



Diseño Plan de Mercadeo 2018-2022 FICALZ

Por

Sonia Milena Mesa

Richard Valencia Celis

Universidad Nacional Abierta y a Distancia (UNAD)

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Trabajo de Grado

2018

Contenido

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	7
1.1. JUSTIFICACIÓN	7
1.2. ALCANCE.....	8
1.3. OBJETIVOS	9
1.3.1. General.....	9
1.3.2. Específicos	9
2. DIAGNÓSTICO DEL MERCADO.....	9
2.1. MERCADO NACIONAL.....	9
2.2. MERCADO INTERNACIONAL	¡Error! Marcador no definido.
2.3. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO	15
2.3.1. Análisis Externo.....	15
2.3.1.1. Estructura del Sector	15
2.3.1.2. Factores Clave de Éxito (FCE)	16
2.3.1.3. Análisis Externo Indirecto	17
2.3.1.3.1. Variables Económicas.....	17
2.3.1.3.2. Variables Tecnológicas	18
2.3.1.3.3. Variables Sociales y Culturales.....	20
2.3.1.3.4. Variables Político – Legales	21
2.3.1.3.5. Variables Ecológicas.....	22
2.3.2. Análisis Interno	23
2.3.2.1. Planeación	23
2.3.2.2. Organización:	24
2.3.2.3. Dirección.....	25
2.3.2.4. Control	26
2.3.2.5. Producción	27
2.2.4 Análisis Situacional.....	28
3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS	29
3.1. DEFINICIÓN ROLES	29
3.2. RESPONSABILIDADES ASIGNADAS Y HABILIDADES REQUERIDAS POR ROL	30

4.	GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES.....	32
4.1.	MATRIZ DE COMUNICACIONES.....	33
5.	PLATAFORMA ESTRATÉGICA	35
5.1.	MISION	35
5.2.	VISION	35
5.3.	VALORES CORPORATIVOS.....	35
5.4.	PLAN DE MERCADEO 2018 - 2022	36
5.4.1.	Objetivos	36
5.4.2.	Definición De Estrategias	37
5.4.2.1.	Estrategias Producto.....	38
5.4.2.2.	Estrategias Precio.....	39
5.4.2.3.	Estrategias plaza.....	40
5.4.2.4.	Estrategias Promoción.....	41
6.	BALANCE SCORE CARD FICALZ.....	43
7.	ANEXOS	46
8.	CONCLUSIONES	53
9.	RECOMENDACIONES.....	54
10.	REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	55

RESUMEN

El siguiente Proyecto mostrará la importancia y las ventajas del diseño del Plan de Mercadeo 2018-2022 para FICALZ, mostrándole la necesidad de estar a la vanguardia en tecnología, innovación, información, y desarrollo para mejorar su competitividad, mantenerse en el mercado y crecer al ritmo de las necesidades de la industria en la que participa, de modo que identifique cuál va a ser su punto de diferenciación.

INTRODUCCIÓN

FICALZ S.A. es una sociedad por acciones simplificadas con domicilio en la ciudad de Bogotá y que se dedica principalmente a fabricación de insumos para la elaboración de productos punteras y contrafuertes para la fabricación del calzado.

- Razón social: FICALZ SAS
- Nit: 900777482-6
- Cámara de Comercio: Bogotá
- Número de Matricula: 0002500705
- Fecha de Matricula: 22/ Septiembre/ 2014
- Tipo de organización: Sociedad por acciones simplificadas SAS

Su principal producto de fabricación y comercialización son las láminas tejidas a base de algodón utilizadas en la elaboración de punteras y contra fuertes en la manufactura de calzado, las cuales permiten darle una forma adecuada con confort y elegancia a los zapatos de uso cotidiano (No para calzado de trabajo). Actualmente cuenta con 10 empleados y sus procesos de planeación, organización, dirección y control son realizados únicamente por la gerencia, lo que sin duda aumenta la incertidumbre en el proceso de toma de decisiones, principalmente las que tienen que ver con la estrategia del negocio, ya que al ser una empresa pequeña, sus áreas no están bien definidas (contabilidad, financiera, mercadeo, compras, producción, etc.) y al no estar definidas, no se involucran de manera interdisciplinaria en un proceso de planeación.

FICALZ es una empresa pequeña, lo que no la hace despreciable frente a la necesidad del diseño de un Plan de Mercadeo, que reduzca la incertidumbre dicha, principalmente ante el tamaño potencial del mercado, la configuración óptima del producto, la naturaleza de los prospectos y la mejor manera de llegar a ellos, entre otros aspectos claves para aumentar su participación en el mercado. El Diseño de dichos planes fortalecerá El hacer de FICALZ no sólo a nivel interno sino también a nivel externo generando ventajas competitivas frente a la competencia.

Adicionalmente éste proyecto permitirá una participación activa de la planta de personal, sin importar su tamaño, pues se les dará a conocer el Plan de Mercadeo fijado, para hacerlos partícipes y conscientes de que el logro de los objetivos planteados por la Compañía no es sólo cuestión de los dueños y/o gerentes. El proyecto garantizará el mismo nivel de información para toda la Compañía, de modo que no sólo se sabrá sobre la situación actual de FICALZ sino también hacia dónde va.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

FICALZ se ha limitado a usar su experiencia y conocimiento junto con su intuición, para operar comercialmente dentro de su sector, lo que de cualquier modo lo ha mantenido en ésta industria, satisfaciendo sus expectativas de venta, pero para la continuidad y principalmente para el fortalecimiento de la comercialización de las láminas tejidas a nivel local y nacional, se hace indispensable un plan formal de mercadeo que potencialice su estructura, especialice su actividad y logre mejores niveles de rentabilidad para el negocio. FICALZ no ha tenido ni ejecutado anteriormente un plan de mercadeo que le permita apreciar los beneficios diferentes a los que hasta ahora le ha brindado la experiencia y la intuición.

Por lo anterior, ¿Qué estrategias de mercadeo y ventas debe implementar FICALZ para la comercialización y venta de las láminas tejidas a base de Algodón a los clientes en Bogotá y regionales?

1.1.JUSTIFICACIÓN

FICALZ hace parte de la industria del calzado, una industria bastante exigente y que se mueve principalmente no sólo por las necesidades de sus consumidores sino por sus gustos, deseos y preferencias que hoy por hoy han tomado casi que el mismo protagonismo de las necesidades, pues si bien es cierto que el calzado es una necesidad de consumo básico, también lo es una tendencia en constante cambio cuando a moda se refiere, por lo que las empresas en este sector deben ser conscientes de la importancia de estar innovando en sus procesos de producción y en la oferta de productos cada vez más diferenciales para el consumidor, quien se encuentra expuesto a una guerra de marcas, diseños y formas que amplían sus opciones de elección.

Aunque Ficalz hace parte del suministro de sólo unos insumos para la confección del calzado final, no debe desligarse del escenario que exponemos, pues entre mayor acceso tenga a la información, mayor va a ser su posibilidad de generar ventajas competitivas, para lo cual es necesario usar dicha información dentro de su estrategia de negocio, exigiéndose a sí misma mayor y mejor planeación, direccionamiento y control de sus actividades, pues será la única

manera de prepararse para afrontar los cambios que son la constante de cualquier industria en la actualidad.

El diseño del Plan de Mercadeo le permitirá a Ficalz orientar su rumbo y enfocarlo hacia objetivos claves y bien definidos con alcance a todos los que hacen parte funcional de la compañía para lograr una sinergia en la ejecución de las actividades propuestas; le ayudará a cumplir dichos objetivos de una manera eficiente y eficaz, a detectar durante la ejecución del Plan las oportunidades de mejora y reaccionar de manera oportuna para reencaminar dicha ejecución siempre con miras no sólo al logro de los objetivos, sino también al crecimiento y sostenimiento rentable en ésta industria, pues los mismos serán medibles y controlables, como lo exige un Plan de Mercadeo y finalmente será la herramienta más útil para la toma de decisiones, optimizando no sólo los recursos sino la gestión organizacional.

1.2. ALCANCE

- En el presente Plan de Mercadeo para Ficalz se definirá la orientación y destino que se darán a los recursos dispuestos para la obtención de las metas y objetivos propuestos en el desarrollo de este plan.
- Se determinará la viabilidad del Plan de Mercadeo 2018-2022 expuesto, su rentabilidad, sus ventajas y desventajas.
- Se analizarán los riesgos inherentes al Plan de Mercadeo y su aplicación para evitar no estar enfocados al negocio.
- Se definirán dentro del Plan de Mercadeo unas acciones las cuales buscarán mejorar la tendencia del comportamiento del mercado en pro de generar una mayor rentabilidad y organización a la empresa
- Se determinarán y se priorizarán las acciones requeridas para llevar a cabo el presente Plan de Mercadeo.

1.3. OBJETIVOS

1.3.1. General

Diseñar el Plan de Mercadeo 2018-2022 para la empresa Ficalz con miras al logro de las metas establecidas, al cumplimiento de su Misión y al logro de su Visión

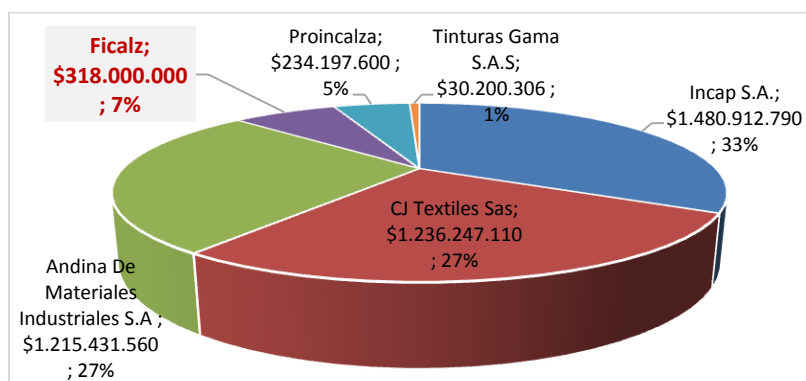
1.3.2. Específicos

- Analizar y diagnosticar la situación actual de Ficalz a nivel interno, para conocer sus productos y operatividad, así como sus debilidades y fortalezas
- Realizar un diagnóstico externo que permita conocer su situación con el entorno y al mismo tiempo sus oportunidades y amenazas.
- Definir la Misión y la Visión para Ficalz, alineados a su expectativa de mercado
- Diseñar Estrategias cumplibles y medibles, que permitan a Ficalz un logro efectivo y eficiente de sus objetivos y que puedan mantenerse en el tiempo para evitar la experimentación o la toma de decisiones a base de incertidumbre, lo que es propio en éste tipo de Compañías (familiares – pequeñas)

2. DIAGNÓSTICO DEL MERCADO

2.1. Mercado nacional

En la actualidad, en el mercado local de insumos para calzado, específicamente en láminas tejidas a base de algodón, FICALZ tiene el 7% de participación en el mercado a nivel nacional concentrando su distribución en Bogotá; ocupa la cuarta posición entre 6 empresas evaluadas, dentro del mismo sector, como lo podemos apreciar en gráfica siguiente:



Fuente cifras: Superintendencia de Sociedades (Estados Financieros 2017)

Ficalz pertenece al grupo de ‘Partes para calzado elaboradas en lámina prensada’, mercado que asciende a unas ventas totales de \$4.487.033.000 y que representa el 4.4% del sector que agrupa esta industria manufacturera de ‘Partes para la fabricación de calzado’ equivalente a ventas totales de \$102.921.417.000 anuales, como lo apreciamos en la siguiente tabla:

Tabla 1. Partes para la Fabricación de calzado grupo 2960

PARTES PARA LA FABRICACIÓN DE CALZADO GRUPO 2960			
CÓDIGO C.P.C.	ARTÍCULOS (CON CONSUMO SUPERIOR A \$3.000.000 DURANTE EL AÑO)	UN DE MEDIDA	VALOR CONSUMO
2960001	Cortes (capelladas) de cuero para calzado	pr	4.412.531
2960002	Suelas de cuero	kg	1.418.414
2960003	Viras para calzado	m	1.653.972
2960004	Partes de cuero para calzado	v	1.428.719
2960005	Capelladas de lona para calzado	pr	11.194.532
2960006	Cortes de lona para calzado	pr	4.542.020
2960007	Partes elaboradas en lámina prensada	pr	4.487.033
2960008	Tacones en lámina prensada (odena)	pr	3.041
2960009	Partes metálicas para tacones	kg	105.058
2960010	Punteras metálicas para calzado	pr	5.459.207
2960011	Suelas de poliuretano	pr	17.508.355
2960012	Tacones de madera	pr	915.545
2960013	Suelas de caucho	pr	20.941.810
2960014	Tacones de caucho	pr	223.452
2960015	Tapas de caucho para calzado	pr	561.647
2960016	Partes de caucho para calzado	pr	1.680.690

2960017	Plantillas de plástico espumado flexible	pr	13.707.952
2960018	Suelas de material plástico	pr	9.923.570
2960019	Tacones de material plástico	pr	2.091.743
2960020	Partes de material plástico para calzado	v	662.126
TOTAL			102.921.417

Fuente: DANE - Encuesta Anual Manufacturera

Durante 2016 la producción de calzado de cuero en Colombia aumentó un 3,6% después de 4 años de retrocesos y en 2017 ha registrado un alza por encima del 2,8% frente al año precedente. Por su parte, la venta de calzado creció un 5% a final de 2016 y en 2017 ha cerrado con un alza del 5,9% a nivel nacional.

Cifras oficiales de Raddar y la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas -ACICAM, revelaron que el consumo per capita de zapatos en el país es de 2,8 pares anuales, lo que implica ventas promedio entre 4 y 5 billones de pesos al año. Se espera que para el final de 2018 la cifra logre superar la barrera de los 3 pares de zapatos anuales por persona, incrementando las cifras de venta en al menos un 7%, favoreciendo la capacidad de producción y la ocupación de mano de obra calificada

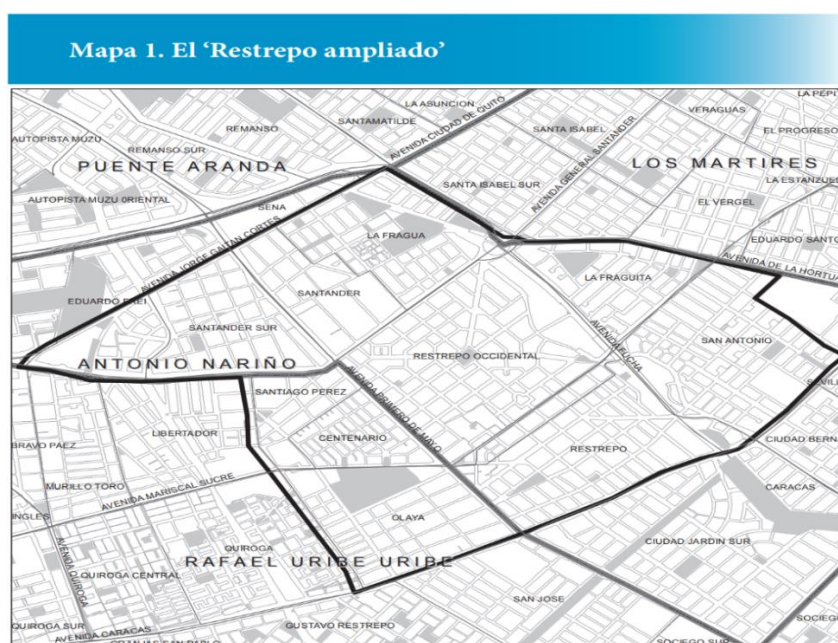
Hacia finales de 2017 el gobierno colombiano de común acuerdo con su par brasileño, suspendió la vigencia del Decreto 1744 para calzados provenientes de los países de la Mercosur en vigor desde 2016, situación que influye positivamente, los negocios de la industria con los países del cono sur en este año. Las prendas que antiguamente contaban con imposiciones arancelarias sobre el 35% entrarán a ambos países con arancel 0%. La llegada de nueva oferta a Colombia proveniente de Brasil pretende generar un aumento en el consumo local, al tiempo que las prendas colombianas encuentran su destino en el comercio minoritario carioca.

En Colombia el sector, agrupado en la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas, ACICAM, está constituido en un 98% por micro, pequeñas y medianas empresas (Mipymes), tiene mucho camino por recorrer, y buenas perspectivas para exportar sus productos a EE.UU., Países Bajos, Brasil, Guatemala, Perú, Ecuador, Chile, Rusia,

y el Triángulo Norte. A la Unión Europea el calzado colombiano llega con cero aranceles. Por su parte en Colombia desempacan maletas las cadenas de venta de calzado Luis Onofre, Calzados Marypaz y Tino González. Colombia, entre un grupo de cinco países, es el menor consumidor de ropa y zapatos, con siete unidades anuales en el 2012, señala la firma Euromonitor.

En Bogotá, donde se concentra la mayor parte de éste mercado, principalmente en el barrio Restrepo, funcionan unas 1.500 empresas de calzado que cuentan con la marca “Hecho en el Restrepo”, barrio considerado insignia de la industria del calzado y donde funciona el Museo del Cuero. La mayoría de Pymes dedicadas a esta actividad, afrontan problemas financieros en todo el país, por la inundación de calzado asiático.

Geográficamente, el ‘Restrepo ampliado’ limita al oriente con la avenida Caracas, al occidente con la Carrera 30, al norte de la zona con la avenida la Hortúa, y al sur con la calle 28 sur hasta su intersección con la avenida General Santander donde cierra el límite, tal y como se detalla en el Mapa 1. Los productores y comercializadores de artículos de cuero y calzado de esta zona representan cerca del 30% de los establecimientos del sector en Bogotá como zona aglomerada, y el 77% de los establecimientos dedicados a calzado de cuero y piel en Bogotá (Centro de Investigaciones para el Desarrollo - CID, 2012).



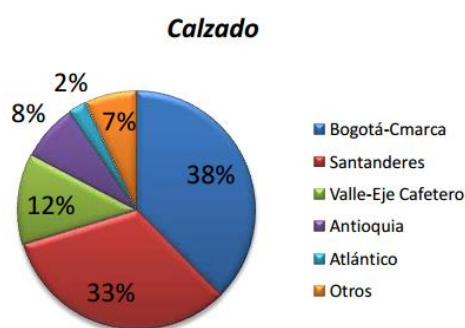
Fuente: Centro de investigaciones para el desarrollo 2012

En el Valle del Cauca trabajan unos 500 talleres de calzado, en Cúcuta, destacan Mussi Zapatos, con más de 30 años de trayectoria y Calzado Gilvanni, que lleva 13 años produciendo calzado.

Pioneros de la industria en el país son principalmente Julia de Rodríguez con su padre Juan de Dios Restrepo, en los años 20's; Spring Step fundado en 1953 y que maneja las franquicias de Kenneth Cole y Adidas; la fábrica de calzado la Corona; Mario Hernández, un desplazado de la violencia que incursionó en el cuero en 1978; Vélez que nació en 1986; Calzado Bucaramanga que se inició en 1988 en San Jerónimo de Montería, capital de Córdoba y Aquiles, en 1990. Hush Puppies llegó a Colombia en 1996

En su conjunto el sector es uno de los más significativos de la industria colombiana, como que representa cerca del 1% de la producción y participa con más de 3% del empleo.

A nivel nacional la distribución de los principales fabricantes de calzado por zonas geográficas se clasifica de la siguiente manera:



Fuente: Elaboración propia

Las zonas más representativas en la comercialización de calzado son Bogotá y Santanderes, representando prácticamente el 71% del mercado nacional y teniendo en cuenta que Filcaz ya tiene identificado su mercado local en Bogotá, la propuesta es ampliar su cobertura en las ciudades mencionadas del oriente colombiano, donde éste renglón de la economía es uno de los

más activos teniendo en cuenta la tradición que rodea a las ciudades y con antecedentes de ser abastecedores del mercado colombiano.

El 98% de las empresas formales del sector están en la categoría de micro y pequeña empresa. Es importante resaltar que existen diferentes insumos para fabricar las punteras y contrafuertes, todo depende de la funcionalidad del calzado; este tipo a base de algodón son empleadas para el calzado de uso casual y deportivo, mientras que las fabricadas de metal y las plásticas son de uso exclusivo para trabajo pesado; es por ello que para Ficalz la competencia directa son únicamente los fabricantes de estos insumos a base de algodón, así como lo detallamos en la distribución del mercado.

Como cualquier empresa, FICALZ se ve amenazada constantemente por la competencia, en cuanto a las estrategias de negociación que ofrecen a los clientes, a través de descuentos y reducción de precios. Sin embargo, la calidad que ofrece no es la misma, presentando problemas frecuentes e inconsistencias en las entregas del insumo, restándole reconocimiento, por lo que la calidad se convierte en el principal driver de crecimiento para Ficalz.

2.2. Mercado Internacional

Una de las amenazas es la importación del producto, en la actualidad empresas como Canguro S A dedicada a la venta de láminas, e insumos en general para calzado y una empresa llamada Dotakondor Ltda. Importa las láminas para la fabricación de algunos de sus productos. Los países de origen son: China, Francia y Hong Kong.

Tabla 2. Distribuidores insumos de calzado

Importador	País de Origen	Exportador
802011128 - C.I. CANGURO S.A.	China	Proandean Investment Corp
800204486 - DOTAKONDOR LTDA	Francia	Tiger Grip Corp Ltda
800204486 - DOTAKONDOR LTDA	Hong Kong	Tiger Grip Corp Ltda

Fuente: Elaboración Propia

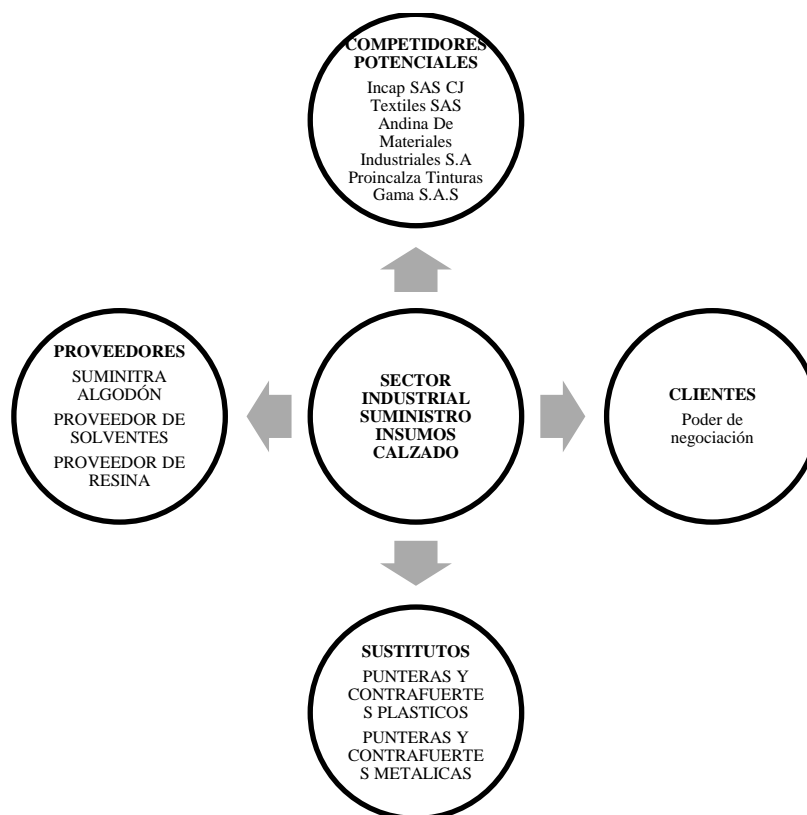
2.3. ANÁLISIS DEL MEDIO AMBIENTE EXTERNO

Para toda organización y aún más para las empresas que desean crecer y aumentar su participación en el mercado se hace necesario evaluar los aspectos sociales, culturales, demográficos, ecológicos, tecnológicos, gubernamentales y globales; ya que se está explorando nuevas necesidades y conociendo competidores que en el ámbito general de la empresa han estado presente pero no son monitorizados y que están ganando un terreno importante a través de diferentes mecanismos comerciales.

2.3.1. Análisis Externo

2.3.1.1. Estructura del Sector

A continuación se presenta el análisis externo presentado para el sector de insumos calzado.



Fuente: Elaboración propia

2.3.1.2. Factores Clave de Éxito (FCE)

FCE Reconocimiento en el mercado: FICALZ es una empresa que tiene buena presencia en el mercado local destacada por su calidad y entrega de producto oportunamente.

FCE Calidad de los productos: FICALZ se caracteriza por entregar productos con excelentes acabados lo cual disminuye los desperdicios en el proceso, determinados por imperfectos del producto

FCE Especialización del producto: FICALZ está especializado en la fabricación de láminas tejidas en algodón con estándares de calidad determinados de acuerdo con las necesidades de los clientes.

De acuerdo a los objetivos que tenemos trazados para la línea de suministro de insumos para calzado específicamente para la producción y comercialización de láminas en algodón útiles en la obtención de punteras y contra fuertes de calzado; se han definido los factores claves de éxito mencionados anteriormente, que le permitirán a la organización distinguirse de la competencia y con el cual pretendemos lograr un posicionamiento importante en el mercado de insumos para el calzado de trabajo diario no trabajo pesado.

Matriz de Evaluación del Perfil Competitivo			
MPC Evaluación Externa Ficalz			
Factores Clave de Éxito – FCE	%	Puntos	Ponderación
Reconocimiento en el Mercado	0.2	4	0,8
Calidad de los productos	0.3	4	1.2
Especialización en el producto	0.2	4	0.8
Publicidad	0.1	2	0.2
Diversidad de productos	0.2	2	0.4
TOTAL	1.00	16	3.4

Fuente: Elaboración Propia

Dentro de la Evaluación de perfil competitivo, Tiene menor peso relativo la publicidad considerado como una fortaleza menor debido a que se da principalmente por el voz a voz que se desencadena a través del relacionamiento y reconocimiento del producto; y la diversidad de productos también reconocido como una debilidad mayor teniendo en cuenta que el principal producto que genera utilidades al negocio son la producción y comercialización de las láminas a base de algodón que aunque genera y aporta lo necesario para el sostenimiento de compañía es una premisa buscar nuevas fuentes que apoyen y soporten. En cuanto a la especialización del producto, representa una fortaleza mayor, teniendo en cuenta que el principal producto que genera utilidades al negocio son la producción y comercialización de las láminas a base de algodón, donde la empresa cuenta con telares y equipos adecuados para satisfacer la demanda actual.

En cuanto a la calidad de los productos, la compañía cuenta con altos estándares reconocidos de acabados en el mercado que dan garantía del producto que se está entregando minimizando el volumen de desperdicios que obtendrán los industriales al procesar dicho material, convirtiéndose en una fortaleza mayor de la compañía. Sin embargo, es importante resaltar que aquí no solo se contemplan las láminas, sino que se hace posible mencionar los solventes y pegamentos que, aunque no se fabrican en las instalaciones se adquieren de empresas reconocidas por sus estándares de calidad.

2.3.1.3. Análisis Externo Indirecto

A continuación, se presenta el análisis externo Indirecto en el cual califica qué tan atractivo o favorable es el ambiente externo para el desarrollo de la empresa Ficalz para la cual se está formulando el Plan de Mercadeo.

2.3.1.3.1. Variables Económicas

Las variables económicas impactan a la organización dado que de acuerdo a la coyuntura económica del país influye desde la compra de materias primas, mano de obra y adquisición del

producto que en últimas se verá reflejado en las ventas y en la rentabilidad del producto como tal.

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
VARIABLES ECONÓMICAS			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Poder adquisitivo de la población	0,1	2	0,2
Precio del dólar	0,5	3	1,5
Política fiscal	0,1	2	0,2
Política monetaria	0,2	1	0,2
Ingreso Per Capital	0,1	3	0,3
TOTAL	1,00	11	2,4

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a las variables económicas se tuvo en cuenta el poder adquisitivo, el ingreso per capital, la política fiscal y la política monetaria en donde estas variables se deben considerar pero para nuestro planteamiento por el momento representan una amenaza menor y por ende como se observan, tienen una baja ponderación a diferencia del precio del dólar la cual se considera como una amenaza mayor ya que las materias primas como el algodón, los solventes entre otras e deben importar y los pagos se realizan en dólares, de esta manera un dólar bajo implica unas muy buenas condiciones para importar, mientras como actualmente se está manejando el dólar a precios altos implica que el costo de producción de una lámina a base de algodón se debe venderá un precio proporcional, en resumen alto.

2.3.1.3.2. Variables Tecnológicas

Este ítem hace referencia a los parámetros que influyen en el desarrollo de la organización ya que de este en gran parte depende que los procesos sean más o menos eficientes, es por esto que la compañía debe buscar siempre estar a la vanguardia de la industria en general con miras a ser más competitivos en el mercado, procurando garantizar calidad en la entrega de su producto final.

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variables Tecnológicas			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Nivel tecnológico en maquinaria de la Industria	0,3	4	1,2
Automatización de procesos productivos	0,2	3	0,6
Distribución de la planta	0,1	2	0,2
Capacidad e infra estructura	0,2	2	0,4
Investigación y desarrollo de nuevas tecnologías	0,2	3	0,6
TOTAL	1,00	14	3,1

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a la variable tecnológica contemplamos el nivel tecnológico en maquinaria como una fortaleza mayor; ya que dentro de la industria y comparándola con los competidores Ficalz cuenta actualmente con 8 telares que permiten generar productos terminados con estándares de calidad óptimos que permiten a los clientes disminuir sus rechazos o material defectuoso; por eso es considerado como una fortaleza mayor.

En cuanto a la automatización de procesos se consideran como una fortaleza menor, ya que actualmente el proceso cuenta con parámetros de control suficientes y los equipos cuentan con sistemas de automatización y control que se adaptan al proceso, en esta calificación encaja el ítem de investigación y desarrollo ya que las láminas responden satisfactoriamente a los requerimientos de secado, pegue y condiciones de deformidad, que requieren los clientes.

Por otro lado, con una baja ponderación y se consideran como una amenaza mayor la capacidad e infra estructura y la distribución de la planta, ya que actualmente la empresa satisface los requerimientos actuales del mercado, pero dado el caso si aumentase los pedidos no se podría responder, debido ya que solo se cuenta con dos hornos para todo el proceso los cuales trabajan 7 días a la semana por lo general 24 horas y esta se convierte en una debilidad a trabajar en el proceso.

2.3.1.3.3. Variables Sociales y Culturales

Este factor obliga a la organización a estudiar los cambios y las tendencias que marcan el mercado e influyen en el futuro de la misma.

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variables Sociales y Culturales			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Hábitos de consumo	0,2	2	0,4
Exigencias de los clientes actuales y potenciales	0,4	4	1,6
Estilos de vida	0,2	4	0,8
Nivel educativo	0,1	2	0,2
Costumbres	0,1	4	0,4
TOTAL	1,00	13	3,1

Fuente: Elaboración Propia

Frente a las variables socio –culturales, se tiene en cuenta como una una fortaleza mayor las exigencias de los clientes actuales y potenciales, debido a que son estos nuestra razón de ser y nuestra empresa se caracteriza en el mercado por satisfacer las necesidades del mercado con calidad y cantidad suficiente de acuerdo con los requerimientos actuales. Se contempla como una fortaleza menor el conocimiento de los hábitos de consumo, estilos de vida y las costumbres ya que nuestro principal producto se emplea en el uso de zapatos formal y semi formal, es por ello por lo que en un tipo de zapato informal como se conocen las sandalias o la típica chancleta, en donde no se emplea este material y por ende no aplica nuestro producto, de allí la importancia de conocer y satisfacer las necesidades de acuerdo a los estilos de vida existentes. Se distingue como una amenaza menor el nivel educativo ya que no impacta directamente en la selección del tipo de material empleado para la puntera o el contra fuerte empleado, visto desde el punto de vista del usuario, pero mirando desde el fabricante es importante tenerlo en cuenta ya que el nivel educativo superior siempre preferirá un producto de mejor calidad por encima de la variable precio, siempre y cuando se justifique en este caso con menores pérdidas de en su proceso productivo.

2.3.1.3.4. Variables Político – Legales

Este factor impacta de manera importante las organizaciones ya que los conflictos internos o nueva legislación influyen positiva o negativamente la industria, las relaciones internacionales también son de suma importancia ya que pueden tener injerencia en los procesos de importación y exportación de productos y/o materias primas.

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variables Político – Legales			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Seguridad interna en el país	0,2	4	0,8
Proceso de Paz y Pos Conflicto	0,2	4	0,8
Relaciones internacionales	0,2	2	0,4
Políticas monetarias	0,4	1	0,4
TOTAL	1,00	11	2,4

Fuente: Elaboración Propia

Frente las variables político legales, se tienen en cuenta aspectos como la seguridad interna del país como una fortaleza menor ya que puede haber el riesgo de un atentado que pueda perjudicar nuestras instalaciones o alguno de nuestros carros de transporte, y el proceso de paz y pos conflicto como fortaleza mayor ya que nos abre una ventana a zonas donde no hemos podido ingresar por temas de conflicto con la guerrilla y además nuevas oportunidades de generación de industria del calzado.

Las relaciones internacionales se observan como una amenaza ya que una crisis diplomática según el país puede perjudicar algún tratado del cual nos estemos viendo beneficiados en la actualidad.

La política monetaria se considera como amenaza ya que a través de las reformas tributarias cualquier tipo de incremento en impuestos o tasa de cambio podrían impactar el precio al consumidor.

2.3.1.3.5. Variables Ecológicas

Este factor influye en el desarrollo de la organización ya que es posible que alguna legislación obligue a adoptar estándares de cuidado ambiental o el uso de materias primas que no genere impacto en el medio ambiente, lo que llevaría a la organización a la adquisición de nueva maquinaria, nuevos insumos y mejores prácticas en los procesos de producción.

Matriz de Evaluación Externa Indirecta			
Variables Ecológicas			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Políticas en manejo de residuos	0,2	3	0,6
Calentamiento Global	0,2	2	0,4
Política de gestión de residuos	0,2	3	0,6
Insumos naturales	0,4	3	1,2
TOTAL	1,00	11	2,8

Fuente: Elaboración Propia

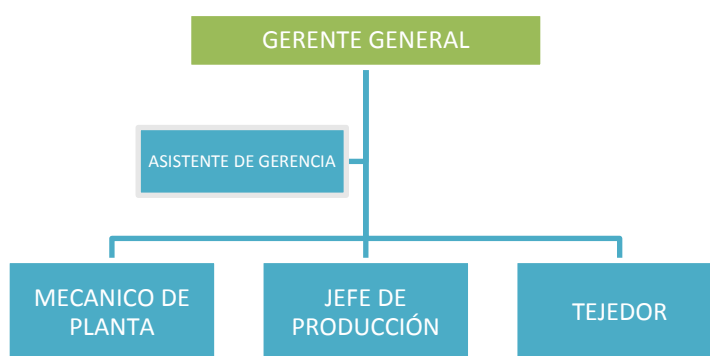
Referente a las variables ecológicas, tuvimos en cuenta el auge por el medio ambiente y las políticas que pueden surgir por este concepto y que pueden representar amenazas dado que la compañía podría incurrir en mayores costos de fabricación para cumplir con temas ecológicos ó pagar sanciones por no estar en línea con las políticas a nivel mundial.

Una de las principales fortalezas de la empresa es el uso de algodón el cual es un insumo natural que podría favorecer ampliar el mercado actual, adicional a esto el proceso de transformación se considera limpio por la mínima generación de residuos tanto solidos como líquidos.

2.3.2. Análisis Interno

Actualmente la compañía Ficalz se encarga principalmente de suplir las necesidades actuales del mercado, la idea de este Plan de Mercadeo es proporcionar herramientas y conceptos que se puedan aplicar al mantenimiento y ampliación de la infraestructura tanto a nivel de manufactura como a nivel gerencial; es por ello que se anexaran en cada uno de los procesos indicados las funciones acordes.

Inicialmente se mostrará el organigrama actual de la empresa



Fuente: Elaboración Propia

2.3.2.1.Planeación

La Planeación está a cargo del Gerente quien tiene como función dirigir la elaboración y el seguimiento a los planes establecidos, con el fin de asegurar la ejecución de estos y asegurar la sostenibilidad del negocio.

Actualmente en Ficalz este proceso se realiza el día sábado cuando ya se han recibido todos los pedidos para la semana siguiente, no existe mayor fluctuación ya que actualmente se tiene una base de solicitudes que permiten una producción constante a excepción de las temporadas en enero y junio, enmarcadas por el comercio estudiantil que desencadena un incremento en casi un 35% de los pedidos.

Matriz de Evaluación Interna EFI			
Funciones de la Gerencia: Planeación			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Estrategia de Negocio	0,5	3	1,5
Plan de Negocios	0,2	2	0,4
Proyectos	0,2	2	0,4
Cuadro de mando integral	0,1	2	0,2
TOTAL	1,00	9	2,5

Fuente: Elaboración Propia

La variable que actualmente se considera como fortaleza es la indicada como estrategia de negocios ya que la empresa está focalizada principalmente en la fabricación y comercialización de láminas tejidas en base algodón, con lo cual la empresa ha ganado reconocimiento en el mercado, no obstante siendo su principal razón de ser, es importante plantear unos proyectos y un plan de Mercadeo a corto y a mediano plazo, pues a la fecha se observa la necesidad pero no están planteados debidamente y por lo tanto se considera como una debilidad.

2.3.2.2. Organización:

Actualmente el Gerente se encarga de la contratación y designación del personal. Cuenta con un auxiliar administrativo quien es la persona responsable de liderar los procesos de recursos humanos de caja de compensación, salario y demás temas administrativos.

Matriz de Evaluación Interna EFI			
Funciones de la Gerencia: Organizacional			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Planificar, conversión de objetivos en actividades	0,5	2	1,0
Asignación de actividades y recursos a personas	0,2	2	0,4
Estrategia,	0,2	2	0,4
Fijación de procedimientos para la toma de decisiones	0,1	2	0,2
TOTAL	1,00	8	2,0

Fuente: Elaboración Propia

Frente a las variables de la gerencia en Organización Planificar, conversión de objetivos en actividades se considera como una fortaleza, ya que la empresa se caracteriza por presentar un cumplimiento a sus clientes, tal vez por el temor de ampliar la base de clientes y no poder satisfacer los requerimientos que se puedan llegar a tener.

Una debilidad mayor se encuentra en el procedimiento para la toma de decisiones, debido a que el Gerente es quien realiza todo el proceso de asignación de tareas, revisión de indicadores y todo lo concerniente a este proceso.

2.3.2.3. Dirección

En la medida que se van realizando las gestiones de producción y comerciales, el Gerente realiza un proceso de verificación de calidad. Cabe resaltar que el Gerente realiza contacto directo con la gran mayoría de los clientes, lo que le permite realizar el control general desde la comercialización, producción y entrega final de producto.

Matriz de Evaluación Interna EFI			
Funciones de la Gerencia: Dirección			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Motivación de las personas	0,4	4	1,6
Coordinación de los esfuerzos individuales	0,2	3	0,6
Instauración de Liderazgo	0,3	4	1,2
Tratamiento de conflictos	0,1	3	0,3
TOTAL	1,00	14	3,7

Fuente: Elaboración Propia

Frente a las variables de la gerencia en Dirección, Motivación de las personas e instauración de liderazgos son los puntos fuertes de la dirección considerados como fortalezas, ya que se encuentra en un ambiente en donde se respeta al empleado y se le considera como de la familia,

generando un buen ambiente laboral, un sentido de pertenencia y colaboración para que el negocio prospere, además de una canales de comunicación asertivos y accesibles.

En cuanto a la coordinación de esfuerzos individuales se tiene como una debilidad menor debido a que los procesos son separados y no existe una interacción directa entre la mayoría de los procesos. En cuanto al tratamiento de conflictos se considera una debilidad mayor, ya que no existe un área o procedimiento a seguir para resolver los problemas internos.

2.3.2.4.Control

Actualmente el Gerente se encarga de direccionar las acciones correctivas principalmente en las áreas de producción y comercialización; uno de los principales inconvenientes es que no existe una planificación a largo plazo con lo cual no se puede comparar los resultados ni tomar acciones correctivas al proceso global de previsiones y de gestión.

Matriz de Evaluación Interna EFI			
Funciones de la Gerencia: Control			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Monitoreo de actividades	0,6	3	1,8
Comparación de Resultados con metas propuestas	0,2	2	0,4
Corrección de desviaciones	0,1	2	0,2
Retro alimentación para redefinición de objetivos	0,1	2	0,2
TOTAL	1,00	9	2,6

Fuente: Elaboración Propia

Frente a las variables de la gerencia en Control, el monitoreo de actividades se considera como una fortaleza, ya que es muy importante para la empresa satisfacer y cumplir con los requerimientos de los clientes porque este es un diferencial frente a la competencia. Es una medición directa del cumplimiento de los objetivos.

En cuanto a la comparación con los resultados con las metas propuestas se considera como una debilidad mayor, esto se debe a que mide directamente la satisfacción del cliente por las entregas dadas en el periodo.

No existe un procedimiento escrito establecido para la corrección de desviaciones y se realiza de manera empírica, por lo tanto, se considera una debilidad mayor al igual que la retroalimentación para la redefinición de objetivos, esto porque no existe un plan mensual de producción todo se va dando de acuerdo a la demanda generada en el periodo.

2.3.2.5. Producción

El proceso de Producción está a cargo actualmente del gerente quien es el responsable de determinar semanalmente los inventarios y generar los requerimientos de fabricación de las láminas a base de algodón de acuerdo con las solicitudes que se tengan por parte de los clientes. Por lo general el proceso de tejido trabaja de lunes a viernes 12 horas continuas con 7 telares, simultáneamente está el proceso de impregnación y continua el proceso de secado este último proceso trabaja los 7 días a la semana las 12 horas; es el proceso que tarda más y donde existe represamiento de producto cuenta con 2 hornos.

Matriz de Evaluación Interna EFI			
Área de Producción			
Variable	%	Puntos	Ponderación
Materias Primas	0,3	3	0,9
Capacidad de la Planta	0,1	2	0,2
Tecnología	0,2	2	0,4
Calidad	0,3	3	0,9
Eficacia	0,1	2	0,2
TOTAL	1,00	12	2,6

Fuente: Elaboración Propia

Con respecto a las variables del Área de Producción se observa que las materias primas y la calidad están determinadas como fortalezas, ya que en este sentido se tiene claro que es el principal distintivo de la compañía.

Una debilidad menor es la tecnología, que aunque se cuenta con unos telares que generan un producto terminado con óptimos parámetros de calidad, aún existe una falencia y está en el proceso de los hornos para el secado donde no se observa un buen desempeño y existen actualmente represamientos de producto.

La principal debilidad que presenta la empresa es la capacidad de la planta ya que actualmente cuenta con una zona de producción que no permite generar o tomar acciones que conlleven a mejorar el proceso, cabe aclarar que la capacidad actual está determinada para suplir las necesidades actuales, pero genera problemas en la eficacia del proceso y sólo se está aprovechando el 60% de la capacidad total de producción.

2.2.4 Análisis Situacional

De acuerdo con el grado de influencia o no sobre FICALZ y según la Matriz de Evaluación Interna y Externa las variables evaluadas se clasifican según correspondan Oportunidad, amenaza, Fortalezas y Debilidades. Para ello se sugiere la siguiente matriz:



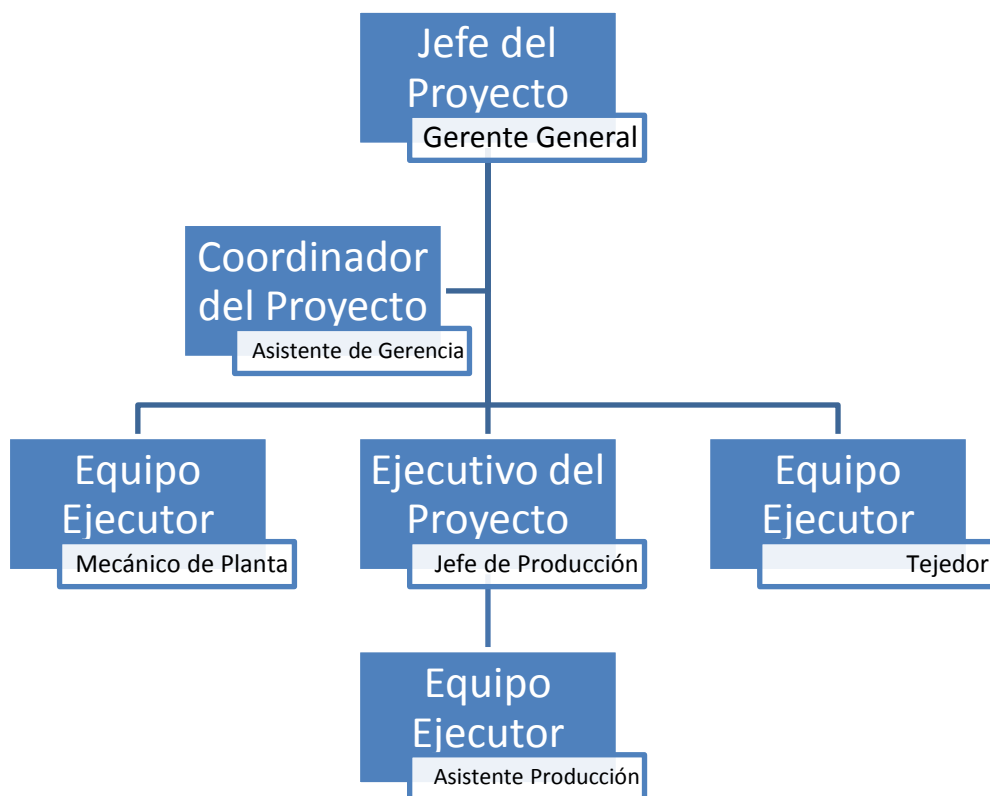
Fuente: Elaboración propia

3. GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Teniendo en cuenta que Ficalz es una compañía pequeña compuesta por 10 colaboradores, que como explicamos al inicio de éste documento no están dentro de una estructura de planificación claramente definida, lo que podría limitar su participación dentro de la ejecución del Proyecto, a continuación definimos el Plan de Recursos Humanos con el que pretendemos no sólo fortalecer la estructura organizacional de la Compañía, sino con nuestros mismos recursos de capital humano, garantizar la ejecución al 100% del proyecto y su eficiencia al momento de medir los resultados.

3.1.DEFINICIÓN ROLES

Para nuestro proyecto hemos definido los siguientes roles:



3.2.RESPONSABILIDADES ASIGNADAS Y HABILIDADES REQUERIDAS POR ROL

A continuación, se presentan los roles requeridos, la descripción de las actividades a realizar y las habilidades requeridas para desempeñarse correctamente

Roles	Descripción de Actividades	Habilidades Requeridas
Jefe del Proyecto	Garantizar el cumplimiento de los objetivos del proyecto	Habilidades de liderazgo, trabajo en equipo
	Gestionar la eficiencia en la administración de los recursos desde la fase inicial hasta la fase final del proyecto	Experiencia y amplios conocimientos en planeación estratégica
	Evaluar constantemente la ejecución del proyecto de modo que se pueda reaccionar oportunamente con	Habilidades en Control

Roles	Descripción de Actividades	Habilidades Requeridas
	planes de acción y/o de choque ante cualquier eventualidad o hallazgo	
	Diseñar mecanismos de control para sujetar el proyecto a constante revisión y evaluación durante su implementación, evitando su fracaso, deserción o inviabilidad.	Comunicación Asertiva
Equipo Ejecutor	Cumplir a cabalidad con cada una de las actividades definidas dentro del proyecto	Conocimientos en planeación estratégica
	Acogerse al cronograma establecido para la ejecución del proyecto y asegurar el cumplimiento dentro de los tiempos establecidos	Manejo de Indicadores de Gestión
	Comunicar de manera oportuna los hallazgos que impidan o tienen a alargar la ejecución del proyecto	Orientación al Logro
Ejecutivo del Proyecto	Hacer seguimiento a los entregables del proyecto	Autonomía en la toma de decisiones claves que determinen el rumbo del proyecto
	Promover la participación constante de todos los actores involucrados en el proyecto, incluso involucrar a terceros cuando la ejecución del proyecto así lo requiera	Conocimiento y habilidades en Performance, comunicación asertiva, manejo de objeciones.
	Reforzar a todos los actores del proyecto a través de mini-programas de capacitación, los conocimientos y/o temáticas que muestren debilidad para la implementación	Empatía – trabajo colaborativo Velocidad en el aprendizaje

Roles	Descripción de Actividades	Habilidades Requeridas
	del proyecto.	
Coordinador del Proyecto	Realizar informes periódicos sobre el status del proyecto a través de reuniones de avance	Habilidades comunicativas, facilidad de expresión.
	Gestionar la resolución oportuna de inquietudes manifestadas por todos los actores del proyecto	Conocimiento a cabalidad del proyecto, de Filcaz, de su estructura organizacional, el personal involucrado
	Realizar el seguimiento a compromisos adquiridos producto de las reuniones de avance	Capacidad de resolución de conflictos
	Escalar al Jefe de Proyecto los requerimientos adicionales ya sea de recursos, información, equipos y/o personas que se generen durante la ejecución del proyecto.	

Fuente: Elaboración Propia

4. GESTIÓN DE LAS COMUNICACIONES

En procura de la oportuna y viable ejecución de éste proyecto, una de las herramientas claves que debemos garantizar desde el comienzo es la comunicación para lograr tener un equipo de trabajo informado, motivado y alineado, pues recordemos que los actores y ejecutores principales de éste proyecto son los colaboradores internos.

Por lo anterior, todos serán ejecutores de la comunicación y deberán comunicarse en línea de acuerdo al nivel jerárquico establecido en el capítulo de Gestión de Recursos Humanos:

- Jefe del Proyecto
- Equipo Ejecutor
- Ejecutivo del Proyecto
- Coordinador del Proyecto

4.1.MATRIZ DE COMUNICACIONES

Teniendo en cuenta todos los elementos que integran la comunicación (emisor, receptor, canal y mensaje) diseñamos la siguiente matriz en la que se visualizan los mismos, así como los contenidos que se van generando por la ejecución del proyecto, la manera de compartirlos con el equipo, la frecuencia ideal en el tiempo y de acuerdo al cronograma que hemos establecido. De este modo la información se entregará y recibirá de manera oportuna, asertiva y accesible.

Responsable	Información	Canal	Frecuencia	Destinatario
Jefe del Proyecto	Objetivos del proyecto	Reunión / Ubicación en cartelera internas	Única	Equipo Ejecutor, Ejecutivo del Proyecto, Coordinador del Proyecto
Equipo Ejecutor	Informes de Avance y Seguimiento del Proyecto	Comités	Mensual	Equipo Ejecutor, Ejecutivo del Proyecto, Coordinador del Proyecto
	Hallazgos con sus respectivos planes de acción	Comités	Mensual	Equipo Ejecutor, Ejecutivo del Proyecto, Coordinador del Proyecto
	Seguimiento al cumplimiento del Cronograma del Proyecto	Comités	Semanal	Equipo Ejecutor, Ejecutivo del Proyecto, Coordinador del Proyecto
Ejecutivo del Proyecto	Status de los entregables del Proyecto	Correo Electrónico	Quincenal	Equipo Ejecutor, Ejecutivo del Proyecto, Coordinador del Proyecto

Responsable	Información	Canal	Frecuencia	Destinatario
	Ejecución Plan de Capacitaciones	Comité	Mensual	Equipo Ejecutor, Ejecutivo del Proyecto, Coordinador del Proyecto
	Resultados Evaluación a Capacitaciones	Comité	Mensual	Equipo Ejecutor, Ejecutivo del Proyecto, Coordinador del Proyecto
Coordinador del Proyecto	Informe periódico status del proyecto	Reuniones de Avance	Quincenal	Equipo Ejecutor, Ejecutivo del Proyecto, Coordinador del Proyecto
	Acta de compromisos, fechas y responsables producto de las sesiones de seguimiento	Correo Electrónico	Cada vez que se requiera	Equipo Ejecutor, Ejecutivo del Proyecto, Coordinador del Proyecto
	Registro y control Requerimientos adicionales surgidos durante la ejecución del Proyecto	Archivo maestro control y seguimiento	Cada vez que se requiera	Jefe de Proyecto

Fuente: Elaboración Propia

5. PLATAFORMA ESTRATÉGICA

5.1. MISION

Llevar a nuestros clientes insumos para la fabricación de calzado con altos estándares de calidad, que contribuyan a disminuir la pérdida de materiales en sus procesos productivos a precios competitivos.

5.2. VISION

Aumentar la participación del mercado a un 12% en el año 2022, en la fabricación y comercialización de insumos para calzado, principalmente ofreciendo laminas tejidas a base algodón de alta calidad, preferidas por los clientes durante la manufactura del producto

5.3. VALORES CORPORATIVOS

Los valores son el conjunto de principios, creencias, reglas que regulan la gestión de la organización. Constituyen la filosofía institucional y el soporte de la cultura organizacional. Ficalz es una empresa creada con talento nacional que cree en Colombia por eso nos caracteriza nuestro sentido de:

- Liderazgo: nos esforzamos por ser mejores día tras día.
- Compromiso: estamos comprometidos con nuestros clientes y nuestro medio ambiente
- Calidad: estamos comprometidos con la generación y entrega de productos con altos estándares de calidad.
- Integridad: somos transparentes.
- Pasión: nos mueve el corazón y el gusto por lo que hacemos.

5.4. PLAN DE MERCADEO 2018 - 2022

Teniendo en cuenta todo lo hasta aquí diagnosticado para Ficalz y su análisis DOFA el cual nos permite visualizar las oportunidades potenciales para reaccionar en pro del cumplimiento de sus objetivos, a continuación, presentamos el Plan de Mercadeo 2018-2022 el cual está encaminado a fortalecer la estructura operacional de la Compañía, a la especialización de las actividades de mercadeo y a la gestión en pro de objetivos comunes.

5.4.1. Objetivos

1. Incrementar las ventas un 13.3% el primer año y un promedio 10.1% los siguientes 4 años.
2. Aumentar la participación del mercado de un 7% a un 12% en el 2022
3. Fidelizar clientes actuales

Para el logro eficiente de los objetivos propuestos, se diseñan las siguientes estrategias:

5.4.2. Definición De Estrategias



Fuente: Elaboración Propia

5.4.2.1.Estrategias Producto

ESTRATEGIA	OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS
Adquisición de equipo de secado de mayor capacidad <i>Anexos 1 y 2: Figura Túnel de secado y Especificación técnica túnel de secado</i>	Implementar procesos productivos más eficientes	<ul style="list-style-type: none"> • Disminuir costos directos de producción • Aumentar la producción diaria de 800 a 1.200 láminas • Utilidad diaria actual: \$784.000 (800 láminas) • Utilidad diaria esperada: \$1.176.000 (1200 láminas) • El ROI o retorno de la inversión (\$42.000.000) se plantea a 24 meses destinando \$1.750.000 mensual (Aprox 5% mensual).
Lanzamiento de Productos Complementarios	Diversificar el portafolio de Ficalz y ofrecer productos ajustados a las necesidades de los clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar en la meta de crecimiento anual de ventas del 13.3% el primer año y un promedio 10.1% los siguientes 4 años. • Ampliar la línea de suministros para la industria del calzado en por lo menos 3 divisiones: Pegantes, Solventes y Tintes • Ampliar la cobertura de clientes • Posicionamiento en el mercado • Aumentar el nivel de satisfacción en los clientes

Fuente: Elaboración Propia

5.4.2.2.Estrategias Precio

ESTRATEGIA	OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS
Descuento por Volumen	Incentivar mayores niveles de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar el volumen de producción en la planta • Aportar en la meta de crecimiento anual de ventas del 13.3% el primer año y un promedio 10.1% los siguientes 4 años. • Mejorar la percepción de beneficios y retribuciones del cliente frente a sus compras: gana – gana
Diseño, implementación y seguimiento a un presupuesto de ventas <i>Anexo No. 3 Presupuesto 2018-2022</i>	Planear la ejecución comercial de un año	<ul style="list-style-type: none"> • Fijación de cifras acordes al comportamiento del mercado. • Conocimiento de la estacionalidad de ventas = planes puntuales de promoción/venta • Seguimiento y control a la ejecución de cada cliente.
Incentivos por cumplimiento de presupuesto	Asegurar el cumplimiento del presupuesto	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar en la meta de crecimiento anual de ventas del 13.3% el primer año y un promedio 10.1% los siguientes 4 años. • Planes de acción oportunos frente a desviaciones del cumplimiento

Fuente: Elaboración Propia

5.4.2.3.Estrategias plaza

ESTRATEGIA	OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS
<p>Comercializar productos a través de las Peleterías</p> <p><i>Anexos No. 4 Figura Modelo exhibición insumos Peleterías</i></p>	<p>Desarrollar Nuevos Canales de Distribución</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Aportar en la meta de crecimiento anual de ventas del 13.3% el primer año y un promedio 10.1% los siguientes 4 años. • Ampliar la cobertura y la participación en el mercado a nivel nacional. • Codificación en las 50 Peleterías más importantes sector Restrepo y en las 20 Peleterías más importantes de la zona de Santanderes) • Nuevos contactos • Reconocimiento de marca
<p>Aumentar la base de datos de Clientes de 200 a 350</p> <p><i>Anexo No. 5 Plan Estímulo Creación Clientes nuevos</i></p>	<p>Ampliar la cobertura actual de Ficalz</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Logrando la meta de 150 clientes nuevos, con compras habituales (4 a 6 veces en el año), esperamos aportar con un 10% mínimo en la meta de crecimiento de Filcaz. • Incursionar en eventos importantes realizados por ACICAM • Mejorar la frecuencia de compra de los clientes, dado que sólo el 75% registran compras frecuentes, identificando un 25% con compras ocasionales • Mayor relacionamiento y contacto comercial

Fuente: Elaboración Propia

5.4.2.4.Estrategias Promoción

ESTRATEGIA	OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS
Definir estructura comercial a través de una fuerza de ventas	Especializar la gestión comercial y de ventas	<ul style="list-style-type: none"> • Contratación de dos (2) asesores de ventas (<i>Anexo No. 6 Organigrama propuesto con inclusión de fuerza de ventas</i>) • Contar con personal autónomo en la labor comercial (<i>Anexo No. 7 Cuadro Eje Funcional Fuerza de Ventas</i>) • Asegurar la cobertura y penetración esperada en los nuevos mercados • Aportar en la meta de crecimiento anual de ventas del 13.3% el primer año y un promedio 10.1% los siguientes 4 años. • Acceso a información de manera adecuada hacia su mercado y del mismo modo recibir información importante del mismo. • Garantizar un nivel de ventas mínimo esperado con el que buscamos que el recurso en cada regional sea productivo (en términos de rentabilidad), haciendo que el costo de mantener la figura del asesor no represente más del 9% de cargabilidad. • Sistema de medición de gestión a través de indicadores (<i>Anexo No. 8 Compensación Salarial e Indicadores de Gestión Fuerza de Ventas</i>)

ESTRATEGIA	OBJETIVO	RESULTADOS ESPERADOS
Incurción en Medios Digitales - Marketing Digital	Estar a la vanguardia de la promoción y/o publicidad a través de la era digital	<ul style="list-style-type: none"> • Capturar seguidores a través de las redes sociales (prospectos), que luego se puedan convertir en clientes. • Diseño página web corporativa • Generación de contenido promocional / publicitario a través de redes sociales (Facebook, Twitter, youtube) Ver Plan de Inversión en <i>Anexo No 9. Plan de Inversión – Marketing Digital</i> • Aparecer en los motores de búsqueda (Google AdWords) • Generar un efecto multiplicador resultado de la experiencia de los clientes en estos medios.
Fortalecimiento de los medios de promoción y publicidad	Incrementar presencia en los puntos de venta	<ul style="list-style-type: none"> • Recordación de marca • Cautivar clientes que aún no compran. • Clientes aliados y fidelizados

Fuente: Elaboración Propia

6. BALANCE SCORE CARD FICALZ

Perspectiva	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	MEDIDA	META PARA CADA AÑO AÑOS				
				2018	2019	2020	2021	2022
FINANCIERA	Incrementar la participación de mercado en un 12% a 2022.	Desarrollo canal peleterías Bogotá y Santanderes	# de peleterías ingresadas 2018/70 (Objetivo)	2%	3%	2%	3%	2%
		Focalización en 3 zonas de alto potencial Cundinamarca	# zonas impactadas/ 3 zonas objetivo	100%	100%	100%	100%	100%
		Apertura de negocio zona oriente. Bucaramanga y Cúcuta	# de clientes ingresados/ 10 objetivo	100%	100%	100%	100%	100%
	Ampliar la cobertura actual de 200 a 350 clientes en el mercado a nivel local y nacional	Crecimiento en número de clientes	# clientes diciembre año en curso-# de clientes enero año en curso	25	35	30	30	30
		Incentivar compra en 50 clientes nuevos con producto terminado	# de compras clientes nuevos/ # láminas bonificadas objetivo	25	35	30	30	30
	Ampliar la línea de suministros para la industria del calzado en por lo menos 3 divisiones: Pegantes, Solventes y Tintes al 2022	Perfilar clientes uso frecuente de pegante	# clientes perfilados/ 100 clientes objetivo	100%	100%	100%	100%	100%
		Evaluación técnico-comercial de pegante	# de encuestas realizadas/ 100 objetivo	100%	100%	100%	100%	100%
	CLIENTE	Incrementar la participación de mercado de las láminas tejidas en un 12% a 2022.	Generar recordación de Ficalz	# peleterías pautadas/50objetivo Bogotá	100%	100%	100%	100%
# peleterías pautadas/20 objetivo Santanderes				100%	100%	100%	100%	100%

Perspectiva	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	MEDIDA	META PARA CADA AÑO AÑOS				
	Ampliar la cobertura actual de 200 a 350 clientes en el mercado a nivel local y nacional	Aumentar posicionamiento de Ficalz como aliado estratégico	# clientes nuevos/ número de clientes objetivo	25	35	30	30	30
	Ampliar la línea de suministros para la industria del calzado en por lo menos 3 divisiones: Pegantes, Solventes y Tintes al 2022	Incursionar en <u>portafolio</u> de insumos	# de clientes generados/# de clientes objetivo	100	100	100	100	100
PROCESO INTERNO	Incrementar la participación de mercado de las láminas tejidas a base de algodón producidas por Ficalz en un 12% a 2022.	Realizar proyección de ventas mensual	# de láminas vendidas/ # de láminas proyectadas	>95%	>95%	>95%	>95%	>95%
		Evitar devoluciones de clientes por calidad	# de láminas devueltas/ # de láminas entregadas	Max 5%	Max 5%	Max 5%	Max 5%	Max 5%
	Ampliar la cobertura actual de 200 a 350 clientes en el mercado a nivel local y nacional	Segmentar clientes existentes en base de datos	200 clientes actuales/ # de clientes segmentados	100%	100%	100%	100%	100%
		Generar estrategias tipo combo. Pegante-Lámina	# de combos facturados/ # de combos objetivo	25	35	30	30	30
	Incursionar en 3 herramientas de promoción y comunicación digital a 2022	Determinar material y mensajes promocionales a incluir	# de líneas implementadas/ 2 líneas objetivo	100%	100%	100%	100%	100%

Perspectiva	OBJETIVO ESTRATEGICO	INDICADORES	MEDIDA	META PARA CADA AÑO AÑOS				
	Ampliar la línea de suministros para la industria del calzado en por lo menos 3 divisiones: Pegantes, Solventes y Tintes al 2022	Seleccionar clientes objetivo campaña inicial de evaluación	# de clientes impactados/ 100 clientes objetivo	100%	100%	100%	100%	100%
		Proyectar volumen de venta de Pegante a diciembre	# de requerimientos recibidos/ # de proyectado	>85 %	>85 %	>85 %	>85 %	>85 %
FORMACIÓN Y CREMIENTO	Ampliar la cobertura actual de 200 a 350 clientes en el mercado a nivel local y nacional	Capacitar fuerza de ventas	# de entrenamientos/ Entrenamientos objetivo	2	100%	100%	100%	100%
	Incursionar en 3 herramientas de promoción y comunicación digital a 2022	Capacitación en manejo de herramientas informáticas	# de entrenamientos/total de empleados	100%	100%	100%	100%	100%
	Ampliar la línea de suministros para la industria del calzado en por lo menos 3 divisiones: Pegantes, Solventes y Tintes al 2022	Capacitación en productos nuevos	# de entrenamientos/total de empleados	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Elaboración Propia

7. ANEXOS

Anexo No. 1 Figura Túnel de secado



Fuente: Recuperado de http://www.premac.co/pdf/H_Tunel_Secado.pdf

Anexo No. 2 Figura Especificación técnica túnel de secado

ESPECIFICACIONES:

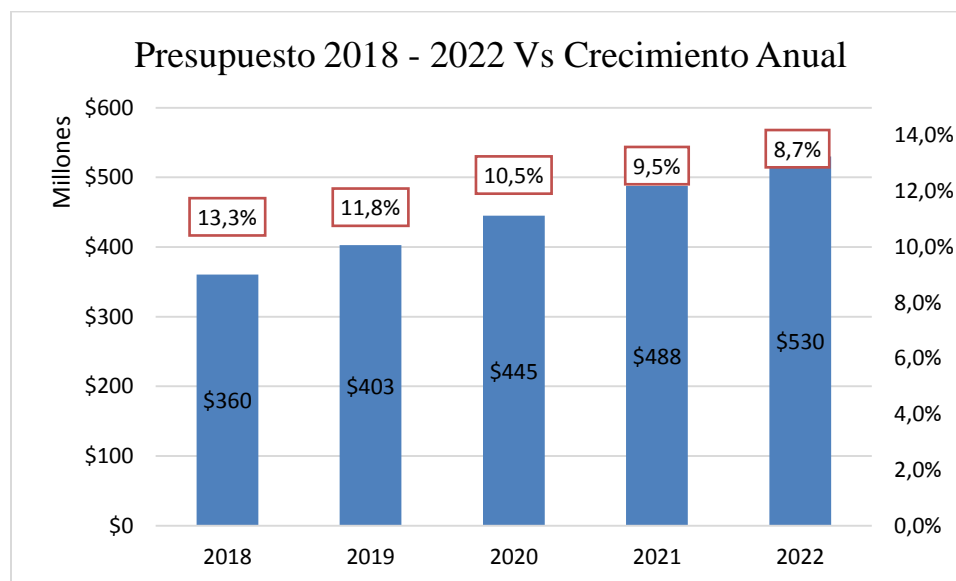
FUENTES DE ENERGÍA:	Dependiendo de las necesidades del proceso y de las fuentes de energía, el aire se puede calentar con: Resistencias eléctricas, Serpentin de vapor o aceite térmico, Quemadores de Diesel con intercambiador de calor, Quemadores de gas con o sin intercambiador de calor y/o Túneles con paneles radiantes
CONSTRUCCIÓN:	En todos los casos el aire llega a las piezas totalmente libre de contaminantes
SISTEMAS DE TRANSPORTE:	Paneles metálicos con láminas de acero en sus dos caras, rellenos de material aislante forman las paredes y las puertas del horno.
SISTEMA DE CIRCULACIÓN DE AIRE:	Transportador con banda de fibra de vidrio teflonada resistente a la temperatura, con velocidad variable entre 0.75 y 4.5 m/min, longitud de entrada y salida de 1.0 m.
ECONOMÍA:	El aire en recirculación permanente distribuido por un sistema difusor de aire garantiza un reparto homogéneo de la temperatura en todo el horno, aumentando la eficacia de este y reduciendo los consumos de combustibles.
OPCIONAL ENFRIAMIENTO:	La temperatura de operación puede regularse exactamente de acuerdo a las necesidades de cada proceso.
	Por la forma constructiva del horno la colocación interna del sistema de calentamiento la forma de distribución del aire y el aislamiento de las paredes, el horno trabaja con gran ahorro de energía y muy bajo costo de operación.
	Algunos materiales requieren enfriamiento a la salida para que el producto no se dañe, ni se deteriore.

Fuente: Recuperado de http://www.premac.co/pdf/H_Tunel_Secado.pdf

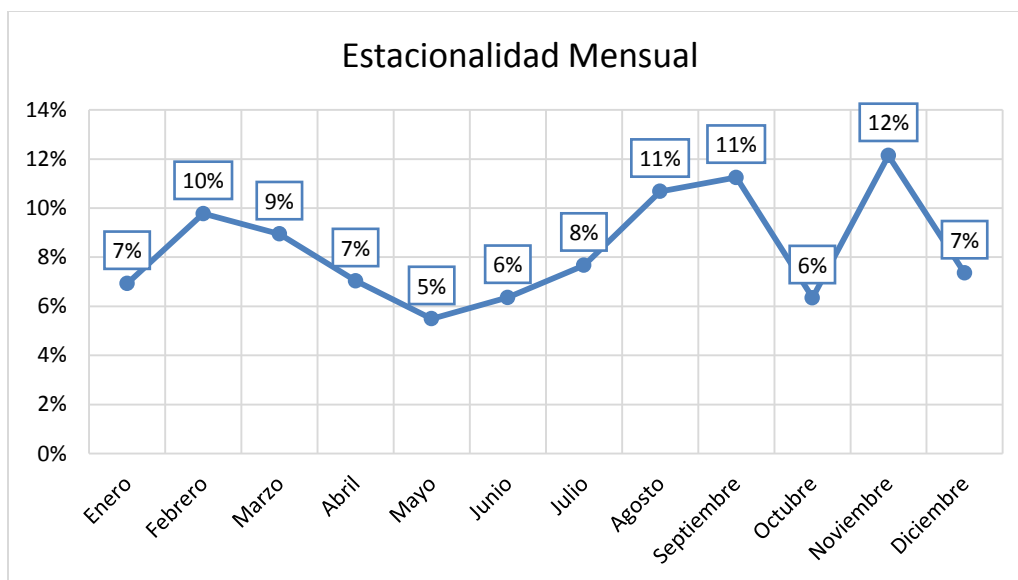
Anexo No. 3. Presupuesto 2018-2022

PRESUPUESTO ANUAL					
Año	2018	2019	2020	2021	2022
Enero	\$24.973.824	\$27.911.921	\$30.850.018	\$33.788.115	\$36.726.212
Febrero	\$35.229.407	\$39.374.043	\$43.518.679	\$47.663.315	\$51.807.951
Marzo	\$32.252.449	\$36.046.855	\$39.841.261	\$43.635.667	\$47.430.073
Abril	\$25.372.298	\$28.357.274	\$31.342.250	\$34.327.226	\$37.312.203
Mayo	\$19.808.058	\$22.138.417	\$24.468.777	\$26.799.137	\$29.129.497
Junio	\$22.922.778	\$25.619.575	\$28.316.373	\$31.013.170	\$33.709.967
Julio	\$27.652.273	\$30.905.482	\$34.158.690	\$37.411.899	\$40.665.108
Agosto	\$38.501.976	\$43.031.620	\$47.561.264	\$52.090.909	\$56.620.553
Septiembre	\$40.548.809	\$45.319.257	\$50.089.705	\$54.860.153	\$59.630.601
Octubre	\$22.874.234	\$25.565.321	\$28.256.407	\$30.947.493	\$33.638.580
Noviembre	\$43.744.533	\$48.890.949	\$54.037.364	\$59.183.780	\$64.330.196
Diciembre	\$26.519.361	\$29.639.286	\$32.759.210	\$35.879.135	\$38.999.060
Total	\$360.400.000	\$402.800.000	\$445.200.000	\$487.600.000	\$530.000.000
Var%	13%	12%	11%	10%	9%

Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia



Fuente: Elaboración Propia

Anexo No. 4. Figura Modelo de exhibición de insumos Peleterías



Fuente: Recuperado de <https://irongroup.com.co/>

La peletería es la industria dedicada a la distribución de indumentaria a partir de cuero y piel animal y a su vez ofrece todos los insumos requeridos para la fabricación del calzado y la marroquinería.

Anexo No. 5 Plan Estímulo Creación Clientes nuevos

Generar estímulo para la creación de clientes nuevos a través de la entrega de producto sin costo y también se dará alcance a los clientes que por espacio de un año o más han dejado de comprar (reactivación clientes), estimulando su regreso al negocio.

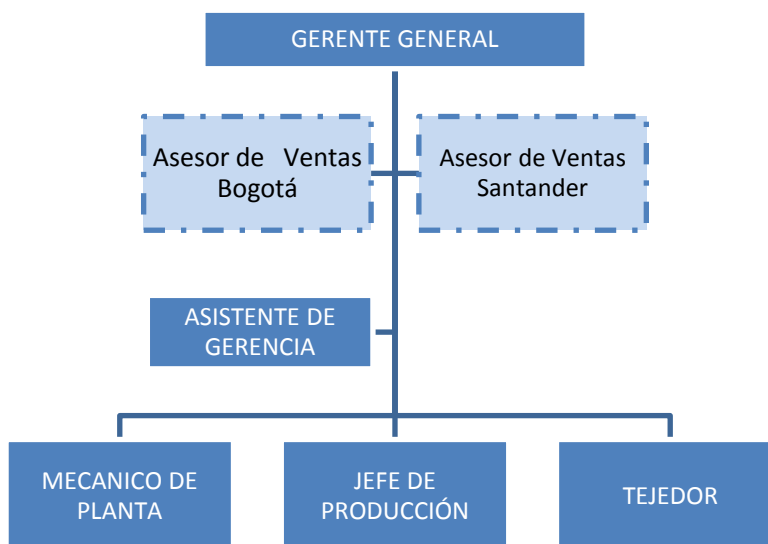
Condiciones:

- Se entregará una (1) lámina completamente gratis por Pedidos mínimos de \$150.000

Cantidad Clientes	Total Inversión	Venta mínima esperada clientes nuevos	% Inversión sobre ventas
50	\$500.000	\$7.500.000	6,7%

Lo anterior teniendo en cuenta que de los 200 clientes actuales, sólo el 75% tiene compras frecuentes (8 o más veces en el año), por lo que el 25% restante tiene ventas habituales u ocasionales (1 a 3 veces en el año)

Anexo No. 6 Organigrama propuesto con inclusión de fuerza de ventas



Anexo No. 7 Cuadro Eje Funcional Fuerza de Ventas

EJE FUNCIONAL	ACTIVIDADES
Relacionadas con el producto	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer los atributos del producto (físicos, precio, condiciones comerciales, garantía)
Relacionados con el mercado	<ul style="list-style-type: none"> • Informar al cliente • Aconsejar al cliente • Efectuar demostraciones del producto • Asesorar en el uso del producto • Atender las reclamaciones del cliente • Proporcionar servicio al cliente • Conocer características de los clientes • Recopilar información del mercado
Relacionadas con la competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Conocer las empresas competidoras • Conocer los productos y marcas de los competidores
Relacionadas con su propia empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Conseguir pedidos • Prospeccionar nuevos clientes • Planificar visitas • Controlar los gastos de venta • Desarrollar actitudes favorables hacia la empresa y sus productos • Comunicar ideas de nuevos productos • Conseguir nuevos distribuidores • Adiestrar a los nuevos vendedores • Colaborar con otros departamentos

Anexo No. 8 Compensación Salarial e Indicadores de Gestión Fuerza de Ventas

Para medir la efectividad de la gestión de los asesores de ventas y al mismo tiempo diseñar su esquema de compensación salarial, el cual es el incentivo más importante de su desempeño, definimos los siguientes indicadores de gestión para su composición variable:

Tipo	Composición	Detalle			
Fijo	65%	Pago fijo mensual			
Variable	35%	Pago Variable mensual de acuerdo a la siguientes indicadores:			
		Peso	Indicador	Meta	% Pago Comisión
		75%	Cumplimiento Ppto Ventas	90% a 99%	90%
				100% a 109%	100%
				110% ó >	110%
15%	Retención Clientes: (Clientes al final del periodo - Clientes Nuevos) / Clientes al inicio del periodo	85%	100%		
10%	Clientes Nuevos	5	100%		

Fuente: Elaboración Propia

En cuanto a la composición salarial tenemos:

Cargo	Asesor de Ventas Bogotá	Asesor de Ventas Santander	Detalle
Sueldo Base	\$1.200.000	\$1.200.000	
Comisiones	\$400.000	\$400.000	Variable sujeta a cumplimiento

Carga Prestacional	\$1.104.000	\$1.104.000	
Gastos Movilización	\$300.000	\$500.000	Ruta Urbana y/o viajera según sea el caso
Comunicación	\$90.000	\$90.000	Equipo + plan integrado
TOTAL	\$3.094.000,00	\$3.294.000,00	
Ventas Esperadas	\$33.000.000	\$35.000.000	Cálculo cuota mínima ventas – productividad
%	9%	9%	

Fuente: Elaboración Propia

Anexo No 9. Plan de Inversión – Marketing Digital

PRESUPUESTO		
Herramienta	Inversión Mensual 1-3 mes	Inversión Mensual 4-12 mes
Página web en Wordpress	\$150.000	\$150.000
Gestión SEO – Google Adwords	\$300.000	\$300.000
Derechos de Fotos e Imágenes	\$200.000	\$200.000
Asesoría Profesional	\$1.000.000	\$0
Total Mensual	\$1.650.000	\$650.000

Fuente: Elaboración Propia

El presupuesto de la asesoría profesional sólo aplicará para los primeros tres meses, durante los cuales la estrategia debe quedar implementada. En adelante la Asistente de Gerencia, será la líder de la estrategia de Marketing digital, asegurando tanto su mantenimiento como su productividad y eficiencia. Las marcas y/o empresas que cuentan con presencia digital llevan una gran ventaja sobre los que no, por lo que con ésta estrategia buscaremos mayor presencia y más fidelidad por parte de los consumidores.

8. CONCLUSIONES

Como resultado de la presentación del plan estratégico de mercadeo para Ficalz, es posible concluir que a través de una correcta segmentación e identificación del potencial de mercado se logran plantear y materializar estrategias acordes al momento de la empresa.

El planteamiento de los objetivos se realizó enfocado en los parámetros estadísticos ofrecidos por el DANE, para este sector, que permiten crear objetivos alcanzables a través de una correcta implementación de las acciones y del seguimiento oportuno con cada uno de sus indicadores.

La correcta identificación geográfica del mercado (Bogotá y Santanderes que concentran el 71% del mercado) nos permite diseñar estrategias encaminadas al logro de las metas, focalizando nuestra labor en esta zona; para de esta manera conseguir resultados visibles en un corto tiempo.

La generación de una fuerza de ventas que apoye directamente este proceso de venta directa y negociación con los clientes permite a la empresa mayor cobertura y focalización en el negocio que directamente desencadenara en aumentar mayores ingresos de capital, justificando las inversiones realizadas.

La implementación de las estrategias de marketing digital permitirá que Ficalz alcance niveles de penetración de mercado rápidamente a través del establecimiento de mensajes atrayentes que cautiven el interés de nuestros posibles clientes.

Se logró especializar el trabajo de cada colaborador, enfocando su gestión en la estrategia del negocio hacia un esquema de productividad de alto rendimiento, lo que contribuirá sin duda al logro de los objetivos del plan de mercadeo.

Es importante que este tipo de industrias pertenecientes al sector calzado se fortalezcan, ya que el gobierno está generando estrategias para que este tipo de empresas se mantengan en el mercado, ya que son un motor importante de la economía nacional.

Consideramos que sin importar el tamaño de la empresa y su medio, las compañías siempre deben pensar en grande y tener un horizonte claro, es por ello que la realización, formalización y desarrollo de la Misión y la Visión hace parte fundamental de la columna central de la organización.

9. RECOMENDACIONES

Dentro de un proyecto tan importante como lo fue este para la empresa Ficalz, en donde se realizó el planteamiento de una organización eficaz y estandarizada es pertinente continuar desarrollando la estructuración por escrito de todos los procesos operativos; con lo cual se garantice que siempre se desarrollen de la misma manera las actividades.

Se sugiere evaluar periódicamente las estrategias tanto comerciales como productivas planteadas en el presente, con el fin de ajustar y alinear los procedimientos y las metas.

Es pertinente y necesario para la empresa Ficalz su afianzamiento en el mercado colombiano, pero también se sugiere comenzar a explorar el mercado internacional, ya que en países cercanos como Ecuador y Perú existe una gran número de industrias de calzado que demandan una cantidad considerable de insumos para suplir sus necesidades.

Es importante resaltar que para que la empresa permanezca en el mercado también debe estar alineada a las diferentes regulaciones impartidas por las normas tanto nacionales como internacionales, por ejemplo la implementación de normas de calidad ISO y ambientales.

Es importante pertenecer a asociaciones que agrupen los actores fundamentales del negocio, para nuestro caso “ACICAM quien es la Asociación Colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas”; ya que facilitaría el contacto directo a través de sus portales, sus reuniones estratégicas y por supuesto hacer visible el negocio.

10. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Fred R.D. (2013). Conceptos de Administración Estratégica (14. Ed). México. Pearson.

Sanchez, Ludwin A. (2016). Manual para la elaboración de planes estratégicos. Bogotá. UNAD

Gutiérrez Carmona, J. (2003). Modelo para la Planeación de la Estrategia Financiera. p. 161. Bogotá.

Humprey M. (2013). Human Resource Management. McGraw-Hill

ISOtools. (s.f). Sistema de gestión de calidad ISO 9001. Recuperado de:
<https://www.isotools.org/normas/calidad/iso-9001>

La guía PMBOK. (sf.). Gestión de los riesgos del proyecto. Recuperado de:
<https://uacm123.weebly.com/8-gestioacuten-de-los-riesgos-del-proyecto.html>

Kaplan, R. y Norton, D. (2014). El Cuadro de mando integral: The Balanced Scorecard. España. Grupo planeta. Recuperado de:
https://books.google.com.co/books?id=eboSAQAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false

Menguzzato, Martina y Renau, Juan José. (1995). La dirección estratégica de la empresa: un enfoque innovador del management. Barcelona: Ariel economía.

Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM) (s.f.). Recuperado el 13 de septiembre de 2017 de <https://www.acicam.org/la-industria-del-calzado-y-marroquineria-cerro-el-2016-en-terreno-positivo>

Calzados Rosi. (2013). Conoce las partes del zapato. Recuperado el 13 de septiembre de 2017 de <https://www.calzadosrosi.com/es/blog/27-conoce-las-partes-del-zapato>

Alfredo Giantin. (s.f) Los materiales del calzado. Recuperado el 13 de septiembre de 2017 de http://www.alfredogiantin.com/productos-detail_ES.asp?m%20=%20prodotti&idServizio=32&Servizio=Punteras,%20Contrafuertes%20y%20Refuerzos

Premac Energy. (s.f) Túnel de secado de convección o radiación. Extraído de http://www.premac.co/pdf/H_Tunel_Secado.pdf

Riaño Manuel, Sierra Vivian y Sánchez Nohora. (2014) Bogotá D.C. “El Restrepo Ampliado”. Recuperado el 16 de octubre de 2018 de: <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/directorio/documentosPortal/cuadernillo1web.pdf>

Superintendencia de sociedades. Estados Financieros. Recuperado el 17 de octubre de 2018 de: <http://supersociedades.gov.co/buscador/search/?q=estados+financieros+2017&pagenum=1&start=0&type=load&sort=rlva>

DANE. Encuesta anual de manufacturera. Recuperado el 17 de octubre de 2018 de: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/encuesta-anual-manufacturera-enam>