

**Universidad Internacional de La Rioja**  
**Máster Universitario en Dirección de Empresas (MBA)**

---

[ USO DE TIC'S COMO  
ESTRATEGIA EN LA  
COMERCIALIZACION DE  
CALZADO ]

---

Trabajo fin de máster presentado por: Oscar Iván Giraldo Pérez  
Director/a: Carmen Zarco

Ciudad: Logroño  
Fecha: Mayo de 2014  
Firmado por:

CATEGORÍA TESAURO:

# CONTENIDO

1. INTRODUCCION .....	11
1.1 Antecedentes .....	11
1.2 Justificación .....	12
1.3 Descripción del proyecto .....	13
1.4 Fuentes de información .....	14
1.5 Objetivo General .....	14
1.6 Objetivos Específicos .....	14
1.7 Metodología .....	15
2 ANALISIS DEL ENTORNO .....	15
2.1 Generalidades .....	15
2.2 Sector Calzado .....	16
2.2.1 Producción de calzado .....	16
2.2.2 Comercialización de calzado .....	17
2.2.3 Evolución del "retail" .....	18
2.3 Planteamiento del problema .....	18
2.4 Análisis de la demanda .....	18
2.5 Análisis de la oferta .....	19
2.6 Marco de Referencia .....	19
3 PLAN DE MARKETING .....	20
3.1 El Marketing Estratégico .....	20
3.1.1 Determinación de Valor .....	21
3.1.2 La estrategia del Marketing .....	22
3.1.3 Objetivo del Plan de Marketing .....	23
3.1.4 Variables a Analizar .....	23
3.1.5 Fuentes de Información .....	24
3.1.6 Diagnóstico de la situación .....	28
3.1.7 Análisis DOFA .....	34
3.1.8 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter .....	36
4 PLAN ESTRATEGICO DE OPERACIONES .....	40
4.1 Planificación de Marketing .....	40

4.2	Ejecución del Marketing .....	40
4.3	Control del Marketing .....	40
4.4	Auditoria de Marketing .....	40
4.5	Gestión del Esfuerzo de Marketing .....	40
4.6	Planificación funcional .....	41
4.7	Gestión de relación con Aliados y Generation de valor .....	41
4.8	El proceso de marketing.....	41
4.8.1	Relaciones con los consumidores.....	41
4.8.2	Marketing Mix .....	41
5	PLAN DE OPERACIONES PARA EL PLAN DE MARKETING .....	42
5.1	Fijación de objetivos comerciales .....	42
5.1.1	Valor en ventas: .....	42
5.1.2	Rentabilidad esperada .....	42
5.1.3	Posicionamiento de marca .....	42
5.2	Estrategias comerciales .....	42
5.2.1	Estrategia de segmentación.....	42
5.2.2	Estrategia de posicionamiento .....	43
5.2.3	Estrategia de Producto y marca .....	43
5.2.4	Estrategia de precio .....	43
5.2.5	Estrategia de Distribución .....	43
5.2.6	Estrategia de comunicación .....	43
5.3	Programas de acción .....	43
5.3.1	Marketing on line, uso de TIC'S.....	44
5.3.2	E-Business and E-Commerce.....	45
5.3.3	Plan de operaciones Marketing on line .....	45
5.3.4	Programa de acciones para establecer marketing digital .....	46
6	PLAN ORGANIZATIVO .....	48
6.1	Presentación de la empresa PRICE SHOES.....	48
6.1.1	Organigrama de la empresa.....	49
6.1.2	Proceso de diagnóstico .....	49
6.1.3	Diagnóstico de la empresa PRICE SHOES .....	50

6.1.4	Análisis de las fuerzas Externas .....	51
6.1.5	Evaluación de la cadena productiva .....	51
6.1.6	Análisis de las variables de la empresa PRICE SHOES .....	52
6.1.7	Diagnostico organizacional PRICE SHOES.....	53
6.1.8	Plan de mejoramiento. ....	55
6.1.9	Planificación y seguimiento .....	56
7	PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....	57
7.1	Organización Funcional.....	57
7.2	Plan de Contratación.....	57
7.3	Política salarial .....	58
7.4	Plan de Servicios Externos .....	58
7.5	Plan administrativo de RRHH.....	58
7.5.1	Programa del RRHH .....	58
8	PLAN FINANCIERO .....	59
8.1	Proyecciones de venta .....	59
8.2	Costos .....	60
8.2.1	Costos directos.....	60
8.2.2	Costo de mano de obra directa.....	61
8.2.3	Costos indirectos.....	61
8.3	Gastos administrativos .....	61
8.3.1	Gastos de venta .....	62
8.4	Política de rotación de compras y ventas .....	62
8.5	Política de rotación de inventarios. ....	62
8.6	Calculo del capital de trabajo .....	63
8.7	Resumen de la inversión en planta y equipo. ....	63
8.7.1	Política de amortización de los equipos.....	64
8.8	Parámetros de cálculo financiero.....	64
8.8.1	Tasa de descuento.....	64
8.9	Total inversión requerida.....	64
8.10	Parámetros de evaluación financiera .....	65
8.11	Resultado de evaluación financiera. ....	65

8.12	Supuestos macro económico.....	66
8.13	Calculo del punto de equilibrio.....	66
8.14	Balance general.....	67
8.15	Estados de pérdidas y ganancias.....	68
8.16	Flujo de caja.....	68
9	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	69
9.1	Conclusiones.....	69
9.2	Recomendaciones.....	70
10	LIMITACIONES Y PRINCIPALES AMENAZAS.....	70
11	BIBLIOGRAFIA.....	72

## INDICE DE CUADROS

CUADRO 1. ESTADÍSTICAS DE VENTAS AÑO A AÑO PRICE SHOES .....	13
CUADRO 2. RESULTADOS DEL SECTOR PRODUCTIVO DE CALZADO .....	17
CUADRO 3 VARIABLES A EVALUAR EN EL MERCADO. ....	24
CUADRO 4 MATRIZ DE ANALISIS DOFA .....	35
CUADRO 5 MATRIZ DE ANALISIS DE PORTER .....	38
CUADRO 6 PLAN DE OPERACIONES .....	48
CUADRO 7 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA .....	49
CUADRO 8 PROCESO DE DIAGNOSTICO .....	50
CUADRO 9 ANALISIS DE LAS FUERZAS EXTERNAS .....	51
CUADRO 10 BARRERAS DE ENTRADA.....	52
CUADRO 11 ANALISIS DE LOS FACTORES EMPRESARIALES .....	52
CUADRO 12 PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES .....	60
CUADRO 13 VENTA EN PESOS. ....	60
CUADRO 14 CUADRO DE COSTOS DE MATERIA PRIMA .....	61
CUADRO 15 MANO DE OBRA CALIFICADA .....	61
CUADRO 16 COSTOS INDIRECTOS .....	61
CUADRO 17 GASTOS ADMINISTRATIVOS .....	61
CUADRO 18 GASTOS DE VENTA.....	62
CUADRO 19 POLITICAS DE COMPRAS Y CARTERA.....	62
CUADRO 20 ROTACION DE INVENTARIOS .....	63
CUADRO 21 CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO .....	63
CUADRO 22 INVERSION EN HARDWARE Y SOFTWARE .....	64
CUADRO 23 AMORTIZACIONES .....	64
CUADRO 24 TASA DE DESCUENTO.....	64
CUADRO 25 RESUMEN DE LA INVERSION .....	65
CUADRO 26 VARIABLES DE EVALUACION FINANCIERA .....	65
CUADRO 27 CONCLUSION FINANCIERA.....	65
CUADRO 28 VARIABLES MACROECONOMICAS .....	66
CUADRO 29 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO .....	66
CUADRO 30 BALANCE GENERAL.....	67
CUADRO 31 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS.....	68
CUADRO 32 FLUJO DE CAJA .....	68

## INDICE DE FIGURAS

FIGURA 1 CONSUMO DE PARES DE CALZADO POR AÑO.....	28
FIGURA 2 EFECTOS MOTIVADORES PARA LA COMPRA DE CALZADO.....	28
FIGURA 3 FORMA HABITUAL DE COMPRA DE CALZADO.....	29
FIGURA 4 CARACTERISTICAS CUALITATIVAS DE LA COMPRA DE CALZADO.....	29
FIGURA 5 FORMA HABITUAL DE INFORMACION DE MODA DE CALZADO.....	29
FIGURA 6 FUENTES DE INFORMACION DE MODA DE CALZADO.....	30
FIGURA 7 FIDELIDAD DE LOS CLIENTES ACTUALES.....	30
FIGURA 8 CARACTERIZACION POSITIVA DEL GUSTO DEL CLIENTE PARA LOS ALMACENES PRICE SHOES.....	30
FIGURA 9 CARACTERIZACION NEGATIVA DEL GUSTO DEL CLIENTE PARA LOS ALMACENES PRICE SHOES.....	31
FIGURA 10 ANALISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES.....	31
FIGURA 11 EVALUACION DE LA MOTIVACION HACIA PRICE SHOES.....	32
FIGURA 12 CARACTERISTICAS MOTIVADORAS DEL CONSUMIDOR.....	32
FIGURA 13 USO DE LAS TIC'S PARA MANTENERSE INFORMADO.....	32
FIGURA 14 MEDIOS TECNOLOGICOS DE PREFERENCIA PARA MANTENERSE INFORMADO.....	33
FIGURA 15 CARACTERISTICAS DE FIDELIZACION.....	33
FIGURA 16 EVALUACION DE LAS CARACTERISTICAS DEL MERCADO.....	34

## RESUMEN

El presente proyecto tuvo como objetivo general determinar las posibilidades, técnicas y económicas, así como los resultados a corto, mediano y largo plazo en la implementación de una estrategia de marketing digital. Como efecto diferenciador para PRICE SHOES. Empresa dedicada a la comercialización de calzado bajo el modelo Retail o tiendas de venta directa. La decisión de realizar este estudio tiene sus bases en el resultado que ha obtenido durante los últimos tres años, tiempo durante el cual su crecimiento año a año se vio seriamente comprometido, en comparación con los obtenidos en los años inmediatamente anteriores. Tales resultados han orientado la gerencia, hacia la búsqueda de nuevas alternativas que le permitan recuperar el crecimiento y desarrollo empresarial. Para tal caso, la empresa ha identificado que los efectos ocasionados por el desarrollo tecnológico y económico han dado como resultado la orientación del consumidor a un mercado globalizado, afectando los factores diferenciadores tradicionales de las industrias. PRICE SHOES plantea como solución involucrar el uso del desarrollo tecnológico en una estrategia de marketing digital, que ofrezca una solución eficaz a las necesidades generadas en ese consumidor contemporáneo. Para evaluar esta posibilidad, se realizó una investigación de mercados aplicando una metodología descriptiva, bajo la modalidad de proyecto factible y con diseño de campo transversal y no experimental. Como fuente de información primaria, se entrevistaron 384 clientes que visitan las tiendas de calzado, con el objetivo de medir variables determinantes del mercado como lo explica el autor (Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores, 2009). Los resultados obtenidos se utilizaron como parámetros, tanto cuantitativos como cualitativos para optimizar la estrategia de marketing digital, la cual estableció unos requerimientos mínimos, con base en los resultados esperados, tanto de capital humano como de necesidades tecnológicas. Las anteriores exigencias se evaluaron desde el resultado esperado por la compañía, que ubica mejorar los niveles de venta en un 15%, así como desde las necesidades de cambios en los procesos internos, como lo indica (Sampieri, 2003). Finalmente por medio de un modelo financiero evaluado a 5 años, se obtuvieron los siguientes resultados: La necesidad de inversión es de \$78.073.446, la TIR del proyecto se ubicó en el 46.83% y el VPN en \$68.852.483, con una tasa de descuento del 20%, y el periodo de recuperación de la inversión de 1.46 años. Conforme a los valores e investigaciones obtenidos puede afirmarse la viabilidad del proyecto, como una solución a la pérdida de mercado que ha sufrido la empresa PRICE SHOES.

Palabras Claves: Marketing digital, plan estratégico, Estudio de Mercado, Modelo Financiero

## **ABSTRACT**

The project general objective was to determine the technical and economic possibilities as well as the results in the short, medium and long term for the implementation of a digital marketing strategy as a differentiating effect for PRICE SHOES, company dedicated to the marketing of footwear under the retail or retailing store model. The decision to conduct this study was based on the results achieved during the past three years, time during which its annual growth was seriously affected in comparison with the ones obtained in the immediately preceding years. Such results have made the company management search for new alternatives that enable it to regain its growth and business development. For such case, the company has identified that the effects caused by the technological and economic development have resulted in the orientation of the consumer to a globalized market which, in turn, affects the traditional differentiating factors of the industries. PRICE SHOES poses as a solution the use of globalized technology in a digital marketing strategy, which offers an effective solution to the needs generated by the contemporary consumer. To assess this possibility, a market research was conducted by applying a descriptive methodology, in the form of feasible project with cross-field design and non-experimental. As a source of primary information, 384 customers who visit the shops of footwear were interviewed in order to measure the determining variables of the market as Porter (2009) explains. The obtained results were used as parameters, both quantitative and qualitative, to optimize the digital marketing strategy, which established minimum requirements, based on the expected results, both human capital and technological needs. Previous demands were evaluated based on the company expected results, which aims at improving sale levels by 15 %, as well as the needs of changes in internal processes, as shown by Sampieri (2003). Finally, by means of a financial model evaluated for a 5 year period, the following results were obtained: the need for investment is \$78,073,446 Colombian pesos, the IRR of the project was located in the 46.03 % and the NPV in \$68.852.483 Colombian pesos, with a discount rate of 20%.and pay back 1.46 years. According to the research and values obtained, the viability of the project can be stated as a solution to the market loss suffered by PRICE SHOES Company.

Key Words: digital marketing, Strategic plan, market research, financial model

# 1. INTRODUCCION

## 1.1 Antecedentes

El presente proyecto empresarial nace de los más de veinte (20) años de trabajo como ingeniero y consultor empresarial en la industria del cuero y calzado en Colombia, Sur América, gremio que ha alcanzado un desarrollado importante a partir de la apertura económica dada en este país a partir del año 1990. Desde entonces es hoy por hoy, como informa (DANE, 2012) afirma "El sector manufacturero representa el 2,8% del PIB manufacturero colombiano y el 0.27% del PIB nacional de 2012"<sup>1</sup>. Estas cifras indican el dinamismo alcanzado por la industria del calzado que, paralelamente, fue la base en el desarrollo de la comercialización de calzado y artículos de cuero, bajo el modelo "retail" o tiendas al detal, llegando en la actualidad a ocupar el noveno puesto (9) en número de establecimientos comerciales dedicados a la misma actividad; el número de tiendas es de 6.349 tiendas a disposición del público, según el censo realizado por (INFOCOMERCIO, 2012), en las cinco principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla y Bucaramanga<sup>2</sup>).

No obstante, los anteriores resultados de la apertura económica dada en Colombia, también produjo un cambio radical en la forma tradicional de comercialización, no solo por el constante acceso a los cambios de la moda y a las costumbres de compra del cliente contemporáneo, sino por la aparición de nuevos actores (hipermercados). Todo esto ha traído consigo (y paralelamente de la mano) la progresiva desaparición de participantes tradicionales (muchos de ellos, PYMES), incapaces de aprovechar las economías de escala, como una nueva regla comercial, que supone la oferta competitiva de los hipermercados. Por otro lado, la consolidación de esta forma de hacer negocios ha permitido a estos nuevos actores, ofrecer a los consumidores mejoras significativas en términos de precio y calidad. El anterior dinamismo acompañado de la globalización han generado en el mundo un amplio conocimiento de los progresos e innovaciones tecnológicas hechos principalmente durante las dos últimas décadas del siglo XX, en el campo de la tecnología de los computadores, telecomunicaciones y de los programas informáticos, revolucionando las comunicaciones gracias al surgimiento de redes de comunicaciones informáticas, las cuales han puesto a disposición de la humanidad novedosos medios de intercambio y de comunicación de la información tales como el correo electrónico y de realización de operaciones comerciales a través del comercio electrónico. El desarrollo del comercio electrónico es un hecho innegable e irreversible, y no sólo esto sino que según se prevé seguirá en crecimiento en los próximos

---

<sup>1</sup> Bucaramanga (21 de Agosto de 2013).

<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=7714&dPrint=1>

<sup>2</sup> Infocomercio (23 de Marzo de 2012). <http://www.servinformacion.com/?q=noticias/notas-de-prensa/el-censo-infocomercio-registr%C3%B3-143-563-locales-en-las-cinco-ciudades>

años generando grandes ingresos a través de la red, el cual innegablemente causa un impacto sobre todas las actividades de los seres humanos, especialmente las transacciones comerciales, esta condición de dinamismo no puede ser ajena a ninguna industria, porque en muy poco tiempo, se vería limitada en sus actividades e innegablemente destinada al fracaso empresarial. Hoy por hoy la empresa que quiere cumplir los retos económicos que impone la forma de hacer negocios, necesariamente tiene que acceder a las tecnologías anteriormente mencionadas, como herramienta estratégica dentro de cada modelo de negocio.

## **1.2 Justificación**

Dentro del contexto anteriormente presentado, hace nueve (9) años nace la empresa PRICE SHOES, fundada por el empresario Ignacio Giraldo reconocido gerente de tiendas de calzado en el país. Con más de 20 años de experiencia en el "retail" de tiendas para en empresas del ámbito nacional e internacional, como la empresa Calzatodo con 117 tiendas y la multinacional BATA que cuenta con 195 tiendas en Colombia. PRICE SHOES fue una idea innovadora para el año 2005, donde se enfocó en la naciente industria del consumo de pronta moda de calzado para dama, haciendo a un lado la tradicional tienda familiar, donde se encuentra calzado para toda la familia. La idea se centró en satisfacer las necesidades de la mujer latina de verse contemporánea y lucir las últimas tendencias de moda en el mundo. De esta manera, dentro del contexto del mercado local, se consolidó como empresa, con dieciséis (16) tiendas de calzado. Pese al éxito de su propuesta innovadora, la empresa ha venido perdiendo participación. En primer lugar, por la mega tendencia de consumo que definen al consumidor, casi a una segmentación personalizada, en segundo lugar, por la entrada cada días de más participantes, circunstancias que se han traducido en pérdida año a año de participación en el mercado. Estos resultados se resumen en el cuadro 1. La anterior conclusión se fundamenta en dos aspectos, el primero por el análisis de la información de ventas históricas (cuadro 1) y el segundo radica en el consumo de calzado de dama en Colombia, que según (PORTAFOLIO , 2014) para el año 2012 se calculó que las mujeres consumen el veintinueve (29) por ciento del mercado destinando a compra de calzado (388.644 millones de pesos<sup>3</sup>). Lo anterior no es arbitrario, obedece al crecimiento del ingreso en los hogares, lo que se traduce en un mayor consumo, que para el calzado de dama, ha evolucionado en la última década, de un consumo per cápita de 1.8 pares de calzado en el año 2000, 2.1 pares de calzado para el año 2009 y 2.8 pares de calzado para el año 2011<sup>4</sup>.

Los anteriores argumentos indican que la propuesta innovadora realizada por el empresario Ignacio Giraldo dejó de serlo, la competencia ya igualó su propuesta de valor y los efectos diferenciadores que le trajeron éxito en los años anteriores. Esto la Empresa PRICE SHOES lo sabe, por lo tanto se encuentra en la búsqueda de nuevas ventajas comparativas que le

---

<sup>3</sup> Portafolio (15 de Enero de 2014). <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7840305>

<sup>4</sup> Revista Dinero (Julio de 2012). <http://www.dinero.com/negocios/articulo/calzado-colombiano-camina-para-atras/154843>

puedan producir nuevamente el crecimiento de años anteriores. Esta ventaja ha sido identificada en el uso de las tecnologías, involucrando su gran dinamismo y agilidad. Dentro de la propuesta comercial empresarial.

**CUADRO 1. ESTADÍSTICAS DE VENTAS AÑO A AÑO PRICE SHOES**

AÑO	No TIENDAS	VENTA ANUAL (millones)	MEDIA POR TIENDA (millones)	CRECIMIENTO Anual %
2005	1	\$379	\$379	0,0%
2006	3	\$1.450	\$483	27,5%
2007	5	\$2.003	\$401	-17,1%
2008	7	\$3.375	\$482	20,4%
2009	7	\$3.379	\$483	0,1%
2010	8	\$4.186	\$523	8,4%
2011	9	\$4.922	\$547	4,5%
2012	13	\$6.081	\$468	-14,5%
2013	16	\$4.215	\$263	-43,7%

Fuente: Elaboración propia

### 1.3 Descripción del proyecto

El análisis de los hechos presentados indica que el desarrollo de la forma de comercialización en las tiendas de calzado en Colombia debe dar un paso adelante en procura de satisfacer las cambiantes necesidades del consumidor actual, si se quiere ser competitivo y subsistir como empresa. Los resultados demuestran que el modelo "retail" esta sobresaturado, y lo que ocurre en la actualidad es que si bien existe un mercado que crece, la sobreoferta del modelo "retail" se traduce en una "torta comercial" cada vez más dividida. PRICE SHOES consciente de tal circunstancia, pretende desarrollar un modelo de negocio basado en las TIC'S, con intención de satisfacer las necesidades del consumidor contemporáneo. Basándose en internet, herramienta que permite dar un enfoque diferente al marketing tradicional, le ha abierto al marketing unos medios muy sólidos para desarrollar sus objetivos. Es posible agrupar a los clientes en segmentos de mercado y crear una publicidad a medida creando incluso una relación directa con ellos. Hoy en día Se conocen de los clientes, sus nombres, direcciones, sector de interés, gustos personales, etc., lo cual ha permitido dar un paso del marketing funcional al marketing integral. Con esto se logra crear una relación de negocios a largo plazo e incluso logrando la fidelización.

Con base en las características anteriores PRICE SHOES busca diferenciación, condición que es hoy cada vez más difícil, ya que la calidad y los costos de los productos son similares. Por ello, la clave de los negocios está en el poder de la Marca como elemento diferenciador, creador de satisfacción y valor, el consumidor está siempre alerta a lo que el mercado ofrece por el valor pagado, es decir, mide la generación de valor. Esto PRICE SHOES lo sabe y lo

quiere potencializar ya que ha creado una marca durante los nueve (9) años en el mercado y se constituye en elemento clave intangible, que genera valor, credibilidad y singularidad de marca.

La marca es lo que nos define y es mucho más que el marketing o los logotipos. Tiene que ver con la pasión, con la historia que se desea contar, con la causa que motiva la empresa. Las historias y experiencias serán más importantes en el futuro que los productos, porque la capacidad de transmitir "emociones" es lo más importante en un mundo controlado por la tecnología. La marca es la mejor herramienta para dar significado al producto que representa. Constituye la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad racional o emocional del cliente. En mercados saturados de productos semejantes y que cuestan lo mismo, la Marca es lo único que diferencia y es lo que mejor defiende el precio. Esto hace que la interacción constante y el marketing online desempeñen un papel importante y decisivo al momento de comprar y por ende en los resultados empresariales. Por lo tanto, será la herramienta comercial que desarrollara la empresa PRICE SHOES.

#### **1.4 Fuentes de información**

El sector del calzado en Colombia tiene como principal característica su informalidad, afectado por la falta de estructura de los empresarios y de estructura productiva lo que con lleva informalidad tanto en la producción como en la comercialización. Pese a esta condición, la información base para el presente trabajo, radica en el conocimiento del mercado durante más de veinte (20) años de consultor en el sector y fuentes de consulta estatales y gremiales como son: DANE Departamento Nacional de Estadística; DIAN Departamento de Aduanas Nacionales, Superintendencia de Industria y Comercio, Ministerio de Industria y Comercio, SICEX, ACICAM Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el cuero y sus manufacturas, ANDI, Asociación Nacional de Empresarios de Colombia, y FENALCO, Federación Nacional de Comerciantes.

#### **1.5 Objetivo General**

Diseñar una estrategia comercial basada en el uso de las TICS que permita a PRICE SHOES crecer en sus niveles de penetración al mercado.

#### **1.6 Objetivos Específicos**

- Construir una plataforma de clientes que permita crear vínculos y opciones de comercialización.
- Desarrollar un plan de mercadeo on-line e Identificar los costos de inversión para la empresa.
- Realizar un estudio de mercado y estudio técnico que determine la mejor combinación de medios para alcanzar la meta propuesta
- Establecer los tipos de servicio que se pueden brindar de acuerdo a las características del mercado potencial

- Lograr incrementar la participación en el mercado en un 15%

### **1.7 Metodología**

Para realizar el presente trabajo final de master, se empezará por hacer un breve análisis de la situación actual y su entorno con respecto al sector, continuando con la realización de un estudio de mercado que consta de los siguientes elementos:

- Definir el problema a investigar
- Determinar las fuentes y necesidades de información, determinar las fuentes primarias y secundarias de información.
- Diseño, recopilación y tratamiento estadístico de los datos. Se diseñará una encuesta y será aplicada al mercado objetivo, se debe definir a quien y a cuantas personas se les realizará la encuesta.
- Procesamiento y análisis de los datos, además de un análisis cualitativo con base en formulas estadísticas y de investigación de mercados.
- Informe, en el cual se resumirán los principales resultados y parámetros obtenidos de acuerdo al análisis anteriormente mencionado.
- El muestreo se realizará por medio de la fórmula de población finita, ya que nuestros productos están dirigidos a un determinado segmento de mercado.
- La evaluación financiera del proyecto, se realizara utilizando el VAN, la TIR y periodo de recuperación de la inversión.

## **2 ANALISIS DEL ENTORNO**

### **2.1 Generalidades**

Colombia es un país ubicado en sur América, con una posición estratégica al inicio del continente sur americano. Como (DANE, 2012) informa, Colombia posee una de las economías más sólidas e importantes de América Latina (tercera en población y quinta en PBI). Este país, pese a la crisis económica mundial, registró variaciones positivas del PBI a lo largo de los últimos diez años (10). Creció un promedio anual de 4,1% y posee un PIB nominal de trescientos sesenta y nueve con ocho (369,8) miles de millones de dólares, después de México, Chile, Brasil y Argentina. Las importaciones de Colombia se incrementan a una tasa promedio anual de 11,7% en los últimos cinco (5) años. La población es multicultural, en regiones y razas. Su población es, en su mayoría, resultado del mestizaje entre europeos, indígenas y africanos, con minorías de indígenas y afrodescendiente. El número de habitantes es de cuarenta y siete con siete (47.7) millones en una proporción de 51,4% de mujeres y el 48,6% son hombres.

En el aspecto económico los productos más representativos para la economía colombiana han sido los agrícolas, no sólo por haber desarrollado una producción reconocida mundialmente (café), sino porque han sido claves en la formación de la estructura social del

país. Respecto al producto interno bruto se pueden clasificar en cuatro (4), los sectores que más aportan y estos son:

- El sector agropecuario, el cual, a pesar de la disminución histórica registrada en los últimos años, sigue teniendo una alta participación en el producto agregado del país.
- La industria manufacturera, sector en el cual hacen fuerte presencia las bebidas, los alimentos, los textiles, el cazado y los productos químicos.
- El sector del comercio, los restaurantes y los hoteles.
- El sector financiero, integrado por las corporaciones de ahorro y vivienda y los bancos comerciales, entre otros.

## **2.2 Sector Calzado**

Después de contextualizar el sector dentro de la economía colombiana, hay que tener presente la ubicación en el Mercado Nacional de la empresa PRICE SHOES, ya que se mueve en dos de los grandes sectores económicos, el primero al participar en el proceso productivo de la fabricación de calzado como cliente y el segundo en el sector comercio con la comercialización como actividad principal. Por lo tanto es necesario contextualizar ambos entornos.

### **2.2.1 Producción de calzado**

El Sector del calzado en Colombia, está conformado por las empresas que fabrican, importan, comercializan y exportan, los diferentes tipos de calzado. Entre ellos destaca el calzado deportivo, con una participación cercana al 40% del total de la producción nacional, seguido por botas, botas para dama, calzado casual para hombre y dama, zapatillas sintéticas y calzado para niño. La industria de producción nacional está integrada en su gran mayoría por talleres artesanales y pequeñas fábricas de las cuales algunas han evolucionado hacia medianas y grandes industrias en el ámbito nacional. No obstante como (FEDECUERO Y ACICAM, Agosto de 2013) informa, el 98% de la industria productiva formal está catalogada como "micro empresas". El Sector de Cuero, Calzado y Marroquinería agrupa alrededor de 13.000 empresas en el eslabón de transformación e insumos, las cuales se distribuyen en veintiocho (28) de los treinta y dos (32) departamentos del país. Pero siendo el eje primordial de desarrollo el centro del país, la diferenciación entre estas radica en sus técnicas de producción y comercialización y en diferentes grados de tecnología y eficiencia que cada fábrica posee. Respecto a la generación de empleo (DANE, 2012) informa, "en el año 2012 dentro de la cadena de Cuero, Calzado y Marroquinería en promedio para cada mes se encontraron trabajando 229.675 personas en los diferentes eslabones, con un alto nivel de volatilidad, teniendo en cuenta que el rango de empleados a lo largo del año 2012 fluctuó entre 175.439 y 291.735 empleados".

La anterior estructura productiva en Colombia (Revista Dinero, 2012) informa, que se produjo en el año 2011 cuarenta y ocho (48) millones de pares de zapatos, abasteciendo el 43,6% del

consumo nacional de calzado. La diferencia. Es decir el 56,4% fue atendido con producto importado.<sup>5</sup> Siendo los principales proveedores de este producto países como China con una participación del 55% del total de las importaciones, seguido por Ecuador y Brasil. El sector calzado se caracteriza por una fuerte competencia entre los productores nacionales y, siendo aún más exigente, por las importaciones y los altos volúmenes de contrabando, procedentes de Panamá y China, circunstancia que se beneficia por la re-evaluación de la moneda. Los resultados del sector productivo de calzado para el año 2012 se resumen en el cuadro 2:

#### CUADRO 2. RESULTADOS DEL SECTOR PRODUCTIVO DE CALZADO

- El sector representa el 2,8% del PIB manufacturero colombiano y el 0.27% del PIB nacional de 2012 (fuente: DANE - EAM)
- Según la Gran Encuesta Colombiana Integrada de Hogares la participación del empleo del sector a nivel nacional es de 0.6%, que corresponden a 133.603 empleos directos.
- Exportaciones 2012: US\$ 258,9 millones. Crecimiento de las exportaciones 2010-2012: 20.5%.
- Tasa de crecimiento promedio anual 2002-2012: (+5,4%).
- Enero-Mayo 2013: US\$ 108,3 millones. Crecimiento: (+9,2%).
- Exportaciones TLC USA Mayo 2012- Mayo 2013: US\$ 68,96 millones. Crecimiento: (+12,1%).
- Exportaciones TLC CANADÁ Agosto 2011 – Mayo 2013: US\$ 5,7 millones. Crecimiento: (+29,3%).

Fuente: [www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=7714&dPrint=1](http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=7714&dPrint=1)

#### 2.2.2 Comercialización de calzado

El sector de la comercialización de calzado en Colombia se realiza mediante el canal de distribución como ha sido tradicionalmente, con un comercio minorista altamente competitivo, resultado en gran parte de la segmentación geográfica que se presenta en el interior del país. Aunque el avance en la penetración del mercado de grandes superficies e hipermercados ha sido muy fuerte en los últimos diez (10) años y se espera que siga creciendo, (si se toma como referencia el comportamiento en Europa), aún queda mucho espacio para crecer. Mientras en Colombia, existe un hipermercado por cada 20.000 habitantes, en Francia esta relación es de 1 a 6.000, en Chile 12.000 y en España 9.000. Pero pese a esta circunstancia aún se mantiene el canal tradicional de distribución (tiendas particulares), el cual capta todavía el 50% del mercado. Este valor seguramente se verá afectado en un futuro, en la medida en que se incremente la presencia de cadenas multinacionales en el país y vaya ganando cuota de mercado, como se ha evidenciado en la última década. En la actualidad, según (CONFECAMARAS, 2013) informa "se encuentran registradas 15.000 tiendas dedicadas a la comercialización de calzado en las cuales se comercializan ciento diez (110) millones de pares de zapatos por un valor de un billón trecientos cuarenta mil (1.340) millones de pesos".

<sup>5</sup> Revista Dinero (Julio de 2012). <http://www.dinero.com/negocios/articulo/calzado-colombiano-camina-para-atras/154843>

### **2.2.3 Evolución del "retail"**

Como se ha mencionado anteriormente a partir de la década de los noventa (90) la apertura de Colombia al mercado mundial trajo consigo serias transformaciones en la economía y productores nacionales. Es necesario resaltar que con la obvia disminución de las barreras de entrada se elevó considerablemente la participación de nuevos actores extranjeros como el grupo empresarial Éxito, Falabella, Carrefour y Olímpica entre otros, los cuales aprovechando la economía de escala han evolucionado en la prestación conjunta de más bienes y servicios bajo un mismo techo, además de tener paulatinamente un mayor cubrimiento geográfico; lo que de una manera lógica, ha presentado una tendencia a la concentración del comercio al por menor.

Sin embargo, no todo es adverso ya que también se reconoce que la actividad del "retail" involucra conocimientos especializados en cuanto a la logística y el conocimiento de los clientes. Por lo tanto consolidarse exige altos estándares que tanto para los proveedores como para otros competidores puede constituir barreras de entrada en cuanto a la inversión y el aprendizaje. Tal condición se debe aprovechar como piedra angular de diferenciación, que radica en el hecho del servicio, fidelización de clientes, la comercialización de marcas propias, entre otras prácticas de las compañías que hoy en día se encuentran en el territorio nacional.

## **2.3 Planteamiento del problema**

Toda la información anterior pone en contexto las condiciones comerciales en la cual se encuentra enmarcada la empresa PRICE SHOES. Partiendo del análisis de la información presentada, como son los resultados históricos de venta registrados en el cuadro 1 acompañado de las tendencias de consumo y desarrollo del sector "retail" en la comercialización de calzado versus el comportamiento del sector productivo y comercial del sector, indica claramente la imperiosa necesidad en el diseño de un canal diferente que le permita a la empresa penetración y liderazgo evitando la pérdida de participación en el mercado nacional. La anterior necesidad encuentra una respuesta en el marketing digital donde cada día más y mejores clientes utilizan este medio, el pasarse a publicidad web, mejora la efectividad, los costos y presenta una inmejorable versatilidad, por las condiciones que Internet ofrece. Todo eso sin tener en cuenta que cada día crece el número de personas que utiliza el internet, no solo para sus trabajos sino como fuente de información y compras. Esta es la razón del porque la empresa PRICE SHOES busca el diseño de una propuesta comercial basado el uso de las TIC'S como alternativa comercial que le permita captar más clientes en busca de su fidelización.

## **2.4 Análisis de la demanda**

Como se mencionó en el capítulo de justificación, en la última década, de un consumo per cápita de 1.8 pares de calzado en el año 2000, 2.1 pares de calzado para el año 2009 y 2.8

pares de calzado para el año 2011. Adicionalmente en el capítulo, comercialización de calzado, se indica que según (CONFECAMARAS, 2013) informa "se encuentran registradas 15.000 tiendas dedicadas a la comercialización de calzado en las cuales se comercializan ciento diez (110) millones de pares de zapatos por un valor de un billón trecientos cuarenta mil (1.340) millones de pesos. Las cifras anteriores demuestran el inmenso mercado que significa la comercialización de calzado y las posibilidades que tiene un desarrollo comercial con un modelo de negocio exitoso.

## **2.5 Análisis de la oferta**

El análisis de la oferta tiene como base los datos presentados en el capítulo Comercialización de calzado donde se expresan las cifras de producción con la anterior estructura productiva en Colombia (Revista Dinero, 2012) informa, que se produjo en el año 2011 cuarenta y ocho (48) millones de pares de zapatos, abasteciendo el 43,6% del consumo nacional de calzado. La diferencia. Es decir el 56,4% fue atendido con producto importado. Estos parámetros del mercado demuestran, que existe una gran competencia para ese mercado potencial viéndose especialmente afectado por el contrabando y el producto importado, circunstancia que solo se podrá atacar con propuestas de valores realmente diferenciadoras y con servicio al cliente, condición que es piedra angular para el desarrollo del presente proyecto

## **2.6 Marco de Referencia**

El desarrollo del e-commerce y del mail marketing dado en Europa y Estados Unidos es un parámetro de referencia que indica el camino a seguir. Si bien es cierto, las ventas por internet en Latinoamérica aún son escasas, como lo indica (FENALCO, 2012) representando únicamente el 2% de las ventas "retail" totales<sup>6</sup>, pero tal como sucedió en los países Europeos es un canal que crece rápidamente, mostrando un crecimiento de casi el 200% en los últimos 5 años. Se espera que este crecimiento continúe en Latinoamérica y en especial en Colombia, a medida que haya más acceso a internet de banda ancha, más acceso a crédito y que las mejoras en la infraestructura tecnológica permitan que el consumidor confíe más en este canal para hacer sus compras.

En base a un estudio hecho por (Euro Monitor, 2012) sobre la industria del retail en 13 países de Latinoamérica<sup>7</sup> se puede indicar que el desarrollo de la región del "retail" en internet presenta casos exitosos. Para citar un ejemplo, en Colombia se desarrolló la Tienda Fucsia es una tienda por internet, para mujeres que pertenece a la revista (Fucsia) también enfocada en mujeres. Esta tienda ofrece vestuario exclusivo y accesorios, también se observa la interacción con el consumidor al dar consejos de moda. La incursión en las ventas por internet muestra un gran potencial basado en la rápida expansión de las ventas en línea a través de la exclusividad de la oferta a los precios determinados por el mercado.

---

<sup>6</sup> FENALCO (Septiembre de 2012). <http://www.fenalco.com.co/contenido/4693>

<sup>7</sup> EUROMONITOR INTERNACIONAL. (2012). <http://www.euromonitor.com/retailing>

### 3 PLAN DE MARKETING

#### 3.1 El Marketing Estratégico

Las organizaciones en un mercado globalizado y cambiante como el actual, están obligadas a definir un direccionamiento estratégico donde claramente indique hacia donde debe ir y como lograrlo. Lo anterior debe ser expresado claramente en sus objetivos, en los valores corporativos, que expresan el proceder empresarial, en la visión que indica lo que una empresa quiere y espera ver en el futuro y en la misión que es la manera en que se pretende logra y consolidar la razón de ser de tal empresa. Con la definición de los anteriores principios corporativos, la empresa siembra las bases para definir su marketing estratégico indicando claramente los mercados a los cuales se dirige, los clientes a los cuales se les quiere servir y los productos que se quieren ofrecer de esta manera determina la contribución de cada uno de los diferentes productos involucrados en la actividad comercial. Lo anterior aparentemente simple, no lo es ya que muchas empresas presentan serias dificultades por no tener un panorama claro de cuál es su verdadero negocio. Lo anterior se resume en las palabras de (Luther, 1982) M Luther "si usted no identifica correctamente su negocio, existe la posibilidad de que se forme un juicio equivocado respecto de quienes son sus competidores y clientes y adopte estrategias de mercadeo naturales, para la industria en la cual usted cree estar, pero inadecuadas e ineficaces, para la industria o negocio en el cual usted realmente se encuentra"<sup>8</sup>

Una vez la empresa tiene clara su misión, debe iniciar su planeación estratégica del marketing, donde la empresa prevé su futuro y determina los pasos y procedimientos a seguir para lograr sus metas. La planeación estratégica del marketing permite definir un marco teórico de acción en la mentalidad de la organización y de sus empleados. Lo anterior lo indican los autores (Goodstein, 1997), en la siguiente frase "La planeación estratégica permite que los gerentes y otros individuos de la compañía evalúen de forma similar las situaciones estratégicas, analicen con lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se debe emprender en un periodo razonable"<sup>9</sup>. Una vez con los objetivos corporativos claros la empresa debe definir las diferentes alternativas que se tiene para lograrlas definidas como estrategias, que según (Humberto, 2000) <sup>10</sup> pueden ser defensivas, ofensivas, genéricas y concéntricas.

1. Estrategias Ofensivas o de Crecimiento: Estas buscan la consolidación en el mercado.
2. Estrategias Defensivas: Estas consisten en reducción de la inversión, liquidaciones o recuperación.

---

<sup>8</sup> William M. Luther, El Plan de Mercadeo, Bogotá, Norma 1982.

<sup>9</sup> Goodstein, Nolan y Pfeiffer, Planeación Estratégica Aplicada, Bogotá, Mc Graw Hill, 1997.

<sup>10</sup> Serna Humberto, Gerencia Estratégica, Bogotá, 3r Editores, 2000

3. Estrategias genéricas: Estas señalan dirección o estrategias por áreas globales, por ejemplo orientar la estrategia a la modernización.
4. Estrategias Concéntricas: Estas afectan a toda la organización servicio al cliente, capacitación etc.

No obstante las diferentes estrategias, no son suficientes, como lo indica el autor, (Porter, ¿Qué Es Estrategia?, 1997) <sup>11</sup> la estrategia se diferencia mucho de la eficacia operativa. Para Porter cada día en las empresas, es más difícil alcanzar una diferenciación sostenible, ya que la globalización permite que los rivales cada vez puedan copiar y alcanzar una posición en el mercado, por lo tanto la ventaja competitiva se vuelve temporal. Una de las bases que origina esta dificultad para las empresas al diferenciarse, según Porter, radica en la confusión entre eficacia operativa y estrategia. La eficacia operativa es necesaria, pero no suficiente, tanto la eficacia operativa y la estrategia hay que definir las y diferenciarlas y ambas son necesarias para conseguir grandes resultados.

### **3.2 Determinación de Valor**

Con el direccionamiento estratégico del marketing las empresas deben ofrecer un mayor "Valor" a sus clientes, que el que ofrecen sus competidores, en busca de tal fin el diseño de las estrategias a seguir o la mezcla de ellas, depende de las condiciones particulares de cada empresa, pero si hay que definir de donde surge la diferenciación, y se determina que esta no solo nace, de la elección que la empresa hace de las diferentes actividades para crear, producir, vender, distribuir sus productos y/o servicios, comunicar y promocionar su marca, sino también de la forma de realizarlas, como lo indica el Autor (Michel, 1995)<sup>12</sup>

Con base en la definición de crear valor para lograr una diferenciación de los competidores, se puede decir que la mejor estrategia no es el competir, por todo lo contrario la mejor forma de sacar a la competencia es el dejar de competir por una porción de mercado ya existente, como lo plantean los autores (Mauborgne, 2005)<sup>13</sup> en la teoría del "océano rojo", donde la competencia pone las reglas de mercado; hay que buscar "océanos azules", es decir, un mercado diferente nuevo donde se tenga el potencial de crecer. Concepto que ratifica la diferenciación y el enfoque de Porter.

La estrategia del "océano azul" lleva a la empresa a generar nuevos espacios de mercados, disminuyendo la capacidad de la competencia, crea y fortalece nueva demanda y alinea las actividades de la organización en procura de generar valor a sus productos. Tres criterios definen una buena estrategia del "océano Azul", determinar el foco, determinar divergencia y un mensaje contundente para comunicarle a su mercado objetivo.

---

<sup>11</sup> Michel E. Porter, ¿Qué Es Estrategia?, Revista INCAE vol. 10, 1997 pag, 35 - 52

<sup>12</sup> Michel E. Porter, Ventaja Competitiva, CECSA 1995.

<sup>13</sup> W. Chan Kim, René Mauborgne, La Estrategia del Océano Azul, Bogotá, Norma, 2005

La determinación de la estrategia no es fácil, se debe integrar en primer lugar la información de la situación en el mercado, la misión y los objetivos organizacionales. Esto lo indica los autores (W. Stanton & M. Etzel, 1995) "Los objetivos y estrategias globales, se convierten en el marco de referencia para plantear las áreas funcionales que constituyen la organización, producción, finanzas, recursos humanos, investigación, desarrollo y marketing"<sup>14</sup>, Una vez definida la estrategia del marketing estratégico, que sin lugar a dudas es la base de la estructura empresarial, como lo indica el autor (Hansen, 1984) "La estrategia del marketing es el núcleo de la estrategia empresarial y es "la que más puntos comparte, con la estrategia corporativa".<sup>15</sup>

Siendo la estrategia del marketing eje fundamental en el diseño de la planeación estrategia empresarial, esta debe ser articulada con las demás áreas funcionales de la empresa con el fin de consolidar los objetivos corporativos y por ende, la consecución de la misión empresarial. Lo anterior solo se logra si se tiene como responder a los consumidores, esta respuesta solo se logra con la debida articulación de las estrategias financieras, de producción, tecnológicas, de recursos humanos y de la organización. El autor (Armstrong, 1996) define los siguientes puntos en común entre las diferentes áreas funcionales y sus estrategias<sup>16</sup> "La mercadotecnia analiza las necesidades de los consumidores y la capacidad de la empresa para satisfacerlas, la mayor parte de los planes estratégicos se basan en variables mercadotécnicas y en ocasiones cuesta mucho separar la planeación estratégica y la planeación de la mercadotecnia"

### **3.3 La estrategia del Marketing**

Partiendo de los objetivos empresariales, la estrategia es un plan en procura de lograr dichos objetivos, identificando las diferentes formas de alcanzar las metas propuestas e identificando las más adecuadas para tal caso la estrategia debe comprender:

1. Como se pretende competir (de qué forma crear una ventaja competitiva).
2. Como contribuirán las diferentes áreas funcionales de la empresa para lograr esa ventaja competitiva.
3. Como se asignarán los recursos a las diferentes áreas de la empresa.

En la definición de la estrategia se tiene que tener presentes elementos externos e internos a la organización. Los elementos externos se refieren a los medios para que la empresa sea competitiva y efectiva en el mercado como son: que ventaja competitiva se quiere, a que segmento del mercado se dirige, como distinguirse de la competencia, que acciones tomar en función de la tendencia del sector, cambios en la economía, políticos y sociales. Los elementos internos se refieren a como las diferentes áreas funcionales de la empresa se

---

<sup>14</sup> W. Stanton, M. Etzel, B. Walker, Fundamentos de Marketing, Mexico, Mc Graw Hill, 1995.

<sup>15</sup> H. L. Hansen, Estrategias de Marketing, Ed. Orbis, 1984.

<sup>16</sup> P. Kotler, G. Armstrong, Mecedotecnia, Mexico, Prentice Hall, 1996.

integran y organizan para mantener esa ventaja competitiva y determinar una cualidad distintiva, entendiéndose como cualidad distintiva aquellas peculiaridades que la hacen mejor diferenciándose de la competencia. Ser verdaderamente bueno en la creación, producción, comercialización, distribución del producto y/o servicio se convierte en el vehículo para la obtención de la ventaja competitiva.

De lo anteriormente presentado se deduce la importancia de integrar los elementos internos y externos de una estrategia de marketing con las habilidades, recursos y capacidades de la empresa, ya que de lo contrario sería un absurdo y un total fracaso el definir una estrategia inalcanzable con las condiciones propias de la organización, por lo tanto las estrategias deben diseñarse a medida que exista congruencia entre los elementos internos y externos que las circunstancias ameritan y además estas deben adaptarse a los cambios del entorno y para poder dar respuesta de una manera ágil y oportuna.

### **3.4 Objetivo del Plan de Marketing**

El presente plan de marketing desarrollara un sistema de mercadeo diferenciador, con base en el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, TIC´S, que le permita a la empresa PRICE SHOES, la penetración y comercialización de calzado en otros segmentos del mercado objetivo, el uso de otros canales de comercialización y prestar servicio personalizado a su mercado natural, con el resultado natural de incremento de las ventas en este último.

### **3.5 Mercado Objetivo**

El mercado objetivo de la empresa PRICE SHOES, se basa inicialmente en el mercado natural que ha atendido, durante sus años de presencia en el mercado nacional. Con el presente proyecto se pretende satisfacer las necesidades de un nicho naciente y creciente en el contexto del mercado nacional, tal nicho corresponde a ese consumidor contemporáneo que valora su tiempo, gusta de mantenerse informado, encuentra en el uso de las TIC´S una forma de vida, su cotidianidad es ciudadana y gusta de ser escuchado e interactuar con las marcas, además de ser atendido de una manera casi personalizada. En Colombia el nicho de mercado objetivo, descrito anteriormente, está constituido por la mujer contemporánea que gusta de la moda, con poder adquisitivo, categorizadas entre los estratos 3, 4, 5 y 6 y con edades comprendidas entre los 16 y 60 años.

### **3.6 Variables a Analizar**

Dados los parámetros que justifican el presente proyecto, donde se demuestra un bajo crecimiento en la participación del mercado de la empresa PRICE SHOES acompañado de un sector en expansión, así como de tendencias de consumo de calzado para dama al alza, que corresponde directamente con el producto comercializado por la empresa PRICE SHOES, las variables a tener presente y que serán evaluadas, están indicadas por el autor Porter y las ya muy conocidas "fuerzas competitivas", que son determinantes evaluar, como

fuentes de información que proporcionen información de la posición actual de la empresa PRICE SHOES. Para el futuro diseño de la estrategia de marketing, son las siguientes y se resumen en el cuadro 3.

CUADRO 3 VARIABLES A EVALUAR EN EL MERCADO.

Fuente primaria de Información

VARIABLE A EVALUAR	TIPO DE VARIABLE	MEDIDA
Consumo de calzado	Cuantitativa	Pares/año
Motivación de compra	Cualitativa	N.A.
Forma de compra	Cualitativa	N.A.
Hábitos de compra	Cualitativa	N.A.
Reconocimiento de marca	Cualitativa	N.A.
Publicidad efectiva	Cualitativa	N.A.
Presencia de la competencia	Cualitativa	N.A.
Uso de las TIC'S	Cualitativa	N.A.

Fuente: Elaboración propia

VARIABLES A EVALUAR EN EL MERCADO

Fuente Secundaria de información

VARIABLE A EVALUAR	TIPO DE VARIABLE	MEDIDA
Consumo per capita	Cuantitativa	Pares/año
Nicho de Mercado	Cualitativa	Compradores con características comunes
Mercado Potencial Número	Cuantitativa	Número de clientes
Mercado potencial en Pesos	Cuantitativa	Millones /año

Fuente: Elaboración propia

### 3.7 Fuentes de Información

Las fuentes de información que se tomarán, serán para determinar las bases para la evaluación y posterior diseño de una estrategia de marketing, serán fuentes secundarias y primarias de información del mercado de calzado en Colombia.

#### 3.7.1 Fuentes primarias de información

Las fuentes primarias de información corresponden en primer lugar a los parámetros conocidos por la empresa PRICE SHOES, conocimiento adquirido a lo largo de la trayectoria empresarial. En segundo lugar se realizará una encuesta de evaluación e investigación de mercado, que se realizará en las tiendas de la empresa, la cual permitirá conocer las tendencias de consumo del público que utiliza el canal "retail" para sus compras.

#### 3.7.2 Fuentes Secundarias de Información

Las fuentes de información secundarias serán, las presentadas en el numeral 1.4 fuentes de información, de las cuales se ha tomado parámetros que justifican el presente proyecto, también, esta información y otra indagada serán base como fuente que darán soporte al análisis de las condiciones del mercado.

- ✓ **Consumo per cápita:** este se encuentra en 2.8 pares/año como se indicó en el capítulo de justificación.

- ✓ **Nicho de mercado:** El nicho de mercado está constituido por las mujeres de edades entre los 16 y 60 años, de los estratos 3,4, 5 y 6.
- ✓ **Mercado potencial:** ciento diez (110) millones de pares de zapatos como se indicó en el capítulo "Comercialización de Calzado.
- ✓ **Mercado potencial en pesos:** por un valor de un billón trecientos cuarenta mil (1.340) millones de pesos como se indicó en el capítulo "Comercialización de Calzado.

### 3.8 Tamaño de la muestra

El tamaño de la muestra para ser encuestado como fuente primaria de información está determinado por el mercado potencial que actualmente visita las tiendas de PRICE SHOES que se encuentra cuantificado en 16.000 visitas mensuales, según la información de mercadeo y ventas de la empresa. Como se puede observar se define una población finita, para determinar el número de encuestas a aplicar se aplica la siguiente fórmula estadística

$$n = (Z^2pqN) / (Ne^2 + Z^2pq)$$

Donde

- n: muestra, es el número representativo del grupo de personas que se quieren estudiar (población) y por lo tanto el número de encuestas que se deben realizar.
- N: población, es el grupo de personas que vamos a estudiar, está conformada por el público objetivo.
- Z: nivel de confianza, mide la confiabilidad de los resultados, lo usual es utilizar un nivel de confianza de 95% (1,96) o de 90% (1,65). Este parámetro define según el nivel de confianza el número de encuestas a desarrollar.
- e: grado de error, mide el porcentaje de error que puede haber en los resultados, lo usual es utilizar un grado de error de 5% o 10%.
- p: probabilidad de ocurrencia, lo usual es utilizar una probabilidad del 50%.
- q: probabilidad de no ocurrencia, probabilidad de que no ocurra el evento. La suma de p + q debe ser 100%.

Con la solución a la anterior ecuación se determina que el número de encuestas a aplicar es de 384 encuestas distribuidas entre las 16 tiendas de la empresa.

### 3.9 Encuesta de evaluación

La siguiente es la encuesta aplicada en las 16 tiendas con que cuenta la empresa, ubicadas en el suroccidente de Colombia y que corresponde a la zona de influencia en las ciudades de Cali, Palmira, Tuluá, Armenia, Pereira y Manizales.

Objetivo de la encuesta: La empresa PRICE SHOES quiere conocer, de su oferta comercial, que opina sus clientes, que canales utilizar para mejorar su servicio y como se podría mejorar el servicio para la entera satisfacción de todos sus clientes.

1. **¿Cuántos pares de calzado consume usted al año?**
  - Un par: \_\_\_\_\_
  - Dos pares: \_\_\_\_\_
  - Tres pares: \_\_\_\_\_
  - Cuatro pares \_\_\_\_\_
  - Cinco pares: \_\_\_\_\_
  - Más de 5 pares. \_\_\_\_\_
2. **¿Cuándo usted compra un par de zapatos, cuál es su principal motivación?**
  - Porque quiere remplazar alguno de los que posee: \_\_\_\_\_
  - Porque es la última tendencia de moda: \_\_\_\_\_
  - Porque tiene un evento especial: \_\_\_\_\_
  - Por impulso de compra, así no los necesite: \_\_\_\_\_
  - Porque todas las personas están usando ese producto: \_\_\_\_\_
3. **¿Cuál es la forma habitual que utiliza, en la compra de su calzado?**
  - Por catálogo: \_\_\_\_\_
  - Visita directa a la tienda: \_\_\_\_\_
  - Por medios Electrónicos: \_\_\_\_\_
4. **¿Le gustaría a usted comprar calzado por internet?**
  - Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_
  - Porque: \_\_\_\_\_
5. **¿Cómo se entera usted de las tendencias de la moda?**
  - Por catálogos: \_\_\_\_\_
  - Visita a las tiendas de moda: \_\_\_\_\_
  - Por el voz a voz: \_\_\_\_\_
  - Por las revistas o periódicos: \_\_\_\_\_
  - Por publicidad en la red: \_\_\_\_\_
  - Por correo electrónico: \_\_\_\_\_
  - Por una aplicación móvil phone: \_\_\_\_\_
  - Otro medio: \_\_\_\_\_ Cual \_\_\_\_\_
6. **¿Por cuál medio le gustaría que le informaran de las tendencias de moda?**
  - Cual medio: \_\_\_\_\_
7. **¿Es usted cliente habitual de nuestra empresa Price shoes?**
  - Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_
8. **¿De nuestra empresa Price Shoes, que es lo que más le gusta y lo que menos le gusta o que cambiaría para su entera satisfacción?**
  - Me Gusta: \_\_\_\_\_
  - No me Gusta: \_\_\_\_\_
  - Que le cambiaria, o que sugerencia daría: \_\_\_\_\_

---

9. **¿Cuándo usted no compra en Price Shoes, en que tienda de Calzado compra normalmente su calzado?**

- Nombre de la tienda:\_\_\_\_\_
- No tiene ninguna tienda en particular:\_\_\_\_\_

10. **¿Le gustaría a usted pertenecer a la familia Price shoes? (en caso positivo responda la pregunta 11, en caso contrario pase a la pregunta 12.**

- Si:\_\_\_\_\_ No:\_\_\_\_\_

11. **¿De las siguientes alternativas, en cual le gustaría a usted participar como familia Price Shoes?**

- Dar su opinión como evaluador de tendencias de moda:\_\_\_\_\_
- Pertenecer a Price Shoes como vendedor independiente:\_\_\_\_\_
- Ser cliente preferencial:\_\_\_\_\_
- Otro forma de participación:\_\_\_\_\_ Cual:\_\_\_\_\_

12. **¿Utiliza usted el internet para mantener informado y cuál es el medio de su preferencia?**

- Si:\_\_\_\_\_ No:\_\_\_\_\_
- Cuál es el medio tecnológico que más utiliza:\_\_\_\_\_

13. **¿Por cuál medio tecnológico, en caso de querer estar informado, le gustaría a usted mantener informado de tendencias de moda, ofertas especiales y de información de calzado en general?**

- Si quiero mantener informado:\_\_\_\_\_
- No quiero mantener informado:\_\_\_\_\_

14. **¿Cuál es el medio de su preferencia?**

- correo personalizado:\_\_\_\_\_
- Face book o redes sociales:\_\_\_\_\_
- Publicidad flash en páginas de internet:\_\_\_\_\_
- Página web Price Shoes:\_\_\_\_\_
- Un aplicativo móvil phone:\_\_\_\_\_
- Otro:\_\_\_\_\_ Cual:\_\_\_\_\_

15. **¿Qué servicio o característica, para usted como cliente, lo convertiría en un cliente fiel a Price shoes?**

Cual: \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

16. **¿Qué condición o característica del mercado de calzado en general usted cambiaria y por qué?**

Que característica: \_\_\_\_\_

Porque: \_\_\_\_\_

➤ Nombre del encuestado:\_\_\_\_\_

➤ Numero celular:\_\_\_\_\_ Correo Electrónico:\_\_\_\_\_

➤ Almacén de la encuesta:\_\_\_\_\_

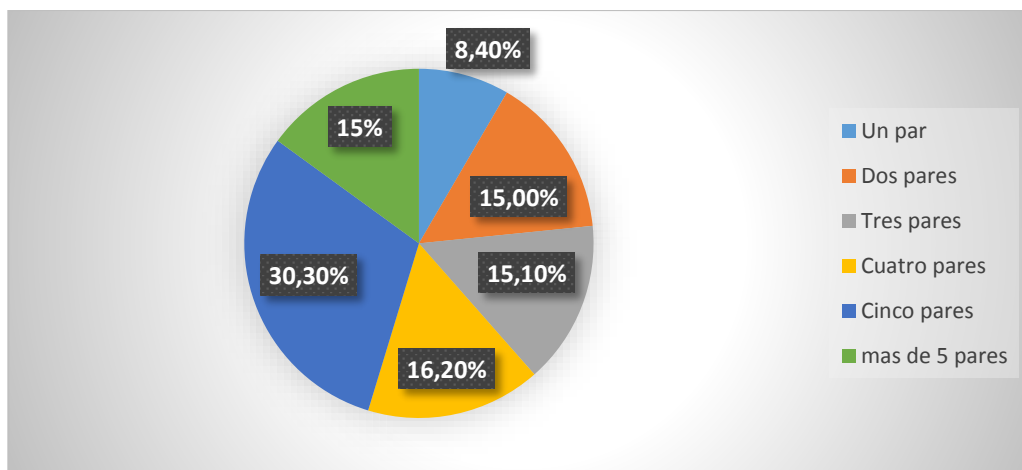
Nombre responsable\_\_\_\_\_

### 3.10 Diagnóstico de la situación

La información que se presenta a continuación corresponde a la tabulación y al análisis realizado de las encuestas aplicadas.

1. ¿Cuántos pares de calzado consume usted al año?

FIGURA 1 CONSUMO DE PARES DE CALZADO POR AÑO

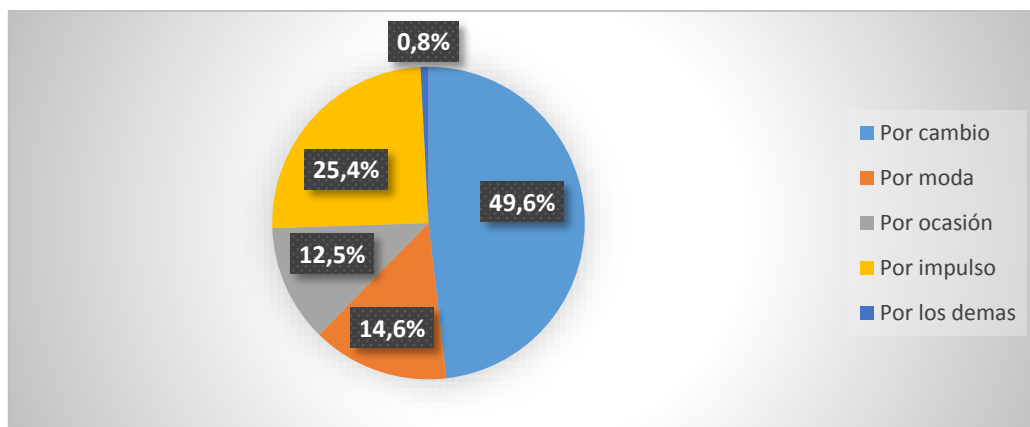


Fuente: Elaboración propia

Conclusión: El 61.5% de los clientes compran entre 4 y más de 5 pares de calzado por año.

2. ¿Cuándo usted compra un par de zapatos, cuál es su principal motivación?

FIGURA 2 EFECTOS MOTIVADORES PARA LA COMPRA DE CALZADO

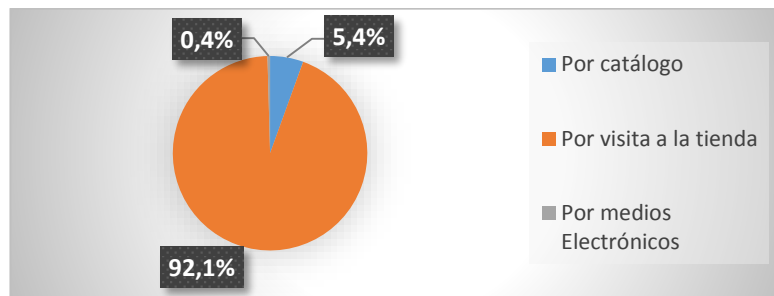


Fuente: Elaboración propia

Conclusión: El 49.6% de los clientes compran normalmente zapatos por cambiar los que poseen y el 25.4% compran calzado por impulso de compra.

3. ¿Cuál es la forma habitual que utiliza, en la compra de su calzado?

FIGURA 3 FORMA HABITUAL DE COMPRA DE CALZADO

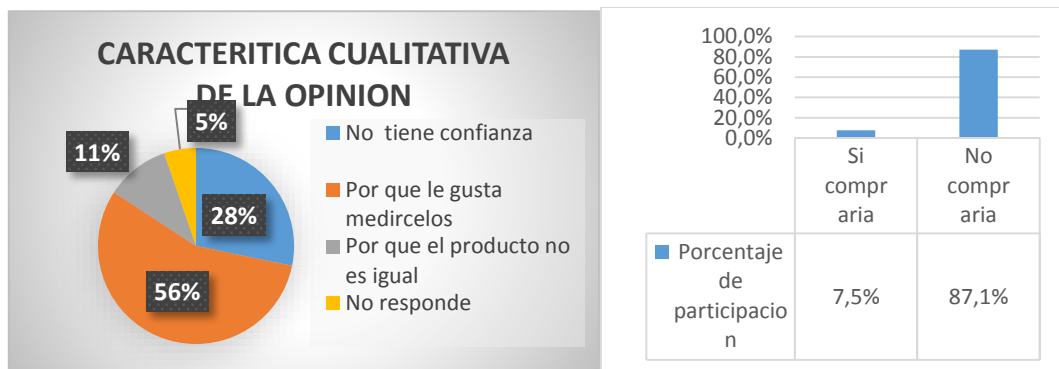


Fuente: Elaboración propia

Conclusión: el 92.1% de los clientes compran calzado por visita directa a la tienda.

4. ¿Le gustaría a usted comprar calzado por internet?

FIGURA 4 CARACTERITICAS CUALITATIVAS DE LA COMPRA DE CALZADO

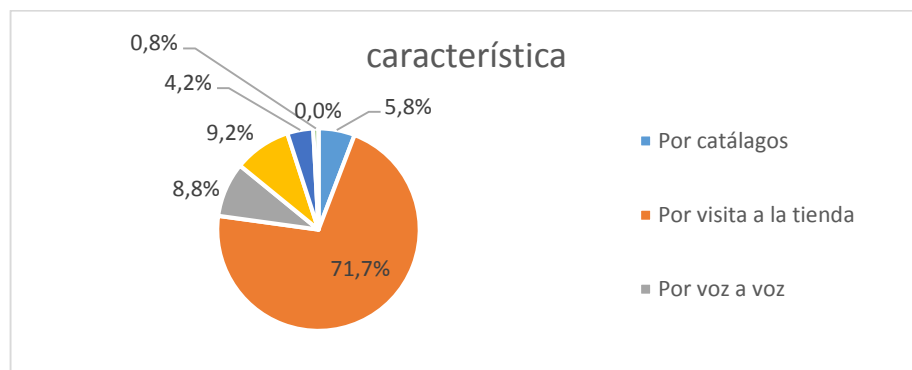


Fuente: Elaboración propia

Conclusión: El 84% de los clientes Le gusta la compra directa en las tiendas, de este 84% el 28% no tiene confianza en el comercio por internet y el 56% por que le gusta tener contacto directo con el producto, antes de efectuar la compra. Lo que indica que las compras por internet en Colombia es un canal que aún no ha madurado y se encuentra en etapas iniciales.

5. ¿Cómo se entera usted de las tendencias de la moda?

FIGURA 5 FORMA HABITUAL DE INFORMACION DE MODA DE CALZADO

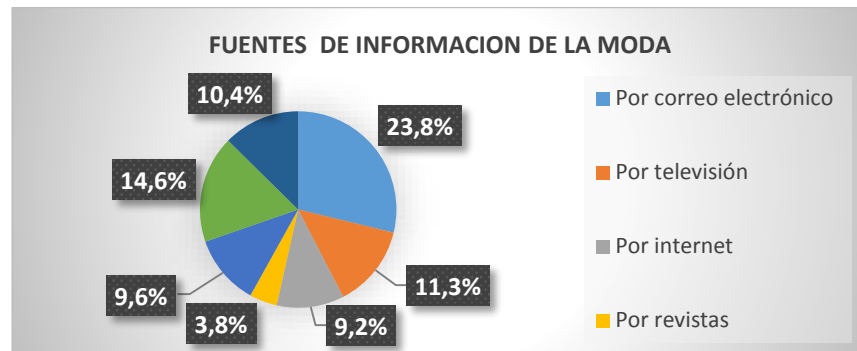


Fuente: Elaboración propia

Conclusión: El 71.7% de los clientes se enteran de las tendencias de moda por visita directas a las tiendas de calzado.

6. ¿Por cuál medio le gustaría que le informaran de las tendencias de moda?

FIGURA 6 FUENTES DE INFORMACION DE MODA DE CALZADO

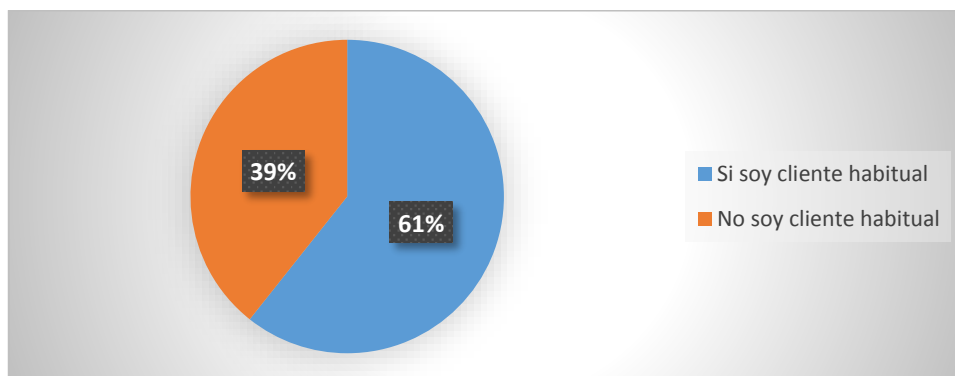


Fuente: Elaboración propia

Conclusión: El 58% de los clientes quieren estar informados de la moda por medios de las TIC'S.

6. ¿Es usted cliente habitual de nuestra empresa Price shoes?

FIGURA 7 FIDELIDAD DE LOS CLIENTES ACTUALES



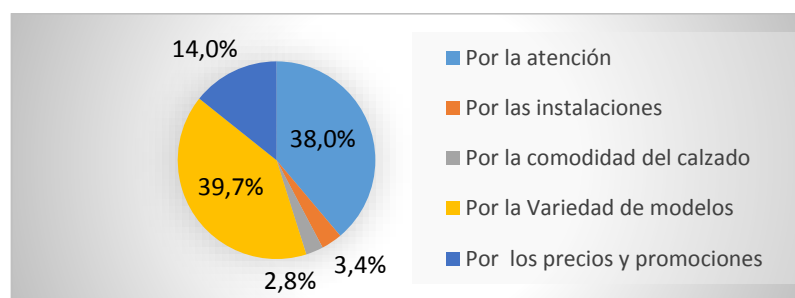
Fuente: Elaboración propia

Conclusión: El 61% de los clientes que visitan las tiendas de PRICE SHOES, son clientes habituales.

8. ¿De nuestra empresa Price Shoes, que es lo que más le gusta y lo que menos le gusta o que cambiaría para su entera satisfacción?

Características positivas:

FIGURA 8 CARACTERIZACION POSITIVA DEL GUSTO DEL CLIENTE PARA LOS ALMACENES PRICE SHOES

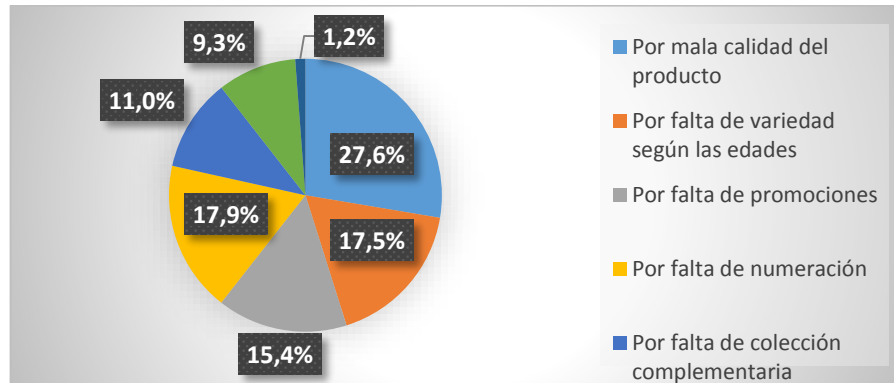


Fuente: Elaboración propia

Conclusión: El mayor potencial por el cual los clientes compran en la empresa PRICE SHOES, en su orden son: 39.7% por la variedad de productos, 38% por la atención de sus empleados y 14% por los precios y promociones.

Características negativas:

FIGURA 9 CARACTERIZACION NEGATIVA DEL GUSTO DEL CLIENTE PARA LOS ALMACENES PRICE SHOES

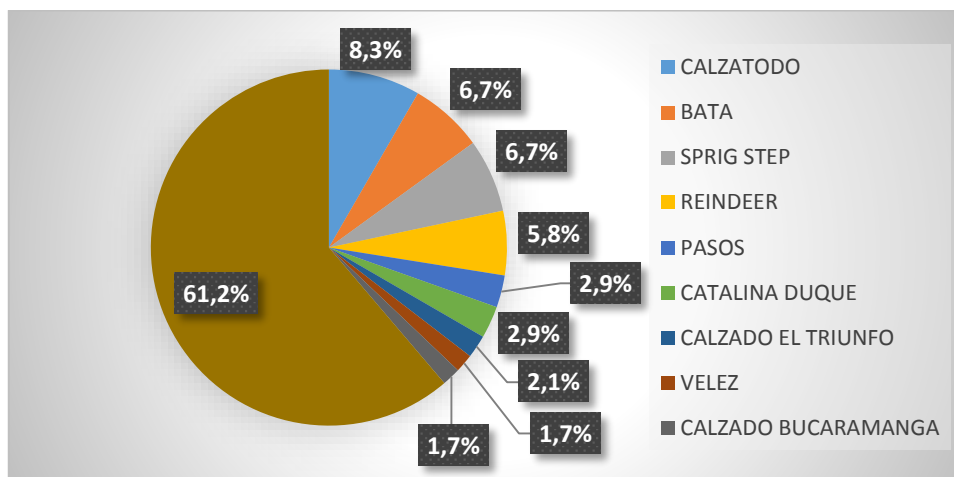


Fuente: Elaboración propia

Conclusión: Las características que la empresa debe mejorar, para conservar sus clientes, en su orden prioritario son: 27.6% de las personas opinan que se debe mejorar la calidad, el 17.9% indica que debe mejorar el inventario de numeración, el 17.5% indica que debe mejorar las colecciones teniendo presente todas las edades de sus clientes, el 15.4% indica que debe realizarse más promociones y el 11% indica que debe tener colecciones complementarias.

9. ¿Cuándo usted no compra en Price Shoes, en que tienda de Calzado compra normalmente su calzado?

FIGURA 10 ANALISIS DE LOS PRINCIPALES COMPETIDORES

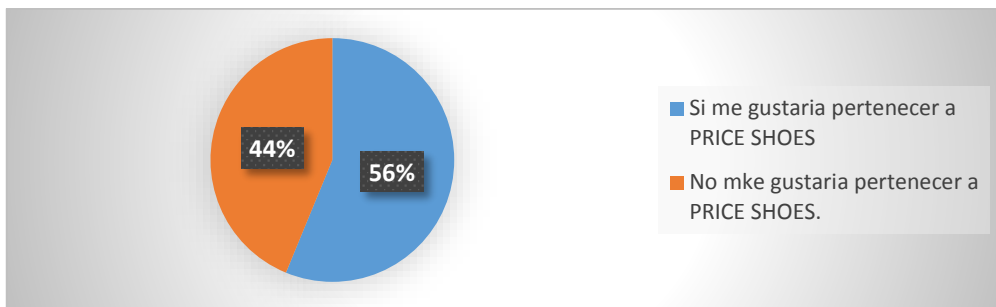


Fuente: Elaboración propia

Conclusión: Los principales competidores de PRICE SHOES, son en su orden: el 8.3% indica que es CALZATODO, el 6.7% indica que es BATA, el 6.7% indica que es SPRING STEP, el 5.8% indica que es REINDEER, siendo los anteriores los principales.

10. ¿Le gustaría a usted pertenecer a la familia Price shoes? (en caso positivo responda la pregunta 11, en caso contrario pase a la pregunta 12.

FIGURA 11 EVALUACION DE LA MOTIVACION HACIA PRICE SHOES

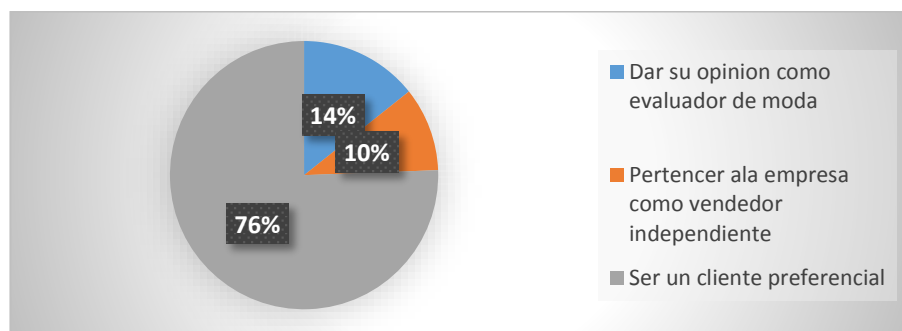


Fuente: Elaboración propia

Conclusión: El 56% de los clientes quieren desarrollar un vínculo adicional con la empresa PRICE SHOES.

11 ¿De las siguientes alternativas, en cual le gustaría a usted participar como familia Price Shoes?

FIGURA 12 CARACTERITICAS MOTIVADORAS DEL CONSUMIDOR

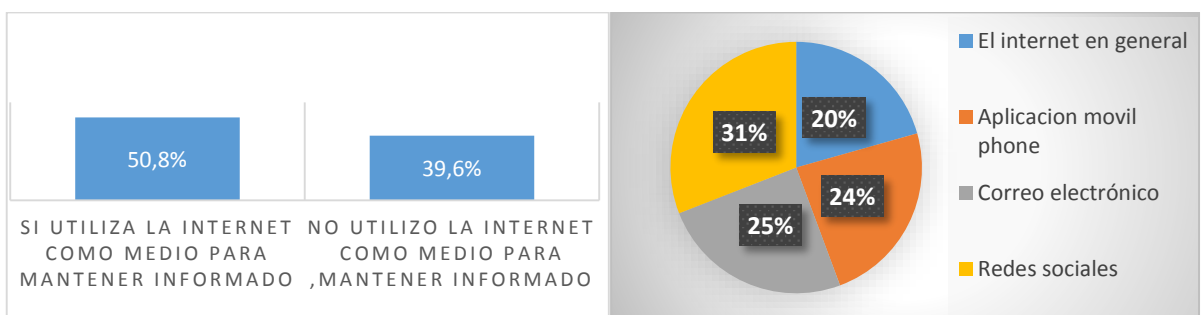


Fuente: Elaboración propia

El 76% de los clientes quieren estar vinculados a la empresa como clientes preferenciales.

12 ¿Utiliza usted el internet para mantener informado y cuál es el medio de su preferencia?

FIGURA 13 USO DE LAS TIC'S PARA MANTENERSE INFORMADO

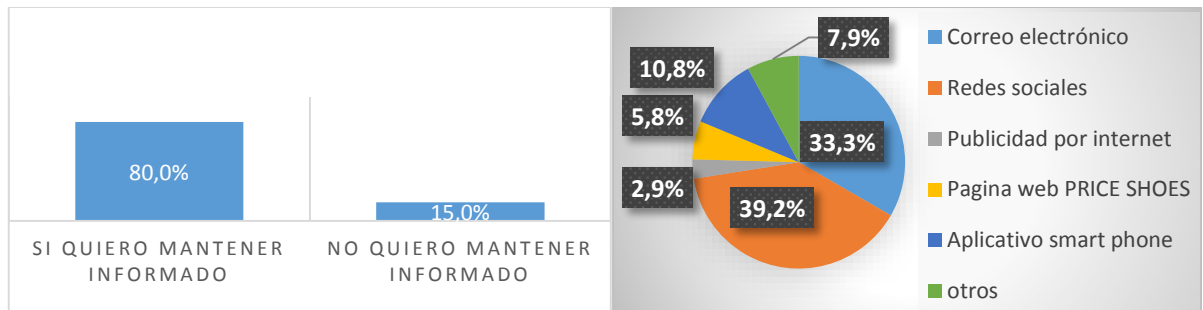


Fuente: Elaboración propia

Conclusión: El 50.8% de los clientes utilizan las TIC'S para mantener informados y el orden de los medios son: 31% utiliza las redes sociales, el 25% utiliza el correo electrónico, 24% una aplicación móvil y el 20% la navegación por internet.

13. y 14. ¿Por cuál medio tecnológico, en caso de querer estar informado, le gustaría a usted mantener informado de tendencias de moda, ofertas especiales y de información de calzado en general?

FIGURA 14 MEDIOS TECNOLOGICOS DE PREFERENCIA PARA MANTENERSE INFORMADO

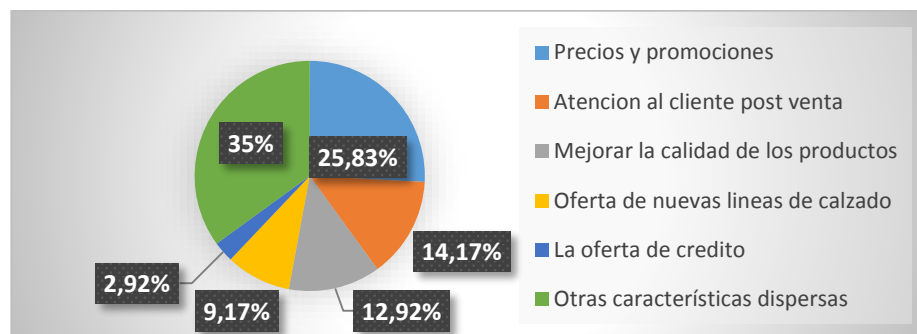


Fuente: Elaboración propia

Conclusión: El 80% de los clientes quieren mantener informados de la actividad comercial de PRICE SHOES, y los medios por los cuales quieren estar informados, son en su orden: 39.2% por redes sociales, 33.3% por correo electrónico, siendo estos los principales medios.

15. ¿Qué servicio o característica, para usted como cliente, lo convertiría en un cliente fiel a Price shoes?

FIGURA 15 CARACTERITICAS DE FIDELIZACION

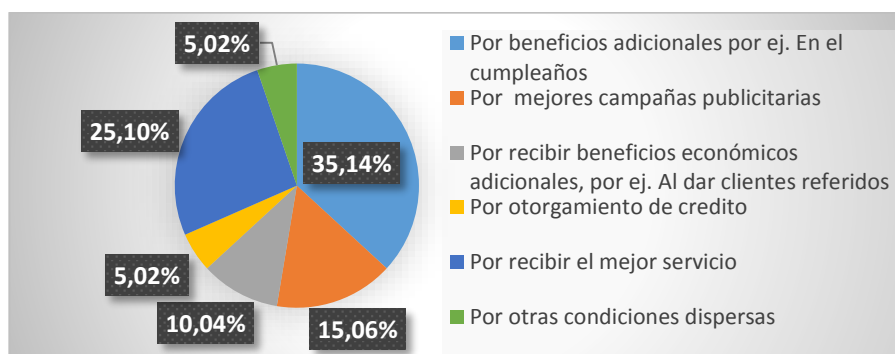


Fuente: Elaboración propia

Conclusión: Las principales características por las cuales los clientes se fidelizarían, son en su orden: el 25.83% Por ofertas de precios y promociones, el 14.17% por atención post venta, el 12.92% por la mejora en la calidad de los productos y el 9.17% por oferta de nuevas líneas de calzado. Siendo las anteriores características las principales.

16 ¿Qué condición o característica del mercado de calzado en general usted cambiaría y por qué?

FIGURA 16 EVALUACION DE LAS CARACTERITICAS DEL MERCADO



Fuente: Elaboración propia

Conclusión: El 35.14% de los clientes quieren ser tenidos en cuenta por la empresa, el 25.1% de los clientes quieren mejor servicio, el 15.06% quieren mejores campañas publicitarias y el 10.4% quieren recibir beneficios económicos al ser clientes de la empresa. Siendo las anteriores características las más importantes.

### 3.11 Análisis DOFA

El análisis DOFA consiste en una herramienta de análisis empresarial por medio de la cual se identifican factores tanto internos como externos de las características de cada empresa y de su contexto, por lo tanto es un análisis periódico y sistemático, que le permite a la empresa, con base en los resultados de este análisis, es diseñar estrategias para lograr mejoras y aprovechar potencialidades, disminuir y minimizar amenazas, como lo indica el autor (Sampieri, 2003). A continuación se presentan las principales características definidas por el análisis DOFA y que se resumen en cuadro 4 la matriz DOFA

#### 3.11.1 Debilidades

Las debilidades corresponden a aspectos negativos, pero que son internos a la organización. Como lo explica el autor (Armstrong, 2001).

#### 3.11.2 Oportunidades.

Las oportunidades obedecen a los aspectos positivos y aprovechables por la organización. Son externos, ya que son las posibilidades que brinda el mercado y que la empresa pretende aprovechar, como lo explica el autor (Armstrong, 2001)

#### 3.11.3 Fortalezas

Las fortalezas las constituyen las ventajas comparativas que los procesos de la organización diseñan como efectos diferenciadores, corresponden a condiciones internas como lo indica el autor. (Armstrong, 2001). Tales fortalezas se traducen en atributos o características que el mercado valora y da preferencia hacia un producto o grupo de ellos.

#### 3.11.4 Amenazas

Las amenazas constituyen factores externos a la organización, normalmente son factores del mercado que el desarrollo tecnológico y los cambios en el mercado los traducen en amenazantes para la organización, como lo explica el autor. (Armstrong, 2001)

### 3.11.5 Matriz de análisis DOFA

CUADRO 4 MATRIZ DE ANALISIS DOFA

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
DEBILIDADES	D-A	D-O
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-La empresa requiere el desarrollo de un proceso de gestión en TIC'S.</li> <li>-La intensión de la competencia será eliminar la ventaja competitiva.</li> <li>-La variación de la demanda de le mercado.</li> <li>-Surgimiento de nuevas tecnologías en la comercialización</li> <li>-Desarrollo y mantenimiento de las capacidades internas.</li> <li>-Calidad de los productos de moda.</li> <li>-Respaldo financiero que permita dar respuesta a las exigencias del mercado.</li> <li>-La cambiante influencia de la moda.</li> <li>-Desaceleración de la economía y por ende de los hábitos de consumo.</li> <li>Deserción de personal clave por otras oportunidades.</li> <li>-Capacidad de cobertura al enfrentar un mercado nacional y no de zona de influencia.</li> <li>-Que se genere falta de fuerza competitiva en el nuevo canal de distribución.</li> <li>-Reputación, presencia y el alcance en el nuevo canal.</li> <li>- Inversión financiera para el desarrollo del nuevo canal.</li> <li>-Vulnerabilidad en la capacidad de compra de mayores niveles de inventarios.</li> <li>-Logística y dinámica que exige la respuesta de un nuevo canal de venta.</li> <li>-Efecto del nuevo canal en las circunstancias actuales de la empresa.</li> <li>-Confiabilidad del plan de marketing que se está desarrollando.</li> <li>-Motivación y compromiso del personal con el nuevo canal de comercialización.</li> <li>-Acreditación de la marca en el nuevo canal de venta.-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de desarrollo de un nuevo canal ya que en el canal actual se es exitoso.</li> <li>-Poco desarrollo de este canal comercial de los competidores.</li> <li>-Inclusión de las posibilidades de la marca en el estilo de vida de sus clientes.</li> <li>-Presentación más rápida y directa de las tendencias de moda.</li> <li>-Desarrollo de nuevos mercados tanto horizontales como verticales.</li> <li>-Mejoramiento de los proveedores en cuanto a calidad y servicio.</li> <li>-Nuevas propuestas únicas de venta y conocimiento de marca.</li> <li>-Desarrollo de nuevos nichos de mercado diferente y ampliado de los actuales</li> <li>-Mejores perspectivas del desarrollo humano del equipo de trabajo mejorando sus competencias.</li> <li>-Mejorar los niveles de venta por la atención personalizada y mejorar la cantidad de pares que cada cliente le compra a la empresa.</li> <li>-Generación de valor en el cliente al mantenerlo enterado de las tendencias de moda y promociones.</li> <li>-Ofertar diferentes y más líneas de calzado a los consumidores permitiendo satisfacer necesidades puntuales de una manera rápida</li> <li>-Mayor fidelización de los clientes al satisfacer sus necesidades con efecto de inclusión dentro de la organización.</li> <li>-Consolidación de la marca como referente de moda y estilo de vida.</li> <li>Desarrollo de nuevos canales que complementen el abanico de posibilidades comerciales manteniendo a la vanguardia de los requerimientos del mercado.</li> </ul>
FORTALEZAS	F-A	F-O
	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Control y conocimiento de las cantidades, gustos y necesidades del consumidor final</li> <li>Referente en la versatilidad de las referencias de moda</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mejores volúmenes de compra a los proveedores de moda.</li> <li>Respuesta inmediata ante las inquietudes de moda y de necesidades de los clientes, con el desarrollo de nuevos productos.</li> </ul>

	<p>Mejor capacidad de respuesta de los productos de moda comparados con la competencia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Base de datos de clientes que permite mejorar la efectividad de la venta</li> <li>-Mejora del resultado financiero de la empresa al captar mejores niveles de venta sin mayores inversiones comparada esta, con la adecuación y consecución de locales comerciales.</li> <li>-Logística en la capacidad de entrega aprovechando la red de almacenes.</li> <li>-La acreditación de las tiendas es buena con un mercado que cree y es cliente fiel en la actualidad.</li> <li>-Disposición de la gerencia en desarrollo de un canal que le contribuirá buenos beneficios</li> <li>-Desarrollo de un canal que crece en el mundo actual sin la incursión inicial de una nueva empresa. Además del conocimiento del mercado.</li> <li>-La marca es actualmente un referente de moda y de variedad de diseños.</li> </ul>	<p>Mejores acuerdos de compra en volúmenes y precios de compra</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Efecto diferenciador de la competencia, con mejor propuesta de valor para el cliente.</li> <li>-Modelo de comercialización que no se suscribe al área de influencia es de carácter nacional e internacional.</li> <li>-Interacción del gana-gana con el consumidor final</li> <li>-Reconocimiento de marca y de producto, con efecto diferenciador en el precio de compra.</li> <li>-Procesos de mejora continua por la constante retroalimentación del cliente en la interacción con la empresa</li> <li>-La información e investigación seria de primera mano.</li> <li>-Posición en el mercado al ser una empresa pequeña compite con las grandes cadenas en territorio colombiano...</li> </ul>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia

### 3.12 Análisis de las fuerzas competitivas de Porter

Las fuerzas competitivas, se ha convertido en una herramienta para el diseño estratégico de las empresas, este modelo diseñado por Michel Porter, tiene como objetivo primordial es calcular la rentabilidad, con base en los valores presentes y la proyecciones a futuro (Porter, Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores, 2009) . La herramienta se basa en el estudio del mercado del proyecto, con base en el análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter, y de tal resultado se diseña el plan estratégico empresarial. Los parámetros que analiza esta metodología son: El número de proveedores, el número de clientes, la zona de incidencia geografía, los costos de operación, los canales de distribución los cambios tecnológicos y la tendencia del mercado. El análisis de los parámetros anteriormente mencionados ayuda a determinar el grado de incidencia que cada uno de ellos tiene en el precio, la calidad y el desarrollo del mismo. La herramienta también se refiere al análisis que se debe hacer en el entorno tomando como base el definir la capacidad de ingreso de nuevos competidores, la competencia entre ellos, las amenazas de otros productos sustitutos, la capacidad de compra de clientes y el poder de negociación de los proveedores. Todos los factores anteriormente mencionados hacen parte del marco de referencia que delimita el resultado empresarial.

#### 3.12.1 Capacidad de ingreso de competidores.

La facilidad de ingreso, se determina como una medida de la capacidad o de la facilidad que tienen o pueden desarrollar nuevas empresas, de ingresar en las mismas actividades

comerciales y captar una cuota del mercado, la mayor o menor facilidad depende de las barreras de entrada diseñadas por el sector y los productores actuales o tradicionales. Los principales factores a tener presente que determinan las barreras de entrada son: La economía de escala, la diferenciación del producto, las necesidades de capital para invertir y el adicional para financiar la operación, la variabilidad de los costos y el acceso a los canales de distribución siendo este último factor, en el mundo actual, el más dinámico y por tal motivo se dará una reseña al respecto.

**El acceso a canales de distribución:** Este es un factor determinante para las nuevas empresas deben garantizar el poder vender sus productos, normalmente la forma de lograr penetrar el mercado es por diferencias en el producto o por precios siendo este último el más comúnmente utilizado, con el inconveniente que se produce en el resultado, por tal motivo una de las herramientas del sector para limitar el ingreso de competidores es mantener márgenes muy pequeños y el canal muy reducido, como lo explica el autor (STRICKLAND, 2001).

### **3.12.2 La intensidad de la rivalidad entre competidores.**

La intensidad de la rivalidad la determina la capacidad de los productores de alcanzar gran cuota de mercado, para los demás, se constituye un reto el poder penetrar ese mismo cliente y la forma de acceder a este cliente es con una mejora en el producto: Normalmente de la intensidad de la rivalidad entre los productores, el gran beneficiado es el consumidor, como lo explica el autor (IRELAND, 2004).

### **3.12.3 La presencia de productos sustitutos**

La capacidad de un producto de sustituir a otro, se basa en el uso que el consumidor da a dicho producto, como lo explica el autor (Nicholson, 1997). La estrategia aquí radica en buscar efectos diferenciadores y percepción de valor adicionales, que logren el posicionamiento y el desánimo para el producto sustituto.

### **3.12.4 El poder de negociación de los proveedores**

El poder de negociación de los proveedores es un factor determinante y variable, se ve influenciado por el tipo de industria, el precio, el volumen de la oferta de las materias primas versus el volumen requerido y la logística de adquisición, estos factores determinan las posiciones fuertes o débiles de la negociación en el sector.

### 3.12.5 El poder de negociación que de los clientes.

El poder de negociación de los clientes se ve influenciado por factores muy diversos, como el grado de importancia de la materia prima ante la ausencia de productos sustitutos, el volumen de compra, la forma de pago y la calidad de la materia prima, todos estos factores determinan el poder de negociación, este poder se ve influenciado, entre otros por los siguientes factores importantes: Grado de información sobre precios y costos, grado de integración vertical hacia la actividad del proveedor, el volumen de compra respecto al total del sector, el volumen en dinero que representa la compra para el proveedor, la poca diferenciación de los proveedores en las materias primas y el enfrentar mucha variabilidad en los costos de adquisición.

### 3.12.6 Matriz de análisis Porter.

CUADRO 5 MATRIZ DE ANALISIS DE PORTER

FUERZA DE PORTER	ACCION DE PORTER	ESTRATEGIA	ACCION
El ingreso potencial de nuevos competidores	Economías de escala	Poder compra es una empresa establecida con 16 tiendas de calzado	Mejorar su capacidad de compra internas y externa.
	Diferenciación del producto	La empresa es reconocida por su amplia variedad en oferta de productos.	Mejorar la satisfacción del cliente con servicio, información y fidelización.
	Requisitos de capital	Capital de trabajo la empresa cuenta con capital representado en inventarios	Determinar capital de trabajo adicional para satisfacer el nuevo canal de venta.
	Costos Cambiantes	Diversificación de proveedores e importación de producto.	La empresa evitara sobrecostos de la moda adelantándose a las tendencias.
	Acceso a los canales de distribución	La empresa está posicionada en el canal retail.	Desarrollo de nuevos canales por medio de las TIC'S
	Desventajas de costos	Poder de compra y conocimiento del mercado.	Desarrollo de nuevos proveedores, especialmente talleres pequeños.
	Política gubernamental	Limitaciones a las importaciones.	Desarrollo de proveedores nacionales.
La intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales	La rivalidad se intensifica cuando hay muchos competidores o igualmente equilibrados	Condición que existe y es muy marcada en el sector calzado.	Diferenciación con propuesta de valor en moda, servicio al cliente y precio.
	La rivalidad es intensa cuando hay un crecimiento lento de la industria	La competencia crece por el incremento en el consumo, Desarrollo de nuevos canales de venta y servicio...	La empresa busca captar más mercado con efectos diferenciadores.
	La rivalidad se incrementa por falta de diferenciación o costos cambiantes	Los costos de compra son muy similares para el sector. Diferenciación	Oferta de servicios de venta con valor agregado.

		con la propuesta de valor.	
	La rivalidad tiende a ser más intensa cuando el mercado hace que haya incrementos importantes en la capacidad.	Solo crece en consumo por estacionalidad de la venta	Servicios que permita la anticipación en compras, especialmente en el mes de Diciembre.
	La rivalidad se vuelve más intensa mientras haya más competidores diversos	En el sector existe alta competencia Oferta de variedad de productos diferenciados	Estrategia de servicio que lo diferencia de los competidores que son grandes cadenas.
	La rivalidad se intensifica en la medida en que sea más peligroso salir del sector o que existan fuertes barreras de salida	En Colombia es un sector muy informal y la principal barrera de salidas es en no contar con otras competencias. La estrategia consiste en incrementar las competencias como empresa fortalecida.	Especialización, mejora continua de sus procesos, desarrollo de canales alternativos de comercialización y reconocimiento como empresa, en el sector y en sus clientes.
La presión de los productos sustitutos	No Aplica una acción definida	El desarrollo de moda motiva el mercado de calzado y la necesidad de compra. Oferta de productos de moda con información constante.	El uso de las TIC'S como herramienta de información, contacto y fidelización de clientes.
El poder de negociación que ejercen los proveedores	No Aplica una acción definida	El poder de negociación del proveedor radica en acertar en la tendencia de moda. La estrategia consiste en la dispersión de la producción y el desarrollo de moda directa por la organización	Producción en varios talleres satélites de producción y el conocimiento de las últimas tendencias de la moda.
El poder de negociación que ejercen los clientes o compradores	Compran una parte sustantiva del producto total de la industria	No aplica. El nicho de mercado es el consumidor final.	No aplica.
	Las ventas del producto que compran representa una parte sustantiva de los ingresos anuales de los proveedores	No aplica el valor agregado se encuentra en el diseño y la moda no en los costos de producción.	No aplica.
	Los productos que compra para el sector industrial no son diferenciados	No aplica los productos de moda son altamente diferenciados pero sus volúmenes de compras son mínimos.	La diferenciación radica en la oferta de variedad y moda. Característica ya analizada.
	Enfrenta costos cambiantes bajos por cambiar de proveedor	No aplica los costos de producción son muy lineales en todos los productores.	No aplica la diferenciación en proveedores se da en la capacidad u tiempo de respuesta.
	Los clientes plantean una amenaza creíble de integración hacia atrás en el negocio de los proveedores	No aplica, son consumidores finales.	No aplica, la acción en el servicio personalizado que se platea.
	Los clientes están bien informado sobre los costos y precios de los	No aplica directamente, pero la alta competencia llega a vender al costo.	Oferta de buen precio y liquidación oportuna de inventarios obsoletos

	productos ofrecidos por el proveedor		
--	--------------------------------------	--	--

Fuente: Elaboración propia

## 4 PLAN ESTRATEGICO DE OPERACIONES

Como resultado del análisis del entorno, de las circunstancias internas y de los resultados dados por la evaluación del mercado en el cual se encuentra inmersa la actividad comercial de la empresa PRICE SHOES, a continuación se presenta el proceso de planificación estratégica, que el equipo empresarial debe desarrollar, para alcanzar el objetivo de mejorar las condiciones de penetración al mercado y por ende el resultado empresarial.

Para conseguir una adecuada articulación estratégica en todos los procesos de la organización se debe seguir una evaluación previa de las siguientes estrategias. Según (Kotler & Armstrong, 2006)

### 4.1 Planificación de Marketing

Aquí se definen que estrategias de marketing son las adecuadas para que la empresa logre los objetivos definidos. Para tal efecto cada área de negocio o producto requiere un plan de marketing definido.

### 4.2 Ejecución del Marketing

Es la forma mediante la cual el plan de marketing se ejecuta en acciones de mercadeo en busca de los objetivos.

### 4.3 Control del Marketing

El control del marketing es una característica muy importante en el plan estratégico, ya que es la acción de revisar los resultados del plan de marketing diseñado versus los logros alcanzados en su ejecución, de esta medición se definen medidas correctivas con el fin de si lograr los objetivos y corregir la desviación del plan de marketing.

### 4.4 Auditoria de Marketing

La auditoría va más lejos que el control, ya que no revisa su ejecución versus sus logros, sino que enmarca el plan de marketing de una manera sistemática, independiente y la relación con el entorno y la pertinencia de las estrategias con los cambios ocurridos. Con la auditoria se determinan cuáles son los aspectos problema y que oportunidades surgen, dando como resultado un plan de acción que actualice el plan de marketing en la procura de los objetivos empresariales.

### 4.5 Gestión del Esfuerzo de Marketing

La gestión del esfuerzo del marketing, como su nombre lo indica es la integración hacia planes de acción integrales, que busquen única y exclusivamente el logro de los objetivos empresariales por medio del Análisis de Marketing, Planificación de Marketing, Ejecución del Marketing y Control de Marketing.

#### **4.6 Planificación funcional**

La planificación funcional es una labor de todos los procesos de la empresa y no únicamente del proceso de mercadeo. Las diferentes instancias empresariales deben integrarse y alinear sus diferentes actividades, en la búsqueda de los objetivos, por lo tanto compras, producción contabilidad, finanzas, recursos humanos y sistemas de información deben diseñar su propio módulo de planificación donde indiquen el grano de arena de cada uno aporta hacia la búsqueda de los objetivos.

#### **4.7 Gestión de relación con Aliados y Generation de valor**

Las alianzas con los diferentes grupos de interés tanto internos como externos, se traduce en la búsqueda de generación de valor para ser percibido por los consumidores, esto se logra con trabajos conjuntos de diseño y propuestas de valor bajo la óptica del gana-gana entre los grupos de interés, en beneficio de esa cadena productiva. Las anteriores alianzas, incluidos los consumidores, integran la red de generación de valor cuyo objetivo es mejorar la oferta de ese sistema productivo.

#### **4.8 El proceso de marketing**

El proceso del Marketing consta de las siguientes fases (Kotler & Armstrong, 2006)

- ✓ Análisis de las oportunidades de mercado.
- ✓ Selección del mercado Objetivo
- ✓ Desarrollo de Marketing Mix
- ✓ Gestión del esfuerzo de Marketing

##### **4.8.1 Relaciones con los consumidores**

Ante la variabilidad de producto y de necesidades las empresas deben dividir el mercado acogiendo los mejores productos y segmentos con base en su propuesta de valor. Con estos parámetros definidos la empresa debe diseñar las estrategias necesarias para satisfacer las necesidades del segmento con rentabilidad para la empresa. Para lograr dicho objetivo la empresa se debe enfocar en tres etapas a diseñar paulatinamente y son: Segmentación del mercado, Selección del mercado objetivo y Posicionamiento en dicho mercado.

##### **4.8.2 Marketing Mix**

El marketing Mix son los argumentos por los cuales el plan de marketing se hace efectivo, los compone diferentes parámetros que la empresa combina en busca del mejor beneficio propio y la mayor satisfacción para el mercado objetivo, como lo explica el autor (Keller, 2006). Los principales actores que definen el marketing mix lo componen, Producto, plaza, promoción y precio.

- ✓ **Producto y/o Servicios:** Se refiere a la combinación de los diferentes productos y/o servicios que la empresa fábrica y oferta a su mercado objetivo.
- ✓ **Precio:** Es el valor definido por la empresa, que el mercado debe pagar para obtener el producto.

- ✓ **Plaza:** Este parámetro se refiere a las actividades de penetración, es decir las actividades o canales que la empresa busca, para lograr poner a disposición el producto al mercado objetivo.
- ✓ **Promoción:** Las actividades de promoción indican el resaltar los diferentes atributos o propuestas de valor con el fin de procurar la decisión del cliente por nuestro producto y no el de la competencia.

Finalmente el marketing mix combina los diferentes parámetros de finidos en el plan de marketing un plan de marketing, por medio de un programa definido previamente en búsqueda de los objetivos estratégicos definidos.

## **5 PLAN DE OPERACIONES PARA EL PLAN DE MARKETING**

Una vez con la toda la información pertinente de los análisis, interno, externo, de evaluación del mercado y de la metodología definida en el plan estratégico de operaciones se procede a definir el plan de marketing, diseñado y propuesta para la organización PRICE SHOES.

### **5.1 Fijación de objetivos comerciales**

Con base en la información de diagnóstico realizada durante la evaluación del mercado y de las proyecciones de la empresa se establecen los siguientes objetivos para alcanzar durante la ejecución del plan de marketing.

#### **5.1.1 Valor en ventas:**

La empresa PRICE SHOES pretende por medio de este plan de marketing, alcanzar un incremento en sus ventas en un porcentaje del 15% adicional, a partir de su participación actual en el mercado, que para el año 2013 fue de 4.215 millones de pesos lo que significa un valor en ventas adicionales de 632 millones de pesos en el año siguiente.

#### **5.1.2 Rentabilidad esperada**

La empresa espera que con base en la inversión adicional que se realizara para el desarrollo del canal comercial vía TIC'S, se genere una rentabilidad mínima, comparada con la tasa de descuento del sector del 20% sobre la inversión.

#### **5.1.3 Posicionamiento de marca**

La empresa PRICE SHOES, espera lograr una ventaja comparativa adicional, como empresa referente de moda en el territorio nacional con la marca PRHICE SHOES como principal referente de moda.

### **5.2 Estrategias comerciales**

La forma como la empresa PRICE SHOES, pretende alcanzar los objetivos planteados, con base a la información recopilada, se realizara por medio del desarrollo las siguientes estrategias.

#### **5.2.1 Estrategia de segmentación**

La evaluación del mercado indica que la empresa tiene un mercado cautivo y fidelizado, pero que compra solo en tiendas. El 61% de las personas que visitan las tiendas de PRICE SHOES

son clientes habituales de la empresa. Por tal motivo la estrategia consistirá en acceder a otros nichos, como el nicho que compra moda, el nicho que consume otras referencias de calzado que actualmente la empresa no tiene en sus tiendas y el nicho que utiliza las TIC'S para mantener informado de ofertas comerciales.

### **5.2.2 Estrategia de posicionamiento**

La empresa por medio del estudio de mercado identifico lo importante que es la imagen de la tienda como referente de moda. Por tal motivo su estrategia será crear una imagen de referente de moda en Colombia.

### **5.2.3 Estrategia de Producto y marca**

La empresa cuenta con un potencial en el reconocimiento que los clientes tiene de la gran variedad de productos en la tienda, con la estrategia se pretende ser el referente número uno de moda con la marca PRICE SHIOES, pero con una mejora rigurosa en la calidad de los productos ya que la evaluación del mercado indica una gran debilidad en este aspecto.

### **5.2.4 Estrategia de precio**

La evaluación de mercado indica que la empresa PRICE SHOES, tiene en sus precios de venta un gran reconocimiento, condición que pretende mantener y potencializar en el nuevo canal de interacción con los clientes.

### **5.2.5 Estrategia de Distribución**

La empresa posee un canal de distribución directa lo que le ha generado un gran conocimiento en el manejo de inventarios este es un efecto potencializado, para tener como estrategia una muy buena logística de distribución.

### **5.2.6 Estrategia de comunicación**

La estrategia de comunicación es la base para el desarrollo del nuevo canal, ya que con base en el análisis del mercado se puede intuir lo importante para el cliente actual el estar informado, de la moda, las promociones y en general del comercio de calzado. Este es el principal efecto que se quiere desarrollar ya que como se evidencio, los clientes en Colombia aún son temerosos a las compras por internet, por lo tanto este aspecto no se tendrá presente. El plan se orientara al desarrollo de estrategias de información de moda, información de precios y promociones así como la interacción en tiempo real, con los clientes actuales y los nuevos nichos a los cuales se quiere acceder, aprovechando la gran capacidad que se tiene de satisfacer necesidades de producto, por medio de la actual logística que corresponde a las tiendas de la organización en diferentes ciudades del país. Acompañada de la estrategia de comunicación por medio del uso de las TIC'S, la empresa rediseñara su imagen corporativa orientando sus tiendas a referentes e informadores de moda, acompañado de la oferta comercial.

## **5.3 Programas de acción**

En este capítulo ya se encuentra en una fase avanzada dentro de la elaboración del Plan de Marketing. Se ha establecido ya una forma de conseguir los objetivos, por medio de las

estrategias elegidas en el capítulo anterior. Para avanzar se debe dar respuesta la pregunta: ¿Cómo y en cuánto tiempo se pueden alcanzar los objetivos fijados por medio de las estrategias establecidas?, la respuesta se obtendrá en esta etapa que es llamada "Programas de acción". Y es el capítulo que se desarrollara a continuación.

En la procura de los objetivos se desarrollará un programa un programa que controle las acciones a seguir y la ejecución de los recursos permitiendo un control de avance y del tiempo de ejecución. Se debe efectuar la siguiente secuencia de actividades:

- Identificar las acciones más importantes que son primordiales para alcanzar los objetivos.
- Ordenar las diferentes acciones de una manera secuencial, identificando lo que se debe ejecutar, su orden y la forma de relacionarse cada una de ellas.
- Estimar el tiempo y plazo de ejecución necesario para que cada acción o grupo de acciones no retrase la ejecución de las demás de forma paralela o en secuencia.
- Asignar a cada acción los responsables en función de los resultados y el grado de responsabilidad.

El estudio de mercado como se ha mencionado a lo largo del desarrollo del presente plan, tiene como objetivo el uso de las TIC'S como estrategia para mejorar los resultados empresariales de la empresa PRICE SHOES, por tal motivo a continuación se presenta las bases técnicas requeridas en el programa de acción para el desarrollo tecnológico de una estrategia comercial basada en el uso de web 2.0 como estrategia de interacción con usuarios y clientes, que permita la consecución de los objetivos propuestos.

### **5.3.1 Marketing on line, uso de TIC'S**

Es muy importante le definir como se lograra alcanzar los objetivos del marketing on line. Para poder realizar unas acciones eficientes primero hay que definir la forma en la cual nos comunicaremos con los clientes, acción que debe ir directamente ligada al propósito de la comunicación, entre los cuales puede ser: Si el deseo es posicionar la marca, si el deseo es promocionar efectos diferenciadores de la competencia o un efecto neto de venta. Una vez identificada la forma de comunicación versus objetivo buscado, se debe definir el cómo debe ser enviado para identificar el tipo de comunicación y componente del marketing mix se quiere diferenciar, cada componente dará resultados diferentes con base en lo que se quiere conseguir del mercado y esta última característica tiene que ser muy bien definida hay que dejar claro lo que se espera de ese cliente con un parámetro que se pueda medir y posteriormente controlar. En el marketing on line actual, se debe adoptar un enfoque integral de la comunicación, para tal caso se definen 6 formas para lograrlo.

- ✓ Relaciones Públicas.
- ✓ Voz a voz (Social Media)
- ✓ Publicidad (buscadores, móvil, banners)

- ✓ Marketing directo (e-mail marketing)
- ✓ Promociones ( complementarias)
- ✓ Venta Personal (Ventas virtual, chats)

La mezcla de las diferentes herramientas que proporcionan estos medios digitales depende del presupuesto que la empresa esté dispuesta a invertir, es de aclarar que rara vez, por no decir nunca, una sola herramienta es efectiva siempre hay que buscar una mezcla optima de las diferentes propuestas. Para lograr una mezcla correcta y el diseño de un marketing efectivo Se debe basa en la teoría plateada por el autor. (Alberdi, 2000), que se definen como las 4F del nuevo medio, donde da una orientación sobre las características de los entornos de la web que se deben tener presentes y estos son: Flujo, Funcionalidad, retroalimentación (Feedback) y Fidelización. El mercado del internet involucra flujo de información que genera una interacción entre el usuario y el internet, esta interacción genera acciones de funcionalidad, que se gestionan generando retro alimentación y del servicio recibido en este proceso se genera la fidelización. Por lo anteriormente mencionado estos parámetros son la base para el diseño del plan de acción tecnológico WEB 2.0 para la empresa PRICE SHOES.

### **5.3.2 E-Business and E-Commerce**

El marketing interactivo definido como E-Business, involucra y está definido como todo aquel proceso que involucre comercialización o promoción a través del internet, que constituye el objetivo del plan de marketing digital, con acciones definidas hacia la publicidad, la promoción, el posicionamiento en buscadores y la presencia en redes sociales.

Respecto al e-Commerce, cuyo concepto guarda una relación directa con las ventas on-line, no constituye el punto fundamental de desarrollo del plan de marketing para PRICE SHOES. La investigación de mercados indica la necesidad de la elaboración de un espacio virtual de interacción y comunicación más no de venta por este medio. El consumidor Colombiano demuestra aun inmadurez en este aspecto.

### **5.3.3 Plan de operaciones Marketing on line**

A continuación se detallan las iniciativas a desarrollar, priorizadas en función de la valoración realizada en la investigación de mercados.

#### **5.3.3.1 Marketing en Medios Sociales**

Para establecer el marketing completo on line, es necesario realizar un aserie de acciones en la Web 2.0, partiendo de esta acciones, se les asignan partidas presupuestales en procura de el posicionamiento en buscadores SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing) (Alcaide, 2008) y el desarrollo de iniciativas 2.0 que mejoren este resultado.

#### **5.3.3.2 Estrategia de Marketing y M.S.**

La interacción que involucra la presencia en internet define la necesidad de que no es suficiente con hacer presencia en este medio, es necesario estar posicionado en los

buscadores por este aspecto las empresas diseñan estrategias de SEM y SEO dentro de su plan global de marketing y promoción. Pero el vertiginoso desarrollo tecnológico indica que no basta con un a estrategia de buen posicionamiento, el mercado ya exige un plan bien definido de optimización en la presencia en medios sociales, donde se deben diseñar una serie de estrategias en la procura de visibilidad en la red e interacción con los actores, entre las diferentes acciones a realizar se mencionan las principales:

- ✓ Crear cuentas en todas las herramientas.
- ✓ Crear cuentas y subir videos en plataformas
- ✓ Microblogging.
- ✓ Crear screencast.
- ✓ Acciones posicionamiento en comunidades sociales.
- ✓ Crear una estrategia de marketing interno.
- ✓ Crear una estrategia específica de videomarketing
- ✓ Estrategia de mobile branding
- ✓ Creación de plataformas 2.0 específicas
- ✓ Gestión de la reputación online.
- ✓ Formación herramientas 2.0
- ✓ Fomento del networking 2.0

#### **5.3.4 Programa de acciones para establecer marketing digital**

El programa de acciones viene demarcado primero por la planeación estratégica que indico los objetivos definidos por la empresa y las acciones a desarrollar tecnológicamente en procura de lograr los objetivos empresariales. En este punto se integran los capítulos anteriormente presentados a la organización empresarial PRICE SHOES, para lograr estos aspectos lo primero que hay que definir son las diferentes perspectivas de los procesos de la organización y la forma de articularlos con la estrategia y el plan de marketing digital, a continuación se presentan los análisis de las diferentes perspectivas dentro de la organización.

##### **5.3.4.1 Perspectiva de clientes:**

En este aspecto se deben diferenciar las diferentes actividades para lograr entregar la propuesta de valor a los clientes segmentados. Propuesta de valor que debe basar se en aspectos de calidad, precios, servicio y garantía.

##### **5.3.4.2 Perspectiva interna**

Aquí se involucran las diferentes actividades que la empresa debe cambiar, adoptar, diseñar o integrar en procura de lograr la propuesta de valor en procura de los objetivos internos.

##### **5.3.4.3 Perspectiva financiera**

Aquí se definen los recursos y las metas financieras que se deben realizar y alcanzar con el fin de lograr y entregar a satisfacción de todos los grupos de interés, la propuesta de valor definida y por lo tanto los objetivos financieros propuestos.

#### **5.3.4.4 Presupuesto**

Para poder realizar las diferentes acciones necesarias para implementar el plan de marketing es necesario integrar los niveles de inversión requeridos, enfocados en los elementos necesarios para establecer valor, los cuales son: Inversión en recursos humanos, determinar cuántas personas se requieren, cuánto tiempo se necesita para completar una actividad y cuál es el costo total de una actividad, adquisición de Hardware o Software, hay que estimar inversión en equipos o software, teniendo en cuenta, proveedores certificados. Finalmente Inversión de pautas on line hay que estimar adwards, herramientas de SEO, e- mail marketing y la adquisición de herramientas de fidelización.

#### **5.3.4.5 Definición de indicadores**

La definición de indicadores, permiten la evaluación seguimiento y control, de los diferentes aspectos así como tendencias de cambio en el parámetro controlado o medido, tomando como base los objetivos o metas propuestos Los indicadores a tener presente en el presente plan de marketing por la empresa PRICE SHOES.

- Perspectiva Financiera: Niveles de venta alcanzados y niveles de utilidad. |
- Perspectiva Clientes: Participación de mercado. Atracción de clientes. Retención de clientes. Rentabilidad por canal de venta e Índice de satisfacción de clientes.
- Perspectiva interna: Procesos de innovación. Indicadores de Eficacia Indicadores Eficiencia.

### 5.3.4.6 Plan de acción integral.

CUADRO 6 PLAN DE OPERACIONES

PARAMETRO	OBJETIVO	ESTRATEGIA	ACCION	REQUERIMIENTO DE RECURSOS H. Y \$ Año 1	TIEMPO	RESPONSABLE	INDICADOR		
Planificación	Evaluar necesidades	Planificación Funcional	Identificar necesidades	Evaluación por el equipo actual de la empresa PRICE SHOES	\$1.000.000	1 mes	Gerencia General	N.A.	
Ejecución	Inversión en equipo y Capital Humano	Red de Generación de Valor	Adquisición de Hardware y Software	Evaluación por el equipo actual de la empresa PRICE SHOES	\$50.000.000	2 meses	Gerente, G.. financiero y Proceso de sistemas de sistemas		
			Contratación Capital Humano	Contratación de un Tecnólogo de soporte e Ingeniero de diseño	\$69.938.169	1 mes	G. de RRHH		
	Diseño de canales de marketing	Estrategia de marketing y medios sociales	Optimización motores de búsqueda SEO	Desarrollo realizado por el proceso de gestión en sistemas de PRICE SHOES	\$83.526.000	3 meses	Proceso de gestión en sistemas y Proceso de mercadeo y ventas	Indicadores de Atracción de clientes, Retención de clientes, Rentabilidad por canal de venta, Índice de satisfacción de clientes e Indicadores de Eficacia e Indicadores de Eficiencia	
			Pago por Clic						
			On line PR						
			Marketing en redes sociales						
	Ejecución del marketing	E. de comunicación	Marketing de afiliación						
			Publicidad On line						
			E. de posicionamiento						Contenido de marketing
			E. de precio						Email marketing y promociones
E de distribución			Estrategia de e – mailing						
E. de producto y marca			Soporte y atención al cliente						
E. de posicionamiento	Marketing Móvil								
	E. de segmentación	CRM SOCIAL							
Control	Control del Marketing	E. de Control del Marketing	Valor en Ventas	Gestión de procesos de Ventas y Marketing de la empresa PRICE SHOES	\$25.100.000	Todo el tiempo de desarrollo del canal digital	G. de Mercadeo y Ventas		
			Rentabilidad esperada						
			Posicionamiento de Marca						
Auditoria	Auditoria del Marketing	E. de la Auditoria de Marketing	Evaluación y control de la compañía de Marketing e Indicadores	Consejo Directivo de PRICE SHOES	G. de mercadeo y ventas, G. de sistemas y G. general	ROI, EVA. Rentabilidad. Crecimiento de ingresos / mezcla. Productividad en reducción de costos			
Mejora Continua	Generación de mejora continua	E. de Gestión de esfuerzos del Marketing	Propuesta y acciones de mejora con base en la evaluación de resultados	Gestión de procesos de Ventas y Marketing de la empresa PRICE SHOES					

Fuente: Elaboración propia

## 6 PLAN ORGANIZATIVO

Como se ha Descrito durante el desarrollo del presente trabajo, la empresa PRICE SHOES, es una empresa constituida hace 9 años, tiempo durante el cual la empresa alcanzo un posicionamiento como tiendas retail, en el mercado de calzado de dama. Tal posicionamiento y crecimiento se vio estancado en los últimos años y es la razón de ser el presente estudio de marketing. Al ser una empresa ya constituida legalmente, para el presente proyecto se omitirá el análisis de la forma de constitución legal y demás normas y regulaciones internas que rigen el funcionamiento empresarial, por lo tanto este capítulo se centrara en el análisis organizacional y del recurso humano, óptimos que debe desarrollar para ser integrados dentro del diseño de la estrategia empresarial que permita recuperar en camino perdido por la empresa, por medio del diseño del presente plan de marketing basado en el uso de las TICS'S, en especial la web 2.0, como efecto diferenciador orientado a satisfacer las necesidades del mercado objetivo.

### 6.1 Presentación de la empresa PRICE SHOES

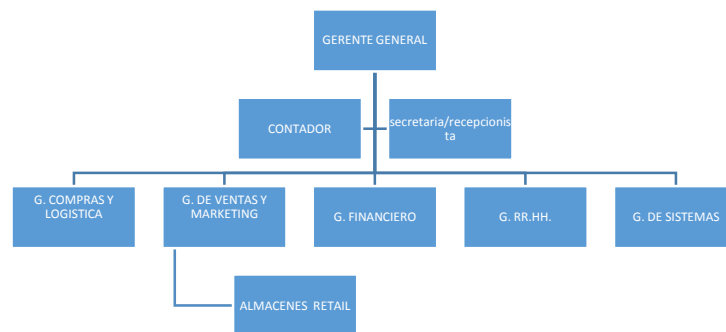
La empresa PRICE SHOES es una comercializado de calzado, en tiendas retail que inició operaciones en 2005 en el área del Sur Occidente de Colombia. La empresa se fundó gracias a la iniciativa del Sr. Jesús Ignacio Giraldo, quien era un ejecutivo con amplia trayectoria en la industria de comercialización de calzado, conocimientos que le han dado como resultado el

estructurar durante casi una década una empresa con reconocimiento dentro de las empresas comercializadoras de calzado con un enfoque de moda, diseños y precio.

La empresa PRICE SHOES, se ha enfocado en la variedad de calzado para dama, actualmente cuenta con 16 tiendas de calzado ubicadas en diferentes ciudades del país, en lugares estratégicos como centros comerciales de alto reconocimiento. La propuesta de valor de la empresa se ha centrado en la variedad de productos y los precios de adquisición, condición que le ha permitido conquistar un segmento del mercado y son los clientes actuales de la empresa, logrando niveles de venta de un promedio de 4.000 millones de pesos anuales. Pero durante los últimos años la empresa ha dado como resultado un estancamiento en su participación en el mercado principal efecto motivador del presente plan de marketing.

## 6.2 Organigrama de la empresa

CUADRO 7 ORGANIGRAMA DE LA EMPRESA



### Diagnóstico organizacional

El diagnóstico empresarial es una herramienta de evaluación la cual consiste en determinar el estado actual de la empresa en sus operaciones actuales como lo indica el autor (Cummings, 2007) . De esta información se desprenden análisis y conclusiones que permiten realizar un plan de mejoramiento creando las competencias de desarrollo organizacional; el cual involucra una colaboración y trabajo en equipo de todos los miembros y el experto en busca de reunir la información, analizarla y determinar conclusiones y acciones a intervenir en busca de la mejora continua. Tal informe es el que llamamos diagnóstico, como lo indica el autor (Arizabaleta, 2004)

### 6.3 Proceso de diagnóstico

El proceso de diagnóstico ha sufrido cambios, en los primeros años obedecía a procesos funcionales y por departamentos con análisis separados y jerarquizados. Hoy por hoy los análisis han sufrido cambios fundamentales pero decisivos para la organización, en tales cambios se fundamenta los procesos de diagnóstico

- La inclusión del análisis del entorno y su impacto en la organización (DOFA).
- Cambios en el proceso diagnóstico, diseño e intervención organizacional especialmente con visión a largo plazo.
- La evaluación de la cadena de valor.
- La inclusión de los activos intangibles en el análisis financiero.
- La importancia de la investigación de necesidades y expectativas de los clientes.
- La importancia del área de gestión humana y el trabajo en equipo.
- El impacto en los sistemas de información y la tecnología.

En la actualidad el proceso de diagnóstico se desarrolla en 6 pasos que se presentan en el cuadro 8 llamado proceso de diagnóstico. Este se lleva desde a cabo por medio de la indagación y análisis, la síntesis que se expresa en la definición del problema y finalmente en el diseño de un plan de acción para resolverlo, Como lo indica el autor, (Arizabaleta, 2004)

CUADRO 8 PROCESO DE DIAGNOSTICO

IDENTIFICACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN
. AUDITORÍA EXTERNA: Análisis de entorno, identificación de la cadena productiva, clúster y análisis de la competitividad
AUDITORÍA INTERNA: (a): Análisis del direccionamiento organizacional: Misión-visión, políticas, objetivos, metas, estrategias
AUDITORÍA INTERNA: (b): Análisis de factores internos por funciones cruzadas; indicadores e inductores en las perspectivas financiera, del cliente, de procesos interno, de aprendizaje y crecimiento (Humana). Mapa estratégico
Selección, descripción y análisis del macro-problema de la organización
Diseño de estrategias

Fuente: Elaboración propia

#### 6.4 Plan de mejora

El plan de mejora nace del entregable del diagnóstico, enmarca las acciones con el objetivo de mejorar los logros de objetivos y metas, se constituye como guía estructurada para llegar al objetivo, identificando en el camino dudas y riesgos y establecer soluciones para la mejora de resultados.

#### 6.5 Diagnóstico de la empresa PRICE SHOES

La empresa PRICE SHOES, se ha enfocado en la variedad de calzado para dama, actualmente cuenta con 16 tiendas de calzado ubicadas en diferentes ciudades del país, en lugares estratégicos como centros comerciales de alto reconocimiento. La propuesta de valor de la empresa se ha centrado en la variedad de productos y los precios de adquisición, condición que le ha permitido conquistar un segmento del mercado y son los clientes actuales de la empresa, logrando niveles de venta de un promedio de 4.000 millones de pesos anuales.

Pero durante los últimos años la empresa ha dado como resultado un estancamiento en su participación en el mercado principal efecto motivador del presente plan de marketing.

- ✓ **Visión.:** Ser una empresa en constante crecimiento, con diversidad de líneas de calzado, con especialidad en calzado de moda para dama, que permitan satisfacer al mercado y generar ganancias a la empresa, manteniendo la rentabilidad y el trabajo de todos los colaboradores.
- ✓ **Misión:** Satisfacer las necesidades de los clientes, con líneas de calzado de fácil aceptación y buena precio en las líneas de zapato de moda para dama. Abarcamos todo el territorio nacional ofreciendo una atención rápida y de calidad.

### 6.5.1 Análisis de las fuerzas Externas

El análisis realizado por la empresa resume las fuerzas externas en las siguientes: Económicas, Sociales, culturales y demográficas, Ambientales, Políticas gubernamentales - jurídicas y Tecnológicas.

CUADRO 9 ANALISIS DE LAS FUERZAS EXTERNAS

FUERZA	OPORTUNIDAD	AMENAZA
Económicas		X
Sociales culturales y demográficas	X	
Ambientales	X	
Políticas gubernamentales-jurídicas	X	
Tecnológicas	X	

Fuente: Elaboración propia

### 6.5.2 Evaluación de la cadena productiva

La empresa PRICE SHOES busca es ofertar los mejores productos de moda, para ello se abastece de proveedores nacionales e internacionales. En ocasiones los proveedores nacionales, por ser pequeños productores, no pueden abastecerlo si requiere grandes cantidades, por lo que busca en tener más de una opción de proveedor para el mismo tipo de calzado a ofertar. La selección de los diferentes proveedores a los criterios que utiliza para escoger sus proveedores son, la disponibilidad, la calidad y el precio. La disponibilidad en cuanto a la cantidad a comprar si compra a un solo proveedor o a varios, la calidad, la cual es puesta a prueba en un inicio y el precio que varía según las cantidades que se compran.

La competencia la empresa PRICE SHOES, tiene muy clara y definida la competencia, factor que se corrobora corroborado en el estudio de mercado, identificando los principales competidores como tiendas familiares entre los que se encuentran CALZATODO, BATA, SPRING STEP, REINDEER y PASOS entre otros.

Las barreras del sector se definen la empresa PRICE SHOES ha identificado las barreras de la siguiente manera:

CUADRO 10 BARRERAS DE ENTRADA

BARRERA	MUY ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MUY BAJO
Disponibilidad de materia prima		X			
Monto de la inversión inicial		X			
Volumen de ventas		X			
Conocimiento de compras y del mercado	X				
Acceso a canales de distribución			X		
Requerimientos legales				X	

Fuente: Elaboración propia

### 6.5.3 Análisis de las variables de la empresa PRICE SHOES

El análisis de los factores empresariales se realiza en los diferentes sistemas de gestión y que dan como resultado el siguiente análisis DOFA.

CUADRO 11 ANALISIS DE LOS FACTORES EMPRESARIALES

DEBILIDADES
<p><b>Políticas de la Empresa:</b> No se poseen manuales administrativos por escrito, el personal conoce reglamentos políticas internas y responsabilidades únicamente de manera verbal.</p> <p><b>El estilo de la gerencia</b> dificulta la toma de decisiones pues el poder se centra en una sola persona. A los empleados les hace falta una política de recursos humanos que incentive y cree sentido de pertenencia y orientado su trabajo al logro de objetivos</p> <p><b>La política de mercadeo</b> está orientada única y exclusivamente a los puntos de venta, sin una política de expansión.</p> <p><b>La calidad</b> de algunas referencias de calzado ha creado una imagen negativa.</p>
OPORTUNIDADES
<p><b>Fuerzas culturales:</b> El mercado que consume zapatos femeninos están fuertemente orientados a la tendencia de moda y a la pluralidad de los mismos. El incremento de consumo de calzado para dama, el consumo está ubicado en 2.8 pares al año.</p> <p><b>Fuerzas Tecnológicas:</b> La comercialización, así como la producción, se han visto fuertemente influenciadas por el desarrollo tecnológico ampliando las posibilidades en el mercado. Y la oferta de producto terminado de un mercado globalizado.</p> <p><b>Fuerzas políticas:</b> Apoyo gubernamental el desarrollo empresarial. Especialmente PYMES en el sector de manufacturas y calzado</p>
FORTALEZAS
<p><b>Cultura Organizacional:</b> Fuerte orientación al trabajo en equipo y versatilidad de funciones, sus empleados conocen bien la organización y su dinámica.</p> <p><b>Presencia en el mercado:</b> Se tiene un nicho fidelizado que compra directamente en las tiendas retail</p> <p><b>Conocimiento de moda:</b> La empresa posee buenas bases que le permiten el desarrollo de moda y compras exitosas en productos de punta.</p>

<p><b>Identificación de Necesidades:</b> La empresa tiene la dinámica para leer necesidades del mercado y la agilidad para satisfacerlas. Posee la característica innovadora y de desarrollo de producto reconocido por su nicho ya cautivo.</p> <p><b>El alto consumo del producto:</b> si bien posee estacionalidad de la venta es un producto que se consume todo el año.</p> <p><b>Red de Distribución:</b> La empresa posee, una excelente red de distribución dispersa en varias ciudades del país, representada en todas las tiendas retail.</p>
<b>AMENAZAS</b>
<p><b>Económicas:</b> El nivel de desempleo afecta el consumo de calzado. La inflación y la volatilidad en la tasa de cambio afecta los costos y por ende el resultado de la empresa.</p> <p><b>La competencia:</b> Existen competidores con altos niveles de músculo financiero que están copiando el modelo de negocio de la empresa.</p> <p><b>Saturación del Retail:</b> La gran expansión de almacenes al detal han dividido cada vez más el nicho que compra en tiendas retail, con la consecuencia de disminución en los precios de venta.</p>

Fuente: Elaboración propia

#### 6.5.4 Diagnostico organizacional PRICE SHOES

- Análisis del entorno:** De los aspectos del entorno los que tiene mayor peso están determinados por la inflación y el desempleo, la inflación por la variación en los costos y el desempleo marca directamente el consumo y por ende las ventas. No obstante las condiciones anteriores, en otros aspectos sociales la empresa encontró fortalezas como, la oferta de las diferentes líneas y variedad de calzado, evidencia una orientación al consumo fácilmente aceptado por los consumidores. En las fuerzas tecnológicas la empresa encuentra una gran oportunidad al poder diversificar su nicho de mercado y atención a otros nichos por medio de las tecnologías, adicionalmente la empresa aprovecha este mismo desarrollo en el diseño de productos de pronta moda. En relación a los proveedores se tiene una fortaleza no solo por el conocimiento de mercado sino por la facilidad de acceder a proveedores nacionales y del exterior diversificando y dando maniobrabilidad para la consecución de productos líderes en el mercado. Desde la fuerza de la competencia la empresa tiene una amenaza ya que la empresa es identificada por sus clientes como de alto nivel en el sector, su nicho indica que compara la empresa con las grandes tiendas familiares.
- Análisis del direccionamiento estratégico:**  
En la parte del direccionamiento estratégico, se encontró que la empresa con una misión y una visión establecida, la cual definen el negocio y que se enfoca en satisfacer las necesidades de sus clientes con sus diferentes líneas de zapatos, pero tales aspectos organizacionales se encuentran desactualizados no han evolucionado con las tendencias del mercado por lo que necesitan una reevaluación, especialmente en

un aspecto decisivo para el futuro empresarial, radica en el posicionamiento como una empresa referente de moda, según lo indico la investigación del mercado.

La empresa cuenta con una cultura organizacional de responsabilidad y trabajo en equipo. Hay gran versatilidad en las labores desempeñados, son por todos conocidas. Las políticas y el reglamento interno de la empresa se encuentran publicados y cumplen con la normativa legal vigente pero en la mayoría de las veces de da a conocer en forma verbal. Las metas y los objetivos empresariales se dan a conocer pero normalmente de forma verbal.

El análisis de la Gerencia General determinó que el gerente señor Ignacio Giraldo lidera su empresa con un estilo autocrático, ya que el mismo es quien decide todos los aspectos empresariales, atiende y escucha las necesidades y está abierto a recibir todo tipo de crítica o comentario, pero las decisiones son solo de la gerencia. Este estilo de liderazgo dificulta la toma de decisiones en la empresa ya que si el Sr. Giraldo no se encuentra afecta la operación de la compañía.

En las estrategias encontradas indican que la empresa utiliza la innovación en diseños y estilos, los cuales se obtienen por medio de la observación y análisis de tendencias de moda así como del comportamiento que tiene el mercado.

- **Análisis de las finanzas**

Respecto a las circunstancias financieras los análisis indican que existe un buen comportamiento de los índices de liquidez de la empresa, es decir la capacidad que tienen para hacer frente a las obligaciones a corto plazo. Además hay una situación favorable con los proveedores debido a que con la mayoría se trabaja con una relación gana-gana, que permiten ver que la empresa no tiene problemas para poder solventarlas.

En su generalidad, las ventas de la empresa son de contado con todos los clientes y sus niveles son aceptables aunque en los últimos tres años sea visto comprometido el crecimiento en el mercado.

- **Análisis de identificación de las necesidades de los clientes**

En el análisis de la identificación de las necesidades se encontró que la empresa realiza tres importantes actividades, las cuales consisten en un excelente servicio en sus tiendas, se miden el grado de satisfacción del cliente por medio de encuestas y entrevistar estas actividades ayudan y facilitan conocer los gustos y preferencias de los clientes, así como también que tan aceptado es el producto. La segunda actividad consiste en la variedad de referencias y tendencias de moda que ha permitido ser un referente en su nicho de mercado y tercero una política de precios que lo ha mantenido en su nicho como efecto diferenciador. Adicional a esto se presta un servicio post venta al cliente el cual mide la satisfacción con el producto y servicio recibido. El tipo de

comunicación que la empresa mantiene con sus clientes es la relación directa y constante ya que con ello permite identificar con mayor facilidad las características y el comportamiento que su mercado refleja en la compra de su calzado.

- **Análisis de la gestión humana.**

El proceso de gestión humana cuenta con parámetros mínimos y básicos para administrar el capital humano, cuenta con el establecimiento de una relación laboral formal con base al parámetro de ley, pero no existen normas escritas y definidas de descripción de cargos, las capacitaciones son directas y no se tiene un programa de bienvenida a los nuevos empleados, no cuenta con un sistema de evaluación de desempeño, También se pudo determinar que los empleados de campo y logística en las tiendas son rotados lo que da una gran versatilidad y maniobrabilidad en la gestión de ventas pero a largo plazo puede dificultar el ejercer un servicio personalizado, perdiéndose la empatía que se desarrolla con los clientes. Desde el punto de vista legal la empresa cuenta con todas las afiliaciones y retenciones a la cual la ley la obliga.

#### **6.5.5 Plan de mejoramiento.**

Con los diferentes parámetros analizados a continuación se plantea los objetivos del plan de mejoramiento.

- **Objetivo:** Desarrollar una estrategia de marketing tecnológico, mediante la creación de imagen de empresa orientada a ser referente de moda en el país, consolidarse como líder en variedad de producto, para posicionarse en la mente de sus clientes actuales y potenciales.

La empresa deberá definir cuáles son los objetivos por cada área, así como también las metas y estrategias. Por lo cual se propone que se utilice una matriz, donde puedan definir cada uno de los puntos mencionados y programar los meses en los que se planifica iniciar con la acción de mejora. Que se reflejó en el plan de marketing desarrollado en el capítulo anterior.

Las áreas de mejora que se han identificado para la empresa son las siguientes

**Gestión de mercadeo:** Acciones de mejora propuestas

- ✓ Crear una imagen renovada de la empresa PRICE SHOES, para dar un paso adelante respecto a la identificación y referente en el mercado pasando de ser una tienda donde se venden productos variados de moda. A un empresa referente y posicionada de moda en el país.
- ✓ Contratar los servicios de una empresa de asesoría mercadológica para realizar estudios de mercado e identificar las necesidades de otros nichos de mercado, con en base en los resultados obtenidos, realizar ajustes en su mercadotecnia.

- ✓ Creación e implementación de estrategias de servicios personalizados con el uso de las TIC'S con el fin de atraer nuevos clientes.
- ✓ Mejorar el diseño y presentación de sus tiendas dándoles más peso como empresa de moda.
- ✓ Realizar un programa de inclusión e interacción con sus clientes en busca de fidelización e incremento en el volumen de compra.

**Administración y dirección:** Acciones de mejora propuestas:

- ✓ Realizar manuales de procedimientos para inducción de personal, perfiles de empleados, crear expedientes de empleados.
- ✓ Compartir las políticas empresariales de una manera formal con los empleados de la empresa para que se involucren en el cumplimiento de la misma y se establezca una política de orientación al logro, más que compromiso afectivo, claro está, sin descuidar este último parámetro.
- ✓ Realizar cambios en el estilo de gerencia en la búsqueda de crear una estructura vertical y por procesos que facilite la toma de decisiones.
- ✓ Desarrollar un sistema fortalecido de gestión de los recursos humanos que profesionalice las relaciones laborales con sus empleados, condición de vital importancia ya que mucho de sus resultados depende directamente de su capacidad de gestión frente a un cliente consumidor muchas veces indescifrable y caprichoso.

**Gestión de sistemas:** Acciones de mejora propuestas

- ✓ Adquisición de equipos para poder desarrollar en nuevo canal de venta y comercialización.
- ✓ Contratación de capital humano representado en un tecnólogo de sistemas y un ingeniero de servicio y diseño.

**Gestión de compras:** Acciones de mejora propuestas

- ✓ Se debe brindar especial cuidado a la calidad de los productos ya que es un aqueja de sus consumidores.
- ✓ se debe robustecer la gestión de compras en aras de dar soporte al desarrollo del nuevo canal de ventas.

### **6.5.6 Planificación y seguimiento**

Las acciones de mejora para la empresa, con base en el análisis realizado, se deben realizar a corto y mediano plazo, donde debe existir gran compromiso por parte de la gerencia con reuniones periódicas con el fin de planificar las actividades de mejora. Adicionalmente se debe planificar el seguimiento y la asignación de personas responsables de cada proceso. La empresa debe asignar los recursos necesarios, elaborar un calendario de cumplimiento y asignar un responsable, Dependiendo de la rapidez en la implementación dependerán los resultados propuestos por lo tanto se requiere un compromiso total por parte de la gerencia.

## **7 PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

Como la empresa PRICE SHOES, es una empresa constituida y con una trayectoria empresarial, con una política ya definida del manejo del recurso humano, aquí se presentara en el capítulo del planeamiento del recurso humano los parámetros primordiales para la generación de un proceso de gestión del recurso humano, como una herramienta para implementar el plan de mejoramiento propuesto en el capítulo organizacional.

El plan de recursos humanos ha cobrado una relevancia en el estilo de la gerencia moderna. El capital humano es generador de valor para la empresa y gestionarlo adecuadamente, es el papel de hoy de los recursos humanos, este proceso de gestión debe de estar completamente coordinado con el direccionamiento estratégico, por lo tanto analiza todos los elementos relacionados con la política de personal, definición de competencias, el reclutamiento, la contratación y la formación, todos estos aspectos relacionados con el factor humano, por tal razón definimos la estructura funcional.

### **7.1 Organización Funcional**

Para definir una organización funcional se debe estructurar los recursos humanos y integrarlos con las demás áreas de gestión de la empresa, de esta manera se podrá llevar a cabo las estrategias definidas para el logro de los objetivos propuestos. Los objetivos de una organización funcional son:

- Determinar en la organización funcional de la empresa: áreas, relaciones, y dependencia.
- Determinar las funciones y actividades a desarrollar por cada puesto de trabajo, desde el punto cuantitativo como cualitativo. Con estos parámetros se define el número de horas necesarias de trabajo y el número de empleados.
- Definir el nivel las competencias necesarias y el plan de capacitación.
- Determinar la ruta crítica en importancia de las diferentes tareas y actividades.

### **7.2 Plan de Contratación**

El plan de contratación es directamente proporcional a las necesidades definidas y al tipo de actividad a realizar, por lo tanto define el tipo de contrato a celebrarse, el tipo de relación laboral y el costo de la misma. Cabe destacar que no siempre las contrataciones son a tiempo completo, en algunos casos, será suficiente contratar algunas personas a tiempo parciales, como para la empresa PRICE SHOES las temporadas de alta demanda o en horarios especiales durante la jornada comercial. Para lograr una óptima aplicación de salarios, que en el trasfondo es la mejor relación costo beneficio, el empresario debe tener presente los siguientes aspectos, el salario, la jornada de trabajo, los costos de personal y los tipos de contrato.

### **7.3 Política salarial**

Es necesario con base en la definición de necesidades de personal, establecer la remuneración para cada categoría de empleados, en estos aspectos se debe tener presente el grado de disponibilidad, el grado de competencias necesarias y la experiencia. Se debe tener presente las proyecciones de incrementos y los costos legales que cada tipo de contratación y remuneración involucran.

### **7.4 Plan de Servicios Externos**

En la actividad empresarial hay muchas necesidades de competencias que por el volumen de su necesidad o por el grado de especialización es más funcional la contratación externa. Normalmente estas actividades se realizan con profesionales externos donde se indique claramente la naturaleza de las funciones, el costo, los entregables y el tiempo de ejecución

### **7.5 Plan administrativo de RRHH**

El plan integral con el cual se gestiona el recurso humano debe ser integral, es decir el programa interna y externo a los grupos de interés, Desde el punto de vista interno se deben desarrollar tres actividades, que son: Reclutamiento, Selección y Contratación y Capacitación. Respecto a los grupos externos se les debe capacitar en busca de cumplir las expectativas.

#### **7.5.1 Programa del RRHH**

El primer paso es la definición de puestos y la elaboración de un organigrama funcional. La descripción de puestos contiene toda la información básica como son: las responsabilidades, el personal a cargo y ciertos requisitos de conocimientos, edad, experiencia, actitudes y habilidades. Posteriormente se realiza el organigrama funcional integrando niveles de responsabilidad y jerarquías.

##### **7.5.1.1 Reclutamiento del personal**

El reclutamiento es una política que varía dependiendo de la organización. Pero se basa en determinar los factores necesarios para atraer candidatos idóneos para cada cargo, esto solo se logra procurando el suficiente número de candidatos que permita una evaluación eficaz y objetiva.

##### **7.5.1.2 Selección de personal**

Una vez la etapa de reclutamiento tiene identificado un grupo idóneo se inicia el proceso de selección que consiste en diferentes etapas para identificar cual es el candidato idóneo para ser contratado.

###### **7.5.1.2.1 Selección interna**

Normalmente el proceso de selección interna obedece a dos aspectos, primero la urgencia de los diferentes procesos de cubrir una vacante y en segundo lugar por una política de desarrollo profesional interno dentro de la organización. Normalmente estos procesos se ven influenciados por presiones pero es aquí donde el proceso debe ser objetivo y obedecer a la independencia del proceso de los recursos humanos.

#### **7.5.1.2.2 Selección externa**

El proceso de selección externa tiene el fin de cubrir una vacante con base en unas necesidades identificadas y un grupo de aspirantes, cuyo fin es el de realizar la contratación. Aquí se debe tener presente otros involucrados en el proceso como es el entrevistador, quien realizara la primera selección con base en los conocimientos, la disposición de tiempo, la predisposición de trabajar y colaborar. Otras personas indagan otros aspectos como referencias, experiencias etc. Reduciendo aún más el número de candidatos. Finalmente viene la evaluación, donde se espera un grupo más homogéneo de candidatos, para tal fin las empresas desarrollan sistemas de evaluación por puntuaciones y normalmente es propio a cada empresa.

#### **7.5.1.3 Programa de capacitación**

El programa de capacitación normalmente va ligado al programa de profesionalización y se trata de adquirir o fortalecer competencias, habilidades o conocimientos de las personas que ocupan el cargo, normalmente para afianzar el lineamiento estratégico y la creación de valor dentro de la organización.

## **8 PLAN FINANCIERO**

Para realizar el análisis financiero del proyecto, al ser una empresa que tiene unos costos de operación basados en su actividad principal que son las tiendas retail, el modelado financiero se realizara por asignación de costos y gastos proporcionales, con base en la proyección de ventas a realizar por medio del nuevo canal que representa el marketing on line basado en el uso de las TIC'S como plataforma comercial. Los costos e inversiones adicionales que se realizan con el fin de poner en marcha el canal diseñado serán cargados en su totalidad en el modelo financiero de evaluación.

El plan financiero se realizara con un panorama de evaluación a 5 años, tiempo en el cual se considerara llega a una madurez la propuesta del plan de marketing plateada en el presente trabajo

### **8.1 Proyecciones de venta**

- Para realizar las proyecciones de venta se tomó como base la estacionalidad de la venta mes a mes en el sector calzado según la experiencia de la empresa PRICE SHOES, circunstancia que afecta fuertemente el desempeño y los resultados cada mes de la actividad comercial.
- Para determinar la tasa de crecimiento año a año durante el periodo de valuación financiera, se tomó como base el ciclo de vida del producto que se determinó con base en la experiencia empresarial de PRICE SHOES
- Como etapa pre-operativo se tomó un periodo de 3 meses como el tiempo necesario para realizar los adecuaciones logísticas y la adquisición de equipos.

- Se parte como base para determinar las unidades vendidas durante el primer año, los datos estadísticos y posibilidades de desarrollo comercial con base en las investigaciones de mercado y la experiencia de la empresa PRICE SHOES.

**CUADRO 12 PROYECCION DE VENTAS EN UNIDADES**

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cantidad de Venta (unidades)		<b>10.000</b>	<b>12.000</b>	<b>13.800</b>	<b>15.180</b>	<b>16.243</b>
Tasa de crecimiento anual			<b>20%</b>	<b>15%</b>	<b>10%</b>	<b>7%</b>
Mes	Estacionalidad de la venta					
ENERO	2,0%		240	276	304	325
FEBRERO	3,0%		360	414	456	488
MARZO	8,0%		960	1.104	1.215	1.300
ABRIL	5,0%	500	600	690	759	813
MAYO	7,0%	700	840	966	1.063	1.137
JUNIO	6,0%	600	720	828	911	975
JULIO	3,0%	300	360	414	456	488
AGOSTO	5,0%	500	600	690	759	813
SEPTIEMBRE	11,0%	1.100	1.320	1.518	1.670	1.787
OCTUBRE	13,0%	1.300	1.560	1.794	1.974	2.112
NOVIEMBRE	33,0%	3.300	3.960	4.554	5.010	5.361
DICIEMBRE	4,0%	400	480	552	608	650
<b>TOTALES DE VENTAS EN UNIDADES</b>		<b>8.700</b>	<b>12.000</b>	<b>13.800</b>	<b>15.185</b>	<b>16.249</b>

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

**CUADRO 13 VENTA EN PESOS.**

Producto o Servicio	Proyección de Ingresos por Ventas				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Ventas generadas por la estrategia de marketing digital	426.300.000,00	607.051.200,00	719.680.488,00	815.270.653,85	897.084.703,89
<b>Total con Iva</b>	<b>426.300.000,00</b>	<b>607.051.200,00</b>	<b>719.680.488,00</b>	<b>815.270.653,85</b>	<b>897.084.703,89</b>

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

## 8.2 Costos

En los costos para el proyecto se tuvieron presentes los siguientes rubros, tanto los directos que genera el nuevo canal de marketing digital, como los asumidos como porcentaje de los costos que genera un plan de estas características, ya que en ningún momento el proyecto debe ser subsidiado por el modelo de negocio actual que tiene la empresa PRICE SHOES.

### 8.2.1 Costos directos

Para el cálculo de los costos directos de operación se tiene presente únicamente los costos de adquisición de la mercadería, puesta en el centro de distribución logístico que tiene la empresa en cada tienda. No se tienen presente otros costos, puesto que la labor de venta se realiza en las tiendas ya establecidas, el nuevo canal solo servirá de vínculo para incrementar la venta. Se tomó como base, el costo promedio actual de compra de la empresa.

## CUADRO 14 CUADRO DE COSTOS DE MATERIA PRIMA

Materia Prima e insumos (3)	Unidad	Cantidad	Precio Unidad de compra Año 1	Valor Unitario AÑO 1	Valor Unitario AÑO 2	Valor Unitario AÑO 3	Valor Unitario AÑO 4	Valor Unitario AÑO 5
Costo promedio de adquisición	pares	1,00	\$ 25.000,0	25000,00	25.810,00	26.607,53	27.392,45	28.167,66
<b>Total Costo unitario de materias primas e insumos</b>				<b>25.000,0</b>	<b>25.810,0</b>	<b>26.607,5</b>	<b>27.392,5</b>	<b>28.167,7</b>

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

### 8.2.2 Costo de mano de obra directa

Para el costo de la mano de obra directa se tomó como base la necesidad de contratación que el proyecto requiere que consiste, en un tecnólogo en sistemas y un ingeniero de desarrollo y mantenimiento de software

#### CUADRO 15 MANO DE OBRA CALIFICADA

Cargo (2)	Año de Vinculación	Prestaciones Sociales	Salario Mensual unitario	No. Meses AÑO 1	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
Tecnologo en Sistemas	1	Sí	1.000.000	12	18.511.449	19.111.220	19.989.118	20.874.635	21.769.598
Ingeniero de diseño y administración de software	1	Sí	3.000.000	12	51.426.720	53.092.946	55.595.602	58.123.187	60.680.706
<b>Total</b>					<b>69.938.169</b>	<b>72.204.166</b>	<b>75.584.720</b>	<b>78.997.823</b>	<b>82.450.304</b>

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

### 8.2.3 Costos indirectos

Para los costos indirectos de operación se tuvieron presentes todos los ocasionados por la operación y administración del nuevo hardware adquirido.

#### CUADRO 16 COSTOS INDIRECTOS

Rubro	Vr. Mensual	No. Meses AÑO 1	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
Servicio de mantenimiento y administración	\$ 1.000.000	12	12.000.000	12.388.800,00	12.771.613,92	13.148.376,53	13.520.475,59
Servicios de energía y protección	\$ 300.000	12	3.600.000	3.716.640,00	3.831.484,18	3.944.512,96	4.056.142,68
<b>Total</b>			<b>15.600.000,00</b>	<b>16.105.440,00</b>	<b>16.603.098,10</b>	<b>17.092.889,49</b>	<b>17.576.618,26</b>

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

## 8.3 Gastos administrativos

Para los gastos asumidos por el actual plan de marketing, se ponderaron los directamente ligados al proyecto y se resumen en el siguiente cuadro.

#### CUADRO 17 GASTOS ADMINISTRATIVOS

Rubro	Vr. Mensual	No. Meses del año 1	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
servicios bancarios	200.000	9	1.800.000	2.477.760	2.554.323	2.629.675	2.704.095
suministros de oficina	100.000	10	1.000.000	1.238.880	1.277.161	1.314.838	1.352.048
servicio de agua	50.000	11	550.000	619.440	638.581	657.419	676.024
servicio telefonico e internet	150.000	11	1.650.000	1.858.320	1.915.742	1.972.256	2.028.071
servicio de celulares	200.000	11	2.200.000	2.477.760	2.554.323	2.629.675	2.704.095
seguros	100.000	11	1.100.000	1.238.880	1.277.161	1.314.838	1.352.048
administración página web	200.000	11	2.200.000	2.477.760	2.554.323	2.629.675	2.704.095
<b>Total</b>			<b>10.500.000</b>	<b>12.388.800</b>	<b>12.771.614</b>	<b>13.148.377</b>	<b>13.520.476</b>

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

### 8.3.1 Gastos de venta

Para el cálculo de los gastos de venta se tuvieron presente los directamente relacionados con la nueva actividad del marketing. El valor directo de la mano de obra en la tienda no se tuvo presente, ya que es la función normal diaria en las tiendas retail, y el propósito del plan de marketing es el de generar un canal adicional, que dinamice la labor de venta en las tiendas retail, aprovechando la logística con que cuenta la empresa.

CUADRO 18 GASTOS DE VENTA

12. Presupuesto de Gastos de Ventas (1)							
Comisión de ventas (%)	2,00%						
Valor unitario de flete (\$)	8000,0						
Rubro	Vr. Mensual	No. Meses del AÑO 1	TOTAL AÑO 1	TOTAL AÑO 2	TOTAL AÑO 3	TOTAL AÑO 4	TOTAL AÑO 5
Comisión de ventas			8.526.000	12.141.024	14.393.610	16.305.413	17.941.694
Transportes y fletes			69.600.000	99.110.400	117.498.848	133.105.398	146.462.805
pagos por uso de los motores de búsqueda y otros	250.000	12	3.000.000	3.097.200	3.192.903	3.287.094	3.380.119
Diseño y mantenimiento de imagen en la web	200.000	12	2.400.000	2.477.760	2.554.323	2.629.675	2.704.095
			0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0
			0	0	0	0	0
<b>Total</b>			<b>83.526.000</b>	<b>116.826.384</b>	<b>137.639.684</b>	<b>155.327.581</b>	<b>170.488.713</b>

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

### 8.4 Política de rotación de compras y ventas

Para la rotación de cuentas por pagar se tomó la base actual como opera la empresa, ya que no incurrirá en nuevos proveedores sino que aprovechara mejor sus niveles de inventario e incrementando el volumen de compra, por lo tanto se mantienen los 30 días de crédito dado por los proveedores. Respecto a la rotación de cuentas por cobrar como son ventas directas la política de cartera a consumidor final es con pago de contado-

CUADRO 19 POLITICAS DE COMPRAS Y CARTERA

Condiciones de venta (1)	Contado%	30 días %	45 días %	60 días %	90 días %	Total %
Porcentaje de las ventas	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
Condiciones de compra de materias primas e insumos (2)	Contado%	30 días %	45 días %	60 días %	90 días %	Total %
Porcentaje de las compras		100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

### 8.5 Política de rotación de inventarios.

Para la rotación del capital de trabajo de producto en proceso solo se tiene presente los niveles de inventario requeridos para dar una respuesta rápida a las necesidades de producto que requerirá el canal de marketing digital.

## CUADRO 20 ROTACION DE INVENTARIOS

Descripción	Rotación (Días)	Inversión
Efectivo	0	0
Cartera	0	0
Inventario de Materia Prima	30	18.125.000
Inventario de Productos en Proceso	0	0
Inventario de Producto Terminado	0	0
<b>Total</b>		

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

### 8.6 Cálculo del capital de trabajo

Para calcular el nivel adicional de capital requerido se proyecta la caja del año uno, donde indica la inyección de capital necesaria en cada periodo, según la dinámica mes a mes que desempeñe labor del marketing digital, indicando los niveles adicionales de capital requerido, la suma de la inyección de capital en la fila de socios indica el capital total requerido durante el año uno.

## CUADRO 21 CÁLCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO

FLUJO DE CAJA AÑO 1													
MESES	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Saldo Inicial en caja	\$ -	\$ -	\$ 0	\$ (0)	\$ (0)	\$ 0	\$ 1.935.819	\$ 2.369.639	\$ (0)	\$ 0	\$ 7.943.819	\$ 18.891.639	\$ 59.879.458
<b>INGRESOS</b>													
Ventas Netas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.500.000	\$ 34.300.000	\$ 29.400.000	\$ 14.700.000	\$ 24.500.000	\$ 53.900.000	\$ 63.700.000	\$ 161.700.000	\$ 19.600.000
Ventas contado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 24.500.000	\$ 34.300.000	\$ 29.400.000	\$ 14.700.000	\$ 24.500.000	\$ 53.900.000	\$ 63.700.000	\$ 161.700.000	\$ 19.600.000
Recuperación de cartera		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Aportes socios	\$ 50.000.000	\$ 7.578.181	\$ 8.278.180	\$ 8.378.181	\$ 1.068.181			\$ 1.702.542	\$ 1.068.181				
<b>TOTAL INGRESOS</b>	\$ 50.000.000	\$ 7.578.181	\$ 8.278.180	\$ 8.378.181	\$ 25.568.181	\$ 34.300.000	\$ 29.400.000	\$ 16.402.542	\$ 25.568.181	\$ 53.900.000	\$ 63.700.000	\$ 161.700.000	\$ 19.600.000
<b>EGRESOS</b>													
Compras Netas		\$ -	\$ -	\$ 12.500.000	\$ 17.500.000	\$ 15.000.000	\$ 7.500.000	\$ 12.500.000	\$ 27.500.000	\$ 32.500.000	\$ 82.500.000	\$ 10.000.000	\$ 6.194.400
Compras Contado		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Compras Crédito		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 12.500.000	\$ 17.500.000	\$ 15.000.000	\$ 7.500.000	\$ 12.500.000	\$ 27.500.000	\$ 32.500.000	\$ 82.500.000	\$ 10.000.000
Mano de obra	\$ 5.828.181	\$ 5.828.181	\$ 5.828.181	\$ 5.828.181	\$ 5.828.181	\$ 5.828.181	\$ 5.828.181	\$ 5.828.181	\$ 5.828.181	\$ 5.828.181	\$ 5.828.181	\$ 5.828.181	\$ 5.828.181
Otros Costos	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000	\$ 1.300.000
Gastos de Ventas													
Sueldo a empleados		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Comisión por ventas		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 490.000	\$ 686.000	\$ 588.000	\$ 294.000	\$ 490.000	\$ 1.078.000	\$ 1.274.000	\$ 3.234.000	\$ 392.000
Transportes y fletes		\$ -	\$ -	\$ -	\$ 4.000.000	\$ 5.600.000	\$ 4.800.000	\$ 2.400.000	\$ 4.000.000	\$ 8.800.000	\$ 10.400.000	\$ 26.400.000	\$ 3.200.000
Otros gastos de ventas		\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 450.000
Gastos de Administración													
Sueldo a empleados administración		\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Gastos de Administración		\$ -	\$ 700.000	\$ 800.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
Inversiones													
Inversión en Terrenos	\$ -												
Inversión en Construcciones	\$ -												
Inversión en Maquinaria y Equipo	\$ 50.000.000												
Inversión en Muebles y enseres	\$ -												
Inversión en Equipo de Transporte	\$ -												
Inversión en Equipos de Oficina	\$ -												
Inversión en Semoventes	\$ -												
Inversión Cultivos Permanentes	\$ -												
Inversión Otros Activos (Activos diferidos)	\$ -												
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	\$ 50.000.000	\$ 7.578.181	\$ 8.278.181	\$ 8.378.181	\$ 25.568.181	\$ 32.364.181	\$ 28.966.181	\$ 18.772.181	\$ 25.568.181	\$ 45.956.181	\$ 52.752.181	\$ 120.712.181	\$ 22.170.181
INGRESOS MENOS EGRESOS POR MES	\$ -	\$ 0	\$ (1)	\$ 0	\$ 0	\$ 1.935.819	\$ 433.819	\$ (2.369.639)	\$ 0	\$ 7.943.819	\$ 10.947.819	\$ 40.987.819	\$ (2.570.181)
<b>SALDO REAL EN CAJA</b>	\$ -	\$ 0	\$ (0)	\$ (0)	\$ 0	\$ 1.935.819	\$ 2.369.639	\$ (0)	\$ 0	\$ 7.943.819	\$ 18.891.639	\$ 59.879.458	\$ 57.309.277
Variación en caja	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL REQUERIDO</b>	\$ 78.073.446												
Inversión	\$ 50.000.000												
Capital de trabajo (1)	\$ 28.073.446												

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

### 8.7 Resumen de la inversión en planta y equipo.

Inversión en plata y equipo, la empresa con base en las indagaciones previas, ha definido que la inversión necesaria en equipos de hardware y software necesarios para adelantar el proyecto de marketing digital haciende al valor de \$50.000.000, como se expresa en el siguiente cuadro resumen utilizado en el modelo financiero.

CUADRO 22 INVERSION EN HARDWARE Y SOFTWARE

2. MAQUINARIA Y EQUIPOS	Unidad	Cantidad Total	Precio	Total
inversion en Hardware	unidas	1	50.000.000	50.000.000
Total				<b>50.000.000</b>

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

### 8.7.1 Política de amortización de los equipos.

Las amortizaciones de la inversión en los equipos adquiridos se tomó como base 10 años

CUADRO 23 AMORTIZACIONES

18. Depreciación de activos fijos y amortización de diferidos		
Descripción	Valor	Concepto
Maquinaria y Equipo de Operación	10	

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

## 8.8 Parámetros de cálculo financiero

Los demás parámetros financieros necesarios para evaluar las posibilidades financieras del presente proyecto son los siguientes. Rotación de pago a proveedores 30 días, Pago de dividendos a accionistas 50% cada periodo

### 8.8.1 Tasa de descuento

Esta tasa de descuento sirve para actualizar los flujos de Caja de los próximos 5 años. Representa una medida de la rentabilidad mínima que se exigirá al proyecto, según su riesgo. La tasa de descuento o costo de capital promedio ponderado del sector se analizó en el 20%. Que corresponde a cómo se comporta en el mercado local este tipo de inversiones.

CUADRO 24 TASA DE DESCUENTO

Descripción	Valor
2. Dividendos (% de las utilidades)	50%
3. Rebajas y descuentos	5%
4. Provisión cuentas por cobrar	0%
5. Rotación promedio cuentas por pagar (proveedores) en días.	30
7. Tasa Mínima Aceptable de Retorno para evaluar la inversión	20,0%

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

## 8.9 Total inversión requerida.

El resumen total de la inversión requerida necesaria según la simulación financiera corresponde a \$78.073.446, que es el capital a buscar por fuentes de financiación externas o por los socios de la empresa.

CUADRO 25 RESUMEN DE LA INVERSION

19. Resumen de las inversiones y fuente de financiación	
Rubro	Total
Capital de Trabajo	28.073.446
Activos fijos	50.000.000
Diferidos	0
<b>Total</b>	<b>78.073.446</b>

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

### 8.10 Parámetros de evaluación financiera

Las variables de evaluación financiera, corresponden a la TIR del proyecto que se ubicó en el 46.83%, un valor presente neto (VPN) de \$68.852.483 y un periodo de recuperación de la inversión de 1.46 años.

CUADRO 26 VARIABLES DE EVALUACION FINANCIERA

20. Principales resultados en el modelo Financiero (verificación de resultados)					
Rubro	Año 1	Año2	Año 3	Año4	Año 5
Utilidad neta	1.956.957	29.784.080	46.172.001	59.620.686	70.683.694
Flujo neto de efectivo (Saldo final en caja)	41.822.458	89.522.789	134.156.125	182.599.215	234.209.217
Criterios de evaluación	Valor				
Tasa Interna de Retorno (TIR) Modelo	46,83%	La Tasa Interna de			
Valor Actual Neto (20%)	68.852.483				

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

### 8.11 Resultado de evaluación financiera.

CUADRO 27 CONCLUSION FINANCIERA

Conclusiones Financieras y Evaluación de Viabilidad	
<p>Las proyecciones financieras efectuadas a través del modelo financiero, teniendo como base los presupuestos de inversiones, ingresos, costos y gastos, con base en las metas de producción y ventas esperadas, permiten realizar las siguientes apreciaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- El cumplimiento de las metas en ventas, permitirá asumir los costos y gastos asociados a la operación del proyecto para cada uno de los cinco años proyectado. Al primer año se alcanza una utilidad neta de \$ 1956957</li> <li>- Al primer año se obtiene un nivel de efectivo de \$41822458, como reflejo del alcance de las metas de ventas propuestas, lo cual permitirá disponer de recursos en caja suficientes para garantizar el movimiento operacional del proyecto bajo condiciones adecuada de liquidez.</li> <li>- El punto de equilibrio como indicador de los niveles mínimos de operación requeridos para cubrir los costos y gastos operacionales, sin obtener utilidades, permite concluir que al primer año se requiere alcanzar un valor en las ventas de \$ 312435580.</li> <li>- La aplicación de los criterios de evaluación financiera, considerando un horizonte de cinco años, a una tasa mínima aceptable de retorno del 20 % anual, arroja una TIR del 46,83% y un Valor Presente Neto de \$ 68852483. Estos resultados permiten conceptuar que La Tasa Interna de Retorno supera una rentabilidad aceptable. Reduzca las metas de ventas o la estructura de costos y gastos..</li> </ul>	

PRI (Periodo de recuperación de la inversión)	1,46
---	------

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

## 8.12 Supuestos macro económico

A continuación se resumen la tendencia de los valores de las variables macro económica en Colombia, con los cuales se formuló el modelo financiero y sus proyecciones

CUADRO 28 VARIABLES MACROECONOMICAS

Variables Macroeconómicas	2013	2014	2015	2016
Inflación	3,24%	3,09%	2,95%	2,83%
Devaluación	3,62%	0,44%	-2,45%	-4,23%
PAGG	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
IPP	3,40%	3,40%	3,40%	3,40%
Crecimiento PIB	4,85%	4,63%	4,58%	4,56%
DTF E.A.	5,43%	5,30%	4,89%	4,95%

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

## 8.13 Calculo del punto de equilibrio.

CUADRO 29 CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO

DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO					
Diligencie solo las celdas en amarillo					
correspondiente, según su naturaleza variable o fija)					
Rubro	Valor año 1	Costo Variable	Costo Fijo	Costo Variable	Costo Fijo
<b>1.1. Clasificación de los costos</b>					
1.1.1 Costo de materias prima e insumos utilizados	217.500.000	x		217.500.000	
1.1.2 Costo de mano de obra directa	69.938.169		x	0	69.938.169
1.1.3 Costo de mano de obra directa jornales	0			0	0
1.1.4 Costos indirectos de fabricación		x		0	0
Servicio de mantenimiento y administracion	12.000.000		x	0	12.000.000
Servicios de energia y proteccion	3.600.000		x	0	3.600.000
<b>1.2 Clasificación de los gastos</b>					
1.2.1 Gastos de administración					
Sueldos a empleados	0		x		0
	0		x		0
servicios bancarios	1.800.000		x		1.800.000
suministros de oficina	1.000.000	x		1.000.000	
servicio de agua	550.000		x		550.000
servicio telefonico e internet	1.650.000		x		1.650.000
servicio de celulares	2.200.000		x		2.200.000
seguros	1.100.000		x		1.100.000
administracion pagina web	2.200.000		x		2.200.000
1.2.2 Gastos de ventas					
Sueldos a empleados	0		x		0
Comisión de ventas	8.526.000	x		8.526.000	
Transportes y fletes	69.600.000	x		69.600.000	0
pagos por uso de los motores de busqueda y otros	3.000.000				0
Diseño y mantenimiento de imagen en la web	2.400.000				0
	0				0
<b>Total costos variables y fijos</b>	<b>397.064.169</b>			<b>296.626.000</b>	<b>95.038.169</b>
<b>Punto de Equilibrio en Ingresos</b>					
$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{\text{Costos Fijos totales}}{1 - (\text{Costos variables} / \text{Ingresos por ventas})}$					
$\text{Punto de equilibrio (\$)} = \frac{95.038.169}{1 - (296626000 / 426300000)}$					
$\text{Punto de equilibrio (\$)} = 312.435.580$					
<b>Punto de equilibrio en Unidades</b>					
<b>Producto</b>	<b>Cantidad</b>	<b>Precio</b>	<b>Ingresos</b>		
Ventas generadas por la estrategia de marketing dig	6.376	49.000	312.435.580		
	0	0	0		
	0	0	0		
	0	0	0		
	0	0	0		
	6.376		312.435.580		

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

## 8.14 Balance general

### CUADRO 30 BALANCE GENERAL

BALANCE GENERAL	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Activo</b>						
Efectivo	28.073.446	41.822.458	89.522.789	134.156.125	182.599.215	234.209.217
Cuentas X Cobrar	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	18.125.000	25.810.000	30.598.660	34.662.863	38.141.359
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
Amortización Acumulada	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>28.073.446</b>	<b>59.947.458</b>	<b>115.332.789</b>	<b>164.754.784</b>	<b>217.262.078</b>	<b>272.350.576</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada Planta		0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000	50.000.000
Depreciación Acumulada		-5.000.000	-10.000.000	-15.000.000	-20.000.000	-25.000.000
Maquinaria y Equipo de Operación	50.000.000	45.000.000	40.000.000	35.000.000	30.000.000	25.000.000
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada		0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada		0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Depreciación Acumulada		0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Agotamiento Acumulada		0	0	0	0	0
Semovientes pie de cría	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Agotamiento Acumulada		0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>50.000.000</b>	<b>45.000.000</b>	<b>40.000.000</b>	<b>35.000.000</b>	<b>30.000.000</b>	<b>25.000.000</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>78.073.446</b>	<b>104.947.458</b>	<b>155.332.789</b>	<b>199.754.784</b>	<b>247.262.078</b>	<b>297.350.576</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores	0	23.953.181	31.827.014	36.897.386	41.246.015	45.012.218
Impuestos X Pagar	0	963.874	14.669.771	22.741.433	29.365.412	34.814.357
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	0	0	0	0	0	0
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	78.073.446	78.073.446	78.073.446	78.073.446	78.073.446	78.073.446
<b>PASIVO</b>	<b>78.073.446</b>	<b>102.990.501</b>	<b>124.570.230</b>	<b>137.712.265</b>	<b>148.684.873</b>	<b>157.900.020</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	0	0	0	0	0	0
Reserva Legal periodo		0	0	0	0	0
Reserva Legal Acumulada		0	0	0	0	0
Utilidades Retenidas		0	978.478	15.870.518	38.956.519	68.766.862
Utilidades del Ejercicio		1.956.957	29.784.080	46.172.001	59.620.686	70.683.694
Revalorización patrimonio		0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>0</b>	<b>1.956.957</b>	<b>30.762.558</b>	<b>62.042.519</b>	<b>98.577.205</b>	<b>139.450.555</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>78.073.446</b>	<b>104.947.458</b>	<b>155.332.789</b>	<b>199.754.784</b>	<b>247.262.078</b>	<b>297.350.576</b>

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

## 8.15 Estados de pérdidas y ganancias

CUADRO 31 ESTADO DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
Ventas	426.300.000	607.051.200	719.680.488	815.270.654	897.084.704	
Devoluciones y rebajas en ventas	21.315.000	30.352.560	35.984.024	40.763.533	44.854.235	
Materia Prima, Mano de Obra	287.438.169	381.924.166	442.768.634	494.952.176	540.146.611	
Depreciación	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	
Agotamiento	0	0	0	0	0	
Otros Costos	15.600.000	16.105.440	16.603.098	17.092.889	17.576.618	
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>96.946.831</b>	<b>173.669.034</b>	<b>219.324.732</b>	<b>257.462.056</b>	<b>289.507.239</b>	
Gasto de Ventas	83.526.000	116.826.384	137.639.684	155.327.581	170.488.713	
Gastos de Administración	10.500.000	12.388.800	12.771.614	13.148.377	13.520.476	
Provisiones	0	0	0	0	0	
Amortización Gastos	0	0	0	0	0	
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>2.920.831</b>	<b>44.453.850</b>	<b>68.913.434</b>	<b>88.986.098</b>	<b>105.498.050</b>	
Otros ingresos						
Intereses						
Otros ingresos y egresos						
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>2.920.831</b>	<b>44.453.850</b>	<b>68.913.434</b>	<b>88.986.098</b>	<b>105.498.050</b>	
Impuestos (35%)	963.874	14.669.771	22.741.433	29.365.412	34.814.357	
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>1.956.957</b>	<b>29.784.080</b>	<b>46.172.001</b>	<b>59.620.686</b>	<b>70.683.694</b>	

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

## 8.16 Flujo de caja

CUADRO 32 FLUJO DE CAJA

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		2.920.831	44.453.850	68.913.434	88.986.098	105.498.050
Depreciaciones		5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		0	0	0	0	0
Impuestos		0	-963.874	-14.669.771	-22.741.433	-29.365.412
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>7.920.831</b>	<b>48.489.976</b>	<b>59.243.663</b>	<b>71.244.665</b>	<b>81.132.638</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Variación Inv. Materias Primas e insumos		-18.125.000	-7.685.000	-4.788.660	-4.064.203	-3.478.496
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		23.953.181	7.873.833	5.070.372	4.348.629	3.766.203
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
Variación del Capital de Trabajo	0	5.828.181	188.833	281.713	284.425	287.707
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	-50.000.000	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	0	0	0	0	0	0
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-50.000.000	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-50.000.000</b>	<b>5.828.181</b>	<b>188.833</b>	<b>281.713</b>	<b>284.425</b>	<b>287.707</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Fondo Emprender	78.073.446					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	0	0	0	0	0	0
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		0	0	0	0	0
Intereses Pagados		0	0	0	0	0
Dividendos Pagados		0	-978.478	-14.892.040	-23.086.000	-29.810.343
Capital	0	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>78.073.446</b>	<b>0</b>	<b>-978.478</b>	<b>-14.892.040</b>	<b>-23.086.000</b>	<b>-29.810.343</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>28.073.446</b>	<b>13.749.012</b>	<b>47.700.331</b>	<b>44.633.336</b>	<b>48.443.090</b>	<b>51.610.002</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>28.073.446</b>	<b>41.822.458</b>	<b>89.522.789</b>	<b>134.156.125</b>	<b>182.599.215</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>28.073.446</b>	<b>41.822.458</b>	<b>89.522.789</b>	<b>134.156.125</b>	<b>182.599.215</b>	<b>234.209.217</b>

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Operación		7.920.831	48.489.976	59.243.663	71.244.665	81.132.638
Flujo de Inversión	-78.073.446	5.828.181	188.833	281.713	284.425	287.707
Flujo de Financiación	78.073.446	0	-978.478	-14.892.040	-23.086.000	-29.810.343
<b>Flujo de caja para evaluación</b>	<b>-78.073.446</b>	<b>13.749.012</b>	<b>48.678.809</b>	<b>59.525.376</b>	<b>71.529.090</b>	<b>81.420.345</b>
Tasa de descuento Utilizada		20%	20%	20%	20%	20%
Factor	1,00	1,20	1,44	1,73	2,07	2,49
<b>Flujo de caja descontado</b>	<b>-78.073.446</b>	<b>11.457.510</b>	<b>33.804.729</b>	<b>34.447.556</b>	<b>34.495.125</b>	<b>32.721.010</b>

Fuente: Elaboración propia del modelo financiero

## 9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 9.1 Conclusiones

1. El plan de marketing permitirá optimizar la posición competitiva de la empresa, permitiéndole el acceso a otros nichos del mercado, favoreciendo el resultado en ventas. y por ende en las utilidades del inversionista.
2. Con base en el estudio realizado se concluye que, en el mundo globalizado, el internet es considerado una herramienta indispensable para facilitar los procesos del comercio local, nacional e internacional. El Comercio Electrónico denota un acelerado crecimiento en los últimos años, proyectando un incremento constante de usuarios que buscan satisfacer sus necesidades. Se concientizará que el uso del “e- buisness” en momento actual del desarrollo tecnológico en Colombia.
3. El buen manejo de la imagen corporativa, atención al cliente, marketing, cadena de valor e ingenio para leer el mercado y adelantarse a las necesidades de los consumidores, dan como resultado una manera eficiente de crear y consolidar el efecto diferenciador.
4. Se puede inferir la relevante importancia de un estudio de mercado, es la forma más importante de conocer necesidades de los consumidores y diseñar estrategias empresariales, que alineadas con el modelo de negocio y la estrategia empresarial, permite crear ventajas competitivas en las empresas que realizan esta actividad de una manera disciplinada y metódica.
5. Considerando que el Plan de Marketing tiene como indicadores: Visión Organizacional, Misión Organizacional, Estructura Organizacional y de Gestión, Liderazgo, Marketing Mix y Análisis DOFA, se evidenció diferencias en lo relacionado a las percepciones de las unidades de análisis, por un lado, así como un limitado aprovechamiento, de la empresa en todos los recursos del Marketing Mix.
6. De los datos de evaluación de mercado se define que la empresa tiene un nicho definido y clientes que habitualmente compran en las tiendas, pero con el pasar de los años su propuesta de valor fue alcanzada por la competencia. y los resultados son estáticos. Lo que ratifica la necesidad de diseñar estrategias diferenciadoras como el plan de marketing digital.
7. El reconocimiento de la marca PRICE SHOES, es alto y es comparado con las grandes tiendas familiares en el país, lo que le abre las puertas para lograr llevar a feliz término estrategias comerciales, aprovechando el conocimiento del mercado, su reconocimiento como líder en moda y la excelente cadena logística de distribución que representan las tiendas retail.
8. Los valores arrojados por el modelo financiero son bien alentadores y prometedores, con excelentes resultados, presenta una inversión de \$78.073.446 con muy buenos

resultados casi de una manera inmediata, la TIR es muy atractiva con un valor de 46.83%, con una tasa de descuento, nada despreciable y exigente del 20%, que produce un VPN de \$68.852.483 y un periodo de recuperación de la inversión de 1.46 años.

## **9.2 Recomendaciones**

1. La primera y más importante recomendación radica en el cambio de modelo administrativo que debe realizar la gerencia, el modelo actual autocrático no responde a las necesidades del mercado actual. De seguir así en un futuro, no le va permitir dar una respuesta correcta y acertada ante un nuevo desafío o cambio en el mercado. Muy seguramente si el modelo de administración años atrás, hubiese evolucionado mucho antes, habría detectado la pérdida de valor agregado y por ende no se habría sacrificado el crecimiento de los últimos 3 años.
2. Se le recomienda al empresario robustecer a un más el proceso de gestión del mercadeo, aun mas al ser una empresa que sus resultados depende de una mezcla de dos variables, una la venta de un producto calzado y la segunda el prestar un servicio el asesoramiento en moda, circunstancia vital y que debe ser objeto de especial interés por parte de la empresa PRICE SHOES y en la actualidad no se le brinda especial cuidado.
3. Se le recomienda al empresario un trabajo serio, en compañía de un consultor externo, para el desarrollo de una estrategia empresarial diferenciadora, orientada a un servicio de más alto nivel para sus clientes, que el solo servicio de venta-mostrador. El comprador debe captar más valor por el dinero pagado, por lo tanto se hace necesario el trabajo en la imagen corporativa, como una empresa referente y desarrolladora de moda, dado que es una sentida necesidad detectada en el estudio del mercado.
4. Posterior a la campaña de marketing digital, que debe ser un primer paso, la empresa debe desarrollar estudios más profundos en los procesos de "e-buisness" y "e-commerce", aunque en Colombia aún no se ha desarrollado, las tendencias indican que será un polo muy grande de desarrollo y toda empresa deberá estar inmersa en estos conceptos.

## **10 LIMITACIONES Y PRINCIPALES AMENAZAS**

1. Una de las principales limitaciones del proyecto es la constante "queja" del mercado a cerca de la necesidad de tocar o medirse el producto, en este aspecto se debe tener especial cuidado y orientar las campañas hacia la información, servicio y promoción y fidelización pero con venta en las tiendas actuales, generando un ambiente de confianza hacia un futuro comercio digital.

2. La principal amenaza que se tiene en el marketing digital radica en la alta interacción entre empresa cliente, esto exige un alto grado de especialización en los profesionales del marketing para no producir efectos contraproducentes en el mercado y convertirse en la peor arma para la empresa.

## 11 BIBLIOGRAFIA

- Alberdi, P. F. (2000). Hablemos de Marketing Interactivo. España: Esic Editorial.
- Alcaide, C. (2008). Fidelización de Clientes. España: Esic Editorial.
- Arizabaleta, E. (2004). Evolución del proceso Diagnóstico. Bogotá: ECOE.
- Armstrong, P. K. (1996). MeRcadotecnia. Mexico: Prentice Hall.
- Armstrong, P. K. (2001). Marketing. MExico: Pearson Educación.
- CONFECAMARAS. (2013). Registro de tiendas en Colombia. Bogotá.
- Cummings, T. G. (2007). Desarrollo Organizacional y cambio. Mexico : Thompson.
- DANE. (2012). Informe del Sector Manufacturero. Bogota.
- Euro Monitor. (2012). La industria Retail.
- FEDECUERO Y ACICAM. (Agosto de 2013). plan de negocios cuero, calzado y marroquinería.
- FENALCO. (2012). El Comercio Digital en Clombia. Bogotá.
- Goodstein, N. &. (1997). Planeación Estratégica Aplicada. Bogotá: Mc Graw Hill.
- Hansen, H. L. (1984). Estrategias de Marketing. Mexico: Orbis.
- Humberto, S. (2000). GErencia Estrategica (Vol. 3). Bogotá: Editores.
- INFOCOMERCIO. (2012). Censo de Tiendas al Detal. Bogotá.
- IRELAND, M. A. (2004). Administración estratégica. Competitividad y conceptos de globalización. Mexico: International Thomson Editores.
- Keller, P. K. (2006). Administración del Marketing. Mexico: Prentice Hall.
- Kotler & Armstrong. (2006). Principios de Marketing. Mexico : Pearson Prentice Hall.
- Luther, M. (1982). El Plan de Mercadeo. Bogotá: Norma.
- Mauborgne, W. C. (2005). La estrategia del Oceano Azul . Bogotá: Norma.
- Michel, P. (1995). VEntaja Competitiva. Mexico: 1995.
- Nicholson. (1997). Teoría macroeconómica. Principios básicos y aplicaciones. España: Casa Editorial.
- PORTAFOLIO . (2014). El consumo de Calzado en Colombia. Bogotá.
- Porter, M. (1997). ¿Qué Es Estrategia?.,. INCAE, 35-52.
- Porter, M. (2009). Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de la Empresa y sus Competidores. MExico, D.F.: Piramide.
- Revista Dinero. (2012). El sector Calzado en Colombia. Bogotá.
- Sampieri, R. C. (2003). Metodología de la investigación. Mexico: Mc Graw Hill.
- STRICKLAND, A. T. (2001). Administración estratégica, conceptos y casos. MExico: McGraw-Hill.
- W. Stanton & M.Etzel, B. W. (1995). Fundamentos de Marketing. Mexico: Mc Graw Hill.
- Worley, T. C. (2007). Desarrollo ORganizacional y Cambio. Mexico : Thompson.