



**PLAN DE MERCADEO  
DISTRISUELAS DE COLOMBIA S.A.**

**IFI – INFORME FINAL DE INVESTIGACION  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO  
Tutor: CARLOS ANDRES LOBO**

**Presentado por:  
JANNETH PAOLA GARCIA  
ANDRES FABIAN CIFUENTES**

## DEDICATORIAS

“Agradezco el apoyo incondicional de mi familia en mi desarrollo y crecimiento profesional, a mis profesores de la especialización por compartir sus conocimientos y experiencias, a mis compañeros porque con las vivencias me aportaron en mi desempeño personal y profesional”

Janneth Paola García

“Agradezco este logro a mi familia, quienes con su apoyo me permitieron alcanzar este objetivo en el avance de mis proyectos profesionales”

Andrés Fabián Cifuentes

## AGRADECIMIENTOS

A la Universidad EAN, por su enfoque de emprendimiento empresarial que nos a permitido generar propuestas innovadoras, creativas y acordes con los requerimientos del mercado.

Al personal administrativo y operativo de Distrisuelas de Colombia que nos compartió información relevante para el análisis y desarrollo del presente Plan de Mercadeo.

A los docentes de la universidad que con sus aportes permitieron un mejor análisis y desarrollo del presente proyecto.

# CONTENIDO

## 1. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

- FORMULACIÓN DEL PROBLEMA
- JUSTIFICACIÓN
- OBJETIVOS
  - OBJETIVO GENERAL
  - OBJETIVOS ESPECIFICOS
- MARCO TEÓRICO
- DISEÑO METODOLÓGICO

## 2. ANÁLISIS SITUACIONAL

### ANÁLISIS INTERNO

#### EMPRESA

- Reseña histórica de la empresa
- Visión y misión
- Objetivos corporativos actuales
- Estrategias corporativas utilizadas en la actualidad
- Análisis del portafolio de productos actuales

#### PRODUCTO

- Análisis de atributos.
- Análisis de las ventajas y beneficios del producto, servicio o de la marca
- Análisis de posicionamiento
- Determinación de la etapa del ciclo de vida
- Objetivos, estrategias y programas de mercadeo utilizados actualmente
- Análisis de los resultados de ventas de los últimos años (Mínimo 3), en cantidades y valores

### ANÁLISIS EXTERNO

#### MERCADO

- Análisis de la estructura del mercado
- Determinación del mercado relevante
- Medición del mercado
- Determinar la tasa de crecimiento del mercado
- Establecer el atractivo del mercado
- Analizar la evolución y tendencia del mercado

## **CONSUMIDOR – USUARIO**

- Determinar el perfil del consumidor o usuario.
- Establecer el centro de compra
- Determinar la rotación de clientes
- Establecer el proceso de compra del producto o servicio analizado.
- Definir la disposición y capacidad de compra de los consumidores o usuario.
- Definir las pautas de compra
- Establecer cuál es la característica determinante en la compra

## **COMPETENCIA**

- Identificación y análisis (Producto, posicionamiento, característica diferencial, estrategias y programas de mercadeo utilizados actualmente) de los competidores directos e indirectos
- Definición del principal competidor
- Análisis de competitividad
- Puntos fuertes y débiles del principal competidor

## **DOFA**

- Definir fortalezas y debilidades del producto, servicio o marca
- Determinar problemas y oportunidades del producto, servicio o marca.
- Diagnóstico: determinar los principales problemas a afrontar y las causas de los mismos

## **3. PLAN DE MERCADEO**

### **OBJETIVOS DEL PLAN**

- Objetivos cuantitativos
- Objetivos cualitativos

### **ESTRATEGIA BÁSICA DE MARKETING**

- Estrategias para estimular la demanda selectiva
- Estrategias para estimular la demanda primaria

## PROGRAMAS DE MARKETING

### PRODUCTO

- Objetivos de producto
- Definir el posicionamiento o reposicionamiento de la marca
- Definir que modificaciones o mejoras se harán a los atributos

### PRECIO

- Objetivos de precio
- Estrategia de precio
- Políticas de descuentos

### DISTRIBUCIÓN

- Objetivos de distribución
- Estrategias
- Plan de Acción

### MEZCLA PROMOCIONAL

- **Venta personal**
  - ↳ Objetivos
  - ↳ Estrategias
  - ↳ Plan de Acción
- **Marketing directo**
  - ↳ Objetivos
  - ↳ Estrategias
  - ↳ Plan de Acción
- **Relaciones públicas**
  - ↳ Objetivos
  - ↳ Estrategias
  - ↳ Plan de Acción

- **Comunicación**

- ↳ Objetivos
- ↳ Estrategias
- ↳ Plan de Acción

- **Merchandising**

- ↳ Objetivos
- ↳ Estrategias
- ↳ Plan de Acción

- **Publicidad**

- ↳ Objetivos
- ↳ Estrategias
- ↳ Plan de Acción

## **EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE MERCADEO**

- **CUADRO DE MANDO INTEGRAL**

## **ANEXOS**

- **PRONÓSTICO DE VENTAS**
- **PLAN DE VENTAS**
- **PRESUPUESTO**
- **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**
- **PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS**

## GLOSARIO

**POLIMERO:** Los polímeros (del Griego: poly: muchos y mero: parte, segmento), son macromoléculas (generalmente orgánicas) formadas por la unión de moléculas más pequeñas llamadas monómeros. El almidón, la celulosa, la seda y el ADN son ejemplos de polímeros naturales, entre los más comunes de estos y entre los polímeros sintéticos encontramos el nailon, el polietileno y la baquelita.

**POLIURETANO:** (PU) es un polímero que se obtiene mediante condensación de bases hidroxílicas combinadas con disocianatos. Los poliuretanos se clasifican en dos grupos, definidos por su estructura química, diferenciados por su comportamiento frente a la temperatura. De esta manera pueden ser de dos tipos: Poliuretanos termoestables o poliuretanos termoplásticos (según si degradan antes de fluir o si fluyen antes de degradarse, respectivamente).

**TR:** Es un elastómero Termoplástico, TERMOPRENE® TR, posee propiedades de los Hules Vulcanizados y de los Polímeros Termoplásticos. Posee la flexibilidad y el nivel de dureza de los Hules Vulcanizados, al igual que los Polímeros Termoplásticos puede transformarse fácilmente en máquinas convencionales, con cortos ciclos de moldeo y es reciclable sin pérdida de propiedades. Es Fuerte, Flexible, Elástico, Termo-moldeable, Versátil, es el único polímero de ingeniería de alto desempeño para un gran espectro de usos finales, en diferentes durezas ( 40° Shore Å2 a 90° Shore Å2) y en el color que el cliente lo solicite. Los principales usos son inyección de Suelas, Insertos para Suelas, artículos domésticos, empaques para llaves de agua, rodamientos para equipos de oficina ligeros, recubrimientos para pieles, bases para alfombras, tapetes convencionales, tapetes anti-fatiga, recubrimiento de cables, conectores y acoplamientos, cables de teléfono, alfombrillas de ratón (pad mouse), mangos y cubiertas de linternas, entre otros.

**SUELA:** Es la parte del zapato que por lo general está formada por una material más resistente que el zapato en sí. Sirve para proteger la planta del pie y proporcionar tracción y mayor fricción para evitar caídas.

Las suelas pueden ser de distintas formas según el zapato, proporcionando características diferentes para cada uno. Un ejemplo claro de esto es un zapato de patinaje, que posee una mayor fricción y, al contrario, en una zapatilla de ballet ésta es más suave.

**HORMA:** Molde con que se fabrica o se da forma a un objeto, especialmente el calzado.

**SINTETICO:** Se aplica al material que se obtiene mediante procedimientos industriales o químicos y que imita una materia natural

**LENGÜETA:** Tira de cuero que llevan algunos zapatos, que sirve para atarlos sin dañar el pie y para reforzar el empeine



**PUNTERA:** Refuerzo en el calzado, en la parte que cubre la punta del pie

**MARQUILLA:** Pieza de plastisol (PVC flexible) utilizada en calzado para ubicar la marca del calzado.

**OJALETE:** Pieza metálica o plásticas utilizadas para pasar los cordones de los zapatos

**ENTRESUELA:** elemento utilizado en la fabricación de calzado masculino, principalmente botas utilizada para dar mayor estructura al calzado y simular la vena del borde de la suela que se ubica manualmente en las botas.

**CAMBRION:** Pieza metálica utilizada para dar mayor estructura al calzado femenino y masculino en la parte central de la suela.

**ODENA:** Material utilizado para dar mayor estructura en la parte inferior de las capelladas.

## RESUMEN

### Integrantes

Andrés Fabián Cifuentes Carreño

Janneth Paola García Mendivelso

### Titulo del Documento

PLAN DE MERCADEO DISTRISUELAS DE COLOMBIA S.A.

### Nombre del Director del Trabajo de Grado:

Carlos Andrés Lobo

### Resumen del Contenido:

El presente documento desarrolla el Plan de Mercadeo para la empresa Distrisuelas de Colombia S.A.

La empresa desarrolla su actividad dentro del campo de insumos para calzado, fabrica y comercializa principalmente suelas de poliuretano y actualmente se encuentra expandiendo su mercado a otros materiales como PVC, TR y ABS, adquiriendo la tecnología necesaria para incursionar en estos segmentos y de esta manera lograr mayor competitividad y aumentar las barreras de entrada a los principales competidores del sector.

El principal interés en el desarrollo del Plan de Mercadeo radica en el direccionamiento y orientación del nuevo rumbo de la compañía hacia un crecimiento claro, que permita disminuir los niveles de incertidumbre, ya que la empresa se encuentra en una etapa crecimiento y de toma de decisiones que pueden generar muchos cambios y que podrían ser equivocados y constituirse en una amenaza para la posición actual de la compañía frente al mercado.

## **ABSTRACT**

### **Members**

Andrés Fabián Cifuentes Carreño

Janneth Paola García Mendivelso

### **Title of the Work**

MARKETING PLAN DISTRISUELAS DE COLOMBIA S.A.

### **Nombre del Director del Trabajo de Grado:**

Carlos Andrés Lobo

### **Resumen del Contenido:**

This document develops Marketing Plan for the company Distrisuelas de Colombia S.A.

The company operates in the field of materials for footwear, mainly manufactures and distributes polyurethane soles and is currently expanding its market to other materials such as PVC, TR and ABS, acquiring the technology to venture into these segments and thus become more competitive and increase the barriers to entry to the main competitors in the industry.

The main interest in the development of marketing plan lies in addressing and orientation of the new direction of the company into a clear growth, allowing lower levels of uncertainty, as the company is in a growth stage and decision making that can generate a lot of changes that could be wrong and become a threat to the current position of the company versus the market.

## INTRODUCCIÓN

Distrisuelas de Colombia es una empresa que fabrica y comercializa insumos para calzado principalmente suelas de poliuretano y otros materiales como PVC, TR y ABS.

Adicionalmente desarrolla otros productos complementarios de la industria del calzado como son cremas protectoras de cuero, marquillas para personalizar los productos de los clientes, apliques para capellada, punteras y desvanecedores de punteras para el segmento de seguridad industrial. Actualmente busca expandir su actividad a nuevos mercados incursionando en la fabricación de calzado aprovechando la experiencia en el sector por tradición familiar.

La empresa también busca optimizar la tecnología adquirida desarrollando productos relacionados con el sector de calzado y otros productos fabricados principalmente con procesos de inyección de plásticos, esto con el fin de optimizar los recursos humanos y financieros en bajas temporadas de consumo en el segmento de calzado.

Debido a los diferentes cambios en la compañía y a su continuo crecimiento se busca dar un mayor direccionamiento a la empresa por medio del plan de mercadeo en donde inicialmente se realiza un análisis de la posición actual de la empresa, las estrategias actuales y las proyecciones a futuro, posteriormente se realiza un análisis de la posición actual de la compañía por medio de matrices, mapas mentales y cuadros sinópticos que nos sirven como herramienta para analizar la información obtenida.

Finalmente se plantean las estrategias que permitan tener un mejor direccionamiento de la empresa y un crecimiento sólido a futuro.

# 1. PLANTEAMIENTO DEL PROYECTO

## FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Cuál es el direccionamiento estratégico de mercadeo que debe realizar la empresa DISTRISUELAS DE COLOMBIA S.A. que permita su fortalecimiento a nivel nacional?

## JUSTIFICACIÓN

El principal interés en el desarrollo del plan estratégico de mercadeo para la empresa DISTRISUELAS DE COLOMBIA S.A., radica en el direccionamiento y orientación del nuevo rumbo de la compañía hacia un crecimiento claro, que permita disminuir los niveles de incertidumbre, ya que la empresa se encuentra en una etapa de toma de decisiones que pueden generar muchos cambios y que podrían ser equivocados y constituirse en una amenaza para la posición actual de la compañía frente al mercado.

Actualmente trabajo en la compañía como diseñadora Industrial y he detectado la oportunidad de introducir el área de mercadeo en la empresa ya que el departamento no existe y se observan oportunidades de crecimiento en esta área, por lo cual se hace evidente la necesidad de desarrollar estrategias de mercadeo eficientes que se ajusten a las necesidades y al rápido crecimiento de la empresa dentro del sector.

Desde mi perspectiva como diseñadora industrial, y en curso, especialista en mercadeo se busca generar espacios de interacción entre el Diseño Industrial y el Mercadeo como disciplinas aparentemente lejanas pero que se acercan por medio de la Gestión de Diseño, en donde se encuentran muchos elementos en común, como el enfoque al cliente, la satisfacción de las necesidades, la innovación, la competitividad, la investigación de mercados como herramienta para la identificación de las necesidades y la cultura organizacional entre otros aspectos, lo cual evidencia la importancia del carácter interdisciplinar en la construcción del conocimiento por medio de la investigación de los factores que actualmente afectan al mercado de las PYMES de manera significativa, y la forma como el mercadeo como disciplina puede aportar de manera determinante en el desarrollo de estrategias que conlleven al desarrollo local, regional y global.

## OBJETIVO GENERAL

Desarrollar el Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa DISTRISUELAS DE COLOMBIA S.A. que conlleve al fortalecimiento de la misma a nivel nacional, convirtiéndose en una fuente de empleo sostenible y rentable.

## OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Revisar las estrategias de mercadeo actuales que ya se han implementado o que se encuentran en curso con el fin de tenerlas presentes al momento del planteamiento de las nuevas estrategias de mercadeo propuestas.
- Conocer las variables externas que pueden afectar el desarrollo de la compañía.
- Lograr un adecuado direccionamiento que permita lograr un crecimiento sostenible y rentable.
- Evaluar los diferentes segmentos del mercado en los cuales participa la empresa para conocer las variables que se deben tener en cuenta para el mantenimiento e incursión en nuevos segmentos.
- Generar los Indicadores de gestión que permitan la evaluación del plan de mercadeo.

## MARCO TEÓRICO

Distrisuelas de Colombia S.A. es una empresa fabricante de insumos para calzado creada hace 10 años, Inició como una empresa comercializadora de insumos para calzado, principalmente de suelas de poliuretano, después de varios años y continuo crecimiento adquirió una máquina para la fabricación de las suelas, ha continuado creciendo incursionando en nuevos nichos de mercado, como el de plantillas de poliuretano actualmente ha incursionado en el mercado de suelas de TR y PVC, para lo cual ha adquirido maquinaria e instalaciones que permitan adecuar los nuevos procesos existentes en la empresa.

Adicionalmente la empresa comercializa otros insumos complementarios como son pegantes y cremas como parte de un kit dirigido específicamente a uno de los clientes más representativos de la compañía.

En cuanto al sector de Calzado en Colombia, se ha encontrado que según la Cámara de Comercio a nivel nacional, existen más de 3.650 empresas registradas que en esencia son los clientes potenciales para la compañía.

En el sector del calzado en Colombia los avances tecnológicos son de gran importancia para la innovación continua y son parte de las tendencias en desarrollos y avances productivos que las empresas líderes a nivel mundial han desarrollado.

### SUELA

La suela es la parte del zapato que por lo general está formado por una material más resistente que el zapato en sí. Sirve para proteger la planta del pie y proporcionar tracción y mayor fricción para evitar caídas.

Las suelas pueden ser de distintas formas según el zapato, proporcionando características diferentes para cada uno. Un ejemplo claro de esto es un zapato de patinaje, que posee una mayor fricción y, al contrario, en una zapatilla de ballet ésta es más suave.

## CLASIFICACIÓN POR TIPO DE MATERIAL

Las suelas se pueden clasificar según el material del que estén hechas:

- **Suelas de PVC** son las suelas cuyo material está compuesto básicamente por Resina de Policloruro de Vinilo (PVC) y DOP Di-Octilphtalte. Son suelas relativamente pesadas comparadas con las suelas elaboradas en otros materiales.
- **Suelas de Poliuretano (PU)** son las suelas cuyo material está compuesto por la mezcla de dos componentes, el Polioli e Isocianato además de un reactivo. Este material es ligero por lo que muchas veces se selecciona este material para suelas de dama que tienen plataforma o tacones altos.
- **Suelas de Caucho o Hule** Son suelas fabricadas con hule vulcanizado, por lo que son muy resistentes y pesadas, son muy resistentes a la Abrasión.
- **Suelas de Goma termoplástica (TR):** posee propiedades de los Hules Vulcanizados y de los Polímeros Termoplásticos. Posee la flexibilidad y el nivel de dureza de los Hules Vulcanizados, al igual que los Polímeros Termoplásticos puede transformarse fácilmente en máquinas convencionales, con cortos ciclos de moldeo y es reciclable sin pérdida de propiedades. Es Fuerte, Flexible, Elástico, Termo-moldeable, Versátil, es el único polímero de ingeniería de alto desempeño para un gran espectro de usos finales, en diferentes durezas ( 40° Shore Å2 a 90° Shore Å2) y en el color que el cliente lo solicite.
- **Suelas de EVA** Están fabricadas de "Etilen Vinil Acetate", es muy ligero de peso, pero no tiene un buen acabado.
- **Suelas de TPU** son fabricadas por moldeo por inyección a partir de poliuretano termoplástico, la suela tiene la propiedad de ser muy resistente a la abrasión, tiene mayor duración que las suelas de caucho, mejor propiedad de resiliencia, permite mayor comodidad al caminar, además de tener muy buenos acabados brillantes y mates.
- **Suelas de Cuero** Estas son elaboradas a partir del cuero del ganado vacuno, se utilizan principalmente para calzado formal de fabricación tradicional.
- **Suelas en Materiales Expandidos** Estas suelas están compuestas de P.V.C o T.R., difieren en que tienen uno o varios componentes que permiten expandir estos materiales (como el Spancel, o Celogen) y de ese modo la suela pesa menos, en algunos casos se disminuye la resistencia a la abrasión.

## FABRICACIÓN

Existen varios procesos para la fabricación de las mismas, pueden ser inyectadas o moldeadas en una máquina de compresión. En la mayoría de los casos la materia prima esta granulada y es fundida a temperaturas entre los 100 °C y 170 °C para luego ser estampada en moldes fabricados con aluminio, acero, Zamac o pasta con el diseño negativo de la suela.

## DISEÑO METODOLÓGICO

- Realizar el análisis de la situación actual teniendo en cuenta los factores internos y externos.
- Investigar las estrategias de mercadeo que se han implementado en la compañía en las diferentes etapas para plantear de manera coherente las nuevas estrategias propuestas.
- Definición de la posición estratégica de la empresa por medio de herramientas de gestión
- Analizar la información recopilada.
- Realizar un diagnóstico con base en la información encontrada.
- Planteamiento del Plan de Mercadeo



# 1. ANÁLISIS SITUACIONAL

## ANÁLISIS INTERNO

### EMPRESA

#### ▪ **Reseña histórica de la empresa**

Distrisuelas de Colombia S.A. es una compañía con 10 años de experiencia en el sector del calzado, inicia como una empresa comercializadora de insumos para el calzado y en el año 2001 incursiona en la fabricación de suelas de poliuretano adquiriendo 2 máquinas para tal fin. Constantemente ha estado evolucionando y creciendo para desarrollar productos de la mejor calidad y cuenta con un personal altamente calificado en la inyección de suelas y plantillas.

Adicionalmente cuenta con la marca Megainsumos, que maneja principalmente productos complementarios de la industria del calzado como son insumos como pegantes y productos desarrollados a partir de los residuos del proceso de producción de suelas y plantillas.

En la actualidad cuenta con la colaboración de expertos en poliuretano, principalmente con H & S en la parte química y por la empresa VIVA DE ITALIA en la parte mecánica.

La empresa cuenta con la tecnología y los conocimientos en las distintas partes del proceso de fabricación. Tecnología que permite la exactitud en la dosificación de los componentes de manera automática y los mejores acabados en pintura y terminado. Logrando así una consistencia en las propiedades del producto.

#### ▪ **Distrisuelas de Colombia en la Actualidad:**

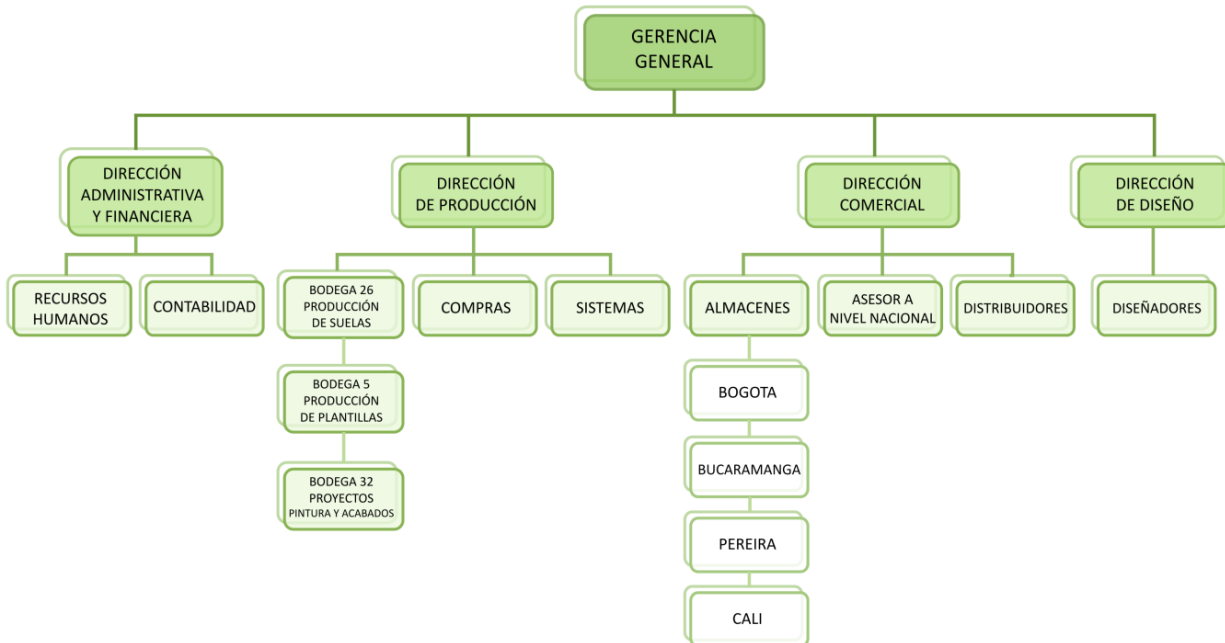
- ✓ Genera más de 50 empleos directos.
- ✓ Cuenta con 3 plantas de producción para la fabricación de sus productos.
- ✓ Fabrica anualmente alrededor de 2 millones de pares de suelas.
- ✓ Es una de las más grandes empresas productoras de suelas de poliuretano con 4 almacenes directos de fábrica distribuidos en 4 ciudades del país.
- ✓ La empresa cuenta con clientes de gran trayectoria a nivel nacional en el sector de calzado como son Croydon, Vélez, Arturo Calle, Calzado Smith, Calzado Caprino, Calzado Livorno, Calzado Gonzo y Calzado Jovical, Calzado Rómulo, entre otros.
- ✓ Exporta sus productos a Ecuador y cuenta con un punto de comercialización y distribución en dicho país.

▪ Ubicación de la fábrica



Zona Industrial - Fontibón El Refugio - Bogotá D.C.

▪ Organigrama



## ▪ Misión y Visión

**Misión:** Desarrollar, fabricar y comercializar productos del sector de calzado adaptados a las necesidades de los fabricantes, con alta calidad, precios justos y excelente servicio.

**Visión:** Nos convertiremos en la Empresa más ágil e innovadora en la fabricación de suelas para calzado diferenciándonos por nuestra tecnología de punta. Integraremos a nuestros clientes, proveedores y técnicos en un gran enlace de comunicación que nos permita obtener la mayor información para fortalecer la calidad de nuestros productos.

## ▪ Objetivos corporativos actuales

- ✓ En el año 2013 se realizarán grandes inversiones en instalaciones, esto con el fin de mejorar la capacidad productiva de la empresa, ya que actualmente se están realizando todas las adecuaciones para pasar de 4 a 2 bodegas para la fabricación de los productos, de esta manera se busca mejorar el flujo de producción y de esta manera continuar mejorando la atención a los clientes en cuanto a la oportuna entrega de los pedidos.
- ✓ En cuanto a la normatividad y políticas de medio ambiente la empresa busca mejorar las condiciones ambientales a nivel interno y externo.
- ✓ Se están desarrollando unidades de negocio por líneas de producto con el fin de agilizar los procesos de gestión y dar oportuna respuesta a los inconvenientes que se presentan.
- ✓ Diferenciar los canales de ventas según los segmentos de clientes según sean PYMES o grandes empresas.

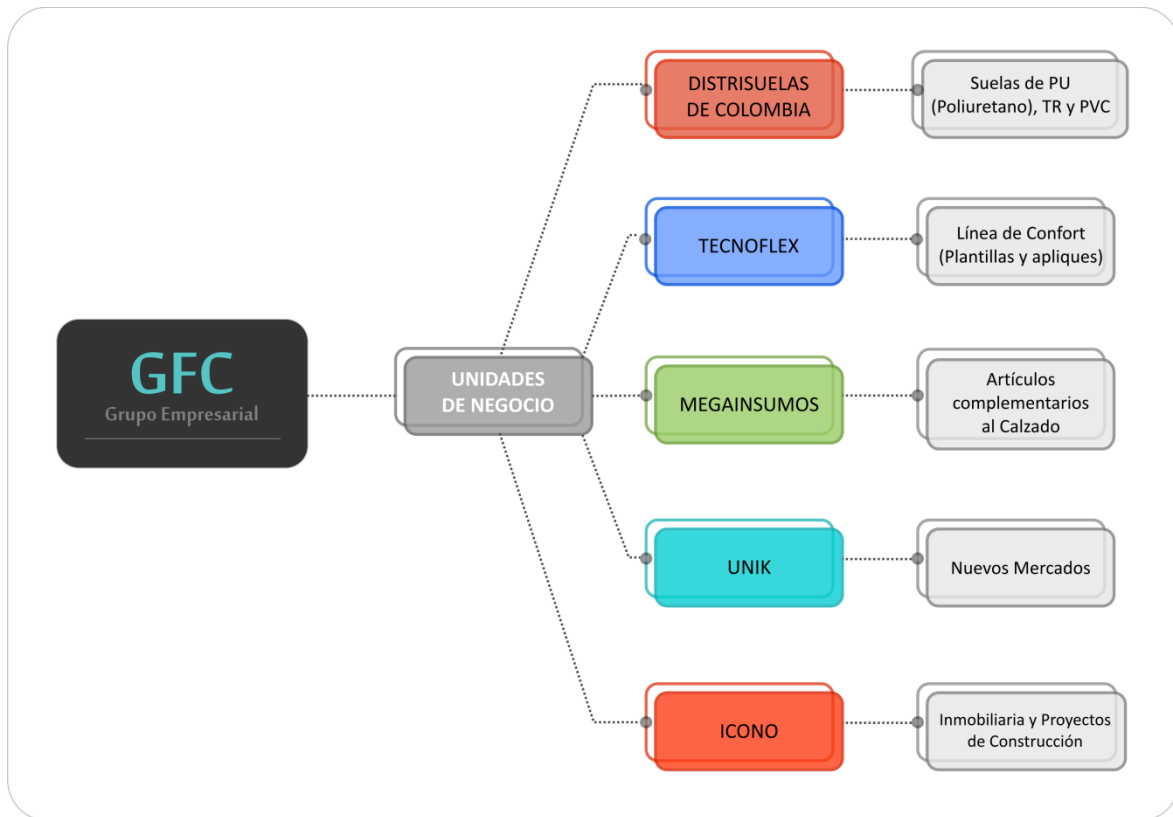
## ▪ Estrategias corporativas utilizadas en la actualidad

- ✓ Desarrollar productos con mayor valor agregado que contrarresten las estrategias de copia frecuente de los productos de la compañía.
- ✓ Mejorar la estructura de los canales de ventas existentes, para ello se están implementando mayores controles de la información con el fin de que sean cada vez más eficientes, adicionalmente se busca la especialización de los canales por segmentos de clientes, los puntos de venta en las diferentes ciudades tendrán mayor cobertura a las ciudades contiguas para mejorar el servicio a los distribuidores y fabricantes.
- ✓ Fortalecer el canal de distribuidores, para ellos se está mejorando el servicio al cliente y se está mejorando la estructura de precios con descuentos por volumen y pronto pago, lo cual permite fidelizar y aumentar la frecuencia de compra.

- ✓ Continuar fortaleciendo el departamento de diseño, con un enfoque de personalización de los proyectos a los clientes y el desarrollo de dos colecciones al año como apoyo a la oferta general que se presenta a los clientes.

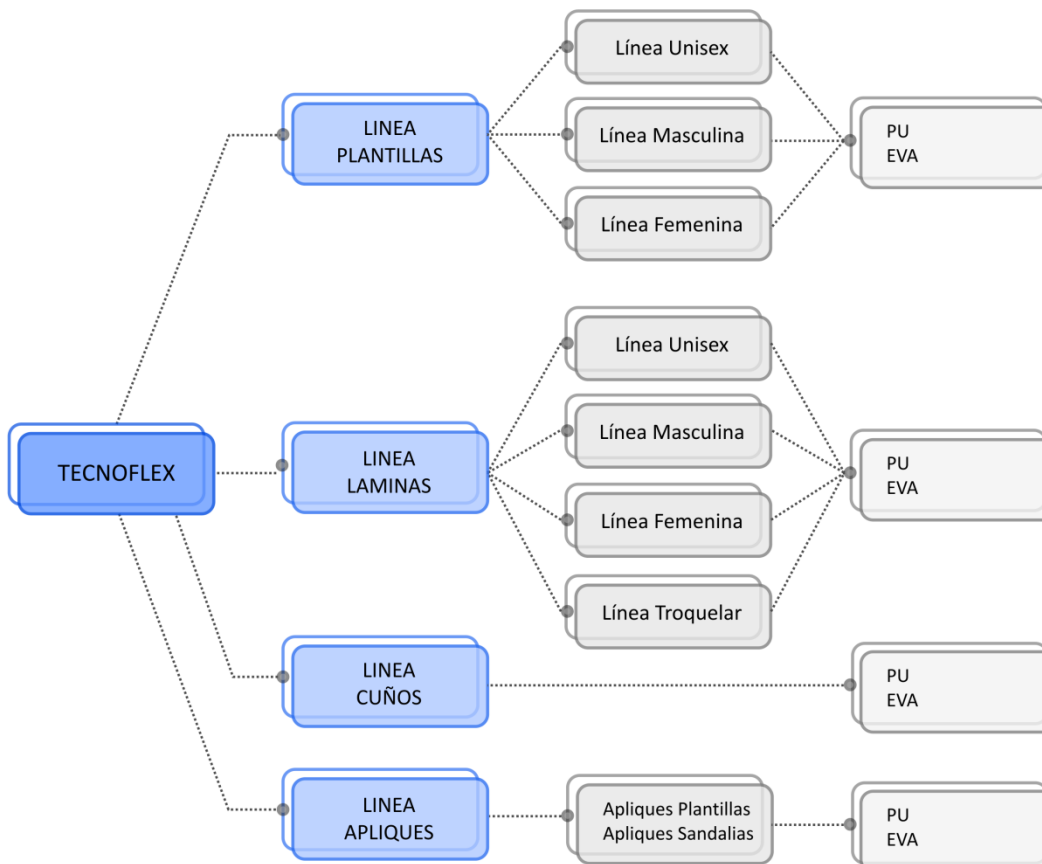
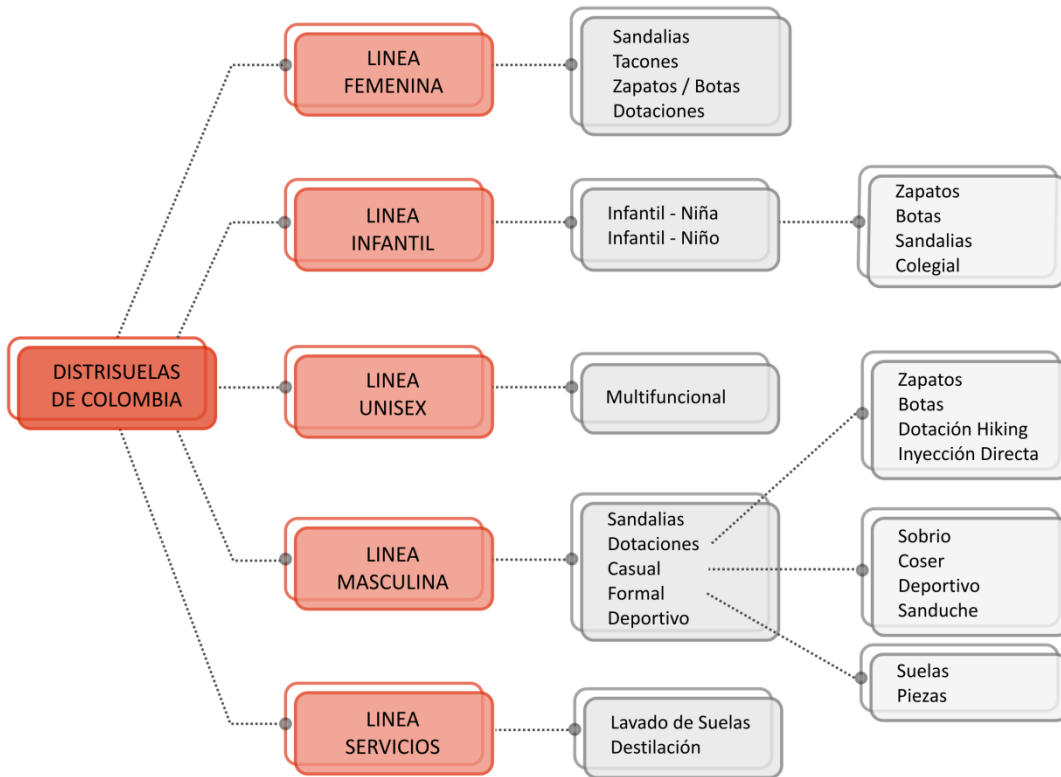
- **Análisis del portafolio de productos actuales**

A partir de Marzo del 2011 se ha venido realizando la estructuración del portafolio de productos de la empresa, en primer lugar se realizó la división por líneas de productos, posteriormente se clasificaron los productos por unidades de negocio ya que se busca el soporte individual de cada unidad de negocios en términos financieros y administrativos.

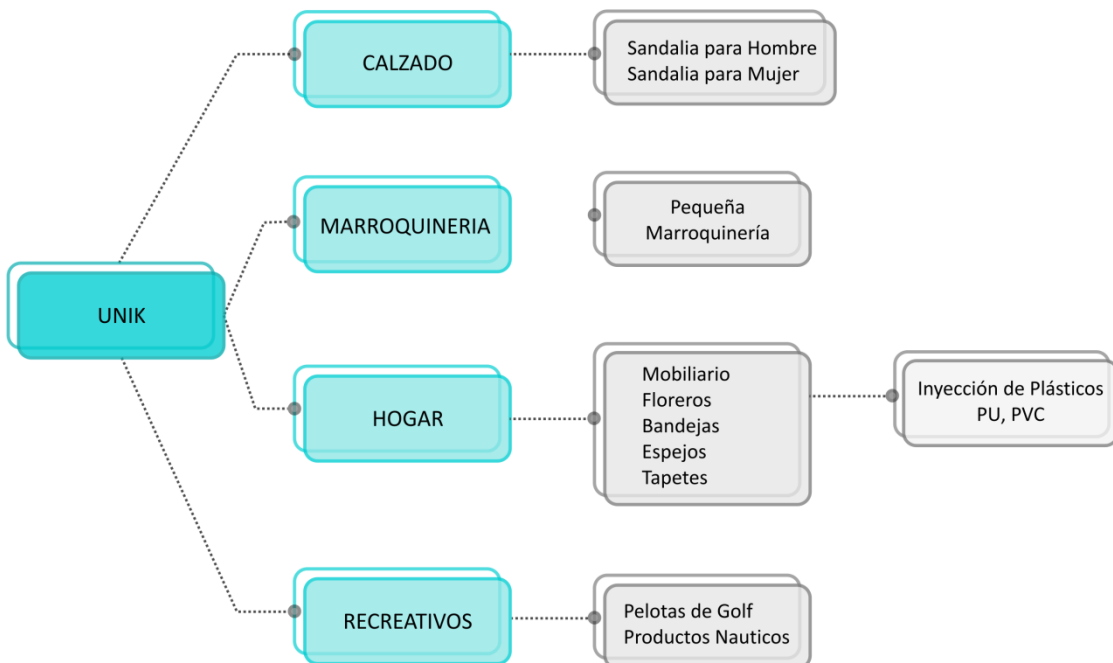
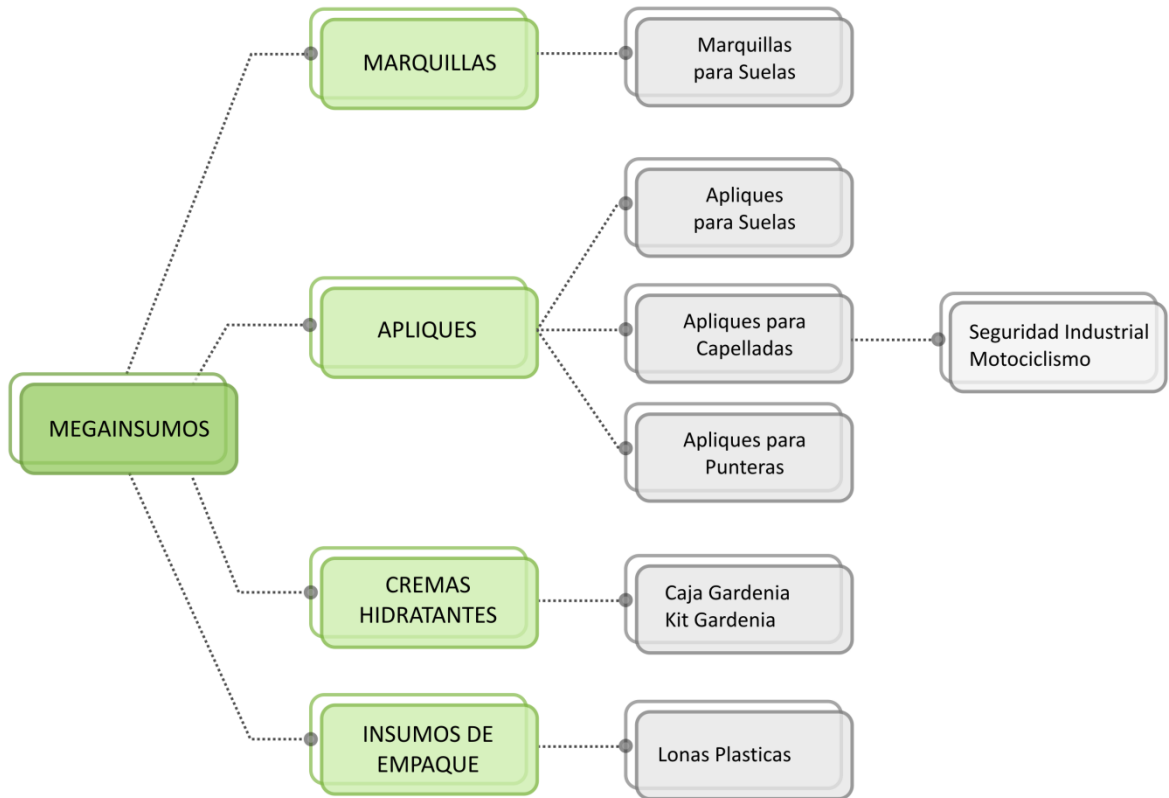


La compañía busca convertirse en un grupo empresarial, no solamente abarcando los productos de poliuretano sino también otro tipo de productos del sector plástico, esto se ha llevado a cabo con el fin de responder a las necesidades del sector de calzado, ya que cada vez se ofrecen en el mercado más productos complementarios que faciliten a los fabricantes de calzado la compra de insumos en un solo punto de venta.

Respondiendo a estas necesidades la empresa comenzó a expandir la oferta de productos presentando la línea Confort (Plantillas y Apliques), con la marca Tecnoflex, esta línea ha crecido en ventas considerable pasando del año 2011 al 2012 de una participación del 10% a una participación del 40% de los productos de la compañía, con clientes como Croydon, Cueros Vélez y Baena Mora (Arturo Calle).



Gracias al éxito en la ampliación del portafolio de productos la empresa y a los requerimientos de los clientes se desarrolla la marca Megainsumos que ofrece una variedad de productos complementarios a las suelas y plantillas.

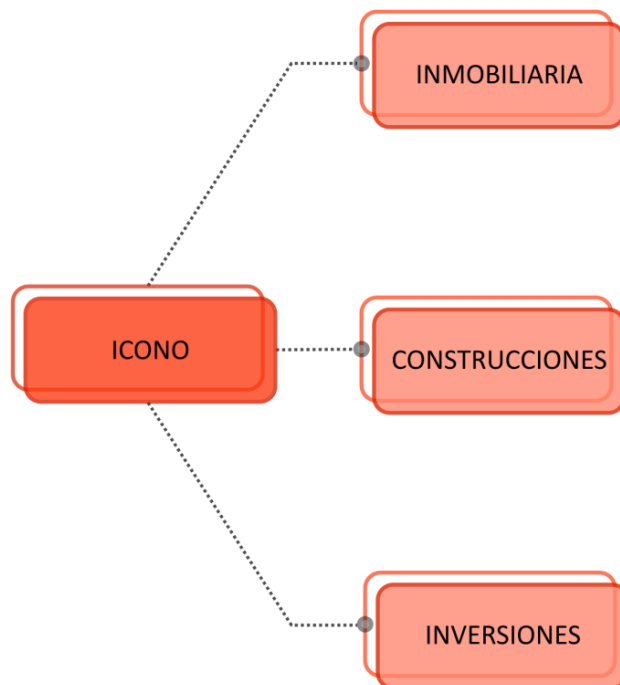


La empresa de la familia Calderón es una empresa con tradición en el sector de calzado, iniciaron su historia en el sector con la fabricación de botas de seguridad industrial, convirtiéndose en una de las empresas más grandes de este segmento de mercado a nivel nacional, la empresa cuyo nombre es CALZADO JOVICAL S.A. y lleva las iniciales del nombre de su propietario José Vicente Calderón.

Con el fin aprovechar la experiencia familiar en el sector de calzado y de responder a cambios en el mercado se decide incursionar en el segmento con la marca Unik que está definida como una marca sombrilla a diferentes tipos de productos complementarios a adicionales al sector de calzado.

El desarrollo de productos de la marca Unik también es una respuesta a los problemas de residuos de la empresa propia y de las empresas clientes, ya que en la fabricación de botas se generan grandes volúmenes de cueros y en la fabricación de suelas y plantillas se generan residuos de poliuretano en diferentes composiciones, por lo anterior se inicia el desarrollo de productos de marroquinería y productos de hogar como butacos y sillas desarrollados a partir de los residuos de poliuretano.

La marca Unik también abarca otro tipo de productos del sector plástico con el fin de aprovechar la capacidad instalada en maquinaria y equipos ya que se cuenta con máquinas para inyección de PU (Poliuretano), PVC y TR (Elastómero Termoplástico).



La Unidad de negocio Icono está enfocada al sector inmobiliario y de construcción, al igual que las demás unidades de negocio operan desde la misma compañía.

La estructuración del portafolio de productos de la empresa nos permite realizar una clasificación de los productos y proyectos en curso para después evaluar la rentabilidad de cada una de las unidades de negocio, así como también de las líneas de producto de cada una de las unidades.

De esta manera se ha logrado establecer cuáles son las líneas de producto más rentables, en el caso de la unidad Distrisuelas de Colombia, las unidades más rentables para la compañía son las suelas de dotación en la línea masculina y las suelas de sandalia para la línea femenina, cada uno de estos segmentos tiene un comportamiento diferente en el mercado, mientras el mercado de las dotaciones está más enfocado al cumplimiento de parámetros técnicos, se requiere tener la capacidad de producir volúmenes altos de producción para atender la demanda del mercado, por otro lado el mercado de las sandalias se desarrolla teniendo en cuenta las tendencias de la moda, en cuanto a colores, formas, estilos y acabados.

La unidad de negocio Tecnoflex, ha tenido un alto crecimiento en los últimos tres años, principalmente porque han ingresado clientes que requieren altos volúmenes de producción teniendo una menor rentabilidad, por otro lado hay clientes más exclusivos, con menos volúmenes de producción y mayores niveles de rentabilidad, el segmento de confort tiene grandes oportunidades de desarrollo ya que la capacidad productiva de la empresa permite desarrollar productos con alto valor agregado, con un alto estándar de calidad y a precios competitivos.

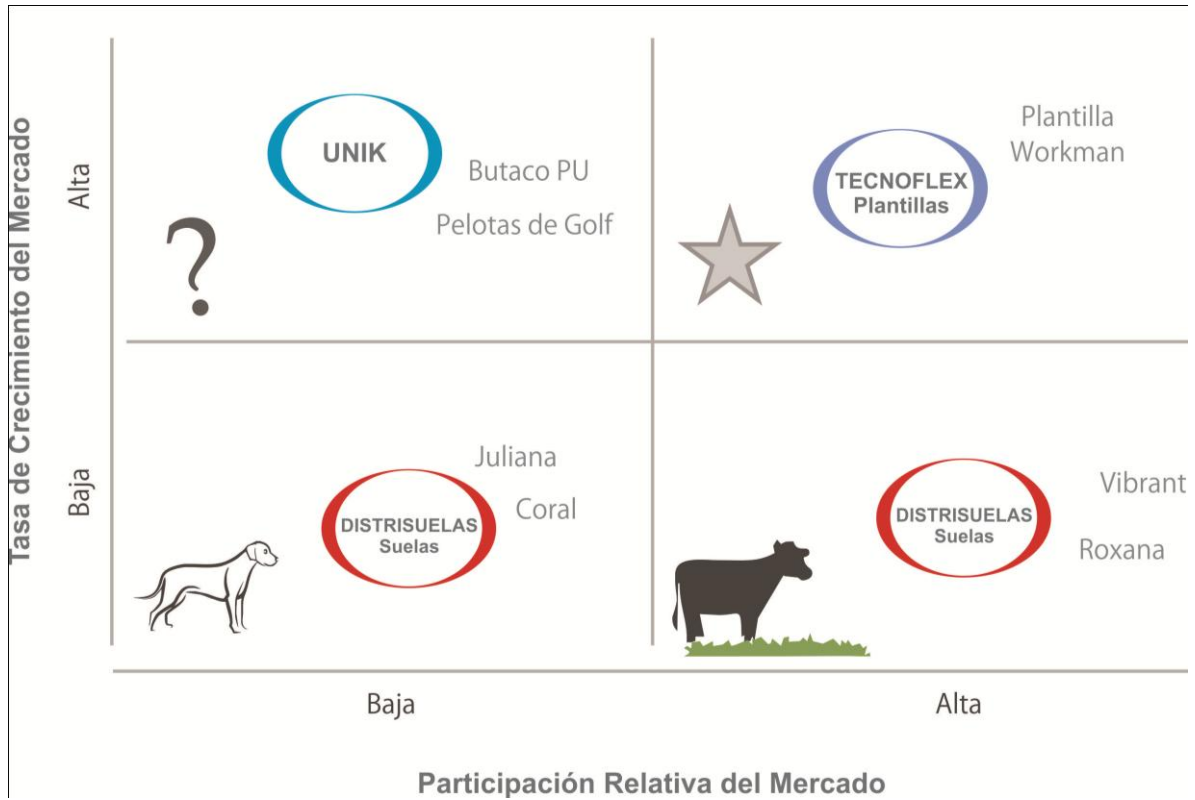
La unidad de negocio de Megainsumos también presenta un gran potencial ya que algunos productos dependen directamente de la producción de las suelas y plantillas como es el caso de las marquillas, los apliques y las kits de cremas hidratantes para cuero.

La unidad de negocio Unik, presenta una alternativa para el desarrollo de nuevos mercados, el calzado ya sea de dotación o calzado casual se presenta durante temporadas del año y existen temporadas de baja producción, lo que se busca con la apertura de nuevos mercados es el aprovechamiento de la capacidad industrial de la empresa y su recurso humano, con el fin de tener producción durante todo el año.

El plan de mercadeo se desarrolla enfocado a las unidades de negocio que pertenecen al sector de calzado, la unidad de negocio de Icono presenta una estructura diferente según e enfoque de la compañía por lo cual no será profundizado en el presente documento.



▪ Matriz Boston Consulting Group



**PRODUCTOS INCOGNITO:** En la compañía se han desarrollado productos como alternativa para la reducción de residuos generados durante el proceso de producción de Suelas y plantillas de Poliuretano, algunos de los productos es el butaco Marpú y las pelotas de golf Titán, los floreros también cuentan con moldes para la fabricación, estos últimos son fabricados con PU de la primera producción.

Para la producción de los productos ya se cuenta con los moldes, se requiere tener unos parámetros definidos dentro de la producción con el fin de que puedan ser fabricados, adicionalmente se requiere mayores esfuerzos de mercadeo para que pueda ser presentados en el mercado. Se han ubicado como productos incognitos ya que aunque cuentan con las pruebas de producto, todavía no se tiene total certeza de la aceptación en el mercado.



**PRODUCTOS ESTRELLA:** La unidad de negocio Tecnoflex ha presentado una tasa de crecimiento alto con relación a las demás unidades de negocio, uno de los productos de mayores ventas es la plantilla Workman que ha pasado de unas ventas del 38% en el año 2011 a un crecimiento en ventas del 58% en el año 2012.

<b>TECNOFLEX (Línea Plantillas)</b>			
<b>Almacén</b>	<b>Valores</b>	<b>Unidades</b>	<b>Porcentaje</b>
PLANTILLA WORKMAN	1.084.271.334	808.446	57,6%
PLANTILLA CROYDON	315.956.890	155.052	16,8%
PLANTILLA HOMBRE	227.372.882	182.645	12,1%
OTRAS REFERENCIAS	254.155.133	207.005	13,5%
<b>TOTAL</b>	<b>1.881.756.239</b>	<b>1.353.148</b>	<b>100%</b>

**PRODUCTOS VACA:** En la unidad de negocio de Distrisuelas las suelas de mayor porcentaje de ventas durante el año 2012 tanto en la línea femenina como la línea masculina son las referencias Roxana (línea femenina) y Vibrant (línea masculina), adicionalmente estas referencias han mantenido los volúmenes de ventas más altos durante varios años y por las ventas de dichas referencias y sus porcentajes de rentabilidad se ha tenido el capital para incursionar en nuevas líneas de producto como la línea confort y nuevos estilos de la línea femenina y masculina.

<b>DISTRISUELAS (Línea Suelas)</b>			
<b>Referencia de mas ventas</b>	<b>Valores</b>	<b>Unidades</b>	<b>Porcentaje</b>
ROXANA	1.492.414.800	216.292	17,2%
VIBRANT	1.987.358.663	379.116	36,0%

**PRODUCTOS PERRO:** En la unidad de negocio de Distrisuelas las suelas de menor porcentaje de ventas durante el año 2012 tanto en la línea femenina como la línea masculina son las referencias Juliana (línea femenina) y Coral (línea masculina), tienen la menor participación en ventas y no tienen aportes a la rentabilidad de la compañía.

<b>DISTRISUELAS (Línea Suelas)</b>			
<b>Referencia de menos ventas</b>	<b>Valores</b>	<b>Unidades</b>	<b>Porcentaje</b>
JULIANA	6.900	1	0,00008%
CORAL	5.600	1	0,00009%

Para la realización de la matriz BCG se tuvo en cuenta la participación en ventas de los productos y su crecimiento con relación a años anteriores, así como también la rentabilidad y recursos requeridos.

De acuerdo al análisis realizado al portafolio de productos de la compañía por unidades de negocio y por líneas de producto, se ha podido establecer que la unidad que aporta mayor rentabilidad a la compañía es Distrisuelas con una mínima cantidad de referencias logra el manejo de volúmenes altos de producción y alta rentabilidad, por lo cual es importante enfocar mayores recursos de mercadeo al fortalecimiento del posicionamiento de la unidad y a toda la estructura comercial a nivel nacional y clientes internacionales.

La unidad de negocios Tecnoflex es una unidad con mayor crecimiento en ventas en un periodo de tiempo corto (4 años) esto se debe principalmente a que se atienden clientes que requieren altos volúmenes de producción principalmente para calzado deportivo y dotaciones, sin embargo, la rentabilidad de dichos clientes no es muy significativa por lo cual resulta más rentable atender a los clientes de calzado casual, con menos volúmenes y menos requerimientos logísticos.

La línea de confort es una línea con gran potencial comercial ya que es un producto complementario y muy utilizado en la elaboración de calzado de todos los estilos, se requiere darle mayor énfasis tanto en las ferias como en las actividades comerciales.

La unidad de negocios de Megainsumos es una unidad que se fortalece cada día más ya que también maneja productos complementarios a las suelas y se ofrecen paquetes integrales de producto. El enfoque principal es a la línea de seguridad industrial que maneja mayores volúmenes de producción.

La unidad de Negocio Unik abarca la mayor parte de proyectos de la compañía, en el área de calzado por tradición y reconocimiento familiar se tienen posibilidades en la comercialización de los productos y es complementario a la actividad actual de la empresa, los demás proyectos de la empresa están enfocados a nuevos mercados diferentes a la actividad de Distrisuelas lo cual implica que se requiere investigar estos nichos de mercado y establecer los canales de comercialización con el fin de que puedan ser fabricados y convertidos en productos.

## PRODUCTO

- **Análisis de las ventajas y beneficios del producto, servicio o de la marca**

ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	BENEFICIOS
<b>Fórmula o núcleo</b>	La empresa está enfocada a desarrollar y fabricar suelas de diferentes materiales principalmente poliuretano, adicionalmente la empresa está incursionando en nuevos mercados con la fabricación de suelas en PVC y TR. Dentro del Polímero PU existen varias composiciones que son: Líneal, plataforma y morbido, que definen tipologías de productos diferentes.		La utilización de suelas de poliuretano presenta un beneficio ya que permite mayor confort en el calzado y tiene Resiliencia, es decir, que conserva las características formales por más tiempo.
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>*Se desarrollan suelas que cumplen con los requerimientos técnicos definidos por los estándares normativos</li> <li>*Factores Ergonómicos</li> <li>*Factores Ambientales</li> <li>*Trazabilidad</li> <li>* Desarrollo de Diseños personalizados</li> <li>* Durabilidad en el producto</li> </ul>		Se cuenta con un laboratorio de materiales adaptado para realizar las pruebas de producto, de esta manera se garantiza el cumplimiento de las normas y estándares técnicos.
<b>Marca Estrategia-Imagen</b>	* Reconocimiento de la marca por tradición familiar, por lo cual la empresa tiene una buena Imagen de marca con las empresas de calzado de tradición.	La imagen de la empresa tiene una trayectoria, lo cual le ha permitido tener un posición y reconocimiento en el mercado.	
<b>Empaque-Diseño</b>	Protección de seguridad y transporte		El empaque se utiliza principalmente para la protección del producto, para ello se ubican las suelas dentro de lonas plásticas y se llevan directamente al cliente.

ATRIBUTOS	DESCRIPCIÓN	VENTAJAS	BENEFICIOS
<b>Surtido</b>	Hay variedad de surtido en las diferentes líneas de productos, adicionalmente se ofrecen productos complementarios para vender paquetes integrales de productos	Tener más opciones al momento de elegir las suelas en el desarrollo de proyectos de calzado, es una ventaja, ya que se tienen más opciones con el mismo proveedor.	
<b>Servicio</b>	Valor agregado que le damos a nuestros clientes los cuales resaltan unas características especiales como son: marcaciones especiales según el cliente y ajustes en las suelas de acuerdo a las condiciones actuales		Proyectos personalizados acorde con las necesidades específicas de cada cliente. Se presentan a los clientes referentes de producto de diferentes países, con el fin de mostrar las tendencias y nuevas aplicaciones. Se verifican las condiciones físicas de las instalaciones en las cuales se almacenan los productos, por medio de instrumentos especializados para tal fin.
<b>Garantía</b>	Políticas de garantía claras, se establecen los tiempos de garantía para suelas y producto terminado (zapatos)		Tener claridad en los tiempos de garantía establecidos evita inconvenientes al momento de realizar una devolución
<b>Precio</b>	Poliuretano: Mayor durabilidad, mayor calidad y mayor precio. TR y PVC: Menos especificaciones técnicas y menor precio del producto. Con relación a la competencia los precios son más altos, sin embargo, los clientes están dispuestos a comprarlo por la calidad del producto.		El precio de los productos está dentro del rango aceptado por los clientes.

El concepto de la matriz es la diferenciación entre los conceptos ventaja y beneficio del producto, la ventaja describe como se puede usar una característica o como puede ayudar al comprador y el beneficio describe como una característica satisface una necesidad explícita expresada por el comprador, para esta matriz si una característica es una ventaja entonces no es un beneficio y si es un beneficio entonces no es una ventaja..

## ▪ **Análisis de posicionamiento**

- Las empresas competidoras visualizan a Distrisuelas de Colombia como una empresa sólida, fuerte, con una gran estructura de fabricación y comercialización. Distrisuelas de Colombia se ha distinguido por ser una empresa innovadora que presenta al mercado productos con valor agregado, esto ha sido posible gracias a las alianzas con empresas del sector con amplia trayectoria en el desarrollo de productos que están constantemente actualizadas como es el caso de Matrizeria Polaco y Matrizeria Metaltaga, empresas brasileras que desarrollan productos en diferentes países de latinoamérica y que cuentan con la experiencia en todos los aspectos técnicos del calzado y permanecen constantemente actualizados en cuanto a tendencias y procesos con nuevas tecnologías que permitan desarrollar los productos de manera industrializada.

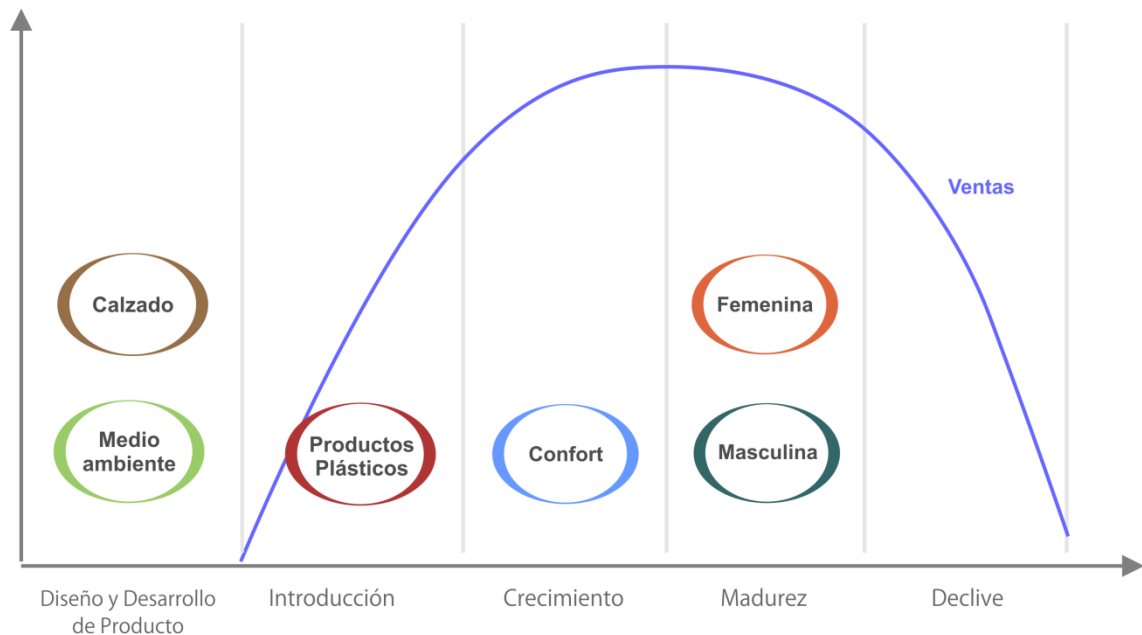
Es por esto que empresas como La Fortaleza, uno de nuestros principales competidores está siempre atento al lanzamiento de las nuevas colecciones para copiar los productos y ofrecerlos a menor precio. Esta información la hemos podido obtener por medio de los administradores de los almacenes que están constantemente visitando los clientes, pendientes de los cambios en el mercado y de las estrategias de la competencia.

- La empresa tiene una buena Imagen de marca con los clientes antiguos, principalmente en clientes como Calzado Jovical S.A., Calzado Gonzo, Calzado Caprino y Calzado Livorno, debido a que es reconocida por la experiencia que se ha transmitido por varias generaciones, gracias a la tradición familiar en el sector, sin embargo, debido a los altos volúmenes requeridos por las empresas de dotaciones no siempre se da respuesta oportuna a los pedidos del segmento casual que requieren menos volúmenes de producción, este es un aspecto que requiere ser mejorado con el fin de mejorar la imagen y el posicionamiento con los clientes.

- **Determinación de la etapa del ciclo de vida**

El análisis del ciclo de vida del producto está presentado por líneas de producto.

### Ciclo de Vida de Producto



#### ETAPA DE DISEÑO Y DESARROLLO

Las líneas que se encuentran en esta etapa del ciclo de vida son la línea de calzado (con la marca de sandalias Piraña, para hombre) y la línea de Medio ambiente.

**Calzado:** Luego de analizar la rentabilidad de las referencias de suelas de sandalia para hombre en relación a la rentabilidad que genera el producto terminado, es decir, las sandalias se toma la decisión de diseñar y desarrollar las sandalias viendo una oportunidad la competitividad en costos teniendo en cuenta que se producen las sandalias con las suelas de la compañía de esta manera hay una reducción notable en los costos del producto. El producto está actualmente en etapa de prototipo para realización de pruebas de usabilidad.

**Medio Ambiente:** A mediados del año 2011 la empresa decide crear una nueva dependencia que permita el aprovechamiento de los residuos de poliuretano (material base para la fabricación de las suelas) y desarrollar productos viables comercial y productivamente creados con base en dichos residuos, se han creado prototipos que ya se han implementado en el área de producción.

## ETAPA DE INTRODUCCIÓN

**Productos Plásticos:** La compañía adquirió moldes de productos plásticos, específicamente floreros con el fin de aprovechar la capacidad instalada ya que las suelas son un producto de temporada por lo cual, hay meses en el año que la producción es muy baja y no se da uso a la maquinaria y personal contratado, de esta manera se han buscado nuevas aplicaciones aprovechando la maquinaria y material base para las suelas con nuevas formulaciones.

## ETAPA DE CRECIMIENTO

**Línea Confort:** La empresa ha creado una nueva unidad de negocio con plantillas de poliuretano, es una línea nueva dentro de la compañía, se inició hace 3 años y actualmente ha tenido un rápido crecimiento en el mercado de seguridad industrial, actualmente se fabrican suelas de poliuretano, EVA y látex en diferentes presentaciones.

## ETAPA DE MADUREZ

**SUELAS (Línea Masculina):** Es la línea más antigua en la compañía con 9 años en el mercado, inició con el estilo de dotación y actualmente tiene participación en otros estilos como el casual, formal y sandalias.

**SUELAS (Línea Femenina):** Hace 8 años la empresa decide incursionar en el mercado moda, principalmente por manejar altos volúmenes de producción, el estilo más representativo de la línea son las sandalias, es una línea que maneja mayor rotación de productos debido a los rápidos cambios de las tendencias del mercado.

Con relación al análisis del ciclo de vida hemos encontrado que el segmento de plantillas y artículos complementarios como láminas y apliques de confort, son un segmento con un rápido crecimiento en el mercado, por lo cual es importante darle mayor relevancia en las estrategias de marketing como son la exhibición en Ferias a nivel nacional como el IFLS en Bogotá y la Feria ExpoAsoinducals en Bucaramanga, así mismo es de gran importancia incluir el segmento dentro de la presentación de productos de lanzamiento en las diferentes ciudades del país.

Distrisuelas de Colombia, con las líneas masculina y femenina en suelas de calzado continúa siendo el segmento de mercado más importante para la compañía por tener experiencia y reconocimiento de 10 años en el mercado, (iniciando con la comercialización y continuando con la fabricación de los productos), tener un fortalecimiento constante en capacidad instalada que permite tener mayor posibilidad de respuesta a los clientes en términos de volúmenes y calidad de producción. Por tener mayor respaldo, tener un mercado establecido y reconocimiento de marca es de gran importancia concentrar los esfuerzos de marketing a mejorar el posicionamiento en el mercado dando respuesta oportuna tanto en los pedidos de los productos actuales como en el desarrollo de los nuevos proyectos teniendo más atención en los calendarios de las temporadas de cada segmento de mercado (dotaciones y calzado casual).



## ▪ **Objetivos, estrategias y programas de mercadeo utilizados actualmente**

### **OBJETIVOS:**

- ✓ Continuar el proceso de diseño y desarrollo de productos diferenciados y complementarios así como productos del sector de plásticos que puedan ser fabricados con la maquinaria existente.
- ✓ Fortalecer el desarrollo de la línea de confort, adquiriendo maquinaria para la producción de plantillas en eva y poliuretano en diferentes presentaciones.

### **ESTRATEGIAS:**

- ✓ Desarrollo de productos de la línea confort en materiales como Eva y poliuretano, con procesos de producción de inyección y laminados, con el fin de satisfacer la demanda del mercado de plantillas de bajo costo.
- ✓ Desarrollar productos con mayor valor agregado que sean difíciles de copiar en el mercado como son las suelas tipo “sandwich” compuestas por diferentes materiales y que requieren procesos productivos más complejos y poco comunes en el mercado.
- ✓ Desarrollar productos del sector de plásticos diferentes del sector de calzado que puedan ser fabricados con las maquinas existentes con el de dar mayor aprovechamiento a la capacidad existente y presentar nuevas alternativas al mercado.
- ✓ Realizar proyectos a la medida de las necesidades de los clientes en un proyecto llamado Inside Design, que busca desarrollar productos principalmente de los segmentos de la unidad de negocios de Distrisuelas de Colombia, esto con el fin de acercarse más a las necesidades reales de los clientes y del mercado, tener menores posibilidades de error en el desarrollo de los moldes y fomentar la inversión de los clientes en el desarrollo de los moldes, lo cual genera mayor pertenencia en la compra de los productos y se tienen mayores volúmenes de producción.

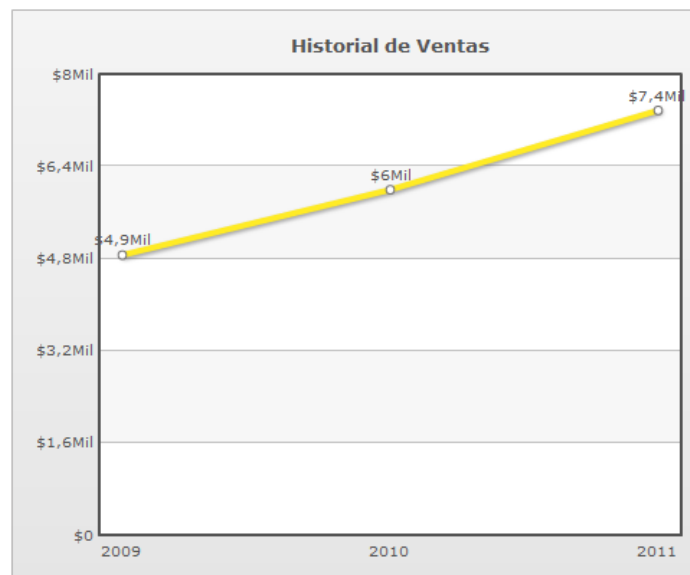
La empresa actualmente no cuenta con departamento de Mercadeo, se implementan estrategias de mercadeo continuamente dependiendo de los cambios del mercado.

El acercamiento a los clientes por medio de los proyectos permite conocer sus expectativas, necesidades y falencias, en términos generales los clientes perciben que los productos presenta buena calidad a precios asequibles, sin embargo, se requiere mejorar la estructura productiva con el fin de dar respuesta oportuna a los pedidos de los clientes, para ello la compañía está realizando adecuaciones en la distribución de la planta de producción que permita que permita tener un mejor flujo en las etapas, menores tiempos en la producción y menores costos de producción, para ello también se requiere contar con los recursos necesarios en el área productiva que permita llegar al cumplimiento a los clientes.

- **Análisis de los resultados de ventas de los últimos años (Mínimo 3), en cantidades y valores**

COMPORTAMIENTO DE LAS VENTAS 2009 - 2011		
	CANTIDADES	VALORES (en miles de \$)
2009	624.278	\$ 4.861.082
2010	769.914	\$ 5.995.810
2011	1.664.248	\$ 7.432.178

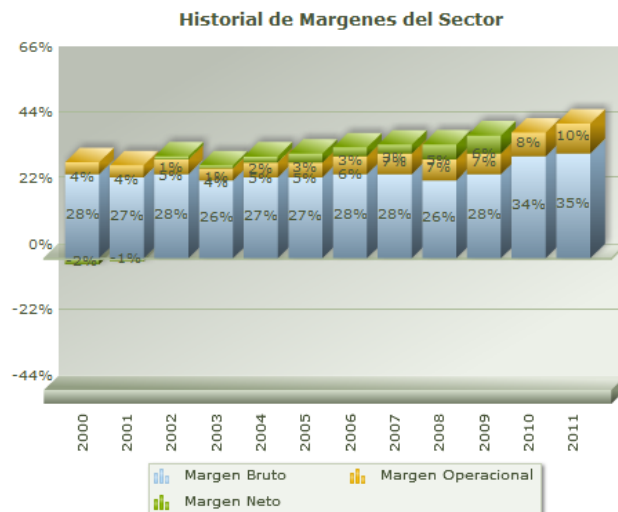
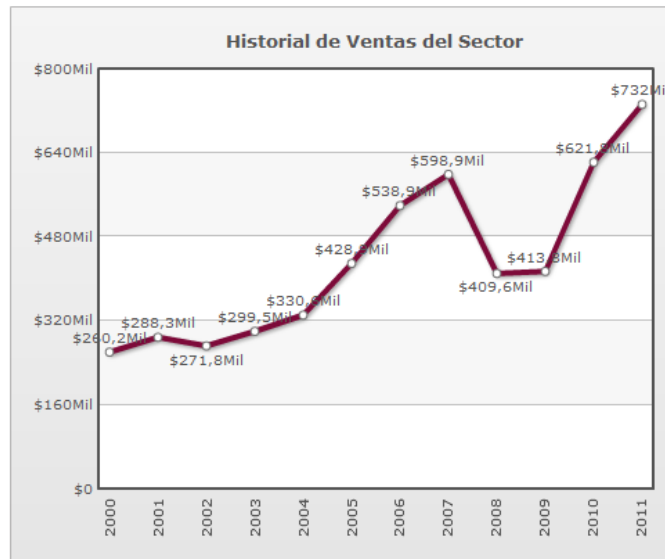
**Cifras en millones de pesos.**



Fuente de Datos: Datos de Ventas de la compañía y la página web:  
<http://dev.grupogia.com/valoracion/830097948/valoracion>

Los ingresos operacionales totales crecieron un 23,96% al pasar de 5.995 a 7.432 millones de pesos, del año 2010 al año 2011 pero este crecimiento no fue proporcional a las utilidades del ejercicio pues el costo de producción se incrementó en 3% puntos, los gastos administrativos 0.6%, los gastos operacionales en 1%, esto frente a las ventas, los aumentos se explican por el incremento de personal administrativo, descuentos financieros otorgados y la gran rotación de personal operativo.

La empresa pertenece al sector 11 (Manufactura De Calzado Y Productos Relacionados)



## Comportamiento Histórico

	2009	2010	2011
Liquidez	\$336	\$-358	\$-230
Endeudamiento	64,23%	80,42%	77,61%
Apalancamiento	179,54%	410,84%	346,59%
ROE	41,44%	62,06%	32,34%
ROI	14,82%	12,15%	7,24%

Fuente de Datos: Datos de Ventas de la compañía y la página web:  
<http://dev.grupogia.com/valoracion/830097948/valoracion>

Durante el segundo semestre del año 2011 la compañía tuvo un gran crecimiento, ya que la demanda aumento tanto en el segmento de las suelas como en el segmento de plantillas, como respuesta al crecimiento la compañía decidió pasar de 2 bodegas a 4 bodegas para su operación, sin embargo, en el año 2012 el sector de calzado tuvo una disminución notable de las ventas, una de las causas más relevantes es el aumento de importaciones de calzado de china que presenta precios con los cuales es difícil competir por parte de los fabricantes locales, esta crisis del sector afecto a Distrisuelas, así como también a clientes y proveedores.

La empresa ha tenido unos altos porcentajes de endeudamiento debido a la estrategia de expansión en el 2011, lo cual generó altos gastos administrativos y aumento los costos fijos, sin embargo, en el año 2013 la empresa toma la decisión de disminuir los costos y gastos para lo cual disminuye las bodegas de operación y realiza grandes inversiones en infraestructura, inversiones que generarán una reducción de costos de operación a mediano plazo.

Otra parte del enfoque estratégico para la empresa es concentrar la atención en los negocios más rentables para la compañía con el fin de utilizar eficientemente los recursos y tener mayor productividad en las inversiones.

Se requiere de igual manera tener mayor control en los tiempos requeridos para el desarrollo de proyectos nuevos de los clientes ya que al ser una empresa productora de insumos para calzado se requiere tener anticipación en el desarrollo de productos y labor comercial con relación a los fabricantes de calzado con el fin de que nuestros productos estén presentes en las ferias más representativas a nivel nacional y de esta manera se pueda tener mayor definición de las producciones para el siguiente semestre después de la feria.

## ANÁLISIS EXTERNO

### MERCADO

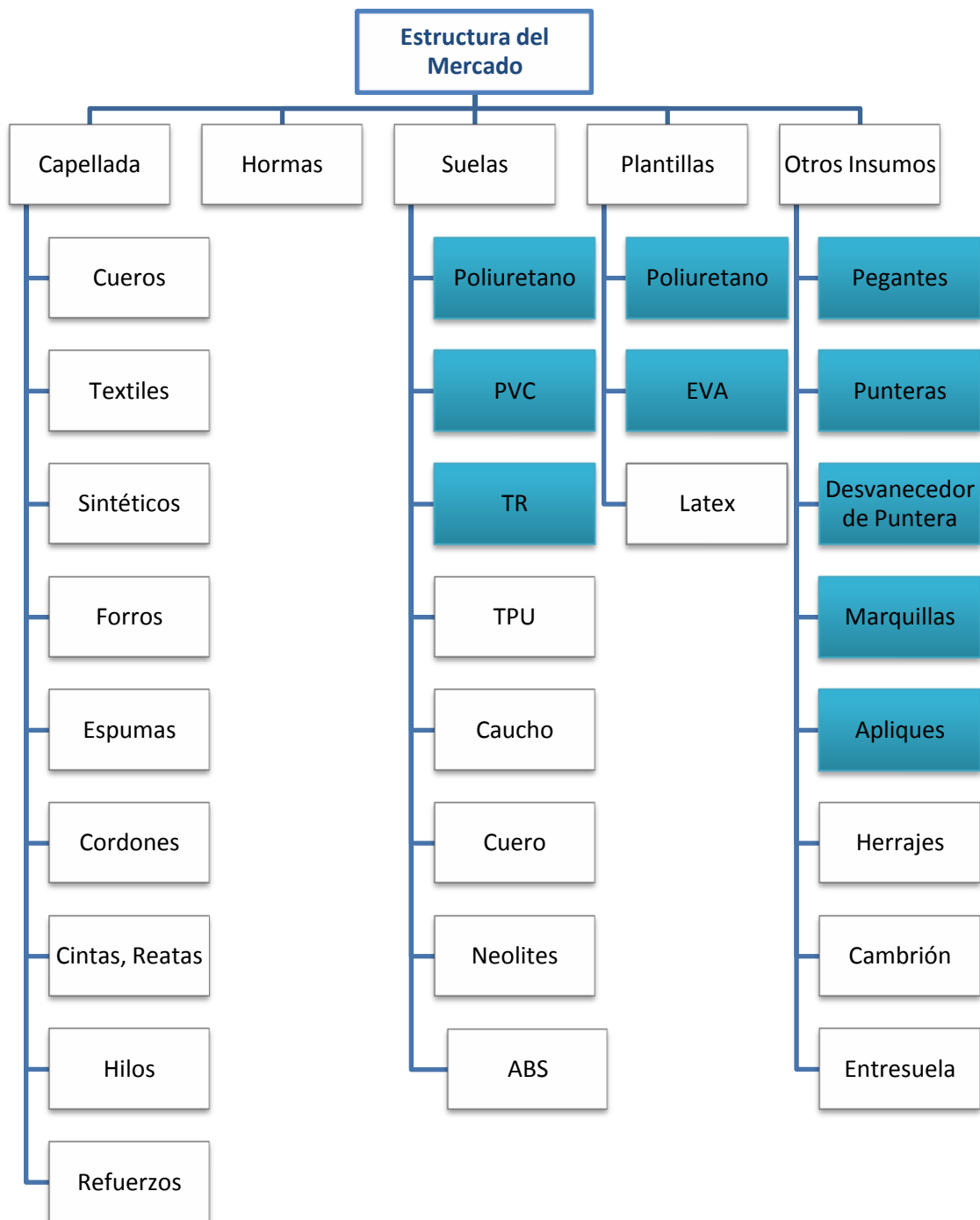
#### ▪ Análisis de la estructura del mercado

Para realizar el análisis de la estructura de mercado en el segmento que pertenece la empresa, principalmente insumos para calzado, se tuvieron en cuenta todos los elementos que hacen parte de la fabricación de calzado, tomando como ejemplo los botines para seguridad industrial, posteriormente de este análisis se presenta la estructura del mercado, es decir, la organización del mercado de los insumos para calzado y la identificación de los segmentos en los que participa la empresa.



## Estructura del Mercado

### Componentes del Calzado



**MERCADOS RELEVANTES**

## ▪ Determinación del mercado relevante

Realizando la revisión de la estructura de mercado, podemos determinar los segmentos en los cuales tiene participación actual la empresa, es decir, el mercado relevante, el enfoque se realiza en términos de producto y se tienen en cuenta solamente los productos que ya están introducidos en el mercado, se excluyen los productos que están en fase de desarrollo.

## ▪ Medición del mercado

La industria del calzado es uno de los sectores industriales que muestra mayores cambios en las últimas décadas. Actualmente se produce en el mundo unos 24 mil millones de pares, con un promedio de 2 pares por persona. Un dato interesante es el hecho que un 60 % de esa producción es exportada. China produce 9.500 millones de pares/año y exporta 7.000 millones e India 700 millones de pares al año. Son los países que registran el crecimiento más alto de este sector de la industria.

Por otro lado, el gran importador mundial sigue siendo EEUU (1.800 millones de pares) seguido de Japón y Alemania. Estos tres países concentran casi la mitad de las importaciones totales netas. Brasil actualmente el 70% de los 1.600 millones de dólares anuales provenientes de sus exportaciones de zapatos, se dirigen a EEUU ocupando el primer lugar entre los proveedores de calzado femenino de ese país (42 % del total, seguido por China con el 38 % e Italia con el 10 %).

El sector de calzado y sus partes en enero de 2012 registro exportaciones por 2 millones de dólares, con un decrecimiento del 29 % frente a las exportaciones registradas en el mismo periodo del 2011.

Evolución de las exportaciones de calzado y sus partes de Enero de 2010 al 2012 en US\$FOB en Colombia

EXPORTACIONES DE CALZADO				
CAPITULO	2010	2011	2012	Var 12-11
Calzado y sus partes	2.939.937	1.563.898	2.012.791	29,0%
Calzado en US\$FOB	2.295.922	996.458	1.170.689	17,0%
Calzado en No. De Pares	213.822	78.021	110.404	42,0%
Partes de Calzado	644.014	567.439	842.102	48,0%
<b>Total Cadena</b>	<b>16.127.875</b>	<b>17.837.341</b>	<b>17.852.586</b>	<b>0.1%</b>

FUENTE DANE: Dirección de Estudios Sectoriales 2012

Los principales destinos de las ventas de calzado en pares son: Ecuador, México, EEUU y Puerto Rico. Las partes de Calzado permanecen creciendo en un 48 % explicado principalmente el incremento de las ventas en Venezuela en 307 %. Las compras externas de calzado y sus partes en enero de 2012 registran un valor de 31.4 millones de dólares con un crecimiento del 39 % respecto al valor importado durante el mismo periodo del 2011.

- **Tasa de crecimiento del mercado**

### **Mercado Interno**

La producción, ventas totales y ventas al mercado interno en el sector del calzado en el mes de enero de 2012, se registró un crecimiento de 7.8 %, 15.3 % y 15.6% respectivamente. La capacidad instalada utilizada en el mes de Enero fue del 70 %.

- **Atractivo del mercado**

La mayor fabricación de calzado se concentra en Bogotá, los barrios que más representan esta industria son Restrepo y Chapinero.

El Barrio Restrepo sector central se caracteriza por el alto flujo de comercio uno de los factores más relevantes que dinamizan la economía local. Este barrio está localizado al sur de la ciudad, hace parte de la localidad de Antonio Nariño, sector que para el 2012 cuyo plan de desarrollo asciende a \$ 40.399,57 millones. Es el caso de esta localidad que representa el 2 % de las empresas en Bogotá más específicamente 5.897 las cuales se dedican a prestar servicio a las necesidades de la ciudad (Cámara de Comercio De Bogotá).

Chapinero localidad líder en lo que nivel de desarrollo se refiere, muestra un aporte relevante en el comercio al por menor del calzado, cuenta con 134 empresas en el sector (Cámara de Comercio de Bogotá). Basados en estas cifras se puede afirmar que el nicho de la industria del calzado en Colombia cada vez tiene más auge producción que se caracteriza por su calidad, creatividad y bajos costos.



▪ Posición Competitiva

**MATRIZ MEFE**

<b>Distrisuelas de Colombia S.A.</b> Unidad de Negocio: FABRICACIÓN DE SUELAS <b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO</b>			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Colombia es uno de los países con mayor desarrollo productivo en el sector de calzado a nivel suramericano.	12%	4	0,48
Ofrecer un producto integral que permita ofrecer de manera efectiva las suelas y comprender las diversas aplicaciones (suela, horma y modelaje).	8%	3	0,24
Posibilidades de incursionar en nuevos segmentos de mercado con nuevas líneas de producto y de esta manera aprovechar la experiencia adquirida en el sector.	12%	4	0,48
Posibilidades de incursionar en nuevos mercados con políticas de exportación direccionadas.	10%	2	0,20
Mayor impulso de productos que han tenido un crecimiento significativo en los almacenes.	8%	2	0,16
			-
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
<b>AMENAZAS</b>			
Crecimiento de la competencia en el sector.	10%	4	0,40
Proliferación de plagio de los productos de la compañía.	10%	4	0,40
Bajos precios de los productos de la competencia.	8%	3	0,24
Desconocimiento por parte del mercado de los factores positivos del poliuretano frente a otros materiales de menor calidad y menor precio.	8%	3	
Incursión de competidores emergentes con bajos precios y menor calidad de los productos.	8%	3	
Rápido Ingreso de nuevas tecnologías en el sector que desarrollan productos con alto valor agregado y barreras de entrada más altas.	6%	3	0,18
			-
<b>TOTAL</b>	100%		<b>2,78</b>

Preparado por:

ESCALA DE CALIFICACIÓN:

<b>AMENAZA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
----------------	----------	----------	----------	----------	--------------------

La matriz MEFE permite evaluar los factores externos de la compañía (las oportunidades y amenazas), se debe dar una ponderación según el grado de relevancia de cada factor analizado y presentar una evaluación de cada factor, finalmente se realiza una sumatoria de todos los factores analizados, este el valor junto con el valor obtenido por el análisis de los factores internos nos permite conocer la posición competitiva de la empresa.

## MATRIZ MEFI

Distrisuelas de Colombia S.A. Unidad de Negocio: FABRICACIÓN DE SUELAS <b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO</b>			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Se cuenta con la capacidad instalada (maquinaria y equipos) necesarios para el desarrollo de alternativas novedosas y nuevos segmentos de mercado.	10%	4	0,40
La empresa esta en periodo de crecimiento constante, lo cual genera un mejor ambiente de trabajo y mejores expectativas en el recurso humano.	6%	4	0,24
Las condiciones de trabajo de la empresa permite el mejor desarrollo de las funciones.	6%	3	0,18
Se promueve el desarrollo de actividades extra laborales que mejoran el ambiente laboral y permiten generar mayor pertenencia hacia la empresa.	6%	2	0,12
El segmento de mercado más representativo al cual estan dirigidos los productos de distrisuelas es el más amplio del mercado.	8%	3	0,24
Hay un buen posicionamiento de la marca debido a la experiencia y reconocimiento en el sector.	10%	3	0,30
Proyección y enfoque de la compañía hacia el crecimiento y mayor participación en el mercado.	6%	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>			
Se presentan fallas de calidad en los productos que algunas veces son detectadas cuando los productos estan en los procesos de producción de los clientes.	8%	3	0,24
Dificultades en la comunicación con los almacenes.	6%	2	0,12
Retrasos en la entrega de los pedidos	10%	4	0,40
Retrasos en la entrega de las muestras, de esta forma se pierde la confiabilidad para realizar los pedidos	6%	3	0,18
La competencia presenta recursos integrales para la venta de los productos.	6%	2	0,12
Faltan mejores recursos para la exhibición en ferias y exposiciones.	6%	2	0,12
Falta de recursos administrativos que suplan la coordinación de actividades operativas.	6%	2	0,12
	<b>100%</b>		<b>2,96</b>

### ESCALA DE CALIFICACIÓN:

<b>DEBILIDAD</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>FORTALEZA</b>
------------------	----------	----------	----------	----------	------------------

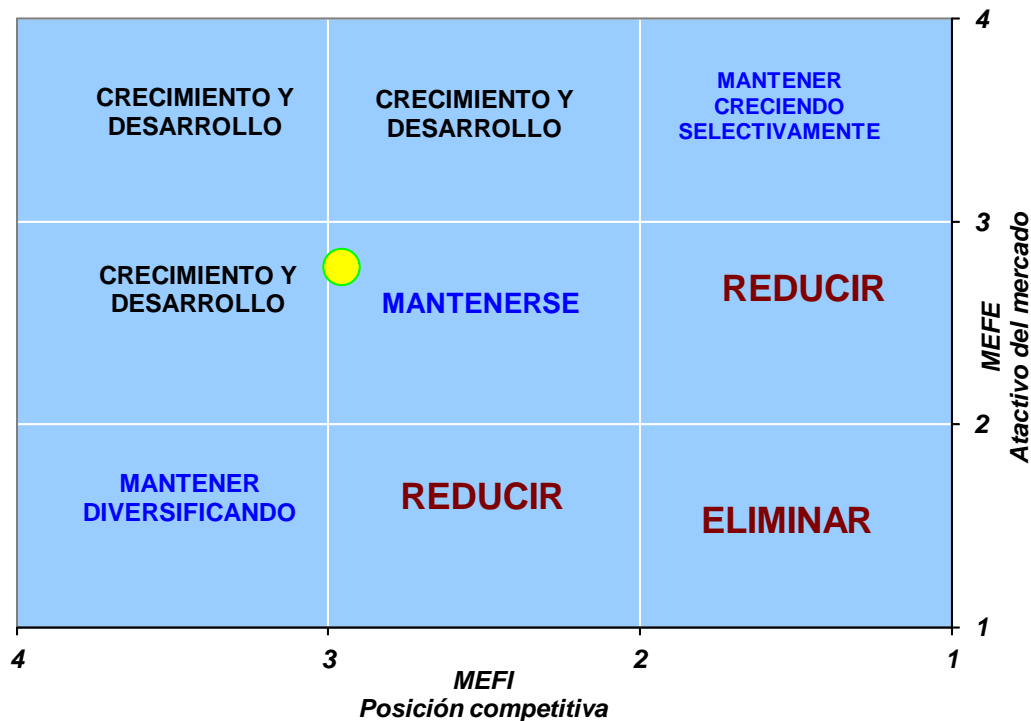
La matriz MEFI permite evaluar los factores internos de la compañía (las oportunidades y amenazas), se debe dar una ponderación según el grado de relevancia de cada factor analizado y presentar una evaluación de cada factor, finalmente se realiza una sumatoria de todos los factores analizados, este el valor junto con el valor obtenido por el análisis de los factores externos nos permite conocer la posición competitiva de la empresa.

## MATRIZ MIME

### Distrisuelas de Colombia S.A.

Unidad de Negocio: FABRICACIÓN DE SUELAS

[MATRIZ INTERNA - MATRIZ EXTERNA](#)



#### INFORMACION PARA LA MATRIZ MIME

X	Y
MEFI	MEFE
2,96	2,78

La matriz MIME permite correlacionar los resultados obtenidos del análisis externo (matriz MEFE) y los resultados del análisis interno (matriz MEFI) con el fin de determinar la posición competitiva de la empresa y el enfoque de las estrategias planteadas a futuro, en este caso el resultado nos muestra que la empresa debe mantener la posición actual en el mercado reforzando las estrategias a mantener los clientes actuales que generen mayor rentabilidad, el gráfico nos muestra que la posición está muy cerca a los cuadrantes de crecimiento y desarrollo que es coherente con el enfoque actual de la empresa a expandirse a nuevos mercados como una forma de aprovechar la experiencia en el sector de calzado, también de dar solución a los problemas generados por los residuos de diferentes materiales como el PU (poliuretano) y EVA.

## Distrisuelas de Colombia S.A.

Unidad de Negocio: FABRICACIÓN DE SUELAS

### MATRIZ DE POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACIÓN DE ACCIÓN (PEEA)

	PUNTOS	
	X	Y
VENTAJA COMPETITIVA (VC)	-1,4	
ESTABILIDAD AMBIENTAL EA		-3,7
FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR ( FI-AS)	4,2	
FORTALEZA FINANCIERA (FF)		2,2
	<b>2,78</b>	<b>-1,55</b>

### VENTAJA COMPETITIVA

-	1,0	Participación en el mercado
-	2,0	Ciclo de vida del producto
-	1,5	Diferenciación del producto
-	2,0	Calidad
-	1,0	Sistema de distribución y comercialización
-	2,0	Rivalidad ampliada
-	1,0	Avance tecnológico
-	1,0	Poder de mercado
-	11,5	TOTAL
-	1,4	PROMEDIO

### FORTALEZAS INDUSTRIA - ATRACTIVO SECTOR ( FI-AS)

4,5	Potencial de crecimiento
4,5	Conocimientos tecnológicos
4,5	Intensidad de capital
4,5	Facilidad de entrada al mercado
4,0	Estabilidad financiera
4,0	Estabilidad tecnológica
3,5	Productividad
29,5	TOTAL
4,2	PROMEDIO

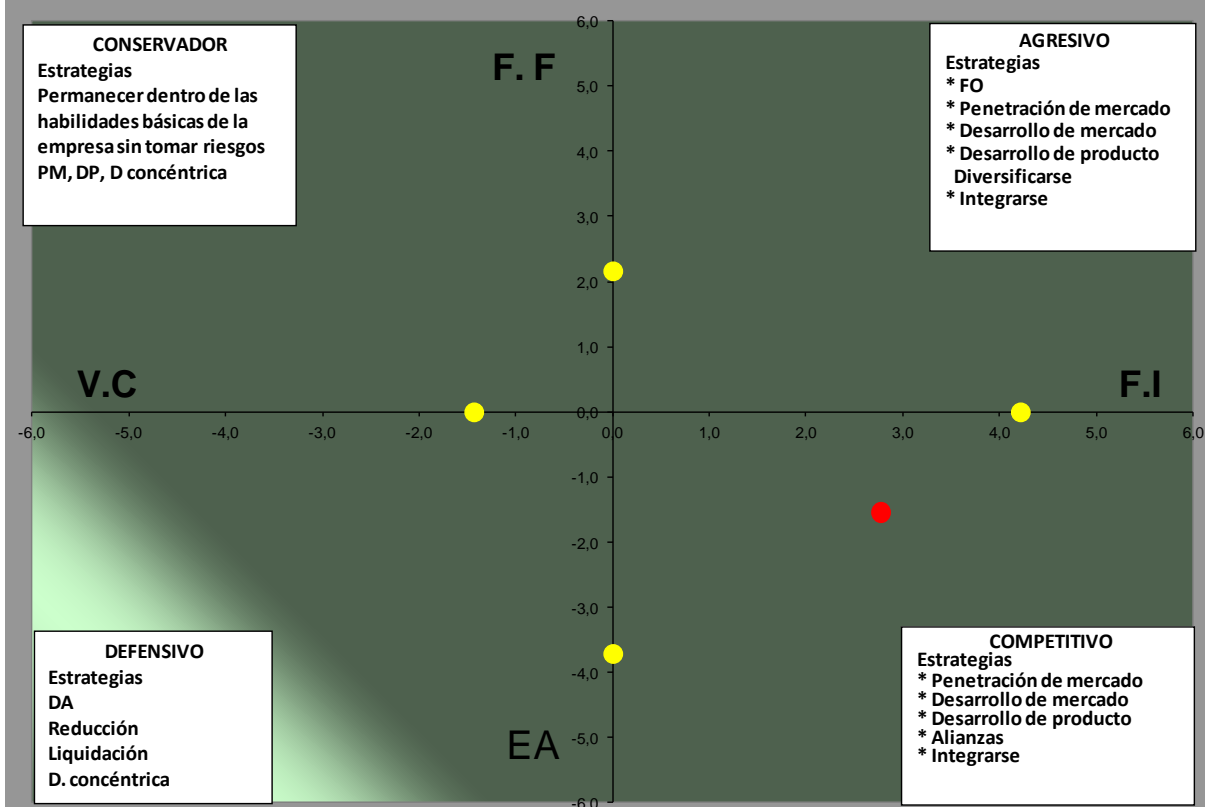
### ESTABILIDAD AMBIENTAL

-	4,0	Cambios tecnológicos
-	3,5	Tasa de inflación
-	3,5	Variabilidad de la demanda
-	4,0	Presión competitiva
-	3,0	Elasticidad precio de la demanda
-	3,5	Barreras de entrada
-	4,0	Poder de negociación de proveedores y distribuidores
-	4,2	Poder de negociación de clientes
-	29,7	TOTAL
-	3,7	PROMEDIO

### FORTALEZA FINANCIERA (FF)

2,0	Razón Corriente
2,0	Nivel de endeudamiento
1,0	Liquidez
3,0	Capital de trabajo
2,5	T.I.R.
2,5	Riesgo del negocio
13,0	TOTAL
2,2	PROMEDIO

### POSICION ESTRATEGICA Y EVALUACION DE LA ACCION

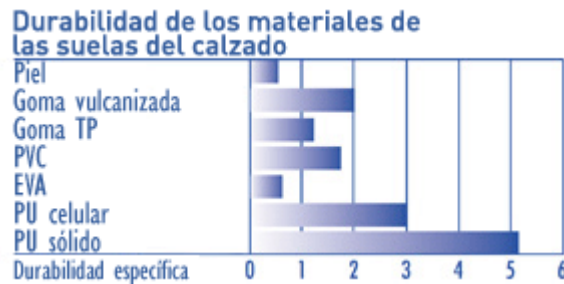


## ▪ Evolución y Tendencia del mercado

Un calzado de calidad deber ser cómodo, duradero, adecuado a su uso y por supuesto asequible. Los poliuretanos permiten a los diseñadores cumplir con todos estos objetivos.

Los poliuretanos ligeros y de gran resistencia a la abrasión son ideales para la fabricación de suelas de calzado resistentes y ofrecen propiedades mecánicas excelentes a largo plazo. Las suelas de poliuretano son prácticas e impermeables y no imponen ningún tipo de traba al proceso de diseño.

Los poliuretanos se emplean en una amplia gama de tipos de calzado. A pesar de que su uso está más extendido en el calzado deportivo y de montaña, también se utiliza con profusión en suelas para zapatos formales y de diseño y en calzado de seguridad de alta calidad. Los sistemas de poliuretano de baja densidad y compactos se utilizan en la fabricación de entre suelas y suelas.



A menudo se deja de utilizar un par de zapatos por razones de moda, pero la durabilidad de los poliuretanos garantiza un alto valor de las piezas que contienen este material en los mercados de segunda mano. Una vez desechados definitivamente, el poliuretano de estos zapatos puede aprovecharse junto con otros residuos sólidos municipales como fuente de energía<sup>1</sup>.

Para el año 2010 en cuanto compras externas del calzado y sus partes estas registraron un valor de 190.9 millones de dólares con un crecimiento del 17 % respecto al valor importado durante el mismo periodo del año 2009 especialmente con un crecimiento de países como China Panamá y Ecuador. Frente a compras externas de calzado US\$184.1 millones con un crecimiento de 15.3 % en valores. Las importaciones de partes de calzado evidenciaron un incremento del 96 %

Analizando partes del calzado que es donde se encuentra nuestra empresa Distrisuelas y comparado las exportaciones de Enero de 2012 frente a Enero de 2011 hay un incremento del 48 % con 567.439 US\$FOB 2011 Frente a 842.102 US.

<sup>1</sup> <http://www.polyurethanes.org/index.php?page=calzado>

Evolución de las exportaciones de calzado y sus partes de Enero de 2010 al 2012 en US\$FOB en Colombia

CAPITULO	2010	2011	2012	Var 12-11
Calzado y sus partes	2.939.937	1.563.898	2.012.791	29%
Partes de calzado	644.014	567.439	842.102	48%

Evolución de las importaciones de calzado y sus partes de Enero de 2010 al 2012 en US\$FOB en Colombia

CAPITULO	2010	2011	2012	Var 12-11
Calzado y sus partes	11.628.735	22.540.408	31.442.736	39%
Partes de Calzado	550.107	1.132.941	1.140.953	1%

#### Mercado Potencial Absoluto TASA DE OCUPACIÓN (TO):

- **Colombia:** Población proyectada para el año 2012  
46´439.393 (hombres y mujeres)  
Tasa de Ocupación a Nivel Nacional
  
- **Bogotá:** Población proyectada para el año 2012  
7´571.345 (hombres y mujeres)  
Tasa de Ocupación en Bogotá

#### Demanda Real TASA DE PENETRACIÓN (TP):

En 2009 se estima que el mercado colombiano consumió 45 millones de pares de calzado, lo que lo hace un mercado por demás atractivo, “Tanto a los proveedores como para los fabricantes es una gran oportunidad para penetraren este mercado”.<sup>2</sup>

En el año 2010, se compraron 40 millones de pares de calzado en el mercado nacional, sólo el 45% de éstos fueron hechos en Colombia (cifras entre enero y noviembre de 2010). El porcentaje restante fue importado.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> www.a.m.com.mx. Misión: Colombia. HUGO LUÉVANO. NOTA PUBLICADA: 2/7/2011.

<sup>3</sup>Asociación Colombiana de Industriales de Calzado, Cuero y sus Manufacturas, Acicam



## Cálculo del Mercado POTENCIAL ABSOLUTO

- Número de unidades de consumo potenciales
  - Usuario Potencial: cualquier persona de más de 1 año
  - Representa el 98 por 100 de la población total
  - Colombia 46'000.000 de habitantes
  - 98% = 45'080.000 millones de habitantes
  
- Número de ocasiones de Uso
  - Un uso diario por usuario
  - 36'000.000 de ocasiones de uso por año

## CONSUMIDOR – USUARIO

- **Perfil del consumidor Colombiano**

**1. Popular:** Los consumidores de este segmento se inclinan por el factor precio. La mayor parte de la demanda colombiana está concentrada en este mercado.

**2. Medio:** El precio es un factor importante pero ya se tiene en cuenta el diseño y la comodidad

**3. Alta:** La calidad de los materiales y terminados son importantes. El consumidor es fiel a la marca y le gustan importadas.

- **Determinar el perfil del consumidor o usuario**

Criterios de Segmentación:

### GEOGRAFICOS:

- País: Colombia
- Puntos de Venta: Cali, Bucaramanga, Bogotá, Pereira.

Zonas geográficas que cubre de acuerdo a la Ciudad donde se encuentra ubicado:

- Cali: Valle del Cauca y Cauca
- Pereira: Calda Risaralda Quindío y Tolima
- Bogotá: Meta, Casanare, Boyacá

## DEMOGRÁFICOS:

### Según la frecuencia de compra:

- **Clientes Frecuentes:** Tienen mayores volúmenes de compra
- **Clientes Potenciales:** actuales que compran poco y que tienen gran posibilidad de compra a futuro
- **Clientes Ocasionales:** Ventas medias
- **Clientes Regulares:** menores volúmenes de ventas
- **Clientes actuales:** Total 214
- **Clientes Prospectos:** Cámara de Comercio en Bogotá 1664 adicionar los del resto del país

### Según el tamaño de la empresa:

- **Microempresa:** Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes
- **Pequeña Empresa:** Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- **Mediana:** Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El aporte de la microempresa y mediana empresa industrial se refleja en estos indicadores: La Encuesta Anual Manufacturera nos permite valorar la incidencia de la MIPYME en el panorama empresarial colombiano, representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado.

Distrisuelas de Colombia pertenece al rango de las medianas empresas, ya que el número de trabajadores es de 80 a 110 dependiendo de la temporada del año.

## CONDUCTUALES:

Dependiendo del tipo de producto que utilice la empresa, si es dotación o casual, cambia la forma de compra, las empresas que manejan dotaciones generalmente son más grandes y manejan políticas definidas para la compra, así mismo manejan abastecimiento de productos y programación de las compras, en otros tipos de calzado como calzado casual se manejan lotes de producción y hay un enfoque a la compra más por servicio y calidad del producto.

## SICOGRÁFICAS:

El desarrollo del mercado ha hecho que los clientes se enfoquen más al desarrollo de proyectos personalizados a las necesidades específicas de la marca y se requieren cada vez más elementos distintivos que generen diferenciales y reconocimiento de la marca por parte de los compradores de calzado

**MOTIVACIONES:**

Los clientes buscan exclusividad, diferenciación, Posicionamiento de marca, reconocimiento por la calidad del producto.

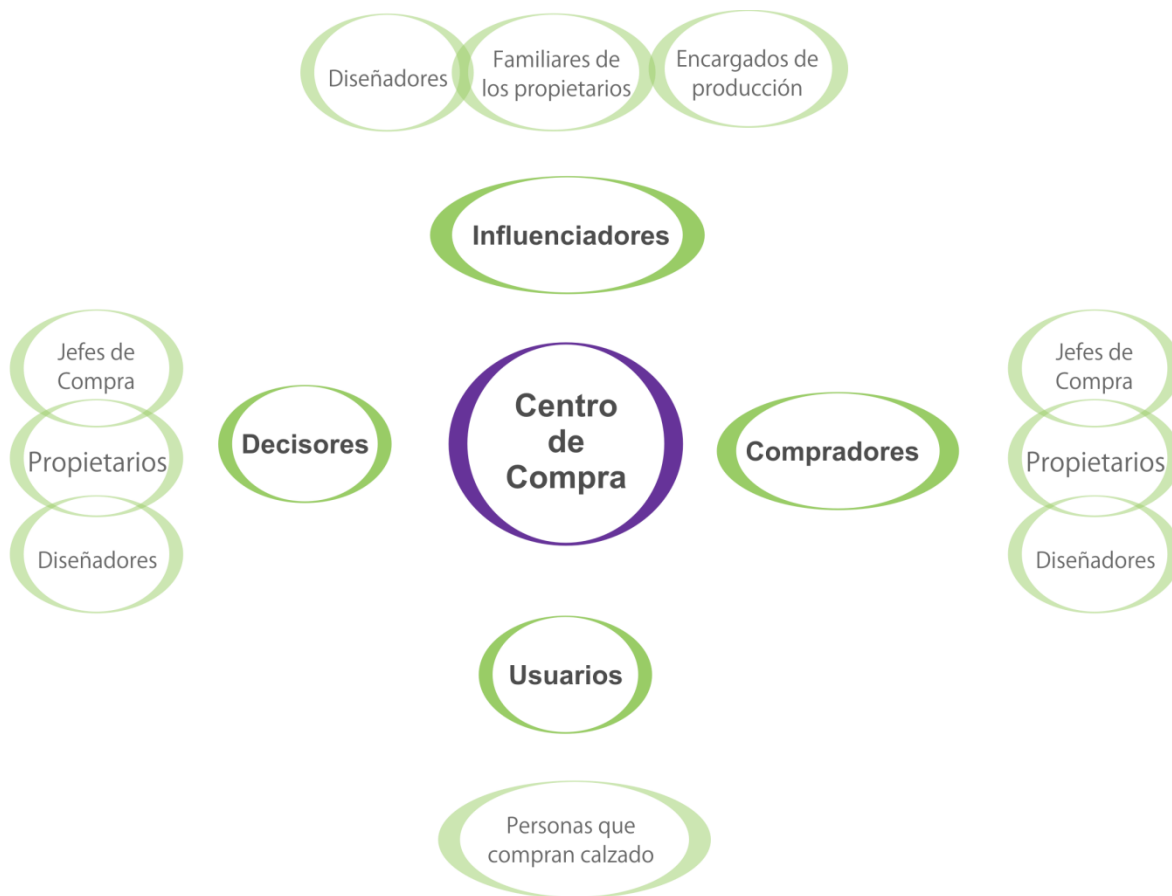
**ACTITUDES:**

Seguidores de las grandes marcas, algunas empresas tienen enfoque hacia los productos con un enfoque artesanal y natural, buscan ser vanguardistas.

**PERCEPCIONES:**

Confort en el producto, imagen de calidad, moderno, ecléctico, audaz, funcional, sofisticado y práctico.

▪ **Establecer el centro de compra**



**Centro de Compra**

## COMPETENCIA

### GRUPO DEL VALLE

Es una empresa dedicada a la producción, importación y comercialización de insumos para calzado, marroquinería y tapicería. Importan cueros sintéticos de alta calidad produciendo suelas inyectadas para calzado de damas.<sup>4</sup>

Uno de los Competidores más fuertes en el mercado de suelas para calzado es Grupo del Valle, ya que cuenta con una amplia capacidad instalada y fortaleza financiera, adicionalmente es una empresa con gran reconocimiento en el sector por la calidad de los productos, sin embargo, su producto más fuerte son las suelas en PVC para la línea femenina, por lo cual se define como un competido fuerte pero principalmente para el mercado de suelas de la línea femenina, en el cual Distrisuelas de Colombia está actualmente incursionando con suelas en PVC y TR.

### GRUPO NOVA

Es una empresa dedicada a la fabricación de suelas, plantillas y calzado de seguridad, se diferencia porque tiene un vehículo llamado Novamovil, está diseñado con el fin de promocionar los productos de la compañía, recorre todo el país presentando los nuevos productos y conociendo la opinión de los clientes, el vehículo está dotado con todo lo necesario para ser un show room móvil donde el cliente puede apreciar los productos a través de piezas físicas y material.



<sup>4</sup> Fuente: <http://www.grupodelvalle.com>



Grupo NOVA es otro de los competidores importantes del sector ya que cuenta con el desarrollo de proyectos de forma personalizada, buena calidad de los productos, adicionalmente desarrolla suelas en diferentes materiales como TR, PVC y PU.

### LA FORTALEZA

Fortaleza es otra de las empresas competidoras, maneja altos volúmenes de producción y precios bajos, sin embargo, la calidad de los productos no es alta ya que no realizan diseño y desarrollo de producto, principalmente copian los productos de la competencia.

<b>Distrisuelas de Colombia S.A.</b>									
Unidad de Negocio: FABRICACIÓN DE SUELAS									
<b>MATRIZ DEL PERFIL DE COMPETENCIA</b>									
FACTOR CRÍTICO DE ÉXITO	PONDERACION	DISTRISUELAS		GRUPO DEL VALLE		GRUPO NOVA		FORTALEZA	
		CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL	CALIFICACION	TOTAL
calidad del producto	23%	3	0,69	4	0,92	4	0,92	3	0,69
precio	22%	3	0,66	3	0,66	3	0,66	3	0,66
fortaleza financiera	25%	4	1,00	4	1,00	4	1,00	3	0,75
cobertura (distribución)	15%	4	0,60	4	0,60	3	0,45	2	0,50
servicio	15%	3	0,45	3	0,45	3	0,45	2	0,50
	100%		<b>3,4</b>		<b>3,6</b>		<b>3,5</b>		<b>3,1</b>
<b>Posición Competitiva</b>				<b>3</b>		<b>3</b>		<b>2</b>	<b>1</b>

**ESCALA DE CALIFICACIÓN:**

DEBILIDAD	1	2	3	4	FORTALEZA
-----------	---	---	---	---	-----------

<b>Distrisuelas de Colombia S.A.</b> Unidad de Negocio: FABRICACIÓN DE SUELAS <b>MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR EXTERNO</b>			
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Colombia es uno de los países con mayor desarrollo productivo en el sector de calzado a nivel suramericano.	12%	4	0,48
Ofrecer un producto integral que permita ofrecer de manera efectiva las suelas y comprender las diversas aplicaciones (suela, horma y modelaje).	8%	3	0,24
Posibilidades de incursionar en nuevos segmentos de mercado con nuevas líneas de producto y de esta manera aprovechar la experiencia adquirida en el sector.	12%	4	0,48
Posibilidades de incursionar en nuevos mercados con políticas de exportación direccionadas.	10%	2	0,20
Mayor impulso de productos que han tenido un crecimiento significativo en los almacenes.	8%	2	0,16
			-
FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
<b>AMENAZAS</b>			
Crecimiento de la competencia en el sector.	10%	4	0,40
Proliferación de plagio de los productos de la compañía.	10%	4	0,40
Bajos precios de los productos de la competencia.	8%	3	0,24
Desconocimiento por parte del mercado de los factores positivos del poliuretano frente a otros materiales de menor calidad y menor precio.	8%	3	
Incursión de competidores emergentes con bajos precios y menor calidad de los productos.	8%	3	
Rápido Ingreso de nuevas tecnologías en el sector que desarrollan productos con alto valor agregado y barreras de entrada más altas.	6%	3	0,18
			-
<b>TOTAL</b>	<b>100%</b>		<b>2,78</b>

Preparado por:

ESCALA DE CALIFICACIÓN:

<b>AMENAZA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>OPORTUNIDAD</b>
----------------	----------	----------	----------	----------	--------------------

## Distrisuelas de Colombia S.A.

Unidad de Negocio: FABRICACIÓN DE SUELAS

### MATRIZ DE EVALUACION DE FACTOR INTERNO

FACTOR CRITICO	PONDERACION	EVALUACION	RESULTADO
<b>FORTALEZAS</b>			
Se cuenta con la capacidad instalada (maquinaria y equipos) necesarios para el desarrollo de alternativas novedosas y nuevos segmentos de mercado.	10%	4	0,40
La empresa esta en periodo de crecimiento constante, lo cual genera un mejor ambiente de trabajo y mejores expectativas en el recurso humano.	6%	4	0,24
Las condiciones de trabajo de la empresa permite el mejor desarrollo de las funciones.	6%	3	0,18
Se promueve el desarrollo de actividades extra laborales que mejoran el ambiente laboral y permiten generar mayor pertenencia hacia la empresa.	6%	2	0,12
El segmento de mercado más representativo al cual estan dirigidos los productos de distrisuelas es el más amplio del mercado.	8%	3	0,24
Hay un buen posicionamiento de la marca debido a la experiencia y reconocimiento en el sector.	10%	3	0,30
Proyección y enfoque de la compañía hacia el crecimiento y mayor participación en el mercado.	6%	3	0,18
<b>DEBILIDADES</b>			
Se presentan fallas de calidad en los productos que algunas veces son detectadas cuando los productos estan en los procesos de producción de los clientes.	8%	3	0,24
Dificultades en la comunicación con los almacenes.	6%	2	0,12
Retrasos en la entrega de los pedidos	10%	4	0,40
Retrasos en la entrega de las muestras, de esta forma se pierde la confiabilidad para realizar los pedidos	6%	3	0,18
La competencia presenta recursos integrales para la venta de los productos.	6%	2	0,12
Faltan mejores recursos para la exhibición en ferias y exposiciones.	6%	2	0,12
Falta de recursos administrativos que suplan la coordinación de actividades operativas.	6%	2	0,12
	<b>100%</b>		<b>2,96</b>

#### ESCALA DE CALIFICACIÓN:

DEBILIDAD	1	2	3	4	FORTALEZA
-----------	---	---	---	---	-----------



- Diagnóstico

FACTORES CLAVE DE EXITO	PRIMITIVOS	BASICOS	MADUROS	SOFISTICADOS
1. Planificación de marketing	Solo presupuestos	Planificación anual	Planificación estratégica	Administración estratégica
2. Investigación de marketing	Ninguna	Focos groups and Surveys	Sistema de información de marketing	Base de datos de clientes y sistemas de apoyo a las decisiones
3. Orientación al producto	Producto de "bajo" costo	Producto y servicio estandar	Producto de alta calidad y servicios aumentados	Oferta totalmente diferenciada y focalizada
4. Segmentación del mercado	Mercado masivo	Segmentos de mercado	Nichos de mercado	Adaptación másiva a los clientes
5. Orientación a la competencia	Ignora a la competencia	Reacciona ante la competencia	Recolecta la inteligencia competitiva	Hacer benchmarking competitivo
6. Orientación de fijación de precio	Precios basados en los costos	Precios basados en la competencia	Precios basados en el valor percibido	Precios basados en el valor de los componentes
7. Orientación a los canales	Solo el equipo de ventas	Equipo de ventas + distribuidores	Equipo de ventas + distribuidores + marketing directo	Canales integrados
8. Comunicación de marketing	Ventas	Ventas + publicidad	Ventas + publicidad + promoción de ventas + marketing directo	Comunicaciones integradas
9. Orientación a la velocidad del mercado	Velocidad normal	Velocidad de distribución	Velocidad de fabricación	Velocidad de innovación, fabricación y distribución
10. Desarrollo de Productos nuevos	Desarrollados por I Y D	I y D + marketing	I y D + marketing + otros	Trabajar en equipo inter departamentales + clientes
11. Organización de marketing	Departamento de ventas	Departamento de ventas y de marketing	Gerentes de productos	Gerentes de segmentos y gerentes de cuentas claves
12. Rol del departamento de marketing	No hay departamento de marketing	Marketing apoya a ventas	Marketing dirige las ventas	Marketing y ventas planifican juntos
13. Actitudes y capacitación orientadas al cliente	No hay	Solo ventas y marketing	Gerentes de productos	Todos los ejecutivos y empleados
14. Administración de la satisfacción de los cliente	No hay	Manejo de reclamos	Encuesta sobre la satisfacción de los clientes	Satisfacción garantizada de los clientes
15. Reconocimiento del marketing	No hay reconocimiento	Felicitaciones informales	Bonificaciones ocasionales	Programa de reconocimiento de excelencia en marketing
16. Mediciones de desempeño en el mercado	Ventas	Participación de mercado	Participación en la opinión y satisfacción de los clientes y los empleados	Utilidad por producto, cliente y segmento del mercado
17. Orientación al mercado	Local	Regional	Internacional	Global + local



**DISTRISUELAS DE COLOMBIA S.A.**  
**DIAGNOSTICO**

FACTORES CLAVE DE ÉXITO	PRIMITIVO	BASICO	MADURO	SOFISTICADOS	ACCIONES
1. Planificación Marketing		●			Se debe realizar una planificación estratégica con un periodo de tiempo definido
2. Investigación de Marketing	●				La empresa está en periodo de transición, ahora hay más comunicación hacia los clientes a futuro se planea realizar Focus Group
3. Orientación al Producto		●			Se debe mejorar la calidad de algunos procesos Se estan desarrollando productos diferenciados y focalizados
4. Segmentación del Mercado	●				Se debe realizar una mejor segmentación del mercado, se esta mejorando con el enfoque al cliente
5. Orientación a la Competencia			●		Se requiere hacer bechmarking de forma más planeada y estructurada
6. Orientación Fijación de Precio				●	Se debe resaltar más las cualidades del producto para definir el precio de manera más efectiva
7. Orientación a los canales			●		Falta definir de manera clara las estrategias de marketing e integrarlas en los canales
8. Comunicación de Marketing		●			Se debe un plan de comunicaciones con estrategias claras
9. Orientación a la velocidad del mercado	●				Se debe mejorar el manejo de los tiempos para tener unos tiempos más acertados hacia los clientes
10. Desarrollo de Productos Nuevos		●			Se deben incluir las acciones de marketing en el desarrollo de nuevos productos
11. Organización de Marketing	●				Dentro del departamento de ventas se debe incluir el enfoque al mercadeo
12. Rol Dpto Marketing	●				Se apunta a que exista el departamento de mercadeo y se realice una planificación conjunbta con el departamento de ventas
13. Actitudes y capacitaciones orientadas al cliente		●			El objetivo debe ser que todos los empleados tengan enfoque al cliente lo cual se podrá concretar con ayuda del enfoque hacia ISO 9001
14. Administración de satisfacción de los clientes			●		Se debe tener una optima satisfacción de los clientes mejorando la respuesta en los pedidos
15. Reconocimiento del Marketing		●			Se debe desarrollar un programa que incluya el apoyo a las acciones de marketing
16. Mediciones de Desempeño en el Mercado				●	Se pueden seguir desarrollando otros sistemas de mejoras de medición del desempeño en el mercado
17. Orientación al mercado				●	Se debe mejorar la respuesta en el mercado local y luego continuar las acciones en el mercado internacional

## Diagnóstico:

- La empresa ha incursionado en varios nichos de mercado lo cual es positivo en la medida que se está atento a los cambios constantes del mercado, sin embargo, puede ser contraproducente si se descuidan los segmentos de mercado que son más relevantes en el aporte a la misión de la empresa y a los aportes en rentabilidad, como son las suelas de poliuretano y las plantillas, por lo cual es importante buscar un fuerte posicionamiento de marca en estos dos productos que generan la mayor parte de los ingresos de la compañía.
- Se requieren mayores recursos en el área de producción, así como también una adecuada planificación en la fabricación de los pedidos, ya que el retraso en los mismos disminuye la credibilidad en los clientes y la labor de los departamentos de diseño y desarrollo, se ven afectados por la interrupción en los procesos cuando existen retrasos en las entregas.
- La entrada de productos chinos a bajo precio afecta la industria del calzado en general, ya que los precios de los zapatos son muy bajos y los costos de desarrollo de los productos locales no permiten competir con estos precios, sin embargo, para contrarrestar esta situación se requiere desarrollar productos con valor agregado y con mejores niveles de calidad.
- Se deben plantear estrategias a corto, mediano y largo plazo con el fin de dar mayor continuidad a los procesos, ya que si se realizan cambios a las estrategias demasiado rápido no se da a las mismas el tiempo suficiente para saber si funcionan o no, esto genera inestabilidad y duplicación de procesos, lo que ocasiona ineficiencia en el desarrollo de las actividades.
- Se debe realizar un adecuado control de calidad a los productos que permita disminuir las devoluciones, quejas y reclamos.
- En la venta de los productos se debe definir con claridad cuales están en etapa de proyecto y cuales están disponibles para la venta, así como la definición de los canales de distribución a los cuales se dirige cada producto, ya que cuando no se definen claramente, se da espacio para confusiones y pérdida de tiempo por parte de los asesores comerciales.

## PLAN DE MERCADEO

### OBJETIVOS DEL PLAN

#### OBJETIVOS CUANTITATIVOS

- La empresa Distrisuelas de Colombia S.A. tendrá para el año 2013 un incremento en las ventas operacionales netas para el año 2013 frente al año respectivo anterior del 47% equivalentes a \$21.942.550.000
- Incrementar las ventas de 2.432.100 a 3.587.000 unidades para el año 2013.

#### OBJETIVOS CUALITATIVOS

- Atraer nuevos clientes por medio de cliente existente (referidos).
- Aumentar la satisfacción del cliente en la entrega de los pedidos.
- Estimular las ventas que realizan los vendedores principalmente sobre las líneas de suelas y plantillas.
- Posicionar la marca principalmente en el segmento de suelas y plantillas de poliuretano.
- Estimular la recompra del producto por medio de programas de fidelización de clientes.
- Recuperación de cartera en tiempos más cortos como son a 30 o 60 días.
- Conseguir mayor cobertura territorial

### ESTRATEGIA BÁSICA DE MARKETING

- Estimular la demanda primaria del producto para atraer nuevos clientes, mejorando la disposición de compra hacia el producto e incrementando la capacidad de compra.
- Estimular la demanda selectiva, reteniendo los clientes actuales a través del fortalecimiento en la relación con los clientes. (CRM)

## PROGRAMAS DE MARKETING

### PRODUCTO

#### Objetivo

Definición y direccionamiento de la política de productos en cuanto a eliminación, modificaciones e introducción de nuevos productos.

#### Justificación

En Distrisuelas de Colombia actualmente se manejan los 3 cambios posibles en la **política de productos**: Eliminación de productos, Modificaciones de producto e Introducción de nuevos productos, sin embargo, es necesario redefinir de manera adecuada la intervención en los productos (eliminación y modificaciones) y enfocar de manera adecuada el desarrollo de nuevos productos.

La empresa ha tenido reconocimiento de marca gracias a que la base del negocio nace de una familia con tradición en el sector de calzado y este reconocimiento le ha permitido mantenerse en el mercado, sin embargo, no hay en la compañía políticas claras de comunicación que permitan el desarrollo de la imagen de marca




#### Estrategia

- ✦ Enfocar la asignación de recursos en los segmentos de producto más rentables y más eficientes productivamente para la compañía con el fin de asegurar el crecimiento continuo.

#### Plan de Acción

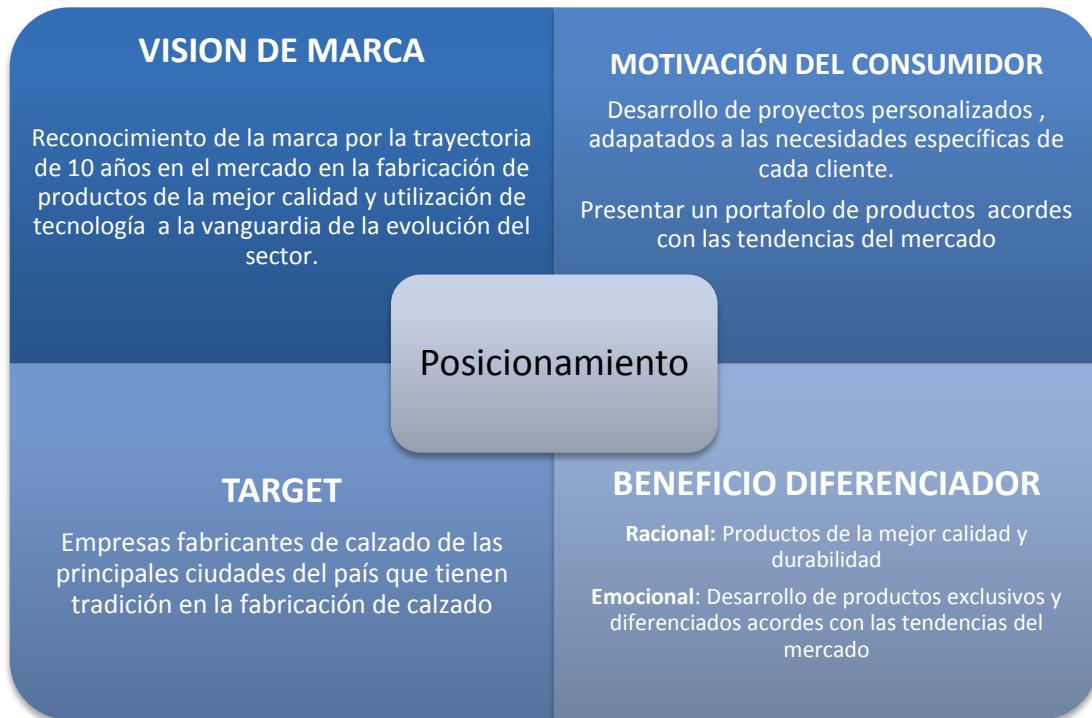
- ✦ Realizar el análisis de la rentabilidad y productividad de los segmentos de producto actuales con el fin de definir la conveniencia de los segmentos de producto y de esta manera definir los recursos y el presupuesto para enfocar más adecuadamente las intervenciones y el desarrollo de nuevos productos.
- ✦ Definir el porcentaje de crecimiento y oportunidades de mercado de los segmentos más representativos y con mayores oportunidades para la compañía como son el segmento de Composición Lineal (Tipo de composición del poliuretano) con el cual participa en los estilos Dotación y Casual en las líneas masculina y femenina.
- ✦ Enfocar la mayor participación de recursos en el desarrollo de productos para el estilo Dotación que representa mayores oportunidades para la compañía y mayores barreras de entrada para los competidores emergentes.

CRECIMIENTO VECTORIAL COMBINADO					
OPCIONES DE MERCADO		PRODUCTO ACTUAL	PRODUCTOS MEJORADOS	EXTENSIÓN DE LÍNEA	PRODUCTOS NUEVOS
	MERCADO ACTUAL	Suelas y plantillas de Poliuretano (BOGOTA)	Repotenciación	-Sandwich Caucho – PU -Plantillas de PU	-Sandwich Caucho – TPU -Plantillas de PU
	MERCADO EXTENDIDO	Suelas y plantillas de Poliuretano (CUNDINAMARCA)	Repotenciación	- Sandwich Caucho – PU -Plantillas de PU	-Sandwich Caucho – TPU -Plantillas de PU
	NUEVO MERCADO NACIONAL	Suelas y plantillas de Poliuretano (COLOMBIA)	Repotenciación	-Sandwich Caucho – PU -Plantillas de PU -Sandalias	-Sandwich Caucho – TPU -Plantillas de PU - Sandalias
	NUEVO MERCADO INTERNACIONAL	Suelas y plantillas de Poliuretano (ECUADOR)	Repotenciación	-Sandwich Caucho – PU -Plantillas de PU -Sandalias	-Sandwich Caucho – TPU -Plantillas de PU - Sandalias
DESARROLLO DE PRODUCTOS					

-  UBICACIÓN DISTRISUELAS DE COLOMBIA
-  PROYECCIÓN ACTUAL
-  MERCADOS POTENCIALES

Uno de los segmentos de mercado más importantes para la compañía es el segmento de dotaciones industriales con mayor participación en la línea masculina, actualmente se están iniciando desarrollos de suelas en PU y Caucho por medio de alianzas con empresas con experiencia en la fabricación de productos en caucho para dotaciones, después de tener mayor participación en dotaciones de Caucho – PU, se busca pasar a materiales de mejores especificaciones técnicas como el Caucho – TPU, adicionalmente se busca presentar productos diferenciados en el segmento de plantillas, con la aplicación de nuevas tecnologías para presentar mayores posibilidades de personalización a los clientes, y por último se busca tener nuevos desarrollos en el segmento de sandalias y tacones que hacen parte de la tendencia de mercado actual.

## POSICIONAMIENTO



## PRECIO

### Objetivo

Definir una política de precio con base en los costos de los productos, los precios del mercado, los precios manejados por la competencia y la negociación con los clientes según los volúmenes de compra y el canal de distribución al cual pertenecen.

### Justificación

Actualmente se definen los precios con base en las diferentes posibilidades de negociación con los clientes, sin embargo en otros segmentos de producto en los cuales la compañía tiene mayor poder de negociación no se tiene una política clara de precios.

### Estrategia

Definir una política de precios clara con base en los volúmenes y frecuencia de compra que permitan tener mayor aprovechamiento de la imagen y calidad de los productos y generar mayor rentabilidad.

### Política de Precios:

- ✦ Con base en la segmentación de las unidades de negocio definir una política de precios adaptada a cada una de los segmentos teniendo en cuenta que tienen requerimientos totalmente diferentes y atiende nichos de mercado con características distintas.
- ✦ Tener una política de precios flexibles dependiendo de la negociación con los clientes.
- ✦ Tener una política de precios de penetración para los productos de consumo masivo y una política de descreme para los nuevos productos.

### Política de Descuentos:

- ✦ Por Tipo de Cliente:
  - ALMACENES: 5%
  - DISTRIBUIDORES: 8%
  - FABRICA: 10%
- ✦ Por Volumen: Más de 500 pares: 3% de descuento

## DISTRIBUCIÓN

### Objetivo

Fortalecimiento de los canales de distribución existentes.

### Justificación

Actualmente los canales de distribución existentes tienen una participación de menos del 10% de las ventas a nivel nacional, esto debido a la falta de políticas de comercialización, retrasos en las entregas y dificultades en la comunicación con la fábrica, por lo anterior, se busca generar estrategias que permitan aumentar el porcentaje de participación en un 15% en el primer semestre.

### Estrategia

Desarrollar la fuerza de ventas de la compañía por medio de los canales de distribución existentes y mejorar la relación con los clientes actuales y potenciales por medio de la comunicación efectiva.

### Plan de Acción

- ✚ Establecer la cobertura de cada uno de los canales de distribución existentes con el fin de que cada almacén tenga cubrimiento en dichas zonas del país y lograr el crecimiento en la participación de cada uno de los puntos de venta. Se requiere una distribución selectiva que permita tener mayor cobertura a nivel nacional con los puntos de venta existentes.
- ✚ Los administradores de los puntos de venta realizaran viajes periódicos dentro de la zona geográfica correspondiente.
- ✚ Determinar los productos apropiados para cada uno de los puntos de venta ya que dependiendo de la zona del país y de los requerimientos de los sectores de calzado se requieren productos con características diferentes, Pereira requiere desarrollo de productos enfocados a la moda, ya que la mayor parte de los clientes de esta zona del país son seguidores de la moda, igualmente se requieren proyectos para calzado casual – formal de hombre.



## PROGRAMA DE MEZCLA PROMOCIONAL

### VENTA PERSONAL

#### Objetivo

Realizar una segmentación adecuada de clientes potenciales por zona geográfica y realizar control de las actividades de ventas a nivel nacional.

#### Justificación

Se deben tener claras las zonas definidas para cada punto de venta con el fin de evitar conflictos entre los vendedores, para ello se requiere generar un ambiente de cooperación mutua para aumentar los niveles de ventas de cada zona, también se requiere control de las actividades de ventas con el fin de que se de continuidad al desarrollo de las estrategias.

#### Estrategias

- ✚ Definir las zonas geográficas correspondientes a cada administrador de los puntos de venta existentes, de tal manera que cuando haya un cliente de una zona que no es de la zona correspondiente se le trasmita la información al administrador que corresponda o se realizará una negociación entre los asesores para atender al cliente.
- ✚ Realizar capacitación de servicio al cliente y solicitar al Dpto. de Gestión Humana capacitación del producto.

#### Plan de Acción

- ✚ Realizar comités de gerenciamiento como mínimo una vez al mes, evaluando ventas y clientes potenciales, informando al equipo de ventas sobre el plan de gestión comercial.
- ✚ Generar sentido de pertenencia y motivación a los vendedores con el fin de lograr su beneficio y el de la empresa, para lo cual se realizaran capacitaciones al área de ventas con programas de mejoramiento continuo.

## MERCADEO DIRECTO

### Objetivos

- ↳ Reactivar antiguos clientes.
- ↳ Ampliar relaciones con los clientes.
- ↳ Conservar clientes actuales.

### Justificación

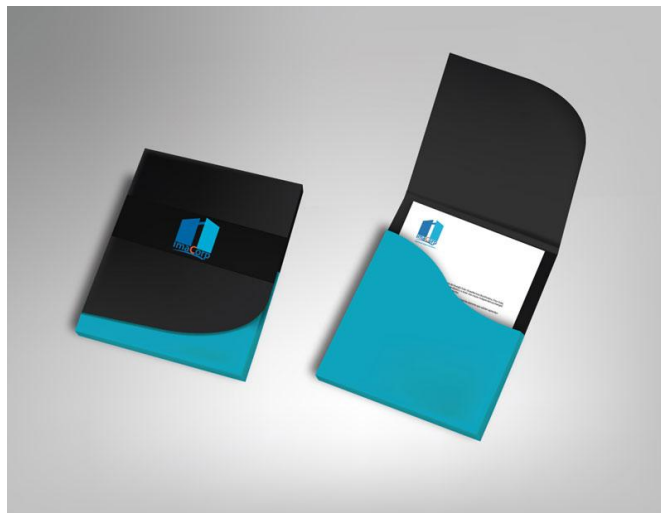
Mejorar las relaciones con los clientes, con el fin de tener mayores posibilidades de desarrollo de proyectos.

### Estrategia

Mejorar la imagen de la compañía y reforzar la comunicación efectiva de las ventajas del producto.

### Plan de Acción

- ↳ Desarrollar comunicación POP en los puntos de distribución propios y en los puntos de venta de los clientes.
- ↳ Por medio de etiquetas en el producto final informar a los clientes todos los beneficios del poliuretano.
- ↳ La comunicación de las ventajas del producto se realizará por medio de un brochure que contiene los siguientes elementos: Presentación de la Empresa, Portafolio de Productos y Ventajas y Beneficios del poliuretano.



- ✚ Se realizara una tarjeta de presentación USB en la cual se incluirá la Presentación de la Empresa, el Portafolio de Productos y las Ventajas y Beneficios del poliuretano.



## RELACIONES PÚBLICAS

### Objetivo

Se requiere dar a conocer los productos terminados con el material fabricado para obtener mayores unidades de ventas y dar a conocer mejor los productos.

### Justificación

Aprovechar las temporadas del año donde hay mayor cantidad de clientes buscando productos de buena calidad realizando campañas para tener presencia en un segmento importante de la ciudad.

### Estrategia:

- ✚ Participación activa en Ferias y Eventos del sector de calzado a nivel nacional e internacional que le permitan tener un mayor posicionamiento de marca.
- ✚ Evento de lanzamiento de la Marca Unik.

### Plan de Acción:

- ✚ Participación en la feria IFLS (Internacional Footwear & Leather Show), con muestras de zapatos que muestren de forma integral las propiedades y beneficios del producto.

- ✦ Teniendo en cuenta que el desarrollo de las líneas de productos se realiza según las necesidades del cliente, se tiene en cuenta que las temporadas de los fabricantes a quienes se les ofrecen los productos están presentadas de la siguiente manera:
  - TEMPORADA DIA DE LA MADRE Y EL PAPA: En los meses de Mayo y Junio, la campaña comenzaría 1 mes antes de cada celebración.
  - TEMPORADA DE AMOR Y AMISTAD: A mediados de Agosto comienza la campaña.
  - TEMPORADA DE NAVIDAD: A partir de Noviembre hasta los primeros 15 días de Diciembre
  
- ✦ Se realizara un SHOW ROOM de ventas para UNIK, ubicada en un sector exclusivo de Bogotá, servirá para realizar la presentación de la marca. Deberá ser con un mes de anticipación de cada temporada y dependiendo de los estilos que requieran para esta misma.

Se presentara un video de la última pasarela de moda en calzado tomando como base la feria de moda de Bogotá, para poder interpretar mejor las tendencias y materializarlas en un respectivo diseño. La reunión tendrá una duración de tres horas en las cuales se podrá ofrecer algunos pasabocas y bebidas para una mejor comodidad.

## COMUNICACIÓN

### Objetivo:

Tener una mejor comunicación de nuestro producto, servicio, contactos directos y servicios para darlo a conocer a nuestros clientes a través de nuestra página web.

### Justificación:

Mejorar y actualizar la plataforma web teniendo una mejor comunicación y prestándoles un mejor servicio a los clientes con información actualizada y conocimiento de la empresa.

### Estrategia:

Modernización de la página web de la compañía con el fin de facilitar la comunicación con los clientes.

### Plan de Acción:

Dar a conocer los productos en la página web, donde van a aparecer las principales marcas con hipervínculo pudiendo acceder a cada una. Va a estar distribuido de la siguiente manera: Temas Principales, Inicio subdividido por (Compañía, Historia, Misión & Visión y Contáctenos). Catálogos subdividido por Mujer, Hombre, Unisex, Infantil, Complementarios y Nuevos Productos, Puntos de Venta (Fabrica, Almacenes (Bogotá, Bucaramanga, Pereira y Cali) Distribuidores Autorizados, Rep

de Ventas Nivel Nacional, Rep de Ventas Nivel Internacional, Televentas), Tecnologías (Maquetas, Moldes, Materias Primas, Procesos (Inyección, Refilado, Lavados y Acabados)), Promociones (Suelas, Plantillas, Maquinaria), Intranet (Login), Noticias, Contáctenos (Sugerencias, Quejas y Reclamos) y Cotizaciones (Cotizaciones y Pedidos).

La comunicación con los clientes desde el momento del contacto mejora la relación comercial. Ha sido vía telefónica o personalmente por medio de visitas a las respectivas empresas, debido a que el servicio de post venta se debe realizar personalmente para un mejor manejo y entendimiento con el cliente, Para tener una mejor comunicación frente las expectativas que debemos satisfacer, se deberá implantar un link especializado en el producto de suelas, dentro de la página principal de la empresa que es:

[www.distrisuelas.com](http://www.distrisuelas.com) , el cual presta un servicio de referencia y show room virtual de la empresa para las personas que la visitan.

Este link tendrá dentro de su contenido:

- Buzón de sugerencias
- Contáctenos
- Visita virtual en la plataforma
- Vinculo a Redes sociales (Twitter, Facebook)

Por otro lado, el servicio que se prestara vía telefónica se realizara directamente por las personas que puedan prestar el servicio de la mejor manera, instalando una línea directa con la cual puedan resolver las inquietudes con respecto al producto, entregas, facturas y todo lo relacionado con la relación comercial que se tenga con el cliente.



# GFC

Grupo Empresarial

Inicio

Nuestra Historia

Sucursales

More

## Contactos

Paola Garcia

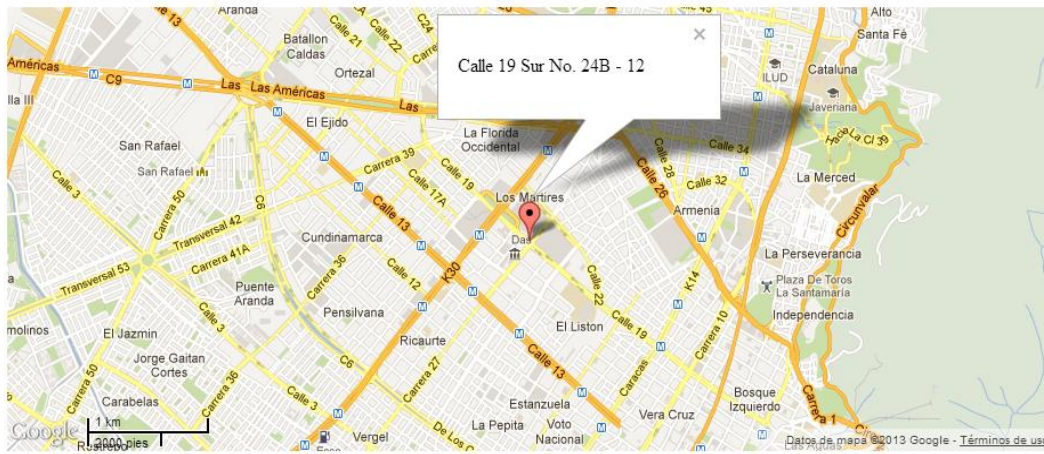
Administrador:  
DIEGO ALFONSO TRUJILLO DIAZ  
Teléfono:  
372 6378  
Dirección:  
Calle 19 Sur No. 24B - 12  
Bogotá, D.C

Name

Email

Subject

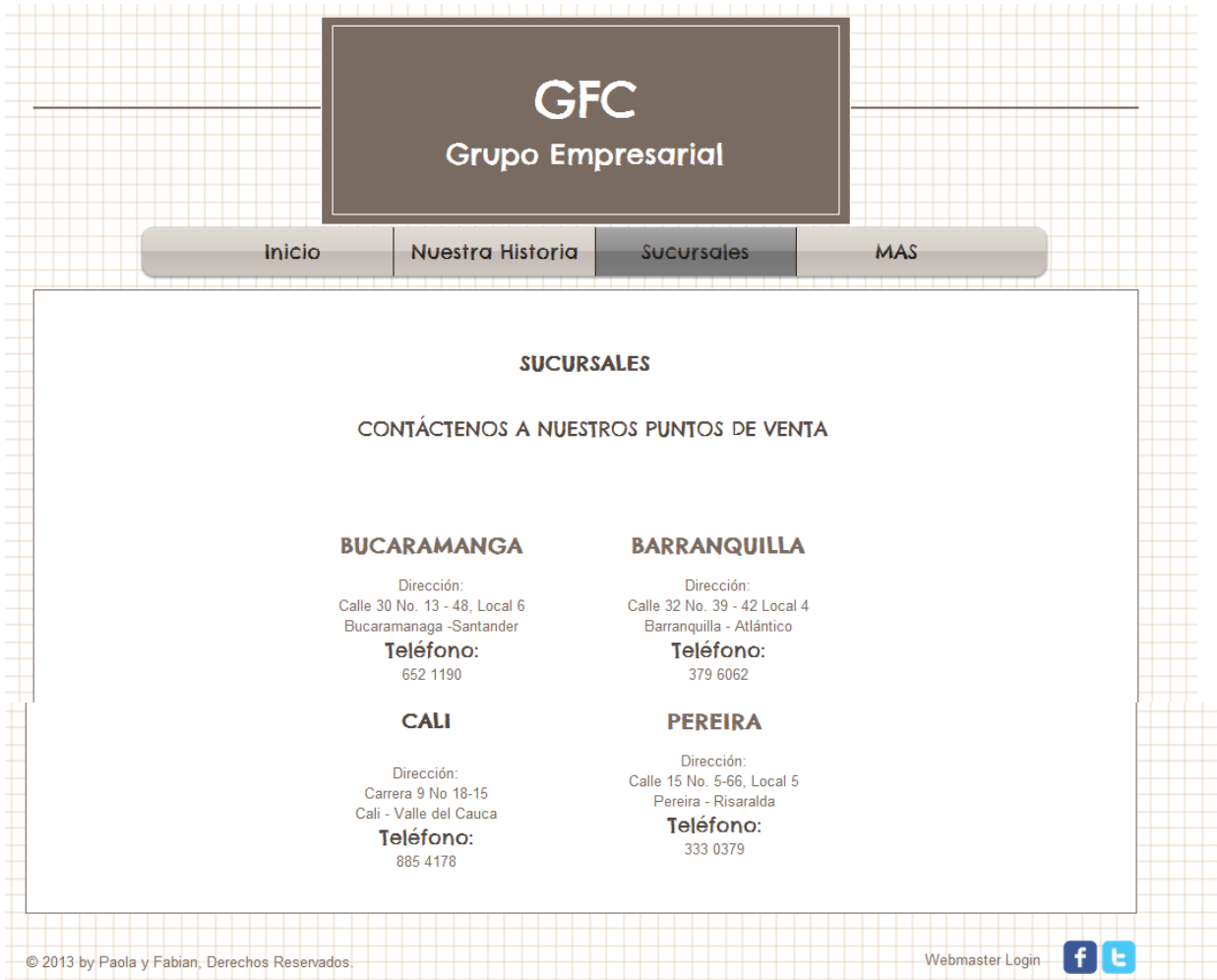
Send



© 2013 by Paola y Fabian, Derechos Reservados.

Webmaster Login





## MERCHANDISING

### Objetivo

Mejorar la presentación de los productos en los puntos de venta.

### Justificación

El mobiliario utilizado actualmente en los puntos de venta requiere ser modernizado para generar mayor atención por parte de los clientes y mejorar el ambiente comercial.

### **Estrategia:**

Se requiere la actualización del mobiliario de cada uno de los puntos de venta con el fin de presentar a los clientes una imagen moderna y dinámica.

### **Plan de Acción:**

- ↳ Diseño de mobiliario de cada punto de venta adecuado a las características de cada punto de venta.
- ↳ Realización de mobiliario

## **PUBLICIDAD**

### **Objetivo**

Promover el conocimiento de la empresa en el sector de calzado.

### **Justificación**

La imagen de marca está bien posicionada en las empresas de mayor reconocimiento del sector, sin embargo en las nuevas empresas falta mayor conocimiento de la marca.

### **Estrategia:**

Se realizara comunicación en revistas especializadas de calzado (Style).

### **Plan de Acción:**

- ↳ Diseño de la publicidad
- ↳ Compra de la pauta en la revista



## EVALUACIÓN Y CONTROL DEL PLAN DE MERCADEO

### ▪ Cuadro de Mando Integral

PERSPECTIVA	OBJETIVOS	INDICADOR DE RESULTADOS	UNIDAD	META	EFFECTO PLAZO (meses)	CAUSA INDICADORES DE ACTUACION	INICIATIVA ESTRATEGICA (Acciones)	INICIATIVA ESTRATEGICA (Responsables)
Financiera	Obtener EL 20 % DE UTILIDAD SOBRE LAS VENTAS	UTILIDAD/VENTAS	%	20	12	SEGUIMIENTO PYG	REVISION MODELO ACTUAL REPORTE	GERENCIA
	Rotar el inventario una vez al mes	Rotacion	%	100	1	Rotacion de inventario	Distribucion intensiva	Gerencia
De los clientes	Aumentar el 20% de consumo por punto de venta.	Incremento en ventas por punto de ventas	%	20%	3	VENTAS	Promocion en punto de venta y CRM con los clientes	GERENCIA Y JEFE COMERCIAL
Procesos internos	Disminuir Costos M.P.	\$/Kg	\$	-10%	6	Disminución de residuos de la compañía	Desarrollo de productos con el aprovechamiento de los residuos	Diseño y Medio ambiente
	Reducir Gasto Administrativo	Reducción Total de gasto administrativo	%	-5%	12	Optimización Gasto Administrativo	Optimización de recursos administrativos	ADMINISTRADORA
Mercadeo Estratégico	Penetrar mercado actual	MERCADO CTI/MERCADO POTENCIAL	%	20	12	VENTAS INTERNAS VS. VENTAS TOTALES MERCADO	PUESTA EN MARCHA ESTRATEGIAS DE MERCADO	GERENCIA / VENTAS
	Incurcionar Nuevos Segmentos	MERCADO CTI/MERCADO POTENCIAL	%	10	12	VENTAS INTERNAS VS. VENTAS TOTALES MERCADO	PUESTA EN MARCHA ESTRATEGIAS DE MERCADO	GERENCIA / VENTAS
	Divulgación Empresa	PARTICIPACION FERIAS Y EVENTOS SECTOR DE CALZADO	%	20	12	COMUNICACIÓN Y CRM CON CLIENTES	FERIAS Y EVENTOS POP	GERENCIA Y JEFE COMERCIAL
Marketing Mix	PRODUCTO	Desarrollo de producto	%	20%	12	Diseño y Desarrollo de nuevos productos	I&D	JEFES DE AREA
	PRECIO	Ajuste de precio según negociación	%	8	3	Precios propios Vs Precios competencia	Precio según Segmento de Producto	GERENCIA Y JEFE COMERCIAL
	DISTRIBUCION	Fortalecer distribuidores existentes	%	15	6	VENTAS	Desarrollo de Fuerza de ventas	GERENCIA Y JEFE COMERCIAL
	COMUNICACIÓN	Posicionamiento de Marca	%	5	6	Ranking Posicionamiento de marca	FERIAS Y EVENTOS POP MERCADEO DIRECTO	GERENCIA

## ANEXOS

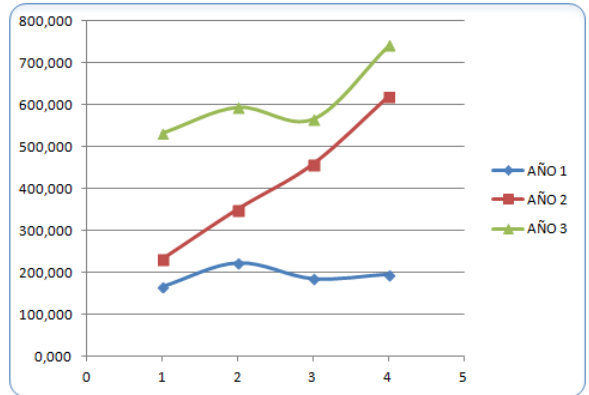
### ■ PRONÓSTICO DE VENTAS

**PROMEDIOS MOVILES**

		TR 1	TR 2	TR 3	TR 4	TOTAL
AÑO 1	2010	166,560	222,126	185,342	195,886	769,914
AÑO 2	2011	232,473	351,714	459,348	620,713	1.664,248
AÑO 3	2012	531,817	593,799	565,659	740,825	2.432,100

AÑO 2	2011	TR 1	835,827
		TR 2	965,415
		TR 3	1.239,421
		TR 4	1.664,248
AÑO 3	2012	TR 1	1.963,592
		TR 2	2.205,677
		TR 3	2.311,988
		TR 4	2.432,100

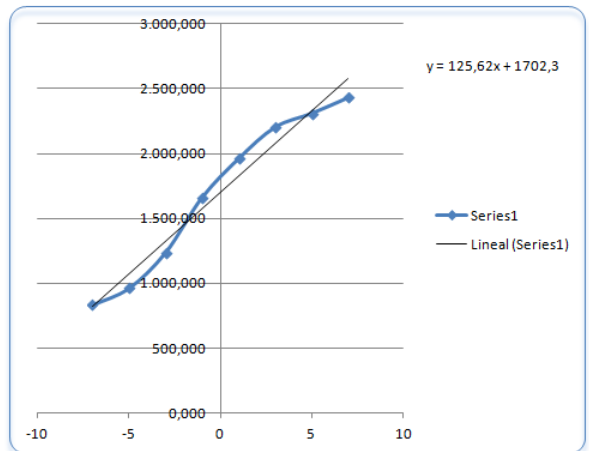
x	y
-7	835,827
-5	965,415
-3	1.239,421
-1	1.664,248
1	1.963,592
3	2.205,677
5	2.311,988
7	2.432,100
<b>0</b>	



y = a+bx	
a=	1.702,3
b=	125,62

**PROYECCION  
TOTALES MOVILES AÑO 4**

Y1	2.833	9	V1	933
Y2	3.084	11	V2	845
Y3	3.335	13	V3	817
Y4	3.587	15	V4	992
sumatoria				<b>3.587</b>



Se realizó el pronóstico de ventas por medio del método de Promedios Móviles.

## PLAN DE VENTAS

PLAN DE VENTAS													
	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DICIEMBRE	TOTAL
	31%	37%	31%	34%	47%	19%	17%	31%	52%	34%	34%	32%	
	100%			100%			100%			100%			
Q= Cantidad	292	347	294	291	397	158	136	255	425	337	342	313	3.587
PL= precio lista	6.787												
V. BRUTAS	\$ 1.979.677	\$ 2.356.491	\$ 1.993.368	\$ 1.973.663	\$ 2.693.716	\$ 1.070.416	\$ 925.946	\$ 1.730.695	\$ 2.887.653	\$ 2.285.047	\$ 2.320.632	\$ 2.127.466	\$ 24.344.769
PX= precio promedio	6.117												
VENTAS NETAS	\$ 1.784.332	\$ 2.123.964	\$ 1.796.672	\$ 1.778.911	\$ 2.427.914	\$ 964.793	\$ 834.578	\$ 1.559.919	\$ 2.602.714	\$ 2.059.570	\$ 2.091.643	\$ 1.917.538	\$ 21.942.549
PRONOSTICO	933			845			817			992			3.587

### DATOS BASICOS

#### 1. PRECIO DE LISTA

PRECIO	6.787
--------	-------

#### 2. DESCUENTOS

CANAL DE DISTRIBUCIÓN	POR CANAL	POR VOLUMEN
ALMACENES	5%	3%
DISTRIBUIDORES	8%	3%
FABRICA	10%	

#### 3. COMPOSICION DE LA VENTA

ALMACENES	15%
DISTRIBUIDORES	25%
FABRICA	60%
TOTAL	100%

### PRECIO PROMEDIO

CANAL	% particip	Q	\$ venta c /canal	Vtas totales
ALMACENES	15%	140	6.254	\$ 874.900
DISTRIBUIDORES	25%	233	6.057	\$ 1.412.119
FABRICA	60%	560	6.108	\$ 3.417.949
TOTALES	100%	933		\$ 5.704.969

### ANALISIS DEL PLAN DE VENTAS

VENTAS BRUTAS	VB= PL*Q	\$ 24.344.769
DESCUENTOS DE VENTAS	DV=VB-VN	\$ 2.402.220
VENTAS NETAS	VN=PX x Q	\$ 21.942.549
DESCUENTO PROMEDIO	dx=DTOS EN VTAS/VTAS BTAS	9,9%
PRECIO PROMEDIO	PX = VN/Q	\$ 6.117
% INCREMENTO ESPERADO	(Q ESPERADO/CANTIDADES AÑO ANTERIOR-1)*100	47%

## ■ PRESUPUESTO DE MARKETING

### PRESUPUESTO DE MARKETING

#### MEZCLA PROMOCIONAL

#### VENTA PERSONAL

ESTRATEGIA	TAREAS	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR TOTAL
Realizar capacitaciones de Producto	Realizar taller con personas expertas en los procesos y materiales y tipologías de producto	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
<b>TOTAL - VENTA PERSONAL</b>				<b>\$ 1.000.000</b>

#### MERCADEO DIRECTO

ESTRATEGIA	TAREAS	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR TOTAL
Mejorar la imagen de la compañía y reforzar la comunicación efectiva de las ventas del producto	Desarrollar comunicación POP en los puntos de distribución propios y en los puntos de venta de los clientes	4	\$ 50.000	\$ 200.000
	Etiquetas de producto sobre beneficios del poliuretano	500	\$ 600	\$ 300.000
	Brochure	300	\$ 5.000	\$ 1.500.000
	Tarjetas USB	20	\$ 20.250	\$ 405.000
<b>TOTAL - MERCADEO DIRECTO</b>				<b>\$ 2.405.000</b>

#### RELACIONES PÚBLICAS

ESTRATEGIA	TAREAS	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR TOTAL
Participación activa en Ferias y Eventos del sector de calzado a nivel nacional e internacional que le permitan tener un mayor posicionamiento de marca	Stand Feria	2	\$ 1.250.000	\$ 2.500.000
	Instalación de Stand	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	Artículos promocionales	1000	\$ 1.300	\$ 1.300.000
	Pasabocas y bebidas	100	\$ 5.000	\$ 500.000
Evento de lanzamiento de la Marca Unik.	Organización del Evento	1	\$ 5.000.000	\$ 5.000.000
	Publicidad impresa y Digital	300	\$ 1.500	\$ 450.000
<b>TOTAL - RELACIONES PÚBLICAS</b>				<b>\$ 10.750.000</b>

#### COMUNICACIÓN

ESTRATEGIA	TAREAS	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR TOTAL
Modernización de la página web de la compañía con el fin de facilitar la comunicación con los clientes.	Desarrollo de la página web	1	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000
<b>TOTAL - COMUNICACIÓN</b>				<b>\$ 3.500.000</b>

#### MERCHANDISING

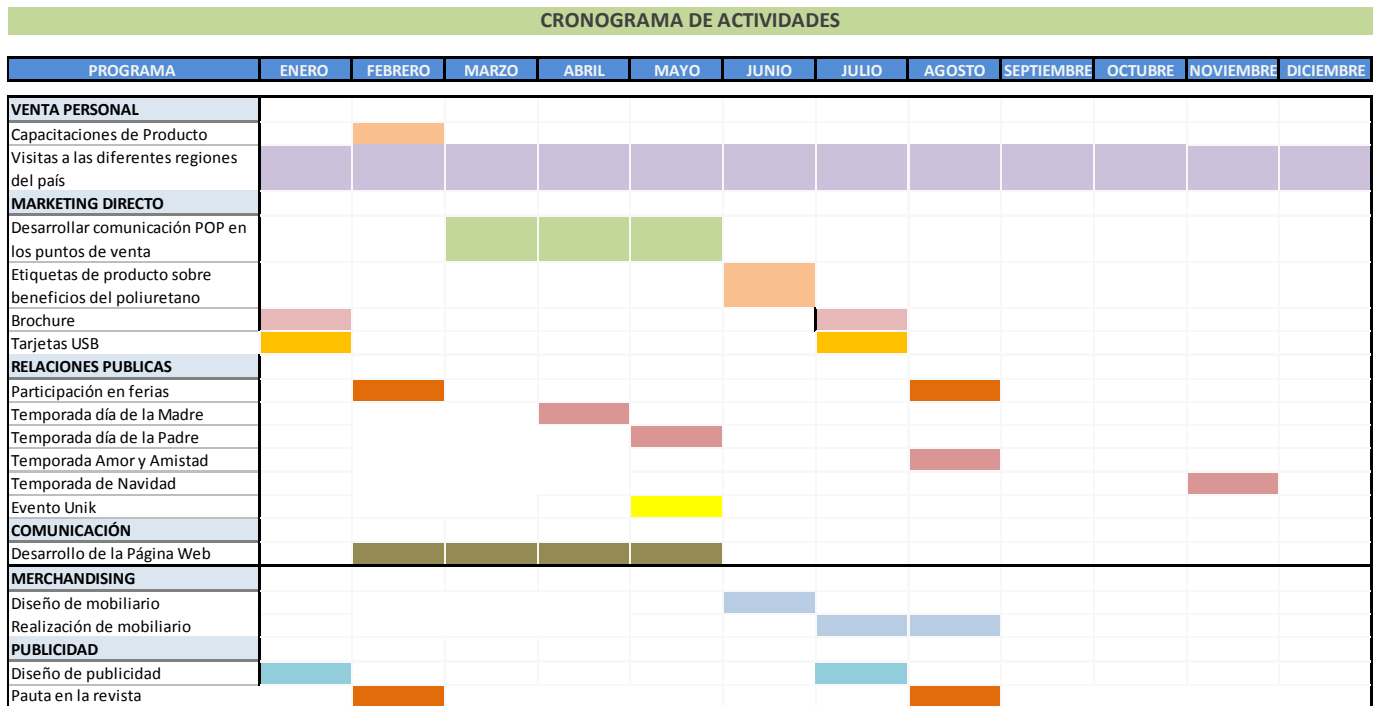
ESTRATEGIA	TAREAS	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR TOTAL
Se requiere la actualización del mobiliario de cada uno de los puntos de venta con el fin de presentar a los clientes una imagen moderna y dinámica.	Diseño de mobiliario	1	\$ 1.200.000	\$ 1.200.000
	Realización de mobiliario	4	\$ 2.000.000	\$ 8.000.000
<b>TOTAL - MERCHANDISING</b>				<b>\$ 9.200.000</b>

#### PUBLICIDAD

ESTRATEGIA	TAREAS	CANTIDAD	VR. UNITARIO	VR TOTAL
Se realizara comunicación en revistas especializadas de calzado (Style).	Diseño de la publicidad	1	\$ 600.000	\$ 600.000
	Pauta en la revista	1	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
<b>TOTAL - PUBLICIDAD</b>				<b>\$ 1.600.000</b>

**PRESUPUESTO TOTAL \$ 28.455.000**

▪ **CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**



▪ **PROYECCIÓN DE ESTADO DE RESULTADOS**

<b>ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS PROYECTADO</b>			
		<b>AÑO</b>	<b>%</b>
+	VENTAS BRUTAS	\$ 9.078.000.000	100,00%
-	DESCUENTOS EN VENTAS *	\$ 828.000.000	9,12%
=	VENTAS NETAS	\$ 8.250.000.000	90,88%
-	COSTO TOTAL	\$ 6.890.000.000	75,90%
=	MARGEN BRUTO	\$ 2.188.000.000	24,10%
-	GASTOS ADMINISTRATIVOS	\$ 580.000.000	6,39%
-	GASTOS DE VENTAS Y MERCADEO	\$ 778.455.000	8,58%
=	MARGEN OPERACIONAL	\$ 829.545.000	9,14%

## BIBLIOGRAFIA

### TEXTOS DE CONSULTA

- DAVID PARMELEE, Como preparar un plan de Marketing, Ediciones Gestión 2000 S.A. BARCELONA 2002
- KLOTER & ARMSTRONG, Fundamentos de Marketing. 8 Edicion, Editorial PEARSON
- KOTLER, PHILIP, KELLER LANE KEVIN, Dirección de Marketing, Decimo segunda Edición. Editorial PEARSON, Mexico, 2006.
- DAVID W. CRAVENS/ NIGEL F PIERCY, Marketing estratégico, octava Edición Mc Hill Interamericana 2007
- FRED R. DAVID, Conceptos de Administración Estratégica, Novena Edición, Editorial PEARSON, México 2003.
- OROZCO ARTURO, Investigación de Mercados. Edición Norma, 1999

### PAGUINAS WEB

- <http://www.supersociedades.gov.co>
- <http://www.ccb.org.co>
- <http://www.dane.gov.co>
- <http://www.marketingnews.com.co>
- <http://www.termoprene.com.mx/tr.php>
- <http://www.gruponova.com.co/NovaWebEnterprise2.0/nova/index.php>
- [www.google.com](http://www.google.com)

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo JANNETH PAOLA GARCIA MENDIVELSO

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 52'544.707 DE BOGOTÁ

Nombre Completo ANDRES FABIAN CIFUENTES CARREÑO

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 79'864.362 DE BOGOTÁ

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

Nombre Completo \_\_\_\_\_

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: \_\_\_\_\_

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

PLAN DE MERCADEO - DISTRISUELAS DE COLOMBIA S.A.

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI  NO   
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

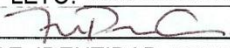
Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

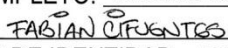
- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizé (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: JANNETH PAOLA GARCIA MENDIVELSO  
FIRMA:   
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 52'544.707 DE BOGOTÁ  
FACULTAD: POSTGRADOS  
PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

NOMBRE COMPLETO: ANDRES FABIAN CIFUENTES CARREÑO  
FIRMA:   
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: 79'864.362 DE BOGOTÁ  
FACULTAD: POSTGRADOS  
PROGRAMA ACADÉMICO: ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

NOMBRE COMPLETO: \_\_\_\_\_  
FIRMA: \_\_\_\_\_  
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: \_\_\_\_\_  
FACULTAD: \_\_\_\_\_  
PROGRAMA ACADÉMICO: \_\_\_\_\_

Fecha de firma: 09 DE FEBRERO DE 2013