempleo en Colombia	116

TITULO: PLAN ESTRATEGICO DE MERCADEO ENFOCADO HACIA LA FABRICA DE CALZADO ROXANA, PARA NUEVAS LINEAS DE PRODUCTOS EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA*

AUTOR: DEYSI YASMIRA GALVAN**

PALABRAS CLAVES: Portafolio de Servicios
Plan de Mercadotecnia
Marketing
Calzado para niña

DESCRIPCION O CONTENIDO:

El plan estratégico de mercadeo de la Fábrica de Calzado Roxana, es el compendio pormenorizado, producto del estudio y análisis al interior de la Fábrica; comparada cada una de sus partes, con el entorno actual del calzado para niña a nivel local, regional y nacional; priorizando las más importantes variables que afectan directamente el sector y su mercado, siendo imprescindible relevancia los componentes y elementos que lo conforman.

Las fortalezas y debilidades analizadas dentro de la Fábrica de calzado, permiten establecer la situación real de las dificultades que la afectan, traducidos de conjunto, como por ejemplo, sus índices bajos de ventas y la oportunidad de ingresar a un mercado ofreciendo nuevas líneas de producto. De otra parte, el entorno actual del sector calzado, con sus inmensas oportunidades, pero además, con las más agresivas amenazas, hacen que la balanza se incline a favor de estas últimas; aun así, las diferentes propuestas y alternativas planteadas son válidas, para desarrollar estrategias y actividades, que permitan superar los cambios progresivos que ofrece la vida, la sociedad, la política y la economía de la patria, ahora amenazada, y que en definitiva se trata de asegurarle a la Fábrica una permanencia en el mercado.

Finalmente, se siente la satisfacción de haber realizado un estudio y sugerido un plan que se acerca a satisfacer las nuevas necesidades y exigencias de los distribuidores - clientes, que conllevan los innovadores planteamientos de competitividad, tecnología, creatividad y globalización, factores importantes que mueven al hombre en este nuevo siglo.

* Proyecto de Grado

** Instituto de Educación a Distancia INSED, Gestión Empresarial, Ramiro Augusto Redondo

TITLE: STRATEGIC PLAN OF FOCUSED MARKETING TOWARD IT MANUFACTURES IT OF WEARING SHOES ROXANA, FOR NEW YOU LINE OF PRODUCTS IN THE CITY DE BUCARAMANGA

AUTHOR: DEYSI YASMIRA GALVÁN **

KEY WORDS: Briefcase of Services
Plan of Marketing
Marketing
Footwear for girl

DESCRIPTION OR CONTENT:

The strategic plan of marketing of Wearing shoes Roxana's Factory, is the itemized summary, product of the study and analysis to the interior of the Factory; compared each one on their behalves, with the current environment of the footwear for girl at local, regional and national level; prioritizing the most important variables that affect the sector and their market directly, being indispensable relevance the components and elements that conform it.

The strengths and weaknesses analyzed inside the footwear Factory, allow the real situation of the difficulties that you/they affect it, to settle down translated of group, I eat for example, their low indexes of sales and the opportunity to enter to a market offering new product lines. Of another part, the current environment of the wearing shoes sector, with their immense opportunities, but also, with the most aggressive threats, they make that the balance leans in favor of these you finish; even so, the different proposals and outlined alternatives are valid, to develop strategies and activities that allow to overcome the progressive changes that he/she offers the life, the society, the politics and the economy of the homeland, now threatened, and that in definitive it is to assure to the Factory a permanency in the market.

Finally, he/she feels the satisfaction of having carried out a study and suggested a plan that comes closer to satisfy the new necessities and demands of the distributors - clients that bear the innovative positions of competitiveness, technology, creativity and globalization, important factors that move the man in this new century.

** Proyect of Degree

** Institute of Education at distance INSED, Administration Managerial Professional Cycle, Ramiro Augusto Redondo

INTRODUCCIÓN

La situación en general por la que ha atravesado la economía del país en los últimos años, caracterizada por el bajo crecimiento, la cual ha llevado a una fuerte disminución de la demanda, así mismo junto con la globalización, han afectado negativamente algunas empresas.

Estas condiciones han generado la necesidad de formular nuevas estrategias para estimular la reactivación de la economía, es así como se encontró la necesidad de mejorar, de restaurar, de hacer que las empresas hoy existentes se conviertan en motores de desarrollo, crecimiento y generación de empleo, mediante la ampliación de nuevos mercados, el aumento en las ventas, la diversificación de nuevos productos, para formar parte de una realidad mundial que obliga de inmediato a poner en marcha procesos que permitan la estandarización y el acceso a economías de escala como una alternativa para ser competitivos en el mercado.

La industria del cuero, calzado y sus manufacturas se ha convertido, con el paso de los años, en un sector estratégico en la política comercial del país, dada su actividad productiva, intensa mano de obra y su clara vocación exportadora.¹

La Fábrica de Calzado Roxana, es una unidad productiva que si no toma las medidas necesarias para competir en esta industria, se verá gravemente afectada.

El propósito de adelantar este proyecto, no es otro que el de encontrar la interacción del mercado en la Ciudad de Bucaramanga que le permita a la Fábrica de Calzado Roxana, desplegar todo su accionar competitivo, en la presentación de sus productos; consiguiendo de esta forma posicionar y ampliar cobertura del mercado en la Ciudad.

La industria del calzado, es cada día mas exigente, sus cambios imperantes, exigen estar preparados para enfrentar los retos de manera eficiente y eficaz, aplicando planes de acción inmediatos, que permita tener la visión de futuro con el mejor acierto de responsabilidades.

Contribuir con este propósito, es la meta, este proyecto no pretende dar la ultima palabra, pero si se espera que sirva no solo a la Fábrica en particular, si no también al sector calzado en general.

¹ Martha Lucia Ortiz, Directora Ejecutiva Acicam, el Tiempo 20/10/04

GENERALIDADES

Antecedentes y evolución del Calzado. La industria del calzado nace con la misma humanidad, pues se tiene noticia desde el paleolítico superior de la existencia de técnicas de tratamiento de pieles de animales para elaborar prendas y calzado. La tecnología empleada por los primeros seres humanos se fue refinando, y ya en la edad antigua apareció el taller de fabricación artesano.

Desde que el hombre sintió la necesidad de proteger los pies, se usó la sandalia, siendo Egipto el pionero en su utilización.

En tiempos del Bajo Imperio romano se consolida un tipo de taller en el que uno o varios maestros artesanos, junto con algunos aprendices, producían para el mercado local, sirviendo el mismo taller como punto de venta. Con diversas variaciones, ésta fue la base productiva que se mantuvo hasta el siglo XIX. En el siglo XVII aparecieron algunas grandes factorías, especialmente en Francia, protegidas por la Corona y orientadas a productos de lujo. Otro modelo organizativo del sector, también usual desde el siglo XV, fue la articulación de la producción en pequeños talleres que trabajaban para un comerciante, quien proporcionaba suministros y compraba el producto acabado.

Hacia el siglo XVI comenzó a emplearse el calzado de cuero curtido y bordado, considerado como signo de la nobleza europea: a los plebeyos solo les era permitido usar suecos de madera.

Estos sistemas desaparecieron tras la Revolución Industrial. Desde el comienzo del siglo XIX se generaliza el modelo de fábrica, tal como se conoce ahora. El proceso de producción se organiza, y va incorporando sucesivas mejoras tecnológicas, entre las que cabe destacar: máquinas cortadoras cada vez más precisas, que permiten aprovechar mejor las materias primas; sistemas de curtido con disolventes químicos, que mejoran la calidad de los materiales; la aguja de acero, que soluciona el estrangulamiento del cosido, y las colas de tipo sintético, que rebajan los costes y mejoran la resistencia del producto acabado.

En los albores del siglo XIX la humanidad empezó a hacer del calzado un artículo de primera necesidad y de comodidad. En Colombia hacia el siglo XX se incluyó los zapatos para los trabajadores, como una parte integral de sus prestaciones sociales.

En 1937 se inició la fabricación de calzado con suela de caucho con la instalación de la Fábrica Croydon, comenzándose así el uso de calzado deportivo e informal

La crisis económica de la década de 1970 afectó a esta industria de forma grave. En los países desarrollados, los costes de producción, y de manera especial el

trabajo, se encontraban a niveles que imposibilitaban su competitividad. En el mercado mundial algunos países menos desarrollados habían obtenido crecientes ventajas gracias a la incorporación de tecnologías muy estandarizadas y al uso de mano de obra de bajo coste, por lo que el sector se encontraba en recesión.

Hacia los años ochenta, empezó una oferta de calzado que superaba las expectativas por cuanto la producción y la demanda de zapatos se basaban en el crecimiento de la población y en el aumento de sus niveles de ingresos. Durante este periodo se presenta el fenómeno del contrabando generándose competencia a un nivel industrial.

La primera respuesta fue un recrudecimiento del proteccionismo, lo que contribuyó a generalizar la crisis y bloqueó el crecimiento del comercio internacional. Esta situación se mantuvo durante bastantes años, y sólo las sucesivas rondas del Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio (GATT) han permitido ir reduciendo las trabas arancelarias.

La respuesta a largo plazo de la industria ha sido una reorganización internacional de la producción, en la que los países más desarrollados han retenido la fabricación de productos de alta calidad y diseño innovador, muy ligados a la industria de la moda, mientras que en otros países trabaja una industria de bajo coste para mercados de gran extensión.

Existe un tercer nivel de empresas, aquellas de calidad y diseño intermedios, que permanecen en los países desarrollados burlando las normativas laborales que elevan los costes. Forman parte de un extenso conjunto de actividades que se denomina economía sumergida. Las empresas sumergidas no suelen contar con grandes centros de producción; ésta se organiza en pequeños talleres familiares que dependen de una empresa que proporciona materias primas y maquinaria moderna, y compra el producto terminado, al que coloca su marca. Incluso firmas de prestigio recurren a este procedimiento.

La época de los noventa fue declarada para los industriales del sector de calzado, como la era de productividad y la competitividad.

La Industria “La Corona” fue en Bogotá y en todo el país la primera fábrica fundada en (1913), seguida de la Fábrica “la Faitala” en Barranquilla en el año (1917), en Cartagena “Beeter” (1923) y en Medellín “Cicodec y Grulla” en (1933).

La lenta evolución tecnológica unida a la dependencia de mercados cambiantes y sujetos a las tendencias de la moda que implican tamaños pequeños de pedidos y frecuentes cambios en los muestrarios, exigen fábricas flexibles, en las cuales la incorporación de tecnología dura no es determinante de la competitividad como si lo es, la utilización eficiente de estrategias muy creativas de mercadeo dentro de las cuales el desarrollo de productos tiene el papel mas importante.

La industria del calzado en este medio ha venido creciendo muy lentamente debido a razones externas que no son controlables por parte los empresarios y que de alguna manera inciden en el crecimiento y desarrollo económico de las empresas.

1. ANALISIS INTERNO

1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1.1 Reseña Histórica. Calzado Roxana nació como producto del desarrollo de los conocimientos adquiridos por su propietario y representante legal, el señor Reynaldo Herrera Suárez en todo lo relacionado con el proceso productivo del calzado, a lo largo de veinte años de experiencia, primero como empleado de algunas fábricas y luego como productor independiente en la ciudad de Bucaramanga.

Su origen es reciente, data del año 1995 cuando su dueño decide independizarse realizando todas las funciones básicas de administración, ventas y supervisión; en ese entonces contaba con pocos empleados; la comercialización de sus productos la comenzó haciendo en Bucaramanga, pero tuvo tropiezos y dificultades relacionados con la competencia desleal.

Actualmente, Calzado Roxana tiene su planta de producción en la ciudad de Bucaramanga, en la calle 39 No. 20 – 29, teléfono: 6420094, A.A: 3166; está registrado en la Cámara de Comercio de Bucaramanga con el registro No. 05-

053530-01 y en la DIAN con el NIT. 13.833.264; es una empresa unipersonal y pertenece al régimen simplificado.

En la Fábrica de Calzado Roxana se comenzó a elaborar zapatos para dama desde el número 33 y hasta el 41 en estilo zapatilla y sandalia formal e informal, productos elaborados con materias primas (cuero) de óptima calidad, diseños exclusivos e innovadores (ver Anexo A, Portafolio de Productos).



En el año 2.001 con la creación de nuevas empresas y la negociación a la apertura de un Tratado de Libre Comercio (TLC), el volumen de sus clientes bajo significativamente y su participación en el mercado se mantuvo fluctuante con ligeras modificaciones.

Con el pasar de los años y viendo que el mercado era muy competitivo, su dueño decide a finales del años 2004 asociarse con el señor Pedro Murillo, dueño de la Fabrica de Calzado Romay quien debido a varios problemas presentados decide irse a trabajar mancomunadamente con el señor Reinaldo, y es con él que actualmente la Fábrica esta produciendo, además calzado para hombre Sport y botín desde el número 36 al 44; se cuenta con grandes clientes en algunas ciudades a nivel nacional como lo son: Santa Marta, Barranquilla, Cartagena, Neiva, Montería, Pasto, Cúcuta, Ipiales, Medellín, Ibagué, Armenia, Palmira, Tulúa, Maicao, logrando de esta manera consolidarse y competir en este mercado. La Fábrica no cambio de razón social.



Con 10 años de existencia en el sector de la industria del calzado ha logrado mantenerse sólido y competitivo en un mercado en donde las exigencias de los clientes se hace cada vez más imperante, todo esto muestra una participación activa en la economía y desarrollo de la región, en el fomento y mantenimiento de

sus 13 empleados, esforzándose por el progreso del talento humano, del mejoramiento tecnológico y de la alta competitividad de una forma leal y legal.

La permanente preocupación por satisfacer las necesidades de sus clientes, es un constante estímulo hacia el mejoramiento continuo de sus productos, originando en la Fábrica una cultura en donde la calidad y el servicio forman parte de la vida diaria laboral.

1.1.2 Filosofía Corporativa

1.1.2.1 Misión. En Calzado Roxana diseñamos, desarrollamos, producimos y comercializamos zapatillas y sandalias para dama, zapato sport y botín para caballero; brindando a nuestros clientes las mejores condiciones de calidad, precio y servicio, aprovechando el talento humano organizado alrededor de los procesos.

◆ **Análisis de la Misión** A continuación se analizarán algunos interrogantes que se deben responder para identificar una Misión:

¿Cuál es el negocio? El negocio de la Fábrica de Calzado Roxana es el de diseñar, desarrollar, producir y comercializar calzado.

¿Cuál es el propósito básico? Brindar a los clientes mejores condiciones de calidad, precio y servicio.

¿Quiénes son sus clientes? No identifica claramente quienes son sus clientes.

¿Cuáles son los productos o servicios? Los productos son las zapatillas y sandalias para dama y el zapato sport y botín para caballero.

¿Cuáles son los objetivos de la rentabilidad para la empresa? No evidencia objetivos en términos de rentabilidad ni supervivencia.

¿Cuáles son los valores y principios fundamentales? Los Valores corporativos de la empresa son la calidad, el precio y el servicio.


La Misión analizada corresponde a la misión actual de la Fábrica; para el desarrollo del presente plan de mercadeo se deberá formular nuevamente y acorde a los objetivos del plan.


1.1.2.2 Visión. “En el año 2008, nuestra fábrica de calzado será líder en la fabricación y comercialización de calzado que por su calidad, precio y servicio, proporcionen beneficios y satisfacción a los clientes.

♦ **Análisis de la Visión** la visión actual de la Fábrica de Calzado Roxana fue formulada por su dueño. A pesar de tener un horizonte “ser líder” no especifica el área geográfica.

Es consistente con los valores corporativos, lo muestra cuando manifiesta la intención de posicionarse con productos de calidad, precio y servicio y cuando busca satisfacer las necesidades de los clientes.

1.1.2.3 Valores Corporativos. Comprenden los principios de conducta que caracterizan el espíritu de trabajo de todos los que hacen parte de la Fábrica de Calzado Roxana. La Fábrica espera que sus colaboradores obren en consecuencia, dentro del clima de equidad y respeto, aspirando cada día a lograr su desarrollo personal y el de la Fábrica. Los valores corporativos de la Fábrica de Calzado Roxana son:

 **Calidad:** Es la satisfacción permanente del cliente interno y externo, de sus necesidades y expectativas a través del mejoramiento continuo de los procesos y los productos.

 **Honestidad:** Es la capacidad para interiorizar valores éticos y morales comportándose consecuentemente con éstos.

📌 **Servicio:** Es la capacidad para orientar y ejecutar su trabajo con base en el conocimiento y la búsqueda de anticipar y satisfacer las exigencias y expectativas de los clientes internos y externos.

📌 **Respeto:** Es la capacidad para reconocer y valorar la posibilidad de encontrar en las personas diversidad de pensamiento, creencias y actitudes. Implica aceptar y tolerar la individualidad, considerando a cada persona importante, valiosa y única.

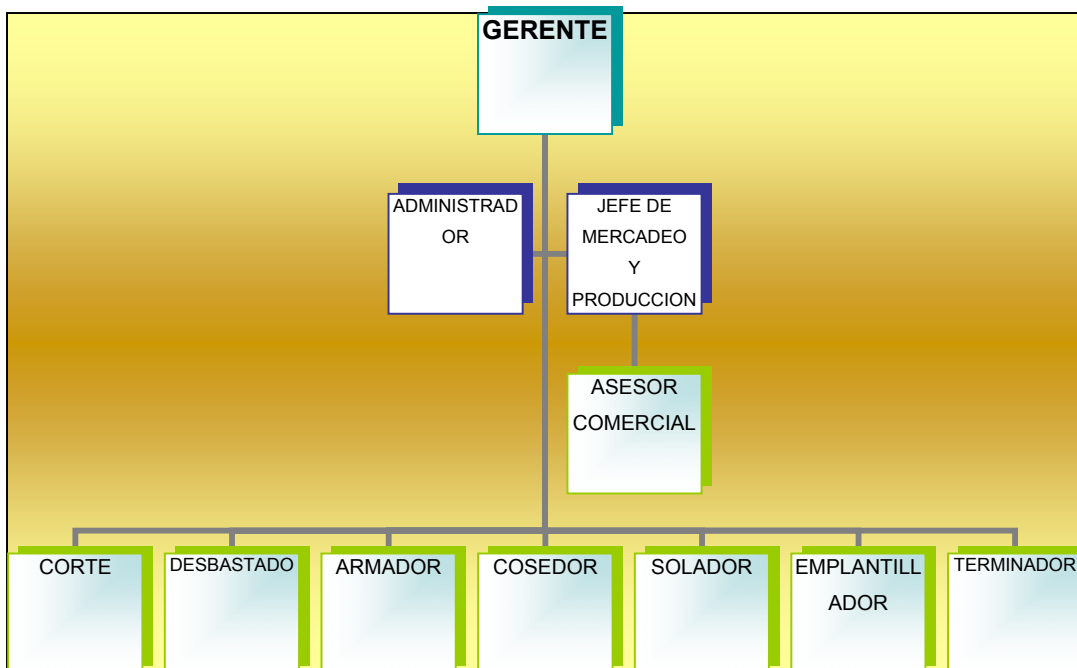
📌 **Responsabilidad:** Este valor hace referencia a la capacidad de comprometerse y responder con un alto sentido del deber en todas las situaciones que se presenten.

📌 **Equidad:** Darle a cada uno lo suyo, lo que le corresponde, a lo que tiene derecho de acuerdo con su conducta sin parcialidad, en igualdad de condiciones.

1.1.2.4 Estructura Organizacional.

Como se puede observar en el organigrama, en la Fábrica si se cuenta con un jefe de producción y mercadeo, pero es el Gerente quien toma las decisiones sobre mercadotecnia, y sobre las políticas de mercadeo relacionadas con los precios, productos, distribución y publicidad, apoyado de la persona que esta manejando esta área en las labores de producción y a la vez soporte en mercadeo.

Figura 1. Organigrama Actual de la Fábrica de Calzado Roxana.



Los asesores comerciales son los encargados de vender el portafolio de productos y servicios que ofrece la Fábrica, estos a su vez tienen que reportarse al Jefe de

Producción y Mercadeo, mediante unas reuniones comerciales programadas para conocer sobre los clientes actuales y los potenciales de la Fábrica, sus deseos, necesidades, gustos, preferencias, en fin todas aquellas opiniones que son vitales para una excelente toma de decisiones. La Administradora esta encargada de controlar los despachos, de medir el nivel del servicio en la pre-venta y post-venta.

1.2 ANALISIS DEL MERCADO META

Una vez diseñada la encuesta, se procedió a la recolección de la información. Siendo ésta una de las etapas más críticas de la investigación, ya que conllevó buena parte del presupuesto económico, tiempo; así mismo se corrió el riesgo de obtener respuestas incorrectas de los encuestados, mala interpretación y tendencia a no responder.

Para la recolección de la información se realizó a través de formularios, mediante la comunicación formulando preguntas a los encuestados y obteniendo respuesta de ellos, las preguntas se hicieron oralmente para los clientes potenciales y vía telefónica y fax para los clientes actuales, ya que estos últimos se ubican fuera de la ciudad, se utilizó ésta técnica para facilitar el diligenciamiento de los formularios, la tabulación, procesamiento de la información y sobre todo la obtención de las conclusiones.

Se realizaron 192 encuestas, de las cuales 162 fueron contestadas por los clientes potenciales y 30 por los clientes actuales.

Tabla 1 Ficha Técnica

FICHA TÉCNICA
Tipo de Investigación: Exploratoria, descriptiva
Objetivo: Realizar una investigación de mercados para recopilar información sobre el nivel de satisfacción de los clientes actuales y los comportamientos, necesidades, gustos, preferencias, y actitud de compra de los clientes potenciales (almacenes y puntos de venta de calzado para niña) en la ciudad de Bucaramanga.
Población de Clientes Potenciales: N = 280 (almacenes y puntos de Venta de calzado para niña en B/manga)
Proceso de muestreo: Censo.
Limitantes de estudio: Un porcentaje de los clientes potenciales encuestados, no quisieron responder la encuesta, sin embargo se trabajaron con 162 encuestas, lo cual es considerado una cantidad representativa para el estudio.

Población de Clientes Actuales: Para conocer esta información se tomara con base a los clientes actuales que posee la empresa que son 30 clientes distribuidos a nivel nacional, la encuesta se efectuó vía telefónica y por Fax.

Limitaciones: Olvido y falta de voluntad de los encuestados.

Tiempo: Abril de 2.005

Fuentes: Primarias y secundarias

* **Primarias:** Observación directa en la empresa, entrevista con el gerente, conversaciones informales con algunos clientes y empleados de la empresa. Encuesta dirigida a clientes actuales y potenciales ubicados en la Ciudad de Bucaramanga y a nivel nacional.

* **Secundarias:** Documentos impresos, libros (Estrategias de mercadeo, Dirección de Marketing, Marketing estratégico, Fundamentos de mercadotecnia, Fundamentos de marketing), consultas virtuales en Internet y visitas a centros de información estadísticas y gremios.

Técnica: Encuesta dirigida.

Instrumento: Cuestionario estructurado.

1.2.1 Segmentación del Mercado. Los clientes actuales de la Fábrica de Calzado Roxana se encuentran ubicados en las diferentes ciudades del país, como lo son en Armenia, Villavicencio, Tulúa, Bucaramanga, Santa Marta, Saravena, Sincelejo, Palmira, Yopal, Pasto, Pereira, Montería, Ibagué,

Florencia, Caquetá Cartagena, Cúcuta, Barranquilla, estos comercializan productos como lo son el calzado para dama formal e informal y para caballero en la línea sport y botín, a continuación se detalla cada uno:

Tabla 2 Clientes Actuales de Calzado Roxana.

NOMBRE	CIUDAD
Jhon Jairo Villanueva	Armenia
Carlos Quintero	Villavicencio
Ronny Murillo	Bucaramanga
Ernestina Luque	Villavicencio
Patricia Rivas	Villavicencio
Romelia Ortiz	Tulúa
Yolanda Casas	Santa Marta
Maria Eugenia Martínez	Saravena
Quessep de Fernández	Sincelejo
Yolanda Santos	Sincelejo
Martha Lucia Ortiz	Palmira
Omar Patiño	Yopal
Fairos Salin	Pasto
Carlos Villota	Pasto

Carmen Elisa Vélez	Pereira
Lucia Chávez	Pasto
Jesús Jaime Castro	Montería
Stella Gómez	Montería
Augusto Fuentes	Ibagué
Nancy España	Florencia
Nancy Flores	Cartagena
Neyla Ortega Tovar	Cartagena
Evelia Navarro	Cúcuta
Blanca Calderón	Cúcuta
Nelly Jalaba	Barranquilla
Edgar Medina Mora	Maicao
German Laiseca Hernández	Ibagué
Juan Ospina	Cúcuta
Justiniano Villanueva	Armenia

Fuente: Fábrica de Calzado Roxana

El volumen de ventas total de la Fábrica de Calzado Roxana es muy variado. Como ya se mencionó la Fábrica cuenta con 30 clientes actuales de los cuales en lo que ha transcurrido del año la Fábrica se les ha despachado:

Tabla 3 Ingresos Enero de 2005

Cliente	Cantidad	Valor
Jhon Jairo Villanueva	101 Pares	6.560.960
Romelia Ortiz	18 Pares	1.148.400
Martha Lucia Ortiz	56 Pares	3.637.760
Totales	175 Pares	\$11.347.120

Fuente: Fábrica de Calzado Roxana

Tabla 4 Ingresos en el mes de Febrero/05

Cliente	Cantidad	Valor
Jhon Jairo Villanueva	15 Pares	974.400
Martha Lucia Ortiz	12 Pares	737.760
Romelia Ortiz	11 Pares	676.280
German Laiseca	192 Pares	10.969.152
Norela Chacón	44 Pares	2.807.200
Edgar Medina Mora	66 Pares	4.071.600
Totales	340 pares	\$20.236.392

Fuente: Fábrica de Calzado Roxana

Tabla 5 Ingresos del mes de Marzo/05

Cliente	Cantidad	Valor
Justiniano Villanueva	355 Pares	22.751.080
German Laiseca	300 Pares	16.286.400
Edgar Medina Mora	244 Pares	14.880.480
Martha Lucia Ortiz	47 Pares	2.764.280
Jhon Jairo Villanueva	42 Pares	2.429.040
Francy Helena Arias	24 Pares	1.576.440
Romelia Ortiz	30 Pares	1.786.400
Totales	1.042 Pares	\$62.474.120

Fuente: Fábrica de Calzado Roxana

Tabla 6 Ingresos del mes de Abril/05

Cliente	Cantidad	Valor
Justiniano Villanueva	464 Pares	30025440
Martha Lucia Ortiz	33 Pares	2054360
Juan Ospina	35 Pares	2291000
Totales	532 Pares	\$34.370.800

Fuente: Fábrica de Calzado Roxana

Tabla 7 Ingresos del mes de Mayo/05

Cliente	Cantidad	Valor
Justiniano Villanueva	372 Pares	14181000
Juan Ospina	54 Pares	2853600
Martha Lucia Ortiz	67 Pares	4200360
Romelia Ortiz	22 Pares	1403600
German Laiseca	798 Pares	46400000
Totales	1.313 Pares	\$69.038.560

Fuente: Fábrica de Calzado Roxana

Tabla 8 Ingresos del mes de Junio/05

Cliente	Cantidad	Valor
Juan Ospina	12 Pares	765.600
German Laiseca	1056 Pares	57.484.960
Martha Lucia Ortiz	104 Pares	7.051.640
Romelia Ortiz	64 Pares	4.108.120
Totales	1.236 Pares	\$69.410.320

Fuente: Fábrica de Calzado Roxana

Según esta información se puede analizar que nivel de ventas de la Fábrica es muy variado y los clientes adquieren los productos según sus necesidades, destacándose el cliente German Laiseca ubicado en la ciudad de Ibagué quien adquirió en el mes de Junio del presente año 1.056 pares de Zapatos para Hombre.

Su principal competencia está en todos y cada unos de las PYMES que actualmente están ingresando en este sector tan vulnerable, puesto que no se esta compitiendo en algunas ocasiones bajo los mismos parámetros; es decir, precios más bajos, poca calidad en los productos elaborados.

De las 162 encuestas realizadas a los clientes potenciales ninguno de ellos vende zapatos elaborados en la Fábrica de Calzado Roxana; vale la pena señalar que de dichas encuestas realizadas 97 personas equivalente a un 60% dijo que si estaba de acuerdo en que la Fábrica de Calzado Roxana le ofrezca sus productos, (Ver Anexo C, encuesta a clientes potenciales pregunta 8).

Además de los 30 clientes actuales con que cuentan la fábrica 28 personas equivalente a un 93% afirmó también estar interesada en que la Fábrica le ofrezca calzado para niña. (Ver Anexo B, encuesta a clientes Actuales, pregunta 8).

1.2.2 Imagen de la empresa ante los clientes. Información verbal suministrada por la Administradora de la Fábrica manifiesta que los clientes reconocen a

Calzado Roxana como una Fábrica sólida, de trayectoria, oportuna, innovadora y cumplidores, con productos de excelente calidad, de igual forma opinan los clientes actuales que tiene la Fábrica afirmando conocer su portafolio de productos. (Ver Anexo B, encuestas a clientes actuales, pregunta No. 1).

El 97% de los encuestados consideran que la Fábrica de Calzado Roxana debe ofrecer nuevas líneas de productos, no sin ello olvidar o dejar de producir el calzado para dama y caballero que están elaborando.

1.2.3 Atributos determinantes. Los atributos tangibles determinantes para el cliente al momento de escoger el producto elaborado en la Fábrica de Calzado Roxana son:

■ Calidad los productos

■ El empaque

Los atributos intangibles son:

■ Servicio oportuno y de calidad

■ Oportunidad en las entregas

■ Disponibilidad del producto

■ Reconocimiento de la marca

Tabla 9 Calidad de los Productos de la Fábrica de Calzado Roxana

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Alta	29	97%
Baja	0	0%
Igual a la competencia	1	3%
TOTALES	30	100%

Para precisar lo referente a la calidad de los productos, se analizó la respuesta de la encuesta a clientes actuales en la pregunta 3 del formulario. En donde se ve reflejado que los clientes actuales opinan que la calidad de los productos ofrecidos por la Fábrica es alta un 97% afirma eso, tan solo un 3% afirma que la calidad esta igual a la ofrecida por la competencia. (Véase Anexo B, encuesta a clientes actuales).

1.2.4 Nivel de Satisfacción. Los niveles de satisfacción de los clientes actuales son altos debido a que la calidad de sus productos, el servicio prestado antes, durante y después de la compra, y la entrega oportuna de sus productos así lo demuestran. (Ver Anexo B, encuesta a clientes actuales, preguntas 4 y 5).

En esta tabla se observa que el 63% de los encuestados considera que el servicio recibido por parte de la Fábrica de Calzado es excelente y el 37% opina que es bueno.

Tabla 10 Calificación del Servicio de la Fábrica de Calzado Roxana

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Excelente	19	63%
Bueno	11	37%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTALES	30	100%

Es muy importante recalcar que el servicio es un factor preponderante dentro de toda organización; y esta no es ajena a la opinión recibida por parte de los clientes actuales quienes afirman estar muy conformes y bien atendidos por la Fábrica de calzado, lo cual significa que es importante para el desarrollo de este plan de mercadeo.

1.3 ANALISIS DE LAS VENTAS

1.3.1 Datos sobre las ventas. No se tiene conocimiento ni acceso a la información de venta de los principales competidores, debido a que la competencia consideró inoportuno suministrar la información, ninguno de los clientes potenciales o distribuidores de calzado informaron sobre las cantidades

compradas a un proveedor específico y esa información es insuficiente para plantearla como ventas totales realizadas por la competencia.

Información suministrada por algunos clientes señala que la competencia en cuanto al sector calzado es bastante fuerte porque algunos venden productos sin IVA, una cantidad significativa de las ventas es sin factura legal, motivo por el cual no es conveniente para ellos dar información sobre las ventas, pensando algunos encuestados, que quienes le hacían las preguntas era personal directo de la DIAN.

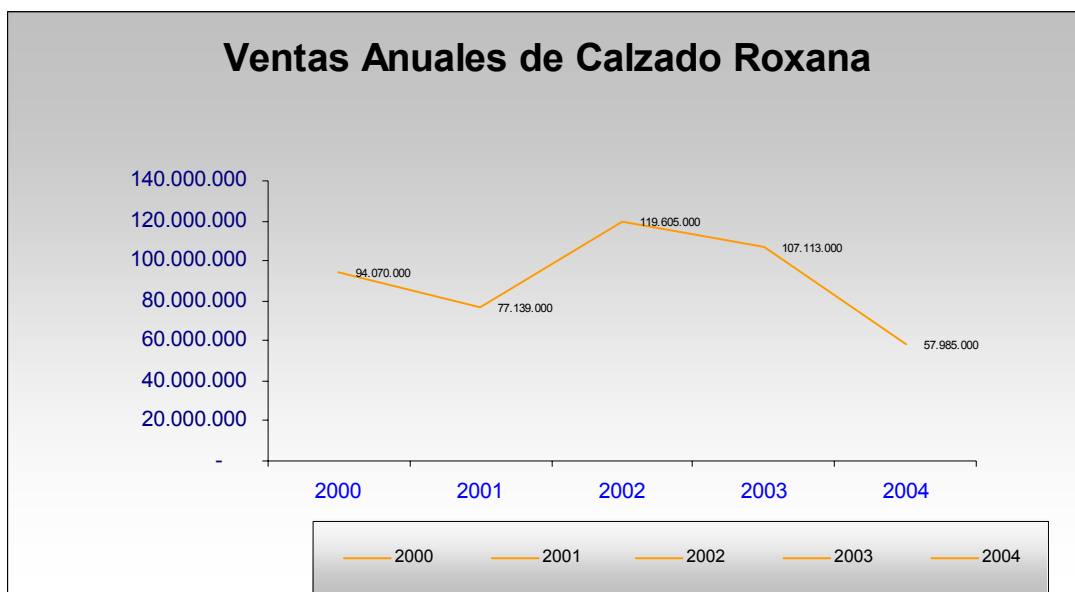
De acuerdo con la información suministrada por la Fábrica de Calzado Roxana las ventas han sido fluctuantes. No fue posible tener acceso al comportamiento histórico de las ventas, por línea de producción; dado que la Fábrica no cuenta con una herramienta vital hoy en día como lo es el computador, siendo este un elemento clave para llevar un control de toda la Fábrica.

Por lo anterior, se lleva toda la contabilidad, el registro de compras, las ventas, los proveedores, de una forma manual, siendo este un impedimento para obtener datos exactos de aquellas fechas.

Cuadro 1 Ventas de los últimos cinco años de la Fábrica de Calzado Roxana.

AÑO	VENTAS ANUALES	VARIACIÓN %
2000	94.070.000	20,63%
2001	77.139.000	16,92%
2002	119.605.000	26,23%
2003	107.113.000	23,49%
2004	57.985.000	12,72%
TOTALES	455.912.000	100%

Figura 2 Ventas de Calzado Roxana



Fuente: Fábrica de Calzado Roxana

Con esta información recolectada de los balances de la Fábrica se observa que en el año 2000 la Fábrica vendió en total \$ 94.070.000, en el año 2001 vendió \$77.139.000, el 2002 \$119.605.000, en el año 2003 \$107.113.000; seguidamente y con el mercado tan cambiante como lo es el sector calzado, la Fábrica también paso por una por época difícil como se observa en el año 2004 cuando tan solo se vendió \$57.985.000.

Durante los últimos cinco años estas han tenido cambios significativos y uno de ellos se ve reflejando a principios del año 2005 cuando el dueño de la Fábrica se une estratégicamente con un socio y decide iniciar con una nueva línea de calzado como lo es el calzado para caballero; es allí donde crece el mercado a nuevos clientes y se va consolidando cada día mas la Fábrica de Calzado.

En lo recorrido del primer semestre de año en curso la Fábrica de Calzado ha vendido en total \$230.470.000 a Junio de 2005, representados en 4638 pares de zapatos, cantidad significativa para la Fábrica de Calzado.

Para saber la participación del mercado, se tomo como base datos estadísticos arrojados por las ventas de los últimos cinco años del sector calzado a nivel nacional. Ya que fue muy difícil obtener las ventas de los competidores de la Fábrica de Calzado.

Cuadro 2 Ventas de la Industria Nacional del Calzado (cifra expresada en millones de pesos).

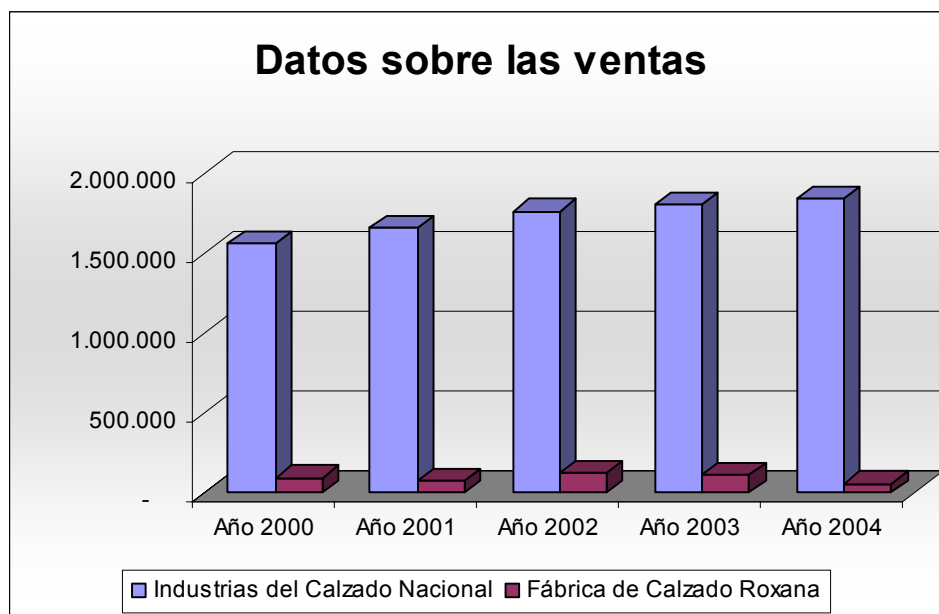
AÑO	VENTAS ANUALES	INCREMENTO %
2000	1.561.644	18,09%
2001	1.660.982	19,24%
2002	1.759.875	20,38%
2003	1.806.780	20,93%
2004	1.843.950	21,36%
TOTALES	8.633.231	100%

Fuente: Acicam

Cuadro 3 Participación de la Fábrica de Calzado Roxana en el mercado (cifra expresada en millones de pesos)

Ventas estimadas por competidor	Industrias del Calzado Nacional	Fábrica de Calzado Roxana	Participación en el mercado %
Año 2000	1.561.644	94.070	0,060238
Año 2001	1.660.982	77.139	0,046442
Año 2002	1.759.875	119.605	0,067962
Año 2003	1.806.780	107.113	0,059284
Año 2004	1.843.950	57.985	0,031446

Figura 3 Ventas estimadas por competidor (Ventas en millones de pesos)



Como se puede observar la participación de la Fábrica de Calzado Roxana con respecto a la industria nacional de este sector es de 0.060% en el año 2000; con fluctuaciones en cada año, la participación en el año 2004 fue tan solo del 0.031%

1.4 CONOCIMIENTO Y ATRIBUTOS DE LOS PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

1.4.1 Portafolio de productos. La Fábrica de Calzado Roxana, produce y vende calzado para dama en estilo formal (zapato cerrado) e informal (sandalias) en más de 30 referencias de acuerdo a las exigencias del mercado; y calzado para

hombre en estilo Sport y Botín, estos productos están elaborados con materias primas de óptima calidad.

Si bien es cierto que sus productos son elaborados con las mejores materias primas no hay que olvidar a sus proveedores, ya que son estos los encargados de vender los insumos necesarios para que los productos que la Fábrica ofrece sean los mejores y más competitivos.

Tabla 11 Proveedores Actuales.

Proveedor	Dirección	Teléfono
Universal de Curtidos	Calle 31 No. 13-60	6300606
Pieles y acabados	Calle 31 No. 13-48 2 piso	6422958
Cueros y Cueros	Calle 33 No. 13-65	6305934
TOP Cueros	Calle 32 No. 14-45	6420737
Casa del Cuero	Cra 14 No. 31-32	6333123
Suelas Laredo	Calle 22 No. 17-47	6308989
Fantasia y Moda	Calle 28 No. 6-56	6334593
Cartonería Mosquera	Calle 28 No. 11occ 74	6302028
Cordones y Cordones	Cra 13 No. 31-88	6330863
Macanguero	Calle 32 No. 14-44	6304023

Fuente: Fábrica de Calzado Roxana.

Se cuenta con un portafolio de productos, (Ver Anexo A, Portafolio de Productos) el cual le permite a la Fábrica mostrarle a sus clientes que es lo que vende, y sirve de apoyo a la labor comercial, es importante resaltar que están perdiendo una fuente de información importante como lo es el Internet, un portal de estos le permitiría dar a conocer sus productos y servicios de una forma actualizada y sin limite de fronteras.

1.4.2 Conocimiento de los productos. Los clientes de la Fábrica de Calzado Roxana conocen la empresa y sus productos, recuerdan con facilidad el nombre de la compañía y sus productos.

Tabla 12 Conocimiento de los productos que ofrece la fábrica de Calzado Roxana

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
SI	30	100%
NO	0	0%

El 100% de los clientes actuales encuestados conocen los productos ofrecidos por la Fábrica de Calzado Roxana. (Véase Anexo B, encuesta a clientes actuales pregunta 1).

1.4.3 Atributos de los productos. Los atributos determinantes de los productos de la Fábrica de Calzado Roxana son:

■ Calidad los productos

■ El empaque

Los atributos intangibles son:

■ Servicio oportuno y de calidad

■ Oportunidad en las entregas

■ Disponibilidad del producto

■ Reconocimiento de la marca

Para precisar lo referente a la calidad de los productos, se analizó la respuesta de la encuesta a clientes actuales en la pregunta 3 del formulario. (Véase Anexo B).

1.4.4 Ciclo de vida del producto. Los productos de la Fábrica de Calzado Roxana se encuentran en la etapa de crecimiento ya que se evidencia que el nivel de satisfacción de los productos ofrecidos a los clientes actuales es aceptado; además existe un potencial alto en los Distribuidores o Detallistas de Calzado para niña en la ciudad de Bucaramanga; junto con los clientes actuales que están dispuestos a que la Fabrica de Calzado Roxana le ofrezca sus productos, se

puede afirmar además en esta etapa existe un grado de fidelización o repetición de compras con sostenido avance; muy buena cobertura en los canales de distribución.

Caracterizándose principalmente por:

- Un aumento de la competencia.
- Un manejo de calidad de los productos.
- Acaparamiento de otro segmento de mercado.
- Mejores canales de distribución.
- La promoción de otros usos o usuarios del producto.

Hay que tener en cuenta que la estrategia de marketing para un producto cambia cuando surge una nueva competencia. A medida que crece la demanda por una innovación, las personas se convencen más y más de su superioridad sobre los tipos de productos existentes. Es aquí donde el Gerente quizás experimente un periodo durante el cual disminuya la competencia del tipo de producto y aumente la competencia con marcas similares.

A continuación se mostrará un cuadro que hace referencia a este tema, y en donde se aprecia la etapa de crecimiento que esta viviendo la Fábrica de Calzado Roxana.

Cuadro 4 Etapas del Ciclo de Vida del Producto.

	Introducción	Crecimiento	M a d u r e z	Declinación
Producto	Ofrecer producto básico	Ofrecer extensiones del Pdto. Garantía	Diversificar marcas y modelos	Descontinuar Pdtos Débiles
Precio	Usar costo piso	Para penetrar mercado	Para igualar o derrotar competencia mas intensiva	Reducción de precios
Distribución	Selectiva	Intensiva	Mas intensiva	Salida selectiva, descontinuar plazas no rentables
Publicidad	Crear conciencia del producto	Reducir para obtener ventajas de la demanda	Enfatizar diferencias de marcas	Requerida para retener los leales

1.4.5 Áreas Comerciales. Calzado Roxana comercializa sus productos en las principales ciudades del país. Los clientes actuales de la Fábrica de Calzado Roxana se encuentran ubicados en las diferentes ciudades del país, como lo son en Armenia, Villavicencio, Tulúa, Bucaramanga, Santa Marta, Saravena, Sincelejo, Palmira, Yopal, Pasto, Pereira, Montería, Ibagué, Florencia, Caquetá Cartagena, Cúcuta, Barranquilla,

Estos clientes comercializan productos como lo son el calzado para dama formal e informal y para caballero en la línea sport y botín, a continuación se detalla cada uno:

Tabla 13 Clientes Actuales

NOMBRE	CIUDAD
Jhon Jairo Villanueva	Armenia
Carlos Quintero	Villavicencio
Ronny Murillo	Bucaramanga
Ernestina Luque	Villavicencio
Patricia Rivas	Villavicencio
Romelia Ortiz	Tulúa
Yolanda Casas	Santa Marta
Maria Eugenia Martínez	Saravena

Quessep de Fernández	Sincelejo
Yolanda Santos	Sincelejo
Martha Lucia Ortiz	Palmira
Omar Patiño	Yopal
Fairos Salin	Pasto
Carlos Villota	Pasto
Carmen Elisa Vélez	Pereira
Lucia Chávez	Pasto
Jesús Jaime Castro	Montería
Stella Gómez	Montería
Augusto Fuentes	Ibagué
Nancy España	Florencia
Nancy Flores	Cartagena
Neyla Ortega Tovar	Cartagena
Evelia Navarro	Cúcuta
Blanca Calderón	Cúcuta
Nelly Jalaba	Barranquilla
Edgar Medina Mora	Maicao
German Laiseca Hernández	Ibagué
Juan Ospina	Cúcuta

Fuente: Fábrica de Calzado Roxana

En general los clientes de la Fábrica de Calzado Roxana habitan en pequeñas y grandes Ciudades, en áreas rurales y urbanas.

Para el presente Plan de Mercadeo se tomará como referencia a la Ciudad de Bucaramanga, Departamento de Santander del país Colombia, junto con los treinta (30) clientes actuales, a quienes les vende el calzado.

1.4.6 Lealtad a la marca/empresa. La lealtad a la marca y a la empresa es moderada. Pero según información suministrada por el Gerente los clientes actuales que tiene la empresa han sido fieles a pesar de tanta competencia que ha habido en este sector.

Los distribuidores reconocen la calidad superior del producto sin embargo es difícil conservar a los clientes, la presencia de la Fábrica de Calzado Roxana en Bucaramanga y su labor comercial no es permanente en ésta zona, la gran cantidad de competidores, produciendo en este sector, hace que cada día sea más complicado conservar al cliente; pero según encuesta realizada a clientes potenciales ellos afirman y apoyan la decisión de conocer los productos y servicios de la Fábrica de Calzado Roxana, comentando que mientras le ofrezcan productos de calidad, costos razonables y provenientes de una empresa Santandereana

están dispuestos a adquirir dichos productos. (Ver Anexo C, encuesta a clientes potenciales, pregunta 8).

1.4.7 Hábitos de compra. Los factores importantes en el proceso de toma de decisiones de compra de los clientes son la calidad, seguido el diseño y el precio del producto. Para los distribuidores grandes la calidad del producto, el servicio al cliente, la asesoría de venta y soporte pos venta (Garantía) son importantes en el momento de escoger al proveedor. (Véase Anexo B).

1.5 DISTRIBUCION

1.5.1 Canales de distribución. Teniendo en cuenta los clientes con que cuenta Calzado Roxana, y como se distribuyen o comercializan sus productos es por medio de las asesorías comerciales efectuadas a los Distribuidores o Detallistas quienes son estos en última instancia los encargados de dar a conocer estos productos al consumidor o cliente final, permitiendo asegurar cobertura, alcanzar un mercado selectivo y los gastos por concepto de marketing les resulta bajo.

Como se ha comentado en ocasiones anteriores la Ciudad objeto del presente estudio es la Ciudad de Bucaramanga, y los clientes actuales a quienes las Fábrica de Calzado les vende los productos, y el canal de distribución utilizado es ***el Del Fabricante al detallista al consumidor.***

Figura 4 Canales de Distribución.



1.5.2 Fuerza de Ventas. El recurso humano que interviene en el proceso de ventas está constituido por el Jefe de Mercadeo quien a la vez realiza funciones de Producción y dos (2) asesores comerciales.

Si bien es cierto que las competencias no son innatas, que se crean y se fortalecen a través de la práctica y son el resultado de utilizar repetidamente una habilidad en particular; el ser humano puede desarrollar diferentes competencias en respuesta a oportunidades o necesidades coyunturales, en diferentes momentos de la vida. Es por esto que el nivel de educación requerido para el recurso humano del proceso de ventas es el siguiente:

Jefe de Mercadeo: Profesional en Mercadeo y/o Administrador de empresas, con experiencia en ventas y manejo de personal mínimo de cinco años, con habilidades propias de un líder, conciliador, entusiasta, organizado, programado, capaz de liderar procesos comerciales, ampliando nuevos mercados y nuevas líneas de productos.

Asesor Comercial: Tecnólogo en Mercadeo, con experiencia en ventas mínimo de cinco años, conocimiento de los mercados, con habilidades para negociar y hábil para persuadir, creativo, orientado a resultados, planificador y organizador del tiempo, Flexible al cambio. Debe cumplir por lo mínimo con los siguientes requisitos:

Figura 5 Cualidades del Asesor Comercial

1. Actitudes positivas

- 📌 Seguridad en sí mismo
- 📌 Entusiasmo
- 📌 Positivismo
- 📌 Amor a la profesión
- 📌 Perseverancia
- 📌 Decisión
- 📌 Aspiraciones

2. Conocimientos

- 📌 Conocimientos generales
- 📌 Técnicas de venta
- 📌 Conocimiento del mercado
- 📌 Conocimiento de la empresa
- 📌 Relaciones humanas
- 📌 Conocimiento de los clientes
- 📌 Relaciones públicas

3. Cualidades

- 📌 Presentación
- 📌 Simpatía
- 📌 Don de gente
- 📌 Buena expresión
- 📌 Excelente cortesía
- 📌 Responsabilidad
- 📌 Paciencia
- 📌 Liderazgo

4. Habilidades

- 📌 Creatividad
- 📌 Experiencia
- 📌 Sentido común
- 📌 Facilidad para comunicarse
- 📌 Sociabilidad
- 📌 Capacidad para aprender

La vinculación de estos empleados es directamente con la Fábrica, el sistema de pago está constituido por un salario básico mas una comisión fija o variable, estas condiciones esta representada por el nivel de ventas a que haya lugar por cada persona, obviamente si el asesor trabaja bien, gana bien el Jefe de Mercadeo gana además su comisión por lograr que las metas propuestas se cumplan.

La rotación de este personal es baja ya que estas personas tienen un buen sentido de pertenecía con la Fábrica de Calzado.

Las actividades comerciales que se realizan dentro de la organización obedecen a un esquema previamente planificado por el Gerente, el Jefe de Mercadeo y sus Asesores Comerciales, son realizadas según las actividades a que hubiere lugar.

1.5.3 Servicio al cliente. Asegurar consistentemente una entrega de servicio de alta calidad, que cumpla con los estándares establecidos en los procesos claves denominados “momentos críticos de verdad”, para alcanzar la satisfacción del cliente; es vital dentro de la Fábrica de Calzado Roxana.

No existe un departamento de servicio que sea el responsable único de todos los momentos de verdad, se requiere que toda la Fábrica se comprometa con la evaluación y la implantación de procesos de alta calidad desde el principio y permanentemente para lograr los resultados propuestos en la Fábrica.

Por lo anterior, se hace imperante ofrecer a los clientes:

■ Calidad de los productos.

■ Oportunidad en las entregas, de acuerdo a lo pactado previamente con el cliente.

■ Precio de venta competitivo, en todos los mercados que se atienden, buscando siempre que la relación costo/beneficio sea favorable al cliente.

No hay que olvidar la siguiente Frase: “SI NOSOTROS NO CUIDAMOS A NUESTRO CLIENTE, ALGUIEN LO HARA POR NOSOTROS”.

1.6 PUBLICIDAD Y PROMOCION.

Partiendo de la idea que la publicidad es una comunicación de masa, pagada para apoyar directa o indirectamente las actividades de la Fábrica de Calzado Roxana; es por eso que se cuenta con:

■ Catálogos de los productos (Véase Anexo A, Portafolio de Productos).

■ Tarjetas de Presentación.

■ 1 Pendón.

■ Participación en ferias organizadas por los gremios del sector calzado como lo son Acicam y Asoinducals.

■ Participación en publicidad masiva a través de trípticos introducidos en periódicos de amplia circulación.

En la Ciudad de Bucaramanga no se tiene apoyo publicitario; puesto que el único cliente con que se cuenta actualmente tiene sus propios medios para dar a conocer los productos que vende dentro del almacén, en cuanto al los clientes actuales el apoyo también es escaso.

Los objetivos de la publicidad son apoyar a los distribuidores en su labor comercial.

Se realizan descuentos y promociones que son evaluadas y aprobadas previamente por el Gerente y el Jefe de Mercadeo y Producción, en el momento se están manejando los siguientes descuentos para los distribuidores:

■ Si cancelan la factura de contado, máximo de 10 días, se da un descuento del 10% del valor neto de dicha factura.

■ Si cancela en 30 días, se concede un descuento del 5% sobre el valor neto de dicha factura.

■ Y si cancela después de 30 días, no tiene derecho a ningún descuento.

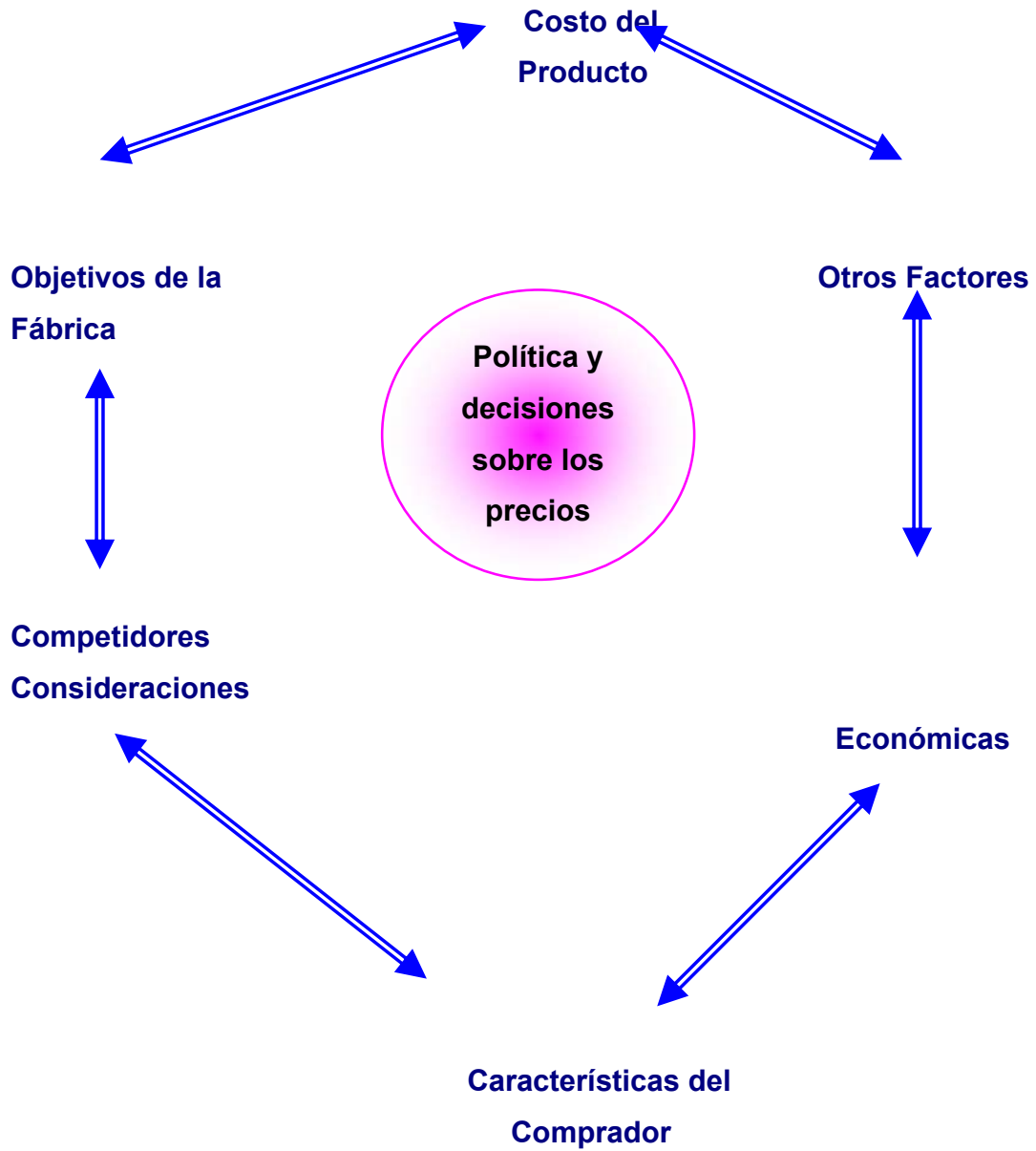
Las promociones y descuentos contribuyen a la venta del producto, son buenos elementos para competir en el mercado.

1.7 POLITICA DE FIJACIÓN DE PRECIOS

1.7.1 Precio del producto. La Fábrica de Calzado Roxana maneja una lista de precios estándar, teniendo en cuenta todos y cada uno de los factores que en el inciden (ver Figura 6), el precio del producto le permite al comprador estimar el valor de ese producto con relación a otros productos similares. No es fácil empezar con un precio bajo y subirlo; es más fácil comenzar con un precio alto y bajarlo afirma el Gerente de la Fábrica.

El precio es uno de los factores que determina la rentabilidad del negocio: “Si no existe rentabilidad no subsiste el negocio”.

Figura 6 Factores importantes en la Determinación del precio.



Los precios son fijados por el Gerente junto con su Jefe de Mercadeo y Producción, en los últimos dos años el precio ha permanecido constante.

No se puede afirmar que los precios ofrecidos en la Fábrica de Calzado Roxana son elevados, puesto que el nivel de compras ha aumentado y el comportamiento en los despachos de los productos, este factor no ha sido impedimento para incursionar en este mercado; de igual manera el precio es un factor importante si se quiere incursionar estos productos en la Ciudad de Bucaramanga puesto que, según las encuestas realizadas a los clientes potenciales, para ellos el factor precio es indispensable a la hora de tomar la decisión de su nuevo proveedor.

Tabla 14 Lista de Precios Calzado Dama

Referencia	Precio
Sandalias	33,000 + IVA
Zapato Cerrado	40,000 + IVA

Fuente: Fábrica de Calzado Roxana

Tabla 15 Lista de Precios Calzado para Caballero

Referencia	Precio
Zapato Sport	55,000 + IVA
Zapato Botín	58,000 + IVA

Fuente: Fábrica de Calzado Roxana

2. ANALISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA

2.1 COMPETIDORES ACTUALES

Los competidores más representativos en la ciudad de Bucaramanga de los productos de Calzado para Niña, tomando como referencia los resultados de las encuestas y las apreciaciones del Gerente y del Jefe de Producción y Mercadeo de Calzado Roxana, para clientes actuales y potenciales son:

 Calzado Popin

 Calzado Diseños

 Calzado Juliana

 Calzado Sensación

 Wellco

Tabla 16 Comparativo con la competencia

Fábrica	Ubicación	Años en el mercado	Instalaciones	No. de empleados
Calzado Popin	Clle. 146A. No. 60-60	15	Buena	18
Calzado Diseños	Parque Indus Manz C Bodega 17	28	Excelente	150
Calzado Juliana	Cra. 22 No. 39-63	8	Buena	10
Calzado Sensación	Clle 19 No. 21 – 58	12	Buena	15
Wellco	Cra.15 No. 3 – 60	9	Buena	25
Calzado Roxana	Clle. 39 No. 20 – 29	10	Buena	13

De la anterior tabla se identifica claramente que la Fábrica Diseños es una empresa de gran trayectoria en el sector del calzado para niña por ende su mercado ya esta abierto a nivel internacional.

La Fábrica de Calzado Popin también es una empresa netamente Santandereana, dedicada a la elaboración y comercialización de calzado para niña en la ciudad de Bucaramanga; por lo demás las otras fábricas de calzado tienen buenas instalaciones físicas, hay que tener en cuenta que Wellco no es una fábrica de

calzado para niña en la Ciudad de Bucaramanga; es uno de los grandes distribuidores de las marcas de calzado internacionalmente conocidas como lo son Bubble Gummers y la Pandilla.

2.2 PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Para hallar la participación en el mercado de los competidores y la de la Fábrica de Calzado Roxana, se tendrán en cuenta los resultados de las encuestas realizadas, el porcentaje se halló con el número de comercializadores o puntos de venta, que manifestó comprar los productos a un distribuidor en especial, no se conocen las cantidades compradas a cada uno de los competidores.

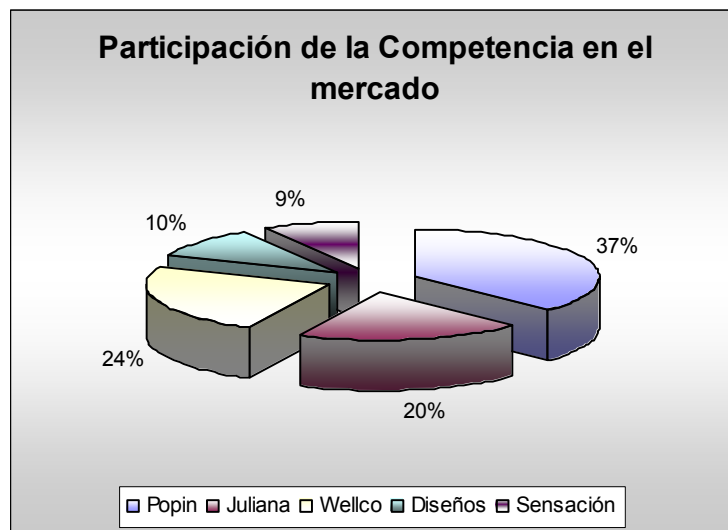
La participación de los principales competidores que comercializan calzado para niña en el mercado de Bucaramanga, es significativa ya que ellos tienen varios años en el mercado y solo elaboran esa línea de producto en sus fábricas, se tuvo en cuenta, para los clientes potenciales los resultados de las encuestas realizadas:

Cuadro 5 Participación en el mercado de la Competencia

CONCEPTO	NO. EMPRESAS	Porcentaje
Popin	52	37%
Juliana	28	20%
Wellco	34	24%
Diseños	14	10%
Sensación	12	9%

Fuente: Asoinducal's

Figura 7 Participación de la Competencia en el mercado



Los clientes actuales de la Fábrica de Calzado Roxana, se encuentran ubicados la mayoría fuera de la ciudad de Bucaramanga. (Véase Tabla 2 Clientes Actuales de la Fábrica de Calzado Roxana), ellos manifiestan que actualmente no están

comercializando este tipo de calzado (para niña), puesto que aun no tienen a quien comprarle o quien les ofrezca dicho producto.

Ellos si están dispuestos a que la Fábrica de Calzado Roxana ofrecieran este producto, ya que afirman que con esto su mercado crecería un poco más, permitiendo de esta forma lograr llegar a un segmento de mercado que tiene muchas posibilidades de explorar.

De las 192 encuestas realizadas, repartidas en 30 encuestas dirigidas a clientes actuales y 162 a clientes potenciales, de los cuales, 28 clientes actuales afirmaron estar de acuerdo en adquirir una nueva línea de producto a la Fábrica de Calzado Roxana y 97 clientes potenciales también demostraron su interés en que una nueva Fábrica les ofreciera esos productos.

Lo anterior refleja que la participación de la Fábrica en dicho mercado dentro de la Ciudad de Bucaramanga, junto con el nivel de aceptación de los clientes actuales; sería muy bien acogida. (Véase Anexo B, encuesta a clientes actuales pregunta No.7 y Anexo C, encuesta a clientes potenciales pregunta No. 8)

La aparición de nuevos competidores afecta la participación de la Fábrica en el mercado, especialmente la aparición de competidores informales como los pequeños fabricantes que no están legalmente constituidos como empresa, no tienen que pagar impuestos, ni asesores comerciales, elaborando en algunas oportunidades productos sin calidad, siendo el precio el único atractivo que pueden ofrecerle al cliente, llegando a ofrecer productos por un valor muchas veces inferior al costo, lo que daña el mercado y deja a un lado atributos tan importantes como la calidad y el buen servicio.

2.3 MERCADO META

El mercado meta de la competencia esta en vender sus productos en la ciudad de Bucaramanga a los diferentes almacenes o puntos de venta de calzado para niña, hay algo que manifestar y es que estos competidores aun no han logrado llegar a ofrecer sus productos a clientes de otras ciudades y es por ello que no les venden a los clientes actuales de la Fábrica.

Será este importante aporte la no participación en mercados de otras ciudades, lo que permita que la Fábrica de Calzado Roxana logre tener un buen nivel de aceptación de su nueva línea de producto en el mercado.

2.4 OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

No se logro precisar los objetivos y estrategias de las Fábricas que actualmente elaboran estos productos; debido al hermetismo y reserva de dar información por parte de ellas.


2.5 PRODUCTOS

La competencia produce diferentes líneas de calzado para niña, algunos tienen en cuenta las necesidades y exigencias de los clientes. Cabe resaltar que la Fábrica de Calzado Diseños cuenta con un amplio portafolio de productos y servicios, siendo estos los pioneros en la exportación de este calzado.

Los productos de la Fábrica de Calzado Roxana, se diferencia de los demás en su calidad y precio; siendo estos unas fortalezas para competir en el mercado, con un nivel de posicionamiento y recordación en sus clientes; El precio de los productos es un factor preponderante ya que si se tienen en cuenta los materiales con que la Fábrica de Calzado Roxana elabora sus productos, son hechos con

puro cuero; no obstante si se puede competir con este factor en el sector de la industria del calzado.

A continuación se hará una pequeña reseña de la empresa que más años ha tenido en el mercado del calzado para niña y que hoy en día ya esta posicionada en el mercado internacional.

 **Calzado Diseños**, es una empresa netamente Santandereana nació en el año de 1977, su planta se encuentra ubicada en el Parque Industrial de Bucaramanga y actualmente se dedican a la fabricación, comercialización y exportación de sandalias para niños y niñas.²

Ha clasificado su calzado en 3 líneas especializadas determinadas por la personalidad y etapa de vida que cursan sus clientes.

Para bebes, la línea Diseños Baby (Tallas del 15 al 20) Se elabora en materiales textiles y pieles en diversos colores, forrados con sintéticos que no se deterioran con la humedad; la plantilla es muy suave y anatómica para un buen crecimiento del pie. La suela esta hecha en TR con una dureza especial.

² www.diseños.com.co

Para niñas, la línea Diseños Kids (Tallas del 21 al 26) Elaborado en cueros y finos sintéticos en diversos colores con plantilla abullonada en látex anatómica, la cual permite una mayor comodidad y ergonomía al caminar. Las suelas están hechas en TR o Poliuretano con huellas antideslizantes.

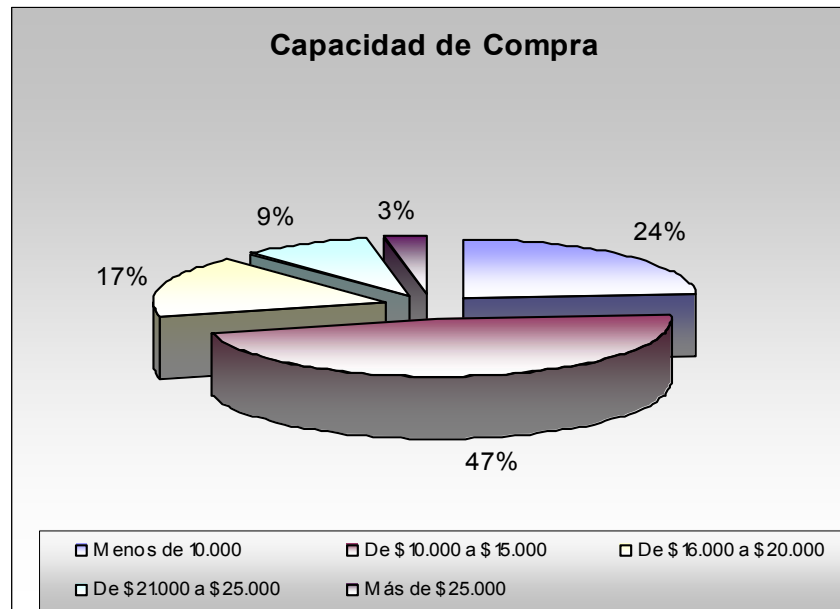
Para jovencitas, la línea Diseños Girl (Tallas del 27 al 36) Elaboradas en cueros y sintéticos coagulados transpirantes que le permiten a los pies permanecer frescos. Las suelas están hechas en Poliuretano y en TR, material liviano que produce un confort al caminar.

De las demás Fábricas de calzado no fue posible tener acceso a la información.

2.6 FIJACIÓN DE PRECIOS

Para el desarrollo del presente plan de mercadeo se tendrá en cuenta los datos arrojados en la encuesta realizada a los clientes potenciales, ya que fue difícil obtener un dato exacto de los precios ofrecidos por la competencia a sus clientes; son estos quienes afirman que ellos cancelan a sus proveedores precios asequibles y varían según el material y estilo utilizado. Ver Figura 8.

Figura 8 Precios Pactados en la Competencia



2.7 DISTRIBUCIÓN

El canal de Distribución utilizado por la competencia en la ciudad de Bucaramanga es el mismo que utiliza la Fábrica de Calzado Roxana: ***Del Fabricante al detallista al consumidor***, las fortalezas de utilizar éste canal es la disminución de los costos de mercadeo y la posibilidad de tener cobertura en el mercado.

Las oficinas de la Fábrica de Calzado Diseños es la más grande en la ciudad de Bucaramanga ya que cuenta con una planta de 1.200 metros cuadrados, realiza una producción mensual de 50.000 pares de zapatos y cuenta con 150 empleados directos; debido a su alto nivel de exportaciones. Las de los demás competidores son iguales a la Fábrica de Calzado Roxana. Ni los competidores antes mencionados ni la Fábrica de Calzado Roxana cuentan con un punto de venta propio en la ciudad de Bucaramanga.

2.8 FUERZA DE VENTAS

Calzado Diseños cuenta con un departamento de ventas estructurado, el personal que realiza las labores operativas es altamente calificado, sus ejecutivos comerciales son personas preparadas y capacitadas para desarrollar negociaciones con otros países, en cuanto a la comercialización de sus productos en Bucaramanga cuenta con un asesor, quien es el responsable de mostrar al cliente el portafolio de productos y servicios ofrecidos por esta fabrica.

Calzado Popin no tiene un departamento como tal estructurado, pero cuenta con vendedores, quienes están distribuidos por zonas, dentro de la ciudad de Bucaramanga (Zona 1 centro, zona 2 Cabecera, Zona 3 San Francisco), son estos los encargados de responder por el servicio de pre – venta, venta, la post – venta

es una labor que realiza el Gerente. Es personal competitivo, con experiencia en ventas de mínimo un año, con habilidades para persuadir y convencer.

2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

La competencia dentro de la ciudad de Bucaramanga, en cuanto al sector de calzado para niña es bastante dura, ya que ellos están pendientes de realizar promociones de sus productos, ofreciendo a los almacenes y puntos de venta descuentos llamativos desde el 5% hasta un 25% por las compras realizadas a la Fábrica, en algunos casos son permanentes y se convierten a veces en condicionante para la venta.

Todos los competidores utilizan los catálogos como un medio de publicidad; para otros el Internet se ha convertido en la herramienta vital para hacer negociaciones y expandir su mercado, Algunos ofrecen a sus clientes pendones, tarjetas de presentación, volantes, lapiceros, camisetas y gorras con publicidad de la Fábrica.

La Fábrica de Calzado Roxana apoya con un portafolio de productos, con pendones, con tarjetas de presentación a sus clientes actuales, mostrando una fortaleza frente a los que no suministran apoyo publicitario a los distribuidores.

Calzado Roxana tiene una debilidad al no ofrecer el mismo apoyo que el de la competencia y al no contar con un portal en Internet, siendo este uno de los medios de comunicación que ha crecido en los últimos años la confianza y las ventas de los clientes no solo a nivel regional, nacional sino también internacional.

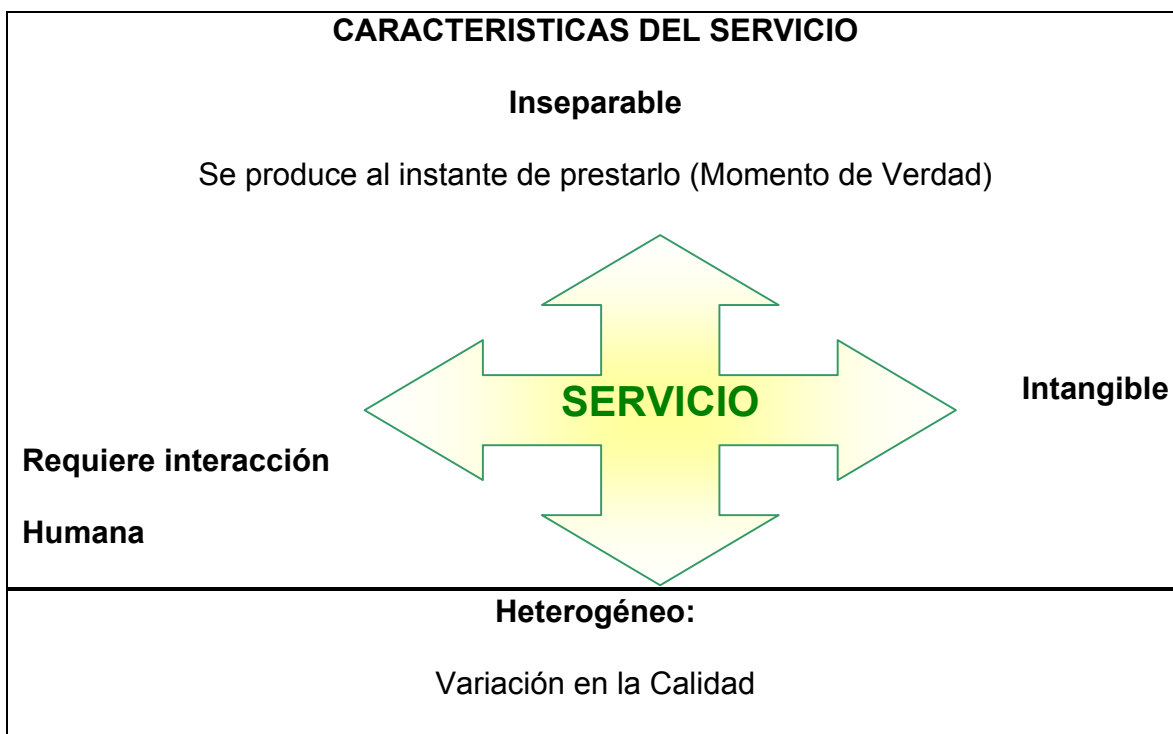
2.10 SERVICIO AL CLIENTE

Las políticas de servicio al cliente de la Fábrica de Calzado Roxana son:

- Amplio portafolio de productos, ajustado a las necesidades del mercado y del cliente, elaborados con la calidad que estos merecen.
- Oportunidad en las entregas, de acuerdo al pactado con el cliente.
- Precio de venta competitivo, en todos los mercados que se atienden, buscando siempre que la relación costo/beneficio sea favorable al cliente.

Con estas políticas lo que se busca es la interacción de varios factores, que hacen parte integral y vital dentro de las organizaciones a la hora de ofrecer al cliente lo mejor de lo mejor. (Ver figura 8).

Figura 9 Características del Servicio



Fuente: portafolio servicios BanSuperior

Las políticas de servicio al cliente son divergentes a las de la competencia, su diferenciación más grande es la calidad de los productos y el servicio post – venta, la Fábrica de Calzado Roxana garantiza sus productos y responde por la calidad de éstos.

Las entregas de sus pedidos son oportunas, tener el conocimiento y una participación de este sector manufacturero del calzado a nivel nacional le permite garantizar a sus clientes la entrega oportuna de sus productos. (Ver Anexo B, encuesta a clientes actuales, pregunta No. 5).

A continuación se realiza un comparativo de la Fábrica de Calzado Roxana junto a su competencia.

Tabla 17 Servicio al Cliente

Fábrica	Aspectos
Calzado Popin	Tiene un portafolio de productos y servicios
	Horario de Atención: Lun-Vier 8:00 a.m. - 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.
	Dan facilidad de pago a sus clientes
	El servicio en el momento de la venta es bueno
	No tiene servicio de postventa
	Los asesores son capacitados y exigen experiencia en ventas
	No se ofrecen promociones
	La entrega de los pedidos es oportuna
	Tiene una fuerza de ventas muy variado
	Calzado Diseños

	Horario de Atención: Lun-Vier 8:00 a.m. - 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.; Sab 8:00 a.m. - 12:00 p.m.
	Dan facilidad de pago a sus clientes
	El servicio en el momento de la venta es bueno
	Tiene un excelente servicio de postventa
	Personal Tanto operativo, administrativo, como comercial altamente capacitado
	Se ofrecen promociones de acuerdo a las épocas del año y las colecciones
	La entrega de los pedidos es oportuna
	Tiene una equipo comercial bien consolidado abriendo mercados internacionales
	Tienen como medio publicitario una pagina Web: www.diseño.com.co
Calzado Juliana	Tiene un portafolio de productos y servicios
	Horario de Atención: Lun-Vier 8:00 a.m. - 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.; Sab 8:00 a.m. - 12:00 p.m.
	No tiene la opción de ofrecer a los clientes pagos con tarjetas de crédito.
	El servicio en el momento de la venta es bueno
	No tiene servicio de postventa
	Los asesores son capacitados
	Se ofrece promociones de 2 por una
	La entrega de los pedidos es oportuna
	Tiene poco personal en la fuerza de ventas
Calzado Sensación	Tiene un portafolio de productos y servicios
	Horario de Atención: Lun-Vier 8:00 a.m. - 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.; Sab 8:00 a.m. - 12:00 p.m.

	Dan facilidad de pago a sus clientes
	El servicio en el momento de la venta es bueno
	Tienen buen servicio de postventa
	Los asesores son capacitados y exigen experiencia en ventas
	Dan a los clientes promociones en cambio de colección
	La entrega de los pedidos es oportuna
Wellco	Tiene un portafolio de productos y servicios ya determinado con las marcas
	Horario de Atención: Lun-Vier 8:00 a.m. - 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.; Sab 8:00 a.m. - 12:00 p.m.
	Dan facilidad de pago a sus clientes
	El servicio en el momento de la venta es bueno
	El servicio de postventa es bueno
	Los asesores son capacitados y exigen experiencia en ventas
	Se ofrecen pocas promociones
	La entrega de los pedidos es oportuna
	Tiene una fuerza de ventas consolidada
Calzado Roxana	Horario de Atención: Lun-Vier 8:00 a.m. - 12:00 p.m. y de 2:00 p.m. a 6:00 p.m.; Sab 8:00 a.m. - 12:00 p.m. y de 2:00P.M a 4:00 p.m.
	Dan facilidad de pago a sus clientes
	El servicio en el momento de la venta es bueno
	Tiene un excelente servicio de postventa
	Los asesores son capacitados y exigen experiencia en ventas
	Se ofrecen promociones y descuentos de acuerdo a la lealtad, a las cantidades compradas de los clientes,

La entrega de los pedidos es oportuna

Tiene tan solo 2 personas en el área comercial.

De lo anterior se puede observar que todas la Fábricas ofrecen un portafolio de productos y servicios, siendo este el medio principal para dar a conocer sus productos; Tiene horarios de trabajo adecuados para cumplir con las responsabilidades y compromisos adquiridos.

Cada Fábrica de Calzado cuenta con asesores capacitados para dar a conocer los productos y servicios, Calzado Popin no realiza el servicio de postventa siendo este un factor sobresaliente ya que de ahí se obtiene el nivel de satisfacción de los clientes.

3. ANALISIS DE LA DEMANDA

3.1 MERCADO META

El mercado meta del presente Plan de Mercadeo para la Fábrica de Calzado Roxana, está constituido por el número de almacenes y puntos de venta de calzado para niña en la Ciudad de Bucaramanga.

Igualmente se tendrá en cuenta, los treinta (30) clientes actuales de la Fábrica de Calzado Roxana; ya que según información recolectada de la encuesta suministrada a ellos el 93%, muestra un interés significativo en comprar una nueva línea de producto a la Fábrica de Calzado.

Según información suministrada por la cámara de comercio de Bucaramanga actualmente están registradas 280 Almacenes y puntos de venta de calzado para niña en la Ciudad de Bucaramanga., considerándose ésta, la cifra más alta de posibles clientes junto con los 30 clientes actuales de la Fábrica.

3.2 TERRITORIO GEOGRÁFICO

El territorio geográfico del presente Plan de Mercadeo es la Ciudad de Bucaramanga, capital del Departamento de Santander, País: Colombia, el número de almacenes o puntos de venta que comercializan calzado para niña es de 280, junto con los 30 clientes actuales con que cuenta la Fábrica de Calzado, ya que son estos clientes con los que se tienen lazos comerciales y personales vitales para incursionar en nuevas líneas de productos; serán estos objeto de este mercado meta en dicho territorio.

3.3 COMPRA PROMEDIO ANUAL POR CLIENTE

Con la información recolectada, en las encuestas realizadas a los clientes actuales y potenciales (Véase Anexo B y C respectivamente), en promedio el cliente actual compraría 252 pares de zapatos y el cliente potencial 240 pares de zapatos al año. Para un promedio total de 492 pares de zapatos.

Cuadro 6 Promedio compra mensual Cliente Actual (pares de zapatos)

Promedio por intervalo	% de compra cliente actual	Promedio por el % compra cliente actual
12 pares	18%	2
18 pares	61%	11
30 pares	7%	2
42 pares	3%	1
48 pares	11%	5
TOTALES	100%	21

Para determinar el promedio de compra anual por cliente actual se multiplica 21 que son los clientes actuales promedios que esta dispuestos adquirir la nueva línea de producto a la Fábrica de Calzado Roxana, por 12 que corresponden a los meses de año, dando como resultado 252 pares de zapatos.

Cuadro 7 Promedio compra mensual Cliente Potencial (pares de zapatos)

Promedio por intervalo	% de compra cliente Potencial	Promedio por el % compra cliente Potencial
12 pares	56%	7
18 pares	21%	4

30 pares	12%	4
42 pares	5%	2
48 pares	6%	3
TOTALES	100%	20

Para determinar el promedio de compra anual por cliente potencial se multiplica 20 que son los clientes potenciales promedios que esta dispuestos adquirir la nueva línea de producto a la Fábrica de Calzado Roxana, por 12 que corresponden a los meses de año, dando como resultado 240 pares de zapatos.

En resumen se refleja que el promedio de compra anual por cliente es de 492 pares de zapatas. (Véase Cuadro 8).

Cuadro 8 Compra promedio anual por cliente

CLIENTES	No. Clientes	Promedio compra mensual (pares zapatos)	Promedio compra anual (pares zapatos)
ACTUALES	30	21	252
POTENCIALES	280	20	240
TOTALES	310	41	492

3.3.1 Compras totales por año. Las compras totales anuales del calzado para niña en la ciudad de Bucaramanga, con la participación de los clientes actuales y los clientes potenciales; son de 74.760 pares de zapatos. (Véase Cuadro 9).

Cuadro 9 Compras totales por año

CLIENTES	No. Clientes	Promedio compra anual (pares zapatos)	Promedio compra total al año
ACTUALES	30	252	7.560
POTENCIALES	280	240	67.200
TOTALES	310	492	74.760

3.3.2 Precio promedio. Para determinar el precio promedio unitario del calzado para niña se tomó información de la encuesta, donde los clientes tanto actuales como potenciales expresan el valor que están dispuestos a cancelar por cada par de zapatos.

Cuadro 10 Precio promedio Cliente Actual (pesos)

Promedio por intervalo	% de compra cliente actual	Promedio * el % de compra cliente actual
5.000	18%	900
12.500	36%	4.500
18.000	14%	2.520
23.000	25%	5.750
25.000	7%	1.750
TOTALES	100%	15.420

En promedio el cliente actual cancelaría por cada para de zapatos \$15.420.

Cuadro 11 Precio promedio Cliente Potencial (pesos)

Promedio por intervalo	% de compra cliente potencial	Promedio * el % de compra cliente potencial
5.000	24%	1.200
12.500	47%	5.875
18.000	17%	3.060
23.000	9%	2.070
25.000	3%	750
TOTALES	100%	12.955

El cliente potencial pagaría en promedio \$12.955 por cada par de zapato para niña.

En efecto, y una vez analizado los promedios de lo que estarían dispuestos a cancelar los clientes tanto actuales como potenciales, el precio promedio del calzado para niña es de \$14.188 por par de zapato.

3.3.3 Monto total de las compras. El monto total de las compras anuales del calzado para niña, teniendo en cuenta los datos arrojados anteriormente se tiene que es de \$1.060.694.880, ya que se tomo como base las compras totales anuales de 74.760 pares de zapatos, multiplicado por el precio promedio unitario de \$14.188.

3.3.4 Demanda Potencial. Para calcular la demanda potencial se hace necesario determinar el porcentaje de participación en el mercado.

Es imperante retomar los datos arrojados anteriormente en la participación que ha tenido el sector calzado, con relación a la Fábrica de Calzado Roxana.

El porcentaje de participación ha venido disminuyendo anualmente, esto debido a que la Fábrica de Calzado no ha tenido gran participación en el sector calzado a nivel nacional, como ya se menciona comenzó con la elaboración del calzado para dama y sus ventas han sido variadas durante los cinco (5) años.

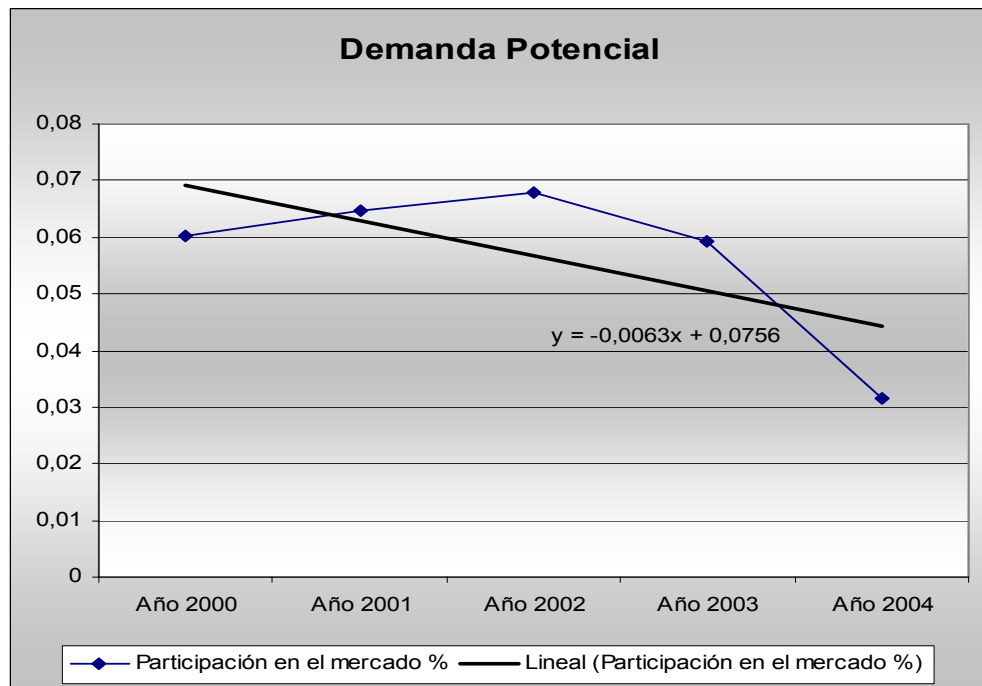
Un dato importante que describir aquí, es con lo relacionado a la alianza estratégica que se tuvo a finales del año 2004, cuando el gerente de la Fábrica decide asociarse con el señor Pedro Murillo quien tiene el conocimiento y aportó a la Fábrica los elementos necesarios (equipos, capital, mano de obra) para elaborar el calzado para caballero que hoy están comercializando.

En lo recorrido del primer semestre del año en curso (2005) las ventas han sido de \$266.877.312, cifra que se espera que aumente en la medida que se tengan nuevas alianzas y contactos para crecer en este mercado competitivo.

Cuadro 12 Porcentaje de participación de la Fábrica de Calzado Roxana

Ventas estimadas	Participación en el mercado %
Año 2000	0,0603
Año 2001	0,0646
Año 2002	0,0680
Año 2003	0,0593
Año 2004	0,0315

Figura 10 Demanda Potencial



Se puede analizar que la tendencia en las ventas ha disminuido significativamente en cuanto a la participación de la Fábrica de Calzado en este sector, esto debido a cambios como creación de nuevas fabricas incursionando en el mercado, el contrabando y aquellas políticas y factores externos que son poco favorables.

Se espera que con el presente plan de mercadeo la Fábrica de Calzado pueda crecer y tener una participación que ayude a que el nivel de ventas, el posicionamiento de sus productos crezca y sea parte activa dentro de este sector.

Para proyectar el porcentaje de participación en los próximos años se tendrá en cuenta la siguiente ecuación lineal:

$$Y = -0.0063X + 0.0756$$

Para el año 2006 el porcentaje de participación será del 0.0378, para el año 2007 será de 0.0315. Estas participaciones han caído, pero se espera con el presente plan de mercadeo aumentarla. Para calcular la proyección de los próximos años, se es necesario aplicar la siguiente ecuación lineal:

❖ Proyección año 2006

$$Y_{(6)} = -0.063(6) + 0.0756$$

$$Y = 0,0378$$

❖ Proyección año 2007

$$Y_{(7)} = -0.063(7) + 0.0756$$

$$Y_{(7)} = 0,0315$$

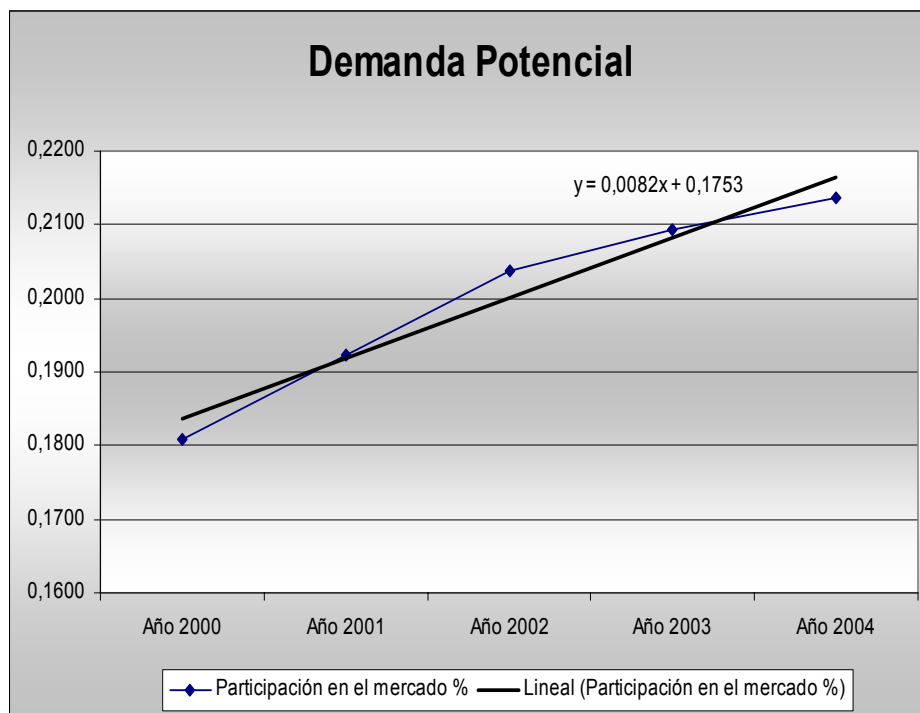
Es además importante analizar el crecimiento que ha tenido la Industria del sector calzado y manufacturero a nivel nacional (Ver Cuadro 13, Figura 11).

Cuadro 13 Crecimiento del sector calzado a nivel nacional

Ventas estimadas	Industrias del Calzado Nacional	Crecimiento en el mercado %
Año 2000	1.561.644	0,1809
Año 2001	1.660.982	0,1924
Año 2002	1.759.875	0,2038
Año 2003	1.806.780	0,2093
Año 2004	1.843.950	0,2136
Totales	8.633.231	100%

Fuente: Cámara de Comercio

Figura 11 Crecimiento de la Industria Nacional del sector Calzado



El porcentaje de participación en los próximos años de la industria del sector calzado es favorable ya que esta aumentando en una forma racional y considerable para participar en dicho mercado, para analizar la tendencia se tendrá en cuenta la siguiente ecuación lineal:

$$Y = 0.0082X + 0.1753$$

En los próximos años la industria del calzado se proyecta crecer en el año 2006 en un 0.2245 y para el año 2007 en un 0.2327.

❖ Proyección año 2006

$$Y_{(6)} = 0.0082 (6) + 0.1753$$

$$Y = 0.2245$$

❖ Proyección año 2007

$$Y_{(7)} = 0.0082 (7) + 0.1753$$

$$Y = 0.2327$$

Los anteriores datos arrojan estadísticas significativas, y de gran aporte para participar en un mercado que cada día esta en constante cambio y crecimiento dentro de las industrias nacionales.

4. ANALISIS DEL ENTORNO

4.1 ENTORNO SOCIO- CULTURAL

4.1.1 Actitudes. La difícil situación económica y la pérdida de los valores, reflejan que existen en algunos casos, oportunismo en este sector de nuestra economía que comercializa los productos de calzado para niña en la Ciudad de Bucaramanga, representando una amenaza para la Fábrica de Calzado Roxana y para los productos que ésta comercializa. Sumado a lo anterior, las empresas han tenido que soportar la carga prestacional y tributaria exigida por el gobierno, que no son más que elementos que hacen perder la competitividad de los productos, según lo manifiestan algunos empresarios.

4.1.2 Violencia – Inseguridad. La violencia en Colombia no ha permitido que el país continúe en su proceso de desarrollo, al contrario lo ha estancado y enviado a un abismo que no parece tener salida, ha destruido muchos hogares, empresas, organizaciones y pueblos enteros, aunque no se puede desconocer los esfuerzos realizados por el actual gobierno con relación a éste tema.

Este factor “violencia” afecta a la Fábrica de Calzado Roxana de una forma negativa, teniendo en cuenta que para la entrega oportuna de los productos a los clientes actuales, y futuros clientes potenciales se cuenta con el apoyo brindado por las transportadoras de mercancías quienes afirman que ha aumentado la inseguridad en las vías nacionales.

Sin embargo, existe actualmente en el país una confianza por los avances en el tema de orden público, generados de las políticas claras de seguridad democrática del actual gobierno. Permitiendo la reactivación de la economía nacional.

4.1.3 Influencia de la Moda. El calzado es un producto en el que la moda, es un factor importante, especialmente en el de dama. La moda es muy cambiante y esta ligada a la innovación, por lo tanto quien impone la moda siempre está delante de quien la copia; también determina los precios tanto de la materia prima como del producto.

La tendencia hacia un aumento de la importancia de la moda al vestir, se constituye como una oportunidad para el desarrollo competitivo de la empresa en el sector calzado.

4.2 ENTORNO TECNOLÓGICO

En la fabricación de calzado predomina el uso de tecnologías maduras y bajos gastos en investigación y desarrollo; de esta forma la pyme utiliza maquinaria con poco avance tecnológico que requiere mayor recurso humano.

La tecnología utilizada para la producción de calzado en Colombia está compuesta por máquinas de coser con una gran vida útil, lo que evita un progreso e innovación en la producción.

Por el contrario los equipos utilizados en el desbaste del cuero se deterioran con mayor rapidez, lo que obliga a que sean renovadas constantemente; asimismo, la pulidora de fondo constituye un movimiento tecnológico, ya que soluciona problemas de adhesión a la superficie y por ende garantiza una mayor calidad en el calzado.

Algunas medianas y grandes empresas complementan con la utilización de secadoras de adhesión que permiten un mejor control en el proceso de secado, activadoras de adhesión y pegadoras de presión.



Maquina Devastadora



Maquina Terminadora

En este tema, lo primero que se ha identificado en el país es que la inclinación de la producción de calzado colombiano se orienta al clásico y casual para damas y caballero, especializándose cada productor en algún tipo de estos calzados y descuidando nichos del mercado como el calzado para niña. Es importante

recalcar que para un aprovechamiento de este calzado, el empresario colombiano debe pensar en mejorar su estructura tecnológica, ya que este es el producto, en términos de calzado, que más demanda un proceso especializado.

La tecnología para este sector es relativamente económica y asequible, sus costos no son tan elevados y según el cuidado la vida útil de la maquina es amplia, no requiere de personal calificado para ser utilizada. Este factor afecta positivamente a la Fábrica de Calzado Roxana.

4.3 ENTORNO ECONÓMICO

4.3.1 Inflación. La tendencia reciente es favorable, la inflación ha venido bajando desde 1990, debido a la confianza por avances en el orden público, incentivo tributario a la inversión, reevaluación de la moneda, aumento de las remesas de los colombianos en el exterior, expectativas favorables de los empresarios, disponibilidad de crédito y el auge en la edificación; a pesar del aumento de la carga tributaria, altos pagos netos al exterior, el terrorismo y la caída de la producción petrolera.

Cuadro 14 Índice Precios al Consumidor

Mayo de 2005	Variación %
31 días	0,41
12 meses	5,04
Año Corrido	3,51
PAAG para Junio	0,42

Fuente: Dane y Banco de la República

Cuadro 15 Índice Precios Productor

Mayo de 2005	Variación %
Mayo	0,1
12 meses	3,00
Año Corrido	2,44
Mes Anterior	0,1

Fuente: Dane y Banco de la República

El Banco de la República, por mandato constitucional, es el encargado de mantener el índice de inflación en niveles aceptables, con el fin de garantizar un adecuado desempeño de la actividad económica.

El Banco de la República tiene a su cargo esta función por ser el responsable de la política monetaria en el país (tiene entre sus funciones la de controlar la cantidad de dinero que se encuentra en circulación en la economía).

Cuando hay mucho dinero en circulación, las personas disponen de más recursos para adquirir bienes, sin embargo, si este nivel es excesivo, la demanda de bienes es mayor que la capacidad productiva del país, por lo que se presenta escasez de bienes, un consecuente aumento del precio de éstos y, por lo tanto, inflación.

Por el contrario, si la cantidad de dinero en circulación en la economía es baja, el público no tiene dinero para comprar bienes o demanda una cantidad menor que la que la capacidad productiva del país es capaz de ofrecer, haciendo que las empresas se vean en problemas para vender sus productos, razón por la cual se presenta una abundancia de bienes y, consecuentemente, una disminución en el precio de éstos, lo cual lleva a que se produzca un efecto llamado “deflación”, que es lo contrario a la inflación.

Por lo anterior es que se hace necesario, para que exista un buen desempeño de la economía, un equilibrio entre el dinero que se encuentra en circulación y los bienes que se encuentran disponibles en la economía. Es por esto que la inflación es un factor que afecta positiva o negativamente a las empresas, según como este vigente.

4.3.2 Disponibilidad de crédito. La cifra de la Superintendencia Bancaria correspondiente al mes de mayo del presente año confirma la buena dinámica que se viene observando durante los últimos meses en la actividad crediticia, señaló la Asociación Bancaria.³

Los créditos comerciales presentaron la mayor dinámica al alcanzar un saldo de 46 billones de pesos y un incremento real anual de 11.9%, mientras que en el 2004 había sido inferior a uno por ciento. La excelente dinámica del crédito se ha dado en un contexto de intereses más bajos, afirmó la Súper bancaria.

Lo que tiene que ver con la disponibilidad de crédito con que cuenta la Fábrica de Calzado Roxana es positiva, cuenta con respaldo financiero, gracias a la

³ Portafolio Junio de 2005

trayectoria de la Fábrica y a las garantías que ésta puede ofrecer por sus activos fijos.

4.3.3 Tasas de interés. Las tasas de interés han tenido un comportamiento favorable para la economía nacional, como se puede observar en el cuadro 3. Interés corriente desde septiembre de 2.004 a Junio de 2.005.

Cuadro 16 Interés Corriente

Resolución	Fecha	Vigencia		Efectivo Anual
		Desde	Hasta	
1648	30-Sep-04	01-Oct-04	31-Oct-04	19.09
1753	29-Oct-04	01-Nov-04	30-Nov-04	19.59
1890	30-Nov-04	01-Dic-04	31-Dic-04	19.49
2037	31-Dic-04	01-Ene-05	31-Ene-05	19.45
266	31-Ene-05	01-Feb-05	28-Feb-05	19.40
386	28-Feb-05	01-Mar-05	31-Mar-05	19.15
567	31-Mar-05	01-Abr-05	30-Abr-05	19.19
663	29-Abr-05	01-May-05	31-May-05	19.02
803	31-May-05	01-Jun-05	30-Jun-05	18.85

Fuente: Súper bancaria.

Detrás de la tasa de interés existen muchos factores que determinan su valor. Inicialmente, se puede decir que éste se determina por las fuerzas de la oferta y la demanda presentes en el mercado; por ejemplo: Si hay escasez de dinero en el mercado (por poca oferta o excesiva demanda) su precio (interés) será alto. En contraposición, si hay abundancia de dinero (por exceso de oferta o poca demanda) el precio (interés) será bajo.

Es importante anotar que, en Colombia, el Banco de la República tiene la capacidad de intervenir el mercado y fijar las tasa de interés cuando considere que esto es necesario o importante para la economía.

Existen dos situaciones clásicas en las cuales se considera que el Banco de la República debe intervenir: cuando las tasa de interés son muy altas porque los empresarios y las personas en general no desean endeudarse para mejorar o ampliar sus empresas, para iniciar nuevos negocios, para comprar bienes, o cuando las tasa de interés son muy bajas porque el público en general no desea ahorrar y prefiere utilizar el dinero para otros fines.

Es importante para el Estado que el ahorro y la inversión se encuentren en niveles altos, por lo tanto, ante las anteriores situaciones, es posible que el Banco de la República intervenga el mercado.

La disminución de las tasas de interés es un factor que afecta positivamente a la Fábrica de Calzado Roxana.

4.3.4 Desempleo. Es uno de los problemas que más genera preocupación en la sociedad actual. Las personas desempleadas, aquellas que no tienen empleo u ocupación, deben enfrentarse a situaciones difíciles por no tener ingresos con los cuales sostenerse a sí mismos y a sus familias.

Cuando el número de personas desempleadas crece por encima de niveles que se podrían considerar como “normales”, una gran preocupación aparece en toda la sociedad.

Existen dos clases de desempleo, el abierto y el oculto. Para el caso de Colombia, por ejemplo, el desempleo abierto corresponde a aquellas personas que tienen

doce años o más, no tienen empleo actualmente, se encuentran disponibles para empezar a trabajar, y han estado en búsqueda de trabajo durante el último mes.

El desempleo oculto, para Colombia, corresponde a las personas de doce años o más que no tienen empleo actualmente, se encuentran disponibles para empezar a trabajar, y no han hecho diligencias en busca de trabajo en el último mes pero sí en los últimos doce meses y tienen una razón válida para haber dejado de buscarlo.

Para analizar con detenimiento la variación que ha tenido el desempleo, se puede observar la Figura 12, junto con la Tabla 8.

Tabla 18 Desempleo en Colombia

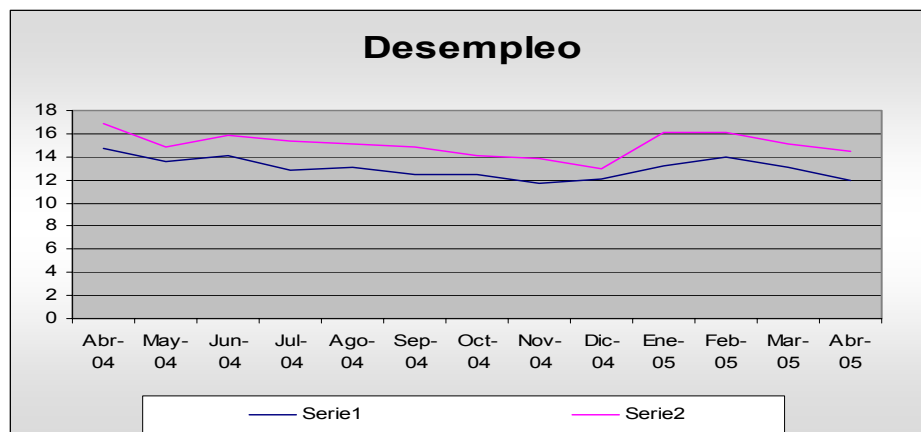
Periodo	Nacional %	13 Ciudades %
Abr-04	14,7	16,9
May-04	13,6	14,8
Jun-04	14,1	15,8

Jul-04	12,9	15,3
Ago-04	13,1	15,1
Sep-04	12,5	14,9
Oct-04	12,4	14,1
Nov-04	11,7	13,9
Dic-04	12,1	13,0
Ene-05	13,2	16,1
Feb-05	14,0	16,1
Mar-05	13,1	15,1
Abr-05	12,0	14,5

Fuente: Súper bancaria

El desempleo ha tenido variaciones durante el último año, pero a pesar de esos tropiezos ocasionados en las diferentes ciudades del país el índice de desempleo se ha mantenido en un 12% promedio.

Figura 12 Desempleo en Colombia



4.3.5 Contrabando. Es un problema que ha generado preocupación en los empresarios colombianos. Con la apertura económica se presentaron efectos que afectaron a la industria del calzado gracias a que la liberalización de las importaciones y la reforma cambiaria y financiera, en los 90, trajeron consigo más competencia, se incentivó el contrabando y otras formas ilegales del comercio, como la subfacturación, que hacían poco competitivas las empresas nacionales.

Asimismo, con la apertura, las ventas y las utilidades disminuyeron debido a la baja en los precios de los zapatos desde el año de 1993.

Un factor considerable en el movimiento comercial del calzado de cuero es el contrabando y la informalidad ya que, según ACICAM, para el año 2000 el mercado nacional fue de 110 millones de pares anuales de los que 37.3% corresponden a contrabando y el restante 62.7% a importaciones legales y fabricación nacional.

Para el año 2001, según concepto de un funcionario de ACICAM, Colombia demanda 120 millones de pares anuales, de los cuales la producción local es de 40 millones y los 80 millones de pares restantes son importados, de los cuales la

gran mayoría entran por contrabando. En gran cantidad zapato chino y taiwanés a precios inferiores a los nacionales.

Como se puede observar el contrabando afecta de forma negativamente las labores de la Fábrica de Calzado Roxana.

4.4 AMBIENTE GUBERNAMENTAL.

La implementación del impuesto a las transacciones, el impuesto al patrimonio, el impuesto de guerra, la tendencia de aumento de los artículos gravados con el impuesto del IVA, el aumento de la carga tributaria constituyen una amenaza tan severa que la planeación financiera se restringe al corto plazo y el análisis de la inversión es poco confiable, afectando negativamente a la Fábrica de Calzado Roxana.

5. PERFIL EMPRESARIAL

5.1 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

5.1.1 Matriz PCI

Análisis Interno

- 1 Debilidad fuerte
- 2 Debilidad baja
- 3 Fortaleza débil
- 4 Fortaleza alta

Cuadro 17 Matriz del Perfil de Capacidad Interna PCI.

Variable	Ponderación	Clasificación				Resultado	Explicación
		1	2	3	4		
Análisis de la empresa	0.15				X	0.6	Empresa netamente Santandereana, legalmente constituida
Análisis del mercado meta	0.15				X	0.6	Cobertura de grandes clientes a nivel nacional.
Análisis de las ventas	0.10		X			0.2	El nivel de ventas se ha visto fluctuante.

Conocimiento y atributo de los productos	0.15				X	0.6	Alto reconocimiento de los productos ofrecidos a sus clientes.
Distribución	0.15			X		0.45	Canal de distribución acorde a su Fábrica
Publicidad y promoción	0.15		X			0.3	Falta darse a conocer por nuevos medios publicitarios
Políticas de fijación de precio	0.15		X			0.3	Precios accesibles a los clientes.
TOTAL	100%					3.05	

El análisis interno de la Fábrica de Calzado Roxana, es una Fortaleza débil, aunque es evidente su fortaleza organizacional, el conocimiento de sus clientes acerca de los productos ofrecidos, la cobertura de sus clientes en el territorio nacional; pero la fluctuación del precio, pocos medios publicitarios para darse a conocer y la incapacidad de obtener información sobre las ventas de la competencia hacen que disminuya su calificación total.

5.1.2 Análisis comparativo con la competencia

- 1 Debilidad alta
- 2 Debilidad baja
- 3 Fortaleza baja
- 4 Fortaleza alta

Cuadro 18 Análisis comparativo con la competencia

Variable	Ponderación	Clasificación				Resultado	Explicación
		1	2	3	4		
Competidores actuales	0.20			X		0.60	Bastantes competidores en este sector
Participación en el mercado	0.18		X			0.36	Las Fábricas tienen un alto porcentaje de participación en el mercado.
Mercado Meta	0.10		X			0.20	Son los mismos clientes, para dicho producto
Objetivos y estrategias	0.03	X				0.03	Desconocimiento por parte de la Fábrica
Productos	0.14				X	0.56	Cada día se hace más competitivo en los diseños
Fijación de precios	0.09			X		0.27	No se tienen en cuenta los materiales utilizados
Distribución	0.05			X		0.15	Canales adecuados a su estructura organizacional
Fuerza de ventas	0.11			X		0.33	Bastantes vendedores para ampliar su mercado
Publicidad y promoción	0.05			X		0.15	Descuentos y promociones que van ligados a las ventas
Servicio al	0.05			X		0.15	Giran alrededor del

cliente							cliente.
TOTAL	100%					2.80	

El análisis comparativo con la competencia constituye una debilidad baja, los atributos determinantes de los productos de la Fábrica de Calzado Roxana, la estructura, capacitación y habilidades de su fuerza de ventas, el oportuno servicio al cliente y el respaldo que éste siente por el servicio post – venta de esta Fábrica, permiten a pesar de su desventaja de precio, en no tener conocimiento de lo que la competencia esta haciendo, hacen que esto llegue a una calificación de debilidad baja frente a la competencia.

5.1.3 Análisis de la demanda

- 1 Debilidad alta
- 2 Debilidad baja
- 3 Fortaleza baja
- 4 Fortaleza alta

Cuadro 19 Análisis de la demanda

Variable	Ponderación	Clasificación				Resultado	Explicación
		1	2	3	4		
Mercado meta	0,1				X	0.40	Todos los almacenes o puntos de venta de calzado para niña.
Territorio geográfico	0,1				X	0.40	Espacio geográfico ubicado en la Ciudad de Bucaramanga y los clientes Actuales de la Fábrica.
Compra promedio anual por cliente	0,17			X		0.51	El nivel estimativo de compras de los clientes potenciales.
Compras totales por año	0,17			X		0.51	Nivel total de comprar sumatoria de todos los clientes en el año.
Precio promedio	0,17			X		0.51	Precio acorde a lo establecido en la Fábrica y la competencia.
Monto total de las compras	0,12			X		0.36	Es el resultado de las compras totales por el precio promedio.
Demanda potencial	0,17			X		0.51	Porcentaje de participación en este mercado.
TOTAL	100%					3.20	

El análisis de la demanda constituye una Fortaleza baja, para la Fábrica de Calzado Roxana.

Cuadro 20 Evaluación de los Análisis

Análisis	Ponderación	Clasificación	Resultado
Interno	0,36	3.05	1.098
Comparativo con la competencia	0,29	2.80	0.812
Demanda	0,35	3.20	1.12
Total	100%		3.03

El Análisis de la Fábrica de Calzado Roxana refleja una fortaleza baja.

5.2 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

5.2.1. Matriz De Perfil de Oportunidades y Amenazas. (POAM)

Entorno Socio Cultural

- 1 Amenaza Fuerte
- 2 Amenaza Débil
- 3 Oportunidad Débil
- 4 Oportunidad Fuerte

Cuadro 21 Matriz POAM, Entorno Socio Cultural

Variable	Ponderación	Clasificación				Resultado	Explicación
		1	2	3	4		
Actitudes	0.50		X			1.00	Oportunismo de todos los fabricantes del sector calzado.
Violencia - Inseguridad	0,20		X			0.40	Factor que incide mucho dentro de las organizaciones.
Influencia de La Moda	0.30			X		0.90	Factor preponderante para la toma de decisiones.
TOTAL	100%					2.30	

El entorno socio cultural constituye una amenaza débil, debido al oportunismo de algunos Fabricantes y distribuidores ilegales de calzado en la ciudad de Bucaramanga, en cuanto a la violencia e inseguridad del país es algo intangible e impredecible por parte de la Fábrica.

5.2.2 Entorno Tecnológico

- 1 Amenaza Fuerte
- 2 Amenaza Débil
- 3 Oportunidad Débil
- 4 Oportunidad Fuerte

Cuadro 22 Entorno Tecnológico

Variable	Ponderación	Clasificación				Resultado	Explicación
		1	2	3	4		
Nuevas Tecnologías	1.00				X	4.00	Predominio del uso de Tecnología madura.
TOTAL	100%					4.00	

El entorno tecnológico constituye una oportunidad Fuerte, ya que predominan dentro del sector Fábricas que logran ser competitivas con Tecnología de fácil, económicas y de vida útil, no requieren de personal altamente calificado para utilizarla.

5.2.3 Entorno Económico

- 1 Amenaza Fuerte
- 2 Amenaza Débil
- 3 Oportunidad Débil
- 4 Oportunidad Fuerte

Cuadro 23 Entorno Económico

Variable	Ponderación	Clasificación				Resultado	Explicación
		1	2	3	4		
Inflación	0.12		X			0.24	Tendencia Favorable
Disponibilidad de Crédito	0,25				X	1.00	Dinámica buena en la actividad crediticia.
Tasas de Interés	0,25			X		0.75	Comportamiento Favorable para la Economía.
Desempleo	0,13		X			0.26	Situación preocupante dentro de la sociedad.
Contrabando	0,25	X				0.25	Factor considerable que afecta negativamente al sector.
TOTAL	100%					2.5	

El entorno económico constituye una amenaza débil por la inflación, el desempleo y sobre todo el contrabando.

5.2.4 Ambiente gubernamental

- 1 Amenaza Fuerte
- 2 Amenaza Débil
- 3 Oportunidad Débil

4 Oportunidad Fuerte

Cuadro 24 Ambiente gubernamental

Variable	Ponderación	Clasificación				Resultado	Explicación
		1	2	3	4		
Ambiente Gubernamental	1.00		X			2.00	Reformas tributarias.
TOTAL	100%					2.00	

El ambiente gubernamental representa una amenaza débil por las continuas reformas tributarias.

Cuadro 25 Evaluación de los entornos

Factor	Ponderación	Calificación	Resultado
Socio Cultural	0,25	2	0,5
Tecnológico	0,25	4	1.00
Económico	0,25	2,5	0,625
Gubernamental	0,25	2	0,5
TOTAL	100%		2,625

El análisis del entorno refleja una amenaza débil, ya que el entorno socio cultural y gubernamentalmente no le son favorables.

Teniendo como base la información recolectada en el análisis interno y externo de la empresa, se procede a identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la Fábrica de Calzado Roxana.

El análisis interno permite identificar las fortalezas y debilidades para determinar las áreas críticas de la empresa. El análisis externo provee información del ambiente que rodea la empresa, para encontrar las oportunidades y amenazas.

La identificación de las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la Fábrica se realiza bajo la autora del proyecto – Gerente General. Para este proceso se aplica la técnica de lluvia de ideas y se tiene en cuenta el diagnóstico del cliente actual, permitiendo de esta manera ver con mayor claridad que evaluación recibe la empresa de las acciones que realiza.

❖ FORTALEZAS Y DEBILIDADES

1. *Fortalezas*

- Experiencia de 10 años de la Fábrica dentro del sector calzado lo cual permite brindar a cada uno de los clientes actuales y potenciales el calzado acorde a los gustos, necesidades y exigencias de cada uno de ellos.

- La calidad en los productos ofrecidos es muy buena ya que se trabaja con materias primas de óptimas condiciones.
- Servicio de postventa es importante porque se da fidelidad y apoyo al cliente para lo que pueda necesitar a futuro.
- La lealtad de los clientes representa una fortaleza para la Fábrica ya que son estos en últimas los que adquieren los productos y servicios prestados por la Fábrica.
- El personal de la empresa está organizado con sus funciones y delegaciones de responsabilidades lo cual facilita la eficiencia y la eficacia de la Fábrica.
- La realización de una alianza estratégica con una persona concedora de otra línea de producto le ha permitido ampliar el portafolio de servicio hacia los clientes.
- Alta calidad de servicio.
- Amplio portafolio de servicios y productos.
- La facilidad de pago que le brinda a sus clientes.

- La Fábrica de Calzado Roxana ha logrado aumentar el volumen de clientes en el último año, gracias a que ellos fueron recomendados por clientes satisfechos de los servicios ofrecidos y demandados. Además el 100% de los clientes afirman en recomendar la Fábrica a otras personas.
- El 100% de los clientes actuales consideran la entrega de los productos como oportuna.

2. Debilidades

- Falta de tiempo y poca fuerza de ventas, para la realización de visitas a clientes en la presentación del portafolio de servicios y productos.
- Capacidad económica para gastos de ventas.
- Ausencia de un plan de mercadeo.
- Falta investigación de mercados.
- Bajo nivel de posicionamiento del portafolio en la Ciudad de Bucaramanga

- Control de clientes no sistematizado.
- Desconocimiento de la Competencia.
- Instalaciones un poco desordenadas.
- Poco apoyo publicitario.

Cuadro 26 Fortalezas y Debilidades de la Fábrica de Calzado Roxana.

fortalezas	debilidades
Experiencia de 10 años.	Falta de tiempo y poca fuerza de ventas, para la realización de visitas a clientes.
Calidad en los productos ofrecidos.	Capacidad económica para gastos de viaje.
Servicio de postventa.	Ausencia de un Plan de Mercadeo.
Lealtad de los clientes a pesar de la competencia tan grande que existe.	Falta investigación de mercados.
Personal organizado en funciones y responsabilidades.	Bajo nivel de posicionamiento del portafolio en Bucaramanga.
Alianza con un socio estratégico.	Control de clientes, proveedores, estados financieros no sistematizado.
Calidad en el servicio prestado.	Desconocimiento de la competencia.
Amplio portafolio de productos y	Instalaciones desordenadas.

servicios.	
Facilidades de pago.	Poco apoyo publicitario.
El 100% de los clientes actuales recomendaría la Fábrica, por el nivel de satisfacción que tienen.	

❖ OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

3. Oportunidades

- Mercado no explotado.
- La falta de planeación de la competencia.
- Crecimiento positivo de la industria local de acuerdo al total de empresas constituidas.
- Aceptación del cliente, hacia nuevas líneas de productos.
- Participación en eventos y nuevas alianzas.

4. Amenazas

- La incertidumbre del TLC por la posibilidad de entrada de nuevas fábricas de calzado, por sus políticas y nuevos productos.

- El contrabando.
- La competencia desleal.
- Conflicto armado.

A continuación se presenta el cuadro comparativo de las oportunidades y amenazas:

Cuadro 27 Oportunidades y amenazas de la Fábrica de Calzado Roxana.

oportunidades	amenazas
Mercado no explotado.	La incertidumbre del TLC por la posibilidad de entrada de nuevas Fábricas de calzado.
La falta de planeación de la competencia.	El contrabando.
Crecimiento positivo de la industria del calzado.	La competencia desleal.
Aceptación del cliente hacia nuevas líneas de productos.	El conflicto armado.
Participación en eventos y alianzas estratégicas.	

6. FORMULACION DEL PLAN DE MERCADEO

Una vez hecho el diagnostico interno y externo, a continuación se propone fijar un horizonte deseado para la Fábrica de Calzado Roxana, mediante la formulación de la visión y la misión.

6.1 VISIÓN.

A continuación se presenta la visión propuesta de acuerdo con los componentes básicos que la deben conformar:

“Calzado Roxana para el año 2.010 será la empresa líder en la fabricación y elaboración del calzado para niña, dama y caballero, caracterizado por la experiencia, innovación, y la generación sostenible de valor a nivel nacional garantizando a sus clientes, excelente calidad en los productos y servicios, oportunidad en las entregas y cumplimiento con los compromisos adquiridos con sus colaboradores”.

6.2 MISIÓN.

A continuación se presenta la misión propuesta de acuerdo con los componentes que debe poseer esta en toda empresa:

“La misión de la Fábrica de Calzado Roxana, es la de satisfacer las necesidades del calzado para dama, caballero y niña, en las mejores condiciones de calidad, precio, servicio, innovación, mediante un equipo de trabajo cumplidor y comprometido”.

6.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

Entendiendo el concepto de planeación estratégica como un proceso de desarrollo y mantenimiento de la adecuación estratégica entre los objetivos y capacidades de la Fábrica y las cambiantes oportunidades de mercadotecnia y teniendo en cuenta que esta planeación se basa en establecimiento de una clara misión de la empresa, el apoyo a los objetivos y unas estrategias funcionales coordinadas las cuales se mencionan a continuación de manera detallada.

6.3.1 Estrategia 1. ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL. La estructura formal de la Fábrica desempeña un papel importante. Dicha estructura permite dividir el trabajo de la empresa en tareas bien definidas, asigna cada una de estas a las personas que conforman el recurso humano permitiendo una mayor eficiencia en toda la organización. Luego la estructura coordina, los trabajos especializados al definir los vínculos formales entre las personas y establece la línea de autoridad y comunicación, consolidando una filosofía y organización empresarial que permita direccionar estratégicamente las acciones de la Fábrica, con la finalidad de generar una imagen corporativa en el corto plazo.

6.3.2 Estrategia 2. DESARROLLO DEL PRODUCTO. Esta estrategia consiste en aumentar el portafolio de servicio ya sea con productos nuevos (nueva línea de productos, calzado para niña) o modificados al mercado actual, en búsqueda de incrementar las ventas, dando una amplia selección en la toma de decisión tanto en los clientes actuales como en los potenciales a la hora de adquirir el calzado para su familia.

6.3.3 Estrategia 3. PENETRACION DEL MERCADO. Esta estrategia tiene como eje principal promocionar y ofrecer el portafolio de productos y servicios con la nueva línea de calzado, a los clientes pertenecientes a los mercados actuales en

la que la Fábrica ha tenido participación, ya que de acuerdo al análisis DOFA se observa como una oportunidad del mercado.

6.4 IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias serán implementadas teniendo en cuenta los objetivos, las metas, actividades, limitaciones, indicadores de gestión, políticas, recursos necesarios y se presentará el presupuesto requerido para llevar a cabo cada una de las estrategias como son: La estrategia desarrollo del producto, la estrategia de penetración de mercado y la estrategia organizacional.

A continuación se describen en detalle las estrategias seleccionadas a ejecutar teniendo en cuenta la información anteriormente descrita y mencionando en detalle como se lograrán los objetivos y los respectivos métodos para darles cumplimiento.

6.4.1 Estrategia No. 1 ESTRATEGIA ORGANIZACIONAL

Esta estrategia requiere la consolidación de una filosofía y organización empresarial que permita direccionar estratégicamente la Fábrica, con la finalidad de generar la imagen de que la empresa es exitosa.

❖ OBJETIVO

- * Desarrollar un óptimo desempeño global en la Fábrica, esto con el fin de lograr el aprovechamiento integral del recurso humano.

❖ METAS

1. Divulgar y socializar la visión, la misión y los valores corporativos de la Fábrica de calzado durante la primera semana de ejecución del plan de mercadeo.
2. Incrementar la fuerza de ventas capacitada en dos asesores comerciales, en el término de 4 semanas.
3. Asignar las funciones de acuerdo a las responsabilidades del cargo y a la capacidad de gestión del personal durante la segunda semana de ejecución del plan de mercadeo.
4. Estructurar la empresa de acuerdo a la misión y visión de la Fábrica durante la primera semana de ejecución del plan de mercadeo.

❖ POLÍTICAS

- * Mantener en un lugar visible de la Fábrica, los afiches y pendones institucionales.

- * Remunerar a los asesores comerciales con una comisión del 1.5% por las ventas efectuadas en el mes.

- * Seleccionar el recurso humano de acuerdo a los requerimientos del perfil del cargo respectivo

- * Vincular al personal mediante contrato de servicio.

- * Evaluar mensualmente el desempeño de las funciones de cada uno de los cargos.

❖ ACTIVIDADES

Actividades para la Meta 1. Divulgar y socializar la visión, la misión y los valores corporativos de la Fábrica de calzado durante la primera semana de ejecución del plan de mercadeo.

1. Elaborar un afiche institucional en donde se de a conocer la misión, visión y valores corporativos reformulados; ubicándolo en un lugar de la Fábrica visible tanto para el cliente interno como para el externo.
2. Realizar una charla informal de socialización al personal de la Fábrica explicando los elementos, las pautas y la importancia que tiene la nueva evaluación de la empresa.
3. Incluir en el portafolio de productos y servicios la misión, visión y valores corporativos.

Actividades para la Meta 2. Incrementar la fuerza de ventas capacitada en tres asesores comerciales externos y uno interno en el término de 4 semanas.

1. Realizar un proceso de selección. (Reclutamiento, entrevista preliminar, evaluación de habilidades, entrevista técnica, verificación de referencias y finalmente la vinculación)
2. Preparar y realizar procesos de capacitación general. Estas capacitaciones se pueden contar con el apoyo que brinda el Sena, y la Caja de Compensación Familiar a la cual esta adscrita la Fábrica. Ellos ofrecen capacitaciones de tipo técnico (manufacturero y de ventas y mercadeo)

3. Definir contraprestación salarial (comisiones y bonificaciones), El personal de ventas ganara una comisión del 1.5% de las ventas que efectuó durante el mes; el personal operativo (armadoras, cortador) ganaran a destajo o por tarea que realicen. Los incentivos que se realizan será una bonificación de \$10.0.000 trimestral para el asesor que haya cumplido las metas de ventas del periodo, se entregara en presencia de todos los empleados. El trabajador de planta (armador, diseñador, cortador) también recibirá una bonificación trimestral de \$100.000 si se cumple las metas de ventas y producción del periodo.

Actividades para la Meta 3. Asignar las funciones de acuerdo a las responsabilidades del cargo y a la capacidad de gestión del personal durante la segunda semana de ejecución del plan de mercadeo.

El manual de funciones y perfil de los cargos, son herramientas de gran utilidad para realizar los procesos de selección y evaluación de desempeño del personal

1. Elaborar el manual de funciones y de perfil para cada uno de los cargos. (Véase cuadros 28, 29, 30, 31 y 32).

Cuadro 28 Funciones y Perfiles del Gerente

FUNCIONES DEL CARGO		
Nombre del cargo	Código	Fecha
Gerente	01	Agosto de 2005
Cargo Jefe Inmediato	Supervisa a	Nº Cargos iguales
	Jefe de Mercadeo y Producción Administrador	Uno
Función Principal	Administrar, Dirigir, planear, y evaluar todas las acciones de la Fábrica de Calzado Roxana.	
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar como el representante legal de la Fábrica de Calzado Roxana. • Buscar el cumplimiento de la misión, la visión y los valores corporativos de la Fábrica. • Gestionar, realizar y evaluar los objetivos, metas, estrategias, políticas, actividades y pautas generales de la Fábrica. • Planear y organizar las finanzas de la Fábrica, con base en los informes financieros presentados por el contador. • Revisar y analizar la información diligenciada en el sistema de información de clientes. • Programar la participación de la Fábrica en eventos organizados por el sector calzado. • Realizar un seguimiento mensual a los indicadores de gestión del plan de mercadeo. • Analizar y aprobar las inversiones necesarias para el correcto funcionamiento de la Fábrica. • Estar en constante actualización con relación al entorno de la Fábrica. • Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen. • Las demás inherentes al cargo. 	
PERFIL DEL CARGO		
Habilidad	Educación	Administrador de empresas, profesional en gestión empresarial o en su equivalencia en años de experiencia, con habilidades de mercadeo y ventas.
	Experiencia	2 años de experiencia en cargos similares.
	Mental	Para administrar y tomar decisiones.

		Manejo de Office.
	Manual	Realizar movimientos sencillos de la oficina
	Responsabilidad	<ul style="list-style-type: none"> • Por todas las actividades de la Fábrica. • Por los recursos humanos, físicos, tecnológicos y económicos de la Fábrica. • Por el manejo confidencial de la información. • Por el cumplimiento de la misión y visión de la Fábrica. • Por el cumplimiento de la planeación estratégica.
Esfuerzo	Mental	De concentración para la revisión, análisis, aprobación, y elaboración de documentos, informes y propuestas.
	Físico	Trabajo ligero, sentado en su puesto de trabajo.
	Visual	Alto, para leer los documentos e información contable.
Condiciones de trabajo	Medio Ambiente	Condiciones normales de una oficina adecuada
	Riesgos	Ergonómicos, visuales y estrés.
Vo.Bo. Empleado		Vo.Bo. Jefe Inmediato
		Vo.Bo. Analista

Cuadro 29 Funciones y Perfiles del Jefe de Producción y Mercadeo

FUNCIONES DEL CARGO		
Nombre del cargo	Código	Fecha
Jefe de Producción y Mercadeo	02	Agosto de 2005
Cargo Jefe Inmediato	Supervisa a	Nº Cargos iguales
Gerente	Asesores comerciales interno y externo y a los Operarios	Uno

Función Principal	Coordinar el proceso productivo y comercial de los productos de la Fábrica.	
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar los procesos de selección, contratación e inducción del personal nuevo. • Programar los procesos de capacitación de los empleados. • Gestionar, realizar y evaluar los objetivos, metas, estrategias, políticas, actividades y pautas generales de la Fábrica. • Diseñar las políticas de personal, ventas, y compras de la Fábrica. • Fortalecer las relaciones públicas, apoyado en las herramientas de publicidad y promoción. • Organizar, programar y supervisar el trabajo de la fuerza de ventas. • Establecer incentivos para la fuerza de ventas. • Revisar y analizar la información diligenciada en el sistema de información de clientes. • Programar la participación de la Fábrica en eventos organizados por el sector calzado. • Realizar un seguimiento mensual a los indicadores de gestión del plan de mercadeo. • Estar en constante actualización con relación al entorno de la Fábrica. • Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen. • Las demás inherentes al cargo. 	
PERFIL DEL CARGO		
Habilidad	Educación	Ingeniero de Mercados, con conocimiento en el área del calzado, con habilidades de mercadeo y ventas.
	Experiencia	2 años de experiencia en cargos similares.
	Mental	Para administrar y tomar decisiones. Manejo de Office.
	Manual	Realizar movimientos sencillos de la oficina
Responsabilidad		<ul style="list-style-type: none"> • Por todas las actividades de la Fábrica. • Por los recursos humanos, físicos, tecnológicos y económicos de la Fábrica. • Por el manejo confidencial de la información. • Por el cumplimiento de la misión y visión de la Fábrica. • Por el cumplimiento de la planeación estratégica.
Esfuerz o	Mental	De concentración para la revisión, análisis, aprobación, y elaboración de documentos, informes y propuestas.
	Físico	Trabajo ligero, sentado en su puesto de trabajo.

	Visual	Alto, para leer los documentos e información contable.	
Condiciones de trabajo	Medio Ambiente	Condiciones normales de una oficina adecuada	
	Riesgos	Ergonómicos, visuales y estrés.	
	Vo.Bo. Empleado	Vo.Bo. Jefe Inmediato	Vo.Bo. Analista

Cuadro 30 Funciones y Perfiles del Administrador

FUNCIONES DEL CARGO		
Nombre del cargo	Código	Fecha
Administrador	03	Agosto de 2005
Cargo Jefe Inmediato	Supervisa a	Nº Cargos iguales
Gerente		Uno
Función Principal	Velar por el manejo y control administrativo de la Fábrica.	
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Suministrar la información necesaria al contador para el diligenciamiento de los libros contables. • Realizar los procesos de liquidación de contrato en los momentos que se requieran. • Llevar los libros de contabilidad al día. • Tener actualizado las hojas de vida de cada uno de los funcionarios de la Fábrica. • Velar porque las instalaciones estén en buen estado. • Tener actualizado la base de datos de los clientes de la Fábrica. • Realizar periódicamente un archivo general. • Las demás inherentes al cargo. 	

PERFIL DEL CARGO		
Habilidad	Educación	Tecnólogo empresarial o relacionado con carreras afines.
	Experiencia	2 años de experiencia en cargos similares.
	Mental	Para administrar y tomar decisiones. Manejo de Office.
	Manual	Realizar movimientos sencillos de la oficina
Responsabilidad		<ul style="list-style-type: none"> • Por todas las actividades de la Fábrica. • Por los recursos humanos, físicos, tecnológicos y económicos de la Fábrica. Por el manejo confidencial de la información.
Esfuerzo	Mental	De concentración para la revisión, elaboración de informes y balances de la Fábrica.
	Físico	Trabajo ligero, sentado en su puesto de trabajo.
	Visual	Alto, para leer los documentos e información contable.
Condiciones de trabajo	Medio Ambiente	Condiciones normales de una oficina adecuada
	Riesgos	Ergonómicos, visuales y estrés.
Vo.Bo. Empleado		Vo.Bo. Jefe Inmediato
		Vo.Bo. Analista

Cuadro 31 Funciones y Perfiles para el Asesor Comercial

FUNCIONES DEL CARGO		
Nombre del cargo	Código	Fecha
Asesor Comercial	04	Agosto de 2005
Cargo Jefe Inmediato	Supervisa a	Nº Cargos iguales
Jefe de Mercadeo y Producción	Ninguno	Dos
Función		

Principal	Realizar la gestión y proceso de venta y postventa del portafolio de productos y servicios de la Fábrica.	
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Informar y asesorar a los clientes de la Fábrica. • Informar al jefe inmediato, las sugerencias y reclamos realizados por el cliente. • Analizar, aprobar y formalizar los negocios con los clientes. • Buscar y lograr nuevos negocios • Presentar informes de ventas al jefe inmediato. • Brindar oportunamente al cliente que le solicite un servicio de manera personal o telefónica. • Realizar el servicio postventa y seguimiento al cliente. • Participar activamente en las capacitaciones programadas. • Realizar las relaciones públicas necesarias para ubicar servicios en el mercado. • Efectuar actividades apoyado en las herramientas publicitarias y de promoción, para facilitar el proceso de venta. • Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen. • Las demás inherentes al cargo. 	
PERFIL DEL CARGO		
Habilidad	Educación	Tecnólogo o profesional en mercadeo, CAP SENA, con habilidades en servicio al cliente.
	Experiencia	2 años en cargos similares.
	Mental	Para administrar y tomar decisiones. Manejo de Office.
	Manual	Realizar movimientos sencillos de la oficina.
Responsabilidad		<ul style="list-style-type: none"> • Por las ventas de la Fábrica. • Por el manejo confidencial de la información. Por el cumplimiento de la misión y visión de la Fábrica.
Esfuerzo	Mental	De concentración para la revisión, análisis y elaboración de documentos, informes y propuestas.
	Físico	Trabajo pesado, en constante movimiento.
	Visual	Alto, para leer los documentos.
iones de	Medio Ambiente	Condiciones del ambiente exterior a la oficina.

	Riesgos	Ergonómicos, visuales y estrés.
Vo.Bo. Empleado	Vo.Bo. Jefe Inmediato	Vo.Bo. Analista

Cuadro 32 Funciones y Perfiles de los Operarios

FUNCIONES DEL CARGO		
Nombre del cargo	Código	Fecha
Operarios de Planta	05	Agosto de 2005
Cargo Jefe Inmediato	Supervisa a	Nº Cargos iguales
Jefe de Mercadeo y Producción	Ninguno	10
Función Principal	Realizar el producto terminado de la Fábrica (calzado), para ello se requiere el siguiente proceso: diseño y modelaje, corte, desbaste, armado, costura, montaje, emplantillado y terminado del producto.	
Funciones específicas	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el calzado ofrecido por la Fábrica de acuerdo a las normas y condiciones allí establecidas. • Buscar nuevos diseños y modelaje de los productos a ofrecer • Realizar el proceso de corte. • Efectuar el proceso de desbaste y armado del calzado. • Elaborar el montaje y emplantillado del producto. • Dar por terminado en las condiciones de calidad el producto. • Participar activamente en las capacitaciones programadas. • Mantener en perfecto estado los implementos de trabajo que se le asignen. • Las demás inherentes al cargo. 	
PERFIL DEL CARGO		
Habilidad	Educación	CAP SENA, con habilidades en corte, desbaste, armado, costura, montaje, emplantillado y terminado del calzado.
	Experiencia	2 años en cargos similares.

	Mental	Para elaborar los productos.
	Manual	Realizar movimientos sencillos de la Fábrica para elaborar el producto.
Responsabilidad		<ul style="list-style-type: none"> • Por la elaboración de un buen producto terminado. • Por el manejo confidencial de la información. * Por el cumplimiento de la misión y visión de la Fábrica.
Esfuerzo	Mental	De concentración para la revisión, análisis y elaboración del producto.
	Físico	Trabajo pesado, en constante movimiento.
	Visual	Alto, para elaborar el calzado de la Fábrica.
Condiciones de trabajo	Medio Ambiente	Condiciones del ambiente exterior a la oficina.
	Riesgos	Ergonómicos, visuales y estrés.
Vo.Bo. Empleado		Vo.Bo. Jefe Inmediato
		Vo.Bo. Analista

Actividades para la Meta 4. Estructurar la empresa de acuerdo a la misión y visión de la Fábrica durante la primera semana de ejecución del plan de mercadeo.

1. Realizar una charla informal de 2 horas de socialización al personal de la Fábrica.
2. Elaborar un afiche institucional y ubicarlo en un lugar visible de la Fábrica.

3. Realizar una nueva distribución de la planta que permita que el proceso productivo no se interrumpa.

❖ RECURSOS

1. Humanos: Todo el personal de la Fábrica.
2. Físicos: Instalaciones de la Fábrica.
3. Tecnológicos: Ninguno
4. Económicos: Utilidades del Negocio.

❖ PRESUPUESTO

A continuación se presenta el cálculo de la inversión requerida para llevar a cabo la estrategia organizacional, del Plan de Mercadeo propuesto para la Fábrica de Calzado Roxana. (Véase Cuadro 33).

Cuadro 33 Presupuesto de la estrategia organizacional.

Concepto	Valor
2 afiches institucionales	\$16.000
Manual de funciones y de perfiles	\$27.000
Papelería para incorporar al personal	\$10.000
Material de Capacitaciones	\$50.000
Comisiones	1.5% / ventas
Bonificación extra por superar las metas de ventas por trimestre.	\$100.000
1 Capacitación al mes con el Sena	Gratis
Total	\$203.000

6.4.2 Estrategia No. 2 DESARROLLO DEL PRODUCTO

Esta estrategia consiste en aumentar el portafolio de servicio ya sea con productos nuevos (nueva línea de productos, calzado para niña) o modificados al mercado actual, en búsqueda de incrementar las ventas, dando una amplia selección en la toma de decisión tanto en los clientes actuales como en los potenciales a la hora de adquirir el calzado para su familia.

❖ OBJETIVOS

- * Ampliar El portafolio de productos y servicios de la Fábrica, de acuerdo a las necesidades de los clientes, con una nueva línea de producto como lo es el calzado para niña que le permita generar nuevos ingresos a la Fábrica.

- * Ser reconocida al final del año 2009 como una de las mejores Fábricas proveedoras del calzado para dama, caballero y niña en calidad, precio y servicio.

❖ METAS

1. Ofrecer una nueva línea de producto (calzado para niña) dentro del portafolio de productos y servicios de la Fábrica; debido a que existe un 93% de clientes actuales y un 60% de clientes potenciales, que están interesados en que la Fábrica de Calzado Roxana les ofrezca dicho producto.

2. Realizar mensualmente el NSC (Nivel de Satisfacción del Cliente), con el fin de tomar los respectivos correctivos y poder seguir cumpliendo y compitiendo en calidad, precio y servicio.

3. Mantener un nivel de precios asequibles, es decir no mayor a un 3%; trabajando con los estándares de calidad brindando un excelente servicio.

◆ POLÍTICAS

- * Realizar un seguimiento de la aceptación que ha tenido la nueva línea de producto por parte de los clientes.

- * Elaborar cada trimestre, indicadores de gestión que permitan conocer los productos que mayor demanda tuvieron en el respectivo periodo.

- * Dar respuesta oportuna a todas y cada una de las peticiones o solicitudes efectuadas por los clientes.

- * Participar activamente en las ferias, eventos y exposiciones organizadas por las asociaciones o gremios del sector calzado, para estar actualizado sobre los cambios que se puedan presentar en dicho sector.

- * Ofrecer de manera personalizada, los productos y servicios de acuerdo a las necesidades y exigencias de cada uno de los clientes.

❖ ACTIVIDADES

Actividades para la Meta 1. Ofrecer una nueva línea de producto (calzado para niña) dentro del portafolio de productos y servicios de la Fábrica; debido a que existe un 93% de clientes actuales y un 60% de clientes potenciales, que están interesados en que la Fábrica de Calzado Roxana les ofrezca dicho producto.

1. Rediseñar el portafolio de productos y servicios ofrecidos por la Fábrica de Calzado, ya que en este se debe incluir la nueva línea de producto (calzado para niña), aquí se deberá tener en cuenta las necesidades de los clientes.
2. Capacitar al personal de la Fábrica tanto operarios como asesores comerciales, de las nuevas líneas de productos que incursionara la fábrica, esto con el fin de que tanto el proceso productos como el proceso de mercadeo y ventas este bien organizado.
3. Elaborar la nueva línea de producto (calzado para niña) bajo las normas y condiciones establecidas por la Fábrica. Los trabajadores operarios se contará con los mismos, no habrá aumento de personal en esta etapa del proceso, las maquinarias que se tienen en la Fábrica son las mismas para la elaboración del nuevo producto. Los materias primas utilizadas serán las mismas que la fábrica ha utilizado, de la mejor calidad.

Actividades para la Meta 2. Realizar mensualmente el NSC (Nivel de Satisfacción del Cliente), con el fin de tomar los respectivos correctivos y poder seguir cumpliendo y compitiendo en calidad, precio y servicio.

1. Diseñar un formato de información de quejas y reclamos.
2. Establecer indicadores de gestión necesarios, para la toma de decisiones.
3. Revisar los indicadores de gestión sistematizados y tomar las decisiones al respecto.

Actividades para la Meta 3. Mantener un nivel de precios asequibles, es decir no mayor a un 3%; trabajando con los estándares de calidad brindando un excelente servicio.

1. Realizar un control de las compras, las ventas, los costos, los gastos; para así determinar con exactitud el precio de los productos que saldrán al mercado, siendo este un factor preponderante en la toma de decisión del cliente a la hora de adquirir los productos.
2. Llevar la contabilidad sistematizada.

❖ RECURSOS

1. Humanos: Todo el personal de la Fábrica.
2. Físicos: Instalaciones de la Fábrica.
3. Tecnológicos: Computador, con un software contable
4. Económicos: Utilidades del Negocio.

❖ PRESUPUESTO

A continuación se presenta el cálculo de la inversión requerida para llevar a cabo la estrategia desarrollo del producto, del Plan de Mercadeo propuesto para la Fábrica de Calzado Roxana. (Véase Cuadro 34).

Cuadro 34 Presupuesto de la estrategia desarrollo del producto.

Concepto	Valor
Portafolio de productos y servicios	\$80.000
Un computador con licencias de software básico y contable.	\$2.500.000
Una impresora	\$150.000
1000 formatos impresos tamaño carta	\$25.000
1 Capacitación al mes dictada por el	Gratis

Sena.	
50 Hormas para el calzado para niña	\$600.000
Total	\$3.355.000

6.4.3 Estrategia No. 3 PENETRACIÓN DEL MERCADO

Esta estrategia tiene como eje principal promocionar y ofrecer el portafolio de productos y servicios con la nueva línea de calzado, a los clientes actuales y potenciales, en la que la Fábrica ha tenido participación, ya que de acuerdo al análisis DOFA se observa como una oportunidad del mercado.

❖ OBJETIVOS

- * Incrementar las ventas a \$850.000.000 al final del año 2007
- * Incrementar el volumen de nuevos clientes a 90 al final del año 2007.

❖ METAS

1. Ofrecer el mejor precio del mercado de acuerdo a las condiciones del producto.

2. Dar a conocer a la Fábrica, como una excelente opción en el momento de adquirir el calzado para la familia; en el término de un mes.
3. Mejorar la imagen institucional de la Fábrica en el término de dos semanas.
4. Diseñar el modelo de productividad para la Fábrica de Calzado.

❖ **POLÍTICAS**

- * Presentar a los clientes más de una cotización, como una alternativa de selección.
- * Realizar descuentos y promociones para cada uno de los productos ofrecidos por la Fábrica.
- * Anexar un documento de información general y el portafolio de productos y servicios de la Fábrica, a cada una de las cotizaciones ofrecidas.
- * Participar activamente en las ferias, eventos y exposiciones organizadas por las asociaciones o gremios del sector calzado, para estar actualizado sobre los cambios que se puedan presentar en dicho sector.

* Implementar el manual de imagen institucional en todo documento escrito que genere o reproduzca la Fábrica.

* Realizar un seguimiento semanal de la productividad de la Fábrica mediante indicadores de gestión.

* Realizar capacitaciones constantes tanto en el área de producción como en el área comercial.

❖ **ACTIVIDADES**

Actividades para la Meta 1. Ofrecer el mejor precio del mercado de acuerdo a las condiciones del producto.

1. Elaborar el calzado en las mejores condiciones de calidad, aprovechando al máximo los materiales utilizados con el fin competir en el mercado con precios asequibles.

2. Cotizar las materias primas con más de un proveedor.

Actividades para la Meta 2. Dar a conocer a la Fábrica, como una excelente opción en el momento de adquirir el calzado para la familia; en el término de un mes.

1. Identificar y seleccionar los medios publicitarios a utilizar.
2. Implementar como lema publicitario: ***“El calzado que usted y toda su Familia merece tener”***.
3. Dar a conocer las instalaciones de la Fábrica.
4. Diseñar y anexar documento de información general y el portafolio de productos y servicios de la Fábrica en cada una de las cotizaciones y pedidos despachados.
5. Diseñar una pagina Web con información básica de la Fábrica, lo cual brindará la posibilidad de tener nuevos contactos y competir con las otras fábricas del sector que ya lo están haciendo.
6. Asistir a las ferias y eventos organizados por los asociaciones y gremios del sector relacionados con el calzado.

Actividades para la Meta 3. Mejorar la imagen institucional de la Fábrica en el término de dos semanas.

1. Diseñar e implementar el manual de imagen teniendo en cuenta el cambio del logo de la Fábrica por uno mas moderno y de fácil recordación.
2. Obtener un correo electrónico para tener un mayor contacto con los clientes y proveedores de la Fábrica.
3. Realizar la distribución de la planta propuesta en el presente plan de mercadeo, para dar una mayor comodidad, mejorar los procesos y brindar un mejor servicio.

Actividades para la Meta 4. Diseñar el modelo de productividad para la Fábrica de Calzado.

1. Controlar el cumplimiento de las metas mensuales propuestas para los operarios y el personal comercial.
2. Planeación semanal de las actividades que incluya al personal comercial, la verificación y el cumplimiento de metas y con el personal operario actividades que permitan mejorar los procesos productivos.
3. Realizar una reunión mínima mensual con todo el personal de la Fábrica para dar a conocer los resultados obtenidos durante ese mes, dar las

bonificaciones extras a las personas que se harán acreedoras y señalar las nuevas metas, políticas, objetivos a cumplir en el próximo mes.

4. Elaborar presupuesto de gastos mensuales para controlar el gasto de materias primas, el despilfarro de la misma y un control general de la Fábrica.

5. Diseñar y realizar investigaciones de fuentes primarias. Esta información permitirá conocer a fondo las características de los clientes, los gustos, las exigencias y la nueva moda que se impone.

6. Utilizar el sistema de háganos un cliente, para la adquisición de clientes nuevos a la Fábrica.

❖ RECURSOS

1. Humanos: Todo el personal de la Fábrica, una contratación externa de un publicista y/o creativo.

2. Físicos: Instalaciones de la Fábrica, pendones publicitarios, papelería de la Fábrica.

3. Tecnológicos: Ninguno.

4. Económicos: Utilidades del Negocio.

❖ **PRESUPUESTO**

A continuación se presenta el cálculo de la inversión requerida para llevar a cabo la estrategia de penetración del mercado, del Plan de Mercadeo propuesto para la Fábrica de Calzado Roxana. (Véase Cuadro 35).

Cuadro 35 Presupuesto de la estrategia penetración del mercado.

Concepto	Valor
Material de Capacitación	\$30.000
Manual de imagen corporativo.	\$700.000
Papelería de la Fábrica (200 hojas)	\$50.000
Un pendón	\$150.000
800 portafolios de productos y servicios	\$150.000
Diseño de una página Web	\$600.000
13 botones de presentación	\$40.000
Tarjetas de presentación	\$200.000
100 camisetas con publicidad de la Fábrica	\$300.000
500 lapiceros con publicidad de la Fábrica	\$150.000
Capacitaciones brindadas por el Sena.	Gratis
Total	\$2.370.000

6.5 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Tomando la información registrada en los cuadros anteriores, en resumen, el presupuesto general para llevar a cabo el plan de mercadeo es el siguiente:

Cuadro 35. Presupuesto general del plan de mercadeo.

PRESUPUESTO GENERAL		
ESTRATEGIA	DESCRIPCIÓN	VALOR
1	Estrategia organizacional.	\$ 230.000
2	Desarrollo de Producto.	\$ 3.355.000
3	Penetración de mercados.	\$ 2.370.000
TOTAL		\$ 5.955.000

Figura 15 Participación porcentual del valor de las estrategias en el presupuesto general del plan.



6.6 PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Para determinar el éxito de llevar a cabo las estrategias es necesario fijar una herramienta de control y medición llamados Indicadores de Gestión.

Un Indicador de Gestión es un término que representa una variable sujeta a medición y cuyo índice representa el valor de la relación entre el logro esperado y el logro alcanzado; toma valores de 0 a 1 o porcentajes del 0% a 100%. Los indicadores pueden ser cuantitativos o cualitativos.

Planteado el plan de mercadotecnia a ejecutar, se propone que se adopte la siguiente metodología para una evaluación permanente de las ejecuciones del plan propuesto anteriormente. Esta evaluación permitirá retroalimentar y reformular lo propuesto, para modificar si es el caso, las actividades del periodo siguiente.

Se realizará mensualmente el seguimiento del presupuesto de ventas para analizar el cumplimiento de las metas alcanzadas y realizar un plan colectivo para cumplir con el objetivo.

Los indicadores que se utilizarán para medir la efectividad del Plan serán:

■ Indicador: Nivel de Ventas.

$$\text{Índice} = \frac{\$ \text{ Ventas Reales Mensuales}}{\$ \text{ Ventas Planeadas Mes}} * 100$$

$$\text{Índice} = \frac{\text{Pares de Zapatos Vendidos}}{\text{Pares de Zapatos Planeados}} * 100$$

■ Indicador: Satisfacción del Cliente.

$$\text{Índice} = \frac{\text{Número de pedidos no conformes}}{\text{Número total de pedidos elaborados}} * 100$$

■ Indicador: Participación en el Mercado

$$\text{Índice} = \frac{\text{Participación Real}}{\text{Participación Planeada}}$$

El responsable del análisis de las ventas es el Jefe de Producción y Mercadeo de la Fábrica.

CONCLUSIONES

El sector calzado representa para Bucaramanga y a nivel nacional una importante contribución al desarrollo económico, generando empleo y apoyo sostenible a la economía.

Es evidente la crisis que han tenido que afrontar en los últimos años los Fabricantes del calzado, en lo referente a la pérdida de participación en el mercado nacional, producto del contrabando y la competencia con países como China, Brasil y México.

Se formuló un plan estratégico de mercadeo para la Fábrica de Calzado Roxana, a través de la realización del análisis interno, externo del entorno y el planteamiento de tres estrategias comerciales que lograrán crear y posicionar el calzado para niña elaborado por la Fábrica de Calzado Roxana.

El análisis interno de la Fábrica de Calzado Roxana permitió conocer y reconocer que los conocimientos, la calidad de los productos y servicio, la oportunidad en las entregas, los adecuados sistemas de planeación y dirección, la estructura,

capacitación y habilidades de su fuerza de ventas son fortalezas de la empresa y que la no participación de la Fábrica este mercado (calzado para niña), junto con el insuficiente apoyo publicitario, y el desconocimiento de la competencia son las debilidades encontradas que dificultan posicionar el producto.

El promedio de compra anual por cliente es de 492 pares de zapatos distribuido de la siguiente forma, 252 pares de zapatos compraría el cliente potencial y 240 el cliente actual. Las compras totales anuales del calzado para niña, con la participación de los clientes actuales y potenciales son de 74.760 pares de zapatos. El precio promedio de los productos teniendo en cuenta el precio de los productos de la competencia y el de la Fábrica de Calzado Roxana es de \$14.188.

Por lo anterior el monto total de las compras anuales del calzado es de \$1.060.694.880.

El análisis externo de la competencia a través del estudio de los competidores actuales, su participación en el mercado, objetivos, estrategias, productos, fuerza de ventas, publicidad y el análisis del entorno reflejaron amenazas por el desempleo, actitudes de violencia e inseguridad de la región, el contrabando, siendo estos los mayores tributos que afectan negativamente a la Fábrica, destacándose que la competencia lleva años también dedicados a la Fabricación

del calzado para niña y algunos ya tienen sus marcas bien posicionadas en el mercado.

La competencia vende sus productos en la ciudad de Bucaramanga a los distribuidores (almacenes de cadena y puntos de venta), elabora los productos de acuerdo a las exigencias y necesidades del mercado a través de una fuerza de ventas.

De acuerdo a la información recolectada a través de las encuestas a los clientes potenciales y actuales, se encontró que hay un 60% y un 97% respectivamente de clientes insatisfechos, que estarían dispuestos a adquirir los productos del calzado para niña que elabora la Fábrica de Calzado Roxana, razón por la cual se concluye que ésta podría ser una ventaja para comenzar a posicionar los productos.

La misión, visión, objetivos, metas, políticas planteadas en el plan de mercadeo permitieron formular las estrategias que posicionarán el calzado para niña de Calzado Roxana en la Ciudad de Bucaramanga y sus clientes actuales.

RECOMENDACIONES

Se recomienda a la Fábrica de Calzado Roxana, tener presente todos y cada uno de los análisis realizados y las estrategias formuladas, con el fin de tomarlos como referencia, para establecer y actuar en las decisiones sobre los resultados obtenidos en este proyecto.

El ser humano es el elemento vital dentro de la organización, ya que sin él no podrían existir, es más, estas se crean para suplir sus necesidades y es por esto que se sugiere continuar con la capacitación y la motivación tanto del cliente interno como el cliente externo. Dicha decisión redundaría en el mejoramiento general de la Fábrica, ya que empleados con mayores conocimientos, bien capacitados y satisfechos pueden generar mayor organización y alto sentido de pertenencia y colaboración dentro de la fábrica.

Se le recomienda a la Fábrica de Calzado Roxana conservar las políticas de calidad en el producto y el servicio.

Llevar a cabo un estudio económico sobre la inversión pertinente para implementar las diferentes estrategias planteadas en este proyecto y de acuerdo con esta información, la gerencia junto con el jefe de producción y mercadeo, a

través de la experiencia y conocimiento, puedan tomar la decisión adecuada sobre qué alternativa desarrollar, en espera de resultados que mejoren su desempeño y le den mayores beneficios a la Fábrica.

Se recomienda además tener en cuenta las apreciaciones contenidas en este documento, pues la idea es realizar una crítica constructiva para el mejoramiento de la Fábrica en todos sus aspectos.

BIBLIOGRAFÍA

AMBROSIO, Vicente. Plan de marketing. Prentice Hall. Primera edición. 2002

GILTINAN Joseph y PAUL Gordon, Administración de Marketing. Mc Graw Hill. 1994

HIEBING, Román G, COOPER, Scott W. Cómo preparar el exitoso plan de Mercadotecnia, 325 Pág.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TECNICAS, Normas colombianas para la presentación de trabajos de investigación. Segunda actualización. Bogotá D.C. ICONTEC, 2004. 126p. NTC 1486

JACQUES LAMBIN, Jean, Marketing Estratégico, Tercera edición, 1995.

KINNEAR, Thomas C./ TAYLOR, James R. Investigación de mercados. Mc.Graw Hill. Quinta edición, 1.998

KOTER, Philip y ARMSTRONG, Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, Segunda edición, México: Prentice Hall, 1991

LUTHER William., El Plan de Mercadeo, Editorial Norma S.A., 1.985

MALOTRA, Naresh K. Investigación de Mercados. Editorial Prentice Hall Segunda edición. México 1996.

MENDEZ ALVAREZ, Carlos Eduardo, Guía para elaborar diseños de investigación en ciencias económicas, contables y administrativas. Mc.Graw Hill, 1995.

MINISTERIO DE DESARROLLO. Los retos de la cadena del cuero, sus manufacturas y el calzado en el siglo XXI. Bogotá: Min. Desarrollo, 2001. 189p.

MIRANDA MIRANDA, Juan José. Gestión de Proyectos. 4 ed. Bogotá. Guadalupe Ltda. 2.002.

_____.Plan Exitoso de Mercadeo. Cómo preparar una evaluación del negocio, Mc Graw Hill. Capítulo II.

PRADILLA ARDILA, Humberto, Ventas y Publicidad, Publicaciones UIS, 1ª Edición, 1992

PROEXPORT. Análisis del sector calzado. Colombia, 199. 50 p.

STANTON ETZEL Walker, 11 Edición, Fundamentos de Marketing Mc Graw Hill, 1.999

VALERA Rodrigo, Segunda Edición, Innovación Empresarial, Prentice Hall, 2.000.

IGRAFIAS

www.ciberconta.unizar.es/LECCION/planmarketing/200.HTM

www.marketcolombia.com

www.mercadeo.com

<http://www.uc3m.es/marketing/apuntes.html>

www.proexport.com.co

Anexo A. Portafolio de Productos de la Fábrica de Calzado Roxana.

MARCA: ROXANA	DESCRIPCION: Zapato cerrado elaborado en cuero, tacón 6 y medio.
DEFINICIÓN: Zapatilla Rochi.	REFERENCIA: 126, de Color Negro



MARCA: ROXANA	DESCRIPCIÓN: Sandalia de Tiras en cuero blanco, tacón 6 y medio
DEFINICIÓN: Sandalia Gina.	REFERENCIA: 115.

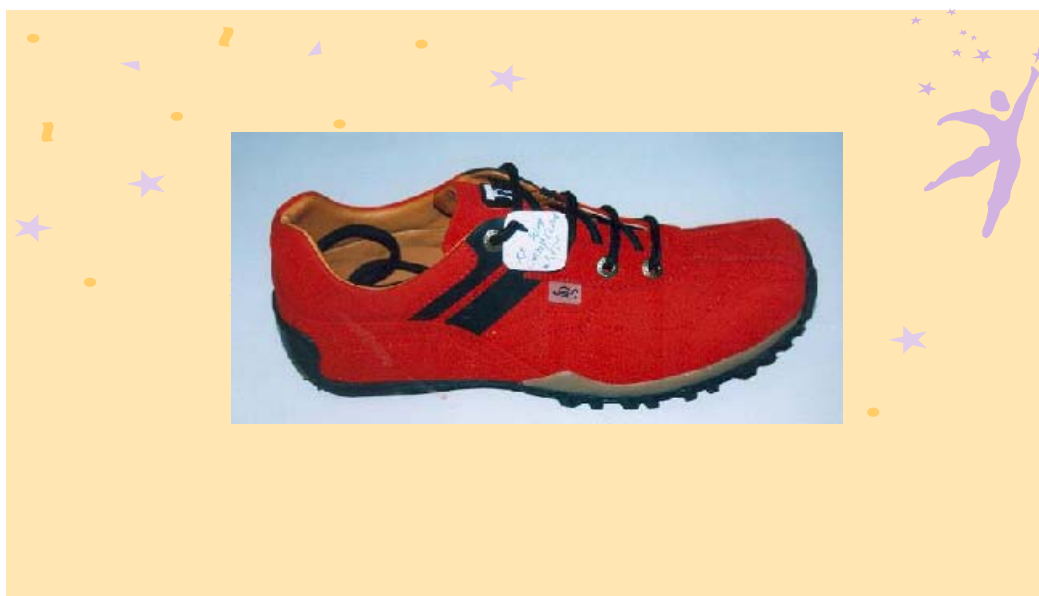


MARCA: ROXANA	DESCRIPCIÓN: Zapato Sueco, elaborado en cuero. Tacón 5 y medio.
DEFINICIÓN: Zapato Sueco	REFERENCIA: 128. Color amarillo chispeado.



CALZADO ROXANA

MARCA: ROXANA.	DESCRIPCIÓN: Zapato para caballero, elaborado en cuero de color rojo, suela antideslizante.
DEFICIÓN: Zapato Cerrado Deportivo.	REFERENCIA: 001.



CALZADO ROXANA

MARCA: ROXANA	DESCRIPCIÓN: Zapato para caballero, elaborado en cuero labrado color gris opaco, cordones blancos.
DEFINICIÓN: Zapato Willy.	REFERENCIA: 003.



ANEXO B. ANALISIS A CLIENTES ACTUALES

1. Conocimiento de los productos que ofrece la fabrica de calzado Roxana?

Análisis: El 100% de los encuestados tienen conocimiento de los productos que ofrece la fábrica de calzado Roxana. (Ver Cuadro 1. Figura 1).

Implicación de los datos frente al proyecto: Por el conocimiento que se tiene de los productos que ofrece la Fábrica de Calzado, es importante resaltar que a pesar de existir bastantes competidores, los clientes recuerdan a la Fábrica, destacándose así una fácil comercialización de los productos.

Cuadro 1. Conocimiento de los productos que ofrece la fábrica de Calzado Roxana

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
SI	30	100%
NO	0	0%

Figura 1. Conocimiento de los Productos ofrecidos por la Fábrica de Calzado Roxana



2. Líneas de Calzado que ha adquirido los clientes últimamente en la fábrica de calzado Roxana?

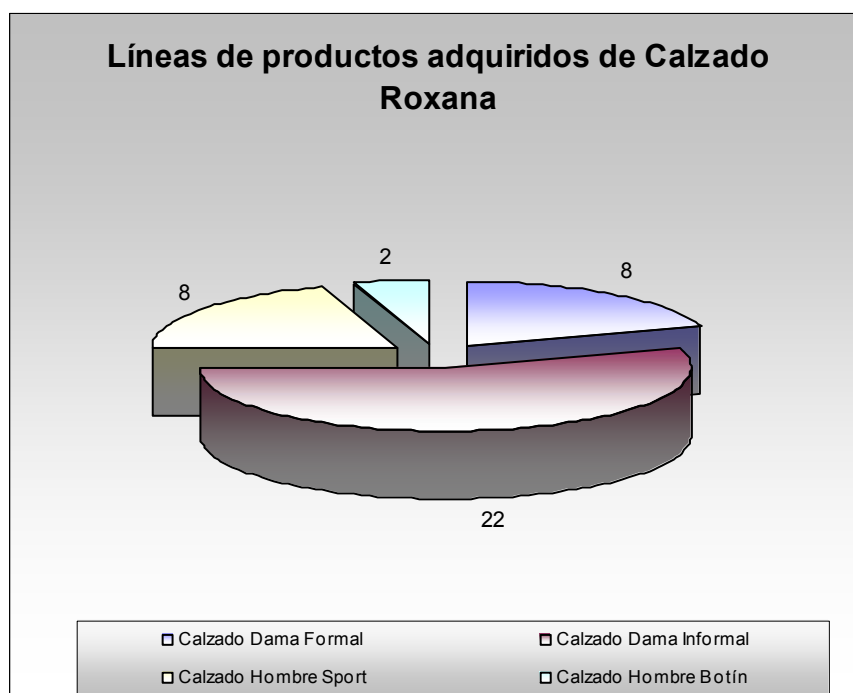
Análisis: De los clientes actuales encuestados el 55% compra calzado para dama informal, el 20% calzado para dama formal y calzado para hombre sport seguido de un 5% que comercializa el calzado para hombre botín. (Véase Cuadro 2. Figura 2)

Implicación de los datos frente al proyecto: Es importante resaltar que los productos ofrecidos por la Fábrica han tenido gran aceptación, en especial el calzado para dama en estilo informal como lo es la Sandalia, seguido por el zapato formal y empezando a coger auge el calzado para caballero.

Cuadro 2. Líneas de calzado más comercializadas en la Fábrica de Calzado Roxana

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Calzado Dama Formal	8	20%
Calzado Dama Informal	22	55%
Calzado Hombre Sport	8	20%
Calzado Hombre Botín	2	5%

Figura 2. Líneas de calzado adquiridas últimamente por los clientes actuales de la Fábrica de Calzado Roxana



3. Opinión acerca de la Calidad de los productos ofrecidos por la fábrica de calzado Roxana?

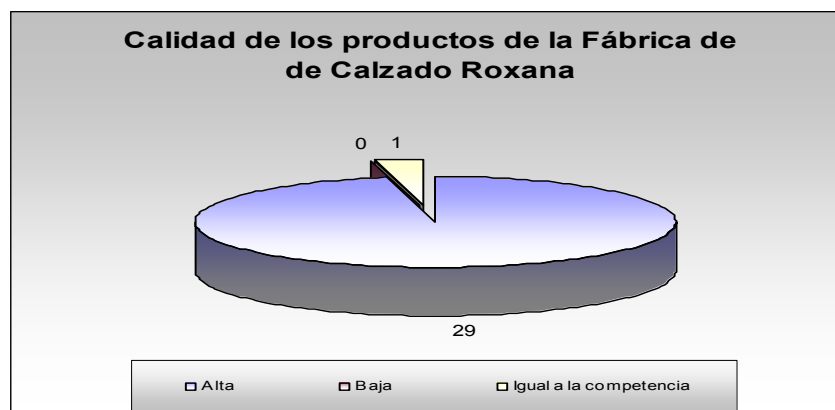
Análisis: El 97% de los clientes actuales encuestados considera que la calidad de los productos ofrecidos en la Fábrica es alta, solo el 3% encuentra los productos de igual calidad a los de la competencia. (Véase Cuadro 3. Figura 3).

Implicación de los datos frente al proyecto: Evidencia los esfuerzos realizados por todos y cada uno de los colaboradores de la Fábrica, por ofrecer productos de excelente calidad; favorece significativamente al proyecto que sea reconocida la calidad como un factor bueno dentro de los productos.

Cuadro 3. Calidad de los productos de la Fábrica de Calzado Roxana

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Alta	29	97%
Baja	0	0%
Igual a la competencia	1	3%
TOTALES	30	100%

Figura 3. Calidad de los productos de la Fábrica de Calzado Roxana



4. Opinión acerca del servicio ofrecido en la fábrica de calzado Roxana?

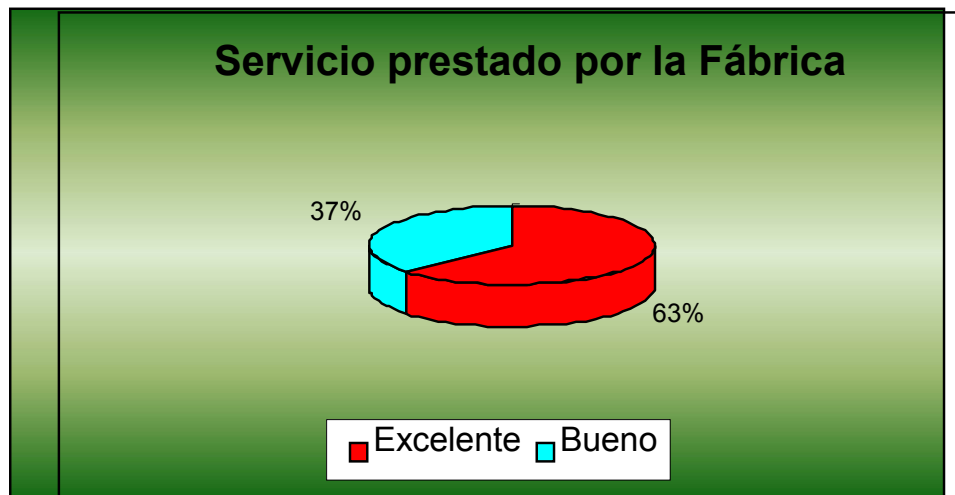
Análisis: El 63% de los encuestados considera que el servicio recibido por parte de la Fábrica de Calzado es excelente y el 37% opina que es bueno. (Véase Cuadro 4. Figura 4).

Implicación de los datos frente al proyecto: Es muy importante recalcar que el servicio es un factor preponderante dentro de toda organización; y esta no es ajena a la opinión recibida por parte de los clientes actuales quienes afirman estar muy conformes y bien atendidos por la Fábrica de calzado, lo cual significa que es importante para el desarrollo de este plan de mercadeo.

Cuadro 4. Calificación del Servicio de la Fábrica de Calzado Roxana

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Excelente	19	63%
Bueno	11	37%
Regular	0	0%
Malo	0	0%
TOTALES	30	100%

Figura 4. Calificación del Servicio



5. Calificación de la Entrega de los productos de la fábrica de calzado Roxana?

Análisis: De los 30 clientes actuales equivalente a el 100% de los encuestados considera que la entrega de los productos por parte de la Fábrica ha sido oportuna (Véase Cuadro 5. Figura 5).

Implicación de los datos frente al proyecto: Es favorable para el proyecto que los clientes consideren que la entrega de los productos son oportunos.

Cuadro 5. Calificación de las entregas de los productos de la Fábrica de Calzado Roxana

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Oportunos	30	100%
Inoportunos	0	0%
TOTALES	30	100%

Figura 5. Calificación de la entrega de los productos



6. Motivos de compra de los productos de la fábrica de calzado Roxana?

Análisis: De los 30 clientes actuales encuestados un 36% afirma que lo primero que tiene en cuenta al momento de adquirir los productos de calzado es la calidad que va implícita en estos, un 21% opina que los diseños que tiene la Fábrica son

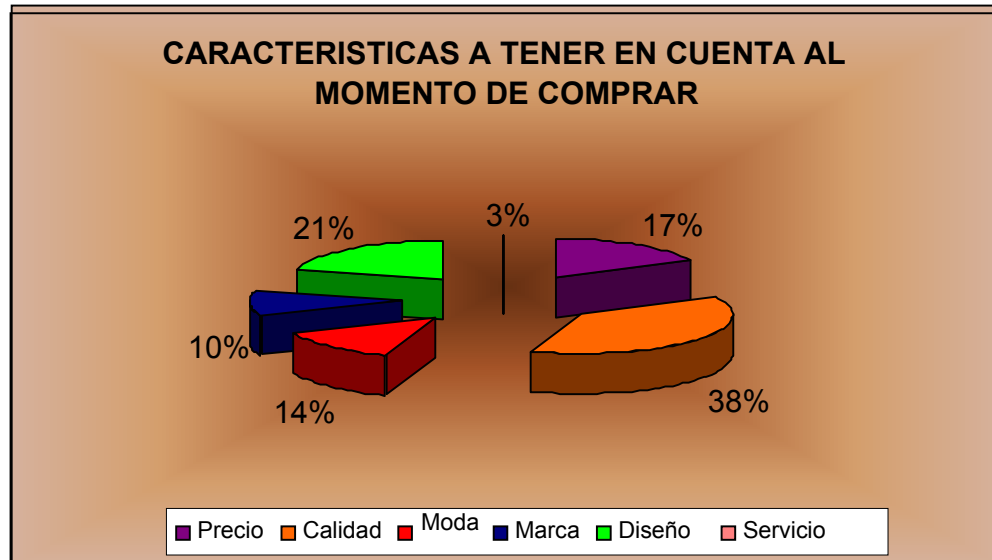
innovadores y exclusivos, el 16% dice que el precio es lo primero que hay que tener en cuenta al momento de comprar, un 14% dice que la moda es vital para tomar las decisiones de compra y tan solo un 10% afirma que los productos con marcas distinguidas son más buenos que otros. (Véase Cuadro 6. Figura 6).

Implicación de los datos frente al proyecto: Es favorable para el proyecto que los clientes consideren como prima instancia la calidad como un factor vital a la hora de adquirir los productos, ya que con esto la Fábrica esta afirmando tener respaldo de sus productos, frente a los de la competencia.

Cuadro 6. Motivos de compra de los productos de la Fábrica de Calzado Roxana

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Precio	5	16%
Calidad	11	36%
Moda	4	14%
Marca	3	10%
Diseños	6	21%
Servicio	1	3%
TOTALES	30	100%

Figura 6. Motivos de compra de los productos de la Fábrica de Calzado Roxana



7. Cambios que debe implementar la Fábrica de calzado Roxana?

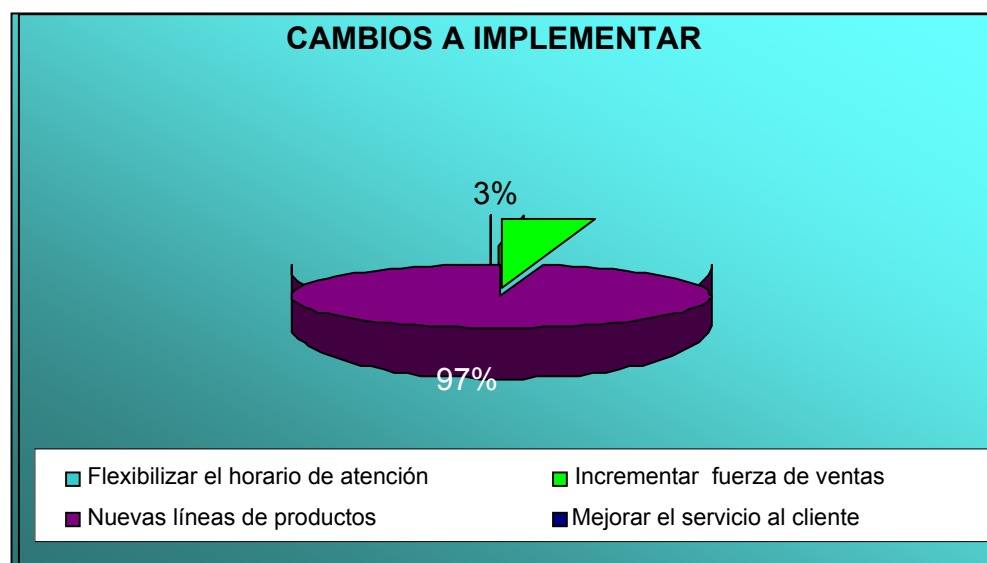
Análisis: El 97% de los encuestados opina que el cambio significativo que debe tener la Fábrica es sacar nuevas líneas de productos al mercado y un 3% de ellos afirma que el cambio que debe tener la Fábrica es aumentar la fuerza de ventas. (Véase Cuadro 7. Figura 7).

Implicación de los datos frente al proyecto: Es favorable para el proyecto que los clientes consideren que la Fábrica debería crear nuevas líneas de productos, logrando de esta forma satisfacer las necesidades de ellos según convenga.

Cuadro 7. Cambios que debe implementar la Fábrica de Calzado Roxana

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Flexibilizar el horario de atención	0	0%
Incrementar la fuerza de ventas	1	3%
Nuevas líneas de productos	29	97%
Mejorar el servicio al cliente	0	0%
TOTALES	30	100%

Figura 7. Cambios que debe implementar la Fábrica de Calzado



8. Nivel de Aceptación para la compra de una nueva línea de productos en la Fábrica de calzado Roxana?

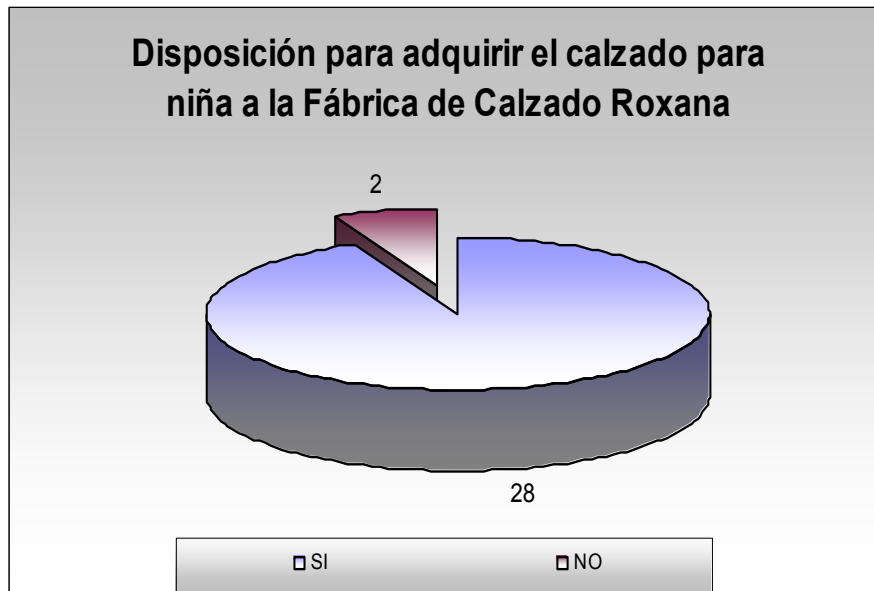
Análisis: El 93% de los encuestados estaría dispuesto a adquirir productos nuevos (calzado para niña) a la Fábrica de Calzado Roxana, y tan solo el 7% de ellos afirma que no estaría dispuesto a comprar dichos productos opinando que sus negocios no están relacionados con dicho segmento de mercado. (Véase Cuadro 8. Figura 8).

Implicación de los datos frente al proyecto: Para la realización de este proyecto es favorable que los clientes actuales estén dispuestos a comprar el calzado para niña ofrecido por la Fábrica de Calzado.

Cuadro 8. Disposición de compra de una nueva línea de producto en la Fábrica de Calzado Roxana

CONCEPTO	EMPRESA	Porcentaje
SI	28	93%
NO	2	7%
TOTALES	30	100%

Figura 8. Disposición para adquirir el calzado para niña, en la Fábrica de Calzado Roxana



9. Cantidad de compra de calzado para niña mensualmente a la Fábrica de calzado Roxana?

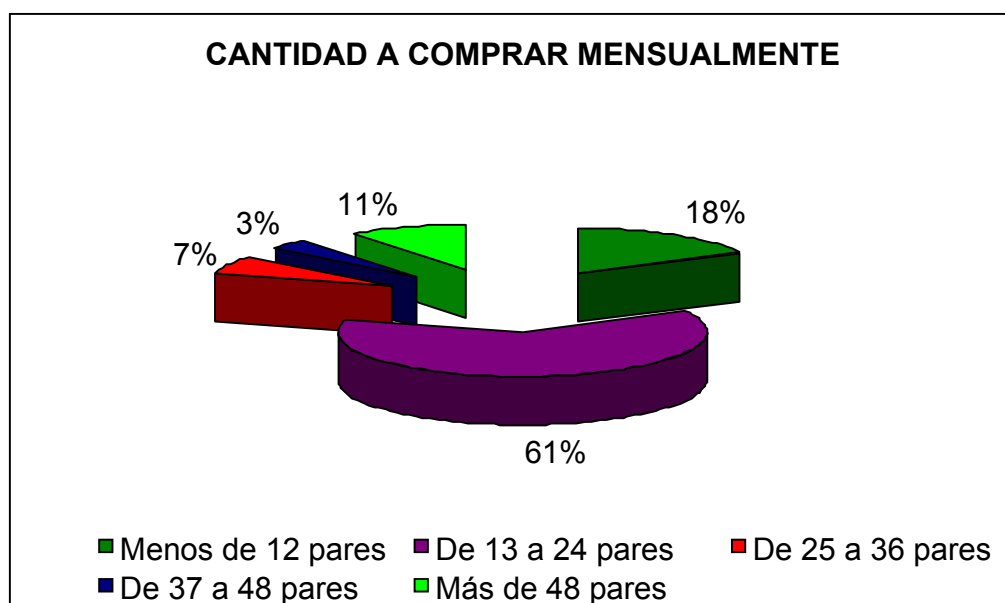
Análisis: Teniendo en cuenta la respuesta arrojada la pregunta anterior, las respuestas que se presentan a continuación se tendrá en cuenta solo los 28 clientes que contestaron afirmativamente, el 61% de ellos estaría dispuesto a adquirir mensualmente entre 13 y 24 pares de zapatos, el 18% menos de 12 pares de zapatos, el 11% más de 48 pares de zapatos mensualmente, el 7% estaría dispuesto a comprar entre 25 y 36 pares de zapatos y el 3% de ellos entre 37 y 48 pares de zapatos para niña. (Véase Cuadro 9. Figura 9).

Implicación de los datos frente al proyecto: La Fábrica de Calzado tiene capacidad para cubrir oportunamente este mercado. Su capacidad física le permite cumplir con las cantidades demandadas de este producto.

Cuadro 9. Cantidad de compra de calzado para niña mensualmente a la Fábrica de Calzado Roxana

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Menos de 12 pares	5	18%
De 13 a 24 pares	17	61%
De 25 a 36 pares	2	7%
De 37 a 48 pares	1	3%
Más de 48 pares	3	11%
TOTALES	28	100%

Figura 9. Cantidad de Compra



10. Estilos de Zapatos para niña dispuestos a comprarle a la Fábrica de calzado Roxana?

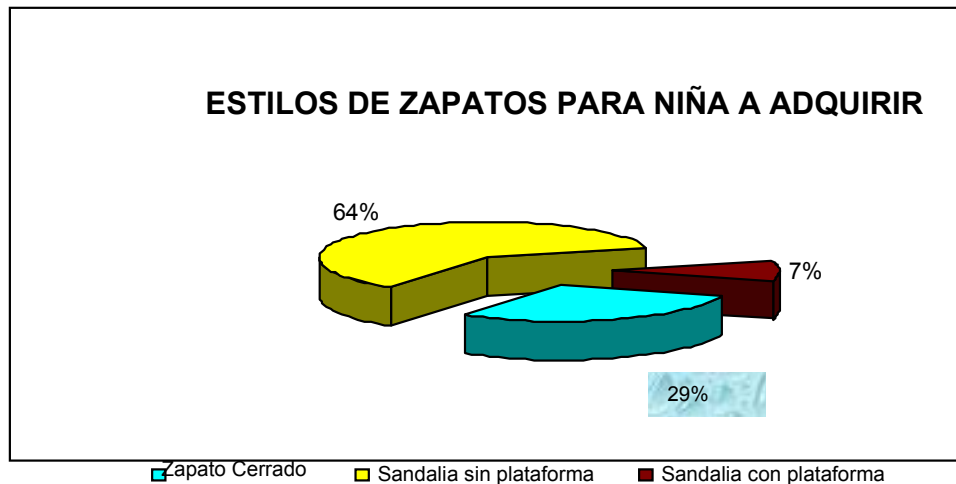
Análisis: El 64% de los clientes encuestados le gustaría que la Fábrica le ofreciera calzado para niña con estilos de sandalia sin plataforma, el 29% de ellos les gustaría que la Fábrica le ofreciera zapato cerrado es decir mas elegantes y el 7% afirma que desea un portafolio con sandalias de plataforma. (Véase Cuadro 10. Figura 10).

Implicación de los datos frente al proyecto: La Fábrica de Calzado debe tomar atenta nota a estas exigencias y expectativas de los clientes actuales puesto que son ellos quienes imponen las necesidades y los gustos sobre los productos.

Cuadro 10. Estilos y/o Diseños que estarían dispuestos a adquirir a la Fábrica de Calzado Roxana

CONCEPTO	EMPRESA	Porcentaje
Zapato Cerrado	8	29%
Sandalia sin plataforma	18	64%
Sandalia con plataforma	2	7%
TOTALES	28	100%

Figura 10. Estilos y/o Diseños



11. Tallas (número) de zapatos para niña dispuestos a comprarle a la Fábrica de calzado Roxana?

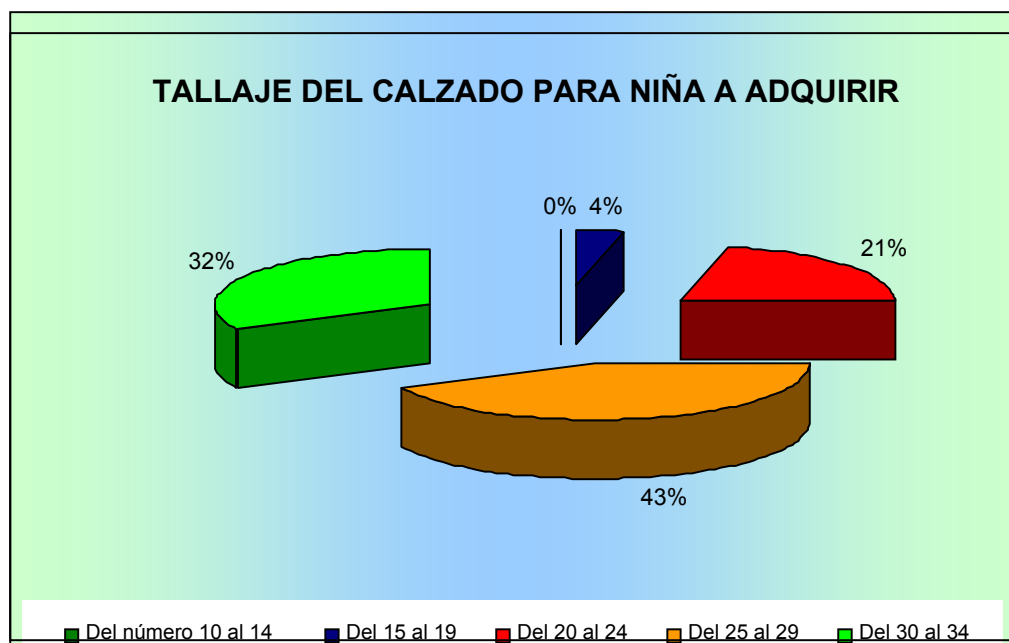
Análisis: El 24% de los clientes encuestados comprarían los números o tallas de calzado del 25 al 29 afirmando que son estos los que mas tasa de crecimiento existe en el mercado, el 18% de afirma que le gustaría comprar los números del 30 al 34, el 12% afirma estar interesada en el tallaje del 20 al 24 y tan solo un 2% en adquirir calzado con número 15 al 19. (Véase Cuadro 11. Figura 11).

Implicación de los datos frente al proyecto: Esta información es necesaria para la Fábrica de Calzado puesto que le esta informado cuales son las exigencias de sus clientes.

Cuadro 11. Tallas de calzado para niña que estarían dispuestos a comprar a la Fábrica de Calzado Roxana

CONCEPTO	EMPRESA	Porcentaje
Del número 10 al 14	0	0%
Del número 15 al 19	2	4%
Del número 20 al 24	12	21%
Del número 25 al 29	24	43%
Del número 30 al 34	18	32%

Figura 11. Tallas (números) del calzado para niña



12. Disponibilidad para cancelar por un par de zapatos

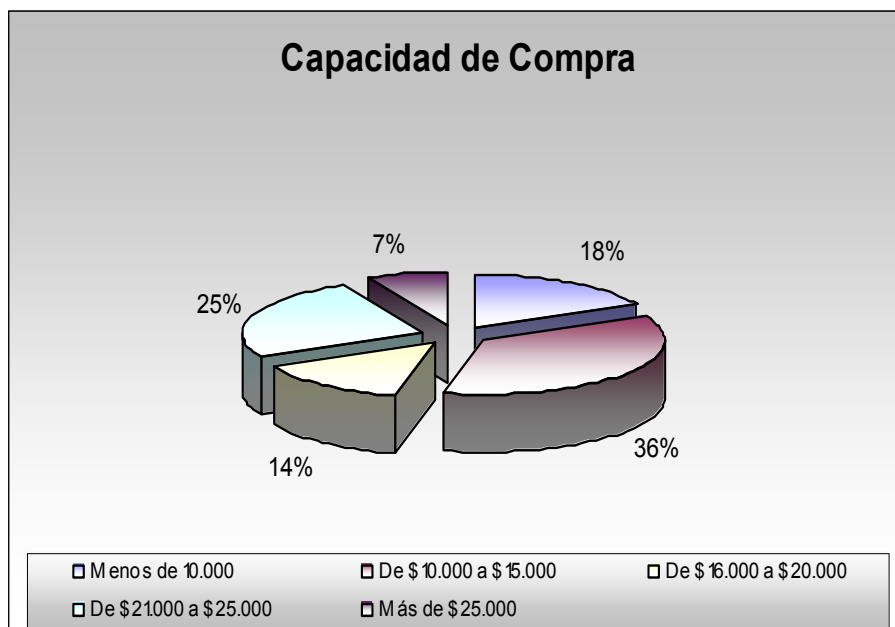
Análisis: El 33% de los clientes actuales de la Fábrica cancelarían entre \$10.000 y \$15.000 por par de zapatos para niña, afirmando ellos que hay que comprarlos en esos precios para alcanzar a ganarles algo, teniendo en cuenta a demás los factores o motivos antes de comprar dichos productos; un 23% cancelarían entre \$21.000 y \$25.000, el 20% afirma que pagaría menos de \$10.000 pesos por este calzado; el 17% afirma que cancelarían entre \$16.000 y \$20.000, tan solo un 7% cancelarían mas de \$25.000 por el calzado para niña. (Véase Cuadro 12. Figura 12).

Implicación de los datos frente al proyecto: Esto indica que los comercializadores del calzado para niña en la Ciudad de Bucaramanga le dan en cierto grado un valor al factor precio, motivo por el cual la Fábrica de Calzado podría competir en dicho mercado, ya que sus productos cumplen con las exigencias y necesidades de sus clientes tanto actuales como potenciales.

Cuadro 12. Disponibilidad de dinero, para cancelar por un par de zapatos para niña

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Menos de 10.000	5	18%
De \$10.000 a \$15.000	10	36%
De \$16.000 a \$20.000	4	14%
De \$21.000 a \$25.000	7	25%
Más de \$25.000	2	7%
TOTALES	28	100%

Figura 12. Capacidad de dinero para cancelar el calzado para niña



13. Recomendaría la Fábrica de calzado Roxana?

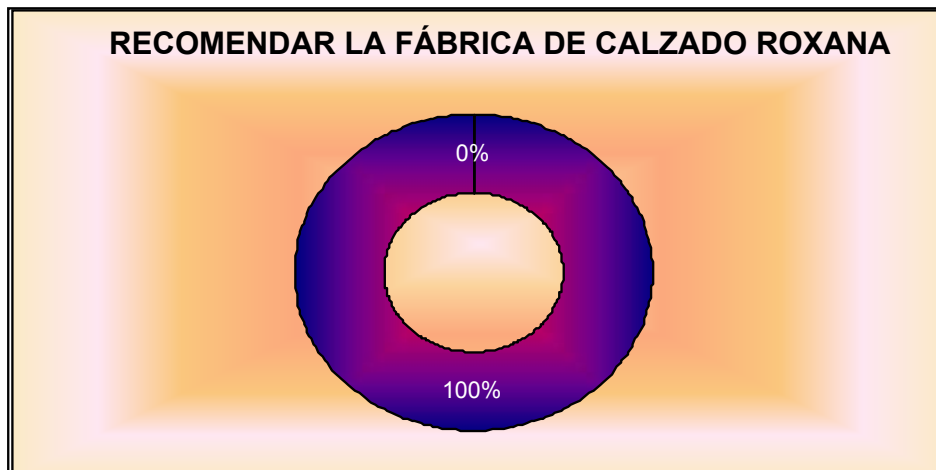
Análisis: El 100% de los clientes encuestados recomendaría a la Fábrica de Calzado Roxana. (Véase Cuadro 12. Figura 12).

Implicación de los datos frente al proyecto: Esta información es muy importante para el presente proyecto, puesto que representa un alto grado de confiabilidad ya que le están apostando e incentivando a nuevos compradores, para que adquieran los productos que allí se fabrican.

Cuadro 12. Recomendaría la Fábrica de Calzado Roxana

CONCEPTO	EMPRESA	Porcentaje
SI	30	100%
NO	0	0%
TOTALES	30	100%

Figura 12. Recomendaría la Fábrica de Calzado Roxana



PLAN DE MERCADEO PARA LA FABRICA DE CALZADO ROXANA

ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A CLIENTES ACTUALES

Sr. (Sra.). Buenos días, (tardes). Se esta aplicando esta encuesta con el propósito de conocer el nivel de satisfacción de los clientes actuales de la Fábrica de Calzado Roxana.

Fecha: día _____ mes _____ año _____.

INFORMACIÓN GENERAL

NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____

NUMEROS DE AÑOS EN EL MERCADO: _____

1. ¿Conoce usted los productos que ofrece la Fabrica de
Fabrica de Calzado
Calzado Roxana?

SI _____

NO _____

2. ¿Cuáles de las líneas de calzado ha adquirido últimamente

En la Fabrica de Calzado Roxana?

Calzado Dama Formal _____

Calzado Dama Informal _____

a la Fabrica de Calzado

Calzado Hombre Sport _____

Calzado Hombre Botin _____

3. ¿Qué opinión tiene acerca de la calidad de los productos
Ofrecidos por la Fabrica de Calzado Roxana?

Alta _____

Baja _____

Igual a la competencia _____

4. ¿Cómo califica el servicio prestado antes, durante y después
De adquirir sus productos en la Fabrica de Calzado Roxana?

7. ¿Qué cambio considera que debe implementar la
Roxana?

Flexibilizar el horario de atención _____

Incrementar la fuerza de ventas _____

Nuevas líneas de productos _____

Mejorar servicio al cliente _____

Otro. Cual? _____

8. ¿Estaría dispuesto en comprar calzado para niña
Roxana?

SI _____

NO _____

9. ¿Qué cantidad compraría mensualmente?

Menos de 12 pares _____

De 13 a 24 pares _____

De 25 a 36 pares _____

De 37 a 48 pares _____

Más de 48 pares de zapatos _____

Excelente _____
Bueno _____
adquirir?(una opción)
Regular _____
Mala _____

5. ¿La entrega de los productos adquiridos en la fabrica de Calzado Roxana son: estaría dispuesto a
Oportunos _____
Inoportunos _____

6. ¿Qué es lo primero que tiene en cuenta al momento de Comprar los productos?
Precio _____
Calidad _____
Moda _____
par de
Marca _____
Diseños _____
Servicio _____

Roxana

Cliente

10. ¿Qué estilo de zapato para niña le gustaría

Zapato Cerrado _____
Sandalias sin plataforma _____

Sandalias con plataforma _____

11. ¿Qué número (talla) del calzado para niña adquirir?

Del número 10 al 14 _____

Del número 15 al 19 _____

Del número 20 al 24 _____

Del número 25 al 29 _____

Del número 30 al 34 _____

12. ¿Cuántos estaría dispuesto a cancelar por cada zapatos?

Menos de \$10.000 _____

\$10.000 a \$15.000 _____

\$16.000 a \$20.000 _____

\$21.000 a \$25.000 _____

Mas de \$25.000 _____

13. ¿Recomendaría usted la Fabrica de Calzado

SI _____

NO _____

Porque? _____

Agradezco su atención y deseo mejorar para Usted estimado cliente, quien es la razón de ser de nuestra empresa. (Encuesta elaborada telefónicamente)

ANEXO C. ANALISIS A CLIENTES POTENCIALES

1. Líneas de Calzado para Niña, que más se comercializa en la Ciudad de Bucaramanga

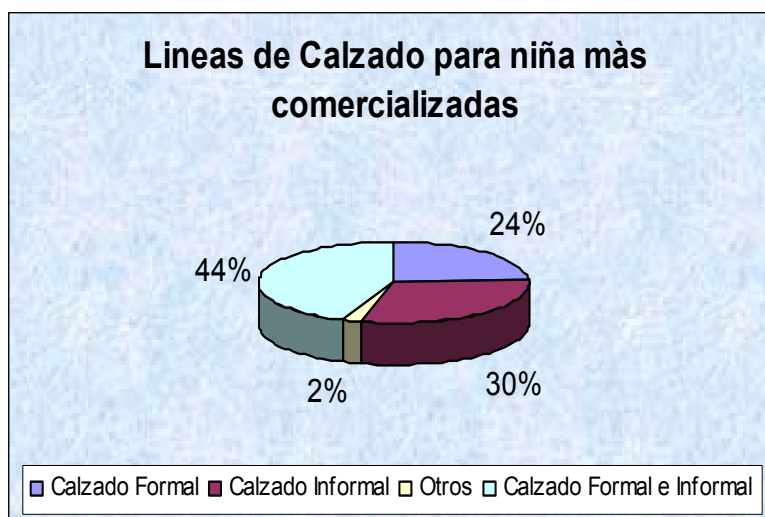
Análisis: Del total de clientes potenciales encuestados comercializan en mayor cantidad el calzado formal e informal en un 44%, seguidamente con un 30% de los encuestados afirman que la línea de calzado para niña que mas ha comercializado en los últimos meses han sido las sandalias o zapato informal en estilos de plataforma y sin plataforma, un 24% argumenta que ha comercializado más el calzado formal, es decir en estilo cerrado y un 2% opina que solo comercializa calzado para bebés. (Véase Cuadro 1. Figura 1).

Implicación de los datos frente al proyecto: El mercado potencial en la Ciudad de Bucaramanga de los productos de calzado para niña se evidencia que es bueno, el que mas se comercializa son las sandalias, seguido por el zapato cerrado y en ultima instancia presentar un estilo para bebés.

Cuadro 1. Comercialización del calzado para niña en la Ciudad de Bucaramanga

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Calzado formal y calzado informal	72	44%
Calzado formal(zapato cerrado)	39	24%
Calzado Informal (sandalias bajas y plataforma)	48	30%
Otros (Bebes)	3	2%
TOTALES	162	100%

Figura 1. Comercialización del Calzado para Niña en la Ciudad de Bucaramanga



2. Motivos de Compra de Calzado para Niña, en la Ciudad de Bucaramanga

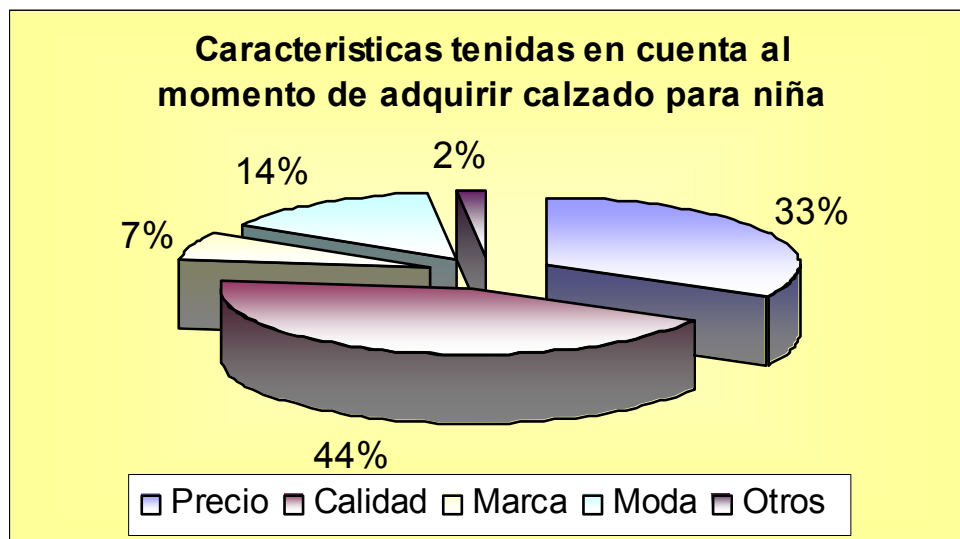
Análisis: De acuerdo con los resultados el 44% de los vendedores de calzado para niña en la Ciudad de Bucaramanga afirman que lo primero que tiene en cuenta a la hora de adquirir los productos a los fabricantes, es la calidad de estos mismos; los que analizan el precio son un 33% de los encuestados, el 14% de los encuestados afirma que la moda es lo primero que se tiene en cuenta al adquirir los productos, un 7% afirma que lo primero que analiza es la marca de los productos y un 2% analiza otros factores como lo son la comodidad y la presentación de los productos. (Véase Cuadro 2. Figura 2).

Implicación de los datos frente al proyecto: La calidad de los productos es un factor de vital importancia para los comerciantes del calzado, la Fábrica cuenta con productos elaborados con excelente calidad, se podría competir con estos productos en la Ciudad de Bucaramanga.

Cuadro 2. Motivos de compra del calzado para niña en la Ciudad de Bucaramanga

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Precio	54	33%
Calidad	72	44%
Marca	12	7%
Moda	21	14%
Otros	3	2%
TOTALES	162	100%

Figura 2. Motivos de compra del calzado para niña



3. Forma de Pago de los pedidos, utilizada por los comercializadores del calzado para niña en la ciudad de Bucaramanga

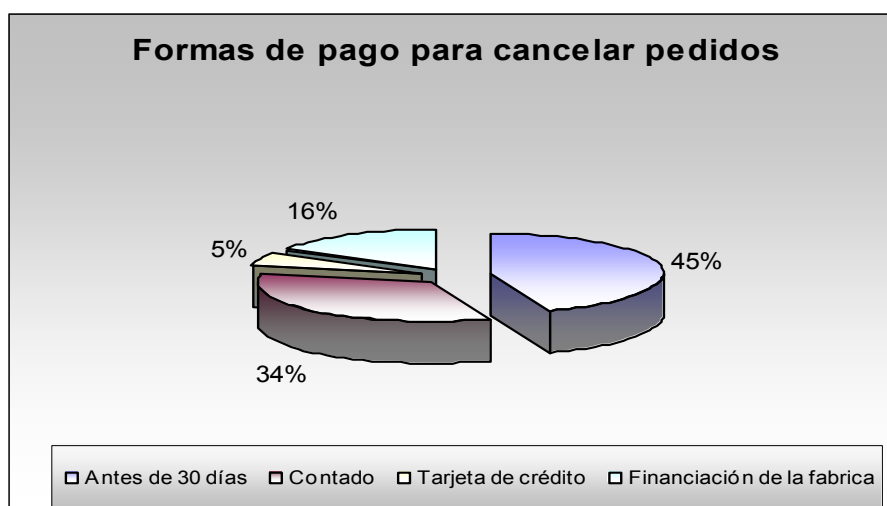
Análisis: El 45% de los encuestados afirma que cancela sus facturas antes de 30 días, procuran que esto se haga si es posible a los quince (15) días siguientes de haberles entregado el pedido, razones sustentadas para poder acceder a los diferentes descuentos y promociones que les ofrecen los fabricantes. El 34% de los encuestados afirma que cancela de contado, el 16% utiliza una financiación específica con las Fábricas y tan solo el 5% utiliza las tarjetas para cancelar dichas facturas. (Véase Cuadro 3. Figura 3).

Implicación de los datos frente al proyecto: Las afirmaciones sustentadas por los vendedores es valedera y tenida en cuenta además para el presente proyecto, puesto que la Fábrica de Calzado Roxana también ofrece a sus clientes dichos descuentos y promociones especiales. Favorece al proyecto.

Cuadro 3. Forma de pago para cancelar las facturas

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Antes de 30 días	72	45%
Contado	55	34%
Tarjeta de crédito	8	5%
Financiación de la fabrica	27	16%
TOTALES	162	100%

Figura 3. Formas de pago, para cancelar los pedidos de calzado para niña en la Ciudad de Bucaramanga



4. Proveedores del Calzado para Niña en la ciudad de Bucaramanga

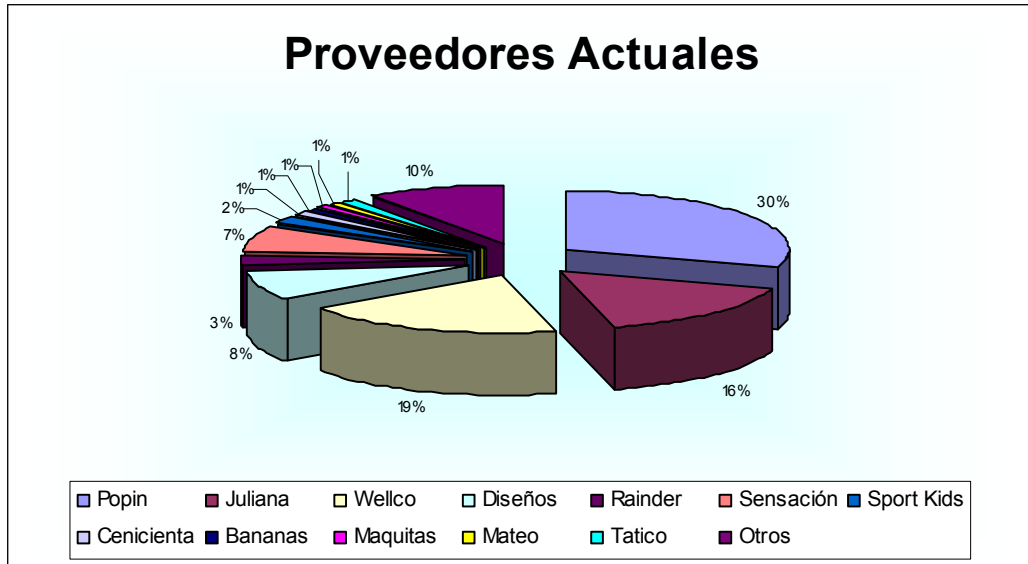
Análisis: Los proveedores más significativos del calzado para niña en la ciudad de Bucaramanga esta representado en un 30% por Calzado Popin, un 19% de Wellco, un 16% Calzado Juliana, un 8% por Diseños, un 7% Calzado Sensación; cabe resaltar que Wellco no es un fabricante de calzado para niña, sino un gran distribuidor de zapatos en la marca Bubble Gummers y la Pandilla en la Ciudad de Bucaramanga, los otros proveedores no tienen un segmento o cubrimiento de mercado amplio, destacándose que día a día se están creando varias empresas dedicadas a estas labores.. (Véase Cuadro 4. Figura 4).

Implicación de los datos frente al proyecto: Competir con estas Fábricas no va hacer nada fácil, ya que algunas de ellas llevan varios años en el mercado dedicadas a la fabricación del calzado para niña; pero tampoco va hacer difícil, puesto que la Fábrica cuenta con las mismas condiciones para lograr posicionarse en este mercado. No obstante hay PYMES que están ingresando al mercado, y no lo están haciendo como una competencia leal.

Cuadro 4. Proveedores actuales del calzado para niña en la ciudad de Bucaramanga

CONCEPTO	NO. EMPRESAS	Porcentaje
Popin	52	30%
Juliana	28	16%
Wellco	34	19%
Diseños	14	8%
Rainder	5	3%
Sensación	12	7%
Sport Kids	3	2%
Cenicienta	2	1%
Bananas	2	1%
Maquitas	2	1%
Mateo	2	1%
Tatico	2	1%
Otros	17	10%

Figura 4. Proveedores del Calzado para Niña



5. Medios Publicitarios utilizados por los proveedores de calzado para niña

Análisis: De las 162 encuestas realizadas el 62% de ellas afirma que el medio por el cual conoció a su proveedor fue con la visita efectuada por un asesor comercial, el 12% afirma que fue por otros medios como los amigos, el Internet, el 11% dice que los volantes que utilizan para impulsar un producto los indujo a conocer a su proveedor. (Véase Cuadro 5. Figura 5).

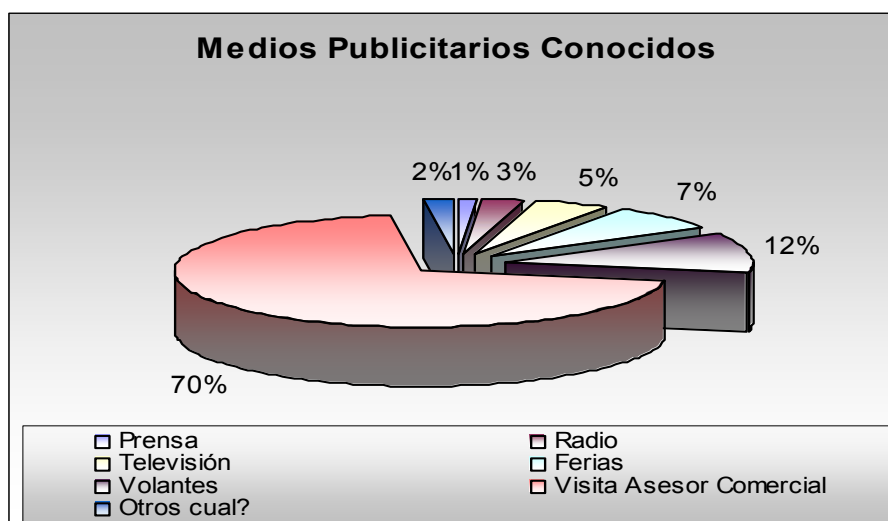
Implicación de los datos frente al proyecto: Esta es una información para tener en cuenta cuando se este estudiando la posibilidad de crear y dar a conocer nuevas líneas de productos, ya que a ellos le es más fácil que alguien los visite y

les muestre el portafolio, que tener que desplazarse de un lugar a otro. Cabe resaltar que la idea del Gerente de disminuir el personal de ventas no es muy buena.

Cuadro 5. Medios Publicitarios utilizados por los proveedores del calzado para niña

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Prensa	2	1%
Radio	5	3%
Televisión	8	5%
Ferías	12	7%
Volantes	20	12%
Visita Asesor Comercial	112	70%
Otros cual?	3	2%
TOTALES	162	100%

Figura 5. Medios Publicitarios utilizados por los proveedores



6. Inconvenientes presentados con los proveedores del calzado para niña

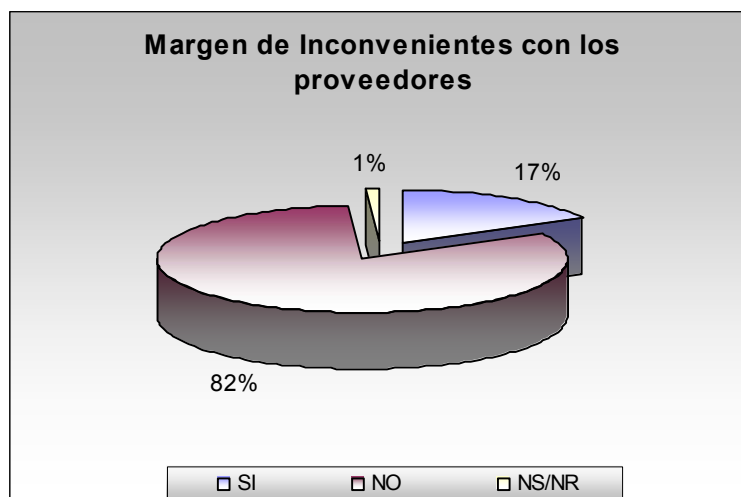
Análisis: El 81% de los encuestados afirma no haber tenido inconvenientes con los proveedores, el 17% de ellos afirma que si ha tenido últimamente inconvenientes. (Véase Cuadro 6. Figura 6).

Implicación de los datos frente al proyecto: Esto confirma que los proveedores tratan de cuidar al máximo a sus clientes, manejando en lo posible bajos índices de reclamos y malos entendidos que se puedan presentar. Logrando así generar en el cliente un sentido de pertenencia y fidelización al producto.

Cuadro 6. Inconvenientes presentados

CONCEPTO	No. EMPRESAS	Porcentaje
SI	28	17%
NO	132	82%
NS/NR	2	1%
TOTALES	162	100%

Figura 6. Margen de Inconvenientes con los proveedores.



7. Motivos de los inconvenientes presentados con los proveedores del calzado para niña

Análisis: Del total de puntos encuestados el 58% de ellos afirma que el motivo por el cual ha discutido con sus proveedores, ha sido porque no hay innovación en el producto; el 21% dice que el motivo es el mal servicio prestado por ello; el 17% afirma que no han cumplido con lo pactado y tan solo el 4% de ellos afirma que es por los productos mal elaborados. (Véase Cuadro 7. Figura 7).

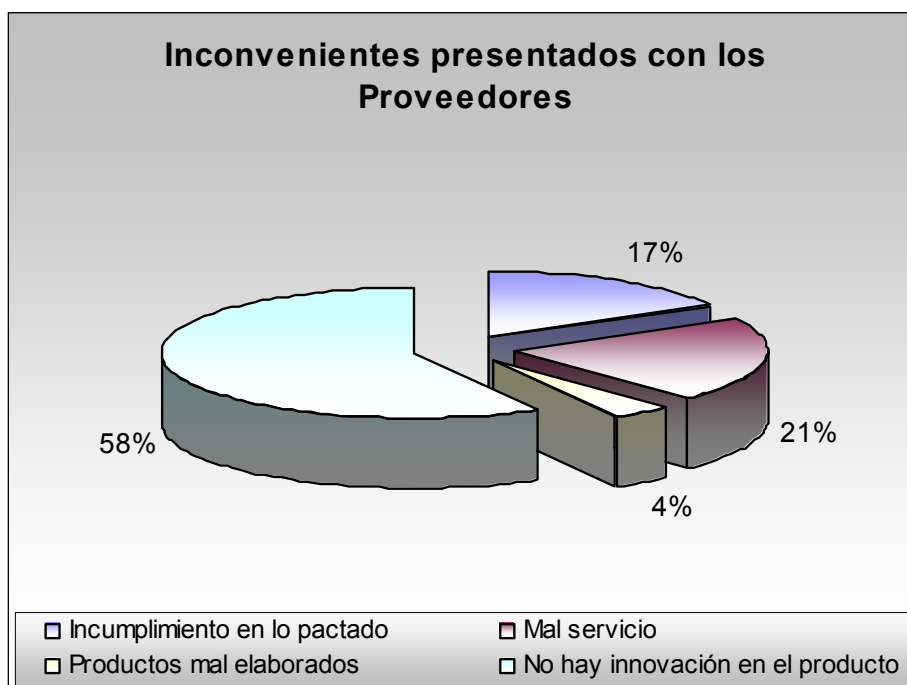
Implicación de los datos frente al proyecto: El porcentaje mayor de los inconvenientes ocasionados por los comercializadores del calzado para niña en la ciudad de Bucaramanga se ha presentado por que no muestran un producto innovador; esto anima para que se tenga en cuenta dentro del proyecto a la hora

de realizar las estrategias de marketing, se analiza además que se puede competir con el buen servicio, cumplir con lo que se pacta, y la calidad de los productos.

Cuadro 7. Inconvenientes presentados

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Incumplimiento en lo pactado	5	17%
Mal servicio	6	21%
Productos mal elaborados	1	4%
No hay innovación en el producto	16	58%
TOTALES	28	100%

Figura 7. Inconvenientes presentados con los proveedores actuales del calzado para niña en la Ciudad de Bucaramanga



8. Disposición de Compra en la Fábrica de Calzado Roxana

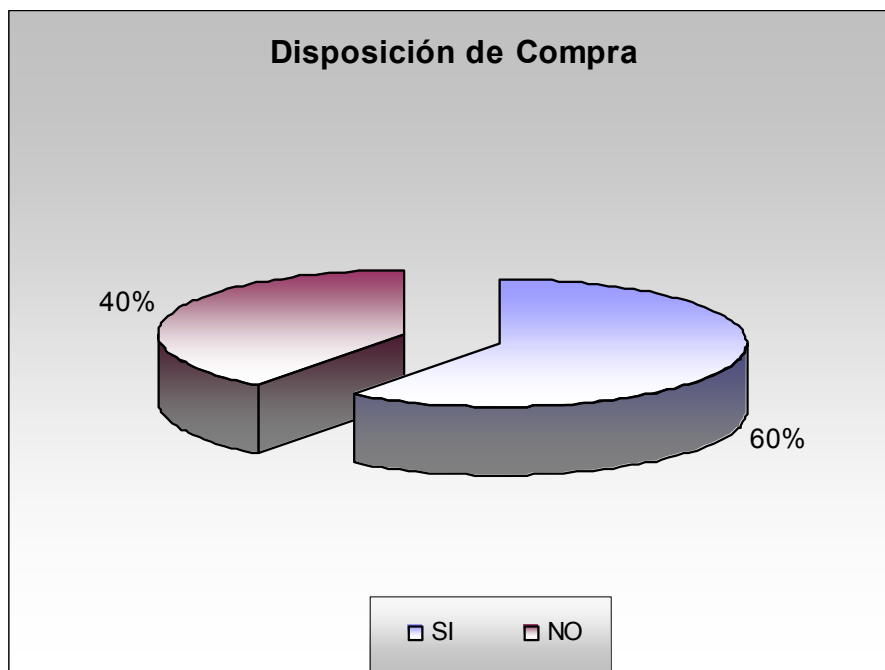
Análisis: El 60% de los encuestados si esta de acuerdo en que la Fábrica de Calzado Roxana le ofrezca su portafolio de productos relacionados con la línea de niña, y el 40% de las comercializadoras de calzado que manifestaron no comprar a la Fábrica de Calzado Roxana, no lo hacen porque ellos mismos son los Fabricantes, afirmando que ya existen muchas fabricas de calzado, para cubrir el mercado Bumangués. (Véase Cuadro 8. Figura 8).

Implicación de los datos frente al proyecto: Esta información es muy importante porque marca el nivel de aceptación y apoyo, por parte de los comercializadores del calzado, quienes son los interesados en que se le de a conocer el portafolio de productos y servicios.

Cuadro 8. Disposición de Compra en la Fábrica de Calzado Roxana

CONCEPTO	No. EMPRESAS	Porcentaje
SI	97	60%
NO	65	40%
TOTALES	162	100%

Figura 8. Disponibilidad de Compra en la Fábrica de Calzado Roxana



9. Cantidad de Compra, para la Fábrica de Calzado Roxana

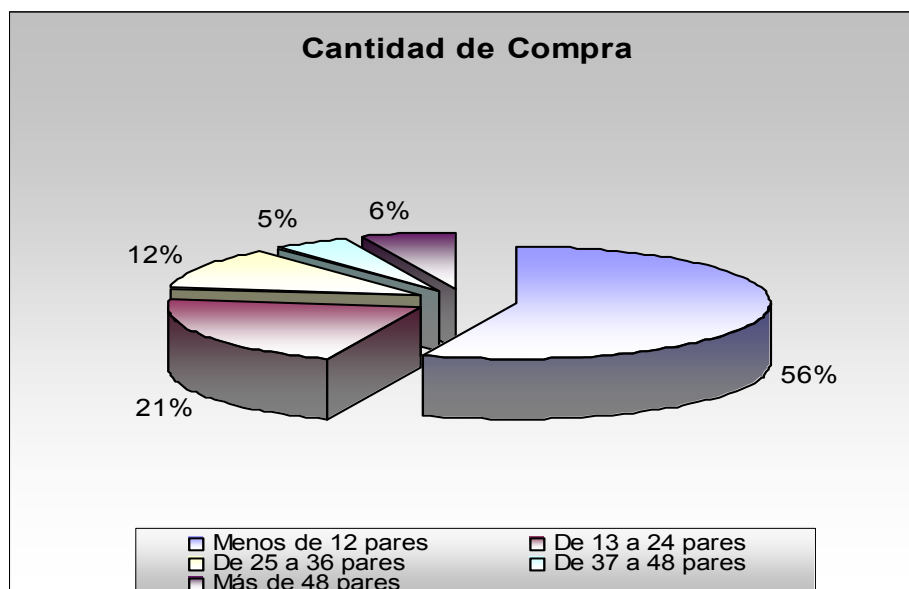
Análisis: El 54% afirma que estaría dispuesto a comprarle a la Fábrica de Calzado Roxana menos de 12 pares de zapatos para niña, el 21% entre 13 y 24 pares, un 12% dice que compraría entre 25-36 pares de zapatos; y un 6% afirma que compraría más de 48 pares de zapatos, y un 5% compraría de 37-48 pares de zapatos (Véase Cuadro 9. Figura 9).

Implicación de los datos frente al proyecto: Ahora bien, el anterior análisis, hace referencia a los futuros clientes de la Fábrica de Calzado Roxana, en cuanto a los zapatos para niña en la ciudad de Bucaramanga.

Cuadro 9. Cantidad de Compra

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Menos de 12 pares	54	56%
De 13 a 24 pares	20	21%
De 25 a 36 pares	12	12%
De 37 a 48 pares	5	5%
Más de 48 pares	6	6%
TOTALES	97	100%

Figura 9. Cantidad de Compra de calzado para niña por parte de la Fábrica de Calzado Roxana



10. Estilos de Calzado para Niña

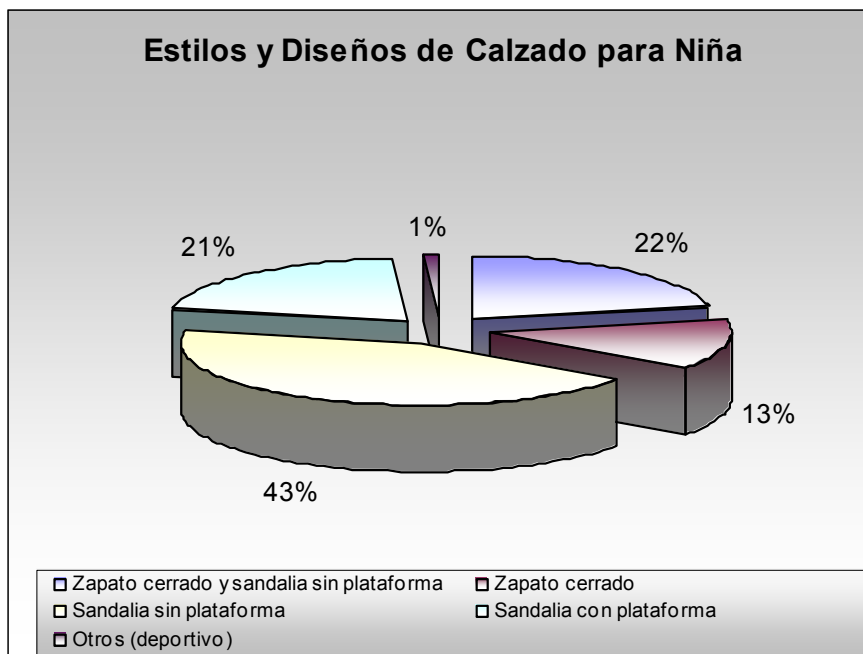
Análisis: Del total de los 97 clientes que están dispuestos adquirir los productos a la Fábrica de Calzado Roxana el 43% desearía que la Fábrica de Calzado Roxana le ofreciera zapatos para niña en estilo de sandalia sin plataforma es decir lisa; el 13% afirma estar dispuesta a adquirir zapatos cerrados; el 21% en adquirir sandalias para niña en estilo plataforma y tan solo un 1% le gustaría zapatos deportivos. (Cuadro 10. Figura 10).

Implicación de los datos frente al proyecto: El porcentaje mayor lo tienen las sandalias sin plataforma con un 52%, un número significativo de comercializadores de calzado para niña en la ciudad de Bucaramanga. Esto es muy importante para el proyecto ya que se tiene claro que es lo que esta necesitando el mercado.

Cuadro 10. Estilos y/o Diseños de Calzado para niña

CONCEPTO	No. EMPRESAS	Porcentaje
Zapato cerrado y sandalia sin plataforma	21	22%
Zapato cerrado	13	13%
Sandalia sin plataforma	42	43%
Sandalia con plataforma	20	21%
Otros (deportivo)	1	1%
TOTALES	97	100%

Figura 10. Estilos y Diseños de Calzado para niña, en la Ciudad de Bucaramanga



11. Números o Tallas del calzado para niña dispuestos adquirir en la Fábrica de Calzado Roxana

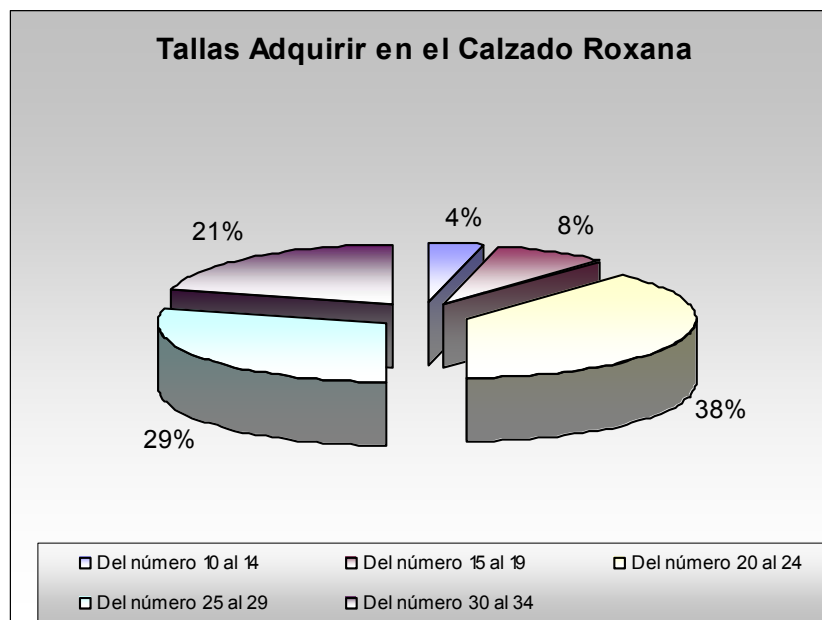
Análisis: De las 162 encuestas practicadas, y con 97 clientes que estarían dispuestos a comprar los productos a la Fábrica de Calzado Roxana el 38% estaría dispuesto adquirir el zapato para niña entre los números 20 – 24, el 29% compraría entre los números 25 – 29; el 21% de ellos entre el número 30 – 34, el 8% de los números 15 – 19 y tan solo el 4% entre los zapatos del número 10 - 14. (Véase Cuadro 11. Figura 11).

Implicación de los datos frente al proyecto: Esto indica que los zapatos que mas comercializan esta entre los números del 20 – 24, presentando según la encuesta un porcentaje mayor; pasando por los demás porcentajes el que menos se comercializa esta representado entre los números 10 – 14. Importante de resaltar a la hora de la fabricación del producto.

Cuadro 11. Números o tallas del calzado para niña

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Del número 10 al 14	4	4%
Del número 15 al 19	8	8%
Del número 20 al 24	37	38%
Del número 25 al 29	28	29%
Del número 30 al 34	20	21%
TOTALES	97	100%

Figura 11. Números o tallas del calzado para niña, dispuestos a adquirir a la Fábrica del Calzado Roxana



12. Disponibilidad para cancelar por un par de zapatos

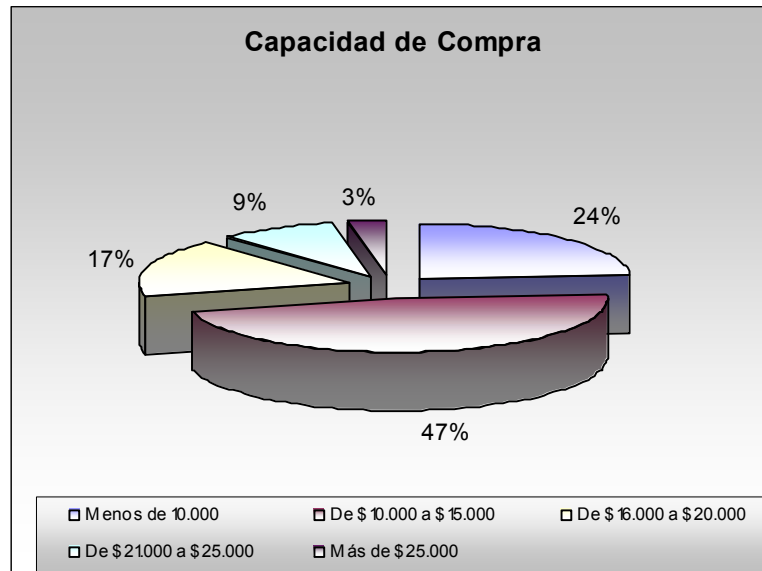
Análisis: El 47% de los comercializadores del calzado para niña en la ciudad de Bucaramanga cancelan entre \$10.000 y \$15.000 por cada par de zapatos para niña, afirmando ellos que hay que comprarlos en esos precios para alcanzar a ganarles algo, teniendo en cuenta a demás los factores o motivos antes de comprar dichos productos; el 24% afirma que pagaría menos de \$10.000 pesos por este calzado; tan solo un 3% cancelaría mas de \$25.000 por el calzado para niña. (Véase Cuadro 12. Figura 12).

Implicación de los datos frente al proyecto: Esto indica que los comercializadores del calzado para niña en la Ciudad de Bucaramanga le dan en cierto grado un valor al factor precio, motivo por el cual la Fábrica de Calzado podría competir en dicho mercado, ya que sus productos cumplen con las exigencias y necesidades de sus clientes tanto actuales como potenciales.

Cuadro 12. Disponibilidad de dinero, para cancelar por un par de zapatos para niña

CONCEPTO	No. Empresas	Porcentaje
Menos de 10.000	23	24%
De \$10.000 a \$15.000	46	47%
De \$16.000 a \$20.000	16	17%
De \$21.000 a \$25.000	9	9%
Más de \$25.000	3	3%
TOTALES	97	100%

Figura 12. Capacidad de dinero para cancelar el calzado para niña en la Ciudad de Bucaramanga



PLAN DE MERCADEO DE LA FABRICA DE CALZADO ROXANA

ENCUESTA A CLIENTES POTENCIALES

Sr. (Sra.). Buenos días, (tardes). Se esta aplicando esta encuesta con el propósito de identificar las necesidades y expectativas de los clientes potenciales de la Fabrica de Calzado Roxana.

Fecha: Día _____ Mes _____ Año _____

INFORMACION GENERAL

NOMBRE O RAZON SOCIAL: _____

No. DE AÑOS EN EL MERCADO: _____

1. ¿Cuáles de las siguientes líneas de calzado su proveedor

Para niña comercializa más?

Calzado Formal _____ (Zapato Cerrado)

Calzado Informal _____ (Sandalias bajas y plataforma)

Otro. Cual? _____

6. ¿Ha tenido últimamente algún inconveniente con

SI _____

NO _____

2. ¿Qué es lo primero que tiene en cuenta proveedor?

Al momento de adquirir el calzado para niña?(una Opción)

Precio _____

Calidad _____

Marca _____

Moda _____

Otro _____

Cual? _____

7. ¿Cuál fue el inconveniente presentado con este

Incumplimiento en lo pactado _____

Mal Servicio _____

Productos mal elaborados _____

No hay innovación en el producto _____

Otro _____

Cual? _____

3. ¿Cuál es la forma de pago que utiliza niña en la Fabrica

Para cancelar sus pedidos?

Antes de 30 días _____

Contado _____

Tarjeta de Crédito _____

Financiación de la Fabrica _____

Otro _____

cantidad compraría

Cual? _____

8. ¿Estaría dispuesto a comprar el calzado para

De Calzado Roxana?

SI _____

NO _____

9. De acuerdo a la respuesta anterior ¿Que

mensualmente?

Menos de 12 pares _____

4. ¿Cuáles son sus proveedores actuales
De calzado?

5. ¿Por cual medio publicitario conoció a su proveedor?
(una Opción)

Prensa _____

Radio _____

comprar en la

Televisión _____

Ferias _____

Volantes _____

Visita asesor comercial _____

Otro. ¿Cuál? _____

De 13 a 24 pares _____

De 25 a 36 pares _____

De 37 a 48 pares _____

Más de 48 pares de zapatos _____

10. ¿Qué estilos le gustaría adquirir?

Zapato cerrado _____

Sandalia sin plataforma _____

Sandalia con plataforma _____

11. ¿Qué número (talla) estaría dispuesto a

Fábrica de Calzado Roxana?

Del número 10 al 14 _____

Del número 15 al 19 _____

Del número 20 al 24 _____

Del número 25 al 29 _____

Del número 30 al 34 _____

12. ¿Cuántos estaría dispuesto a cancelar por
cada par de zapatos?

Menos de \$10.000 _____

\$10.000 a \$15.000 _____

\$16.000 a \$20.000 _____

\$21.000 a \$25.000 _____

Mas de \$25.000 _____

Firma

Agradezco su colaboración