

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA
LA EMPRESA "GIORGIO SPORT S.A."**

**DIANA CAROLINA CUADRADO MORENO
JIMENA PATRICIA SEPULVEDA MAZUERA**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2007**

**PLAN DE MERCADEO ESTRATÉGICO PARA
LA EMPRESA "GIORGIO SPORT S.A."**

**DIANA CAROLINA CUADRADO MORENO
JIMENA PATRICIA SEPULVEDA MAZUERA**

**Pasantía para optar al
Titulo de Profesional en Mercadeo y Negocios Internacionales**

**Director académico:
JESÚS MARIA PLATA FRANCO
Economista M.B.A.
Docente hora cátedra**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
PROGRAMA DE MERCADEO Y NEGOCIOS INTERNACIONALES
SANTIAGO DE CALI
2007**

Nota de aceptación:

Aprobado por el Comité de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Universidad Autónoma de Occidente para optar al título de Profesionales en Mercadeo y Negocios Internacionales.

FELIPE FERRO

Jurado

SANTIAGO ROLDAN

Jurado

Santiago de Cali, 15 de Junio de 2007

CONTENIDO

	Pág.
RESUMEN EJECUTIVO	10
INTRODUCCION	13
1. FASE I – CONCEPTUALIZACION	14
1.1 TEMA GENERAL	14
1.2 TEMA ESPECÍFICO	14
1.3 DEFINICION DEL PRODUCTO	15
1.4 MARCO DE REFERENCIA	17
1.4.1 Marco teórico	17
1.4.2 Marco conceptual	18
1.4.3 Marco legal	19
1.5 METODOLOGÍA	19
2. FASE II – INFORMACIÓN	21
2.1 ANTECEDENTES – HISTORIA	21
2.2 MATRIZ DE INFORMACION	21
2.2.1 Las 4ps de la empresa “Giorgio Sport S.A.”	22
2.2.2 Las 4cs de la empresa “Giorgio Sport S.A.”	23
2.3 ENFOQUE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	24
3. FASE III – ANÁLISIS	25
3.1 ANÁLISIS SITUACIONAL INTERNO	25
3.1.1 La empresa y su función	25
3.1.2 Definición del negocio	25
3.1.3 Misión	25
3.1.4 Visión	26
3.1.5 Valores	26
3.1.6 Evaluación del desempeño interno	26
3.2 ANÁLISIS SITUACIONAL EXTERNO	27
3.2.1 Análisis del medio ambiente externo	27

3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo	30
3.2.3 Descripción de la competencia	30
3.2.4 Barreras de entrada	33
3.2.5 Productos sustitutos	34
3.2.6 Análisis de clientes	34
3.2.7 Evaluación del desempeño externo	34
3.3 ANALISIS PARTICIPACION DEL MERCADO	35
3.4 ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA (ENLACE 4CS POR 4PS)	36
4. FASE IV – DIAGNOSTICO	39
4.1 EL PROBLEMA	39
4.1.1 Planteamiento del problema	39
4.1.2 Formulación	39
4.1.3 Justificación (Consecuencias actuales y futuras)	39
4.2 OBJETIVOS Y META	40
4.2.1 Objetivo general	40
4.2.2 Objetivos específicos	40
4.2.3 Alcance-Cobertura geográfica-Población beneficiada	40
4.2.4 Meta	40
4.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO Y VENTAJA COMPETITIVA	41
4.3.1 Factores claves de éxito	41
4.3.2 Ventaja competitiva	41
5. FASE V - FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS	42
5.1 BASES DE FORMULACIÓN	42
5.1.1 Formulación del problema	42
5.1.2 Objetivo general	42
5.1.3 Alcance	42
5.1.4 Conclusión DOFA para la empresa	42
5.1.5 Ventaja competitiva	43
5.1.6 Factores claves de éxito	43
5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES	43
5.2.1 Alternativas	43

5.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante.	48
5.2.3 Microsegmentación del mercado	48
5.2.4 Dimensión del mercado objetivo	49
5.3 OPCIONES ESTRATÉGICAS	49
5.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas	49
5.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativas	51
5.3.3 Selección, justificación y tácticas	52
6. FASE VI - GESTIÓN DEL PLAN	55
6.1 PROCESO DE EJECUCIÓN DE ESTRATEGIAS	55
6.1.1 Implementación	55
6.1.2 Control	55
6.1.3 Evaluación	55
6.1.4 Costos / presupuesto de las estrategias	56
6.2 RESULTADOS FINANCIEROS	57
6.2.1 P&G Proyección de resultados	57
6.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS	58
7. CONCLUSIONES	59
8. RECOMENDACIONES	60
BIBLIOGRAFIA	61
ANEXOS	62

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Principales competidores Giorgio Sport S.A.	24
Tabla 2. Evaluación del desempeño interno.	26
Tabla 3. Evaluación del desempeño externo.	35
Tabla 4. Participación de mercado.	36
Tabla 5. Análisis DOFA 4 ps.	37
Tabla 6. Análisis DOFA 4 cs.	37
Tabla 7. Factores claves de éxito y ventaja competitiva.	41
Tabla 8. Análisis DOFA Giorgio Sport S.A.	43
Tabla 9. Selección de alternativas.	48
Tabla 10. Opciones estratégicas Giorgio Sport S.A.	51
Tabla 11. Ventas programadas.	55
Tabla 12. Presupuesto de las estrategias.	56
Tabla 13. Cronograma de actividades estratégicas.	58

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Partes del producto.	16
Figura 2. Participación de mercado empresas de calzado.	36
Figura 3. Consolidado de ventas de Giorgio Sport S.A. año 2006.	39
Figura 4. Dimensiones del mercado de referencia.	44
Figura 5. Selección mercado objetivo.	48
Figura 6. Vertientes y opciones estrategicas básicas.	50
Figura 7. Vertientes básicas operativas.	52

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Consolidado de Venta años 2005 y 2004.	62
Anexo B. Macroproceso Giorgio Sport S.A.	63
Anexo C. Distribución de clientes en el exterior.	64
Anexo D. Distribución general de clientes.	64
Anexo E. Ubicación geográfica de los clientes.	65
Anexo F. Procedimiento de garantía y devoluciones.	66
Anexo G. Diagrama de flujo de proceso de ventas.	68
Anexo H. Fotos proceso de producción.	69
Anexo I. Fotos punto directo de venta Bayside.	70

RESUMEN EJECUTIVO

Este proyecto fue elaborado para la empresa Giorgio Sport S.A., la cual esta legalmente constituida desde el año 1988 y que se dedica a la fabricación y comercialización de calzado en cuero. La empresa cuenta con una planta de producción ubicada en el Km. 1.5 vía Cavasa, Parcelación Industrial La Nubia Bodega N° 9, Candelaria (Valle), en este mismo lugar se encuentran las oficinas, donde se maneja la parte administrativa, comercial y financiera. La marca registrada BAYSIDE TOPLINE cuenta con un gran reconocimiento de gente casual y moderna, amantes de la libertad y el disfrute del tiempo libre.

En el desarrollo del trabajo, se hizo un análisis sobre el comportamiento de las ventas en las diferentes épocas del año y se pudo observar que habían ciertos meses en los que las ventas eran bastantes buenas debido a la cultura comercial y en cambio en los otros meses, las ventas eran demasiado bajas. También se hizo un análisis situacional externo, en el cual se realizo una tabla comparativa con las ventas, precio y variables a destacar de la marca Bayside y sus principales competidores que son Bosi, Vélez, Importadoras y otros competidores, para así saber cual es la posición de acuerdo a la participación de ventas en el mercado y dio como resultado que las Importadoras y otras marcas tienen una participación en ventas del 84%, seguido por Bosi con una participación del 8%, Bayside con el 5% y Vélez el 3% de la participación, lo cual demuestra que Bayside tiene una buena acogida, pero que puede tener aun mas participación en el mercado si se aplicara una estrategia para incrementar las ventas en las épocas del año en las que las ventas son bajas.

Al realizar el análisis DOFA de las 4P's y las 4C's para la empresa, nos permitió encontrar las estrategias adecuadas para solucionar los problemas más relevantes, ya que se identifican las principales variables de mercadeo enmarcadas por fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Para realizar el planteamiento de las estrategias para cumplir con los objetivos propuestos, fue necesario desarrollar algunos puntos importantes como planteamiento del problema y planteamiento del objetivo, establecer ventaja competitiva teniendo en cuenta activos tangibles e intangibles que logre que la empresa se diferencie, identificar factores claves de éxito de la industria, análisis DOFA para la empresa, análisis de viabilidad de alternativas, selección de mercado objetivo, segmentación, planteamiento de estrategias globales y operativas (producto, precio, plaza y promoción).

Al desarrollar los puntos anteriormente mencionados, se concluyo que los factores claves de éxito de la industria del calzado son la marca, la distribución de puntos directos y la calidad del producto, representada por la materia prima. Igualmente se identifico a la materia prima y al diseño como la ventaja competitiva de la empresa Giorgio Sport S.A., ya que este ultimo activo

representa un papel crucial en el momento de la decisión de compra del cliente. En el análisis DOFA se pudo concluir que la principal debilidad de la empresa es el volumen de ventas bajo por temporadas del año. Se analizan las alternativas, viabilidad y segmentación de mercado en el que se desarrolla para de esta forma realizar un adecuado planteamiento de oportunidades y escoger la alternativa más conveniente para la empresa. La alternativa 1, QUE: calzado, QUIEN: hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 4, 5 Y 6, entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional, COMO: Calzado elaborado con una exclusiva selección de materias primas y con La tecnología necesaria para su elaboración. Alternativa 2, QUE: calzado, QUIEN: hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 3, 4, 5 y 6, entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional, COMO: Nueva marca de calzado fabricado con materias primas menos costosas para promocionar y comercializar masivamente en épocas de poca venta. La combinación de las anteriores dos alternativas básicas permite llegar a ocho alternativas de mercado. La alternativa seleccionada y por tanto que representa una mayor viabilidad para la empresa es la alternativa 2.2.2; QUE: calzado, QUIEN: hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 3, 4, 5 y 6 entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional, COMO: Nueva marca de calzado fabricado con materias primas menos costosas para promocionar y comercializar masivamente en épocas de poca venta.

Finalmente a la conclusión que pudimos llegar después de hacer el análisis de todas las variables anteriormente mencionadas, es que la diversificación de nuevos productos es un punto estratégico para la empresa, por lo tanto se propone lanzar al mercado una nueva marca para comercializar y promocionar durante los meses donde las ventas tienden a la disminución. Esta línea se comercializara masivamente bajo una nueva marca para que la marca actual Bayside no pierda prestigio. Esta nueva línea será fabricada con materias primas de menor costo, el diseño del calzado también debe ser atractivo para el cliente. Este producto será distribuido por las comercializadoras y almacenes de calzado debidamente seleccionados de acuerdo al segmento al cual esta dirigida la nueva marca, como la marca es popular es necesario tener presente que la distribución se realizara a través de tantos puntos como sea posible pero teniendo un control sobre estos. El cubrimiento será mayor, ya que lo que se busca es incrementar las ventas y para lograr este objetivo se debe pensar en abarcar nuevas zonas geográficas a mediano plazo, penetrando nuevos mercados. De acuerdo a lo planteado inicialmente, la estrategia recomendada es acordar un menor precio a la nueva marca pues se busca vender a un mayor número de consumidores durante las diferentes temporadas del año. Mientras tanto la actual marca de la empresa Bayside debe mantener el precio de acuerdo al comportamiento del mercado en las diferentes

temporadas del año y de la competencia e igualmente se debe mantener un precio de venta ajustado a los costos de producción de la empresa.

INTRODUCCION

El desarrollo de las comunicaciones y la economía globalizada ha ocasionado la comunicación amplia y rápida con los consumidores a través de una gran variedad de medios y un sistema de distribución que ponga los productos al alcance del público.

La empresa Giorgio Sport se ha dedicado a la fabricación de calzado reduciendo costos de producción y mejorando continuamente la calidad de sus productos con una fuerza laboral más competitiva para lograr de esta manera una relación más cercana con sus proveedores y clientes.

El fuerte de la organización ha sido la constante innovación de productos que tienen una muy buena aceptación en el mercado, lo que la empresa pretende es tener una relación más formal con sus canales de distribución y el cliente final para darle una mayor dinámica a las ventas.

El mercadeo estratégico orienta a la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico; para que empresas como GIORGIO SPORT S.A., crezcan y sobrevivan en este escenario cada vez mas competente.

GIORGIO SPORT S.A. desea implementar un plan de mercadeo estratégico con el fin de obtener mayor rentabilidad sobre sus ventas, así como una mayor organización y control sobre las actividades que se realizan en el área comercial, administrativa y financiera.

1. FASE I – CONCEPTUALIZACION

1.1 TEMA GENERAL: MERCADEO ESTRATEGICO

Es la función cuya finalidad es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad. El mercadeo estratégico trata de escoger el mercado, la meta y la creación y mantenimiento de la mezcla de mercadeo que satisfaga las necesidades del consumidor con un producto o servicio específico.

1.2 TEMA ESPECÍFICO:

ESTRATEGIA

Se puede definir a la estrategia como la suma de todas las decisiones, correctas o equivocadas, que determinan el futuro y producen resultados buenos a malos. En términos sencillos la estrategia significa, lo que tratamos de hacer

TACTICA

Ciencia o técnica que consiste en distribuir y dirigir las fuerzas para la consecución de un objetivo limitado o un fin inmediato, a diferencia de la estrategia, cuyo arte es el empleo de todos los elementos del poder de una nación o naciones para conseguir sus objetivos. Son los métodos a través de los cuales se efectúa la estrategia.

META

Es la cuantificación del objetivo que se pretende alcanzar en un tiempo señalado, con los recursos necesarios, de tal forma que permite medir la eficacia del cumplimiento de un programa.

ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Las estrategias de las corporaciones derivan de la consideración de un conjunto de condiciones que tienen implicaciones sobre sus formas particulares de organización, recursos financieros y tecnológicos, como externos en relación con los ámbitos donde realizan operaciones (gobiernos, empresas, culturas, etc.). Al final se configuran procesos sociales de poder donde el margen de maniobra, o capacidad para imponer un proyecto, de los agentes sociales involucrados es desigual.

ESTRATEGIAS OPERATIVAS

Son estrategias utilizadas en la determinación de las actividades claras que posibilitan consolidar las fortalezas, superar las debilidades, aprovechar las oportunidades, detener el impacto de las amenazas y alcanzar objetivos estratégicos. Estas consisten en determinar cuales son las actividades clave que nos darán la posibilidad de:

- Consolidar las fortalezas
- Superar las debilidades
- Aprovechar las oportunidades
- Detener el impacto de las amenazas
- Alcanzar los objetivos estratégicos

FACTORES CLAVES DEL ÉXITO

Son los factores de la industria que deben ser identificados y reconocidos porque soportan el logro de los objetivos de la empresa e incluso de su existencia. Requieren de atención especial para evitar sorpresas desagradables o la pérdida de oportunidades.

VENTAJA COMPETITIVA

Una compañía tiene ventaja competitiva cuando cuenta con una mejor posición que los rivales para asegurar a los clientes y defenderse contra las fuerzas competitivas. Existiendo muchas fuentes de ventajas competitivas: elaboración del producto con la más alta calidad, proporcionar un servicio superior a los clientes, lograr menores costos que los rivales, tener una mejor ubicación geográfica, diseñar un producto que tenga un mejor rendimiento que las marcas de la competencia.

1.3 DEFINICION DEL PRODUCTO

El calzado Bayside TopLine (producido por Giorgio Sport S.A. es la creación de un nuevo concepto en línea náutica, casual que combina una exclusiva selección de materias primas con la última tecnología y toda la experiencia adquirida durante varios años de arduo trabajo. Como resultado un zapato resistente, cómodo y funcional con los últimos diseños en suelas antideslizantes.

- El tradicional zapato marino en cueros naturales.
- Mocasin genuino cosido a mano para un cómodo ajuste al pie.
- Cueros supersuaves tipo náutico, nubucks, abatanados, con acabados grasos y encerados.
- Acabados y color con las últimas tendencias de moda

- Funcionales cordones en cuero para un ajuste seguro y apropiado.
- Suelas multicolores de caucho antideslizante extremadamente livianas y flexibles.
- Plantilla interior en eva de gran sensibilidad y suavidad.
- Ojetes antioxidantes

Es utilizado como un zapato sport y de apoyo a los deportes náuticos.

La principal actividad internacional se realiza a los países de Venezuela, Perú, México, Ecuador y Costa Rica.

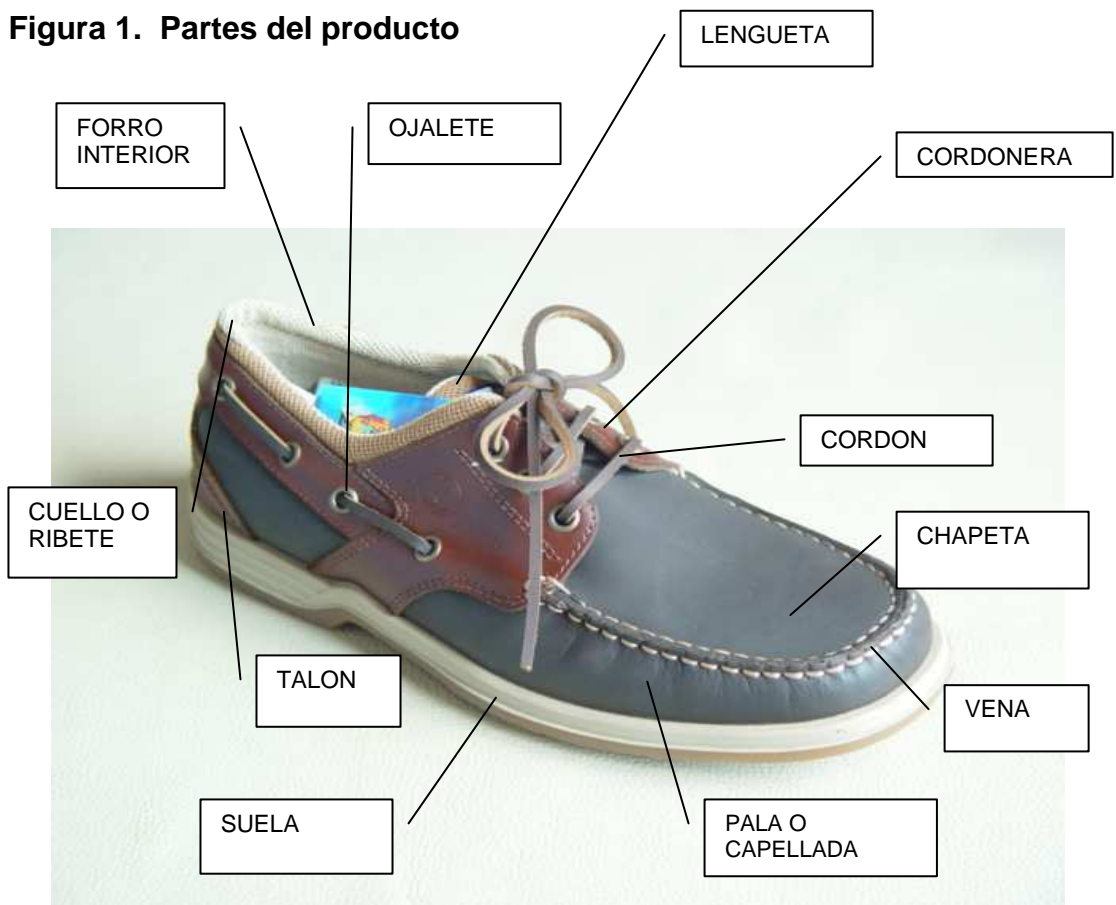
DISEÑO

Son productos que cumplen con las últimas tendencias de la moda, basados en diseño europeos los cuales son ajustados a los requerimientos del cliente latinoamericano.

El enfoque de diseño de los zapatos esta dado de acuerdo a las necesidades del consumidor pero teniendo en cuenta los cambios de la moda determinados por los grandes diseñadores de la moda.

Producto. Partes del producto. (Ver figura 1).

Figura 1. Partes del producto



Fuente: Proyecto Gestión Empresarial de Giorgio Sport S.A. Santiago de Cali, 2005. (Documento de Word).

GAMA DE PRODUCTOS

- **Nautical Clasic Collection:** El mejor y original zapato náutico cosido a mano. Nuestro único diseño y construcción provee máxima flexibilidad y confort. Zapato tipo tubular suela cosida directamente al corte.
- **Euronautic Collection:** Un zapato con categoría VIP cuyo secreto radica en su esmerada fabricación, la originalidad de su suela (Antiestatic Rubber Sole) y el confort.
- **Nautic Time Collection:** En un mundo que evoluciona rápidamente la gente necesitará cada vez más, artículos que conjuguen la tecnología con el trabajo manual, es ahí donde Bayside TopLine (tienen algo que decir, un zapato donde confluyen tradición y modernidad, estilo, tecnología y versatilidad.
- **Free Time Collection:** Un paso adelante en zapatos que responden a la nueva tendencia deportivos urbanos para gente casual y moderna amantes de la libertad y el disfrute del tiempo libre.
- **Skipper collection:** La tradición del tipo náutico continua pero ahora con conceptos más novedosos.
- **Urban time Collection:** La adaptación del zapato náutico a modelos más formales y deportivos de uso urbano.
- **Obsession Mocasin Collection:** El zapato tubular cómodo para la mujer informal.

NUEVOS PRODUCTOS

En cada desarrollo de productos el 20% de los productos no salen al mercado por requerimientos de diseño o por falta de aceptación en los mercados.

Durante el año se diseñan colecciones para las dos temporadas de ferias de calzado nacionales e internacionales.

1.4 MARCOS DE REFERENCIA

1.4.1 Marco teórico. Anteriormente el sector del calzado era una cadena productiva integrada, equilibrada, que satisfacía las necesidades del mercado colombiano con una producción mayor a los cien millones de pares de zapatos, con suministros adecuados de materias primas y con fábricas que tenían tecnología de punta para producir zapatos deportivos, de dama, caballeros y niños. Fábricas como Grulla, Croydon, Panamá, calzado Corona, etc. gozaban en el país del reconocimiento de sus marcas. Las exportaciones constituían una política complementaria, se hacía presencia en los mercados mundiales con ventas netas de US \$73,41 millones y muchas empresas tenían franquicias

de marcas internacionales para complementar su muestrario. En contraposición, las importaciones apenas aparecían en las estadísticas de comercio exterior: sólo se traían al país 37.000 pares de zapato por valor de US\$ 1,85 millones, y la balanza comercial era positiva en US \$ 71,56 millones. La información se recopila de los planteamientos del autor Walter Boyd Mullins del texto “Marketing Estratégico” y se toma información secundaria sobre el sector por medio de Dane.

1.4.2 Marco conceptual. Todas las empresas deben de regirse por normas establecidas y por procedimientos definidos en la organización. Estos documentos deben de constar por escrito y ser conocidos por todos los miembros de la empresa especialmente por el proceso de mercadeo y ventas.

Algunos elementos claves para la realización de este proyecto pueden definirse conceptualmente así:

Estrategia: Patrón fundamental de objetivos, asignación de recursos e interacciones presentes y futuras de una empresa con los mercados, sus competidores y otros factores del medio ambiente.

Macroentorno: Fuerzas mayores de la sociedad que afectan el microentorno, tales como: Fuerzas Demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

Microentorno: Fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes, estas son: La empresa, Proveedores, distribuidores, mercado, competidores y públicos.

Plan de mercadeo: Es una comunicación escrita, documentada y organizada que establece metas futuras del negocio y programas de acción requeridos para alcanzar dichas metas.

Plan de acción: Es la organización y relación de actividades con sus respectivos responsables, tiempos de ejecución y costo de realizar dicha actividad.

Táctica: Método o sistema para ejecutar las estrategias planteadas.

Matriz DOFA: Método que permite analizar tanto el entorno como la empresa y sus interacciones, para de esta forma diseñar estrategias mucho mas eficientes para alcanzar las metas planteadas.

Alcance: Especifica la cobertura geográfica del plan de Mercadeo Estratégico y por ende su población beneficiada.

Lengüeta: Tira de piel que suelen tener los zapatos en la parte del cierre por debajo de los cordones.

Ribete: Cinta o cosa análoga con que se guarnece y refuerza la orilla del calzado, como especie de añadidura que da aumento o acrecentamiento al zapato.

Talón: Parte del calzado que cubre la parte posterior de la planta del pie.

Suela: Parte del calzado que toca al suelo, hecha regularmente de cuero fuerte y adobado

Capellada: Contrafuerte que se pone en la punta del zapato. Remiendo que se echa en la pala a los zapatos rotos

Pala: Parte superior del calzado.

Vena: Costura superficial que rodea el borde del zapato.

Cordón: Cuerda por lo común redonda, de seda, lino, lana u otra materia filiforme usada para amarrar un extremo del zapato con el otro.

Tubular: Que tiene su forma de tubo

1.4.3 Marco legal. En el sector del calzado se deben tener en cuenta medidas que rigen y controlan el contrabando técnico. Estas medidas son el reglamento de etiquetado, que consiste en que todo zapato fabricado en el territorio nacional y todo el que entre al país, debe tener una etiqueta donde enumere los componentes de su construcción.

1.5 METODOLOGIA

Fase I Conceptual. Esta fase, nos permite conocer a nivel general la empresa y su producto, desde un punto de vista legal, teórico y definición de cada uno de los conceptos que serán claves para el desarrollo del proyecto, ya que son una base fundamental para la implementación de este.

Fase II Información. Esta fase conlleva al conocimiento de la empresa desde sus inicios, lo cual nos da un mejor entendimiento de su razón de ser, de donde viene y a donde quiere llegar, ya que es en este punto en donde se conocerá a sus clientes actuales y los potenciales, cuales son sus principales competidores y sus puntos geográficos estratégicos de venta, todo esto permitirá un mejor y adecuado plan de mercadeo para la empresa.

Fase III Análisis. A través de esta fase se conocerá mas a fondo cada uno de los procesos internos y forma de operar de la empresa, cuales son sus políticas, misión, visión y metas. Se podrá saber cual es su ambiente cultural y laboral, para así determinar cual es el que se proyecta en el ambiente externo.

Fase IV Diagnostico. Es en esta fase en donde se identificara cuales son las fallas que esta presentando la empresa, las cuales no permiten la optima rentabilidad y aprovechamiento de recursos, ya que se hace un estudio profundo de la situación actual y de que es lo que se quiere cambiar y adonde se quiere llegar.

Fase V Formulación de estrategias. Después de haber aplicado la fase IV, de Diagnostico, llegamos a la fase V que es la que trabaja en base a la fallas encontradas en la fase IV, para precisamente realizar un plan de mercadeo con estrategias bien formuladas para aplicar y que nos permita cambiar la forma en que se esta trabajando en pro de mejorar, tener un mejor aprovechamiento de los recursos y sobre todo una mayor rentabilidad y reconocimiento para la empresa.

Fase VI Gestión del plan de mercadeo estratégico. En esta fase se hace la respectiva implementación y asignación de tareas para llevar a cabo el plan ya diseñado, además se debe llevar un control y una evaluación de resultados, para ir detectando anomalías y corregir lo que no se este aplicando correctamente. Para lo anterior se debe asignar también un presupuesto de los costos y así mismo obtener un resultado de las estrategias aplicadas.

2. FASE II – INFORMACION

2.1 ANTECEDENTES – HISTORIA

GIORGIO SPORT S.A. es una empresa de calzado que fue constituida desde el año 1988 con la meta de desarrollar productos de excelente calidad. El mejoramiento constante de la calidad, el exigente mercado y la importación de tecnología especializada de países como España, Brasil e Italia, ha dado como resultado un producto capaz de competir con cualquier marca de zapato tipo Náutico. La empresa se ha especializado en la fabricación y permanente innovación de zapatos náuticos y casuales manteniendo desde siempre altos estándares de calidad. En diciembre de 2001, la empresa recibió los certificados IQNET e ICONTEC registro numero CO-900-1 de aseguramiento de la calidad NTC-ISO 9001/94 para el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de calzado mocasín tipo náutico, en cuero.

La empresa cuenta con una alta participación en el mercado nacional e internacional en países como Perú, Ecuador, Venezuela y México. La empresa desde su constitución ha participado en eventos internacionales coordinadas por Proexport, lo cual ha permitido la incursión en esos mercados.

En el año 2002 Giorgio Sport generó 52 empleos directos entre personal de producción, ventas y administrativo, además de 20 empleos indirectos por maquila.

La marca registrada BAYSIDE TOPLINE cuenta con un gran reconocimiento de gente casual y moderna, amantes de la libertad y el disfrute del tiempo libre. Los mejores esfuerzos han estado dirigidos en conjugar diseño, confort, calidad y moda.

Bayside TopLine es la creación de un nuevo concepto en línea náutica, casual que combina una exclusiva selección de materias primas con la última tecnología y toda la experiencia adquirida durante varios años de arduo trabajo. Como resultado un zapato resistente, confortable y funcional con los últimos diseños en suelas que permiten una mejor adherencia al suelo

2.2 MATRIZ DE INFORMACION

A continuación se describen las principales variables de marketing mix que afectan a la organización:

2.2.1 Las 4Ps de la empresa

- **Producto.** Calzado con diseño náutico y moderno, fabricado en cueros muy suaves, mocasines genuinos cosidos a mano para un cómodo ajuste al pie, con acabados grasos y encerados muy novedosos que imprimen un toque de personalidad en cada uno de los diseños gracias sus colores y acabados con las ultimas tendencias de moda. Sus funcionales cordones en cuero proporcionan un ajuste seguro y apropiado.
- **Precio.** El precio que se maneja para cada uno de sus productos es el resultado de materias primas e insumos utilizados para su elaboración e igualmente la cantidad de tiempo y mano de obra usada en cada uno de estos diseños fabricados. Pero lo más importante para la asignación de precio es que este de acuerdo al modelo y a la tendencia del mercado actual de calzado, es decir que maneja el mismo estándar de precio de la competencia. Se establecen según los siguientes criterios: costos de materiales y mano de obra, costos internacionales del producto, ciclo de vida del producto, las variaciones de la tasa de cambio del Euro debido a la compra de materias primas en Europa.
- **Plaza.** Este producto maneja canales de distribución indirectos, se comercializa en almacenes de calzado de reconocimiento a nivel nacional, los cuales se encuentran distribuidos por zonas:

Zona Norte: Barranquilla, Santamarta, Cartagena, Sincelejo, Montería, Rioacha

Zona Sur: Cali, Popayán, Buenaventura, Eje cafetero

Zona Centro: Bogota, Ibagué, Neiva, Villavicencio

Zona Oriente: Bucaramanga, Cúcuta, Pamplona, Tunja

En la ciudad de Cali, la empresa cuenta con un punto directo de venta, un local ubicado en el centro comercial Palmeto, el cual esta identificado como marca propia BaySide, también son utilizados los locales de la competencia como Bosi, al cual la empresa Giorgio Sport S.A. le maquila sus productos. Pero los puntos más importantes de venta de este producto se encuentran fuera de la ciudad, ya que un vendedor se encarga de ofrecer el producto en diferentes regiones del país, lugares en donde este tiene muy buena acogida.

- **Promoción.** La parte de promoción de la empresa se divide en cuatro aspectos: promoción, publicidad, relaciones públicas y fuerza de ventas.

Promoción. Las promociones que se manejan para el producto dependen de las épocas del año, las cuales en Cali son manejadas de acuerdo a la época comercial que manejan los diferentes centros comerciales de la ciudad, los productos presentan una demanda de tipo estacional con picos los meses abril, mayo, junio y octubre, noviembre y diciembre siendo mas alta para el último trimestre del año, estos datos son tomados de las estadísticas de ventas mes de la empresa, por ejemplo las promociones de ciertos meses en donde se sacan a mitad de precio las colecciones ya pasadas y los modelos que no

tuvieron mucha acogida, esto con el fin de que todos los diseños circulen y haya afluencia de producto. Se utilizan los descuentos por pronto pago y por volumen en las compras.

Publicidad. La empresa cuenta con pagina Web, catalogo y CD utilizados para la promoción de los productos, lo cuales son constantemente actualizados con las nuevas colecciones.

Relaciones Públicas. De igual forma la participación en eventos como ferias y show rooms que permite exponer el producto. A los principales clientes se les vende banner de promoción que son colocados en sus almacenes y de esta manera impulsar la venta al comprador final.

Fuerza de Ventas. Existe un solo vendedor nacional que se encarga de tomar los pedidos de cada una de sus zonas de influencia y el producto llega directamente a los clientes. El gerente de la empresa también desempeña una fuerte labor comercial, pues es quien esta en continuo contacto con los clientes preferenciales. La directora de calidad es quien se encarga de la logística, una vez el negocio es concretado, esta persona es igualmente la que realiza el servicio postventa a cada uno de los clientes, como peticiones, quejas y reclamos.

2.2.2 Las 4Cs de la empresa

- **Compañía.** Giorgio Sport cuenta con una alta participación en el mercado nacional e internacional, cuenta con clientes internacionales que ha obtenido gracias a que desde su constitución ha participado en eventos y ferias internacionales y la atención a estos clientes requiere de una constante comunicación con ellos, lo cual ha permitido la incursión en esos mercados.

En diciembre del 2001, la empresa recibió los certificados IQNET e ICONTEC registro numero CO-900-1 de aseguramiento de la calidad NTC-ISO 9001/94 para el diseño, desarrollo, fabricación y comercialización de calzado mocasín tipo náutico, en cuero

- **Clientes.** Los clientes son comercializadoras y almacenes de calzado que se encuentran distribuidas en las siguientes zonas:

Zona Norte: Barranquilla, Santamarta, Cartagena, Sincelejo, Montería, Rioacha

Zona Sur: Cali, Popayán, Buenaventura, Eje cafetero

Zona Centro: Bogota, Ibagué, Neiva, Villavicencio

Zona Oriente: Bucaramanga, Cúcuta, Pamplona, Tunja

Los compradores son hombre y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos medio alto, entre los 25 y 50 años de edad, con una compra aproximada de 3 pares año a los cuales dedican entre \$450.000 y

\$500.000 de presupuesto. La compra es realizada en almacenes distribuidores de marcas de alto reconocimiento en el mercado.

- **Competencia.** Los principales competidores de la empresa son Bosi y Vélez, empresas colombianas dedicadas también a la producción y comercialización de calzado en cuero con un estilo casual y náutico. Las importadoras así como otras empresas fabricantes también representan gran competencia para Bayside, pues cuentan con una alta participación en el sector con marcas altamente reconocidas y posicionadas en el mercado siendo así una fuerte amenaza para la empresa. Las empresas importadoras aunque son del sector la competencia directa serían las empresas nacionales.

Tabla 1. Principales competidores de Giorgio Sport S.A.

Marcas	Nº pares	Precio publico	Variables a destacar
Importadoras	400.000	285.000	Marcas mundiales
Bosi	60.000	190.000	Calidad / reconocimiento
Bayside	42.000	160.000	Calidad / Diseño / Moda
Vélez	23.000	175.000	God Will / Red puntos de venta

- **Clima Interno.** La compañía genera más de 52 empleos directos entre personal de producción, ventas y administrativo, además de 20 empleos indirectos por maquila, generando igualmente un clima organizacional óptimo y seguro, ya que Giorgio Sport en su afán de mejorar continuamente, a la fecha asume la transición de su sistema de aseguramiento a un sistema de gestión, lo cual conlleva a un compromiso e identidad por parte del personal con la organización, alto nivel de especialización, toma de decisiones por grupos de trabajo.

2.3 ENFOQUE AL PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa GIORGIO SPORT S.A. ha logrado un reconocimiento, pues su marca Bayside se posiciona como un zapato de alta calidad. Esto es debido a la labor comercial gestionada durante los últimos años donde se enfatiza en la continua innovación del calzado para ofrecer un producto casual y moderno.

Sin embargo el comportamiento mensual de las ventas sobre todo los primeros cuatro meses del año no supera los \$ 60.000.000 comparado con el último mes del año que se encuentran alrededor de \$ 500.000.000. Esto obliga a la empresa a rediseñar estrategias para aumentar el nivel de ventas de los primeros meses del año y se hace necesaria la implementación de un modelo comercial que incremente las ventas en los meses donde hay poca demanda.

3. FASE III – ANALISIS

3.1 ANALISIS SITUACIONAL INTERNO

3.1.1 La empresa y su función. Giorgio Sport S.A. es una empresa dedicada a la producción del calzado tipo náutico, cuenta con una alta participación a nivel nacional y a nivel internacional en países como Ecuador, Perú, Venezuela y México. La marca registrada es Bayside Topline, marca que le ha permitido a la empresa un reconocimiento en el mercado pues se posiciona como un producto de alta calidad y con un buen prestigio. La empresa genera empleos directos en áreas de producción, ventas y administrativas y empleos indirectos por maquila.

Sus productos cumplen con las últimas tendencias de la moda, basados en diseño europeos los cuales son ajustados a los requerimientos del cliente latinoamericano.

El enfoque de diseño de los zapatos esta dado de acuerdo a las necesidades del consumidor pero teniendo en cuenta los cambios de la moda determinados por los grandes diseñadores de la moda.

3.1.2 Definición del negocio. Giorgio Sport es una empresa dedicada a la fabricación de calzado tipo náutico. Su target son hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos medio alto, entre los 25 y 50 años de edad, La compras son realizadas en almacenes distribuidores de marcas de alto reconocimiento en el mercado. Las materias primas utilizadas para la elaboración del calzado son el cuero y la suela, su principal proveedor nacional es Americana de Curtidos y su proveedor internacional es Cauchos Arrendó de España.

3.1.3 Misión. Giorgio Sport S.A. es una sociedad productora de calzado náutico y casual para caballero, dama y niños, dedicada a mantener el liderazgo empresarial con propuestas de moda e innovación permanente, utilizando personal altamente especializado, tecnología moderna y un sistema de gestión que garantiza la calidad del producto, satisfacción de las necesidades de nuestros clientes y una mayor productividad, rentabilidad y eficiencia de la empresa.

3.1.4 Visión. Giorgio Sport S.A. para el año 2005 verá fortalecida su relación con sus clientes actuales y posicionará su marca en el mercado internacional, aprovechando sus recursos, la apropiación de un sistema de gestión para desarrollar productos de alta calidad, mejorar continuamente y lograr mayores beneficios económicos para sus accionistas.

3.1.5 Valores. Giorgio Sport S.A. canaliza las condiciones humanas de sus integrantes, en actitud de superación, esto se logra cultivando actitudes morales que fomenten en ellos valores humanos tales como: Empatía, Honestidad, Cortesía, Colaboración, Compromiso, Servicio, orientados hacia las metas que cómo comunidad deben lograr

3.1.6 Evaluación del desempeño interno. Se describen las variables internas que afectan el desarrollo comercial de la organización.

Tabla 2. Evaluación del desempeño interno

ASPECTO	SI	NO	CALF.	JUSTIFICACION	RECOMENDACIÓN
Organización legal	X		5	La empresa se encuentra legalmente constituida.	
Organización Funcional	X		5	Manejan cuadros de Macro procesos.	
Recurso Humano	X		3	Cuenta con suficiente personal en el área de producción. Pero no suficiente personal administrativo y comercial.	Contratar más personal en el área comercial. Pues el director de calidad y el presidente son los únicos encargados de atender a los clientes nacionales e internacionales.
Recursos financieros	X		4	Financiación a través de bancos.	Alternativas para captar recursos en momentos de iliquidez.
Recurso Tecnológico	X		4	Plataforma para uso interno con suficiente mano de obra.	Inversión en equipos de uso interno.
Infraestructura	X		5	Moderna planta física acorde a los procesos ejecutados.	
Definición del negocio	X		4	Trayectoria en el sector del calzado. Implementando nuevas líneas a comercializar.	Posibilidades de oferta para procesos de venta de nuevas líneas.
Servicio al cliente	X		4	Se manejan procesos de garantías y devoluciones, servicio postventa y línea gratuita de quejas y reclamos.	Requerimiento de personal para atender clientes.
Macro segmentación	X		3	Cubrimiento de la empresa a nivel nacional e internacional a través de la página Web, catálogos, referenciación y distribuidores.	Página Web que cree expectativa para abarcar nuevos mercados. Implementación de estrategias de ventas.
Micro segmentación	X		3	La empresa solo cuenta con un punto de venta de su propia marca.	Implementar nuevos puntos de venta para lograr una mayor identificación de la marca.
Sistemas de información	X		3	Cuenta con sistema de información de clientes, procesos financieros y procedimientos.	Implementar herramientas de gerencia que enlace la información de cada uno de los clientes con las ventas.
Mercado objetivo	X		5	Alcance geográfico claramente definido	
Información de las 4ps	X		4	Plaza: Cuenta con distribuidores a nivel nacional y un punto de venta local. Producto: Zapato náutico de	Urge un plan de mercadeo estratégico, direccionado al incremento de las ventas en las épocas del

				excelente calidad, elaborado en cuero. Precio: Competitivo frente a la competencia. Promoción: Participación en ferias y eventos a nivel nacional.	año en las cuales se registra poca afluencia de producto
Información de las 4cs	X		4	Compañía: Sociedad constituida de acuerdo a las leyes colombianas con procesos de certificación. Clientes: Comercializadoras y almacenes de calzado a nivel nacional. Competencia: fabricas nacionales e importadores de calzado en cuero y materiales sintéticos. Clima: La presión por la cantidad de producción de zapatos diarios.	La empresa debe continuar garantizando calidad en sus productos, debe existir una segmentación macro y micro, definir planes de acción para cautivar target, y análisis de tácticas para minimizar riesgos y aumentar participación.
Fortalezas de la empresa	X		5	Empresa certificada y con alto nivel de especialización.	
Debilidades de la empresa	X		3	Falta de personal en el área comercial	Incrementar su personal
Sistemas de información de mercadeo		X	2	No existe un sistema de información de mercadeo.	Crear cultura organizacional mediante el enfoque de mercadeo a nivel externo e interno.
Plan de mercadeo estratégico		X	2	No existe.	Desarrollar un PME para aumentar las ventas.
Sistemas de control del PME		X	2	No existe un sistema de control pues no se ha implementado el PME.	Crear un sistema para controlar cada una de las actividades realizadas,
Sistemas de evaluación del PME.		X	2	No existe sistema de evaluación.	Realizar evaluaciones de forma periódica para medir y calificar el desarrollo del PME.
Calificación promedio			3.6		

De acuerdo a la anterior tabla donde se analiza el desempeño interno de la empresa, se observa una calificación promedio de 3.6 lo cual indica que aparte de que es una organización debidamente constituida y regida por las normas de calidad ISO, cuenta con la infraestructura física acorde a los procesos ejecutados y con un alto cubrimiento a nivel nacional. A pesar de que la empresa es competitiva en el sector, presenta en algunos meses un bajo nivel de ventas y no cuenta con un adecuado plan de mercadeo estratégico que le permita darle un crecimiento interesante del ritmo de las ventas.

3.2 ANALISIS SITUACIONAL EXTERNO

Se describen cada una de las variables que intervienen en el desarrollo del sector.

3.2.1 Análisis del medio ambiente externo

- **Económico y social.** El sector del calzado en Colombia esta conformado por empresas que fabrican, importan, comercializan y exportan los diferentes tipos de calzado, entre los que se destacan 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.

El sector se caracteriza por una fuerte competencia entre productores nacionales recrudescida por la importación y por los altos volúmenes de contrabando (en su mayoría provenientes de Panamá y China).

Actualmente, la producción nacional de calzado se aproxima a los cinco millones de pares, según las cifras disponibles en la Encuesta Anual Manufacturera del DANE.

Sin embargo, el deterioro en las ventas del producto en los últimos 3 años ha sido notable. Las ventas en el mercado nacional en el año 2005 de los productores colombianos, registra una caída del 6,7 % y la rentabilidad industrial, entendida como la expansión de la capacidad de producción, para el 58,3% de los empresarios encuestados disminuyó, según la encuesta del DANE.

- **Cultural.** La mayor producción y comercialización del calzado colombiano se concentra en el calzado popular caracterizado por una calidad media, rápida respuesta a los requerimientos del cliente y bajos precios. La demanda en Colombia al igual que en el resto del mundo esta fuertemente influenciada por las tendencias de la moda y precio. En general el calzado para dama es mas demandado que el calzado para caballero.

Las temporadas de producción se orientan en función de la dinámica del mercado colombiano el cual está marcado por ciertas fechas o temporadas que incrementan el consumo de calzado, lo cual hace que la producción no sea constante a lo largo del año. Las temporadas son la escolar (febrero), el Día de la Madre (mayo), el Día del Padre (junio), el Día del Amor y la Amistad (septiembre) y por supuesto la temporada de fin de año.

- **Tecnológico.** La producción nacional de calzado se ha visto afectada debido al incremento de las importaciones chinas, siendo casi imposible competir frente a ellos por los bajos precios que ofrecen y sobre todo por la buena calidad de su producto. China tiene una participación del 55% del total de las importaciones, seguido por Ecuador y Brasil.

La calidad se establece en que los fabricantes chinos emplean una tecnología superior a la nacional. Ellos tienen máquinas que pueden fabricar un mayor número de zapatos en menos tiempo y de una confección excelente porque sus trabajadores están capacitados adecuadamente. Mientras que en Colombia

son muy pocas las industrias que tienen la infraestructura para una producción masiva, siendo la gran mayoría talleres y microempresas de baja producción. Igualmente no existe un entrenamiento apropiado de los empleados del calzado para que se optimice la calidad del producto.

La diferencia de costos de la mano de obra entre los países en vía de desarrollo y los países desarrollados, unido a las diferencias tecnológicas, hacen que las naciones menos adelantadas concentren la fabricación de productos intermedios y de gama baja y media, mientras que los países del primer mundo se centran en la fabricación de productos de alta calidad.

En las empresas a nivel nacional la mano de obra se distribuye por competencias de la siguiente manera: preparador de mezclado, operario de inyectora, ayudante operativo de inyectora, cortador de rebanado, empacador, supervisor y control de calidad.

Las materias primas utilizadas para la elaboración del calzado son:

Otras materias primas utilizadas en el proceso productivo son: caucho, papel, cartón y plásticos.

- **Político.** Algunos productos tienen que cumplir con una serie de normas técnicas para poder ser comercializados en Colombia, el encargado de crear estas normas es el Instituto Colombiano de Normas Técnicas (ICONTEC)

Las normas técnicas correspondientes al calzado son las siguientes:

NTC 416 PROPIEDADES DEL CAUCHO. Método de ensayo para determinar la resistencia a la abrasión. (Maquina abrasión para el calzado)

NTC 1082 CAUCHO. Suelas y tacones de caucho.

NTC 1638 FACTORES HUMANOS. Medidas de los zapatos sistema modopoint. Graduación de la longitud.

NTC 1639 FACTORES HUMANOS. Medida de los zapatos sistema modopoint. Características fundamentales.

NTC 1640 FACTORES HUMANOS. Medida de los zapatos sistema modopoint. Método de rotulado.

NTC 1981. TEXTILES. Hilos para la industria del calzado

NTC 2038 INDUSTRIAS DEL CUERO. Calzado de cuero

NTC 2719 MANUFACTURAS DE CUERO Determinación de flexibilidad en zapatillas de carrera

NTC 4185 BOTAS TENIS PARA USO DEPORTIVO:

NTC 1741 BOTAS DE CAUCHO PARA USO INDUSTRIAL

NTC 2396 CALZADO DE SEGURIDAD DE CUERO

NTC 3492 POLAINAS PARA PROTECCION CONTRA QUEMADURAS POR METALES FUNDIDOS.

3.2.2 Análisis del medio ambiente competitivo. De acuerdo a lo expuesto en el libro Marketing Estratégico de Jean-Jacques Lambin Pág. 287 “La noción de rivalidad se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutos, los clientes y los proveedores”.

A continuación se analizan los principales competidores directos e indirectos existentes en el mercado en el área del calzado de marcas nacionales.

3.2.3 Descripción de la competencia. Los principales competidores nacionales son: Bosi y Vélez. Las importadoras de calzado juegan un papel importante en el sector, ya que tienen la mayor participación del mercado. Sin embargo el estudio se realiza en base a las marcas nacionales.

Bosi. Empresa colombiana de calzado y cuero con un atractivo segmento de la población que está desprotegido por las marcas nacionales y que presenta altos niveles de consumo. Este nicho son los jóvenes de colegios y universidades que son dependientes económicamente de sus padres y que no se preocupan por pagar un precio superior a los \$160.000 por un producto que les brinda moda y confort.

Bosi decidió emprender la difícil tarea de conquistar parte de este atractivo segmento de mercado en Colombia, del cual solo tiene el 20% de participación actualmente, creando la nueva tienda Addict by Bosi que se inauguró el 25 de noviembre en los centros comerciales El Retiro y Unicentro en Bogotá, la plaza más importante y que representa el 60% del mercado nacional. En Medellín, Cali y Caracas, donde ya tiene una franquicia, se abrirán tiendas en el primer trimestre del próximo año y la expansión del almacén se hará acorde a la evaluación de las ventas y posicionamiento de la marca en el transcurso de 2006.

La meta a corto plazo es posicionar una marca alternativa con diferentes opciones de zapatos y accesorios de moda. A mediano plazo, ser un referente de moda para los jóvenes y a largo plazo, lograr que las ventas promedio mensuales de este nicho se incrementen en un 35%, pasen de \$1.000 millones a \$1.350 millones en un año. La idea es lograr la consolidación de la marca en este nicho desprotegido por Bosi, para así acaparar todos los segmentos y tener "trascendencia" en los consumidores, no simplemente en una etapa

determinada sino para toda la vida, como ha sucedido con los niños entre 5 a 10 años con Bosi Bambino y de 25 a 35 años en donde tienen el 40% del mercado, según Mancera, debido a que la gente de esa edad ha crecido con la marca.

La estrategia de la empresa colombiana para lograr estos resultados es la creación de un almacén con productos más vanguardistas, agresivos, de moda, a precios accesibles que van entre \$100.000 a \$200.000 y dirigidos especialmente a jóvenes entre 15 a 25 años. La idea es crear más que una marca comercial, una emocional que le llegue al cliente no solo con productos sino con un nuevo estilo de vida, razón por la que el slogan es 'Addicted to Life!', adicto a la vida, el cual va acompañado del desarrollo de campañas sociales para la protección del sida.

Adicionalmente, Bosi destinó más de \$150 millones a publicidad para el desarrollo de la marca. Se harán campañas publicitarias en las principales emisoras juveniles y se desarrollarán estrategias de e-marketing en la Web para que los compradores no reconozcan en Addict by Bosi una marca netamente comercial, sino que se sientan identificados con ella. Los almacenes serán construidos con arquitectura, diseño y materiales totalmente diferentes a los de Bosi, muy al estilo de tiendas de marcas valiosas como Armani, sin vitrinas pero con grandes ventanales, espacios abiertos, en el centro una sala con sillones muy modernos en donde los jóvenes podrán escuchar música y con los colores gris y verde ácido ambientando toda la decoración.

La táctica principal para dar a conocer el producto es abrir tiendas en las principales ciudades del país, y al mismo tiempo instalar en los almacenes Bosi una esquina especial con logos para diferenciar el producto Addict del resto y para que la gente empiece a familiarizarse con la nueva marca.

Vélez. Empresa colombiana dedicada desde 1980 a la producción de artículos de moda para hombres y mujeres contemporáneos y exigentes. Su filosofía es ofrecer un producto de la mejor calidad a la última moda, innovación en diseño y originalidad. Hay más de 90 almacenes en los mejores centros comerciales de Colombia, Costa Rica y Panamá. Vélez exporta sus productos a varios países, entre ellos: España, Bélgica, Alemania, EEUU, Chile, Costa Rica, México, Venezuela y Panamá. Vélez ofrece un servicio postventa que además de cumplir con los tres meses que exige el gobierno de garantía, los supera extendiendo este plazo a seis meses en sus productos elaborados en cuero y tres meses para materiales alternativos. En este servicio postventa se evalúan las causas que ocasionan el daño del producto: inadecuada elaboración del producto, deficiencia no identificada en los materiales, uso o cuidado inadecuado por parte del cliente a los materiales, daños ocasionados por mascotas, mantenimiento del producto en talleres no autorizados por la compañía.

- **Otras empresas fabricantes nacionales**

Calzado La Maravilla. Con sede en la ciudad de Cali, se especializa en la fabricación y comercialización de calzado para jóvenes, sus marcas mas representativas son: JAZZ, calzado y colegial y REINDEER calzado deportivo. Su participación de las ventas totales del sector fue del 11.8%; en el 2003 vendió US\$ 15.048.596. Genero una utilidad final de 253.061 dólares.

Stanton & Cia. También conocido como GRUPO CAUCHOSOL, goza de un excelente posicionamiento gracias a sus marcas Brahma (botines) Aeroflex (calzado deportivo) y Pandilla (Sandalias). Su fábrica esta ubicada en Sibate (ciudad aledaña a Bogota), cuenta con 200 puntos de venta a nivel nacional entre concesiones en tiendas especializadas en calzado: Calzado Spring, Al Pie, Calzado Ensueño y venta directa.

SYX Footware. Fabricante de calzado deportivo en caucho y textil, calzado de caucho vulcanizados en autoclave como también botas de caucho y botas de P.V.C. Todos sus productos son comercializados bajo la misma marca SYX FOOTWARE. Su sede se encuentra ubicada en la ciudad de Bogota. No maneja puntos de ventas propios, sus principales canales de distribución son mayoristas y tiendas de calzado. La mayoría de sus ventas son realizadas en un alto porcentaje en Bogota (48%) seguido de Medellín (13%) y Cali (4%). Entre sus principales clientes se encuentran: Spring Step (cadena nacional de tiendas especializada en calzado), cueros Vélez (cadena nacional de tiendas especializada en calzado y artículos de marroquinería), almacenes Éxito (grandes superficies), Calzatodo S.A. (Distribuidor mayorista), Cacharrera Mundial (Almacén de cadena), Kotizas Ltda. (Distribuidores), Modatex (Distribuidores), Distribuidora la Piel Roja (Cadena nacional de tiendas especializadas en calzado), Almacenes Ensueño (cadena nacional de tiendas especializadas en calzado), Almacenes Only (tiendas de cadena) y Carrefour (Grandes Superficies).

CI Modapiel. Fabricante de calzado de suela de gaúcho, plástico, cuero natural, artificial o regenerado y parte de superior de cuero natural; sus marcas lideres son **GERMANS** calzado industrial y **QUIZ** calzado colegial, con sede en Barranquilla, un alto porcentaje de su producción (90%) esta destinado al mercado externo principalmente a Estados Unidos, sus ventas son realizadas a través de asesores comerciales de la empresa.

Las anteriores 4 empresas representan aproximadamente el 35.81% del total de las ventas nacionales.

- **Producción extranjera.** Principales empresas de origen/capital extranjero instaladas en Colombia.

Compañía Manufacturera Manisol. Perteneciente al grupo BATA (Italiano), se especializa en calzado industrial, deportivo e infantil, con sede en la ciudad de Manizales, sus marcas lideres son: Bubble Gommers (Calzado infantil) y

Manisol (Calzado industrial). Importa en gran proporción de las fábricas del grupo ubicadas en Brasil.

Calzados Azaleia. Fundado en Brasil en el año 1958, es considerado como el quinto mayor fabricante de calzados en el mundo. Inicio sus operaciones en Colombia en el año 1999 y comercializa en el país las marcas OLYMPIKUS, DIJEAN Y ASICS. Su cadena de distribución esta conformadas por tiendas propias, franquicias y tiendas de retail.

Las ventas de estas dos empresas representan el 22.15% del total del sector.

- **Calzado deportivo.** Principales marcas comercializadoras: ADIDAS, NIKE y REEBOK.

Adidas. Marca distribuida por ADIDAS COLOMBIA, cadena especializada en productos deportivos, cuya sede administrativa se encuentra ubicada en la ciudad de Cali, su principal canal de distribución son puntos de venta directa ubicados en los principales centros comerciales del país: Bogota: C.C Andino y C.C Unicentro; Cali: C.C Chipichape; Medellín: C.C El Tesoro. Así mismo distribuyen sus productos a través de cadenas de almacenes especializados como Spring Step y la Piel Roja a través de grandes superficies como Carrefour y Almacenes Éxito.

Niké. Marca comercializada por NIKE COLOMBIA, con sede administrativa en la ciudad de Bogota, sus ventas son distribuidas a través de 14 tiendas **Niké Shop**, presentes en los principales centros comerciales y zonas de ocio aledañas al país. Al igual que Adidas sus productos se distribuyen en almacenes de cadena especializados y grandes superficies.

Reebok. Marca comercializada por TECHSPORT COLOMBIA LTDA, cuenta con puntos de venta directa en las ciudades de Bogota, Medellín, Bucaramanga y Santa Marta. El esquema de distribución es muy similar al de Niké y Adidas (cadenas especializadas de calzado y grandes superficies).

- **Calzado formal.** El calzado formal es importado generalmente por boutiques exclusivas, ubicadas en su mayoría en Bogota y Medellín. El distribuidor mas representativo de este segmento es **ENSENADA S.A.**, quien distribuye marcas como: Freeport, Lacaste, Ninewest, Tommy Hilfiger, Kenneth Cole, entre otras.

3.2.4 Barreras de entrada. En general las empresas de calzado presentan barreras de entrada con niveles muy bajos. Es muy común encontrar empresas que nacen tan sólo de la experiencia de sus propietarios en determinados oficios; el capital no cumple una gran importancia a la hora de crear una pyme, aún cuando será un importante factor de crecimiento. Gracias a esta situación muchos individuos pueden experimentar el reto de hacer empresa, los factores que incentivan al nuevo empresario son la autorrealización y la esperanza de obtener unos mayores ingresos, por esto las entidades de pequeña dimensión

son las puertas al desarrollo individual de muchas personas, que sólo necesitan un pequeño empujón. En resumen no existen barreras de entrada para el empresario del sector del calzado.

3.2.5 Productos sustitutos. Los productos sustitutos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente.

Los productos sustitutos que se encuentran para el sector del calzado de cuero son los zapatos en material sintético, ya que el proceso de producción es similar, con variación en los estilos y/o modelos que se puedan realizar.

Esto representa en parte una amenaza para el mercado del calzado en cuero, ya que son acabados y modelos muy similares, que por su mismo proceso de fabricación y las materias primas utilizadas resultan estar muy por debajo del costo de los zapatos fabricados en cuero, por lo cual seducen al cliente con sus bajos precios.

3.2.6 Análisis de clientes. En Colombia se pueden definir tres segmentos de consumo:

- **Popular.** Los consumidores de este rango tienen una mayor inclinación por el factor precio que por cualquier otra característica del calzado. La mayor parte de la demanda colombiana está concentrada en este nivel.
- **Medio.** Para los consumidores de este rango el precio sigue siendo determinante para la decisión de compra, sin embargo el diseño y el confort también juegan un papel definitivo. Los consumidores tienen un limitado reconocimiento de las marcas. Los gastos de promoción y publicidad influyen de manera considerable.
- **Alta.** Para los consumidores de este rango, la calidad en materiales y terminados es su mayor preocupación. El precio no influye fuertemente en su decisión de compra, el diseño y el confort son su mayor interés. El consumidor es bastante fiel a la marca y tiene una buena percepción del calzado importado.

3.2.7 Evaluación del desempeño externo. Se analizan los aspectos externos más relevantes que afectan el mercadeo de la empresa.

Tabla 3. Evaluación del desempeño externo

ASPECTO	S I	N O	CALIFI CACION	JUSTIFICACION	RECOMENDACIÓN
Fortaleza de la competencia	X		3	Principales competidores a nivel nacional bien posicionados con una amplia trayectoria con productos de calidad.	Establecer un plan de búsqueda de preferencia para obtener un mayor reconocimiento y éxito en el mercado.
Debilidades de la competencia	X		5	Debido a la existencia de muchas tiendas de calzado, el factor precio es relevante para el cliente final.	Incluir planes de acción donde se haga énfasis en la calidad del producto vs. precio.
Competidores potenciales	X		2	Existe una gran cantidad de tiendas que manejan masivo y con productos sustitutos que manejan resultados semejantes a los de un calzado de calidad.	Desarrollo de acciones estratégicas resaltando la calidad del producto, trayectoria y prestigio de la empresa.
Clientes	X		5	Se mantienen buenas relaciones pero es necesario incrementar el número de clientes en las diferentes temporadas del año.	Elaborar estrategias de captación y fidelización.
Clima organizacional externo	X		4	Contacto permanente con clientes y proveedores. Ambiente propicio de trabajo.	Establecer nuevas relaciones comerciales a través de la participación de la empresa en ferias y eventos nacionales.
Calificación promedio			3.8		

De acuerdo a la anterior tabla se puede observar una calificación promedio de 3.8, lo cual indica que en el sector del calzado existen muchos competidores, algunos con estrategias agresivas para abarcar nuevos mercados, otros deben competir resaltando la calidad ante el precio, pues para sobrevivir en este sector tan competido es clave realizar una adecuada combinación de las variables del marketing.

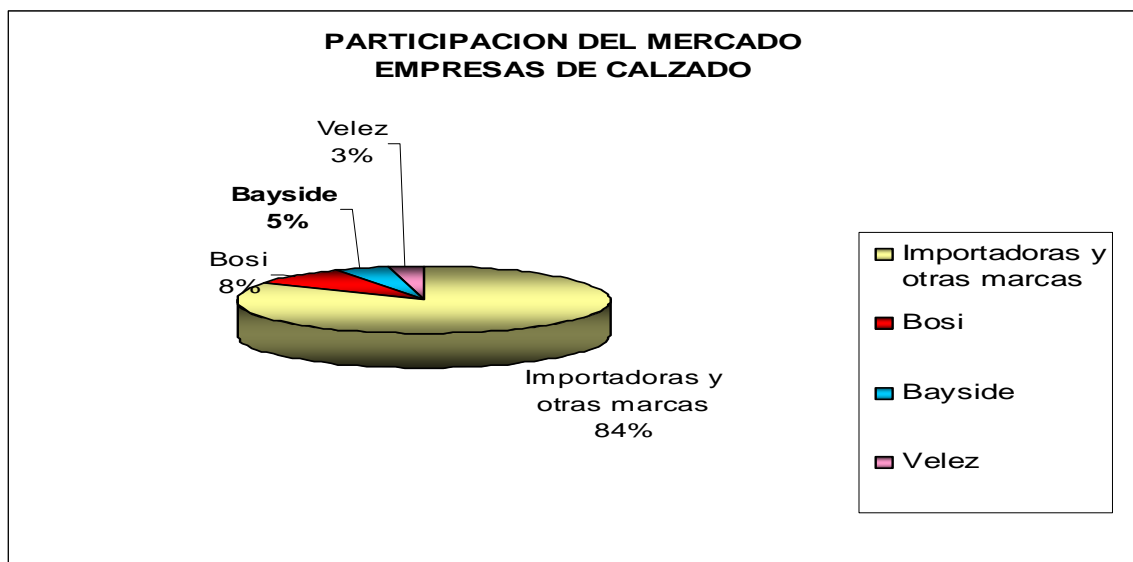
3.3 ANALISIS PARTICIPACION DE MERCADO.

Tabla 4. Participación de mercado

Marcas	Nº pares	Precio publico	Ventas anuales	(%) Participación del mercado
Importadoras y otras marcas	400.000	\$ 285.000	\$ 114.000	84%
Bosi	60.000	\$ 190.000	\$ 11.400	8%
Bayside	42.000	\$ 160.000	\$ 6.720	5%
Vélez	23.000	\$ 175.000	\$ 4.025	3%
Total Ventas	525.000		\$ 136.145	100%

Nota: Las cifras de la tabla están estimadas en millones de pesos.

Figura 2. Participación de mercado de empresas de calzado



En la anterior grafica se observa que las importadoras junto con otras marcas de calzado son las que mayor participación tienen en el mercado del sector del calzado. La marca con menos participación en el mercado es Vélez, con un 3%, seguida por la marca Bayside, la cual esta representada con un 5% de participación y por delante de esta se encuentra su competidor mas fuerte que es Bosi, obteniendo como resultado un 8%.

3.4 ANALISIS DOFA DE LA EMPRESA

La matriz DOFA de las 4ps y las 4cs permite a la empresa encontrar las estrategias adecuadas para solucionar los problemas más relevantes. En la tabla No 5 y la tabla No 6 se identifican las principales variables de mercadeo enmarcadas por fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

Tabla 5. Análisis DOFA 4ps.

LAS 4 PS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Producto Plaza Precio Promoción	<ul style="list-style-type: none"> • Alto nivel de especialización. • Es una empresa certificada maneja un sistema de gestión. • Toma de decisiones por grupos de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de materias primas importadas. • Falta de puntos directos de venta • Falta de personal en el área comercial. • Volumen de ventas bajo por temporadas del año.
	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Contrabando • Bajos aranceles a los productos importados de esta clase. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseños exclusivos • Alto posicionamiento de marca

De acuerdo a la anterior tabla es importante resaltar que la empresa ha tenido una amplia trayectoria en el sector lo cual le ha brindado un reconocimiento para lograr abarcar con éxito el mercado nacional pues el calzado es un zapato de calidad, falta proyectar la marca Bayside pues la no existencia de puntos directos tiende a la confusión del producto ya que en este punto se debe analizar el papel de cada uno de los distribuidores. También es importante el papel que juegan los diversos eventos nacionales e internacionales pues se observan las tendencias del sector.

Tabla 6. Análisis DOFA 4cs.

LAS 4 CS	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Compañía Clientes Competencia Clima	<ul style="list-style-type: none"> • Compromiso e identidad del personal con la organización. • La empresa cuenta con la infraestructura adecuada para la elaboración de calzado. 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación a corto plazo.

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Precios bajos de productos sustitutos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Diversificación de productos

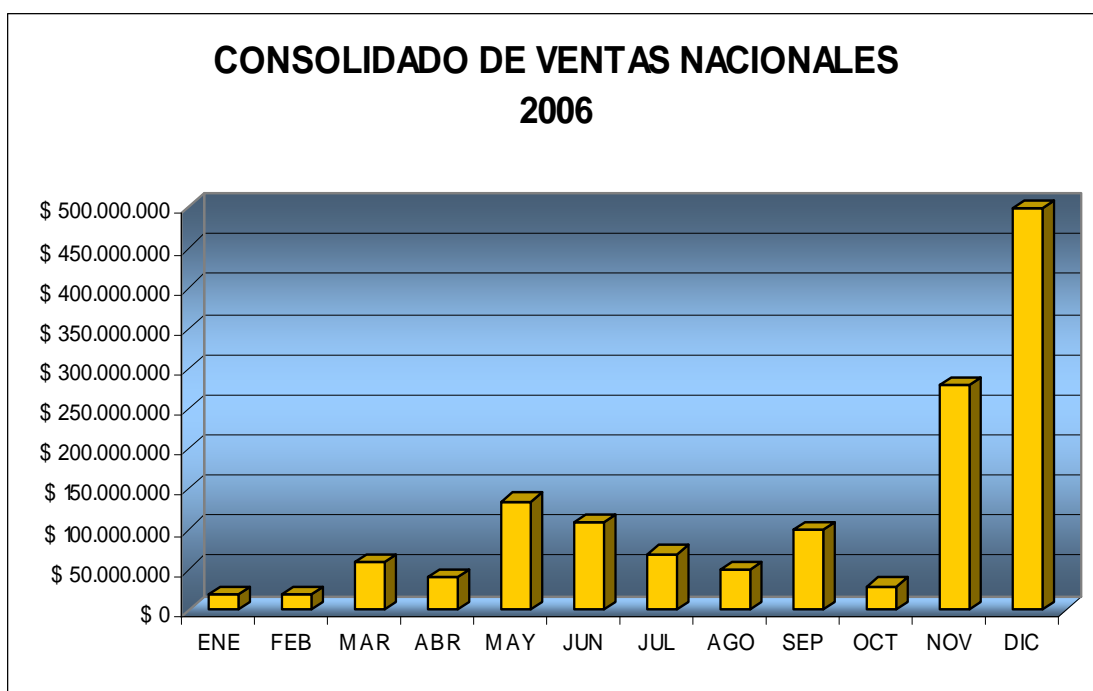
De acuerdo a la anterior tabla donde se analizan las 4cs de la empresa se puede concluir que existe un alto compromiso de cada uno de los empleados de la empresa Giorgio Sport, que continuamente se observa la competencia y los diseños de moda nacionales e internacionales. Giorgio Sport debe agilizar sus procesos diarios en la elaboración del calzado pues la competencia es fuerte y los clientes exigen rapidez en sus pedidos para cada una de las temporadas.

4. FASE IV – DIAGNOSTICO

4.1 EL PROBLEMA

4.1.1 Planteamiento del problema. La empresa Giorgio Sport S.A. desde su creación en 1988 se ha caracterizado por la continua innovación en su producto para lograr diseñar un calzado acorde a las tendencias del mercado, el comportamiento mensual de las ventas sobre todo los primeros cuatro meses del año no supera los \$ 60.000.000.00 mientras que en los últimos meses del año alcanza los \$ 500.000.000.00, para cambiar este panorama actual se deben fijar objetivos y estrategias para realizar determinadas acciones que conlleven al aumento del nivel de ventas.

Figura 3. Consolidado de ventas de Giorgio Sport S.A. año 2006



Fuente: BASTIDAS Soledad. Consolidado anual de ventas Giorgio Sport S.A. Santiago de Cali, 2007. (Documento Excel).

De acuerdo a lo mencionado anteriormente el problema a resolver se formula mediante la siguiente pregunta.

4.1.2 Formulación. ¿Como Giorgio Sport S.A. puede incrementar sus ventas en los meses de poca demanda?

4.1.3 Justificación (Consecuencias actuales y futuras). Este panorama que se visualiza en la empresa no le permite obtener una mayor participación de mercado ya que las ventas son claves para medir la rentabilidad. De continuar esta sintomatología, la empresa podría perder competitividad porque

a pesar de que el volumen de ventas es mayor en algunas temporadas del año, es necesario que el flujo de las mismas refleje cierta rentabilidad en las épocas en las que el movimiento es muy poco, con el fin de mantener los costos y las ganancias.

El plan de mercadeo estratégico, le permitirá a la empresa incrementar la cantidad de referencias vendidas en las temporadas del año que presentan un índice de demanda muy bajo.

4.2 OBJETIVOS Y META

4.2.1 Objetivo general. Desarrollar un plan de Mercadeo Estratégico para la empresa GIORGIO SPORT S.A. que le permita mejorar su promedio anual de ventas incrementando estas en los meses de poca demanda.

4.2.2 Objetivos específicos

- Recolectar la información pertinente al sector en cuanto a producto, distribución, competencia y macro ambiente.
- Realizar un análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas, Amenazas) de la empresa para tener bases para la construcción de estrategias.
- Definir las estrategias de mercadeo tanto corporativas como operativas.
- Establecer los indicadores de gestión para evaluar el cumplimiento de los objetivos comerciales.

4.2.3 Alcance – Cobertura geográfica – Población beneficiada. Se desarrollara de acuerdo al cubrimiento nacional manejado por la empresa, el cual lo constituye las comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos en las siguientes zonas:

Zona Norte: Barranquilla, Santamarta, Cartagena, Sincelejo, Montería, Rioacha.

Zona Sur: Cali, Popayán, Buenaventura, Eje cafetero

Zona Centro: Bogota, Ibagué, Neiva, Villavicencio

Zona Oriente: Bucaramanga, Cúcuta, Pamplona, Tunja

El plan de Mercadeo beneficia directamente a los clientes reales y potenciales del sector del calzado pertenecientes a los estratos 4, 5 y 6 a nivel nacional, ya que las ventas de la empresa se realizan en diversas zonas del país. Por esto el cliente podrá satisfacer su necesidad de calzar un zapato cómodo de buena calidad y con diseños innovadores.

4.2.4 Meta. Con este proyecto se pretende buscar un incremento de ventas no inferior al 20% en un periodo de un año, que la empresa considera viable para el nuevo producto propuesto.

4.3 FACTORES CLAVES DE ÉXITO Y VENTAJA COMPETITIVA

En la siguiente tabla se representa cada uno de los recursos tangibles e intangibles, tanto de la empresa como de los competidores más cercanos asignando calificativos de 1 – 5, siendo 5 el de mayor importancia y 1 el de menor importancia. Para saber cuales son los factores claves de éxito escogemos los elementos de la industria que tengan una calificación de 5, ya que estos son los que han contribuido al éxito de la competencia. Igualmente para establecer la ventaja competitiva, se escogen los elementos que tengan una calificación de 5 de la empresa.

Tabla 7. Factores claves de éxito y ventaja competitiva

RECURSOS CALIFICATIVOS DE 1 – 5			
TANGIBLES	GIORGIO SPORT	BOSI	VELEZ
DISEÑO	5	4	4
TECNOLOGIA	4	4	4
MATERIA PRIMA	5	5	5
DISTRIBUCION. PUNTOS DIRECTOS	3	5	5
LINEAS DE PRODUCTOS	4	4	4
INTANGIBLES	GIORGIO SPORT	BOSI	VELEZ
MARCA	3	5	5
RECURSO HUMANO	4	4	4
POSICIONAMIENTO	4	4	4

4.3.1 Factores claves de éxito. Los factores claves de éxito son los que le permiten a las empresas del sector del calzado alcanzar los objetivos que se han trazado. Al analizar la tabla No 7 Se encontró que los factores claves de éxito para la industria de calzado son la marca, distribución de puntos directos y la calidad del producto representada en el activo tangible materia prima, siendo este uno de los puntos fuertes de la compañía al igual que la competencia.

4.3.2 Ventaja competitiva. De acuerdo a la información de la tabla No 7, la ventaja competitiva de Giorgio Sport S.A. esta representada por los activos tangibles que son, la materia prima y el diseño, pues este ultimo activo representa un papel crucial en el momento de la decisión de compra del cliente.

5. FASE V – FORMULACION DE ESTRATEGIAS

La formulación de estrategias implica la identificación de fortalezas y debilidades internas de la organización y la determinación de las amenazas y oportunidades externas, teniendo en cuenta nuevas oportunidades de mercados y conociendo las variables que determinan su fuerza competitiva.

Analizando lo anterior se puede establecer una estrategia global o específica que le permite a la empresa desarrollar estrategias operativas que determinen el rumbo de cada uno de los elementos del Marketing Mix.

5.1 BASES DE FORMULACION

La definición de estrategias para cumplir con los objetivos propuestos se desarrolla en los siguientes pasos que se detallaron anteriormente y se resumen a continuación:

- Planteamiento del problema y planteamiento del objetivo.
- Realizar conclusión DOFA para la empresa.
- Establecer ventaja competitiva teniendo en cuenta activos tangibles e intangibles que logre que la empresa se diferencie.
- Establecer factores claves de éxito teniendo en cuenta activos tangibles e intangibles de la industria.
- Análisis de viabilidad de alternativas.
- Selección de mercado objetivo.
- Segmentación.
- Planteamiento de estrategias globales y operativas (producto, precio, plaza y promoción).

5.1.1 Formulación del problema. ¿Como Giorgio Sport S.A. puede incrementar sus ventas en los meses de poca demanda?

5.1.2 Objetivo General. Desarrollar un plan de Mercadeo Estratégico para la empresa Giorgio Sport S.A. que le permita mejorar su promedio anual de ventas.

5.1.3 Alcance. El presente estudio se realiza para la empresa Giorgio Sport S.A. de acuerdo a su cubrimiento nacional.

5.1.4 Conclusión DOFA para la empresa. Se realiza un DOFA para la empresa Giorgio Sport S.A. donde se indica la principal amenaza, fortaleza, debilidad y oportunidad que se detecta; pues estas constituyen el factor más decisivo e influyente para tomar cualquier decisión estratégica.

En la tabla 8 se puede observar de manera resumida el principal DOFA de la empresa Giorgio Sport S.A.

Tabla 8. Análisis DOFA Giorgio Sport S.A.

	PRINCIPAL DOFA	JUSTIFICACION
D	Volumen de ventas bajo por temporadas del año.	El mercado tiene un comportamiento de compra de acuerdo a las temporadas comerciales del año, lo cual conlleva a que en ciertas épocas del año las ventas sean muy buenas y en otras la rentabilidad se encuentre muy por debajo de la esperada.
O	Diversificación de productos.	El mercado cada día es más exigente y competido, por tal razón se busca ampliar la gama y portafolio de productos y así mismo ampliar el mercado para de esta forma lograr un incremento de ventas.
F	Empresa certificada y con alto nivel de especialización	Pues este nivel de especialización le ha brindado reconocimientos de calidad y abarcar nuevos mercados con éxito.
A	Precios bajos de productos sustitutos.	Los productos elaborados en material sintético representan la principal amenaza pues son semejantes al calzado elaborado en cuero y esto tiende a confundir a los clientes.

5.1.5 Ventaja competitiva. La ventaja competitiva de Giorgio Sport S.A. es el Diseño de sus productos basado en modelos internacionales, iniciando una tendencia a imitar por sus competidores.

5.1.6 Factores claves de éxito. Los factores claves de éxito de la industria de calzado son la marca, distribución de puntos directos de venta y la materia prima utilizada para la elaboración del calzado.

5.2 PLANTEAMIENTO DE NUEVAS OPORTUNIDADES.

Se analizan las alternativas, viabilidad y segmentación de mercado en el que se desarrolla para de esta forma realizar un adecuado planteamiento de oportunidades y escoger la alternativa más conveniente para la empresa.

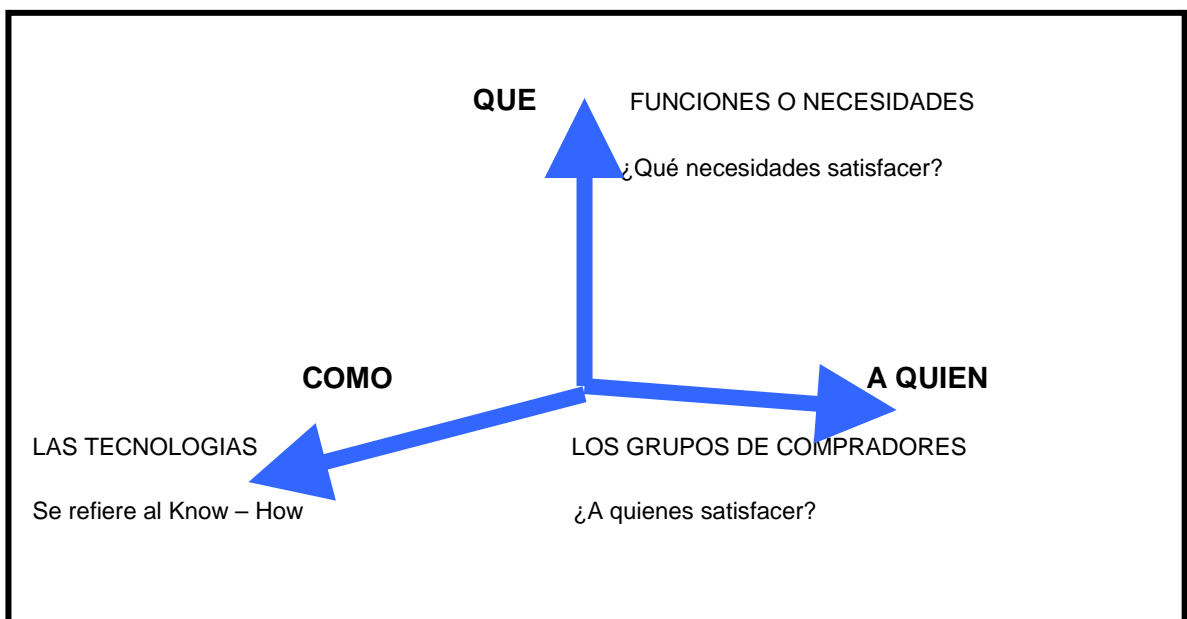
5.2.1 Alternativas. Las alternativas buscan definir el mercado de referencia mas apropiado para alcanzar los objetivos de la empresa.

Intervienen tres dimensiones en la división de mercado de referencia en macro segmentos:

- Combinación de necesidades a satisfacer (QUE).
- Grupo de compradores potenciales (QUIEN).
- Tecnologías existentes o por desarrollar susceptibles de producir estas funciones (COMO).

En la figura 4 se observa gráficamente las tres dimensiones que identifican las referencias de macro segmentación.

Figura 4. Dimensiones del mercado de referencia



Fuente: LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 3 ed. España: Mc Graw Hill, 1995. p. 260.

ALTERNATIVAS

Alternativa 1

- Que. Calzado
- Quien. Hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 4, 5 Y 6, entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional.
- Como. Calzado elaborado con una exclusiva selección de materias primas y con La tecnología necesaria para su elaboración.

Alternativa 2

- Que. Calzado

- Quien. Hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 3, 4, 5 y 6, entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional.
- Como. Nueva marca de calzado fabricado con materias primas menos costosas para promocionar y comercializar masivamente en épocas de poca venta.

La combinación de las anteriores dos alternativas básicas permite llegar a ocho alternativas de mercado.

EVALUACION DE ALTERNATIVAS DE MERCADO OBJETIVO

Alternativa 1.1.1

- Que. Calzado
- Quien. Hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 4, 5 y 6, entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional.
- Como. Calzado elaborado con una exclusiva selección de materias primas y con La tecnología necesaria para su elaboración.

Alternativa 1.2.1

- Que. Calzado
- Quien. Hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 3, 4, 5 y 6, entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional.
- Como. Calzado elaborado con una exclusiva selección de materias primas y con La tecnología necesaria para su elaboración.

Alternativa 1.1.2

- Que. Calzado
- Quien. Hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 4, 5 y 6, entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional.
- Como. Nueva marca de calzado fabricado con materias primas menos costosas para promocionar y comercializar masivamente en épocas de poca venta.

Alternativa 2.1.1

- Que. Calzado
- Quien. Hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 4, 5 y 6, entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional.

- Como. Calzado elaborado con una exclusiva selección de materias primas y con la tecnología necesaria para su elaboración.

Alternativa 2.2.2

- Que. Calzado
- Quien. Hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 3, 4, 5 y 6, entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional.
- Como. Nueva marca de calzado fabricado con materias primas menos costosas para promocionar y comercializar masivamente en épocas de poca venta.

Alternativa 2.1.2

- Que. Calzado
- Quien. Hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 4, 5 y 6, entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional.
- Como. Nueva marca de calzado fabricado con materias primas menos costosas para promocionar y comercializar masivamente en épocas de poca venta.

Alternativa 2.2.1

- Que. Calzado
- Quien. Hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 3, 4, 5 y 6, entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional.
- Como. Calzado elaborado con una exclusiva selección de materias primas y con La tecnología necesaria para su elaboración.

Alternativa 1.2.2

- Que. Calzado
- Quien. Hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 3, 4, 5 y 6, entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional.
- Como. Nueva marca de calzado fabricado con materias primas menos costosas para promocionar y comercializar masivamente en épocas de poca venta.

Viabilidad. Las alternativas con mayor viabilidad según las estrategias a implementar son las siguientes:

Alternativa 1.1.1

- Que. Calzado
- Quien. Hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 4, 5 y 6 entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional.
- Como. Calzado elaborado con una exclusiva selección de materias primas y con La tecnología necesaria para su elaboración.

Alternativa 1.2.1

- Que. Calzado
- Quien. Hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 3, 4, 5 y 6, entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional.
- Como. Calzado elaborado con una exclusiva selección de materias primas y con La tecnología necesaria para su elaboración.

Alternativa 1.1.2

- Que. Calzado
- Quien. Hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 4, 5 y 6, entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional.
- Como. Nueva marca de calzado fabricado con materias primas menos costosas para promocionar y comercializar masivamente en épocas de poca venta.

Alternativa 2.2.2

- Que. Calzado
- Quien. Hombres y mujeres que pertenecen al segmento del mercado de estratos 3, 4, 5 y 6, entre los 25 y 50 años de edad. Comercializadoras y almacenes de calzado distribuidos a nivel nacional.
- Como. Nueva marca de calzado fabricado con materias primas menos costosas para promocionar y comercializar masivamente en épocas de poca venta.

A la tabla de selección de alternativas se le dio una calificación de 1 a 5, siendo 5 con mucha competencia, 3 medio solo y 1 solo en el mercado.

Nota: la alternativa 1 no se puede eliminar porque seria acabar con el negocio o cerrarlo.

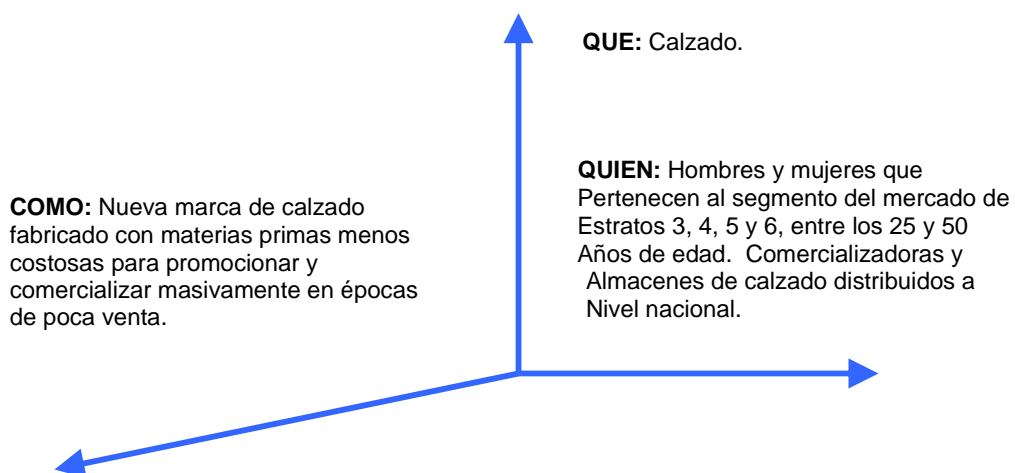
Tabla 9. Selección de alternativas

ELEMENTOS	1.1.1	1.2.1	1.1.2	2.2.2
Cantidad de clientes esperados	3	4	3	4
Cantidad de ventas esperadas	3	4	4	5
Competencia	5	5	5	5
Ventaja competitiva	3	4	4	5
Recurso humano necesario	4	4	4	5
TOTAL	18	21	20	24

Conclusión. De acuerdo a las alternativas planteadas y al objetivo del proyecto que es incrementar las ventas de la empresa, se selecciona la alternativa que representa una mayor viabilidad para el cumplimiento del objetivo, en este caso la alternativa 2.2.2.

5.2.2 Selección y definición del mercado objetivo resultante. La empresa actualmente trabaja la alternativa 1. Pero de acuerdo a los resultados arrojados por la anterior tabla se selecciona la opción 2.2.2 que es incursionar en un nuevo segmento como lo es el estrato 3 con el lanzamiento de una nueva marca masiva para comercializar fuertemente durante los meses de poca demanda de la marca tradicional.

Figura 5. Selección mercado objetivo.



5.2.3 Micro segmentación del mercado. Las formas más comunes de determinar la micro segmentación del mercado son:

- **Geográfica.** Diferentes zonas divididas geográficamente de la siguiente manera:

Zona Norte: Barranquilla, Santamarta, Cartagena, Sincelejo, Montería, Rioacha

Zona Sur: Cali, Popayán, Buenaventura, Eje cafetero

Zona Centro: Bogota, Ibagué, Neiva, Villavicencio

Zona Oriente: Bucaramanga, Cúcuta, Pamplona, Tunja

- **Demográfica.** Hombres y mujeres de los estratos socioeconómicos medio, medio alto y alto entre 25 y 50 años de edad que desean calzar zapatos de alta calidad ajustados a las tendencias de la moda actual.

- **Psicografica.** Es un producto diseñado para todos los hombres y mujeres que desean calzar un producto de calidad. La mayoría de los consumidores de calzado corresponden al segmento popular.

- **Conductual.** Se definen tres segmentos de consumo el popular, medio y alto. En el segmento popular el precio cumple un papel decisivo para la compra. En el segmento medio el precio sigue siendo determinante pero el diseño y el confort también juegan un papel definitivo. Y para el segmento alto el precio no influye en la decisión de compra lo mas importante para este segmento es el diseño, confort y la calidad del zapato.

5.2.4 Dimensión del Mercado Objetivo. Aproximadamente se consume 1.000.000 de pares de este tipo de producto de los cuales el 40% son productos importados por las comercializadores de marcas internacionales y el otro 60% corresponden a fabricas nacionales.

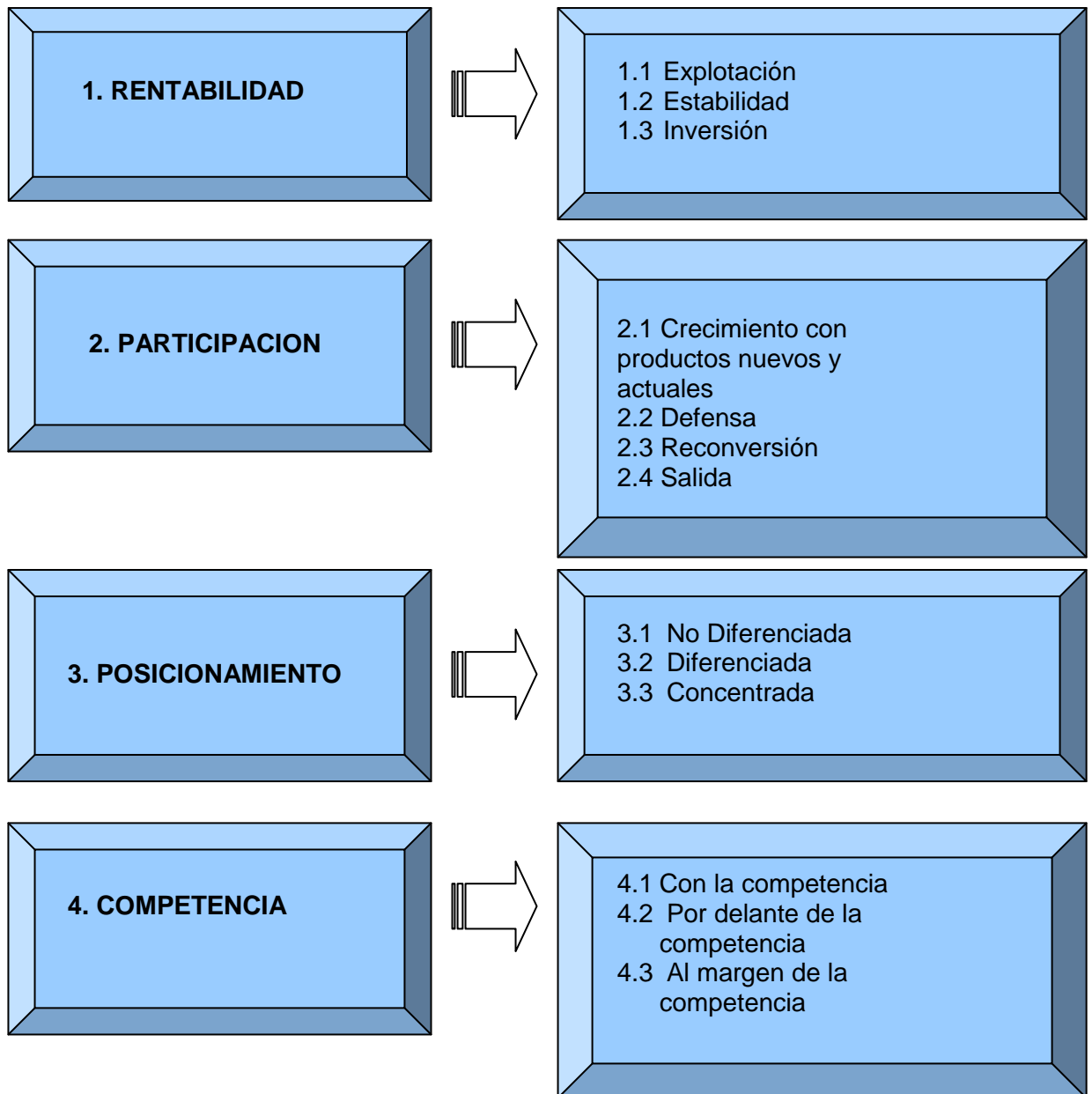
5.3 OPCIONES ESTRATEGICAS.

Son todas las acciones y metas a realizar basadas en el estudio realizado, con el fin de volverlas estrategias útiles para el éxito de la empresa.

5.3.1 Esquematización de las opciones estratégicas corporativas. Es la vía que debe seguir la empresa para lograr cumplir los objetivos de mercado y de negocio desarrollando una serie de estrategias corporativas concretas como las de rentabilidad, participación de mercado, posicionamiento y competencia.

En la figura 6 de vertientes y opciones estratégicas básicas se plantean las posibles alternativas que la empresa tiene para el logro de sus objetivos.

Figura 6. Vertientes y opciones estratégicas básicas



Fuente: WALKER, Boyd Mullins. Marketing Estratégico. 4 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 2005. p. 332

- **Selección y justificación.** Las estrategias mas convenientes para lograr un incremento en las ventas de la empresa es la estrategia de rentabilidad enfocada en la inversión, para lograr implementar estrategias exitosas es determinante contar con una marca de calzado popular; y la estrategia de participación de mercado debe estar enfocada en el crecimiento, esta estrategia se debe aplicar en las líneas tradicionales y en las nuevas líneas del calzado, pues este es un mercado fuertemente competido.

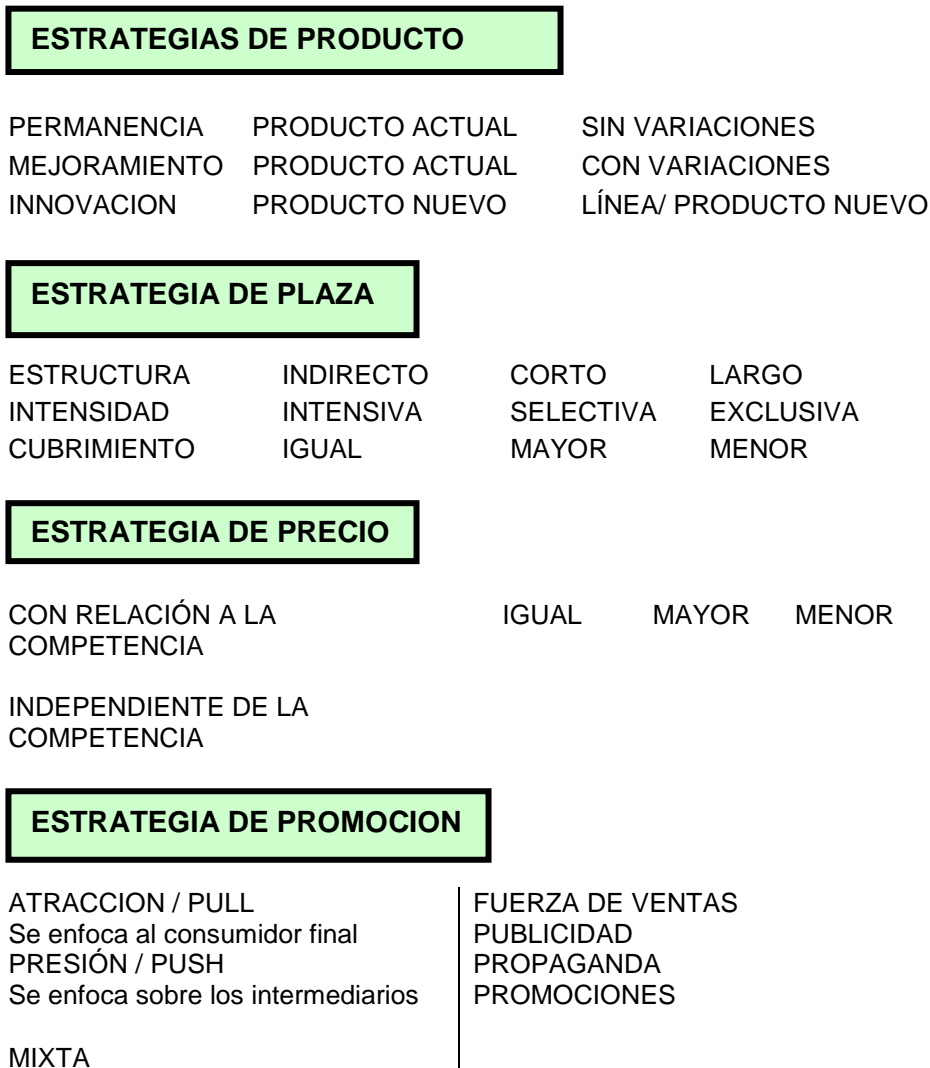
Tabla 10. Opciones estratégicas Giorgio Sport S.A.

VERTIENTE	OPCIONES	JUSTIFICACION	TACTICAS
RENTABILIDAD	INVERSION	De acuerdo a lo planteado inicialmente, la empresa requiere inversión de capital, con el fin de incrementar su nivel de ventas durante determinados periodos del año.	<ul style="list-style-type: none"> • Tener un mejor control sobre los costos actuales y el manejo de proveedores. • Estableciendo precios competitivos de las diferentes líneas de calzado.
PARTICIPACION	CRECIMIENTO CON PRODUCTOS NUEVOS Y ACTUALES	Giorgio Sport S.A., pretende incrementar sus ventas a través del portafolio de sus productos, tanto de los que maneja actualmente, así como un nuevo producto, sin que se vea afectado la imagen del uno con el otro.	<ul style="list-style-type: none"> • Se lanzara al mercado una nueva marca de calzado con un costo de producción mas bajo dirigida a un target más amplio. • Esta nueva marca será promocionada en las épocas del año en las cuales las ventas de la marca Bayside son mas bajas.

5.3.2 Esquematización de las opciones estratégicas operativas. Las estrategias operativas se desarrollan a través de las variables del marketing mix y después de contar con un adecuado planteamiento de la estrategia corporativa.

En la figura 7 se visualizan las variables del marketing mix, el cual contribuye a la formulación y realización de las estrategias operativas para la organización.

Figura 7. Vertientes Básicas Operativas



Fuente: WALKER, Boyd Mullins. Marketing Estratégico. 4 ed. Mexico: Mc Graw Hill, 2005. p. 350.

5.3.3 Selección, justificación y tácticas

- **Estrategias de producto**

Nueva línea

Justificación. La diversificación de nuevos productos es un punto estratégico para la empresa, por lo tanto se propone lanzar al mercado una nueva marca para comercializar y promocionar durante los meses donde la ventas tienden a la disminución. Esta línea se comercializara masivamente bajo una nueva marca para que la marca actual Bayside no pierda prestigio.

Táctica. Fabricar calzado con materias primas de menor costo, el diseño del calzado debe ser atractivo para el cliente.

- **Estrategias de plaza (Estructura)**

Distribución – Indirecto – Corto

Justificación. Es necesario este canal, ya que entre mas corto sea este, mas fácil es de controlar, además de que los costos de distribución no se incrementan demasiado y la cobertura geográfica frente a la competencia puede ser mayor.

Táctica. Vender el nuevo producto a las comercializadoras y almacenes de calzado que manejan clientes masivos.

- **Intensidad**

Distribución – Selectiva

Justificación. Se debe seguir manejando una distribución selectiva porque el productor recurre a una selección de intermediarios de acuerdo a unos criterios con el fin de reducir sus costos de distribución y obtener una mejor cooperación de sus distribuidores.

Táctica. Distribuir el producto a través de almacenes y comercializadoras debidamente seleccionados de acuerdo al segmento al cual esta dirigida la nueva marca. Como la marca es popular es necesario tener presente que la distribución se realizara a través de tantos puntos como sea posible pero teniendo un control sobre estos.

- **Cubrimiento**

El cubrimiento será mayor, ya que lo que se busca es incrementar las ventas y para lograr este objetivo se debe pensar en abarcar nuevas zonas geográficas a mediano plazo, penetrando nuevos mercados.

- **Estrategias de precio**

Con la competencia

Justificación. De acuerdo a lo planteado inicialmente, la estrategia recomendada es acordar un menor precio a la nueva marca pues se busca vender a un mayor número de consumidores durante las diferentes temporadas del año. Mientras tanto la actual marca de la empresa Bayside debe mantener el precio de acuerdo al comportamiento del mercado en las diferentes temporadas del año y de la competencia e igualmente se debe mantener un precio de venta ajustado a los costos de producción de la empresa.

Táctica. Llevar un control de los costos de producción, esto con el fin de ajustar adecuadamente el precio de venta, de forma inmediata y oportuna para el cumplimiento de la estrategia propuesta. Esta nueva marca siempre tendrá

un precio inferior a la competencia pues su elaboración se realiza con materias primas menos costosas que dan una apariencia de un zapato de calidad. Cabe aclarar que para la marca Bayside la variación del precio se realizara siempre y cuando la demanda global lo exija, es decir en temporadas del año donde la competencia también tienda a una disminución, sin que esto afecte la imagen de marca y el valor percibido por el cliente.

- **Estrategias de promoción**

Mixta – Pull – Push

Justificación. Se maneja esta estrategia, se enfocara sobre el cliente final y los intermediarios.

Táctica. Por medio de material impreso y virtual, dar a conocer de forma organizada y atractiva la nueva marca. Crear una pagina Web para la nueva marca y estar en constante actualización de la pagina Web actual, distribuir plegables informativos que lleguen directamente al consumidor final perteneciente al segmento al cual esta dirigido el producto, con el fin de que este conozca del calzado, sus diseños, su marca, e informar de los puntos de venta donde lo pueda encontrar. En este correo se puede insertar un bono de descuento para incentivar la venta del producto. Incentivar a los vendedores de cada uno de los almacenes donde se comercializa la marca para que ofrezcan el calzado. Esto se puede realizar mediante participación en concursos premiando los primeros lugares en ventas.

6. FASE VI – GESTION DEL PLAN

En esta fase se llevara a cabo la ejecución del plan de mercadeo estratégico, el cual estará supervisado en base al desarrollo de estrategias que conlleven a la eficiencia y rentabilidad de la organización.

6.1 PROCESO DE EJECUCION DE ESTRATEGIAS

Para el cumplimiento de las estrategias operativas y corporativas del plan, basadas en los objetivos propuestos, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

6.1.1 Implementación. Todo el personal de la empresa, tanto administrativo como comercial y operativo, deben estar comprometidos con la ejecución del proyecto para que el desarrollo y el resultado del proyecto sea exitoso.

6.1.2 Control. Para la correcta ejecución del plan de mercadeo estratégico, la gerencia de la empresa Giorgio Sport S.A. establecerá un cronograma de actividades especificando como y de que forma se llevaran a cabo cada una de las estrategias planteadas, buscando crear un compromiso con cada uno de los empleados de la empresa para hacerlos partícipes de este proyecto. Se organizaran reuniones mensuales para observar los el cumplimiento y resultado de cada una de las actividades planteadas.

6.1.3 Evaluación. Se establecen indicadores de gestión para evaluar la efectividad de las actividades realizadas. Entre los indicadores de gestión se encuentran:

- Comparar las ventas programadas con las logradas.

De acuerdo a las ventas proyectadas de la empresa al año se debe incrementar \$ 56 millones, los cuales se distribuirán en cuatro trimestres, siendo el trimestre 1 y 3 los de más promoción de la nueva marca, sin embargo la tendencia del sector registrará siempre unas mayores ventas en el trimestre 4. Las ventas programadas se distribuyen porcentualmente de la siguiente manera:

Tabla 11. Ventas programadas

TRIMESTRE 1	TRIMESTRE 2	TRIMESTRE 3	TRIMESTRE 4
Ene-Feb-Mar	Abr-May-Jun	Jul-Ago-Sep	Oct-Nov-Dic
20%	30%	15%	35%
\$ 11.2	\$ 16.8	\$ 8.4	\$ 19.6

Nota: Las cifras están estimadas en millones de pesos

- Realizar encuestas para evaluar el nivel de satisfacción del cliente final y de intermediarios con la nueva marca.

Cada 3 meses se debe realizar una reunión para evaluar la efectividad o resultados de todas las actividades que se hayan llevado a cabo de acuerdo al cronograma e índices de gestión planteados. Mensualmente se realizaran comités de ventas.

6.1.4 Costos / Presupuesto de las estrategias

Tabla 12. Presupuesto de las estrategias

CONCEPTO	COSTO
Concurso intermediarios	\$ 16.000.000 Año
Creación Pagina Web	\$ 3.000.000 Año
Material POP	\$ 30.000.000 Año
Total costo de implementación de estrategias	\$ 49.000.000

6.2 RESULTADOS FINANCIEROS

6.2.1 P&G Proyección de resultados

ESTADO DE RESULTADOS						
	2006	2007	2008	% PARTI.	% CRECIM. 2007-2006	% CRECIM. 2008-2007
Ingresos operacionales	\$ 2.900	\$3.132	\$ 3.758		8%	20%
Costo de ventas	\$ 1.730	\$1.870	\$ 2.243	59.7%		
Ganancia Bruta	\$ 1.170	\$1.262	\$ 1.515			
GASTOS DE OPERACION						
De Administración	\$ 245	\$ 265	\$ 317	8.5%		
De Ventas	\$ 305	\$ 329	\$ 394	10.5%		
De Implementación de estrategias			\$ 49			
Ganancia operacional Bruta	\$ 620	\$ 668	\$ 755			
Ingresos no operacionales	\$ 258	\$ 279	\$ 335			
Egresos no operacionales	\$ 405	\$ 437	\$ 524			
Ganancia antes de impuesto sobre renta	\$ 473	\$ 510	\$ 566			
Provisión para impuesto sobre la renta	\$ 50	\$ 50	\$ 50			
Ganancia Neta	\$ 423	\$ 460	\$ 516			

* Las anteriores cifras están estimadas en millones de pesos

Nota: Si la empresa cumple el plan de mercadeo estratégico lograra aumentar su ganancia neta en \$ 56 millones entre el año 2007 - 2008.

6.3 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES ESTRATEGICAS.

Tabla 13. Cronograma de actividades estratégicas

MESES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
ACTIVIDADES												
Producción de nueva marca	■	■	■									
Lanzamiento de marca y campaña publicitaria			■	■								
Implementación de nuevas estrategias	■	■	■	■	■	■	■	■				
Penetración de nuevos mercados				■	■	■	■	■	■	■	■	■
Control de resultados de ventas						■			■			■
Comité de ventas	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

7. CONCLUSIONES

- Las estrategias propuestas en el proyecto se plantearon de acuerdo a un análisis de la situación de actual de la empresa y el sector del calzado a nivel nacional.
- El sector del calzado es un sector altamente competido y competitivo, pues existen empresas con amplia trayectoria y altamente especializadas, por eso Giorgio Sport S.A., a pesar de que es una empresa reconocida en su medio y que fabrica productos de calidad debe enfocarse en aumentar su nivel de ventas por medio de la diversificación de productos.
- De acuerdo al estudio realizado y basándonos en los promedios mensuales de venta de la empresa Giorgio Sport S.A., se llego a la conclusión de que el sector de calzado presenta una demanda estacionaria, siendo el primer trimestre del año y el trimestre de Julio a Septiembre los que tienen un nivel de ventas bajo.
- Giorgio Sport S.A. desde sus inicios ha manejado la marca Bayside, la cual es reconocida en el mercado como una marca de alto prestigio y dirigida a estratos altos, manejando altos estándares de calidad y precio.
- Observando el bajo nivel de ventas en algunos meses del año, se llego a la conclusión de que existe una oportunidad de mercado, ampliando su target a los estratos socioeconómicos por medio de una nueva marca dirigida a sectores más populares.
- Analizando el sector del calzado se observa que esta industria esta definida por factores que influyen en el éxito de cada una de las empresas como lo son la marca, puntos directos de venta y la calidad de las materias primas con las que son fabricados los productos.
- Giorgio Sport S.A. se caracteriza porque el diseño de sus productos esta basado en modelos internacionales y atractivos para el cliente, lo cual representa una ventaja competitiva para la empresa.

8. RECOMENDACIONES

- Debe de haber una óptima comunicación desde el centro de mercadeo y ventas con los vendedores para manejar adecuadamente los inventarios, las entregas y el nivel de satisfacción del cliente.
- Se recomienda que la empresa Giorgio Sport S.A. mejore la atención a los clientes, prestándoles un mayor numero de servicios y canales de comunicación con la empresa.
- Es importante hacer un seguimiento a las acciones generadas por los indicadores y verificar que estas se cumplan, para que la atención al cliente ser cada día mejor.
- Es recomendable que se inicie la ejecución del plan de mercadeo estratégico, puesto que es de suma importancia conocer quienes son los clientes, cual es su mercado y que tan cerca o tan lejos se encuentra de la competencia, con el fin de incrementar las ventas actuales.
- La empresa debe continuar diseñando productos acorde a las tendencias de la moda de su target.
- La empresa debe tener control sobre cada una de las labores ejecutadas por las personas encargadas de los distintos departamentos, esto con el fin de que sean consecuentes cada uno de los procesos y obtener resultados eficientes.
- La empresa debe realizar continuas investigaciones de mercado para conocer el nivel de satisfacción del cliente final y del distribuidor con la nueva marca.

BIBLIOGRAFIA

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Normas Técnicas colombianas sobre documentación. Compendio. Bogotá: Icontec, 2002. 34 p.

KOTLER Philip, GARY Armstrong. Fundamentos de Mercadotecnia: 4 ed. México: Prentice Hall, 2000. 560 p.

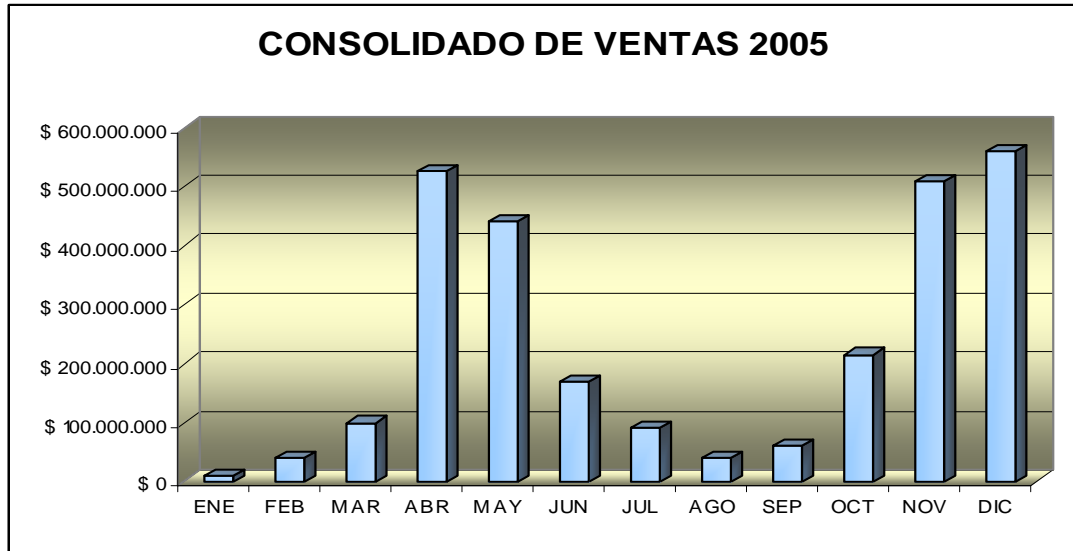
SOLOMON R., Michael, STUART W. Eleonora. Marketing: 2 ed. México: Prentice Hall, 2000. 487 p.

LAMBIN, Jean Jacques. Marketing Estratégico. 4 ed. Madrid: McGraw-Hill, 1995. 490 p.

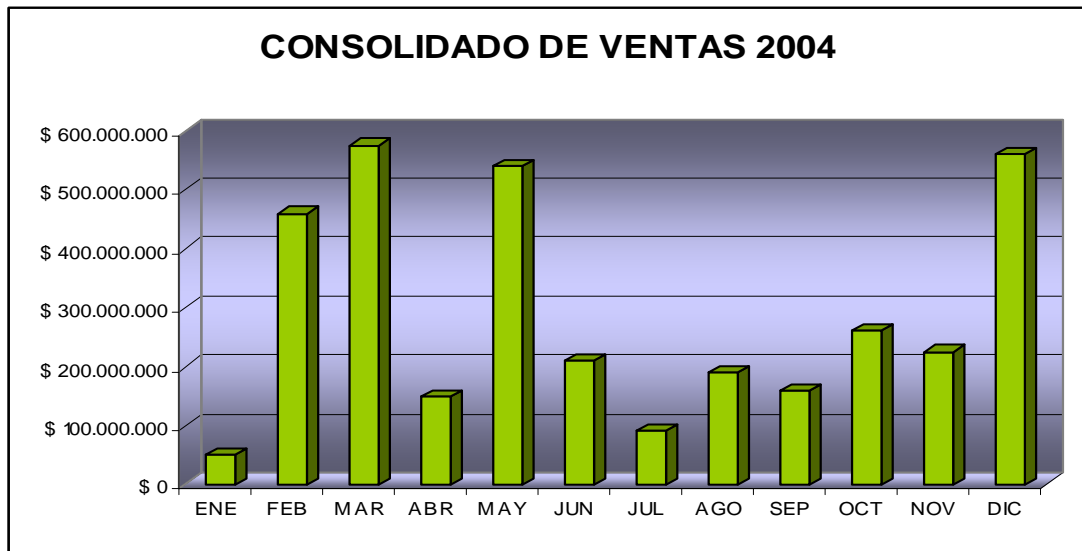
WALKER, Boyd Mullins. Marketing Estratégico. 4 ed. México DF: Mc Graw-Hill, 2005. 431 p.

ANEXOS

Anexo A. Consolidados de ventas años 2005 y 2004

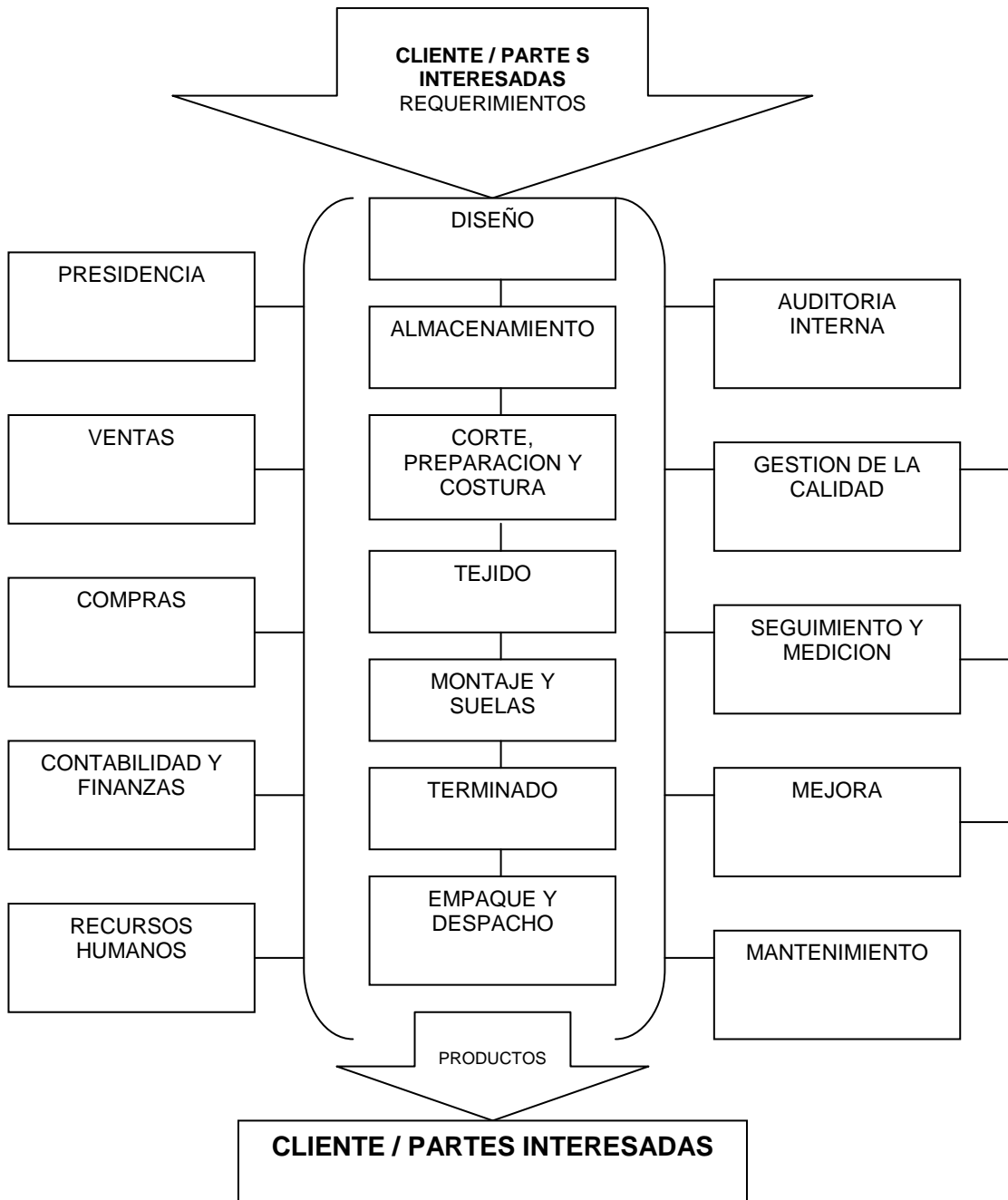


Fuente: Giorgio Sport S.A.

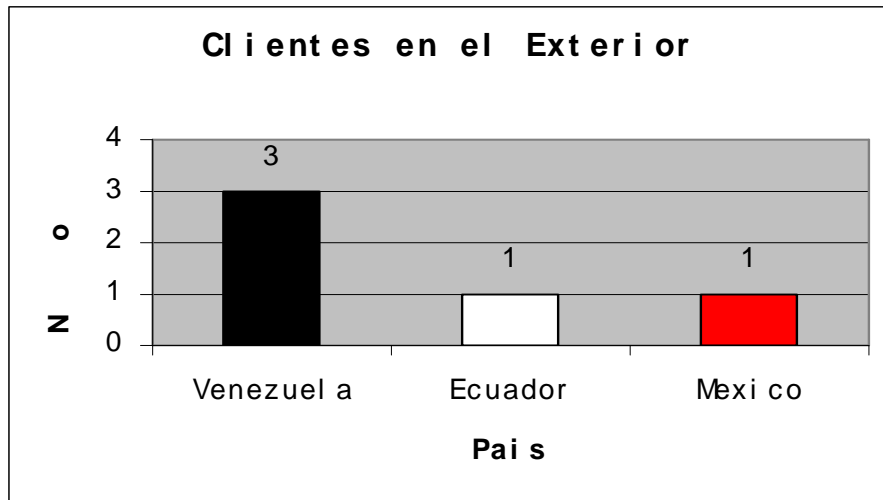


Fuente: Giorgio Sport S.A.

Anexo B. Macroproceso Giorgio Sport S.A.

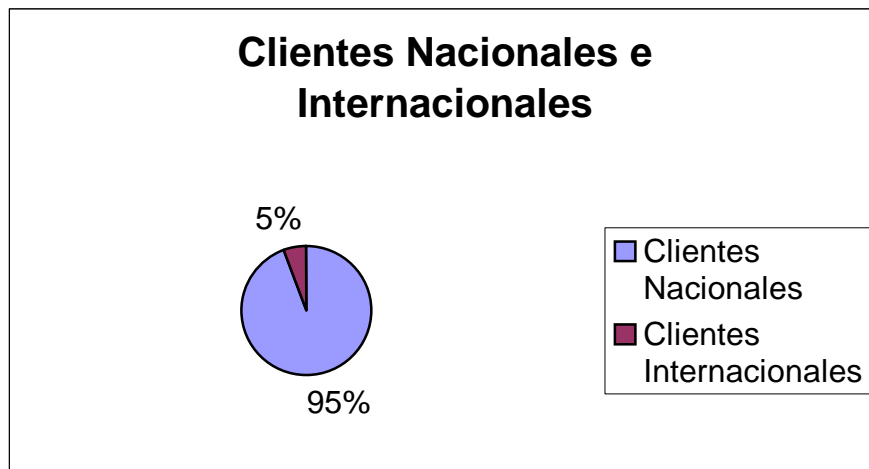


Anexo C. Distribución de clientes en el exterior



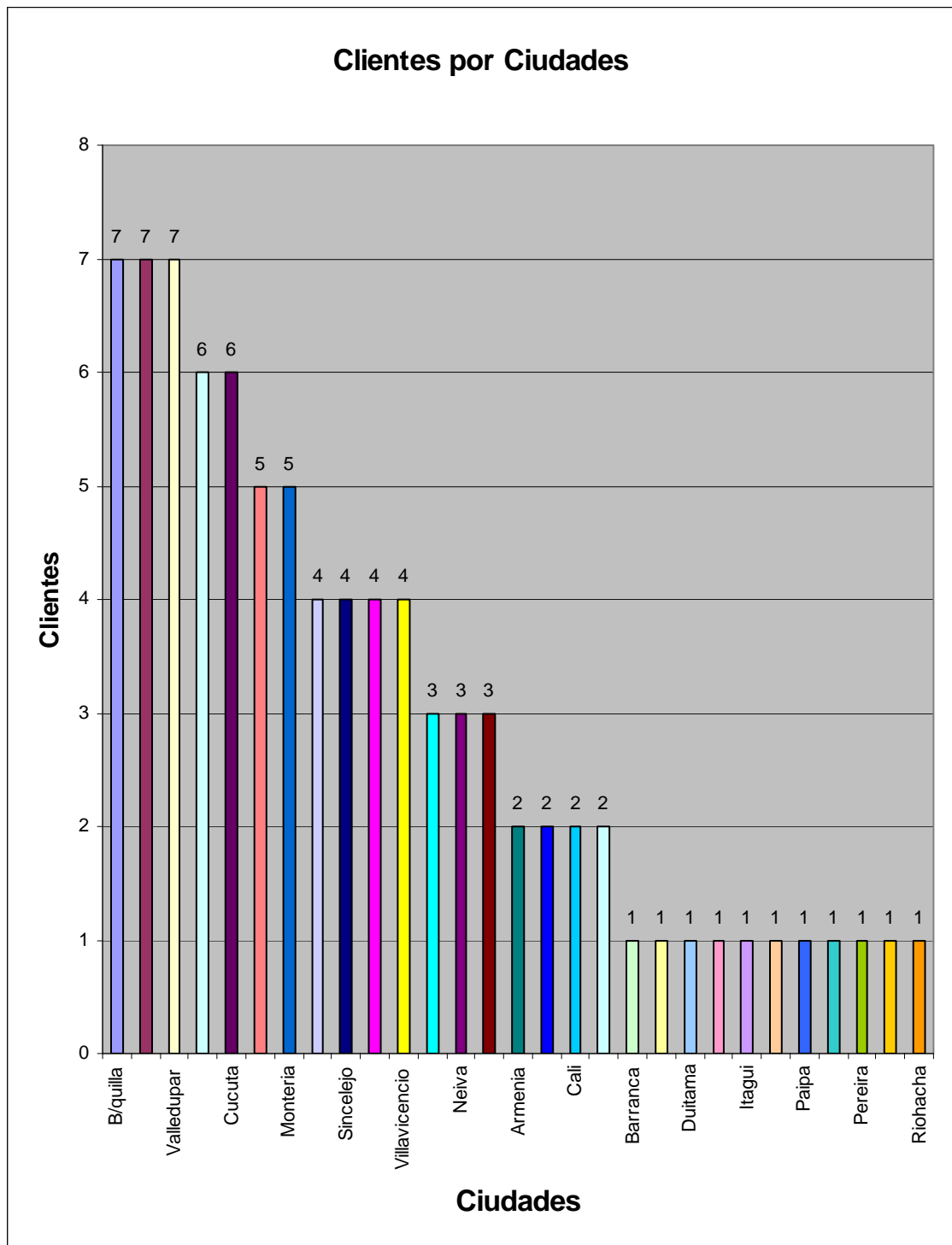
Fuente: Giorgio Sport S.A.

Anexo D. Distribución general de clientes



Fuente: Giorgio Sport S.A.

Anexo E. Ubicación geográfica de los clientes



Fuente: Giorgio Sport S.A.

Anexo F. Procedimiento de garantía y devoluciones

	GIORGIO SPORT S.A.	Código No. P – ALM - 012
	PROCEDIMIENTO	Versión: 01
CONTROL SI	GARANTIAS Y DEVOLUCIONES	Página 01 de 02

1. Objeto: Este procedimiento define los términos para el tratamiento del producto terminado que es devuelto por el cliente.

2. Alcance y campo de aplicación: Este documento aplica para los productos terminados que han sido despachados y son devueltos por el cliente.

3. Desarrollo:

PASO	DESCRIPCION ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REEMPLAZO
1	Recepción del producto terminado que es devuelto.	Almacenista	Recepcionista
2	Registro de el producto terminado que es devuelto.	Almacenista	Jefe de Producción
3	Determinación del motivo de devolución.	Almacenista	Jefe de producción
4	Para devoluciones acordadas, se descuenta de facturación	Contador	Auxiliar contable
5	Evalúa el estado del producto	Jefe de producción	Almacenista Modelista
6	Reproceso, reparación o reclasificación según sea el caso.	Sección correspondiente	Modelista
7	Almacenamiento y registro del producto en inventario de producto terminado	Almacenista	Vicepresidente
8	Para garantías cuya razón <u>no</u> se encuentre en el Listado de Garantías Reconocidas se devolverá el producto al cliente con carta explicativa.	Almacenista	Jefe de Producción
9	Para garantías cuya razón <u>si</u> se encuentre en el Listado de Garantías Reconocidas se determina el tipo de compostura necesaria.	Almacenista	Jefe de producción ó Modelista
10	Autorización de la realización de la compostura y entrega del producto en la sección correspondiente.	Almacenista	Jefe de producción
11	Realización de la compostura	Sección correspondiente	Modelista
12	Despacho de producto al cliente explicación del tipo de compostura.	Despachador	Almacenista
13	Para producto terminado que se registra como devolución, se descuenta de facturación.	Contador	Auxiliar Contable

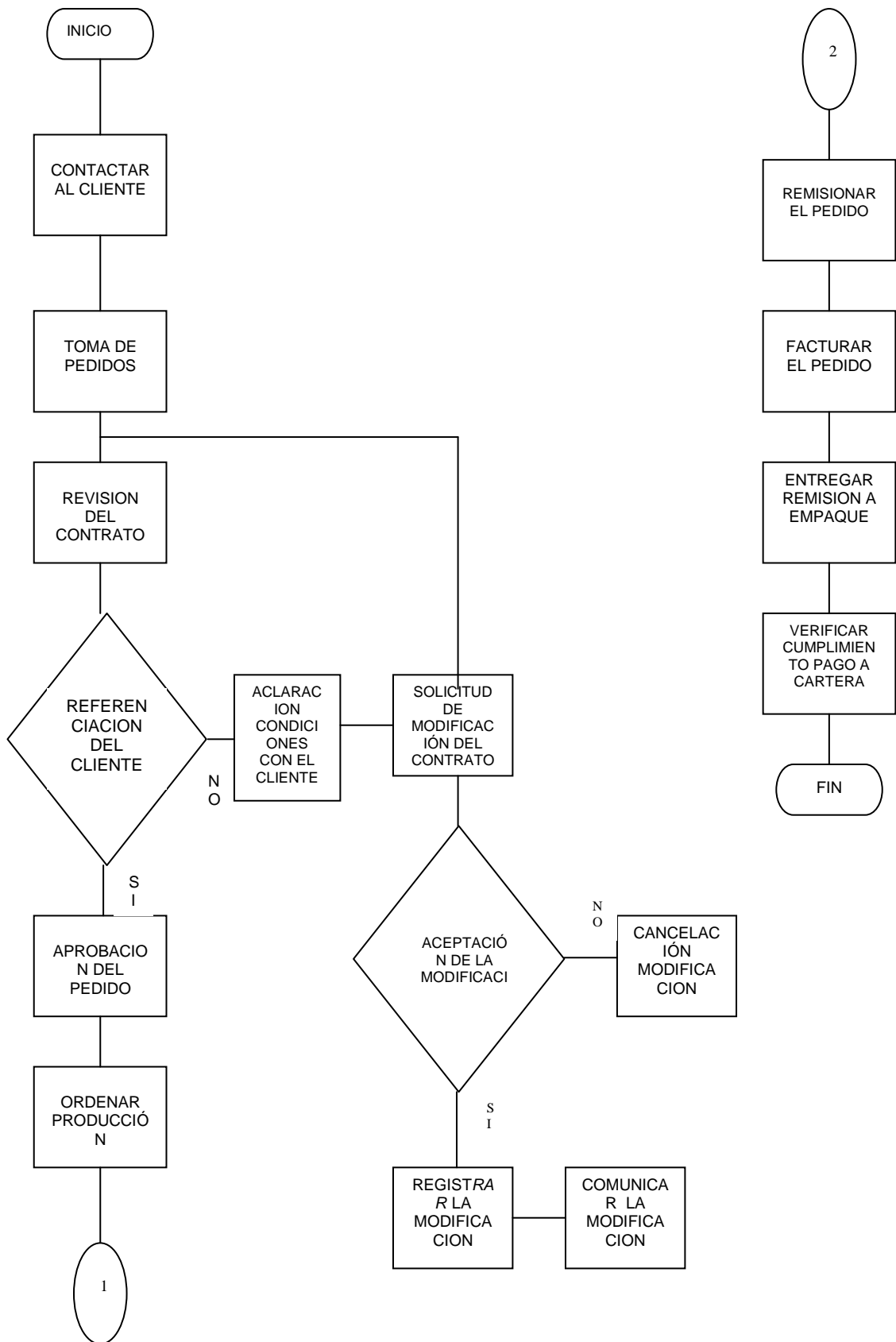
14	Evaluación del estado del producto devuelto.	Jefe de producción	Almacenista
15	Reparación, reclasificación o desecho del producto según sea el caso.	Sección Correspondiente	Modelista
16	Almacenamiento y registro del producto en inventario de producto terminado	Almacenista	Vicepresidente

REGISTROS			
PASO PASO	CODIGO	TITULO	LUGAR ARCHIVO
2	F – ALM - 016	Registro de garantías y devoluciones	Almacén
8,9	T – ALM - 013	Listado de garantías reconocidas	Almacén
12	F - ALM -018	Garantías y devoluciones producto terminado	Almacén
7,16	F – PRO – 022	Control de inventario producto terminado	Almacén

	ELABORO:	REVISO:	APROBO:
Firma			
Cargo	FACILITADORA	REPRESENTANTE DE LA CALIDAD.	JEFE DE PRODUCCIÓN
Fecha			

Fuente: Giorgio Sport S.A.

Anexo G. Diagrama de flujo del proceso de ventas

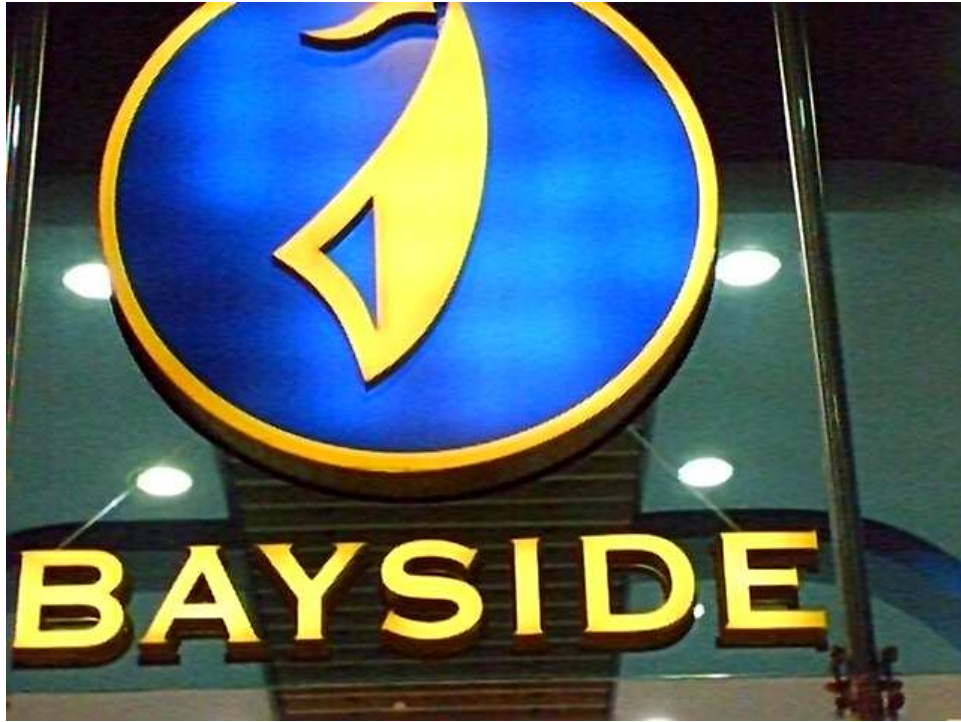


Anexo H. Fotos proceso de producción



Anexo I. Fotos punto directo de venta Bayside.

- **Logo y marca**



- **Local punto directo de venta centro comercial Palmeto Plaza**



- Interior del punto de venta Bayside.

