

TRABAJO DE GRADO
ESTRUCTURA GENERAL DE UN PLAN DE MARKETING PARA CI LATIN
FITNESS A NIVEL NACIONAL CON ENFOQUE EN LOS CANALES DE
DISTRIBUCIÓN

Consultores:

Alejandro Marín Carmona

Diego Alejandro Londoño Cano

Tutor:

Diego Fabián Castaño

Institución Universitaria ESUMER

Maestría en Mercadeo

Medellín, Colombia

2015

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	4
LISTA DE GRÁFICAS.....	7
LISTA DE FIGURAS.....	9
LISTA DE IMÁGENES O FOTOS.....	10
LISTA DE APÉNDICES.....	11
RESUMEN EJECUTIVO	12
1. INTRODUCCIÓN.....	15
2. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA	17
2.1. RESEÑA HISTÓRICA	17
2.2. MERCADO	18
2.3. PRODUCCIÓN	19
2.4. CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y VENTA	21
2.5. ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA.....	22
2.6. PRODUCTOS:.....	25
3. PROBLEMÁTICA.....	27
4. OBJETIVOS	30
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	30
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	30
5. MARCO DE REFERENCIA.....	31
5.1. MARCO TEÓRICO	31
5.1.1. <i>Medellín y Antioquia dentro del ámbito Textil – Confección</i>	31
5.1.2. <i>Tela inteligente</i>	36
5.1.3. <i>El concepto y mercado Fitness</i>	38
5.1.4. <i>Teoría de canales de distribución</i>	41
5.1.5. <i>Teoría Plan de mercadeo</i>	45
6. MARCO METODOLÓGICO	48
7. RECOLECCIÓN Y ANÁLISIS DE INFORMACIÓN	51
7.1. DIAGNÓSTICO EXTERNO MODELO PESTEL	51
7.2. DIAGNÓSTICO COMPETITIVO: DIAMANTE DE PORTER.....	61
7.3. DIAGNÓSTICO INTERNO: MATRIZ DE DIAGNÓSTICO EMPRESARIAL	65
7.3.1. <i>Hallazgos del diagnóstico empresarial</i>	74
7.4. ESTUDIOS DE MERCADO.....	78
7.4.1. <i>Estudio de mercado distribuidoras</i>	78
7.4.1.1. Objetivos del estudio	78
7.4.1.2. Metodología.....	78
7.4.1.3. Resultados por pregunta	79
7.4.1.4. Resultados generales y conclusiones	87
7.4.2. <i>Estudio de mercado consumidor final</i>	89
7.4.2.1. Objetivos del estudio	89
7.4.2.2. Metodología.....	89

7.4.2.3.	Resultados por pregunta	90
7.4.2.4.	Resultados generales y conclusiones	101
8.	ANÁLISIS DEL ÁREA DE MERCADEO Y VENTAS.....	104
8.1.	ENFOQUE ACTUAL A NIVEL COMERCIAL:.....	104
8.2.	SEGMENTACIÓN DE MERCADO.....	105
8.3.	ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA A NIVEL DE MARKETING Y VENTAS.....	106
8.4.	DIFERENCIACIÓN Y VALOR AGREGADO.....	108
8.5.	ANÁLISIS DE MERCADO Y COMPETENCIA	109
8.5.1.	<i>Análisis de mercado</i>	109
8.5.2.	<i>Análisis de competencia</i>	114
8.5.3.	<i>Análisis de producto</i>	118
8.5.4.	<i>Análisis de precio</i>	118
8.5.5.	<i>Análisis de la variable promoción</i>	120
8.5.5.1.	Publicidad y branding.....	120
8.5.5.2.	Promoción de venta	122
8.5.6.	<i>Análisis de canales</i>	122
8.5.6.1.	Punto de venta.....	122
8.5.6.2.	Distribuidores.....	125
8.5.7.	<i>Análisis de cifras a nivel de ventas</i>	126
8.6.	ANÁLISIS DE MATRICES DE LA EMPRESA	136
8.6.1.	<i>Matriz DOFA</i>	136
8.6.1.1.	Cruce de variables.....	138
8.6.2.	<i>Matriz de posicionamiento</i>	139
8.6.2.	<i>Matriz de Ansoff</i>	142
9.	FORMULACIÓN DE LA RUTA DE SOLUCIONES	145
9.1.	ESCOGENCIA DE OBJETIVOS CORPORATIVOS PARA EL ÁREA DE MARKETING	145
9.1.1.	<i>Presupuesto canal distribuidoras nacionales</i>	147
9.1.2.	<i>Presupuesto canal punto de venta</i>	150
9.1.3.	<i>Presupuesto de otros canales a desarrollar según las estrategias</i>	151
9.1.4.	<i>Presupuesto global de ventas por canales y escenarios</i>	153
9.2.	ESTRATEGIA DE MARKETING A IMPLEMENTAR.....	155
9.3.	ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN TÁCTICO Y RUTAS DE ACCIÓN.....	157
9.3.1.	<i>Canal distribuidor.</i>	157
9.3.2.	<i>Canal directo y detallista.</i>	160
9.3.3.	<i>Canal institucional y empresarial</i>	163
10.	PRESUPUESTO PARA LA RUTA DE SOLUCIONES.....	165
11.	ESQUEMA GENERAL DEL PLAN DE ACCIÓN DE MARKETING PARA CANALES DE DISTRIBUCIÓN A NIVEL NACIONAL	166
12.	COSTOS DE LA CONSULTORÍA	168
13.	CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	169
	BIBLIOGRAFÍA.....	172
	APÉNDICES	174

LISTA DE TABLAS

Tabla 1	Capacidad de talleres mensual	20
Tabla 2	Líneas de productos	26
Tabla 3	Reporte de empresas	34
Tabla 4	Consideraciones para la escogencia de un canal	44
Tabla 5	Contenido de un plan de marketing	47
Tabla 6	Fases y metodología de tesis	49
Tabla 7	LatinFitness	54
Tabla 8	Información de empresa	65
Tabla 9	Diagnostico de área administrativa	67
Tabla 10	Diagnostico área de contabilidad	67
Tabla 11	Diagnostico área costos	68
Tabla 12	Diagnostico área finanzas	69
Tabla 13	Diagnostico área logística	70
Tabla 14	Diagnostico área Jurídica	71
Tabla 15	Diagnostico área producción y terminación	71
Tabla 16	Diagnostica área recursos humanos	72
Tabla 17	Diagnostico área recursos humanos	72
Tabla 18	Diagnostico área de mercadeo y ventas	73
Tabla 19	Resumen por áreas	74
Tabla 20	Distribuidora Exclusiva	79
Tabla 21	Razones de compra	81
Tabla 22	Respuestas de razones de compra.	81
Tabla 23	Crecimiento marca.	82
Tabla 24	Gestión de marca	83
Tabla 25	Clientes fieles por distribuidor	85
Tabla 26	Factor diferenciador	86
Tabla 27	Factores diferenciadores	87
Tabla 28	Frecuencia con que realiza deporte.	91
Tabla 29	Al comprar una prenda para hacer deporte	92

Tabla 30	Con qué frecuencia compra usted ropa deportiva	93
Tabla 31	Marca de ropa deportiva.	95
Tabla 32	Promedio calificación clientas	97
Tabla 33	Donde compran una prenda Latin Fitness.	99
Tabla 34	Cuanto están dispuestas a pagar por un conjunto deportivo.	100
Tabla 35	Marcas de ropa deportiva en universidades privadas de la ciudad de Bogotá	114
Tabla 36	Información de la competencia	117
Tabla 37	Precios por línea y canal año	119
Tabla 38	Descuento por volumen de compra	120
Tabla 39	Ventas año 2.014	126
Tabla 40	Ventas por línea de productos año 2.014	128
Tabla 41	Ventas por distribuidor año 2.014	130
Tabla 42	Ventas por zona en Colombia, año 2.014	133
Tabla 43	Ventas por países año 2.014	134
Tabla 44	Cruce de variables DOFA	138
Tabla 45	Participación de ventas de los canales de distribución año 2.014.	146
Tabla 46	Presupuestos de ventas por escenarios para las distribuidoras nacionales	147
Tabla 47	Presupuestos de ventas por zonas del país por escenarios	147
Tabla 48	Presupuestos en unidades y pesos de las distribuidoras nacionales por zona y en escenarios	148
Tabla 49	Presupuestos en unidades y pesos de las distribuidoras nacionales por zona y en escenarios	149
Tabla 50	Presupuesto del punto de venta por escenarios	150
Tabla 51	Presupuesto de venta del punto de venta en unidades y pesos en escenarios	151
Tabla 52	Presupuesto de ventas distribuidores nuevos a nivel nacional por escenarios	152
Tabla 53	Presupuesto de ventas página web por escenarios	152
Tabla 54	Presupuesto de ventas canal institucional o empresarial por escenarios	152
Tabla 55	Presupuesto global de ventas por canal por escenarios	153
Tabla 56	Participación de ventas por canal a nivel de presupuesto del escenario normal.	154
Tabla 57	Evaluación de rutas de acción	156
Tabla 58	Valores de las variables	157

Tabla 59 Elementos publicitarios	164
Tabla 60 presupuesto ruta de solución	165
Tabla 61 Plan de acciones de Marketing primera parte	166
Tabla 62 Plan de acciones de Marketing segunda parte	167
Tabla 63 presupuesto de la consultoría	168

LISTA DE GRÁFICAS

Grafica 1	Resumen porcentual del diagnóstico de áreas	53
Grafica 2	Tasa de interés Colombia	56
Grafica 3	Exportaciones Colombianas	57
Grafica 4	Exportaciones FOB sector textil, confección, cuero y sus productos.	58
Grafica 5	Importaciones sector textil	58
Grafica 6	Resumen porcentual del diagnóstico por áreas	75
Grafica 7	Distribuidora exclusiva	80
Grafica 8	Rango de crecimiento de las distribuidoras	83
Grafica 9	Gestión de marca Latin Fitness	84
Grafica 10	Clientes fieles para distribuidoras	85
Grafica 11	Factor diferenciador.	86
Grafica 12	Frecuencia con que realiza deporte	81
Grafica 13	Al comprar una prenda para hacer deporte	93
Grafica 14	Con qué frecuencia compra usted ropa deportiva	94
Grafica 15	Marca de ropa deportiva	96
Grafica 16	Otras marcas	96
Grafica 17	Calificación clientas.	98
Grafica 18	Donde compran una prenda Latin Fitness	99
Grafica 19	Cuanto están dispuestas a pagar por un conjunto deportivo	101
Grafica 20	Facturación de la industria Fitness año 2.011	111
Grafica 21	Penetración de los gimnasios	112
Grafica 22	Número de gimnasios por país.	113
Grafica 23	Ventas 2.014	127
Grafica 24	Participación de ventas por línea año 2.014	128
Grafica 25	Ventas por distribuidor y zonas	131
Grafica 26	Porcentaje de ventas por zona en Colombia, año 2.014	133
Grafica 27	Porcentaje de ventas por país año 2.014	135
Grafica 28	Matriz de posicionamiento estilo de prenda Vs acceso cliente a la compra.	140

Grafica 29 Matriz de posicionamiento estilo de la prenda Vs el nivel de servicio para los clientes y/o distribuidores. 141

Grafica 30 Matriz de Ansoff 143

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Ciclo de producción	19
Figura 2	Estructura administrativa	22
Figura 3	Ambiente corporativo Medellín 1994	32
Figura 4	Estructura de la cadena productiva de la industria textil	33
Figura 5	Canales de distribución bienes de consumo	42
Figura 6	Variables del modelo PESTEL	51
Figura 7	Variable de Porter	61
Figura 8	Estructura de venta	107
Figura 9	Imagen y marca Latin Fitness	121

LISTA DE IMÁGENES O FOTOS

Fotografía 1 Frente del punto de venta	123
Fotografía 2 Exhibición de productos lateral izquierdo	124
Fotografía 3 Exhibición de productos lateral derecho	124

LISTA DE APÉNDICES

Apéndice A	Cámara de comercio de la empresa	174
Apéndice B	Formato de encuesta distribuidoras	175
Apéndice C	Formato de encuesta cliente final	177
Apéndice D	Presupuesto de ventas de las distribuidoras	179
Apéndice E	Presupuesto de ventas del punto de venta	180
Apéndice F	Ficha técnica estudio de distribuidores	181
Apéndice G	Ficha técnica estudio de consumidor final	182

Resumen Ejecutivo

CI Latin Fitness inicia operaciones en el año 2009 gracias a la iniciativa del empresario José Lara, la empresa inicio en la residencia del empresario, quien decide entrar en la producción de ropa deportiva sin tener conocimiento en esta área, todo inicia con la compra de maquinaria para confeccionar y se subcontrata una diseñadora de moda para iniciar su primera producción, debido a dificultades que el empresario fue encontrando en el camino toma la decisión de vender las máquinas y contratar con terceros la producción de las prendas.

Las ventas realmente comenzaron a crecer a partir del contacto de una de las clientas que les pide el poder vender las prendas en Puerto Rico, este realmente es el punto de partida a las exportaciones que hoy son un porcentaje alto de las ventas de la compañía. Hoy en día exportan a 4 países.

CI Latin Fitness, es especializada en el diseño, confección y distribución de ropa deportiva femenina, dentro de la categoría fitness o de gimnasio en tela inteligente llamada supplex®, teniendo dentro de su portafolio: conjuntos, leggings, short, camisetas, chaquetas, tops y sus ventas son al mayor y al detal.

La empresa está ubicada en el municipio de Envigado en la Calle 39 sur No. 37 – 20 y atiende una porción del mercado local, sus ventas en el exterior son bajo la modalidad de comercio internacional Ex Works y FCA, las ventas nacionales se realizan en el punto de venta y mediante la modalidad de distribuidoras. Sus clientas son mujeres entre los 18 y 35 años de edad aproximadamente y en general son personas que realizan una actividad deportiva en el gimnasio.

Su competencia directa a nivel nacional dentro de su categoría son las marcas Fiber, Babalú, Protokolo, Body Fit, Tono a Tono y Tiempo Libre, sin embargo, se tienen marcas líderes en el mercado como Addidas, Puma, Reebok, incluso Gef, en donde el usuario escoge según su estilo, diseño y precio.

Algunos de los problemas encontrados a lo largo del proceso son la falta del apoyo comercial, faltan distribuidores empresariales que lo hagan de una manera más formal, las distribuidoras no tienen un adecuado conocimiento de la marca, la empresa no tiene un control ni la información del cliente final de las prendas, se detectó un riesgo financiero al realizar ventas en consignación.

La empresa no tiene un plan de medios organizado, al dar una mirada a la publicidad, no han desarrollado campañas como tal, no se ha trabajado de manera directa en tratar de posicionar la marca, no tienen un registro de la marca, no cuentan con venta en línea ni un punto de venta con una ubicación adecuada.

El objetivo general propuesto para el trabajo es: Elaborar una estructura general de plan de marketing a nivel nacional para sus canales de distribución, estableciendo objetivo, estrategia y planes de acción, que permitan consolidar la gestión de ventas en los diferentes canales de la empresa y los objetivos específicos para el desarrollo de la consultoría son: Elaborar un diagnóstico de la empresa y de sus canales de distribución a nivel nacional, obtener información de variables de mercado a nivel de los distribuidores y consumidores de la empresa Latin Fitness, diseñar una estrategia de marketing a nivel de canales de distribución y sus planes de acción y finalmente socializar con los empresarios los resultados.

En el camino trazado para realizar la propuesta se encuentran la realización de diferentes diagnósticos que enmarcan la realidad de la empresa y de su mercado, partiendo de un análisis externo y sus variables más representativas para el sector, además, se complementan con un diagnóstico competitivo mostrando las relaciones entre proveedores, clientes, competencia y empresas.

Entre los hallazgos se encuentran un mercado potencial y en crecimiento, empresas con poca diferenciación de producto, como principal canal de distribución se encuentran las distribuidoras, y es por esta razón que se requiere un plan de marketing por canales y la construcción de un diferencial de mercado para establecer un posicionamiento de marca.

Luego de analizar los resultados y de realizar los cruces de variables, se analizó también la matriz de posicionamiento y la matriz Ansoff para visualizarle a los empresarios los diferentes hallazgos y así obtener las diferentes estrategias y enfoques para consolidar una propuesta de plan de marketing. Al realizar el análisis con los dos empresarios, se logran visualizar como los puntos estratégicos a trabajar el tener un plan de incentivos para las distribuidoras, lograr tener una implementación de venta en línea, el buscar distribuidores y apoyo a nivel publicitario.

Se construyen 7 estrategias que son construidas bajo el enfoque de canales de distribución y son: Diseño de un plan de incentivos que permita incrementar las ventas y fidelizar las distribuidoras, diseño de un plan de capacitación para las distribuidoras, que permita mejorar los resultados en venta, manejo de la marca y manejo de los clientes, buscar nuevos distribuidores a nivel nacional, potencializar las ventas del punto de venta actual, incrementar la presencia de los productos y la marca en nuevos almacenes y puntos de venta, desarrollar el canal de venta en línea por medio de una página web propia, desarrollar el canal de venta institucional y empresarial a nivel fondo de empleados y empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburra. Cada estrategia está acompañada de sus actividades, los recursos asignados para la misma, el responsable directo y sus respectivos indicadores de gestión. El presupuesto estimado para la implementación del plan es de \$24.961.580

1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo plantea el diseño de un esquema general de plan de marketing a nivel nacional para sus canales de distribución; la empresa Latin Fitness se especializa en el diseño y comercialización de ropa deportiva femenina en tela inteligente supplex®¹, ubicada en el municipio de Envigado y quien atiende un mercado local, algunos departamentos del país y venta a nivel exterior bajo la modalidad de comercio internacional por Ex Works y FCA.

Dicha propuesta está enmarcada en la realización de diferentes diagnósticos que enmarcan la realidad de la empresa y de su mercado, partiendo de un análisis externo y sus variables más representativas para el sector, de igual manera, se complementa con un diagnóstico competitivo mostrando las relaciones entre proveedores, clientes, competencia, empresas, entre otras.

Posteriormente, se realizó un diagnóstico general de la empresa, evaluando los aspectos fundamentales de las áreas de producción, contable y financiera, logística, administrativa, mercadeo y recurso humano de la compañía, con la finalidad de entender el contexto organizacional en la que se encuentra la compañía y un posible respaldo a un plan de marketing futuro. Sin embargo, se realizó un análisis más detallado al área de mercadeo y ventas y sus variables con la finalidad de clarificar aspectos de las posibles estrategias y capacidad de gestión de estas áreas.

Estos hallazgos de los diferentes diagnósticos se resumen en un matriz DOFA, con la cual se realizó un cruce de variables, complementándose con una matriz de posicionamiento de las empresas frente algunas variables y una matriz de Ansoff para visualizar su posición en productos y mercado, generándose estrategias que permitan desarrollar los objetivos escogidos a nivel de marketing para la compañía.

¹ Marca registrada por la empresa norte americana Invisa s.a., quien desarrollo la tela y homologa a diferentes empresas su producción y comercialización.

Finalmente, se esquematizo toda la información en un plan de marketing a nivel nacional para sus canales de distribución, que involucra objetivos, estrategias, actividades, cronograma, presupuesto, responsable de cada actividad y un indicador de gestión, todo lo anterior en consenso y construcción con los empresarios como medida de concientización frente su implementación y viabilidad.

2. Información de la empresa

2.1. Reseña histórica

CI Latin Fitness inicio operaciones en junio de 2009 como una iniciativa del empresario José Lara, quien trabajaba en una empresa de confección y comercialización de camisetas y blusas para dama en el área de ventas teniendo como zona Medellín, sin embargo, siempre tuvo la inquietud por el mercado de la ropa deportiva a nivel femenino, la cual fue creciendo al conocer un vendedor de tela inteligente llamada supplex®, la cual se adapta al cuerpo y permite alta transpiración, con grandes ventajas en la solidez de colores, elasticidad y resistencia; dicho vendedor le mencionó el potencial que podría tener la utilización de este material en la línea de ropa deportiva y el mercado al cual podría llegar.

La empresa inicio en la residencia del empresario, quien sin conocimiento en la producción de ropa deportiva, compró maquinaria para confeccionar y se subcontrató una diseñadora de moda para iniciar su primera producción; el enfoque inicial a nivel comercial fue vender los productos en las tiendas de los gimnasios, con resultados que no tan satisfactorios debido a la forma de negociación bajo la modalidad de consignación y la presencia de marcas del mismo gimnasio o ya posicionadas en este segmento de mercado.

A nivel de producción se presentaron muchas dificultades, debido al poco conocimiento que se tenía en este campo a la hora de administrar personal, labores y tiempos para cumplir con los compromisos, de igual manera, se presentaron robos de la mercancía por parte de empleados y sobre costos por ineficiencia en la producción. La decisión del empresario ante todos estos problemas fue la de vender la maquinaria quedándose con lo básico para armar muestras, y subcontratar la labor de varios talleres satélites, lo que ha implicado ensayar con confeccionistas, evaluarlos y finalmente tener un pull de estos para soportar la operación de producción.

Los resultados en ventas comenzaron a crecer cuando fueron contactados por una clienta que quería vender los productos en puerto rico, y con la cual iniciaron su camino a las

exportaciones como estrategia de crecimiento, de igual manera, se inició la realización de correrías en las diferentes zonas del país y el montaje de un punto de venta que actualmente está en Envigado, como estrategia de visualización de la marca, respaldo y punto de atención a sus clientes.

A diciembre de 2014 exportan a 4 países y atienden 9 ciudades del país incluyendo Medellín; de igual manera, ha transformado su modelo de negocio, en donde la producción es tercerizada en su totalidad y tienen como política el lanzamiento de nuevas colecciones y prendas en menor tiempo que la competencia.

2.2.Mercado

El mercado atendido por Latin Fitness es definido por los empresarios, teniendo como referente el estilo de vida de las usuarias que atiende la empresa, Mujeres reales, que gustan del deporte, en especial que utilicen el gimnasio, que cultiven su cuerpo y su figura natural, buscando prendas con valor agregado en confort, comodidad y realce de su figura, en un contexto de mujer latina.

El término mujeres reales, se ha utilizado en campañas de la marca Dove, sin embargo, esta frase para la empresa Latin Fitness hace alusión a la mujer que no requiere de grandes cirugías estéticas o ausencia de ellas, para mantener un cuerpo armonioso, estético y natural en función del ejercicio y su mantenimiento físico.

Con respecto a las prendas con valor agregado, se busca combinar las propiedades de las telas inteligentes que en este caso de Lati Fitness es el supplex® y el diseño a nivel de color, forma y estilo de la prenda.

El contexto de mujer latina se identifica desde la marca y se visualiza en el producto apoyado en su diseño, colorido y publicidad, de igual manera su gestión comercial se encuentra enfocada en el mercado en donde se tenga una composición de latinoamericanas.

2.3.Producción

La producción de prendas en la empresa involucra una serie de actividades, las cuales se representan en la siguiente figura:

Ciclo de producción

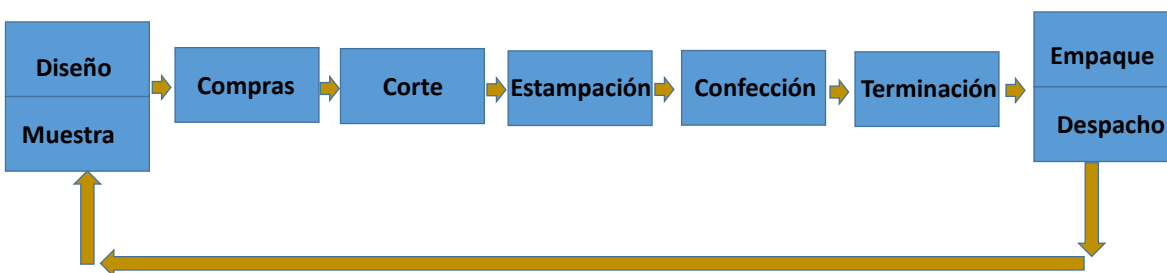


Figura 1. Ciclo de producción

Fuente: Los Autores

El proceso de producción inicia con el diseño de la colección o de la prenda, para lo cual se cuenta con una diseñadora de planta y en donde intervienen los empresarios para lograr ajustarse a los requerimientos del mercado, basados en observación del sector, los clientes y la competencia.

Cabe resaltar, que el proceso de diseño se enmarca en el estilo que pretende tener la empresa en su segmento de mercado, distanciándose de los dos extremos del mercado, que se identifican como prendas para una mujer muy lanzada y atrevida cuya finalidad es exhibir y el caso opuesto es la mujer muy clásica quien busca bajo perfil, fondos enteros y seriedad

al vestir; Latin Fitness busca un intermedio en estas tendencias, un equilibrio que permita exhibir un cuerpo natural de manera armoniosa y colorida.

Como complemento al diseño de la prenda, se encuentra la realización de la muestra, en donde se evidencia el estilo y la forma que se pretende tener desde su planeación, contando con una lista de talleres para la realización de estas, sin embargo, por ser pocas unidades algunos talleres evitan este trabajo.

Una vez aprobada la prenda, se inicia el proceso de compra de insumos respaldado por un presupuesto de ventas, el cual es diseñado por los empresarios de acuerdo a la proyección que tengan de venta con sus clientes. Dichas compras son realizadas a nivel local y con proveedores ya establecidos en estos años de desarrollo del negocio.

El corte es realizado en las instalaciones de la empresa bajo la modalidad de contrato de servicios por tratarse de una actividad que se realiza algunos días y algunas horas al mes; por lo general, las prendas pasan al proceso de estampación, el cual dependerá de su volumen para ser realizado en la empresa, en caso de ser pocas unidades o tercerizado en caso de ser un gran volumen.

Posterior al proceso de confección, se organizan las prendas para el proceso de confección, el cual es realizado en cuatro talleres externos con la siguiente capacidad mensual

Tabla 1.

Capacidad de talleres mensual

Taller	Número de unidades	Utilización
1	600	Colección regular
2	300	Colección regular
3	300	Colección regular
4	50	Muestras

Nota Fuente: Los autores.

Dichos talleres se encuentran ubicados Envigado e Itagüí por facilidad logística y de control.

Las prendas son recibidas en la empresa para una inspección de calidad y la terminación final de estas, en donde se pulen, se le colocan botones, son dobladas y empacadas para su posterior despacho.

El tiempo del ciclo de producción desde el diseño hasta el empaque es estimado por los empresarios entre 30 y 45 días.

2.4. Canales de distribución y venta

Los canales de distribución utilizados por la empresa se componen de:

Un canal directo a nivel de punto de venta propio ubicado en el municipio de Envigado, en donde se atienden los clientes consumidores finales y distribuidores.

Se cuenta con un canal indirecto nacional con distribución por parte de personas naturales que están dentro del mercado de los gimnasios, como instructores o demandantes del servicio, quienes le venden en su círculo social y dentro de este ambiente. De igual manera, se tienen personas naturales que atienden el mercado exterior, llevando productos a otros países para comercializarlas en el mercado natural de México, Puerto Rico, Chile y Estados Unidos.

La empresa cuenta con un canal detallista en donde participan algunos almacenes en gimnasios o de ropa deportiva en algunas ciudades de Colombia como Neiva, Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Medellín, entre otras, atendidos directamente por Latin Fitness vía telefónica o por redes sociales y con envíos por medio de una empresa transportadora.

La composición de las ventas según cifras de la empresa en el año 2.014, se compone de un 80% en el mercado nacional en donde resaltan las ciudades de Bogotá, Cúcuta, Bucaramanga y Medellín y 20% en el mercado externo resaltando Puerto Rico y los Ángeles como principales compradores, adicionalmente, el punto de venta cuenta con un 13,5% de las ventas totales de la empresa.

2.5. Estructura administrativa

La empresa se encuentra repartida por funciones entre los empresarios y sus empleados, sin embargo se puede visualizar una estructura administrativa con las siguientes áreas, propuesta por los consultores para un mejor entendimiento de su gestión actual:

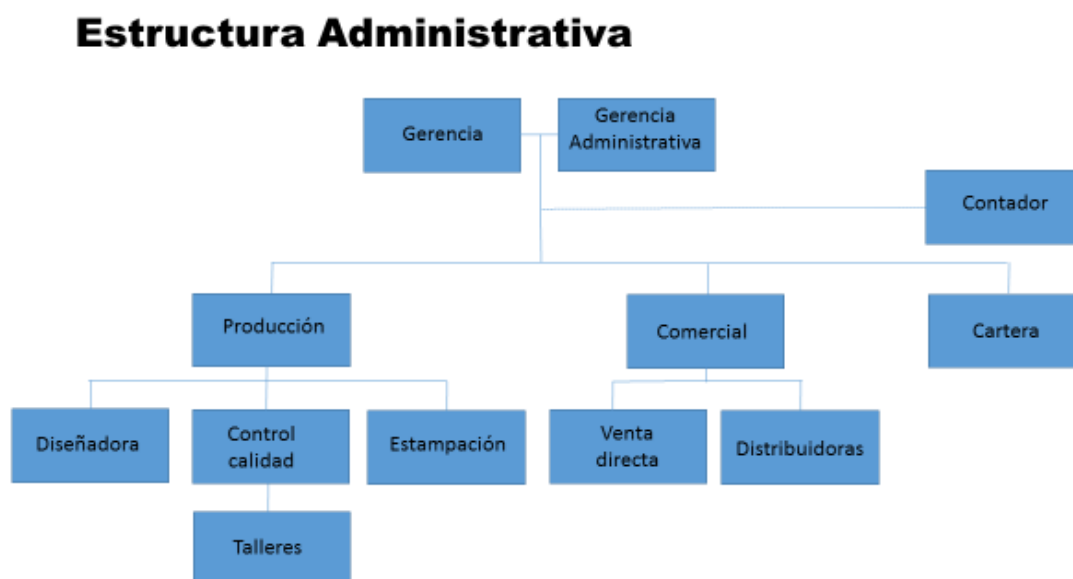


Figura 2. Estructura administrativa

Fuente: Los Autores.

La gerencia es desempeñada por José Lara quien está al frente de la empresa desde sus inicios, y la gerencia administrativa es realizada por su esposa Sandra Diez quien realiza una

labor comercial, de apoyo administrativo y productivo. Los empresarios manejan la empresa con criterios de experiencia adquirida en otras empresas y por las indicaciones a nivel de asesorías realizadas por varias entidades, que han hecho su análisis y sugerencias a nivel administrativo, comercial y legal. Sin embargo, debido al tamaño de la empresa, se tiene un control total de las funciones por parte de los empresarios dentro de la compañía, quienes ayudan en el diseño y realizan labores de compra, producción, comercialización, entregas, cobros, entre otras.

La empresa cuenta con un planteamiento estratégico realizado por Acopi² en el 2013, en donde describieron los siguientes estos aspectos:

Misión: LF Moda es una empresa dedicada a crear, diseñar, producir y comercializar ropa y accesorios deportivos especializados ya que son fabricadas con telas inteligentes; diferenciados por sus diseños exclusivos, bases textiles y calidad, para una mujer que busca a través del ejercicio mantener un espíritu joven y una apariencia atractiva, teniendo en cuenta la calidad, comodidad y diseño de las prendas

Objetivo General: Fidelizar a nuestras clientas a la marca LF MODA, brindándoles prendas deportivas exclusivas con un valor agregado y diferenciación, por lo cual estamos en una continua investigación en diseño e innovación, cada mes estamos lanzando nuevos diseños, para así ofrecer a mayor diversidad y variedad en los conjuntos. **Objetivos específicos:** Posicionar nuestra marca de ropa deportiva LF Moda, especializándonos en diseños exclusivos y con telas de la mejor calidad, para que nuestra clientela tenga la satisfacción de un producto que cumpla con sus expectativas de lucir y sentirse bien con una prenda de LF Moda al realizar una actividad física.

Estrategias: Estamos abiertos a las necesidades de cada una de nuestros clientes manejando exclusividad y un servicio personalizado, donde estamos seguros que se

² Este planteamiento corresponde a una asesoría realizada por Acopi en el año 2013 sobre planeación estratégica de la empresa y realizada por la consultora logística Margarita Henao Posada.

sentirán realmente satisfechos en lo que buscan a través del ejercicio mantener un espíritu joven y una apariencia atractiva, teniendo en cuenta la calidad comodidad y diseño de las prendas que usan para realizar sus rutinas diarias.

Proporcionándole a la mujer un conjunto completo y armonioso de un traje deportivo, que satisface el comportamiento psicológico tan característico de ella, para verse y sentirse bien.

Visión: Para el desarrollo de nuestras prendas, contamos con la alta tecnología, que nos proporciona el centro textil más grande en Latinoamérica (Medellín), lo cual hace que estemos siempre ligados a una continua investigación, de tendencias, e innovaciones, volviéndonos proactivos en cada uno de nuestros diseños, en el 2.018 una prenda LF MODA, estará posicionada en el mercado Colombiano para la satisfacción de nuestros clientes.

Valores corporativos

Flexibilidad: Enfrentamos proactivamente los retos, nos adaptamos y aprovechamos las oportunidades del entorno.

Compromiso: Asumimos las acciones con esfuerzo, dedicación y empeño, generando confianza de nuestras actividades hacia los clientes.

Espíritu de Equipo: contamos con un equipo exitoso tanto en nuestros colaboradores como en la búsqueda de un mejor rendimiento de equipo. Valoramos el aporte brindado por cada miembro de equipo. Trabajamos de forma global y comprometida para alcanzar metas en común promociones abiertas y comunicación.

Calidad: Todo producto, actividad y tarea realizados por nuestra empresa, son desarrollados con calidad humana, administrativa y técnica, buscando siempre la satisfacción del cliente.

Efectividad: El desempeño de las actividades de Creaciones LF MODA, se desarrolla bajo parámetros de eficiencia y eficacia, orientada siempre a la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes”. (p. 1-2)

2.6.Productos:

Todas las prendas de Latin Fitness, están fabricadas en el material supplex®, marca de la firma Invista, quien bajo el concepto de activewear ha creado varias telas inteligentes, mencionando en su portal que: “INVISTA's SUPPLEX® fabric offers athletes the feel of cotton with the benefits of advanced fiber technology. Activewear made with SUPPLEX® fabric is breathable, holds its shape, dries faster than cotton and retains its color”. (Invista, 2014).

Esta tela es fabricada por la empresa Balalaika, Protela, Pintuflex y RBR quienes tienen la homologación de Invista para producirla, con una composición de Poliamida en un 89% y Elastano con un 11%.

La tela supplex® es un nylon superior hecho con filamentos muy finos que hace que el producto, posea un peso más suave, y una facilidad de secado, es una tela altamente respirable, liviana y comfortable, que mantiene el cuerpo fresco en actividades extremas, adicionalmente al combinarlo con la lycra, da un acabado de suavidad y estiramiento, apto para el movimiento. El supplex® resiste abrasiones de puntillas y rasgones, no se decolora, por lo que su color natural permanece por muy largo tiempo y no se mancha con la transpiración.

Los beneficios en la tela en conjunto con el diseño, la horma y el estilo, han permitido a Latin Fitness desarrollar una variedad de referencias, las cuales se encuentran clasificadas por línea, dentro de las cuales tenemos:

Tabla 2.

Líneas de productos

Líneas	Tallas
Short	S y M
Falda.	S y M
Pantalón Aladino.	Talla única
Chaqueta.	S y M
Leggins unicolor.	S y M
Top.	S y M
Camiseta.	S y M
Enterizo.	Talla única
Conjunto.	S y M
Leggins estampados.	S y M

Nota Fuente: Los autores.

Las tallas están diseñadas para un perfil de mujer de buen cuerpo, aunque la tela permite ajustarse a cuerpos con más volumen o tallajes más grandes.

3. Problemática

LF Latin Fitness es una empresa dedicada a la producción y comercialización de prendas de deportivas para gimnasio en tela inteligente supplex®, la cual es de uso común entre los principales productores y comercializadores de ropa deportiva buscando los mismos beneficios, lo que no constituye una ventaja para ninguno.

El mundo Fitness cubre muchas de actividades físicas realizadas en espacios de preparación física y de negocios que explotan este mercado, dentro de los cuales están los gimnasios y las empresas fabricantes y distribuidoras de máquinas y aparatos para estas actividades, constituyendo un mercado en crecimiento, en especial Latinoamérica, en donde un reporte de CNNI report describe:

Según un informe publicado en el 2012 por IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association) -la Asociación Internacional al servicio de la salud y los gimnasios- en Latinoamérica el negocio del Fitness genera más de 5.5 mil millones de dólares en ingresos, de los cuáles más de 220 millones se generan en Colombia(...) albergando cerca de 1.300 clubes de salud y gimnasios. (Esguerra, 2014).

Adicionalmente, esta industria tiene como complemento el consumo de ropa deportiva, que según un análisis en el periódico el tiempo en su artículo: En Colombia poco se gasta en ropa deportiva, menciona:

Los deportes que demandan más ropa especializada son el fútbol, el atletismo, las disciplinas al aire libre y el ciclismo.

En 2013, el consumo per cápita de ropa deportiva en nuestro país llegó a 17,10 dólares, unos 32.000 pesos anuales, o cerca a de 805 millones de dólares anuales en total sobre la base de 47 millones de habitantes.

Dicho nivel en gasto per cápita fue inferior a los de Chile, con 72,80 dólares, Argentina, con 65,9 y Brasil, con 55,10.

El cuarto lugar fue para México, con 38,30 dólares anuales en gasto por habitante en indumentaria deportiva y el quinto Venezuela, con 31,20 dólares. (Negocios, 2014)

Este bajo consumo per cápita de ropa deportiva puede interpretarse como una oportunidad para desarrollar el mercado nacional en función de los nichos y categorías que tiene este mercado, debido a la tendencia en el crecimiento en la realización de actividades físicas en Colombia, como el incremento en el número de gimnasios, ciclovías y espacios recreativos en las ciudades como Bogotá, Medellín y Cali.

Con respecto al mercado de Latin Fitness y sus competidores, se observa que muchas empresas en la categoría de ropa deportiva para Fitness, han buscado tomar una ventaja competitiva invirtiendo en diferentes estrategias de marketing, ya que en producto cuentan con factores muy similares como la tela inteligente y diseños, optando por estrategias a nivel publicitario, de posicionamiento de marca y de apertura del mercado nacional e internacional, utilizando diferentes canales de distribución y venta, como puntos de venta, distribuidores minoritarios, ventas web, venta por catálogo, entre otras., en donde se tienen empresas con respaldo financiero para sus marcas, con un presupuesto y una organización comercial.

Latin Fitness cuenta actualmente con 17 distribuidoras a nivel nacional con presencia en las ciudades de Medellín, Cúcuta, Cali, Bucaramanga y Bogotá, representando el 73% de las ventas totales de la compañía. El 27% restante corresponde a distribuidoras externas que tienen gestión de ventas en México, Puerto Rico y los Ángeles.

Las ventas totales de la empresa han presentado un crecimiento promedio anual desde el 2011 a 2014 del 12%, con tendencia a crecer, según información subjetiva de los empresarios con base a los volúmenes de producción, ventas y despachos realizados en estos años, evidenciando un crecimiento sostenido.

Los distribuidores que hacen parte de la comercialización de las prendas, son en su mayoría personas naturales e informales que realizan la labor de venta al menudeo, utilizando su círculo social y contactos dentro del segmento de mercado que ellos manejan; algunos de estos distribuidores pueden manejar varias marcas de este tipo de ropa dentro de su portafolio, adicionalmente, la empresa no exige exclusividad en el manejo de marca, no se cuentan con un presupuesto de ventas, ni de un plan comercial para el canal de distribuidoras que permita a Latin Fitness manejar las actividades de marketing acorde con las estrategias gerenciales. No se cuenta con un perfil para los distribuidores, ni con políticas claras frente el manejo de la marca, el cliente y el mercado; no se cuenta con un presupuesto, ni estrategias que permitan apoyar la gestión de venta y el posicionamiento de la marca. Todos estos puntos están avalados en el diagnóstico general de la empresa.

Lantin Fitness no cuenta con un plan de marketing que involucre unos objetivos, estrategias y actividades estructuradas que permitan defender e incrementar el mercado según las condiciones actuales y futuras de sus clientes, sus distribuidores o de la competencia, por lo que la tesis deberá enfocarse en la solución de este problema, en especial en el mercado nacional que corresponde al 73% de sus ventas, en función del canal los canales de distribución de la compañía, que permita un seguimiento bajo el diseño de estrategias de consolidación de la marca y apoyo comercial para dichos canales.

4. Objetivos

4.1. Objetivo General.

Elaborar una estructura general de un plan de marketing a nivel nacional para sus canales de distribución, estableciendo objetivo, estrategia y propuestas de planes de acción, que permitan consolidar la gestión de ventas en los diferentes canales de la empresa.

4.2. Objetivos Específicos.

1. Elaborar un diagnóstico de la empresa y de sus canales de distribución a nivel nacional.
2. Obtener información de variables de mercado a nivel de los distribuidores y consumidores de la empresa Latin Fitness.
3. Diseñar una estrategia de marketing a nivel de canales de distribución y sus planes de acción.
4. Socializar los resultados con los empresarios.

5. Marco de referencia

5.1. Marco teórico

Para entender el contexto de la tesis tendremos en el marco de referencia varios aspectos a mencionar como: Medellín y Antioquia dentro del ámbito textil, las telas inteligentes, el concepto y mercado Fitness, la teoría de canales de distribución y plan de marketing.

5.1.1. Medellín y Antioquia dentro del ámbito Textil – Confección

En 1992 y 1993 se realizó el primer estudio de competitividad de algunos sectores de la industria colombiana, presentándose como resultados algunas recomendaciones para la creación de una ventaja competitiva de Colombia a nivel general, horizontal y sectorial.

Posteriormente, fue realizado por la misma empresa Monitor un estudio para evaluar de manera comparativa la plataforma competitiva de las ciudades de Medellín, Cali, Cartagena, Barranquilla y Bucaramanga, como una iniciativa de las cámaras de comercio y respaldo de las diversas administraciones municipales y el sector privado, con el objetivo de profundizar en las estrategias de región y sectores con fortalezas con potencial competitivo.

A nivel Medellín se obtuvieron diferentes resultados bajo la metodología empleada realizada por Monitor a nivel del diamante de competitividad para el sector, enfocado al ambiente competitivo de la ciudad y que resulta de vital importancia para aprovechar las ventajas o minimizar las desventajas frente de otras ciudades a nivel sectorial.

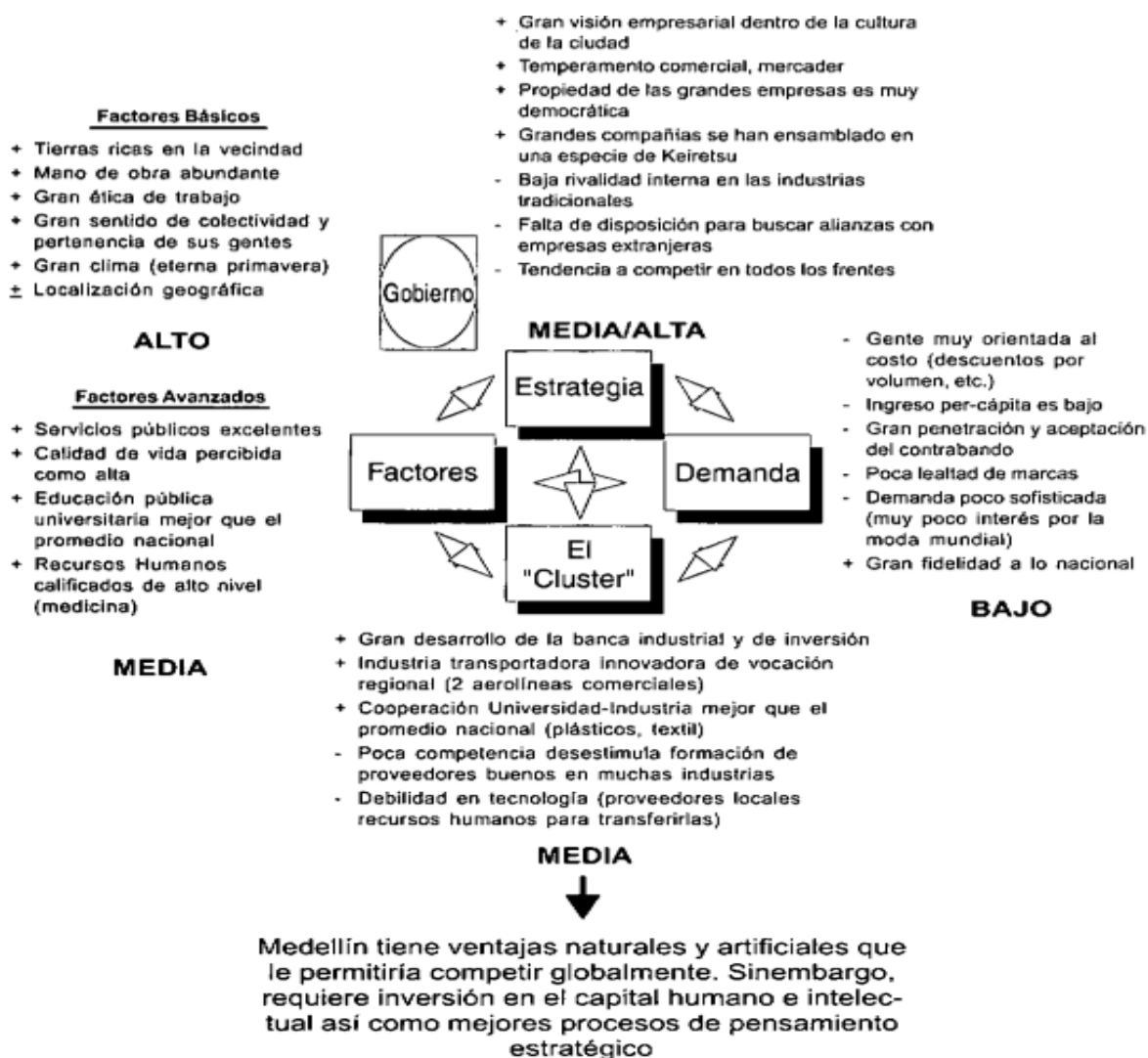


Figura 3. Ambiente competitivo Medellín 1994.

Fuente: Tomado del Informe Monitor La ventaja Competitiva de Medellín. Cámara de Comercio. s.f.

El objetivo de la cámara de comercio (Camara de Comercio de Medellín, s.f.), era que dicha información manifestará las ventajas y desventajas que tiene la región para lograr consolidar un sector de textil - confección a nivel local y posiblemente internacional, para ello se estructuró una estrategia clúster a nivel regional, alrededor del sector textil –

confección, que permita referenciar y potencializar la cadena de valor generando sinergias, asociatividad, alianzas y desarrollo de todos los componentes en función de competir a nivel global.

El sector de textil – confección se encuentra integrado a diferentes procesos y actores estratégicos conformando la cadena productiva explicada en el grafico siguiente.

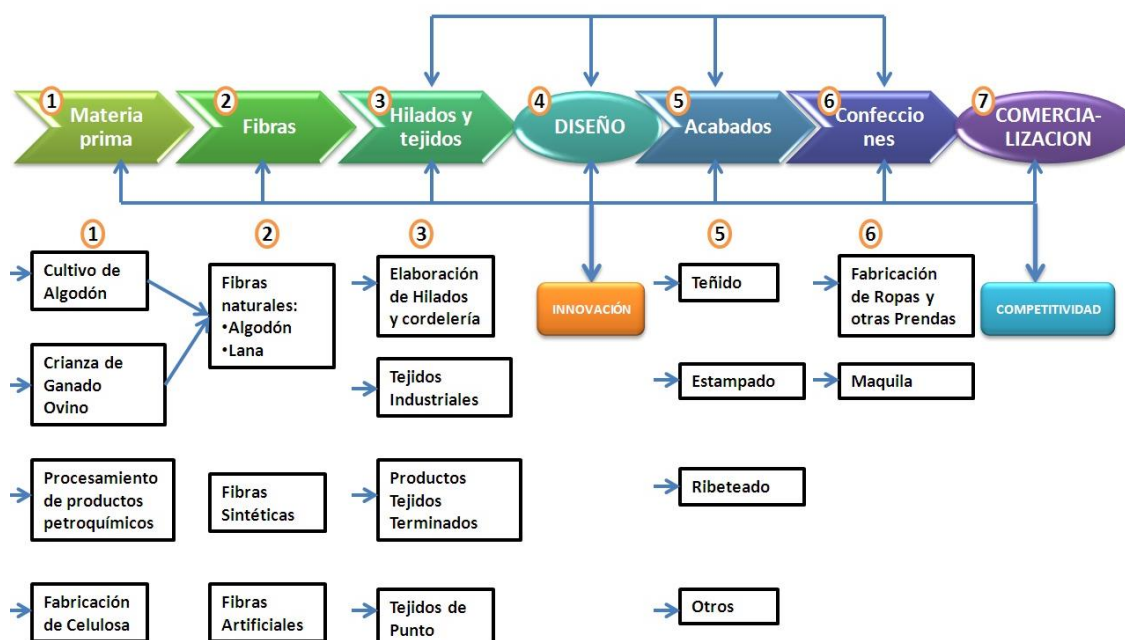


Figura 4. Estructura de la cadena productiva de la industria textil.

Fuente: Tomado de <http://blogeertextil.blogspot.com/> Departamento Nacional de Planeación, s.f.

En Colombia el sector textil – confección se encuentra concentrado en dos regiones, que según datos de la Superintendencia de Sociedades en su informe del 2013 se tiene:

El 48,61% se concentra en Bogotá (especialmente fibras artificiales y sintéticas, hilados de lana, tapices, tapetes de lana y confecciones), el 28,83% en Antioquia (fuerte en la producción de tejidos planos de algodón y sus mezclas, ropa de algodón en tejido de punto y tejidos de punto de fibra artificial y sintética, y confecciones), (...). Actualmente existen 3 clúster regionales del sector con su especialización: Antioquia (textil,

confección, diseño y moda), Bogotá (moda) y Tolima (confección). Adicionalmente, se están generando nuevos clúster en Atlántico (diseño y confecciones) y en el eje cafetero (confecciones). (Superintendencia de Sociedades, 2013, p.6)

Según datos de las empresas del sector que reportaron información a la superintendencia de sociedades en el 2012, se observa que el mayor número de empresas están en los tamaños de medianas y pequeñas con el 78% del total y los mayores ingresos están en las empresas grandes con el 77,7% del total.

Tabla 3.

Reporte de empresas

Tamaño	# de empresas	Ingresos operacionales (Millones \$)	Participación
Grande	159	10.915.090	77,70%
Mediana	327	2.569.604	18,29%
Pequeña	323	557.458	3,97%
Micro	20	5.711	0,04%
Total general	829	14.047.865	100%

Nota Fuente: Tomado de desempeño del sector textil confección 2008-2012 informe. Supersociedades - Cálculos Grupo de Estudios Económicos y Financieros. (p.7)

La estrategia emprendida por la ciudad de Medellín y Antioquia a nivel de conformar e impulsar unos clúster productivos y de servicios con mayor relevancia en la economía local y con proyección internacional como los seleccionados de Textil/confección, diseño y moda, Energía Eléctrica, Construcción, Turismo de negocios, Ferias y Convenciones, y Servicios de Medicina y Odontología, implica entender el concepto sobre el cual se fundamenta el concepto clúster, el cual la cámara de comercio define de la siguiente manera:

Clúster es una palabra no traducible literalmente, pero se trata de la que mejor recoge el concepto de agrupaciones de empresas complementarias e interconectadas. Los clúster son concentraciones geográficas de empresas e instituciones interrelacionadas que actúan en una determinada actividad productiva, agrupan una amplia gama de industrias y otras entidades de apoyo al ambiente de negocios, e incluyen por ejemplo a proveedores de insumos críticos (como componentes, maquinaria y servicios) y a proveedores de infraestructura especializada. Con frecuencia también se extienden hasta canales y clientes e igualmente incluyen organismos gubernamentales y otras instituciones como universidades, centros de estudio, proveedores de capacitación, entidades financieras, agencias encargadas de fijar normas, asociaciones de comercio, de educación, información, investigación y desarrollo y apoyo técnico, los cuales deben adaptarse al entorno, cultura, hábitos y creencias, integrándose una red de cooperación estratégica que no actúa como gremio ni como cadena, pero sí con visión conjunta y complementaria. (Cámara de Comercio de Medellín, 2009, p.19)

En el caso de la empresa Latin Fitness, dicha estrategia cluster permite consolidar una estructura productiva a nivel textil, confección y moda que busque ventajas competitivas por razones de complemento sectorial a nivel territorial; permitiendo generar sinergias, alianzas y eficiencias entre confeccionistas, diseñadores, proveedores, comercializadores, centros educativos y de diseño, entre otros actores del sector.

La estrategia cluster ha permitido afianzar la región con las ferias Colombiamoda, moda para el mundo y colombiatex, y agrupar entidades alrededor del cluster en los ámbitos estatal, académico, gremial, empresarial, de proveedores, entre otros., logrando apoyar la Mipymes a nivel de capacitaciones, consultorías y participación comercial como en las ferias antes mencionadas.

Cabe resaltar que Latin Fitness ha sido una de las empresas que ha recibido apoyo a nivel de asesorías por Acopi, Interactuar e Inexmoda y ha participado en Colombiamoda 2012, lo

que ha permitido consolidar algunos conocimientos y experiencias a nivel administrativo y comercial.

De igual manera, Latin Fitness se apoya en las Mipymes para la producción de prendas a nivel de talleres satélites, proveedores nacionales de tela inteligente y exporta un 20% de sus ventas, lo que va acorde con la tendencia que se busca desde el clúster moda, textil y confección, para las empresas del sector.

5.1.2. Tela inteligente

Las telas inteligentes están compuestas por fibras inteligentes que tienen la propiedad de poder alterar su naturaleza frente diferentes estímulos externos, físicos o químicos, modificando alguna de sus propiedades, principalmente con el objetivo de conferir beneficios adicionales a sus usuarios.

Existen varias formas de clasificar los diferentes tipos de tela inteligente, sin embargo, haremos referencia a la realizada por Tettamanti & Maccio, (n.f) quienes clasifican por funciones específicas de las fibras tecnológicas:

- Textiles que incorporan micro cápsulas: Las micro capsulas incorporadas al textil son capaces de absorber, almacenar y liberar el calor corporal en función de las condiciones ambientales.
- Cosmetotextiles: Contiene micro capsulas con funciones de prevenir infecciones en la piel, hidratar, refrescar, perfumar proporcionan sensación de frescura y suavidad, por medio de aromas, reactivos químicos o bioquímicos, vitaminas, cristales líquidos, etc.
- Textiles camaleónicos: Su propiedad se encuentra en cambiar de color según las condiciones externas de luz, calor o humedad.

- Textiles que conducen la electricidad: Disipa cargas eléctricas, los cuales son utilizados por los bomberos, sin embargo, se está pensando en el uso cotidiano por confort y propiedades anti estrés.
- Materiales con memoria de forma: Permiten deformarse desde su forma actual hasta otra previamente fijada, generalmente por acción del calor, aunque también puede ser por cambios magnéticos y de otros tipos.
- Desarrollos que incorporan la electrónica y la informática a los textiles: Se busca incorporar en las prendas pequeños sensores o fibras conductoras que permitan interactuar con otros mecanismos.
- Textiles nanotecnológicas: Esta tecnología se está utilizando en la industria textil a la fabricación de tejidos con propiedades antimanchas, antibacterias, antiviral, antiolor, retardante de llama, absorbentes de rayos UV, con propiedades antiestáticas, etc.

En Colombia existen algunas empresas que han incursionado en la producción de telas inteligentes, dentro de las cuales se encuentra Enka, Lafayette, Pat primo y Balalaika, quienes están trabajando en las propiedades de durabilidad, transporte de humedad y absorción, al igual que los rayos UV.

Como caso particular, la empresa Balalaika maneja dentro de su catálogo las siguientes referencias:

EMANA: Con beneficios en la reducción de los signos de celulitis, mejora la termorregulación, rendimiento deportivo, reducción de la fatiga muscular y con propiedades de suavidad, comodidad y transpirabilidad.

MICROTENCEL: Con beneficios en la optima absorción de humedad, sensación de bienestar, tacto suave y confortable, reducción del crecimiento bacterial y con propiedades excelente estabilidad dimensional, brillo sedoso, elongación Natural y propiedad de recuperación.

SUPPLEX®: Con propiedades de tacto Algodonado, suavidad y elongación, rápido secado, mejor resistencia a las arrugas, colores más firmes al lavado, transpirable retención de la forma Mayor durabilidad. (Textiles Balalaika, 2013).

Para la ropa deportiva se esta buscando apuntar a las variables de seguridad, movilidad, elasticidad, resistencia, velocidad, confort y termoregulación, como argumentos del usuario al comprar una prenda, por lo que las telas inteligentes cobran protagonismo dentro del diseño del producto.

5.1.3. El concepto y mercado Fitness

El concepto fitness es traducido por el diccionario bilingüe Oxford como forma (física) o aptitud para algo/para hacer algo, sin embargo, este término en tiene mayores significados a nivel comercial y en el mundo de las actividades físicas, en donde se tienen distintas interpretaciones según la fuente o el enfoque a explicar.

Desde el punto de vista de la educación física Tamayo en el 2008 la define en su tesis como:

“Es una palabra inglesa que significa aptitud o mejoramiento de la condición física general o forma física. Consiste en una serie de actividades, disciplinas y empresas que surgen como respuesta a la gran demanda que existe en el mercado por mejorar y mantener una condición física óptima a través de la practica regular de ejercicio físico, alimentación balanceada y periodos de descanso adecuados, con el objetivo de lograr el funcionamiento óptimo de todos sistemas fisiológicos del organismo, particularmente de los sistemas cardiovascular, respiratorio, nervioso y musculo-esquelético para hacer frente a las demandas de la vida cotidiana, facilitando un estilo de vida mas satisfactorio y vivido con mayor intensidad que el individuo sedentario”. (p.8).

El termino Fitness es relacionado con los términos de buena forma, asociado a una actividad física que involucra de movimientos repetidos con la finalidad de mejorar o mantener el cuerpo en buenas condiciones, realizado de manera regular y que involucra una alimentación adecuada para su realización y la utilización de diferentes mecanismos y máquinas para logara estos objetivos a nivel físico.

The American College of Sports Medicine (ACSM), realizó un estudio en donde describió las 10 principales tendencias de fitness para el 2015, las cuales evidencian las necesidades a nivel de máquinas y equipos, espacios para su realización, tipo de ropa de acuerdo a la actividad, accesorios complementarios a las actividades y requerimiento de personal especializado para atender dicha demanda.

1. Entrenamiento con Autocargas: el entrenamiento con el propio peso del cuerpo no requiere un equipo por lo que es más asequible. No se limita a sólo flexiones y pull-ups, esta tendencia permite que la gente “volver a lo básico” del fitness.
2. Entrenamiento Intervalado de alta intensidad (HIIT): HIIT implica cortos periodos de actividad seguidos de un breve período de descanso o recuperación. Estos programas de ejercicios se realizan generalmente en menos de 30 minutos.
3. Formación orientada a profesionales del Gimnasio teniendo en cuenta el gran número de organizaciones ofrecen certificaciones de salud y fitness, es importante que los consumidores elijan a los profesionales certificados y especializados en este ámbito por entidades de reconocido prestigio.
4. Entrenamiento de la fuerza. El entrenamiento de fuerza sigue teniendo principal importancia para muchos clubs de salud. La incorporación del entrenamiento de la fuerza es una parte esencial de un programa completo de ejercicios para todos los niveles de actividad física y géneros. (Los otros componentes esenciales son los ejercicios aeróbicos y de flexibilidad.)
5. Entrenamiento Personal. Más y más estudiantes se especializan en kinesiología, lo que indica que se están preparando para las carreras en los campos de la salud aliados, tales como entrenamiento personal. Educación, formación y acreditación adecuada

para entrenadores personales se han convertido en cada vez más importante para las instalaciones de salud y fitness que los emplean.

6. El ejercicio para la pérdida de peso. Además de la nutrición, el ejercicio es un componente clave de un programa de pérdida de peso adecuado. Profesionales de la salud que prescriben programas de pérdida de peso están incorporando cada vez más el ejercicio regular y la restricción calórica para un mejor control de peso en sus clientes.
7. Yoga sobre la base de la tradición antigua, el yoga utiliza una serie de posturas corporales específicas practicadas para la salud y la relajación. Esto incluye Power Yoga, Yogalates, Bikram, Ashtanga, Vinyasa, Kripalu, Anurara, Kundalini, Sivananda y otros.
8. Entrenamiento para los Adultos Mayores. A medida que envejece la generación del baby boom y se acercan a la jubilación, muchos profesionales de la salud y del ejercicio están empleando el tiempo para crear programas de acondicionamiento físico que mantenga a los adultos mayores sanos y activos.
9. Entrenamiento funcional. Esta es una tendencia hacia el uso de entrenamiento de fuerza para mejorar el equilibrio y la facilidad de la vida diaria. Entrenamiento funcional y programas de acondicionamiento físico especiales para adultos mayores están estrechamente relacionados.
10. Entrenamiento Personal en Grupo. En tiempos económicos difíciles, muchos entrenadores personales están ofreciendo más opciones de entrenamiento en grupo. El entrenamiento de dos o tres personas a la vez tiene sentido económico para el entrenador y los clientes. (The American College of Sports Medicine (ACSM) , 2015)

Cabe resaltar lo mencionado por CNNi report (Esguerra, 2014)., según el informe de la IHRSA (International Health, Racquet & Sportsclub Association) -la Asociación Internacional al servicio de la salud y los gimnasios-del 2012, en donde calcula los ingresos generados por la categoría Fitness en Latinoamérica que se presume en más de 5.5 mil millones de dólares en ingresos, y en donde Colombia participa de este mercado con 220 millones con cerca de 1.300 gimnasio y clubes de salud con tendencia en crecimiento y

apertura de nuevos mercados en otros países como es el caso de Bodytech, quien ya tiene presencia en Chile y Perú.

5.1.4. Teoría de canales de distribución

Los canales de distribución configuran los eslabones de transferencia de la propiedad de un producto hasta llegar al consumidor final, convirtiéndose en un factor clave en la estrategia de diferenciación, de servicio o de valor para la compañía y su resultado en el cliente.

Dichos eslabones están conformados por personas naturales o compañías, que dependiendo del producto y su manejo, el tipo mercado y el tipo de cliente, puede constituirse de manera corta o larga en miembros del canal, masivo o exclusivo según la estrategia, ser directo o indirecto con respecto al cliente, entre otros términos que puede definirme su tipo de distribución y canal utilizado.

Los autores Stanton, Michael & Walker (1996), manejan un método para el diseño de los canales de distribución que satisfagan a los clientes y logren una ventaja sobre la competencia, manejando los siguientes puntos:

- Especificar la función de la distribución: Para el diseño de una estrategia de canales se debe tener en cuenta la mezcla de marketing escogida y sus objetivos, especificando las funciones para las variables de producto, precio y promoción. De igual manera, se deberá decidir si se quiere una estrategia defensiva la cual busca una distribución semejante a la de su competidor o una estrategia ofensiva buscando una ventaja competitiva.
- Seleccionar el tipo de canal: Con la función de la distribución dentro del programa de marketing y su estrategia, se deberá escoger el canal más adecuado, en donde se deberá tomar la decisión sobre los requerimientos de intermediarios para la implementación del plan de marketing, teniendo en cuenta que se tienen canales ya

existente en el mercado o se requiere la búsqueda de nuevos canales para generar un mejor servicio a sus clientes.

- Determinar la intensidad de la distribución: Según el mercado y el tipo de producto, se deberá pensar en el número de intermediarios que se pueden tener para abordar un territorio o un canal, en donde se puede tener una distribución directa el cual está conformado por el productor y el consumidor final, o distribución indirecta el cual contiene algún nivel de intermediarios dentro de los cuales se pueden tener detallistas, minorista, mayoristas y agentes.

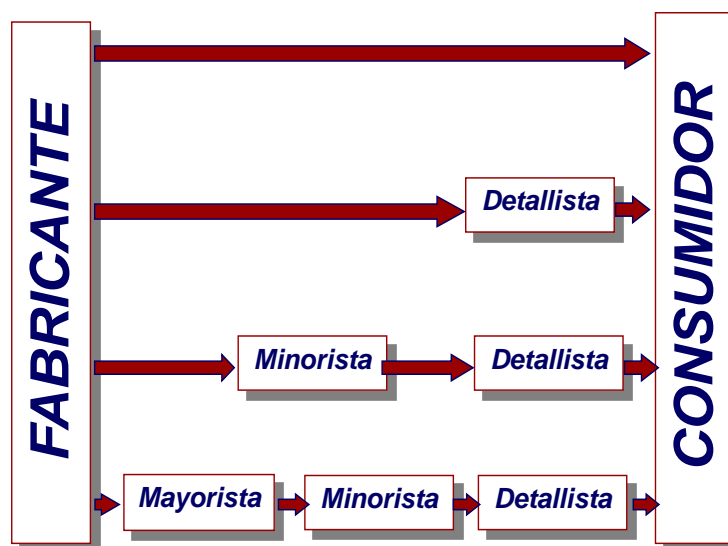


Figura 5. Canales de distribución bienes de consumo

Fuente: Los Autores

El canal directo puede implicar el vender los productos sin intermediarios, utilizando vendedores propios que llegan al consumidor final, una página web o un punto de venta de la empresa.

El canal detallista implica el venderle la mercancía a diferentes formatos de venta bajo la modalidad de retail, dentro de los cuales están las tiendas tradicionales, especializadas, por departamentos, supermercados, grandes superficies, boutique, entre otros.

Con respecto a los minoristas y mayorista, implica la venta de un volumen determinado de productos, quienes manejan una zona o un canal para la venta de dicha mercancía. La diferencia de minorista y mayorista deberá estar determinada por el productor o fabricante quien asigna los volúmenes de venta para estos y sus precios.

- Seleccionar a miembros específicos del canal: En este punto deberá escogerse las empresas que distribuirán los productos o servicios, para lo cual se podrá evaluar un sin número de variables que garanticen una buena decisión, dentro de las cuales están: la relación de la empresa con el mercado y segmento, mercado atendido, estructura de costos y financiera, estructura de ventas, respaldo logístico, concordancia entre los objetivos de la empresa y el distribuidor, entre otras.

Es claro que existen unos factores que influyen en la elección de canales y que deben tenerse en cuenta para consolidar las estrategias.

Si una compañía esta orientada a los consumidores (y debe estarlo si quiere prosperar), los hábitos de compra de éstos regirán sus canales. La naturaleza del mercado habrá de ser el factor decisivo en la elección de canales por parte de los directivos. (Stanton, Michael & Walker, 1996, p.472)

Adicionalmente, estos autores menciona cuatro consideraciones para la elección de los canales de distribución:

Tabla 4.

Consideraciones para la escogencia de un canal

Consideraciones de mercado	Consideraciones acerca del producto	Consideraciones acerca de los intermediarios	Consideraciones acerca de la compañía
<u>Tipo de mercado:</u> Este considera el comportamiento de los clientes a la hora de comprar, para definir como ponerle a su alcance el producto o servicio.	<u>Valor unitario:</u> Este influye en los fondos disponibles para la distribución. En general, los productos de bajo valor unitario se distribuyen por canales indirectos, o de manera directa cuando el comprador compra simultáneamente varias referencias o volumen de productos de la compañía.	<u>Servicios que dan los intermediarios:</u> Se busca intermediarios que ofrezcan servicios de marketing poco rentables para el fabricante, con capacidades en cobertura, contacto de ventas y almacenamiento de inventario.	<u>Deseo de controlar los canales:</u> Algunas empresas establecen canales directo por control de la distribución implicando un costo mayor, sin embargo, al utilizar intermediarios se requerira de políticas claras, seguimiento, contro y cooperación entre las partes.
<u>Número de compradores potenciales:</u> Este puede definir la utilización de una fuerza de ventas propia cuando existan pocos clientes o la utilización de intermediarios.	<u>Carácter perecedero:</u> Los productos o servicios perecederos como alimentos por su deterior físico, la ropa es perecedero frente la moda, requieren canales directos y muy cortos.	<u>Disponibilidad de los intermediarios idóneos:</u> Se pueden tener dificultades al tener con intermediarios por manejar otras marcas y no ampliar el portafolio, por lo que se requiere analizar canales e intermediarios que aporten a la estrategia de la empresa.	<u>Servicios dados por el vendedor:</u> Existen condicionantes por los intermediarios o el mercado, en donde el fabricante debe asumir funciones como publicidad, apoyo promocial y logístico para logara los objetivos en el canal.
<u>Concentración geográfica del mercado:</u> Se requiere analizar si se tienen gran concentración de los compradores en una zona para utilizar un canal directo o puntos de venta; con comprador dispersos se buscará intermediarios como alternativa a evaluar.	<u>Naturaleza técnica del producto:</u> El tener un producto muy técnico requiere de apoyo en la venta, en la logística y la postventa, por lo que se dificulta el tener muchos intermediarios para su distribución.	<u>Actitudes de los intermediarios ante las políticas del fabricante:</u> Se requiere de políticas para el manejo de los distribuidores, lo que evidenciara problemas a resolver según los requerimientos del mercado.	<u>Capacidad de los ejecutivos:</u> La falta de experiencia en marketing y capacidades gerenciales del fabricante influyen en las decisiones de escogencia de canal y los intermediarios que lo componen, dejando en manos de estos el mercado y los clientes.
<u>Tamaño de los pedidos:</u> Frente grandes tamaños de pedidos, la distribución directa resulta más económica, sin embargo, un mayorista puede atender una zona de compradores de pequeños montos.			<u>Recursos financieros:</u> Los recursos financieros permiten contratar fuerza de ventas propia, financiar cartera, almacenamiento de producto, entre otras facilidades.

Nota Fuente: Los Autores a partir de la información de factores que influyen en las elecciones de canales del libro fundamentos de marketing. Stanton, Michael & Walker, 1996, p.472

5.1.5. Teoría Plan de mercadeo

Para poder hablar de plan de mercadeo debemos entender en primera instancia que realiza la dirección de marketing, en donde Inma Rodríguez (2.006), menciona que es la responsable de los procesos y actividades del área de valor del marketing, buscando la satisfacción del cliente y el cumplimiento de los objetivos corporativos, utilizando recursos humanos y económicos que constituyen el área de marketing. Adicionalmente, menciona las principales funciones que desempeña los responsables del marketing en una empresa, dentro de las cuales tenemos:

- **Análisis:** Las tareas de dirección de marketing comienzan por identificar y analizar las necesidades de los consumidores.
- **Planificación:** La dirección de marketing también se encarga de definir los objetivos de marketing y las estrategias y acciones que se han de llevar a cabo para conseguirlos.
- **Organización:** Los responsables del marketing se ocupan, además, de organizar los medios humanos y materiales de los que dispone la organización para llevar a cabo las acciones que se ha previsto.
- **Ejecución:** Asimismo, la dirección de marketing se responsabiliza de que se lleven a cabo las acciones que han sido diseñadas para alcanzar los objetivos.
- **Control:** Por último, la dirección de marketing comprueba el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y establece acciones correctoras en caso de que sean necesario. (Inma Rodríguez, 2.006, pag. 56).

Se observa una relación directa entre la dirección de marketing, las funciones en el área de marketing de la empresa y la creación de una guía de trabajo, que en este caso es un plan de marketing.

Es claro que ante los cambios constantes del mercado se requiere una herramienta que permita direccionar los esfuerzos de una manera lógica, encaminada y estratégica en todas las áreas, y mercadeo no es la excepción; el plan de mercadeo es definido por Kotler &

Armstrong (2008), como: “el plan de marketing es un documento escrito que resume lo que se conoce sobre el mercado e indica cómo es que la empresa pretende alcanzar sus objetivos de marketing.”

El contenido de un plan de marketing involucra entender su entorno externo e interno de manera que se puedan visualizar sus amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas para el desarrollo de los objetivos desde el punto de vista de mercadeo, que permita el planteamiento de estrategias y acciones para su desarrollo y alcance de las metas planteadas. Cabe aclarar que dicho plan de encuentra en un marco presupuestal y con controles para evaluar su impacto e implementación en su periodo de desarrollo.

De igual manera, Kotler & Armstrong (2008), en su libro Fundamentos de Marketing, plantean un esquema de contenido de un plan de marketing, el cual describiremos como punto inicial una descripción del mercado que permita entender el contexto actual en el cual se encuentra el sector, la empresa, los productos y los clientes.

Este análisis conlleva a una recopilación de la información en variables externas como amenazas y oportunidades en las cuales la empresa deberá tomar enfocar sus esfuerzos para defender y aprovechar el contexto del mercado en que se encuentra. De igual manera, se tienen variables internas a nivel de debilidades y fortalezas de la empresa sobre las cuales se deberá apoyar las medidas a tomar frente su ambiente externo.

El punto de análisis de recopilación de información permitirá entender, cuales son los objetivos corporativos a seguir desde el área de Marketing y las rutas a seguir entendidas como estrategias que involucra los elementos y variables propias de esta área como su mezcla de mercadeo, participación de mercado, posicionamiento, fidelización, lanzamiento de productos, entre otras.

Para que las estrategias se conviertan operativas, se requiere de un plan de acción de cada una de las estrategias, o como es llamado por los autores Stanton, Michael, & Walker(1996), “táctica es un medio por el cual se realiza la estrategia. La táctica es un curso de acción más

específico y pormenorizado que la estrategia”.(pag. 77), en donde se describiendo las actividades a realizar, sus tiempos, sus responsables, sus costos y controles, que permitan entender y establecer lo presupuestado con los resultados reales con el objetivo de tomar medidas para sus corrección o adaptación en cualquier punto del plan como un nuevo contexto del mercado, un cambio en el objetivo, el diseño de una nueva estrategia, reorganizar el plan de acción o incluso sus indicadores o controles.

Tabla 5.

Contenido de un plan de marketing.

Situación de marketing actual	Describir el mercado meta y la posición que la empresa ocupa en él, incluyendo información acerca del mercado, del desempeño del producto, de la competencia, y de la distribución. Esta sección comprende:
	Una descripción del mercado que define el mercado y a sus segmentos principales, y luego reseña las necesidades del cliente y los factores del entorno de marketing que podrían afectar las compras de los clientes.
	Una reseña de producto que muestre las ventas, precios y márgenes brutos de los principales productos de la línea de producto.
	Una reseña de la competencia que identifica los principales competidores y evalúa sus posiciones en el mercado y sus estrategias de calidad, precio, distribución y promoción de producto.
	Una reseña de la distribución que evalúa las tendencias recientes en las ventas y otros sucesos pertinentes en los principales canales de
Análisis de amenazas y oportunidades	Evaluar las principales amenazas y oportunidades que el producto podría enfrentar, y ayudar a la dirección a anticipar sucesos positivos o negativos importantes que podrían afectar a la empresa y sus estrategias.
Objetivos y punto clave	afectarían su logro. Por ejemplo, si la meta es obtener una participación de mercado del 15 por ciento, esta sección trata la manera en que se puede alcanzar tal meta.
Estrategias de marketing	específicas de los mercado meta, el posicionamiento, y los niveles de gasto en marketing. También, definir las estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de marketing y explicar cómo responde cada uno a las amenazas, oportunidades y puntos clave detallados en secciones anteriores del plan.
Programas de acción	Detallar la forma en que las estrategias de marketing se convertirán en programas de acción específicos que contesten las siguientes preguntas: ¿Qué se hará?, ¿Cuándo se hará?, ¿Quién se encargará de hacerlo?, ¿Cuánto costará hacerlo?
Presupuestos	Detallar un presupuesto de apoyo de marketing básicamente es un estado de resultados proyectado que muestre las ganancias esperadas (número de unidades que se venderá según el pronóstico y su precio neto promedio) y los costos esperados (de producción, distribución, y marketing). La diferencia es la utilidad proyectada. Una vez aprobado por la alta dirección, el presupuesto se convierte en la base para comprar materiales, programar la producción, planificar la contratación de personal, y realizar operaciones de marketing.
Controles	Definir la forma en que se vigilará el avance y permitir a la alta dirección estudiar los resultados de la implementación y detectar los productos que no están alcanzando sus metas.

Nota Fuente: Tomado del libro Fundamentos de marketing. Kotler & Armstrong, 2008. p. 75

6. Marco Metodológico

Para el desarrollo de la consultoría a nivel de un diseño de un plan de marketing bajo el enfoque de mercado nacional y sus canales de distribución, se iniciará con un diagnóstico empresarial a nivel externo bajo el modelo PESTEL (Johnson, Scholes, & Whittington, 2006), el cual permite analizar la organización en los factores de políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legal, con el objetivo de entender el mercado en que se encuentra la organización, para esto utilizaremos fuentes secundarias a nivel de estudios anteriores, artículos de revistas especializadas, entre otros.

Posteriormente, se realizará un diagnóstico competitivo bajo el modelo de las cinco fuerzas de Porter (Porter, 1980), el cual permite analizar diferentes variables del mercado y la empresa reunidos en factores como: amenaza de productos sustitutos, rivalidad entre los competidores, amenaza de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes, con el fin de inferir en la posición que tiene la compañía frente su mercado y competencia; para esto utilizaremos fuentes secundarias e información sobre la competencia.

Finalmente, se tiene un diagnóstico interno general de las áreas de la empresa por medio del modelo de diagnóstico empresarial, que evaluará las diferentes áreas de la empresa por medio de un cuestionario, el cual permitirá entender las falencias y fortalezas en cada área, posteriormente, se profundizará el análisis en las variables de marketing y las cifras comerciales que permitan entender su realidad y sus posibles proyecciones.

El análisis de estos diagnósticos permitirá recopilar información para desarrollar una matriz DOFA, la cual clasifica los aspectos encontrados en los diagnósticos en variables internas para la empresa como sus debilidades y fortalezas y variables externas como oportunidades y amenazas. Esta información permitirán construir una matriz de posicionamiento basada en la escogencia de aspectos competitivos ubicando las diferentes empresas en ellos, de igual manera permitirá construir una matriz de Ansoff que relaciona producto y mercado, definiendo si se requiere estrategias de penetración o desarrollo de

mercado, desarrollo de producto o diversificación. Posteriormente se realiza un cruce de variables externas e internas, permitiendo generar las estrategias y alternativas para desarrollar en el plan de marketing según los objetivos que se tracen desde la gerencia y el análisis de la información, para estructurar las actividades, cronograma, responsable y presupuesto para su implementación.

Con estos resultados se estructurara un plan de marketing, el cual será presentado a los empresarios para sus comentarios y ajustes.

A continuación presentamos el esquema de la metodología utilizada por fases, sus objetivos, actividad y método utilizado.

Tabla 6.

Fases y metodología de tesis.

Etapa o fase	Objetivo	Actividad	Metodología
Diagnóstico	Conocer el entorno externo	Diagnóstico Externo	PESTEL
Diagnóstico	Conocer el entorno competitivo	Diagnóstico competitivo	Cinco Fuerzas de Porter.
Diagnóstico	Conocer el entorno interno	Diagnóstico Interno	Diagnóstico empresarial
Investigación de mercados	Conocer los requerimientos y conceptos que tienen los distribuidores y consumidores finales.	Elaboración de investigaciones de mercado	Estudio cuantitativo para distribuidoras y consumidor final.
Análisis	Compilar y analizar los hallazgos de los estudios	Elaboración de matriz DOFA, de posicionamiento, de Ansoff y sus análisis.	Matriz DOFA Matriz de Posicionamiento. Matriz de Ansoff

Etapa o fase	Objetivo	Actividad	Metodología
Diseño de Objetivos para el plan comercial	Establecer los objetivos para la empresa a nivel de marketing.	Reunión de análisis de información y establecimiento de objetivos.	Reunión y plenaria con los empresarios
Diseño y escogencia de estrategias	Formular estrategias	Generación de alternativas de solución.	Reunión y plenaria con los empresarios.
Estructuración de cada estrategia.	Establecer para cada estrategia actividades, cronograma y responsable.	Diseño de la implementación de las estrategias.	Plan de marketing formato Kotler.
Diseño del presupuesto.	Establecer el presupuesto del plan de marketing.	Elaborar el presupuesto para el desarrollo de cada estrategia del plan de marketing.	Presupuesto de plan de marketing.
Socialización	Dar a conocer el informe y sus hallazgos.	Preparación de exposición y diapositivas	Plenaria con los empresarios

Nota Fuente: Los Autores

7. Recolección y análisis de información

7.1. Diagnóstico externo Modelo PESTEL

Esta herramienta nos permite analizar los factores externos al sector y su impacto en las empresas de transporte público colectivo que puedan influir en su funcionamiento o estrategia empresarial.

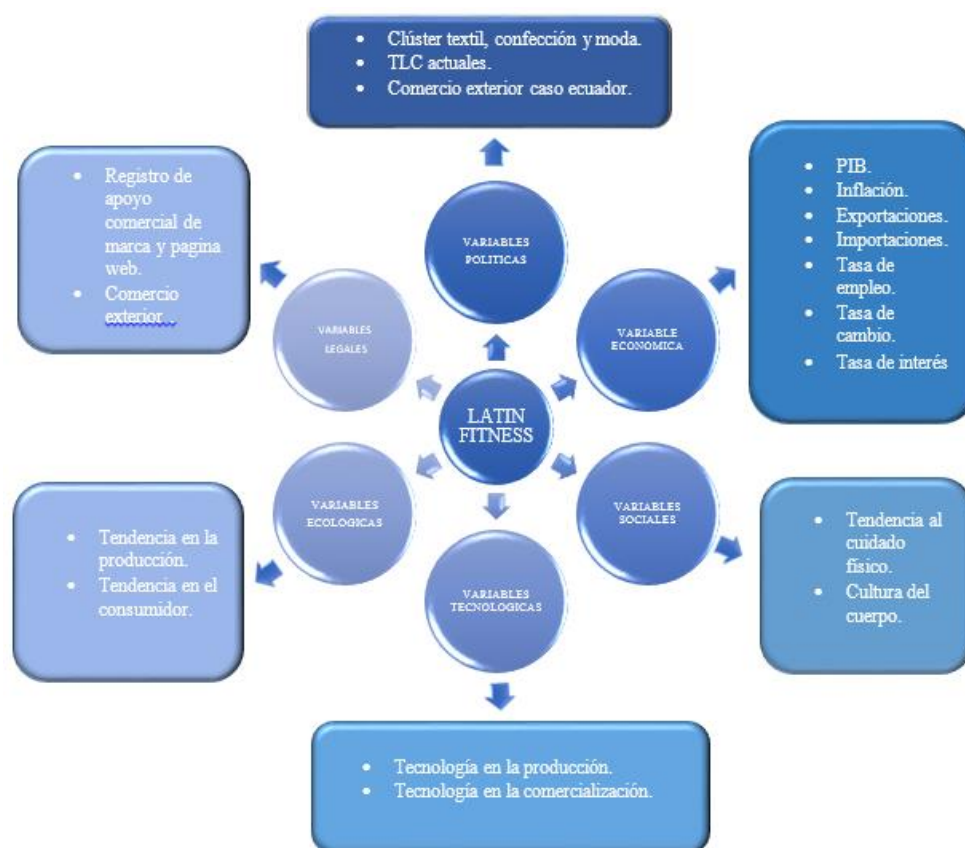


Figura 6. Variables del modelo PESTEL

Fuente: Los Autores

- **Variables políticas**

Cluster Textil, confección y moda

El Cluster Textil, Confección y Moda promueve la cultura de integración para fomentar la innovación y el desarrollo empresarial y de las instituciones que interactúan en la cadena de valor, con el fin de lograr su acceso y reconocimiento en los mercados internacionales, a través de la diferenciación en diseño y moda.

En Colombia el sector textil – confección tiene una distribución a nivel geográfico en donde según la Superintendencia de Sociedades en su informe del 2013 sobre el desempeño del sector textil publica que:

El 48,61% se concentra en Bogotá (especialmente fibras artificiales y sintéticas, hilados de lana, tapices, tapetes de lana y confecciones), el 28,83% en Antioquia (fuerte en la producción de tejidos planos de algodón y sus mezclas, ropa de algodón en tejido de punto y tejidos de punto de fibra artificial y sintética, y confecciones), el 6,03% en Valle del Cauca, el 3,62% en Atlántico, el 3,14% en Risaralda, el 3,02% en Santander, el 2,05% en Cundinamarca, el 1,21% en Tolima y el 1,09% Norte de Santander y el 2,41% distribuido en el resto del País. Actualmente existen 3 clúster regionales del sector con su especialización: Antioquia (textil, confección, diseño y moda), Bogotá (moda) y Tolima (confección). Adicionalmente, se están generando nuevos clúster en Atlántico (diseño y confecciones) y en el eje cafetero (confecciones). (Supersociedades, 2013)

- Variables económicas

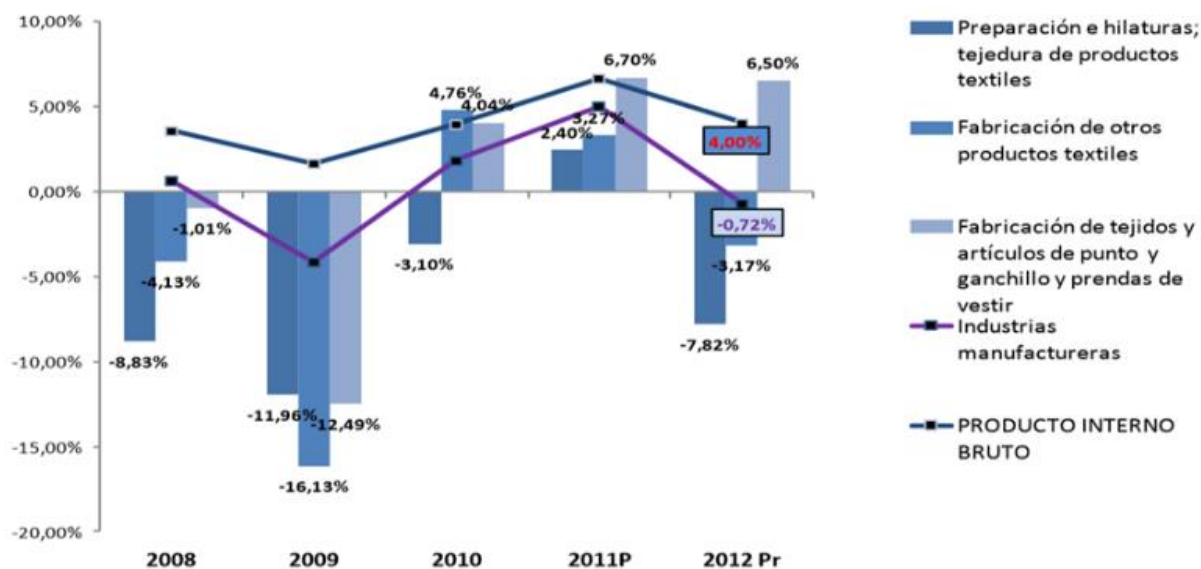


Gráfico 1. Estudios económicos y financieros según el Dane

Fuente: Dane _ Cálculos y Gráfica Grupo Estudios Económicos y Financieros.

El gráfico muestra un ascenso en el PIB a partir del 2010 con respecto al subsector de prendas de vestir, luego de una caída en los años anteriores por la crisis mundial, la revaluación del peso, la libre entrada de textiles y confecciones Chinas a Estados Unidos y Europa, el contrabando y la crisis política y comercial con Venezuela.

Actualmente, el gobierno ha tomado medidas frente estos fenómenos como un nuevo arancel para importaciones para desestimular la entrada ilegal de textiles y confecciones, la aprobación de tratados de libre comercio que permitan la apertura de nuevos mercados para los productos del sector y el aumento de controles frente el contrabando, entre otros.

Según datos de la superintendencia en el informe de Supersociedades (2013), en el mercado textil confección Colombia representa el 1% de las exportaciones de textil y confecciones en el mundo, China es el principal exportador con el 30.7% del mercado mundial y la Unión Europea con un 26.8%.

Para Colombia, las exportaciones del sector textil reportaron una caída del -2,8% del año 2012 frente al 2011 (US\$15.717 miles de dólares FOB) y confecciones presentó un crecimiento del 8,4% (US\$45.330 Miles de dólares FOB).

Tasa de desempleo

Las tasas de empleo y desempleo, calculadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Banco de la República, 2012) son indicadores de la evolución en el tiempo de, respectivamente, la proporción de personas que, estando en edad de trabajar, se encuentran ocupadas y de la proporción de personas que, teniendo la intención de trabajar, se puedan emplear.

Tabla 7.

Tasas de empleo y desempleo

Año-mes	Tasa de empleo (%)	Tasa de desempleo (%)
2014-12	58,88	8,72
2014-11	60,33	7,71
2014-10	61,27	7,86
2014-09	59,16	8,35
2014-08	58,97	8,90
2014-07	57,64	9,29
2014-06	58,35	9,19
2014-05	58,32	8,80
2014-04	58,12	8,97
2014-03	56,72	9,73
2014-02	56,29	10,68
2014-01	56,56	11,10

2013-12	59,06	8,44
2013-11	58,84	8,48
2013-10	60,92	7,79
2013-09	58,01	8,98
2013-08	58,59	9,27
2013-07	57,81	9,88
2013-06	57,84	9,24
2013-05	58,73	9,42
2013-04	57,00	10,17
2013-03	56,47	10,21
2013-02	56,20	11,79
2013-01	56,16	12,07

Nota Fuente: Dane

Tasa de cambio

Según el Banco de la República define este concepto de la siguiente manera:

La tasa de cambio representativa del mercado (TRM) es la cantidad de pesos colombianos por un dólar de los Estados Unidos (antes del 27 de noviembre de 1991 la tasa de cambio del mercado colombiano estaba dada por el valor de un certificado de cambio). La TRM se calcula con base en las operaciones de compra y venta de divisas entre intermediarios financieros que transan en el mercado cambiario colombiano, con cumplimiento el mismo día cuando se realiza la negociación de las divisas. Actualmente la Superintendencia Financiera de Colombia es la que calcula y certifica diariamente la TRM con base en las operaciones registradas el día hábil inmediatamente anterior. Para

mayor información sobre la metodología de cálculo puede consultarse la Circular Reglamentaria Externa del Banco de la República DODM-146 del 21 de septiembre de 2004. (República, n.f)

Tasa de intereses en Colombia

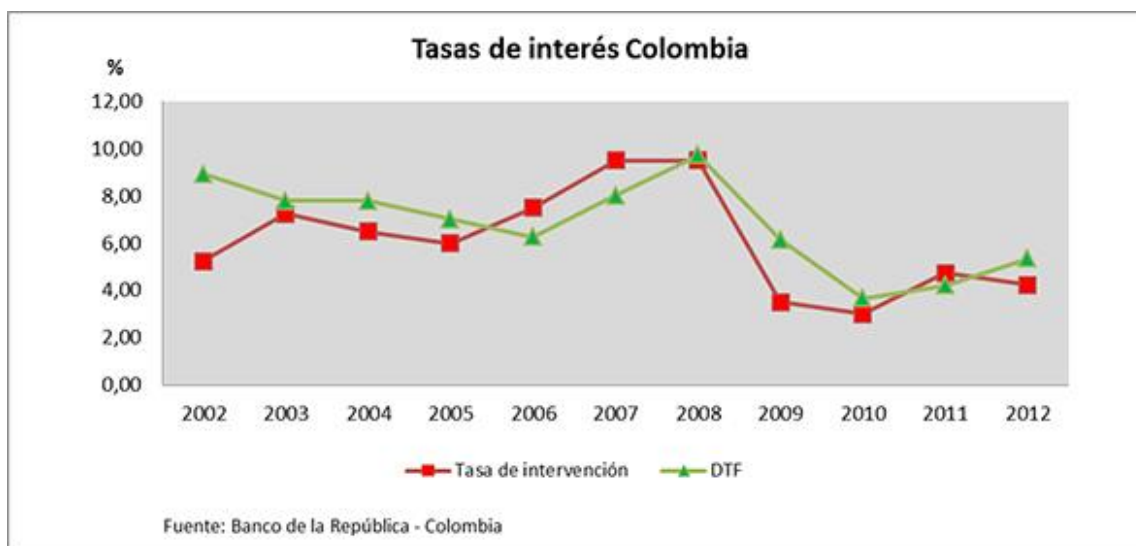


Gráfico2. Tasa de interés Colombia

Fuente: banco de la República de Colombia

De acuerdo a la información suministrada por el banco de la Republica de Colombia, la DTF se encontraba en el 4.21%, una tasa de intervención del 4.75% y una tasa de consumo del 18.12%. en el grafico se pueden observar los comportamientos que desde el año 2002 hasta el año 2012 tiene la tasa de interés donde presenta el pico más alto para el año 2008 y su respectiva tendencia para los últimos dos años de acuerdo a la información consultada.

Exportaciones Colombianas

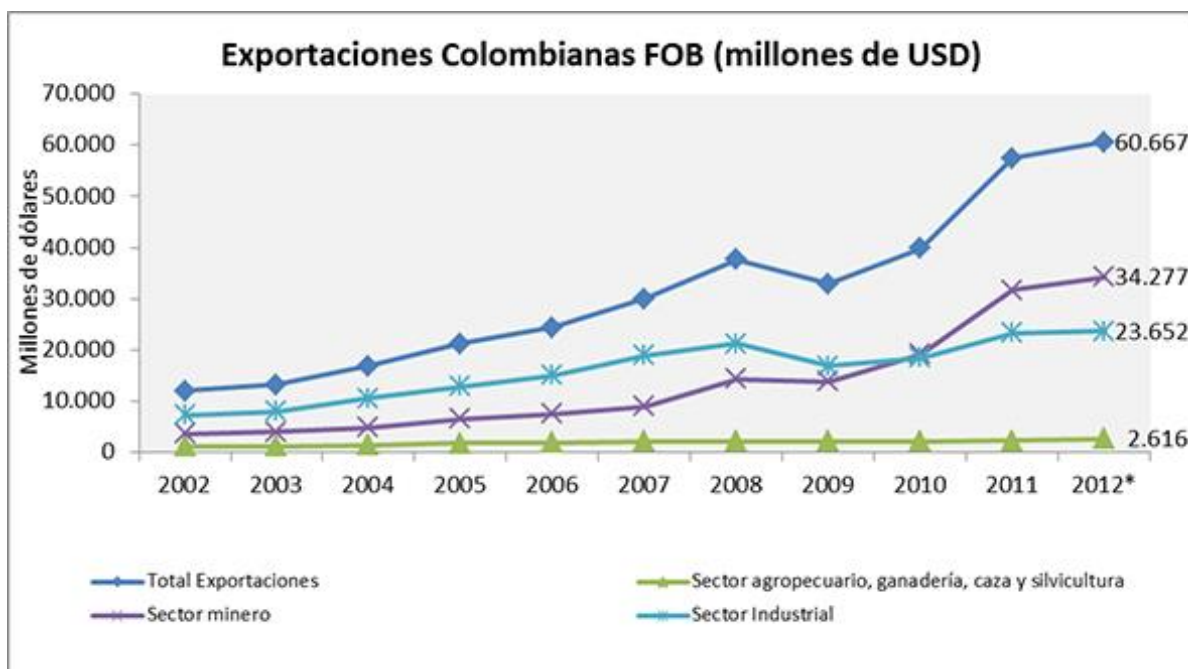


Gráfico 3. Exportaciones Colombianas

Fuente: Banco de la Republica de Colombia

Se visualiza el comportamiento que han tenido las exportaciones desde el año 2002 una tendencia a crecer excepto en el año 2009 donde se presenta una leve caída en las mismas.

Exportaciones sector textil, confección, cuero y marroquinería

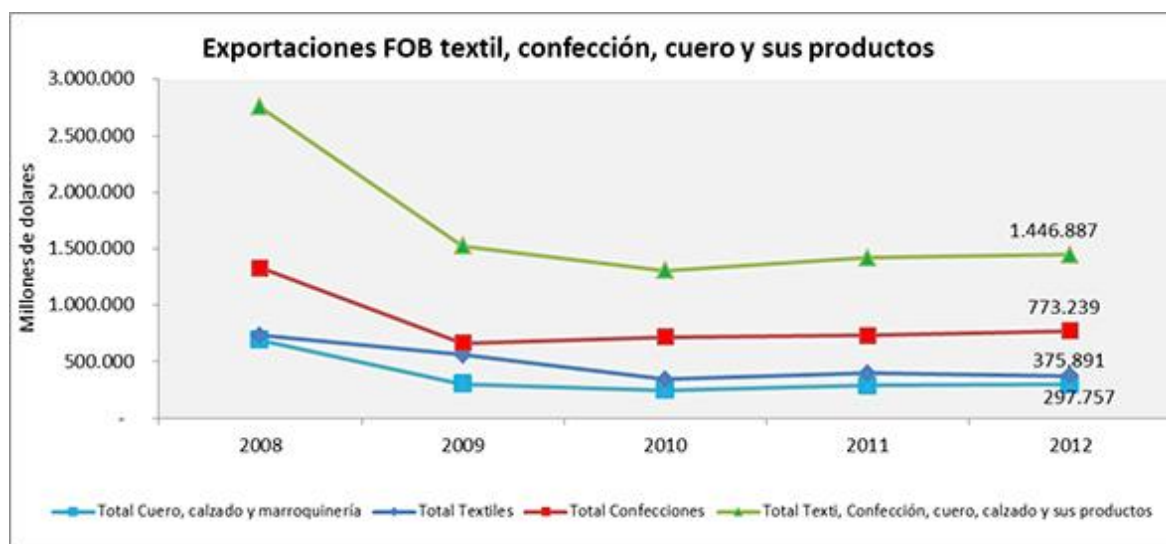


Gráfico 4. Exportaciones FOB sector textil, confección, cuero y sus productos.

Fuente: Banco de la Republica de Colombia.

Al final de la tendencia, se presenta una disminución del 5.7% respecto al año inmediatamente anterior ósea el 2011, en las exportaciones textiles, mientras que se presenta un incremento del 5.5% en las exportaciones de confecciones.

Importaciones sector textil

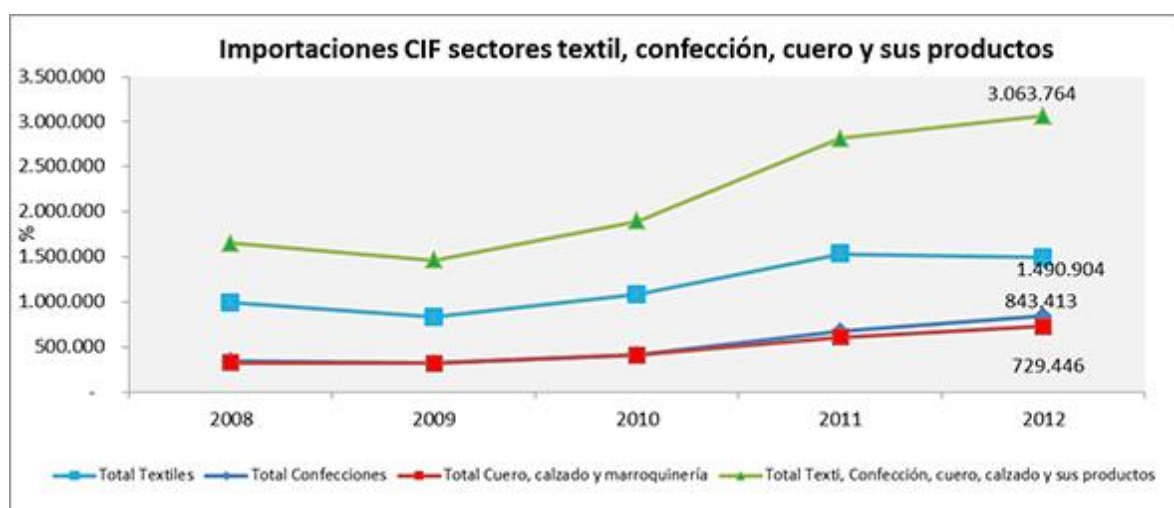


Gráfico 5. Importaciones sector textil

Fuente: Banco de la Republica

Las importaciones del sector tienen un comportamiento parecido al de las exportaciones, en este caso se presenta una disminución de las mismas en el ámbito textil del 2.8% al final de la gráfica, mientras que las confecciones tienen un incremento significativo del 25.3% respecto al año 2011.

- **Variables sociales**

Nuevas tendencias deportivas

El ejercicio físico, las prácticas deportivas y la actividad motriz han acompañado al hombre desde la evolución cultural del hombre. Olivera (2001), considera que las prácticas deportivas en el mundo de hoy, son un símbolo cultural que viene ya predeterminado por unas prácticas ancestrales. Se han notado finalidades desde las puramente utilitaristas, hasta las que simplemente buscan ocupar el tiempo de ocio de las personas y ha pasado por todo tipo de connotaciones, desde las políticas, militares, hasta las de la salud.

Entre las tendencias en el deporte hoy, se pueden encontrar varias, se encuentran los nuevos deportes, atrayendo esas personas innovadoras, que buscan algo diferente y alternativo, los deportes de aventura, buscados por aquellas personas que disfrutan de la incertidumbre y el riesgo, los deportes ecológicos que hoy son una mezcla entre la tecnología y la naturaleza, se encuentran también los deportes salvajes, carentes de reglamentos, horarios o normas, se encuentran también los deportes extremos, actividades de reto con la naturaleza, los deportes Fun, más conocidos como deportes de diversión, han tomado fuerza los deportes *Outdoor* de gran interés por las personas deportivas que buscan actividades que suponen retos, salen también a flote aquellos deportes adaptados al medio natural urbano, estos con el fin de acercar al ciudadano a deportes que son específicos del medio natural. Esto sin dejar de lado los deportes tradicionales y el incremento significativo que ha tenido en el número de personas que visitan los gimnasios.

En Colombia y en el mundo en general se está viviendo un boom por tener las curvas perfectas y un estado físico ideal, ha tocado no solo la puerta de los gimnasios, el sector de la salud se ha vinculado, además del sector público ya que ha tenido que transformar algunos espacios y abrirlos para la construcción de diferentes escenarios para las ciclo rutas, ciclo vías y demás espacios para dar respuesta a la tendencia del deporte, la salud y tener un cuerpo atractivo a la vista.

- **Variables Tecnológicas**

No todas las telas son iguales, los textiles que se necesitan para realizar actividades deportivas están desarrolladas hoy para ayudar a proteger del sol, evitar la transpiración, entre otros. Los materiales que hoy demandan más tecnología en la producción para poder satisfacer esas necesidades que los deportistas exigen en cuanto a la elasticidad, filtración, protección contra los rayos del sol, toman por nombre textiles técnicos o inteligentes. El deportista debe además de protegerse del sol, drenar y mantenerse ligero.

En Colombia algunas empresas han incursionado en esta área, en ellas encontramos, Plastextil, Enka, Balalaika y Pat primo. Para mayor información sobre telas inteligentes, ver la sección 5.1.2 Tela inteligente.

- **Variables ecológicas**

Estas variables están relacionadas con las variables tecnológicas, ya que las tendencias de producción y de los consumidores están ligadas con la comodidad, transpiración, protección del sol, por lo que no se profundiza en el tema ya que se tiene en el marco teórico la explicación de las telas inteligentes.

- **Variables legales**

En cuanto las variables legales, se encuentran normatividades muy claras para la exportación de las prendas, las cuales no hacen parte del análisis de la tesis debido al enfoque en el mercado nacional.

A nivel nacional o regional se cuenta con programas e incentivos por parte de las iniciativas cluster en capacitación, negociación y consultoría, sin embargo, no se tiene normas legales que limiten la producción o comercialización de prendas deportivas en el país.

7.2. Diagnóstico competitivo: Diamante de Porter.

El diamante de Porter permite analizar las cinco fuerzas competitivas del entorno próximo a la empresa, permitiendo formular estrategias competitivas que busquen un posicionamiento de esta, a nivel actual y futuro.



Figura 7. Diamante de Porter

Nota. Fuente: Tomado de. Tomado de <http://geocities.ws/mtgallegos2006/planb/Tfinalplanb.html> (Universidad Yacambú. Maestría en Gerencia de las Finanzas y Negocios, Gerencia Estratégica, Autor: Marcos Gallegos)

- **Amenaza de nuevos competidores:**

Frente este aspecto se tiene un incremento de Mypimes y famiempresas a nivel de confección y comercialización de prendas, incluyendo las prendas deportivas, como alternativa de generación de ingresos y empleo, además, se tiene la creación de líneas propias por parte de los gimnasios a nivel de ropa en esta categoría, quienes tienen la ventaja de tener clientes cautivos por sus servicios y establecimientos.

De igual manera, el incremento en las importaciones en este sector pone en manifiesto el dinamismo del mercado frente la tendencia del cuidado del cuerpo y la moda, sin embargo ha traído consecuencias para el mercado.

Todo el andamiaje de apertura económica, régimen tributario y legislaciones laborales se han convertido en decisiones que, en lugar de fortalecer y facilitar la competitividad de esta industria (en lo textil y en la confección) tanto a nivel nacional como internacional, han entorpecido su desarrollo y posicionamiento como referentes de gran envergadura para los consumidores finales. Estas mismas causas han permitido que las importaciones de grandes marcas hayan crecido vertiginosamente, con estrategias de penetración tales como “la pronta moda”, la disposición en una gran variedad de canales de distribución y la creación de ideologías tales como originalidad, versatilidad y prestigio. Esta capacidad de penetración ha ido desplazando la producción nacional que al no responder a los mismos cánones logísticos pierde terreno. (López, 2012, p.12)

- **Amenaza de productos sustitutos:**

A nivel de productos sustitutos, no existe una línea que separe esta necesidad en directa y sustitutos, ya que se debe entender que existe una variedad en prendas deportivas y en materiales para confeccionarlos, al igual que categorías que buscan ampliar su mercado en otras disciplinas, tales como gym, yoga, atletismo, entre otras, que pueden utilizar la misma prenda para lo mismo, adicionalmente cuentan con estrategias diversas como precios bajo, calidad de la prenda, marca de respaldo y algunos como estrategia de pequeños talleres que quieren incursionar en el mercado con su línea propia.

- **Poder de negociación de proveedores:**

Como factores limitantes en este tipo de negocio se tienen:

- Los proveedores de tela supplex® o similar a composición son Lafatte y Balalaika, los cuales venden su mayor producción a las grandes firmas de confección, quedando remanentes para el resto de interesados en comprar, con requerimiento de cumplir con ciertas condiciones para tener acceso a la tela, como el pago de contado, el volumen de la compra y la disponibilidad de colores y diseños que se tenga.
- Los talleres de confección presentan altibajos en su calidad, tiempos y precio, en especial con la mercancía que es de exportación, en donde los estándares deben ser altos como estrategia de continuidad con el cliente, dada la alta competencia.

- **Poder de negociación de clientes:**

A nivel de consumidor final, los clientes cuentan actualmente con una gama de alternativas en ropa deportiva según su estilo, personalidad, uso del producto, presupuesto, marca y escogencia del canal de compra, lo que deja muchas variables para influenciar por parte de las empresas a la hora de la venta.

El poder que tienen los clientes radica en la escogencia de una alternativa frente a todos los productos y marcas existentes, que para el caso de Latin Fitness precio puede ser una variable secundaria por tener prendas de precio medio-alto con respecto a sus competidores, lo que implica entender el segmento de mercado para generar la mejor experiencia de compra, logrando poner a su alcance la propuesta de valor que busca.

Con respecto a los distribuidores, los cuales pueden ser personas naturales con distribución en su mercado natural o jurídicas que pueden tener distribución mayorista o local, su poder de negociación se evidencia al tener diferentes marcas interesadas en su distribución, dado el mercado que pueden tener, logrando tener concesiones en variables de rentabilidad, condiciones de pago y servicio.

- **Rivalidad entre los competidores existentes:**

En la categoría y segmento en el cual compite Latin Fitness se tienen diferentes propuestas y empresas dentro de las cuales existen varias marcas reconocidas en el ambiente de gimnasio y el fitness, como Bodyfit de Bodytech y Sweat, ambas con estrategia de ventas en la web, puntos de venta, distribuidores nacionales e internacionales y soporte promocional y publicitario. A nivel masivo se tiene la marca Babalú que apunta a un segmento de renta media y que tiene una alianza de distribución con la marca Tarrao de ropa interior. De igual manera, con similares estrategias, se debe resaltar las marcas fuertes del mercado como Adidas, Nike y Gef que compiten en varias categorías y su posicionamiento juega un papel importante en la decisión del cliente a nivel de estilo de vida o calidad del producto.

La diferenciación en producto en la categoría de gym o fitness no es muy amplia, ya que se tienen la misma tela, coloridos y posibles diseños, quedando el precio, la promoción y el servicio como variables para obtener una ventaja competitiva, en donde la variable promoción con sus componentes de publicidad, relaciones públicas y ventas son más desarrollados en las empresas antes mencionados.

Se pueden presentar conflictos a nivel de distribuidores quienes como ya se mencionó en el punto anterior pueden lograr concesiones adicionales por el mercado que atienden, presentándose la situaciones en donde un distribuidor puede tener dos o tres marcas reconocidas de la misma categoría para la misma clientela.

De igual manera, en este punto se debe tener en cuenta el fenómeno de la piratería y el contrabando, los han perjudicado notablemente las marcas nacionales e internacionales frente la labor de generar valor y posicionar marca, lo que implica mayores esfuerzos por parte de las empresas para innovar y respaldar sus canales de venta frente este fenómeno.

La producción al interior del país presenta una paradoja interesante. Colombia es, en relación al mundo, uno de los países más reconocidos en el tema de copia ilegal, tanto por la calidad de productos fabricados, como por su capacidad de penetración en los diferentes mercados sobre todo latinoamericanos. Dicha producción puede ser realizada con insumos

propios o con los traídos desde China principalmente; independientemente de esto, lo que se busca con su confección es la adaptación a las exigencias latinas, pero conservando la “marca” copiada, el patronaje, el estilo, el diseño de los locales, las vitrinas, entre otros, convirtiéndose así en una economía paralela que ofrece para estos productores una serie de ventajas debido a la baja o nula regulación que tienen en cuanto a la penalización por violación de derechos de autor y a las obligaciones tributarias. (López, 2012, p.8)

7.3.Diagnóstico Interno: Matriz de diagnóstico empresarial.

Para el diagnóstico empresarial a nivel interno, se tomará como base los modelos de competitividad empresarial, los cuales analizan las áreas de una empresa bajo la herramienta de un cuestionario cuyas respuestas se cuantifican e interpretan para entender la gestión realizada en dichas áreas.

Nuestra matriz de diagnóstico empresarial partirá del análisis de las siguientes áreas:

- Administración, analizando la organización administrativa
- Contabilidad y su operación.
- Costos y sus bases.
- Finanzas y su utilización.
- Mercadeo y ventas y sus operación.
- Logística frente el manejo de entregas e inventarios
- Producción y tercerización.
- Área jurídica frente aspectos del personal contratado.
- Recursos humanos y su manejo.
- Internacionalización y su manejo.

En cada área evaluada se tienen una serie de preguntas, cuyas respuestas esta valoradas de 1 a 4, donde 1 corresponde a no cumplir con este aspecto y 4 lo cumple totalmente. Dichos valores generan un peso porcentual frente esta escala la cual cuenta con un código de colores, en donde si el porcentaje tiene fondo rojo, este aspecto es de preocupación o no se aplica en la empresa, si es de fondo amarillo se tiene algunos aspectos por mejorar y si el fondo es

verde, la empresa aplica o cuenta con el aspecto evaluado. De igual forma al final de las preguntas evaluadas se promedian los valores para obtener la calificación del área.

Se tendrán algunas preguntas que no serán aplicables a la empresa, por lo que no se tendrán en cuenta en el promedio del área y serán señalizadas con un color amarillo en la casilla de observaciones.

El diagnóstico inicia con los datos esenciales de la empresa, como tipo de empresa, sociedad, actividad, mercado, tiempo en el mercado y número de empleados.

Tabla 8.

Información empresa

DIAGNÓSTICO	
Información de la empresa	
Nombre de la empresa: Latín Fitness	Encargado: José Lara / Sandra Diez
Nit: 98559419-9	Cargo: Gerente General / Gerente Administrativa
Dirección: Cll 39 s #37-20 Envigado	
Teléfono/fax/celular: 3023367	
Correo electrónico: lf_latin.fitness@outlook.com	
Tipo de empresa	Tipo de actividad
Microempresa <input checked="" type="checkbox"/>	Manufacturera <input checked="" type="checkbox"/>
Pequeña <input type="checkbox"/>	Comercialización <input checked="" type="checkbox"/>
Mediana <input type="checkbox"/>	Servicios <input type="checkbox"/>
Tipo de sociedad	Número de empleados
SAS <input type="checkbox"/>	Producción <input type="checkbox"/> 1
Limitada <input type="checkbox"/>	Comercialización <input type="checkbox"/> 1
Encomandita <input type="checkbox"/>	Administración <input type="checkbox"/> 1
SA <input type="checkbox"/>	Total <input type="checkbox"/> 3
No formalizada <input type="checkbox"/>	
Natural <input checked="" type="checkbox"/>	
	Tiempo en el mercado 4 años
	Mercado actual
	Regional <input checked="" type="checkbox"/>
	Nacional <input checked="" type="checkbox"/>
	Internacional <input checked="" type="checkbox"/>
	Puerto Rico
	Mexico
	Panama
	USA

Nota Fuente: Los Autores, tablas en Excel de diagnóstico de una empresa diseñado por consultores efectivos. 2009.

Las siguientes tablas muestran las preguntas y evaluación de las preguntas con su valor, porcentaje y color, al igual que el promedio de calificación del área al final de la tabla.

Tabla 9.

Diagnóstico área administrativa.

Administración	No	Cumple algo	Cumple parcial	Cumple la mayoría	Si		Semáforo	
Preguntas	Nunca	Pocas veces	algunas veces	muchas veces	siempre	total	resultado	OBSERVACIONES
1. La empresa tiene definidas su misión y visión de negocio.			2			2	50%	Se tiene como requisito
2. La empresa cuenta con normas y procedimientos administrativos para el manejo y operación del negocio?			2			2	50%	Escritas pero no se cumplen
3. La empresa cuenta con una estructura definida por áreas y funciones de trabajo?	0					0	0%	Se trabaja por actividades
4. Se cuenta con políticas de manejo y control en todas las áreas de la empresa.		1				1	25%	Escritos pero no se aplican
5. Las áreas o funciones de las áreas cuentan con responsables definidos.	0					0	0%	Multifuncionales y toderos
6. Se cuenta con una planeación estratégica que involucre objetivos a corto, mediano y largo plazo con estrategias definidas para alcanzarlos y por escrito?			2			2	50%	Escrito pero no se aplica en un 100%
7. Se presentan conflictos en la planeación o toma de decisiones entre los socios o personas encargadas en la administración?			2			2	50%	Discusiones sanas
Promedio área administrativa						1,3	32%	

Nota Fuente: Los Autores, tablas en Excel de diagnóstico de una empresa diseñado por consultores efectivos. 2009.

Tabla 10.

Diagnóstico área contabilidad

Contabilidad	No	Cumple algo	Cumple parcial	Cumple la mayoría	Si		Semáforo	
Preguntas	Nunca	Pocas veces	algunas veces	muchas veces	siempre	total	resultado	OBSERVACIONES
1. La empresa cuenta con todos los requisitos de formalización y constitución de la empresa? (Matrícula mercantil, RUT, NIT, etc.)					4	4	100%	
2. La empresa cuenta con los servicios de un contador?					4	4	100%	
3. La empresa cuenta con su contabilidad al día?					4	4	100%	
4. Las transacciones económicas están soportadas por documentos contables? (facturas, remisiones, recibos de caja, etc.)				3		3	75%	Casi siempre
5. La empresa cuenta con estados financieros actualizados de balance, estado de pérdidas y ganancias y flujo de caja?					4	4	100%	A nivel contable sí, pero no a nivel de análisis.
6. La empresa realiza facturación con los requisitos de la DIAN?					4	4	100%	
7. La empresa cumple con las obligaciones de industria y comercio, impuesto de ventas, declaración de renta, retención?					4	4	100%	
8. La empresa cuenta con un responsable por las funciones contables dentro de la empresa?					4	4	100%	
Promedio área contabilidad						3,9	97%	

Nota Fuente: Los Autores, tablas en Excel de diagnóstico de una empresa diseñado por consultores efectivos. 2009.

Tabla 11.

Diagnóstico área costos

Costos	No	Cumple algo	Cumple parcial	Cumple la mayoría	Si		Semáforo	
Preguntas	Nunca	Pocas veces	algunas veces	muchas veces	siempre	total	resultado	OBSERVACIONES
1. Aplica algún método para desarrollar o realizar los costos de sus productos o servicios?					4	4	100%	Con formato en excel
2. Identifica los costos fijos de la empresa y los CIF de sus productos ?			2			2	50%	No identifica las CIF
3. Conoce los costos vinculados a la producción de un producto o prestación del servicio?					4	4	100%	
4. Conoce los costos vinculados a la comercialización de un producto o servicio?					4	4	100%	
5. Conoce los costos de administración de la empresa?					4	4	100%	
6. tiene en cuenta en el cálculo del precio de venta los costos, el margen de ganancia o la competencia?					4	4	100%	
7. Conoce cual es el punto de equilibrio de su empresa en pesos, unidades o por línea de productos?					4	4	100%	
8. Conoce el margen de contribución de sus productos o servicios?					4	4	100%	
9. Conoce la rentabilidad real de sus productos, servicios, líneas y punto de venta?				3		3	75%	Se puede tener alguna confusión entre margen y utilidad.
10. Cuenta con un sistema de actualización y análisis de costos?					4	4	100%	Sistema en excel para lotes de producción
11. Tiene en cuenta en el precio de venta, los descuentos, los plazos de cartera, la retención en la fuente?	0					0	0%	Actualmente no.
Promedio área de costos						3,4	84%	

Nota Fuente: Los Autores, tablas en Excel de diagnóstico de una empresa diseñado por consultores efectivos. 2009.

Tabla 12.

Diagnóstico área finanzas

Finanzas	No	Cumple algo	Cumple parcial	Cumple la mayoría	Si		Semáforo	
Preguntas	Nunca	Pocas veces	algunas veces	muchas veces	siempre	total	resultado	OBSERVACIONES
1. La empresa utiliza el balance general, el PyG y el flujo de caja para la toma de decisiones?	0					0	0%	
2. Utiliza los indicadores financieros de liquidez, rentabilidad y endeudamiento?	0					0	0%	Sin conocimientos o persona encargada
3. Se tienen políticas en el manejo de la cartera de la empresa?				3		3	75%	Se flexibiliza
4. Aplica políticas en el manejo de descuentos en ventas o compras de la empresa?			2			2	50%	Depende del cliente
5. Conoce el costo financiero de sostener un nivel de cartera, de inventario y de descuentos de la empresa?	0					0	0%	
6. La empresa cuenta con presupuestos de venta, presupuesto de producción (compras, mano de obra, gastos de fabricación), presupuesto de gastos administrativos y presupuesto financiero?	0					0	0%	
7. La empresa presenta déficit en caja?			2			2	50%	
8. La empresa cuenta con capital de trabajo para sostener la operación?			2			2	50%	Se tiene con que trabajar
9. La empresa cumple con la gestión de cobro?				3		3	75%	
10. La empresa a presentado un manejo adecuado de su deudas?				3		3	75%	No se debe
11. La empresa a presentado incremento en las ganancias?			2			2	50%	
12. La empresa a presentado incremento en la rentabilidad de los productos?				3		3	75%	se incremento precio
13. La empresa a solicitado crédito bancario?	0					0	0%	No se ha solicitado
14. La empresa conoce el límite de endeudamiento ?	0					0	0%	
15. Cuenta con un sistema actualizado de información financiera?	0					0	0%	
Promedio área financiera						1,3	33%	

Nota Fuente: Los Autores, tablas en Excel de diagnóstico de una empresa diseñado por consultores efectivos. 2009.

Tabla 13.

Diagnóstico área Logística

Logística	No	Cumple algo	Cumple parcial	Cumple la mayoría	Si		Semáforo	
Preguntas	Nunca	Pocas veces	algunas veces	muchas veces	siempre	total	resultado	OBSERVACIONES
1. Se cuenta con un área y encargado de logística?	0					0	0%	Todos ayudan
2. Cuenta esta área con unas funciones definidas desde la administración?	0					0	0%	
3. El área de logística ha presentado inconvenientes con las áreas de producción y ventas?			2			2	50%	
4. Se conocen los costos y el peso de las actividades de esta área para la empresa?					4	4	100%	
5. Se han diseñado estrategias para la reducción y control de estos costos en logística?				3		3	75%	
6. La empresa cuenta con indicadores de gestión para esta área?	0					0	0%	
7. La empresa cuenta con un sistema confiable para el control de entradas y salidas de mercancía manejadas por el área de logística?					4	4	100%	Remisión
8. La empresa cumple con su gestión en los inventarios?				3		3	75%	
9. Se han presentado problemas de no entrega, malas entregas, agotados o averías en mercancía para los clientes?			2			2	50%	
10. Se han realizado estudios de tiempos para las entregas y el enrutamiento de los pedidos?	0					0	0%	Sale
11. se han realizado estudios de la planta para distribuir de mejor manera el espacio y la operación logística?	0					0	0%	Sale
12. Se cuenta con parámetros claros para la escogencia de transportadores externos o distribuidores, como tipo de carro, conocimiento, manejo del producto, etc?					4	4	100%	
13. El área logística cuenta con el apoyo de herramientas tecnológicas (sistemas, bandas, código de barras, etc.) que faciliten la operación?	0					0	0%	Manual y remisión
Promedio área logística						2,0	50%	

Nota Fuente: Los Autores, tablas en Excel de diagnóstico de una empresa diseñado por consultores efectivos. 2009.

Tabla 14.

Diagnóstico área jurídica

Área jurídica	No	Cumple algo	Cumple parcial	Cumple la mayoría	Si		Semáforo	
Preguntas	Nunca	Pocas veces	algunas veces	muchas veces	siempre	total	resultado	OBSERVACIONES
1. Cumple la empresa con el pago de todos los parámetros legales a nivel de nómina con sus empleados, incluyendo los empresarios?			2			2	50%	
2. La empresa elabora contratos escritos para sus empleados?					4	4	100%	
3. Cuenta la empresa con un Reglamento Interno de Trabajo?			2			2	50%	Existe pero no se exhibe
Promedio área jurídica						2,7	67%	

Nota Fuente: Los Autores, tablas en Excel de diagnóstico de una empresa diseñado por consultores efectivos. 2009.

Tabla 15.

Diagnóstico área producción y tercerización

Producción y tercerización	No	Cumple algo	Cumple parcial	Cumple la mayoría	Si		Semáforo	
Preguntas	Nunca	Pocas veces	algunas veces	muchas veces	siempre	total	resultado	OBSERVACIONES
1. Se cuenta con un área de producción y un encargado?	0					0	0%	Función de varios
2. Cuenta esta área con unas funciones definidas desde la administración?			2			2	50%	En proceso de definir funciones
3. Se conocen los costos de operación de esta área o procesos?					4	4	100%	
4. Se han diseñado estrategias para la reducción y control de estos costos en producción?				3		3	75%	Cercanía
5. Se cuenta con una planeación conjunta entre producción, ventas y el área logística?	0					0	0%	
6. La empresa cuenta con indicadores de gestión para esta área?	0					0	0%	
7. La empresa cuenta con un sistema confiable para el control de entradas y salidas de insumos y mercancía manejadas por esta área?					4	4	100%	
8. Se cuenta con procesos definidos y estandarizados para la producción de todos los productos?			2			2	50%	
9. Se cuenta con normas y controles de calidad en el proceso de producción?					4	4	100%	
10. Se ha presentado agotados, averías y faltantes de insumos o productos en esta área?			2			2	50%	Tela por problemas de proveedores
11. Se tiene control sobre los inventarios de insumos o materia prima?					4	4	100%	
12. Se realizan estudios de tiempos y movimientos para el mejoramiento de la producción?	0					0	0%	Sale. Tercerizan
13. La empresa cuenta con los registros respectivos para operación y comercialización de los productos? (INVIMA, registro sanitario, manipulación de alimentos, etc.)	0					0	0%	Sale. Confección
14. La empresa conoce su capacidad de producción, sus tiempos muertos y sus costo de no operación?				3		3	75%	
Promedio área de producción						2,3	58%	

Nota Fuente: Los Autores, tablas en Excel de diagnóstico de una empresa diseñado por consultores efectivos. 2009.

Tabla 16.

Diagnóstico área recursos humanos

Recursos Humanos	No	Cumple algo	Cumple parcial	Cumple la mayoría	Si		Semáforo	
Preguntas	Nunca	Pocas veces	algunas veces	muchas veces	siempre	total	resultado	OBSERVACIONES
1. La empresa tiene una descripción con el perfil de cada cargo y los requisitos de formación y de experiencia?	0					0	0%	
2. Se cuenta con un programa de selección de personal, donde haya un reporte del proceso efectuado con los candidatos?				3		3	75%	
3. Una vez ingresa una persona a la organización, se tiene un programa de inducción estructurado?				3		3	75%	
4. Hay un programa de formación y capacitación para los empleados en diversos niveles?	0					0	0%	
5. Se tiene un plan de incentivos y motivadores para los colaboradores para premiar el buen trabajo?	0					0	0%	En proceso
6. Se efectúan reuniones de personal para comunicarles cómo va la organización y reforzar aspectos de la planeación estratégica?				3		3	75%	
7. Se estimula al personal para que adopte decisiones e implante cambios dentro de unos parámetros acordados?				3		3	75%	
8. Existe un plan de promoción del personal, ascensos internos dentro de la organización?						0	0%	Sale
9. Se cuenta con actividades de bienestar laboral internas y externas para los colaboradores?		1				1	25%	
10. Se diseñan encuestas o se aplican instrumentos para medir la satisfacción de los empleados?				3		3	75%	Comunicación con el empleado
11. La empresa cuenta con manual de funciones para los diferentes cargos?			2			2	50%	Escritot y no se cumple
Promedio área Recursos Humanos						1,8	45%	

Nota Fuente: Los Autores, tablas en Excel de diagnóstico de una empresa diseñado por consultores efectivos. 2009.

Tabla 17.

Diagnóstico área recursos humanos

Internacionalización	No	Cumple algo	Cumple parcial	Cumple la mayoría	Si		Semáforo	
Preguntas	Nunca	Pocas veces	algunas veces	muchas veces	siempre	total	resultado	OBSERVACIONES
1. Cuenta con RUT habilitado para la realización de exportaciones?					4	4	100%	
2. Ha estudiado los mercados potenciales para nuestra región y sus ventajas, tratados, competidores, etc.?				3		3	75%	En ayuda con inexmoda
3. Ha tenido contactos efectivos para la realización futura de exportaciones?				3		3	75%	
4. Tiene conocimientos del un proceso de exportación?					4	4	100%	
5. Conoce el manejo logístico de la realización de una exportación?					4	4	100%	
6. Se tiene el respaldo productivo y financiero para la realización de exportaciones?			2			2	50%	Dependerá del volumen
Promedio área jurídica						3,3	83%	

Nota Fuente: Los Autores, tablas en Excel de diagnóstico de una empresa diseñado por consultores efectivos. 2009.

Tabla 18.

Diagnóstico área mercadeo y ventas

Mercadeo y Ventas	No	Cumple algo	Cumple parcial	Cumple la mayoría	Si		Semáforo	
Preguntas	Nunca	Pocas veces	algunas veces	muchas veces	siempre	total	resultado	OBSERVACIONES
1. Realiza su empresa planes de mercadeo y ventas para el año o semestre?	0					0	0%	Con estrategias pero sin plan
2. La empresa tiene claridad sobre cual es su cliente objetivo para sus productos y/o Servicios ?					4	4	100%	
3. La empresa desarrolla estrategias de mercado por segmento de clientes?					4	4	100%	
4. La empresa realiza periódicamente campañas promocionales y de venta?				3		3	75%	Apoyo a distribuidoras y almacén. Falta publicidad
5. Cumplen sus productos/servicios con las necesidades del mercado actual?					4	4	100%	
6. Reconoce sus competidores directos e indirectos?					4	4	100%	
7. La empresa realiza pronósticos de venta y presupuestos comerciales?	0					0	0%	
8. Se tiene un encargado del área o de las funciones de mercadeo y ventas?			2			2	50%	Función de varios sin responsable.
9. La empresa investiga permanentemente el comportamiento del mercado, el consumidor y la competencia?					4	4	100%	Visita de gimnasios, internet
10. La empresa cuenta con indicadores de medición para las estrategias de venta?	0					0	0%	Montados pero no se aplican
11. La empresa cuenta con políticas establecidas de ventas, como tipo de clientes, tipos de descuento, tipos de plazos, etc.?					4	4	100%	
13. La fuerza de ventas cuenta con un programa de motivación diseñado para el cumplimiento del trabajo?			2			2	50%	Tratando de aplicar con distribuidoras
14. Ha buscado diversificar su portafolio de productos o servicios?			2			2	50%	En estudio mercado de ciclistas. Enfoque
15. Realiza actividades comerciales y de venta mediante medios electrónicos?					3	3	75%	Facebook y whatsApp, falta pagina web
16. La empresa cuenta con capacitaciones en ventas y servicio al cliente periódicamente?	0					0	0%	
17. La empresa cuenta zonificación de territorios para las ventas?					3	3	75%	Los distribuidores van saliendo y se buscan en ciertas zonas
18. Sus canales de venta cumplen con las expectativas de la empresa?			2			2	50%	Faltan distribuidoras
19. La empresa cuenta con indicadores de gestión para el área de ventas y sus vendedores?	0					0	0%	
20. Se cuenta con registro de marca y dominio registrado?	0					0	0%	En proceso
21. Sus productos cuenta con un factor diferenciador frente la competencia?					4	4	100%	La horma y el servicio como apoyo al cliente.
22. Cuenta con un plan de gestión para la marca?		1				1	25%	En proyecto búsqueda de una figura famosa
Promedio área mercadeo y ventas						2,1	52%	

Nota Fuente: Los Autores, tablas en Excel de diagnóstico de una empresa diseñado por consultores efectivos. 2009.

7.3.1. Hallazgos del diagnóstico empresarial.

Para el análisis del diagnóstico empresarial anexamos el resumen de los resultados por área a nivel de porcentajes, su gráfico y la unificación de áreas críticas, por mejorar o bien manejadas, para presentar las propuestas de mejoramiento.

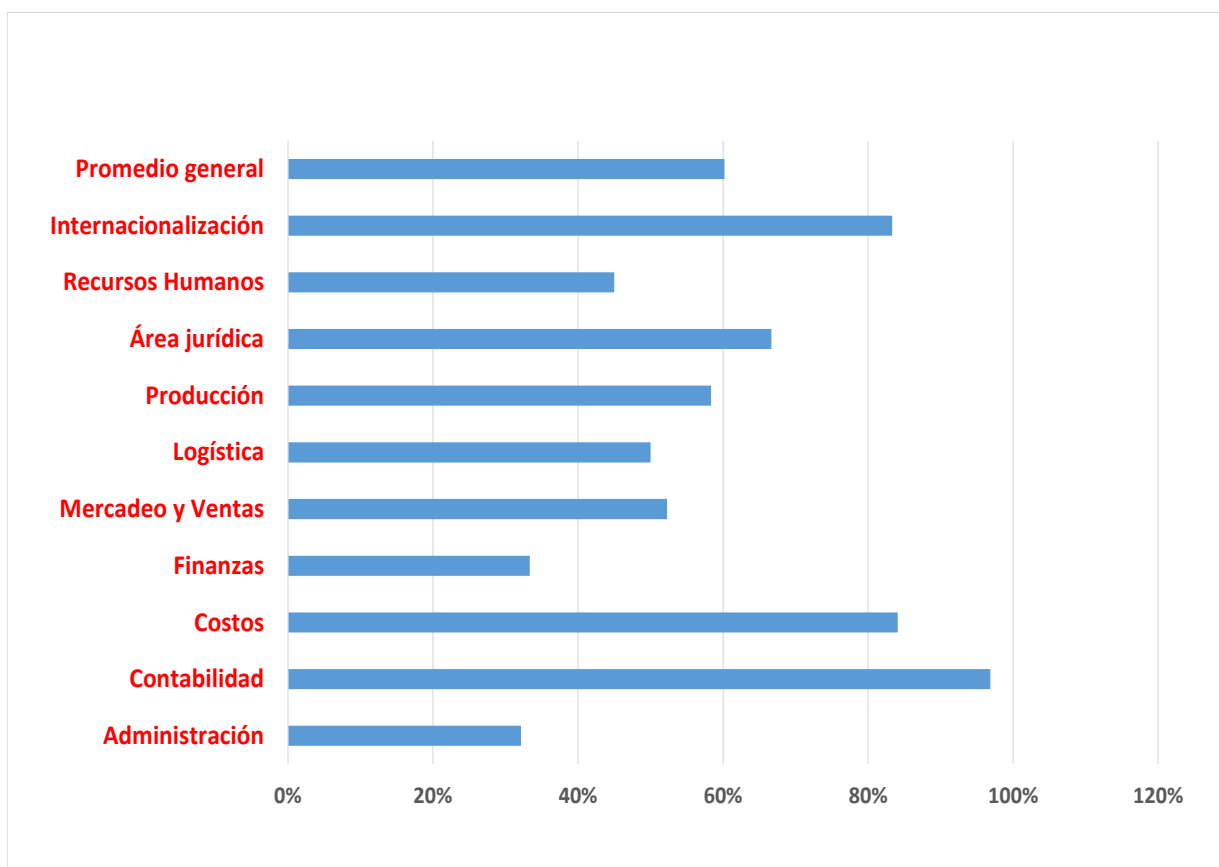
Tabla 19.

Resumen por áreas

Resumen por áreas	%
Administración	32%
Contabilidad	97%
Costos	84%
Finanzas	33%
Mercadeo y Ventas	52%
Logística	50%
Producción	58%
Área jurídica	67%
Recursos Humanos	45%
Internacionalización	83%
Promedio general	60%

Nota Fuente: Los autores

Gráficamente se tiene:



Gráfica 6. Resumen porcentual del diagnóstico por áreas

Fuente: Los autores.

Se observa que el promedio de evaluación de todas las áreas de la empresa se encuentra en el 60%, lo que muestra un buen grado de gestión de los empresarios en el manejo de la compañía, sin embargo, cabe mencionar que los promedios pueden ocultar deficiencias estratégicas que pueden potencializar un problema a futuro. Para ello decidimos reunir las áreas según la calificación de color del diagnóstico.

Se tienen como áreas críticas finanzas y administración con unos valores de 33% y 32% respectivamente, frente al 100% del ideal.

El área financiera presenta los siguientes problemas:

- La empresa no utiliza la información financiera para el análisis, proyección y toma de decisiones.
- La empresa no elabora presupuestos de venta, compras o gastos.
- La empresa no ha realizado préstamo bancario y desconoce su límite de endeudamiento, perdiendo una oportunidad de financiamiento que ayude al crecimiento de la empresa.
- La empresa presenta eventualmente ciertos déficit de en caja, dificultando la operación del negocio en el día a día.

Frente el área administrativa se encontró los siguientes problemas:

- La empresa cuenta con una misión y la visión por escrito de asesorías anteriores, sin embargo, no se tiene interiorizada y no se maneja como directriz.
- La empresa cuenta con procedimientos y normas de manejo administrativo por escrito pero no se manejan o se tienen en cuenta para la operación en el día a día.
- La empresa no cuenta con una estructura definida por áreas, se opera por funciones dependiendo de las necesidades requeridas.
- No se cuenta con encargados específicos o responsables de áreas.
- No se aplica una planeación estratégica para la empresa ya que se ocupa del día a día.

Como áreas por mejorar, el diagnóstico arroja el área de recursos humanos con un 45%, logística con un 50%, mercadeo y ventas con un 52%, producción y tercerización con un 58% y jurídica con un 67% del ideal del 100%.

El área de recursos humanos presenta los siguientes puntos de mejora:

- La empresa no cuenta con descripción de perfiles de los puestos de trabajo.
- No cuenta con programas de capacitación o formación para los integrantes de la empresa.
- No se cuenta con programas de bienestar laboral e incentivos por buen trabajo.
- La empresa no opera sus manuales de funciones a pesar de estar escritos.

El área logística presenta los siguientes puntos a mejorar:

- Esta área no cuenta con un encargado, ni funciones definidas.
- No se tienen indicadores de gestión para el área.
- No cuenta con herramientas tecnológicas para mejorar la gestión del área.

Las áreas de mercadeo y ventas tiene aspectos a mejorar como:

- La empresa no cuenta con un plan de mercadeo.
- La empresa no cuenta con pronósticos ni presupuesto de venta.
- No se cuenta con indicadores de medición de las estrategias de venta.
- La empresa no cuenta con capacitación en los temas de venta y servicio al cliente periódicamente.
- La empresa no cuenta con registro de marca y compra del dominio de la página web futura, pero se encuentra en proceso.

Con respecto a producción y tercerización se debe mejorar:

- No se cuenta con un responsable del área, ni indicadores de gestión para control y seguimiento.
- Se presenta falencia en la planeación conjunta de ventas, producción y logística.
- Se cuenta con algunos procesos definidos y estandarizados para la producción de las prendas.

El área jurídica muestra los siguientes aspectos a mejorar:

- La empresa no cumple con todos los parámetros de pago con sus empleados incluyendo a los empresarios.
- Se cuenta con reglamento interno de trabajo pero no se conoce o se exhibe.

La empresa cuenta con buen desempeño en áreas como contabilidad con el 97%, costos con un 84% e internacionalización con el 83% sobre el ideal del 100%.

- El área contable cuenta con un encargado, un contador externo y la información concreta para presentar a las entidades reguladoras.

- La empresa cuenta con una metodología en costos, un sistema para su cálculo, conoce los costos asociados al producto, conoce sus márgenes y punto de equilibrio.
- Con respecto el área internacionalización, la empresa cuenta con su Rut y documentación para esta actividad, se tienen conocimientos del proceso de exportación e información de los mercados externos.

7.4.Estudios de mercado.

7.4.1. Estudio de mercado distribuidoras

7.4.1.1.Objetivos del estudio

Objetivo general:

Obtener información acerca de la diferenciación, potencial e imagen de los productos y marca Latin Fitness en las distribuidoras nacionales.

Objetivos específicos:

- Identificar la competencia y la diferenciación de la empresa Latin Fitness.
- Conocer el potencial de venta por parte de las distribuidoras de los productos de Latin Fitness en el mercado Nacional.
- Conocer el concepto de las distribuidoras frente la gestión del área de administración de marketing de Latin Fitness.

7.4.1.2.Metodología

Herramienta Metodológica:

Se utilizó una técnica cuantitativa

Técnica: encuesta. (Ver apéndice B)

La encuesta que a continuación se realiza, es con el ánimo de conocer de mano de las distribuidoras básicamente tres indicadores, que serán aclarados en los 3 objetivos específicos.

Se determinan un objetivo principal y tres objetivos específicos para el desarrollo de la misma y se definen con el fin de poder hallar y evaluar aspectos como la verdadera diferenciación de la marca frente a la competencia, se realiza una evaluación con el grupo de trabajo para poder determinar la información requerida para la misma y ahí se da el paso al desarrollo del cuestionario.

Al analizar la **población** a la cual se le realizará la encuesta, se toma la decisión de hacerla en su totalidad a las distribuidoras nacionales, las cuales son 17 y así poder sacar unas conclusiones fiables y de mayor utilidad. (Ver apéndice F: ficha técnica estudio de distribuidores)

Método de recolección: Las encuestas serán realizadas por internet.

Formato de respuesta: se utilizan preguntas abiertas y cerradas, preguntas de selección única y de escala.

7.4.1.3.Resultados por pregunta

1. ¿Usted es distribuidora de otras marcas diferentes a Latin Fitness?

Tabla 20.

Distribuidora Exclusiva

DISTRIBUIDORA EXCLUSIVA LATIN FITNES		
	RESPUESTA ENCUESTADA	PORCENTAJE
SI	7	41
NO	10	59
TOTAL	17	

Nota Fuente: Los Autores

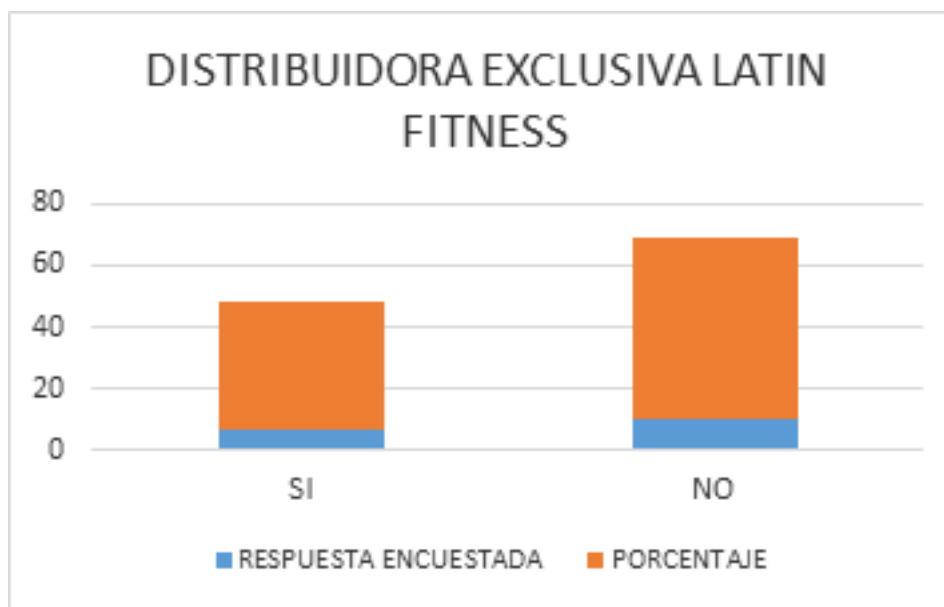


Gráfico 7. Distribuidora exclusiva

Fuente: Los Autores

A la pregunta numero 1 donde se indaga a las distribuidoras acerca de si distribuyen otras marcas, el 59 % no lo son, el 41% restante si lo hacen.

2. Escriba las tres marcas que usted considera son la competencia directa de la marca Latin Fitness:

Al preguntar acerca de las marcas que ellas consideran ser la competencia directa de la marca Latin fitness se encuentra que para las distribuidoras las más cercanas son: Tono a Tono, Babalu, Fiber y Bodyfit.

3. Seleccione con una “x” las 3 opciones que usted considera son la razón por la cual sus clientes compran una prenda Latin Fitness.

Tabla 21.

Razones de compra

RAZON POR LA QUE LAS CLIENTAS COMPRAN LATIN FITNESS	
D1	Diseño
D2	Exclusividad
D3	Calidad de la prenda
D4	Diseño
D5	Diseño
D6	Exclusividad
D7	Por la relación con la distribuidora
D8	Diseño
D9	Exclusividad
D10	Diseño
D11	Calidad de la prenda
D12	Diseño
D13	Diseño
D14	Exclusividad
D15	Calidad de la prenda
D16	Diseño
D17	Exclusividad

Nota Fuente: Los Autores

Tabla 22.

Respuestas de razones de compra.

RAZON POR LA QUE LAS CLIENTAS COMPRAN LATIN FITNESS		
	N. RESPUESTAS	PORCENTAJE
DISEÑO	8	47
EXCLUSIVIDAD	5	29
CALIDAD EN LA PRENDA	3	18
RELACION CON LA DISTRIBUIDORA	1	6
TOTAL	17	100

Nota Fuente: Los Autores



Gráfico 7. Razón para comprar Latin Fitness.

Fuente: Los Autores

Cuando se indaga acerca de las principales razones por las cuales las clientas compran la marca Latin Fitness, las 3 con mayor peso para las distribuidoras son, el diseño en primer lugar con un 47%, seguida por la exclusividad con un 29% y la calidad en la prenda con un 18% del total de las respuestas a la pregunta.

4. Seleccione con una “X” el rango en el que usted cree podría estar el crecimiento de la marca Latin Fitness en la zona donde usted es distribuidora.

Tabla 23.

Crecimiento marca.

RANGO QUE LA DISTRIBUIDORA CONSIDERA PUEDE CRECER LA MARCA EN LA ZONA		
	TOTAL DISTRIBUIDORAS	PORCENTAJE
0%	0	0,0
10%-20%	2	11,8
30%-40%	2	11,8
50%-60%	2	11,8
70%-80%	11	64,7
90%-100%	0	0,0
TOTAL	17	100,0

Nota Fuente: Los Autores

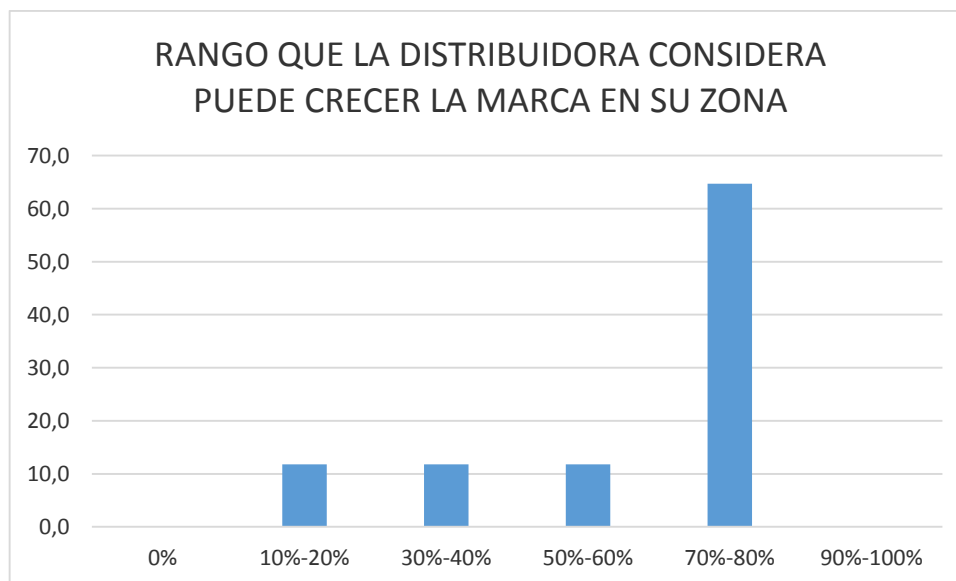


Gráfico 8. Rango de crecimiento de las distribuidoras

Fuente: Los Autores

Al pensar en el crecimiento que podría tener la marca en cada una de las zonas que atienden las distribuidoras, para el 64.7% de ellas, el crecimiento puede estar entre el 70% y el 80%.

5. Califique la gestión de la marca Latin Fitness en cada atributo, en una escala de 1 a 5, donde 5 es la máxima calificación y 1 la más baja.

Tabla 24.

Gestión de marca

GESTION DE LA MARCA LATIN FITNESS	
EN:	
	PROMEDIO
ATENCION	4,7
ENTREGA	4,7
PRESENTACION	4,5
FACTURACION	4,7
REDES SOCIALES	4,5
LINEA DE ATENCION	4,5
SOLUCION PROBLEMAS	4,7

Nota Fuente: Los Autores

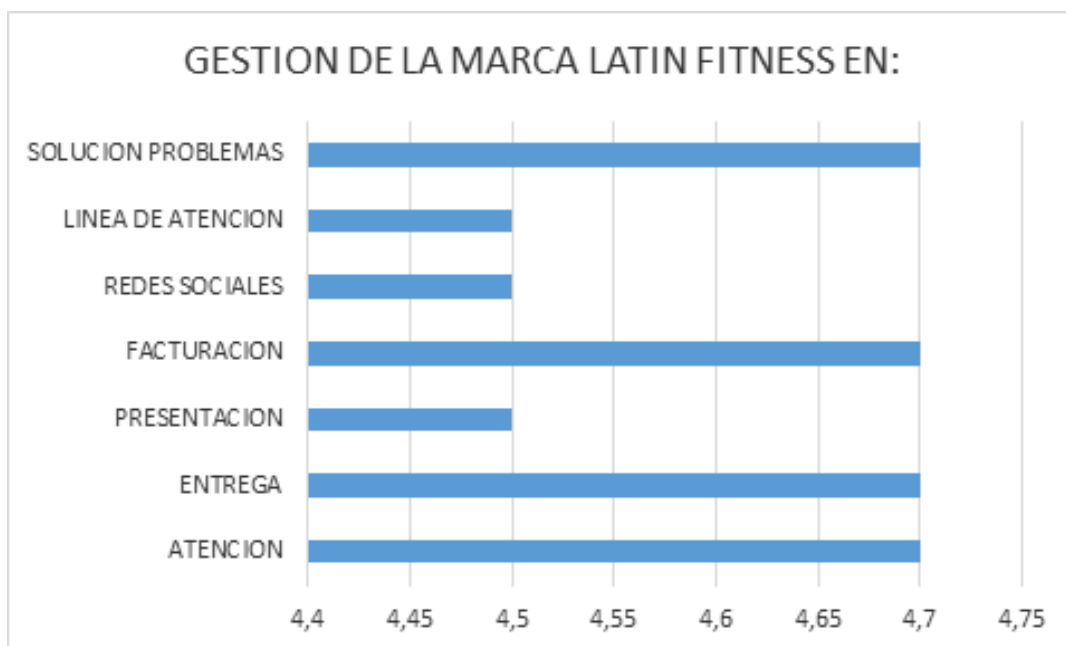


Gráfico 9. Gestión de marca Latin Fitness

Fuente: Los Autores.

Al promediar las calificaciones que las distribuidoras de la marca dan a los 7 atributos que se les pide analizar, los resultados encontrados están cercanos al 5 y al 4.5 siendo las puntuaciones más altas, solo una de las distribuidoras califica con 2 la entrega del producto.

6. Para usted, ¿qué porcentaje de sus clientes son fieles a la marca Latin Fitness? (coloque por favor un porcentaje de 1 a 100).

Tabla 25.
Cientes fieles por distribuidor

PORCENTAJE DE CLIENTAS FIELES A LA MARCA LF		
DISTRIBUIDORA	%	
D1	100	
D2	70	
D3	80	
D4	40	
D5	70	
D6	50	
D7	25	
D8	70	
D9	20	
D10	50	
D11	70	
D12	70	
D13	80	
D14	75	
D15	25	
D16	60	
D17	65	
PROMEDIO	60	60%

Nota Fuente: Los Autores

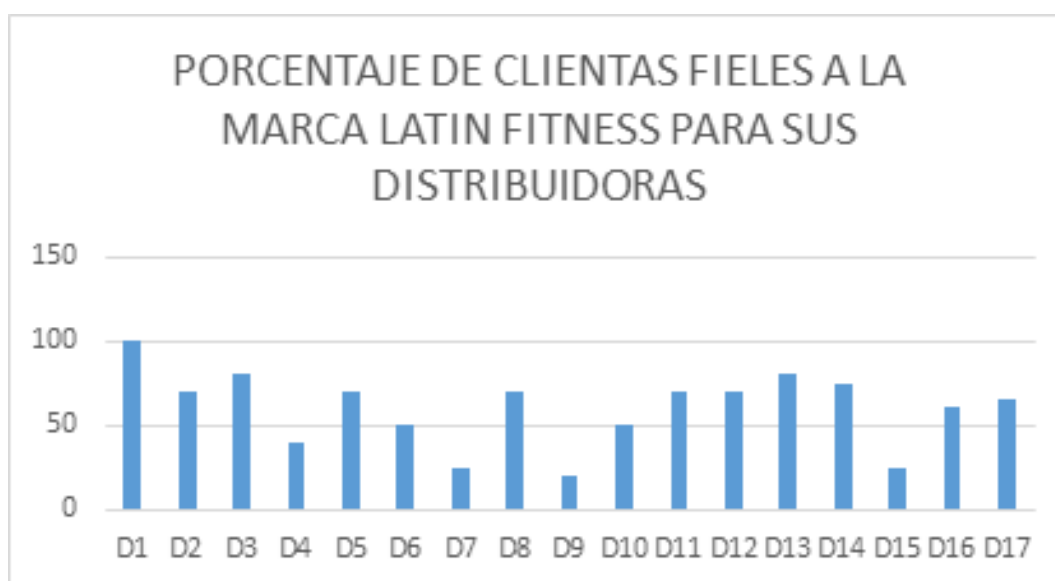


Gráfico 10. Clientes fieles para distribuidoras

Fuente: Los Autores.

En la pregunta 6 de la encuesta se pide dar un porcentaje de 1 a 100 dando lo que ellas consideran es el promedio de clientas fieles a la marca, en promedio, el 60% de las clientas lo son.

7. ¿Considera usted que la marca tiene un factor diferenciador con respecto a la competencia?

Tabla 26.

Factor diferenciador

FACTOR DIFERENCIADOR DE LA MARCA		
	TOTAL DISTRIBUIDORAS	%
SI	12	71
NO	5	29
TOTAL	17	100

Nota Fuente: Los Autores

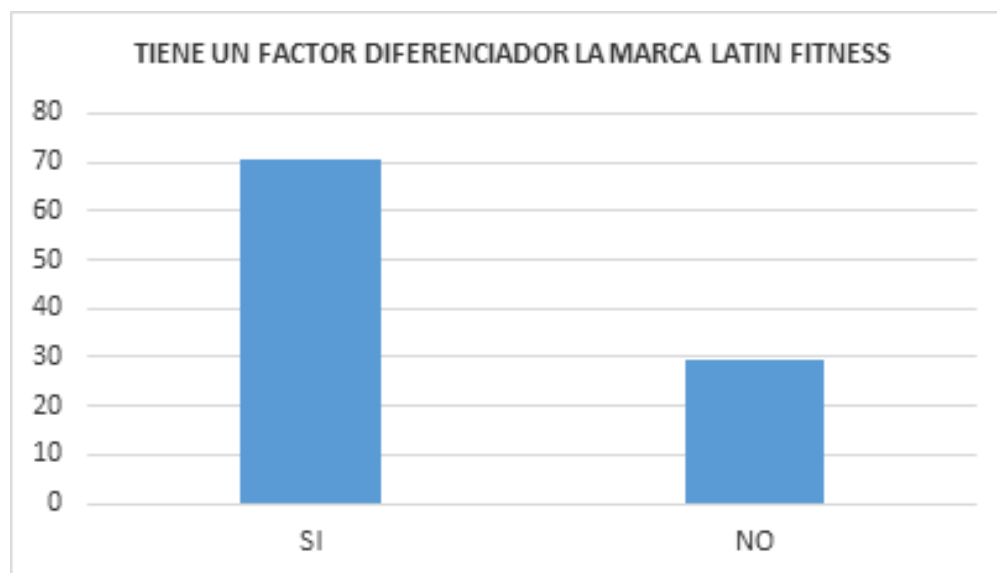


Gráfico 11. Se tiene factor diferenciador?

Fuente: Los Autores.

Para el 71% de las distribuidoras, la marca tiene un factor diferenciador respecto a la competencia, para el 29% restante no.

8. Para usted, ¿Cuál sería el factor diferenciador de la marca?

Tabla 27.

Factores diferenciadores

FACTOR DIFERENCIADOR DE LA MARCA	
DISTRIBUIDORA	FACTOR
D1	NO
D2	Rotación de colección , diseño y calidad
D3	La marca maneja exclusividad.
D4	Calidad, garantía y rotación.
D5	Los diseños
D6	Diseño
D7	NO
D8	El diseño
D9	La calidad y la rotación
D10	Las clientes
D11	La exclusividad
D12	La calidad
D13	Diseño
D14	NO
D15	NO
D16	La calidad de las prendas
D17	NO

Nota Fuente: Los Autores

Para las distribuidoras que consideran que la marca tiene un factor diferenciador respecto a la competencia, dicho factor está relacionado con la calidad, el diseño, la exclusividad y rotación del producto.

7.4.1.4. Resultados generales y conclusiones

Al realizar el estudio a las distribuidoras de la marca Latin Fitness se encuentran los siguientes resultados.

El 59% de las distribuidoras no trabajan con otras marcas diferentes a LF, las tres marcas que consideran la competencia directa son Tono a Tono, Babalu, Fiber y Bodyfit.

Luego de indagar por la competencia, se les pregunta acerca de las razones por las cuales una clienta toma la decisión de compra por Latin Fitness y las tres razones principales son por diseño, exclusividad y calidad en la prenda respectivamente, obteniendo un 47% en el diseño de las prendas.

La encuesta realizada a las distribuidoras pasa a preguntarles por el crecimiento que consideran puede tener la marca en cada una de las zonas a las cuales distribuyen y el 64.7% de las encuestadas coincide en que puede crecer entre un 70% y un 80%.

Al calificar 7 atributos de la marca con una escala de 1 a 5 donde 5 es la máxima calificación, en promedio de las distribuidoras encuestadas, se obtiene que en atención, entrega, facturación y solución de problemas tienen un 4.7, mientras que en presentación, redes sociales y línea de atención obtienen un 4,5 en promedio.

Al promediar los resultados entregados por las distribuidoras encuestadas en cuanto a la fidelidad de las clientas de la marca Latin Fitness, el 60% de las clientas lo son. Se indaga inmediatamente acerca del factor diferenciador de la marca y se les pregunta si la marca tiene realmente un factor diferenciador o no y para el 71% de las encuestadas la marca si tiene diferencia respecto a la competencia y son la calidad, el diseño, la exclusividad y la rotación del producto.

Conclusiones estudio a las distribuidoras:

- La mayor parte de las distribuidoras son exclusivas de la marca Latin Fitness
- Las 4 marcas que se considera pueden ser la competencia directa de la marca Latin Fitness son: Tono a Tono, Babalu, Fiber y Bodyfit.
- Cuando una clienta compra la marca Latin Fitness lo hace por el diseño, exclusividad y calidad de la prenda.
- La marca tiene un buen potencial de crecimiento en las zonas donde llegan las distribuidoras.
- Se encuentra un porcentaje alto de fidelidad en las clientas que atienden las distribuidoras de la marca Latin Fitness.

- Para las distribuidoras, la marca tiene una buena gestión de la marca en cuanto a atención, entrega, facturación, solución de problemas, presentación, redes sociales y línea de atención.
- La marca Latin Fitness tiene 4 factores diferenciadores y son la calidad, el diseño, la exclusividad y la rotación del producto.

7.4.2. Estudio de mercado consumidor final

7.4.2.1. Objetivos del estudio

Objetivo general:

Identificar de manera directa en las clientas las razones de compra, identificación con la marca, sus gustos y preferencias a la hora de comprar una prenda para realizar deporte.

Objetivos específicos:

- Identificar las razones por las cuales una clienta compra una prenda para hacer deporte.
- Conocer la frecuencia con que las clientas compran prendas deportivas.
- Conocer las razones por las cuales una clienta compra la marca Latin Fitness
- Indagar en las preferencias que tienen las clientas de la marca.

7.4.2.2. Metodología

Técnica: encuesta

La encuesta que a continuación se realiza, es con el ánimo de conocer de mano de las clientas información acerca de los gustos, preferencias, motivos de compra.

Se determinan un objetivo principal y tres objetivos específicos para el desarrollo de la misma y se definen con el fin de poder hallar y evaluar aspectos relacionados con las tendencias en el momento de la compra y calidad de los productos

Al analizar la **población** a la cual se le realizará la encuesta, se calcula una muestra de 100 clientas, de acuerdo al cálculo realizado en la página:

<http://www.surveysystem.com/sscalc.htm>, bajo la fórmula: $N = (Z^2)(P)(Q) / (E^2)$, donde N es el número de casos de la muestra, Z es el nivel de confianza, P es el porcentaje de la población con atributos, Q es el complemento de P y E es el margen de error. Se asume un 50% para P y Q ya que no se tienen estudios anteriores.

Dado que no se tiene información sobre el número de clientas de la marca, se asume para esta investigación, el total de prendas vendidas en el año 2014 que son un total de 7014 unidades como base de la población a estudiar para el cálculo de una muestra significativa. Para el cálculo de la muestra, se toma:

- a. Nivel de confianza del 95%
- b. Población de 7014
- c. Error muestral del 9.73%
- d. Tamaño de la población es de 100 encuestas.
- e. Diseño muestral: Estratificado Probabilístico

Método de recolección: Las encuestas serán realizadas por las distribuidoras a sus clientas

Formato de respuesta: se utilizan preguntas abiertas y cerradas, preguntas de selección única y de escala.

La ficha técnica del estudio se encuentra en el apéndice G.

7.4.2.3.Resultados por pregunta

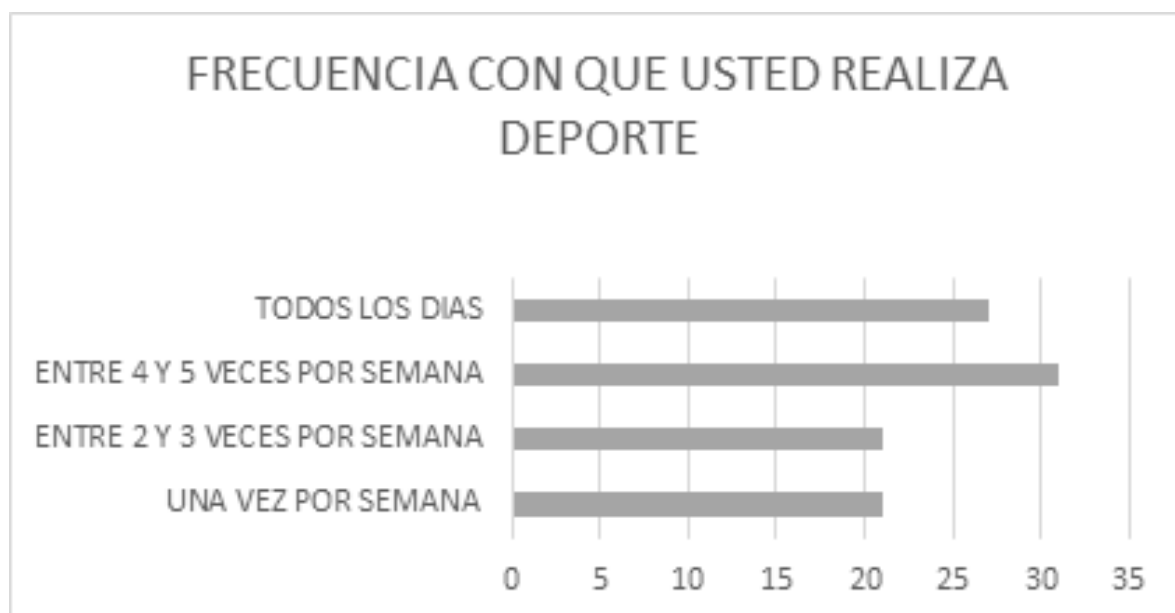
- 1. Por favor marque con una “x” una sola respuesta ¿Con que frecuencia realiza usted deporte?**

Tabla 28.

Frecuencia con que realiza deporte.

FRECUENCIA CON QUE USTED REALIZA DEPORTE		
	N. ENCUESTADOS	PORCENTAJE
UNA VEZ POR SEMANA	21	21
ENTRE 2 Y 3 VECES POR SEMANA	21	21
ENTRE 4 Y 5 VECES POR SEMANA	31	31
TODOS LOS DIAS	27	27
TOTALES	100	100

Nota Fuente: Los Autores

**Gráfico 12: Frecuencia con que realiza deporte**

Fuente: Los autores

A la pregunta #1 donde se indaga a las clientas en la frecuencia con que realizan deporte, un 31% lo hace entre 4 y 5 veces por semana, el 27% manifiesta realizar deporte todos los días, seguidos por un 21% entre 2 y 3 veces y un 21% que lo practica una vez por semana.

2. Seleccione la respuesta que más se acomodan a usted. Cuando usted compra una prenda para hacer deporte lo hace:

Tabla 29.

Al comprar una prenda para hacer deporte

CUANDO USTED COMPRA UNA PRENDA PARA HACER DEPORTE LO HACE:		
	N.ENCUESTADOS	PORCENTAJE
POR COMODIDAD	27	27
POR LA CALIDAD DEL PRODUCTO	20	20
POR ESTAR A LA MODA	16	16
POR EL PRECIO DEL PRODUCTO	21	21
POR EXCLUSIVIDAD DEL PRODUCTO	16	16
	100	100

Nota Fuente: Los Autores

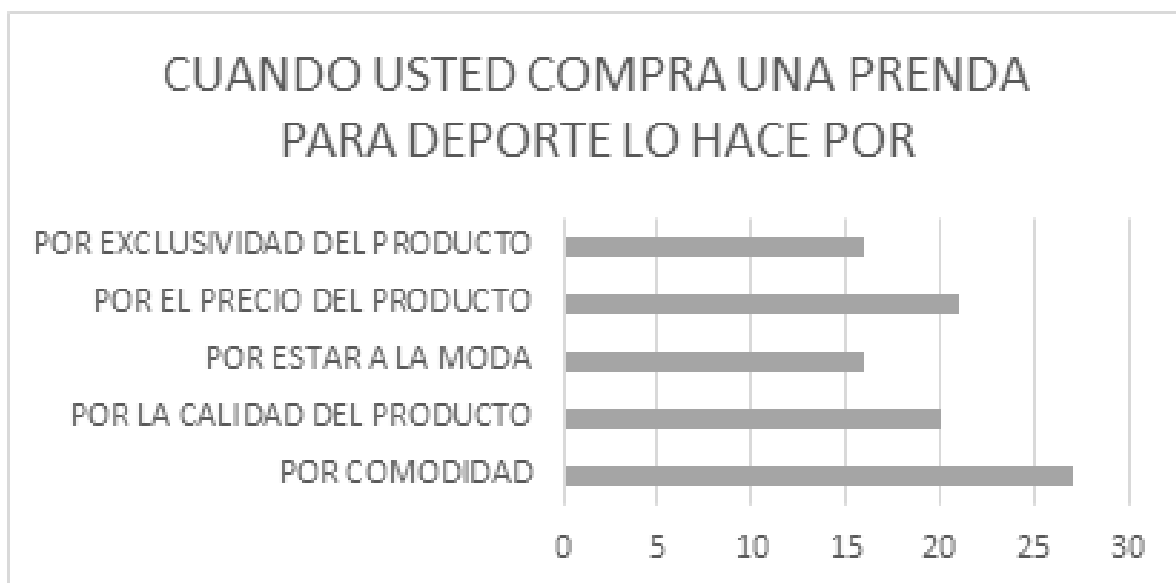


Gráfico 13. Al comprar una prenda para hacer deporte

Fuente. Los autores

El 27% de las clientas encuestadas manifiesta comprar una prenda para hacer deporte por comodidad, el 21% por el precio del producto, seguidos por un 20% que lo hacen por la calidad del producto que compran y finalmente un 16% por la exclusividad del producto y un 16% por estar a la moda.

3. ¿Con que frecuencia compra usted prendas deportivas?

Tabla 30.

Con que frecuencia compra usted ropa deportiva

CON QUE FRECUENCIA COMPRA USTED ROPA DEPORTIVA		
	N.ENCUESTADOS	PORCENTAJE
QUINCENALMENTE	27	27
MENSUALMENTE	37	37

BIMESTRALMENTE	20	20
TRIMESTRALMENTE	14	14
SEMESTRALMENTE	2	2
ANUALMENTE	0	0
	100	100

Nota Fuente: Los Autores

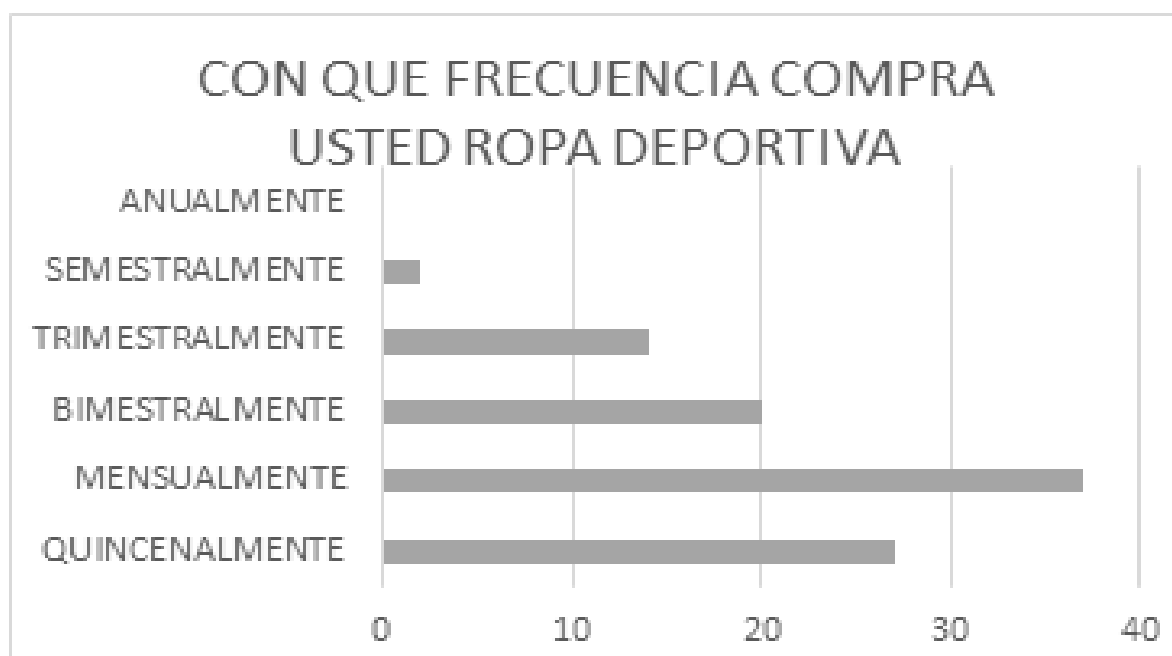


Gráfico 14. Con qué frecuencia compra usted ropa deportiva

Fuente: Los autores

Al preguntarle a 100 de las clientas Latin Fitness acerca de la frecuencia con que compran ropa deportiva, el 37% de ellas manifiestan hacerlo mensualmente, seguidas por un 27% que compran prendas quincenalmente, un 20% bimestralmente, el 14% trimestralmente mientras que el 2% lo hace semestralmente.

4. Cuando usted compra ropa deportiva, ¿qué marcas compra?

Tabla 31.

Marca de ropa deportiva.

CUANDO USTED COMPRA ROPA DEPORTIVA QUE MARCA COMPRA			
	N.CLIENTAS	N.CLIENTAS	PORCENTAJE
LATIN FITNESS TONO A TONO GEF SWET FIBER	100	37 2 14 14	37 2 14 14
OTRA		33	33
BABALU CR2 DODO PAISANA		23 4 4 2	70 12 12 6
		33	100

Nota Fuente: Los Autores

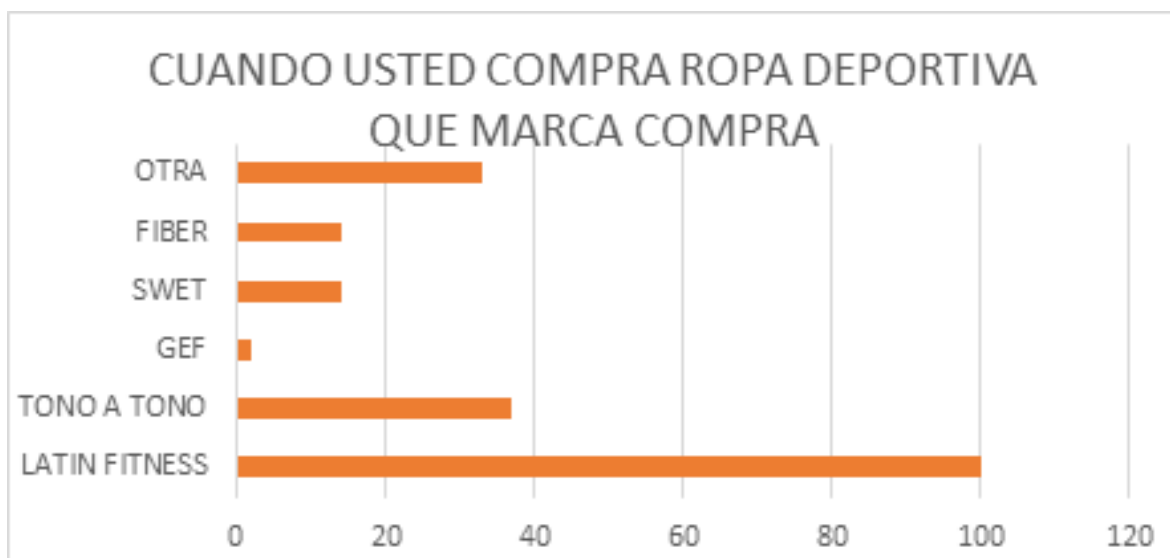


Gráfico 15. Marca de ropa deportiva

Fuente: Los autores

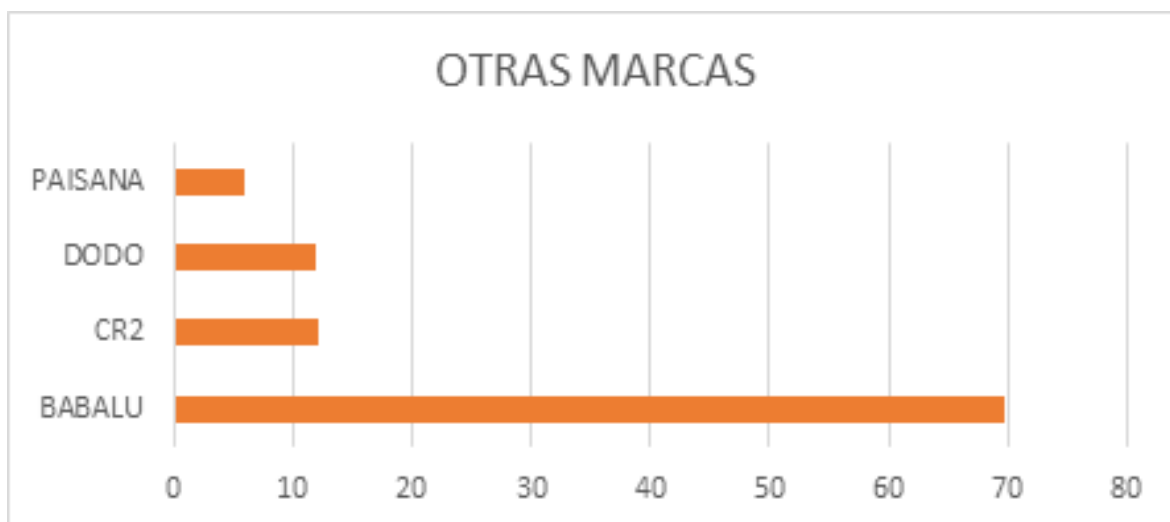


Gráfico 16. otras marcas

Fuente: Los autores

Las 100 personas encuestadas son clientas de la marca Latin Fitness, en la pregunta se indaga acerca de las marcas Gef, Tono a Tono, Swet, Fiber y se deja la opción abierta a que puedan dar información de otras marcas. Del 100% de las encuestadas, un 37% son clientas de la

marca Tono a Tono, el 14% son clientas de las marcas Swet y Fiber mientras que el 2% compran la marca Gef.

Del 100% de las encuestadas, el 33% manifiestan comprar otras marcas. De este 33%, el 70% son clientas de la marca Babalu, el 12% compran CR2, un 125 compran dodo y el 6% compran la marca Paisana.

5. Al calificar en una escala de 1 a 5 los siguientes atributos de la marca Latin Fitnes, donde 5 es la máxima calificación y 1 la más baja

Tabla 32.

Promedio calificación clientas.

	PROMEDIO CALIFICACION CLIENTAS
CALIDAD	4,7
GARANTIA	4,81
DURABILIDAD	4,7
DIFERENCIACION	4,4
VARIEDAD	4,8
EXCLUSIVIDAD	4,5
DISEÑO	4,6
ATENCION	4,7
PRECIO	4,8
FACILIDAD EN LA COMPRA	4

Nota Fuente: Los Autores

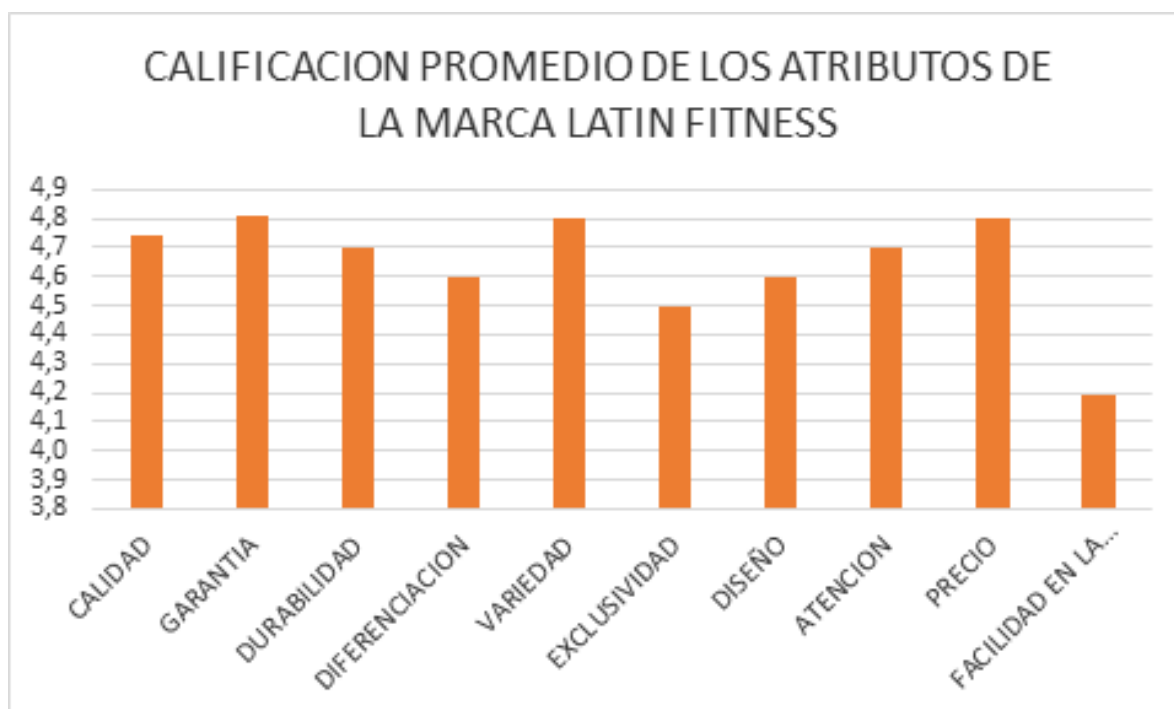


Gráfico 17. Calificación clientes.

Fuente: Los autores

Al pedir a las clientas evaluar 10 atributo de la marca con una escala de 1 a 5, siendo 5 la maxima calificacion y 1 la mas baja, en promedio de las 100 personas encuestadas, la calidad del producto es evaluada en 4.7, la garantia 4.81, la durabilidad del producto 4.7, la diferenciacion del producto 4.4, la variedad la evaluan en promedio en 4.8, la exclusividad en 4.5, el diseño en 4.6, la atención en 4.7, el precio en 4.8 mientras que la facilidad de compra en promedio es evaluada en 4. Cabe resaltar que este ultimo aspecto es el que obtuvo las puntuaciones mas bajas, el 26% de las clientas encuestadas califican la facilidad de compra en 3.

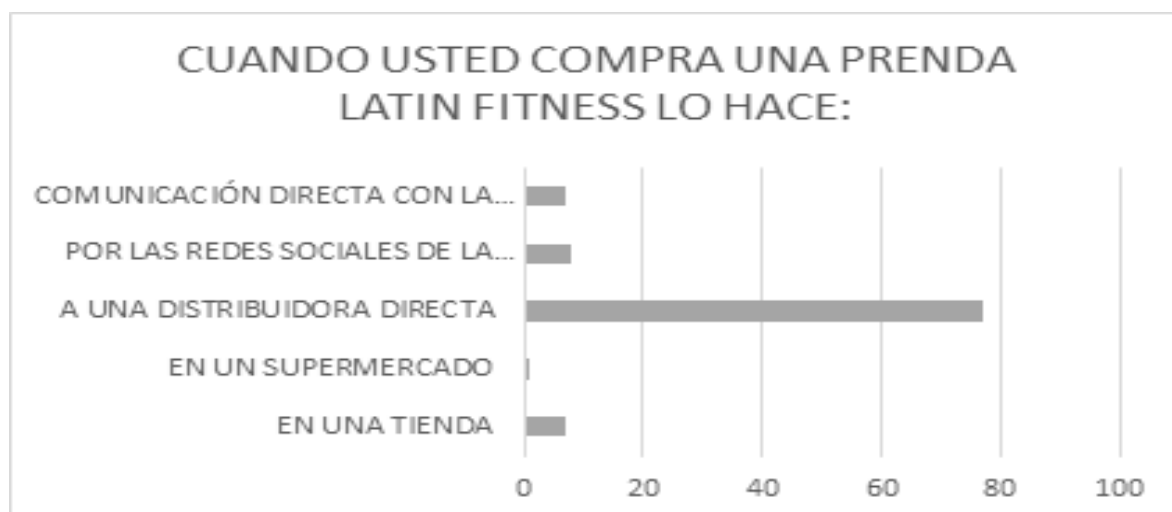
6. Seleccione la respuesta que más se acomoda a usted. Cuando usted compra una prenda Latin Fitness, lo hace:

Tabla 33.

Donde compran una prenda Latin Fitness.

CUANDO USTED COMPRA UNA PENDA LATIN FITNESS LO HACE:		
	N.CLIENTAS	PORCENTAJE
EN UNA TIENDA	7	7
EN UN SUPERMERCADO	1	1
A UNA DISTRIBUIDORA DIRECTA	77	77
POR LAS REDES SOCIALES DE LA EMPRESA	8	8
COMUNICACIÓN DIRECTA CON LA GERENTE	7	7
	100	100

Nota Fuente: Los Autores

**Gráfico 18. Donde compran una prenda Latin Fitness**

Fuente: Los autores

Al preguntar a las clientas por el canal que utilizan para realizar la compra de las prendas Latin Fitness, el 77% de las encuestadas lo hacen por medio de una distribuidora directa, el 8% por las redes sociales de la empresa, el 7% de ellas lo hacen en una tienda, un 7% por comunicación directa con la gerente mientras que el 1% lo hacen en un supermercado.

7. ¿Cuánto está dispuesta usted a pagar por un conjunto deportivo?

Tabla 34.

Cuanto están dispuestas a pagar por un conjunto deportivo.

CUANTO ESTA DISPUESTA USTED A PAGAR POR UN CONJUNTO DEPORTIVO		
	N.CLIENTAS	PORCENTAJE
ENTRE 50 MIL Y 80 MIL PESOS	38	38
ENTRE 81 MIL Y 120 MIL PESOS	31	31
ENTRE 121 MIL Y 160 MIL PESOS	31	31
ENTRE 161 MIL Y 200 MIL PESOS	0	0
	100	100

Nota Fuente: Los Autores

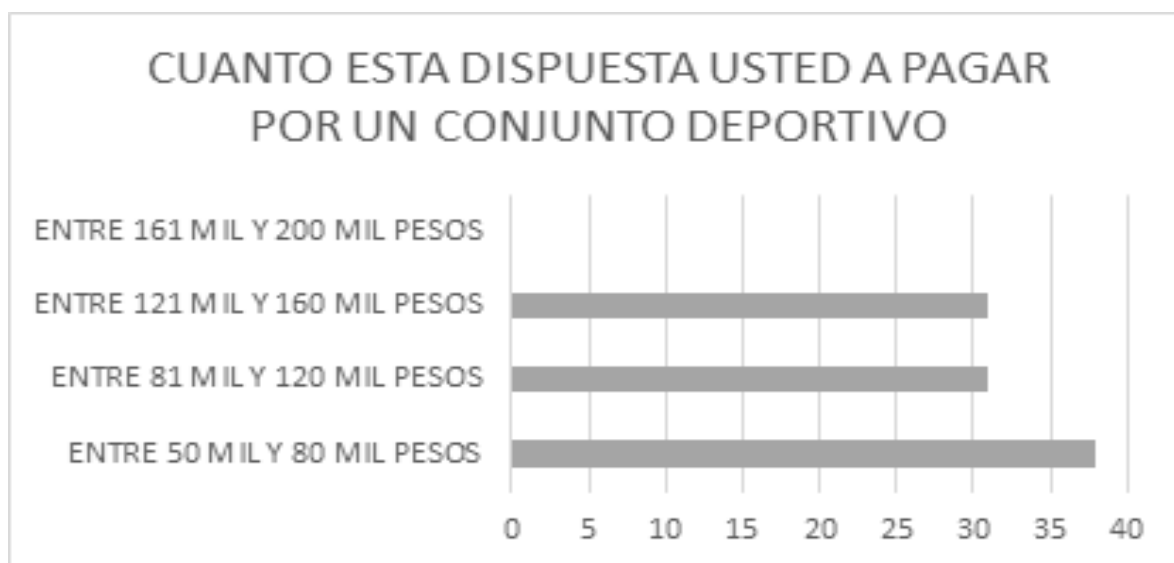


Gráfico 19. Cuanto están dispuestas a pagar por un conjunto deportivo

Fuente: Los Autores

Al preguntarle a las encuestadas por la cantidad de dinero que estarían dispuestas a pagar por un conjunto deportivo, el 38% de ellas están dispuestas a pagar entre 50 mil y 80 mil pesos, el 31% entre 81 mil y 120 mil y un 31% entre 121 mil y 160 mil, ninguna de las encuestadas estaría dispuesta a pagar entre 161 mil y 200 mil pesos.

7.4.2.4. Resultados generales y conclusiones

Al preguntar a las 100 personas encuestadas acerca de la frecuencia con la cual realizan deporte, el 31% lo hacen entre 4 y 5 veces por semana, el 27% todos los días, el 21% una vez por semana y el otro 21% entre 2 y 3 veces por semana. Se pregunta a las clientas por la razón por la cual compran una prenda para hacer deporte y la tendencia no es muy marcada, aunque un 27% lo hacen por comodidad, el 21% lo hacen por el precio del producto, el 20% por la calidad mientras que el 16% lo hacen por exclusividad o estar a la moda.

La tendencia más marcada al preguntarles por la frecuencia con que compran ropa deportiva es un 37% que lo hacen mensualmente, seguidas por un 27% que manifiestan hacerlo quincenalmente, un 20% bimestralmente y 2% semestralmente.

Las 100 personas encuestadas son clientas de la marca Latin Fitness, de ese 100% de encuestadas el 37% de ellas compran la marca Tono a Tono, el 14% son clientas de las marcas Swet y Fiber mientras que el 2% compran la marca Gef. Al dejarles abierta la posibilidad de tener otras opciones, del 100% de clientas encuestadas, el 33% de ellas lo hacen y es donde se encuentra que la marca Babalu tiene el porcentaje más alto de compra.

Al calificar con una escala de 1 a 5, siendo 5 la calificación más alta y 1 la más baja 9 atributos de la marca Latin Fitness, se encuentra que la marca es bien calificada por las clientas, siendo la facilidad en la compra el factor más complejo para las clientas encuestadas seguidas por la diferenciación.

El 77% de las encuestadas compran las prendas de la marca Latin Fitness a una distribuidora directa. Al preguntarles por el dinero que estaría dispuestas a pagar por una prenda deportiva, se encuentra que el 38% estarían dispuestas a pagar entre 50 y 80 mil pesos, el 31% entre 81 y 120 mil pesos y el 31% restante entre 121 y 160 mil pesos.

Conclusiones estudio a las clientas:

- Las personas encuestadas manifiestan realizar con frecuencia algún deporte, la mayor parte de ellas entre 4 y 5 veces semanalmente.
- Las clientas de la marca Latin Fitness la compran por comodidad del producto, precio, calidad, exclusividad y por estar a la moda.
- La periodicidad de compra más marcada en las personas encuestadas es mensual, seguidas por la compra quincenal y bimestral.
- Las clientas de la marca Latin Fitness cuando compran otra marca, en su mayoría compran la marca Tono a Tono, Swet, Fiber y Babalu.

- Para las clientas de la marca Latin Fitness la dificultad más grande de la marca está en la compra del producto.
- El porcentaje más alto de la venta en la marca Latin Fitness se hace por medio de la distribuidora.
- El precio que el 37% de las clientas de la marca estarían dispuestas a pagar por una prenda oscila entre los 50 y los 80 mil pesos.

8. Análisis del área de mercadeo y ventas

8.1. Enfoque actual a nivel comercial:

La empresa Latin Fitness buscan ampliar su portafolio de ropa deportiva a otras categorías en las cuales no se cuenta con experiencia, sin embargo, el empresario José Lara piensan y han indagado con personas conocedoras del tema, que se tiene un gran potencial de crecimiento en este mercado, por lo que se inició el desarrollo de la línea de ciclismo para mujeres y hombres, con la cual se buscará realizar una prueba piloto y posterior lanzamiento en algunos meses.

De igual manera, los empresarios tienen como proyecto a mediano plazo, el desarrollo de una línea para patinaje como complemento a la anterior, como consecuencia de que ambas líneas utiliza los mismos insumos y moldería.

Su plan de acción se basa en generar un flujo de caja por medio de la línea Fitness que permita financiar en el corto y mediano plazo las otras dos líneas, las cuales requieren otro enfoque a nivel de marca y publicidad.

Sus expectativas futuras se encuentran fundamentadas en la generación de ventas a través del incremento en las exportaciones que actualmente equivalentes al 20% del total de las ventas de la empresa.

Dicho enfoque por parte de los empresarios, será evaluado a la luz de los resultados de la matriz DOFA, para definir la estrategia más acorde según las condiciones del mercado y la empresa.

8.2. Segmentación de mercado

Al analizar la segmentación de mercado bajo las cuatro características que mencionan los autores Stanton, Michael & Walker (1996), obtuvimos para la empresa Latin Fitness el siguiente resultado:

A nivel geográfico:

- Países latinoamericanos o países con comunidades latinas.

A nivel demográfico:

- Mujeres entre 18 y 35 años
- De renta media, media-alta.

A nivel de Psicográfico:

- Son personas seguras de sí mismas, activas, constantes, disciplinadas y su cuerpo representa un reto frente la belleza, buscando perfeccionarlo de manera natural.
- Su estilo de vida se basa en el cuidado del cuerpo y para ello van al gimnasio y se alimenta sanamente.
- Les gusta exhibir su cuerpo y que la prenda refleje la armonía que representa la belleza exterior.

A nivel de comportamiento de compra:

- A nivel de beneficios del producto buscan comodidad, confort, moda y realce del cuerpo.
- A nivel de la tasa de uso, es utilizado con frecuencia para el gimnasio y para la realizar otras actividades como llevar los niños al colegio, realizar compras de ajuste, pasar por el centro comercial, entre otros.

Para complementar las variables de segmentación anteriores, se buscó información sobre los perfiles de los usuarios de ropa deportiva en Medellín, tema que los autores Curi y Nieto (2014), analizaron y definieron los perfiles para los usuarios que visitan los gimnasios Forma

y Bodytech de la ciudad de Medellín identificando un perfil que coincide con lo que podría definirse con el cliente de Latin Fitness y que es llamado por los autores como el perfil del Vanidosos.

“Este perfil es muy marcado ya que se evidencia mucho; son este tipo de personas que les gusta el deporte y entran al gimnasio esperando grandes cambios positivos y rápidos, en sus dietas casi siempre tienen diferentes suplementos sintéticos para mejorar su rendimiento y así obtener más resultados más rápidos. Son personas que se cuidan en su apariencia; siempre gustan de verse bien en cuanto a su cabello y a su vestimenta. Este perfil es un poco prepotente aunque son serviciales con el personal del gimnasio no interactúan con cualquier persona; siempre tienen su círculo social dentro del gimnasio y no prestan atención a los demás, ni a lo que pasa en su entorno. Son dedicados en su entrenamiento con largas y exigentes jornadas; su ropa es de marca y de acuerdo al status del gimnasio. Son muy concentrados a la hora de entrenar; pero también tienen sus tiempo de construir relaciones ya que muchas veces este perfil luego de su extensa rutina no se retira de inmediato, por lo contrario se queda conversando o consumiendo sus suplementos por un corto tiempo, luego estas personas se retiran totalmente satisfechas”. (Curi & Nieto, 2014)

8.3. Estructura administrativa a nivel de marketing y ventas.

La empresa no cuenta con una estructura definida a nivel administrativo para esta área, sin embargo, se planteó un posible esquema, la cual se maneja desde su gestión y que es realizada por funciones repartidas en los dos empresarios, las cuales se exponen más adelante.

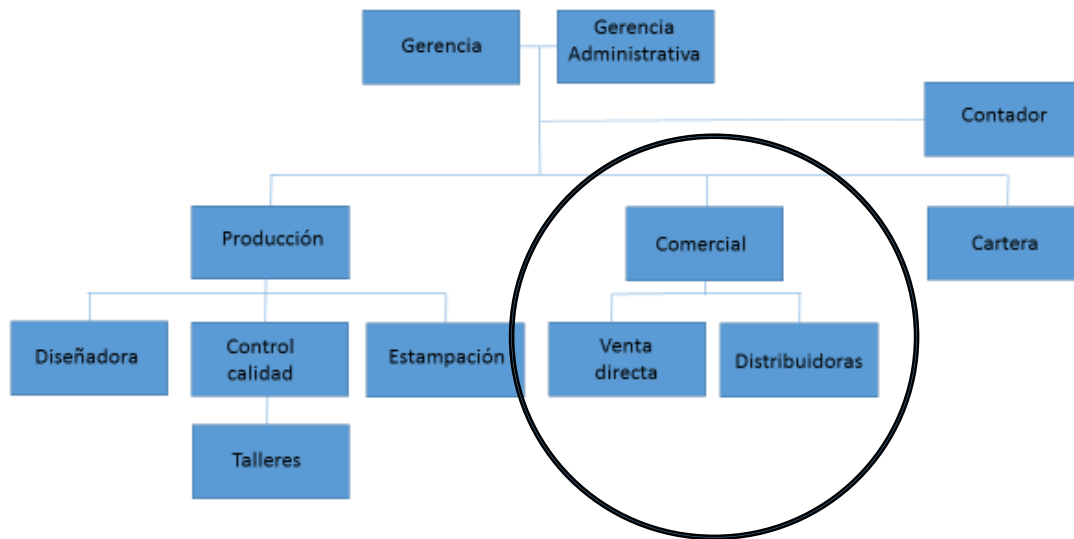


Figura 8. Estructura de venta

Nota. Fuente: Los Autores

Dichas funciones se enmarcan en dos sub-áreas, venta directa que involucra la atención en el punto de venta en donde se manejan clientes naturales y la visita de distribuidoras quienes requieren realizar cambios, pagos, compras, entre otras cosas.

A nivel de la sub-área de distribuidores, se busca tener contacto permanente por medios como whatsapp, facebook, correos, contacto telefónico y programación de vistas al punto de venta, con la finalidad de presentar las nuevas colecciones, aclarar dudas, toma de pedidos, estudio de mercado, entre otros.

Dentro de las funciones que son realizados por los dos empresarios se tienen:

- Estudio de la competencia.
- Diseño de las prendas.
- Exploración de nuevos mercados.

- Exploración de nuevos productos.
- Diseño de estrategias promocionales y publicitarias.
- Contacto con los distribuidores.
- Negociación con los distribuidores.
- Atención y asesoría de clientes en el punto de venta.
- Manejo de redes Facebook y whatsapp.

Cabe aclarar que dichas funciones se realizan sin un plan que direcciones las actividades frente unas estrategias establecidas por la empresa.

8.4. Diferenciación y valor agregado

Encontrar una diferenciación que enmarque una ventaja competitiva frente la competencia y en donde los clientes prefieran la compra de dicha prenda frente otras, presenta un grado de dificultad, ya que la tela supplex® es utilizada por la competencia y con ella los atributos de respirable, colorido y confort, de igual manera, los diseños son en general parecidos en tendencia, coloridos y resalto en la figura; Por otra parte, las empresas que tienen exportaciones buscan los mismos mercados, incluso las mismas distribuidoras.

Sin embargo, la empresa Latin Fitness ha basado y trabajado su diferenciación en tres aspectos fundamentales:

- Servicio al cliente con respecto al manejo de las distribuidoras, con quienes se mantiene un contacto directo y permanente, cultivándose una relación de negocios estable, apoyada en medios de comunicación como whatsapp, Facebook, correos electrónicos, contacto telefónico y de manera directa, quienes son atendidos en el punto de venta, buscando afianzar un vínculo emocional y personalizado. Adicionalmente, las decisiones y la resolución de problemas con el cliente es

realizada de manera inmediata, por ser atendidos de manera directa por los dueños de la empresa.

- A nivel de diseño, se cuenta con un diferencial a nivel de la moldería y la forma de la ropa a nivel de la cintura, permitiendo una comodidad frente el desempeño de la prenda al agacharse el usuario en su uso.
- El lanzamiento de colecciones cortas de manera mensual, cautivando la clientela de manera permanente frente su necesidad de variar y estar al día a nivel de tendencia y moda.

Estos puntos son validados en la investigación de mercado de distribuidores y de usuarios, al igual que en la matriz de posicionamiento y los comparativos con la competencia.

8.5. Análisis de Mercado y competencia

8.5.1. Análisis de mercado

No se cuenta con cifras puntuales acerca del mercado de ropa de gym o fitness, ya que siempre está asociada a la ropa deportiva en general o a la industria del fitness que involucra un mercado de gimnasios y aparatos para la realización de actividades físicas, sin embargo, podemos mencionar algunas cifras encontradas en revistas y diarios que muestran la tendencia del mercado sobre la cual podemos inferir algunas interpretaciones para sector.

Los deportes que demandan más ropa especializada son el fútbol, el atletismo, las disciplinas al aire libre y el ciclismo.

En 2013, el consumo per cápita de ropa deportiva en nuestro país llegó a 17,10 dólares, unos 32.000 pesos anuales, o cerca a de 805 millones de dólares anuales en total sobre la base de 47 millones de habitantes.

Dicho nivel en gasto per cápita fue inferior a los de Chile, con 72,80 dólares, Argentina, con 65,9 y Brasil, con 55,10.

El cuarto lugar fue para México, con 38,30 dólares anuales en gasto por habitante en indumentaria deportiva y el quinto Venezuela, con 31,20 dólares. (Negocios, 2014)

Las cifras anteriores sobre el bajo consumo per cápita de ropa deportiva en Colombia, puede ser un elemento de mercado que lo hace atractivo, y bajo esta premisa la marca francesa Le Coq Sportif abrió su segunda tienda en Colombia y la primera en Bogotá, buscando satisfacer las necesidades de un nicho en las que las personas quiere entrar en lo deportivo y que al mismo tiempo sean aptas para ocasiones en las que se necesita vestirse un poco más. (Negocios, 2014)

A nivel de cifras de mercado el diario el tiempo en su redacción económica y negocios (2014), menciona que el líder indiscutido de la categoría de ropa y otros artículos deportivos fue Adidas Colombia, que facturó 367.313 millones de pesos, con un incremento de 40 por ciento respecto a 2013, cuando registró ventas por 262.383 millones de pesos. De igual manera, la empresa Myl de Colombia quien comercializa las marcas gala, Lacoste, Nautica y Kenneth Cole, registró ventas por 8.752 millones de pesos, con un incremento de 23,4 por ciento respecto a 2012.

Según la Revista Dinero (2007), desde el 2006 se ha venido registrando un incremento en la inversión de las marcas Adidas y Nike en Colombia, buscando consolidar su operación comercial, Adidas de manera directa y Nike por medio de su distribuidor, la firma Athletic Sport Inc. Ltda., quienes buscaban incrementar su participación de ventas por medio de puntos de venta en los principales centro comerciales a nivel nacional y en la principales ciudades del país en especial Medellín, Bogotá y Cali.

En cuanto el mercado Fitness se tienen algunos estudios que hacen referencia al potencial y evolución que ha presentado este sector a nivel Latinoamericano, el autor Oda (2012) en una de sus artículos en el portal América economía, destaca cierta información sobre el estudio

realizado por IHRSA (International Health Racquet & Association Sportsclub) mencionando algunos aspectos relevantes como:

La industria Fitness facturó en el año 2011 un total de USD 5.600 en 46.000 gimnasios que componen el mercado de los quince países estudiados.

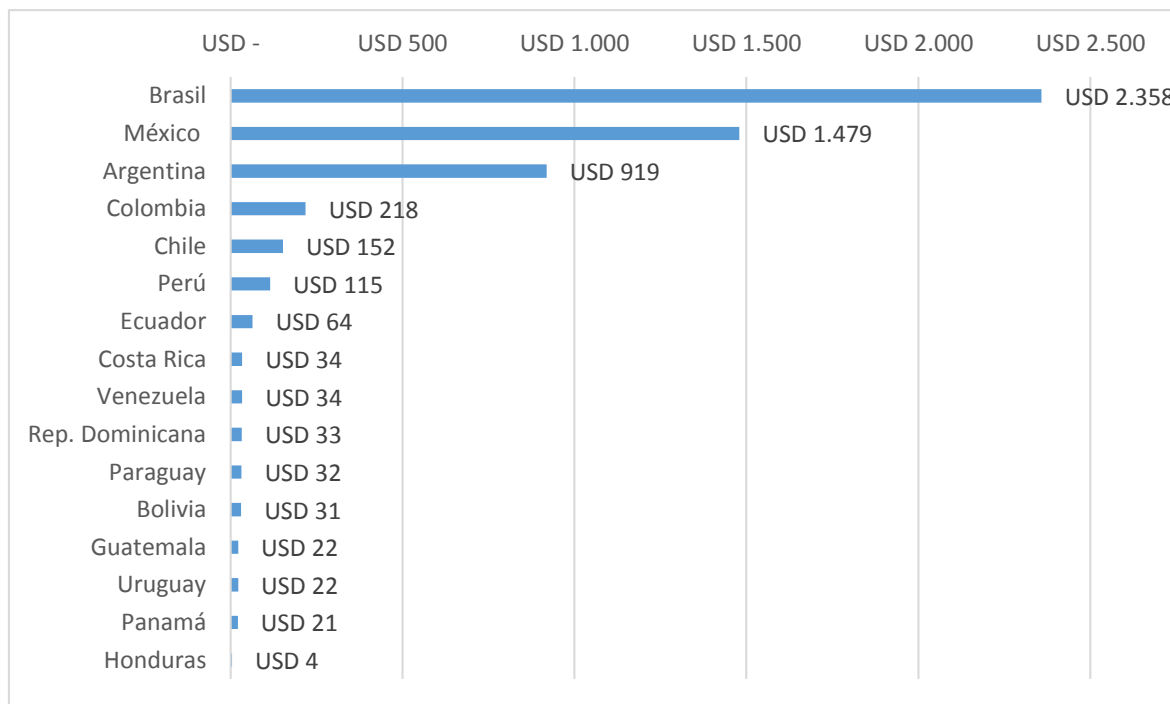


Gráfico 20. Facturación de la industria Fitness año 2.011 (En millones)

Fuente: Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-del-fitness-en-america-latina-movio-us5600m-en-2011>.

El artículo destaca el crecimiento que se ha tenido entre los años 2008 y 2011 en la región a nivel de la industria Fitness, mencionando:

De acuerdo a un estudio de Mercado Fitness, en el 2008 las diez compañías líderes en la región habían recibido ingresos por US\$370 millones, mientras que en 2011 las ventas fueron por US\$647,8 millones y se prevé que para el cierre de este 2012 se incrementarán, aproximadamente, en 34,4%. (...)Al momento de hacer proyecciones, el editor de

Mercado Fitness declaró que la industria podría crecer el 2013 entre un 10% a 15%. (Oda, 2012)

Menciona como posible causa del desarrollo del sector, la solvencia de las economías latinoamericanas, el crecimiento de la clase media, la necesidad de las personas por mantenerse activas y la percepciones frente el consumo de actividad física.

De igual manera, el artículo expone el porcentaje de penetración de usuarios que asisten a algún gimnasio en cada uno de los países analizados y la cantidad de gimnasios en cada uno de ellos que en total son 46.300 gimnasios.

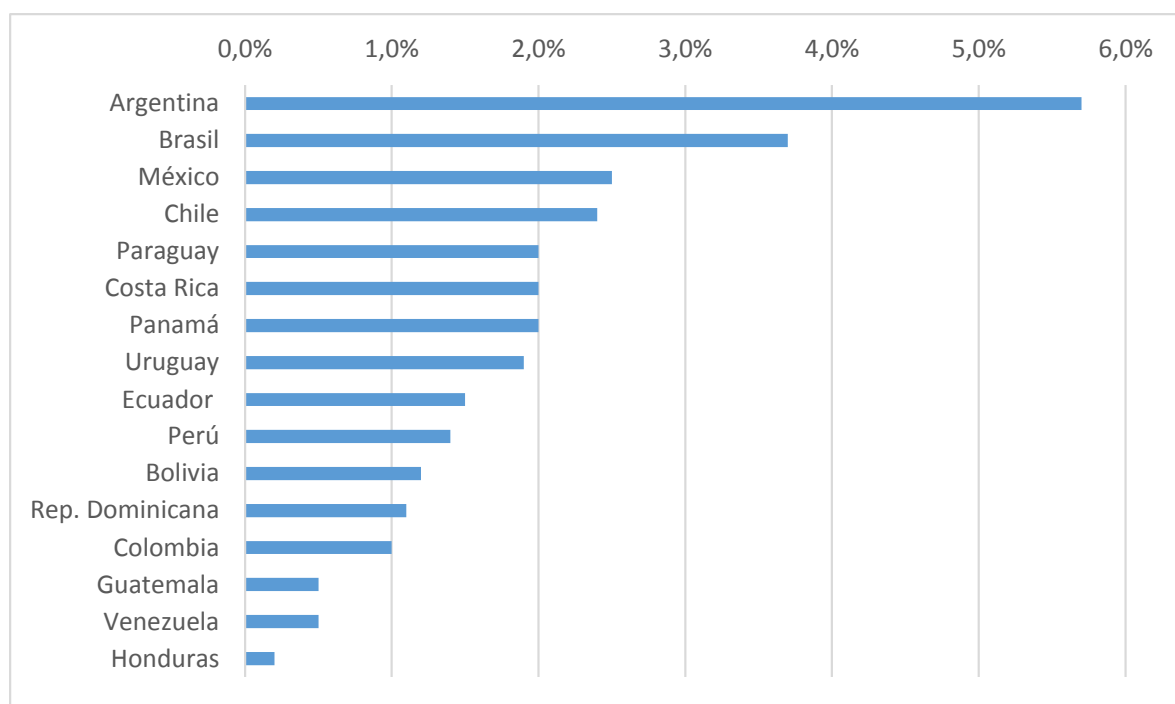


Gráfico 21. Penetración de los gimnasios

Fuente: Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-del-fitness-en-america-latina-movio-us5600m-en-2011>.

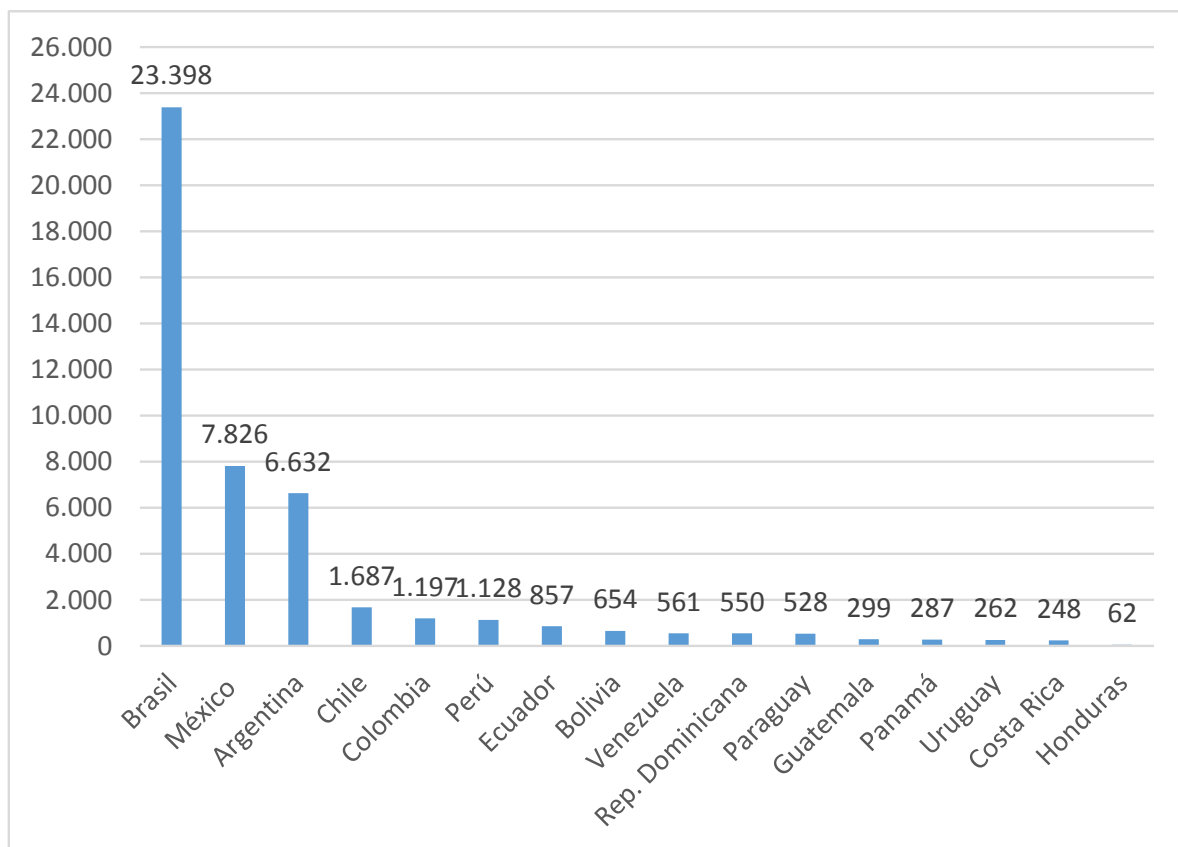


Gráfico 22. Número de gimnasios por país.

Fuente: Recuperado de <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-del-fitness-en-america-latina-movio-us5600m-en-2011>.

Estas cifras anteriores permiten inferir comparativamente con otros países de la región, que Colombia puede desarrollar un mercado más amplio en el sector fitness, dado el bajo porcentaje de penetración de persona utilizando gimnasio solo el 1% y con 1.197 gimnasios que se encuentra por debajo de países como Brasil, Argentina, México y Chile.

8.5.2. Análisis de competencia

En primera instancia tomaremos la información recopilada en la tesis de Álvarez & Peña (2012), quienes realizaron un estudio de posicionamiento de marcas de ropa deportiva en estudiantes de universidades privadas de la ciudad de Bogotá, en donde definieron los aspectos positivos y negativos de las marcas más reconocidas en ese ámbito, que de alguna manera servirá de parámetro para analizar el mercado nacional en especial de ciudades grandes e intermedias en el segmento de renta media, media-alta en la categoría de gym o Fitness.

Tabla 35.

Marcas de ropa deportiva en universidades privadas de la ciudad de Bogotá

Marca	Aspectos positivos	Aspectos negativos
ADIDAS	Es la marca con la que más se identifican los participantes porque la ropa deportiva les brinda mucho confort y frescura debido a sus materiales tan livianos y resistentes, que otorgan una calidad al 100% referente de otras marcas. También se destacan los diseños de sudaderas, zapatos y guayos, (...), lo cual hace que la marca se dé a conocer por sus impresionantes campañas de publicidad y el patrocinio a muchos deportistas y equipos de futbol en todo el mundo. (Álvarez & Peña, 2012)	Es costosa y no todos los diseños de las prendas que les gustan se consiguen en el país. También resaltan la confiabilidad de la marca, debido a que en Colombia esta marca suele ser muy copiada en sus diseños, para crear ropa muy similar a la original, pero con materiales más económicos y de baja calidad. (Álvarez & Peña, 2012)
NIKE	Se ha especializado en satisfacer las necesidades de cualquier persona que quiera adquirir un producto tanto en diseño como en comodidad, distinguiéndose de las otras por sus diseños tan exclusivos y específicos para la práctica de algunos deportes como el tenis, fútbol y el golf. (...).	Nike tiene pocas tiendas de venta en la ciudad y estas se encuentran principalmente en centros comerciales o tiendas de ropa que incrementan el precio de las prendas de esta marca a su conveniencia. (Álvarez & Peña, 2012)

	<p>Igualmente resaltan mucho los diseños y colores tan exclusivos que tienen principalmente las zapatillas y la ropa deportiva de mujer. Así mismo, se enfatiza la estrategia de Nike como exitosa, porque se encargan de escoger deportistas de elite mundial para que utilicen sus prendas deportivas, y tengan a la vez un reconocimiento de su marca por las campañas publicitarias de mercadeo sobre la plataforma de promoción de sus productos. (Álvarez & Peña, 2012)</p>	
PUMA	<p>Puma se destaca por una amplia gama de estilos personalizados vinculados a deportes de velocidad como la Fórmula 1, el mundial de moto GP y los deportes extremos, que tienen muchos seguidores en todo el mundo, porque las estrellas deportivas y sus atributos representan la “personalidad” de la marca. Se destaca también, la cantidad de accesorios deportivos, la calidad de sus materiales y la variedad de colores que tiene la ropa deportiva. (Álvarez & Peña, 2012)</p>	<p>(...), Otro aspecto negativo es que la durabilidad de las prendas no es muy buena debido a que los materiales no son resistentes. (Álvarez & Peña, 2012)</p>
REEBOK	<p>Se caracteriza por los estilos clásicos que tiene la ropa deportiva y los materiales que usan en cada una de sus prendas, son garantía de que es una marca que apunta a la durabilidad de la prenda antes que los estilos. También se indica que el precio es inferior a las marcas ya mencionadas. (Álvarez & Peña, 2012)</p>	<p>Esta marca no tiene modelos tan atractivos acordes a su estilo de vida como Nike o Adidas; también afirmaron que la forma de promocionar la marca no es muy buena en nuestro país, ya que Reebok no patrocina eventos deportivos en Colombia con frecuencia. (Álvarez & Peña, 2012)</p>
GEF	<p>El material de sus camisetas y medias son resistentes, y tienen un precio muy económico, lo cual le permite a las personas acceder más fácilmente a estas prendas. Esto le permite tener un segmento de la población importante que no puede adquirir ropa de marca extranjera y deciden en</p>	<p>Gef no maneja diferentes tonos de colores y estilos en su ropa deportiva, lo cual hace que la marca se convierta en una opción demasiado conservadora, que va en contra de su estilo de vida. Otro factor negativo se encuentra en el nivel de desarrollo y trayectoria que tiene Gef para</p>

	consecuencia comprar ropa deportiva de esta marca, porque saben que es económica y de buen material. (Álvarez & Peña, 2012)	reinventarse y buscar nuevas maneras de promocionar su marca, ya que cuentan con una credibilidad importante en el país en cuanto a la calidad de su ropa, pero se quedan cortos en las estrategias de publicidad que manejan. (Álvarez & Peña, 2012)
--	---	---

Nota. Fuente: Esta tabla es extraída de la tesis Estudio de posicionamiento de marcas de ropa deportiva en estudiantes de universidades privadas de la ciudad de Bogotá, 2012. P. 15 -18.

Se realizaron 385 encuestas a estudiantes de universidades privadas de Bogotá con un margen de error del 5%.

En segunda instancia analizaremos una tabla comparativa entre las principales marcas con las cuales compite Latin Fitness en su la categoría gym o Fitness de renta media, media-alta, en el mercado que la empresa maneja actualmente, obteniendo la siguiente información:

Tabla 36.

Información de la competencia

Empresa	Marca/logo	Precio	Fortalezas	Debilidades	Canales	Medios
Tono a tono		Alto	Diseño gráfico, colorido, acabados, calidad superior. Diseño en detalles, moda, proceso de investigación.	Precio alto Poca Publicidad Mala fotografía	Pag. Web Punto de venta Distribuidoras nacional e internacional	Página web Facebook
BodyFit		Alto	Publicidad, imagen, fotografía, alianzas, marca y distribución	Precio alto Diseño básico	Pag. Web Puntos de venta Distribuidoras nacional e internacional	Página web Facebook Instagram
Sweat		Similar	Acabados, confección impecable.	Imagen publicitaria, tendencia en diseño básico para el mercado nacional.	Pag. Web Punto de venta Distribuidoras nacional e internacional	Página web
Fiber		Similar	Diseño gráfico, estampados, imagen fotográfica	Solo hacen leggings estampados, los top son maquilados, no	Pag. Web Distribuidoras nacionales e internacionales	Página web
Babalú		Un poco más bajos	Diseño, fotografía, imagen, publicidad, acabados, excelente catálogo y canales de distribución.	Popular, falencias en diseño gráfico.	Pag. Web Punto de venta Distribuidoras nacional e internacional	Página web Cátalogo de venta
Diva colombia		Similar	Buen diseño.	Poca variedad.	S.D	Página web Cátalogo de venta
Paisana sport		Alto	Exclusiva colorido fotografía enfoque en el ejercicio.	Venta solo al detal, solo hace leggings y top	Punto de venta	Instagram
BodySoul		Alto	Diseño, imagen.	Precio alto, falta de canales	Distribuidoras nacionales	Página web Instagram

Nota .Fuente: Los autores en conjunto con los empresarios de Latin Fitness.

*S.D: Sin Datos

8.5.3. Análisis de producto

La empresa cuenta con una gama de productos basados en tela inteligente a nivel diseño y confección de ropa de gimnasio, basada en colorido, estilo, confort y horma para personas que en general tienen buen cuerpo y tienen la cultura del deporte, ya que permite comodidad, transpiración y realce al vestirla, con la ventaja adicional de ser durable y lavable por el tipo de material de confección.

Se busca tener una ventaja en diseño, para lo cual se estudia la competencia y se escucha a los distribuidores para lograr consolidar una propuesta para el mercado.

Solo maneja tallas S y M y talla únicas en ciertas referencias por la elongación que se tiene de la tela. De igual manera, la empresa maneja otras líneas complementarias como short para pole dance y en el punto de venta propio se tienen vestidos de baño de otra empresa, accesorios como bolsos y en poca cantidad y variedad.

Latin fitness cuenta con garantía sobre los productos de tres meses por la confección y por la tela, siempre y cuando no se trate de un mal manejo de la prenda por parte del usuario, por lo que la etiqueta explica sus cuidados y forma de lavado.

La marca no se cuenta actualmente registrada en Colombia o algún país en donde se tiene presencia con los productos, implicando un alto riesgo de pérdida de esta y del trabajo realizado por la empresa y las distribuidoras. Dicha gestión no se ha realizado por falta de conciencia frente las implicaciones que implicarían el cambio de marca y los costos económicos, de mercado y de percepción que involucraría no atender este punto.

8.5.4. Análisis de precio

La política de precios está influenciada por dos parámetros, los precios de la competencia y los márgenes que tiene la empresa.

A nivel de competencia se manejan precios muy similares en la categoría fitness o gym en el segmento de renta media- alta para distribuidores y punto de venta. Sin embargo, el precio al cual los distribuidores venden los productos Latin Fitness a su mercado no es controlado, por lo que se presume que pueden exceder los sugeridos por la empresa.

Tabla 37.

Precios por línea y canal año

Líneas	Al Detal	Al por mayor
Short	\$50.000	\$30.000
Falda.	\$65.000	\$40.000
Pantalón Aladino.	\$55.000	\$38.000
Chaqueta.	\$35.000	\$55.000 – \$60.000
Leggins unicolor.	\$60.000	\$48.000
Top.	\$45.000	\$25.000
Camiseta.	\$40.000	\$18.000 - \$22.000
Enterizo.	\$110.000	\$75.000
Conjunto.	\$110.000	\$75.000
Leggins estampados.	\$80.000	\$55.000

Nota. Fuente: Los Autores

Precios promedio por talla y estilo

Los márgenes establecidos por la empresa por canal son:

- Margen del 50% al detal o en el punto de venta de Latin Fitness.
- Margen entre el 25% y 30% al por mayor o distribuidores, supeditado a las condiciones de compra.

Como política de descuentos, la empresa maneja entre un 5% y un 7% por pago de contado.

Como condiciones de compra, se establecieron unos montos por volumen y un descuento:

Tabla 38.

Descuento por volumen de compra

Volumen	Descuento
Entre 50 y 100 prendas	2%
Entre 101 y 200 prendas	4%
Entre 201 y 300 prendas	Sin definir
Entre 301 y 500 prendas	7%

Nota. Fuente: Los Autores

El descuento entre 201 y 300 unidades no se tiene en la empresa en el momento, por error de apreciación no se había tenido en cuenta.

8.5.5. Análisis de la variable promoción

8.5.5.1. Publicidad y branding

Frente la marca y su diseño se presenta una discrepancia entre los empresarios, por un lado es interpretada como una imagen sobria con sus colores negro, gris y blanco, que tiene una letra fuerte y definida, con un contexto cuadriculado por ser deportiva y con un logo símbolo con las iniciales que pueden leerse al derecho al revés.

La empresaria piensa que se debe reestructurar la marca, que permita acercarla al usuario en su estilo de vida, con el diseño, colorido, salud y bienestar, esto implica la fotografía, los catálogos, la modelo, entre otras cosas.



Figura 9. Imagen y marca Latin Fitness

Fuente: C.I. Latin Fitness

Al analizar la marca Latin Fitness de manera comparativa con las otras de la misma categoría, se puede observar que es una de las pocas nombres que se identifica con su razón de ser, latinas y Fitness, lo que permite trasmitirle al cliente un claro concepto de lo que se hace y para quien se hace. De igual manera, su logo símbolo LF simplifica la marca y permite utilizarlo como distintivo en las prendas, sin embargo, el diseño de este no tiene claridad, ni permite transmitir la esencia de la marca, que implica forma, colorido, moda, juventud y salud.

El diseño de la marca debe facilitar el transmitir la esencia de los productos con una fácil recordación por parte del cliente, que permita desarrollar estrategias de posicionamiento y recordación de marca.

Dentro de los elementos publicitarios que utiliza están las tarjetas personales, letrero exterior del punto de venta, pendón, letreros o habladores impresos por los empresarios y algunas fotografías realizadas anteriormente que publica en redes.

8.5.5.2.Promoción de venta

A nivel de esta variable la empresa ha realizado diferentes acciones promocionales, dentro de las cuales se tienen:

- Feria Colombia moda, asistiendo como expositor en los años 2012, 2013 y 2014. Se planea para el 2015 ser solo asistentes a la feria.
- Promociones: La empresa menciona que el punto de venta y su ubicación no permite desarrollar este tipo de estrategias con buenos resultados, ya que el tráfico de personas es limitado y básicamente se atienden a las distribuidoras, sin embargo, se realizan descuentos o remates de mercancía y el dar regalos a las distribuidoras por su desempeño o por retención.

8.5.6. Análisis de canales

8.5.6.1.Punto de venta

El punto de venta se encuentra ubicado en el municipio de Envigado, en una zona residencial, con vías de acceso por donde se tienen buen flujo vehicular y ruta de buses, sin embargo, la fachada del local no es muy visible debido a la estructura se encuentra unos metros atrás del nivel del resto de fachadas, adicionalmente, se tiene un separador en las vías con abundante vegetación impidiendo la visibilidad de quien transita por el sector.

El punto de venta es utilizado para atender las distribuidoras y los usuarios en general, utilizando una exhibición en bloque de productos, utilizando venta cruzada al colocar productos complementarios y buscando armonía en los colores de las prendas en el frente de exhibición.

Adicionalmente, cuenta con una vitrina para la exhibición de accesorios y tops y vestier para la prueba de los productos por parte del cliente.

Cabe aclarar que el punto de venta hace parte del local en donde se encuentra la zona de producción y las oficinas de la empresa.

Su dificultad se centra en la ubicación del local, que podría generar mayores ventas y posicionamiento de marca por exposición ante un mayor número de personas.



Fotografía 1. Frente del punto de venta.

Fuente: Los Autores



Fotografía 2. Exhibición de productos lateral izquierdo

Fuente: Los Autores



Fotografía 3. Exhibición de productos lateral derecho.

Fuente: Los Autores

8.5.6.2.Distribuidores

La empresa cuenta a nivel nacional con 2 distribuidores en Barranquilla, 4 en Bogotá, 1 en Cartago Valle, 1 en Cúcuta y Bucaramanga, 7 en Medellín y 1 en Pereira. A nivel externo se tiene 1 distribuidor en Chile, 1 en Estados Unidos, 2 en México, 1 en Panamá y 1 en Puerto rico con proyectos de incursionar en Miami.

Se tienen dos perfiles a nivel de distribuidores:

- Distribuidores que tienen como negocio principal la distribución de ropa deportiva, quienes manejan volúmenes y frecuencias superiores. Algunos de ellos cuentan con puntos de venta de comercialización de estas prendas en varias marcas. Estos distribuidores constituyen el 20% del total
- Distribuidores que son personas naturales que tienen como ingreso adicional la comercialización de ropa deportiva en su círculo social y equivalen al 80% de los distribuidores de Latin Fitness.

Estos perfiles no fueron escogidos o diseñados por la empresa y son el resultado de contactos por referidos, ferias y redes sociales, con los cuales se ha iniciado una relación comercial y que se han mantenido dentro de las pocas condiciones que se les establecen.

Latin Fitness tienen como condiciones actuales para sus distribuidores:

- Precios basados en la lista de precios para distribuidores.
- Tope mínimo de compra entre \$400.000 y \$500.000.
- Si se tiene pago de contado, la empresa asume el flete nacional.
- Frente pago a crédito o consignación el flete es asumido por el cliente.
- A nivel de envíos al exterior se maneja la modalidad Ex-works.
- Las devoluciones se deben realizar entre 25 y 30 días posteriores a su compra.

Se tiene como estrategia la venta en consignación para los distribuidores, la cual implica entregar mercancía con el compromiso de pagar solo lo que venda en determinado periodo de tiempo. Esta estrategia debe realizarse debido a que la competencia maneja esta modalidad.

8.5.7. Análisis de cifras a nivel de ventas.

La empresa no cuenta con un historial de cifras consolidadas a nivel comercial dificultando su análisis, sin embargo, los empresarios realizaron un esfuerzo en la recopilación de las cifras de venta en el año 2.014, extraídas de las facturas realizadas en el año y recopiladas en una tabla de Excel, de la cual se desprendió el siguiente análisis:

Ventas mensuales del año 2.014

Tabla 39.

Ventas año 2.014

Mes	Ventas en \$
Enero	32.213.000
Febrero	39.874.000
Marzo	80.550.000
Abril	38.582.000
Mayo	8.500.000
Junio	10.343.000
Julio	19.748.000
Agosto	14.235.000
Septiembre	27.545.000
Octubre	22.162.000
Noviembre	16.717.000
Diciembre	12.277.000
Total	322.746.000

Nota. Fuente: Tabla construida a partir datos facilitados por LatinFitness.

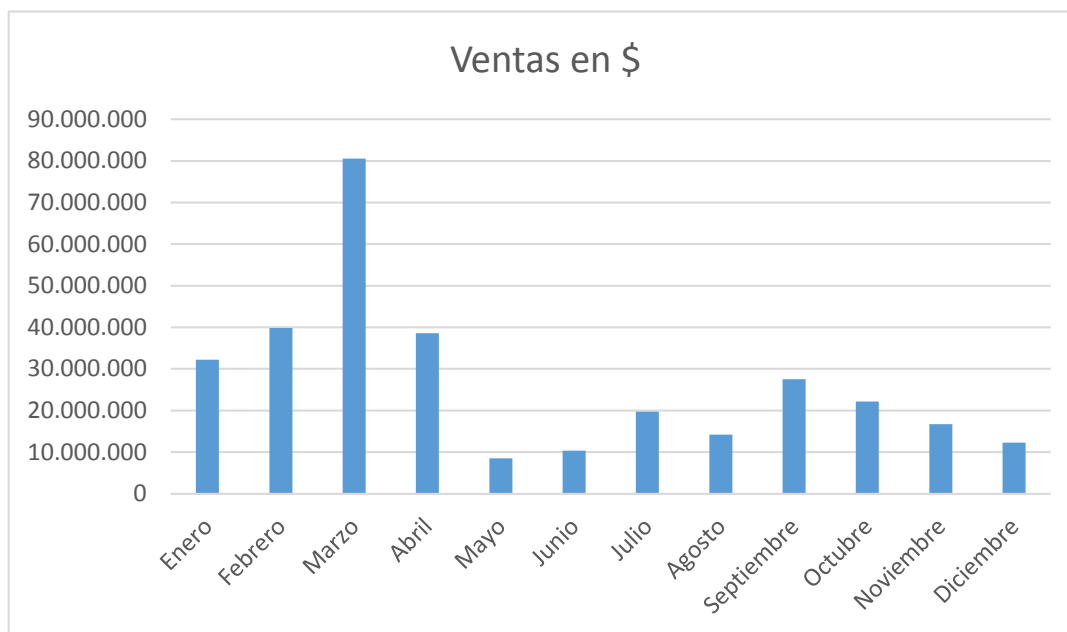


Gráfico 23: Ventas 2.014

Fuente: Gráfico construido a partir datos facilitados por LatinFitness.

El mes de febrero tuvo un incremento por fuera de lo normal, debido a la compra única de \$11.690.000 por parte de un cliente nuevo en Panamá, quien no continuó la relación comercial con la empresa, sin embargo, las ventas en Latin Fitness presentan dos ciclos importantes en el año, un primer ciclo conformado por los meses de febrero, marzo y abril, meses en donde se tiene más pedidos a nivel de distribuidores del exterior, y septiembre y octubre, meses que los distribuidores nacionales compran para la temporada de final de año.

De igual manera, los meses con menos venta son mayo, junio, agosto y diciembre, debido a los tiempos de compra de los distribuidores, sin embargo, sus resultados se deben a las ventas en el punto de venta el cual se atienden personas naturales con una escala de compra de pocas unidades.

Cabe aclarar que el total de ventas de la empresa fue de \$327.664.000, sin embargo, al analizar las cifras a nivel mensual, no se logró identificar el periodo en el cual se facturó \$4.918.000 equivalente al 1,5% de las ventas, por lo que no se tuvieron en cuenta para este análisis de las ventas del año por mes, pero se anexó en el resto del análisis.

Ventas por línea.

Tabla 40:

Ventas por línea de productos año 2.014

Líneas	Ventas en \$	% Participación
Short	9.845.000	3,0%
Falda.	8.842.000	2,7%
Aladino.	8.148.000	2,5%
Chaqueta.	39.649.000	12,1%
Leggins unicolor.	22.412.000	6,8%
Top.	24.505.000	7,5%
Camiseta.	32.363.000	9,9%
Enterizo.	27.175.000	8,3%
Conjunto.	81.590.000	24,9%
Leggins estampado.	73.135.000	22,3%
Total	327.664.000	100,0%

Nota. Fuente: Tabla construida a partir datos facilitados por LatinFitness

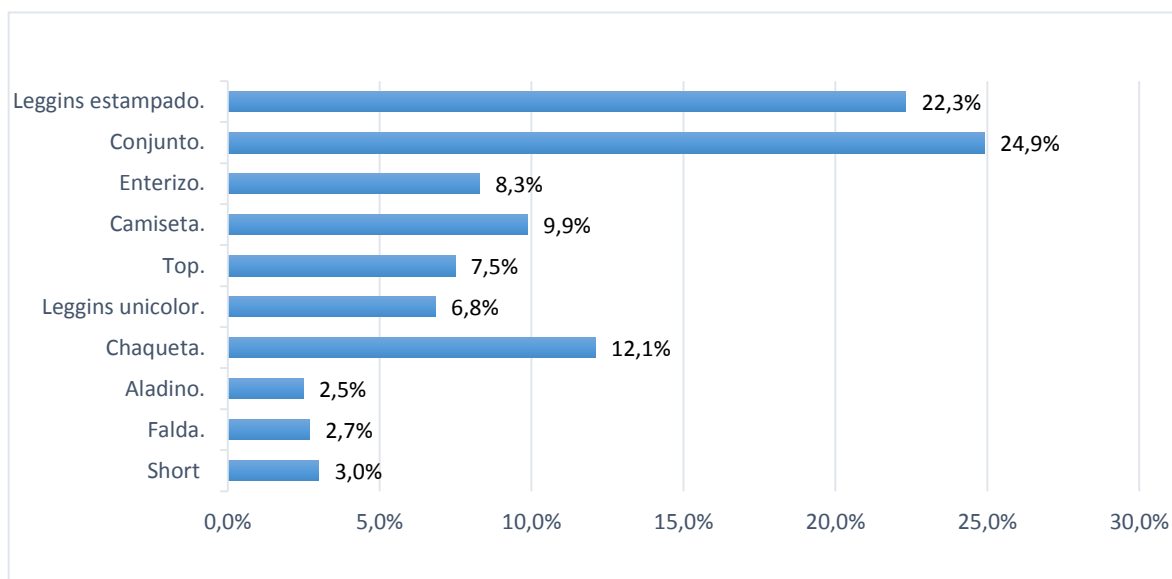


Gráfico 24. Participación de ventas por línea año 2.014

Fuente: Gráfico construido a partir datos facilitados por LatinFitness.

A nivel de ventas por línea de productos aproximadamente el 50% está representado por dos productos: los conjuntos con el 25% y los leggins estampados con el 22,3%, indicando una concentración de las ventas en pocas líneas por parte de la empresa o el mercado. Se tiene una línea intermedia en ventas en las referencias de chaquetas con el 12%, y entre el 7% y 9% se encuentran los enterizos, camisetas, top y leggins unicolor. Con una participación muy baja en las ventas de la empresa y que se encuentran por debajo del 3%, están los aladinos, faldas y shorts.

Estas cifras muestran una fortaleza en las referencias de conjuntos y leggins estampados, referencias que requieren de mayor diseño e impacto para identificarse con el cliente o usuario y que la empresa ha logrado potencializar en ventas, por lo que deberá continuar fortaleciéndose como diferencial y preferencia del usuario.

De igual manera, las referencias con porcentajes de venta intermedios y bajos, han desempeñado un papel complementario que deberá ser potencializado a nivel promocional o replanteado a nivel de estructura del portafolio y aporte a la rentabilidad global de la empresa.

Ventas por distribuidor y zona

Tabla 41:

Ventas por distribuidor año 2.014

Distribuidor	Zona	Ventas en \$	Peso
1	Barranquilla	4.481.000	1,4%
2	Barranquilla	4.815.000	1,5%
3	Bogota	5.516.000	1,7%
4	Bogota	10.397.000	3,2%
5	Bogota	17.468.000	5,3%
6	Bogota	10.257.000	3,1%
7	Cartago	3.593.000	1,1%
8	Chile	855.000	0,3%
9	Cucuta/Bucaramanga	107.209.000	32,7%
10	Envigado	5.249.000	1,6%
11	Envigado	3.390.000	1,0%
12	Estados Unidos (Los Angeles)	29.996.000	9,2%
13	Itagui	408.000	0,1%
14	Itagui	14.477.000	4,4%
15	Medellin	2.833.000	0,9%
16	Medellin	3.907.000	1,2%
17	Medellin	7.339.000	2,2%
18	Mexico	3.770.000	1,2%
19	Mexico	6.405.000	2,0%
20	Panama	11.690.000	3,6%
21	Pereira	5.641.000	1,7%
22	Puerto Rico/Miami	34.255.000	10,5%
23	Punto de venta	31.608.000	9,6%
24	Sin definir	2.105.000	0,6%
	Total	327.664.000	100,0%

Nota. Fuente: Tabla construida a partir datos facilitados por LatinFitness.

Las ventas sin definir corresponden a la no identificación del distribuidor en las cifras recopiladas por la empresa.

Las distribuidoras están identificadas por un número por razones de confidencialidad.

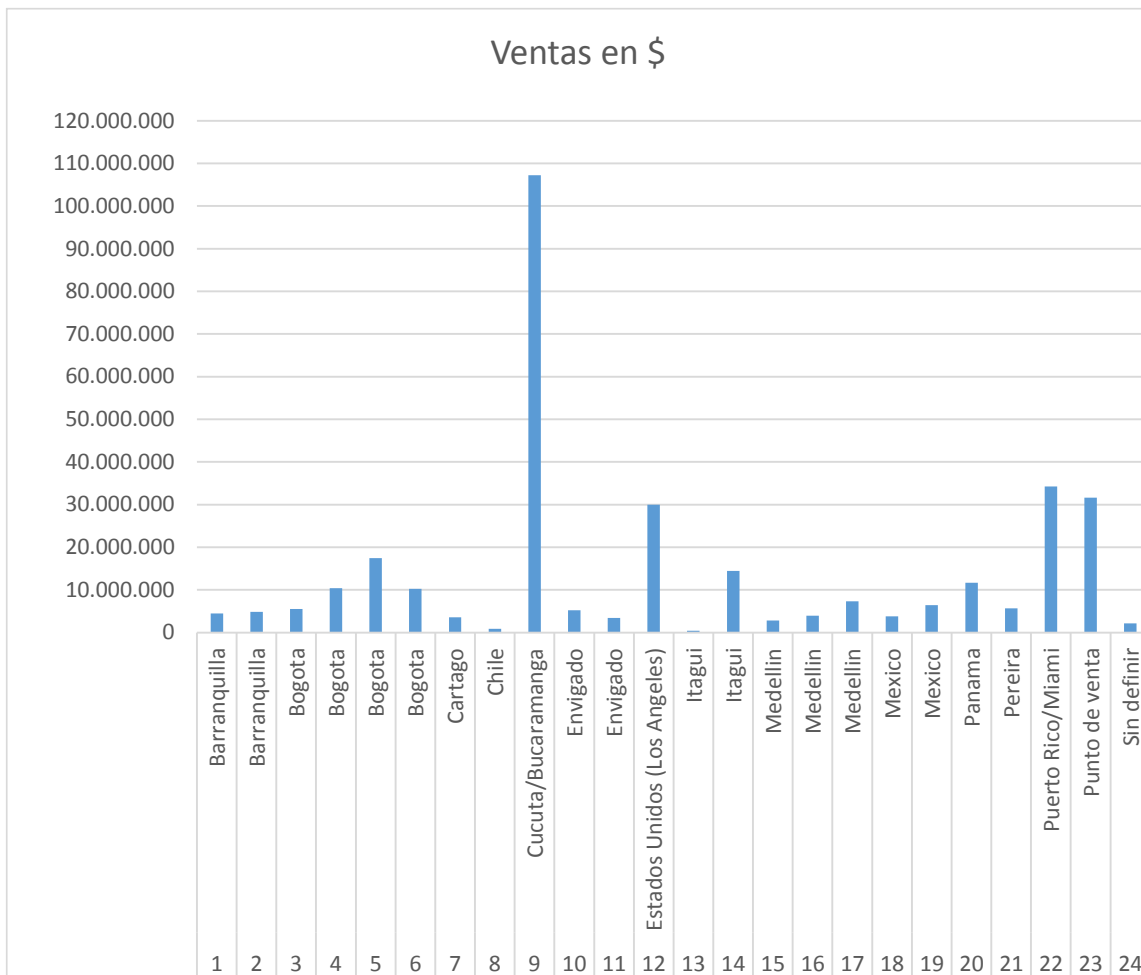


Gráfico 25. Ventas por distribuidor y zonas

Nota. Fuente: Gráfico construido a partir datos facilitados por LatinFitness.

Las ventas sin definir corresponden a la no identificación del distribuidor en las cifras recopiladas por la empresa.

En este punto cabe resaltar que se tienen 22 distribuidores con ventas representativas, ya que se tienen algunos que no fueron contabilizados individualmente y se anexaron a las ventas del punto de venta por los montos de compra.

Se observa como principal distribuidor el #9 que maneja la zona de Cúcuta y Bucaramanga, el cual representan el 33% de las ventas totales de la empresa; en segundo lugar se tiene el distribuidores #22 con la zona de Puerto Rico con proyecto de expandirse a Miami, quien tiene el 10,5% de las ventas totales, y en tercer lugar se tiene el distribuidor con la zona de Los Ángeles (Estados Unidos) con un 9,2% del total de ventas.

Estos tres distribuidores manejan aproximadamente el 53% de las ventas de Latin Fitness, lo que manifiesta un riesgo diversificado y que permite un margen de maniobra ante la salida de uno de estos distribuidores.

Se tienen distribuidores que están entre \$10.000.000 y \$20.000.000 dentro de los cuales se tienen un distribuidor en Bogotá, Itagüí y Panamá, sin embargo, este último fue una compra esporádica y puntual.

El resto de distribuidores están por debajo de \$10.000.000, incluso en su mayoría por debajo de \$5.000.000 en ventas al año, evidenciando un distribuidor que tiene esta actividad como complemento en ingresos y que no implica una responsabilidad de permanencia o de cumplimiento de topes de venta.

Es claro que la empresa Latin Fitness requiere potencializar el crecimiento en ventas de las distribuidoras y que deberá incluirse en el plan de marketing algunas estrategias en este aspecto. De igual manera, en el estudio realizado a las distribuidoras, este arrojo un posible crecimiento de la marca en las zonas para el 64.7% de ellas, y el crecimiento puede estar entre el 70% y el 80%.

Ventas por zonas en Colombia

Tabla 42:

Ventas por zona en Colombia, año 2.014

Zona	Vtas	%
Medellín	69.211.000	29,0%
Bogotá	43.638.000	18,3%
Pereira	5.641.000	2,4%
Barranquilla	9.296.000	3,9%
Cartago	3.593.000	1,5%
Cucuta-Bucaramanga	107.209.000	32,7%
Total	238.588.000	100,0%

Nota. Fuente: Tabla construida a partir datos facilitados por LatinFitness

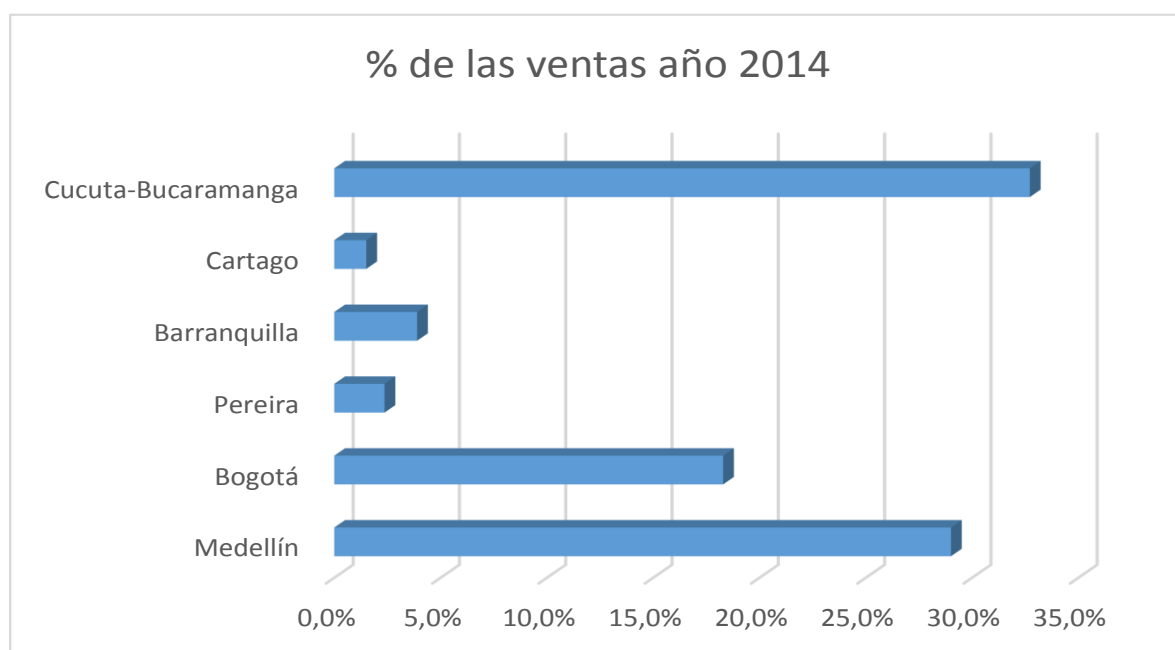


Gráfico 26: Porcentaje de ventas por zona en Colombia, año 2.014

Fuente: Gráfico construido a partir datos facilitados por Latin Fitness.

El 80% de las ventas se encuentra en las zonas de Bogotá, Medellín y Cúcuta-Bucaramanga, quienes representan el 54,5% de los distribuidores, en donde Cúcuta-Bucaramanga es manejado por un solo distribuidor, Bogotá por 4 distribuidores y Medellín por 7, lo que implica un costo y gestión comercial distinta dada la logística de atención y entrega, el volumen que manejan y la posibilidad de los distribuidores de Medellín de comprar en el punto de venta.

El resto de ciudades requieren un plan de expansión de la marca y de incentivos para incrementar las ventas en las diferentes zonas, al igual que explorar nuevas ciudades para introducir la marca como es el caso de Cali.

Ventas por zonas países

Tabla 43.

Ventas por países año 2.014

Zona	Vtas	%
Colombia	238.588.000	72,8%
Puerto Rico	34.255.000	10,5%
Mexico	10.175.000	3,1%
USA-Angeles	29.996.000	9,2%
Panama	11.690.000	3,6%
Chile	855.000	0,3%
Otros	2.105.000	0,6%
Total	327.664.000	100,0%

Nota. Fuente: Tabla construida a partir datos facilitados por LatinFitness

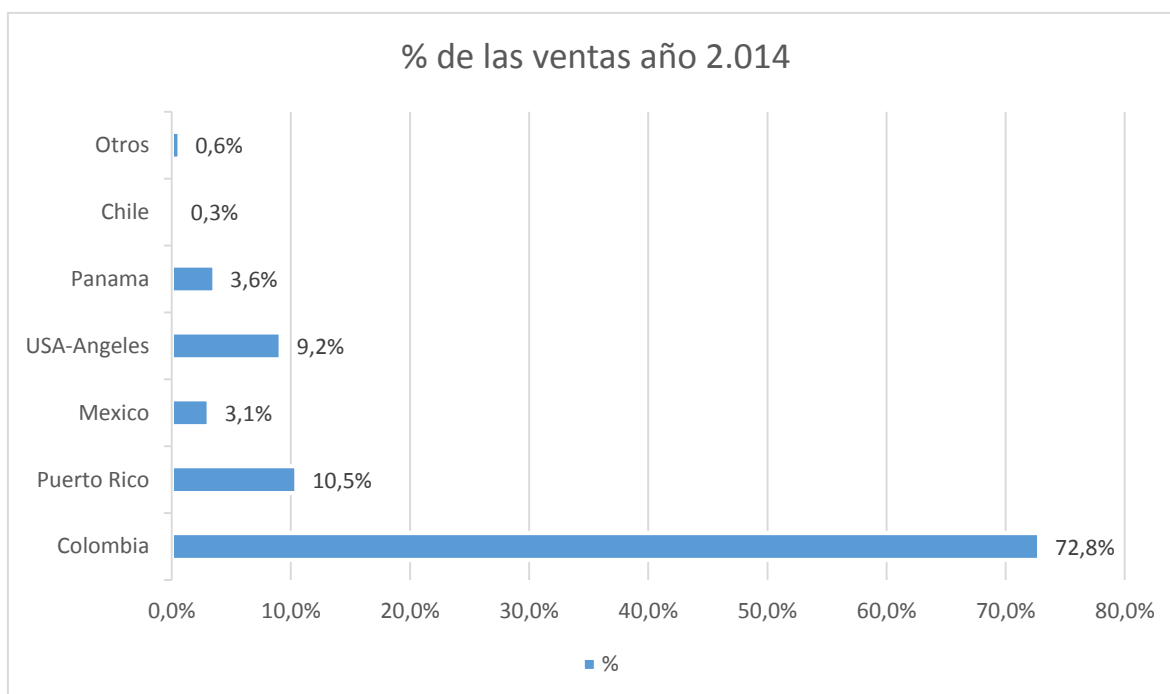


Gráfico 27. Porcentaje de ventas por país año 2.014

Fuente: Gráfico construido a partir datos facilitados por Latin Fitness.

Las ventas de la empresa Latin Fitness se encuentran concentradas en un 72,8% en Colombia, el segundo destino de sus ventas es Puerto Rico con un 10,5% y su tercer mercado es los Ángeles en Estados Unidos con un 9,2%.

Es claro que Colombia es el mercado más fuerte para Latin Fitness y que requiere consolidarlo a nivel de ventas y posicionamiento de marca dado el potencial que se tiene y la posibilidad de controlarlo a nivel de distribuidor, canal y relación con el cliente.

De igual manera, Puerto Rico y los Ángeles requieren de apoyo comercial y de gestión de marca, con la finalidad de desarrollar estrategias de posicionamiento e incremento de mercado.

8.6. Análisis de matrices de la empresa

8.6.1. Matriz DOFA

Debilidades

Manejo de los distribuidores en aspectos como:

- Falta de apoyo comercial.
- Faltan distribuidores empresariales o formales.
- Se desconoce el manejo de la marca por parte de los distribuidores.
- Se desconoce el manejo dado por los distribuidores de los clientes de la marca.
- No se tiene control ni información de los clientes de los distribuidores.
- La venta en consignación es un riesgo financiero para la empresa.

Manejo de la variable promoción en aspectos como:

- No se cuenta con un plan de medios organizado.
- No se han desarrollado campañas publicitarias
- No se cuenta con estrategias de posicionamiento de marca.
- No cuenta con registro de marca, dominio de página, ni página web.
- No cuenta con venta en línea.
- No se cuenta con una ubicación adecuada para el punto de venta.

Fortalezas

- El 72% de las ventas son en Colombia.
- Relación con los distribuidores.
- Lanzamiento de referencias mensuales.
- Adaptabilidad del producto a las necesidades del distribuidor.
- El apoyo a las ventas desde medios como whatsapp y Facebook.

Oportunidades

- Mercados en desarrollo en el tema de fitness como Bogotá, Calí y Medellín, al igual que algunas ciudades intermedias.
- Mercados Latinoamericano en crecimiento Brasil, México y Chile.
- Incremento de número de gimnasios a nivel Latinoamericano.
- Cultura en el cuidado personal y la práctica del deporte, sigue posicionándose y creciendo en usuarios.
- Incremento de categorías en la ropa para el deporte. (Yoga, pilates, runing, etc.)
- Nuevos mercados a los extremos de edad, niños y mayores de edad.
- Utilización de nuevas telas inteligentes.
- Alianzas con productos o servicios complementarios en la categoría.
- Desarrollo de un canal virtual de venta.
- Posibilidad de trasladar el puntos de venta a una zona con mayor vocación comercial.
- Buscar el posicionamiento de la marca bajo algún concepto diferenciador.
- Utilizar un canal de retail ya establecido como una tienda por departamentos, almacenes especializados en deporte, gimnasios, etc.

Amenazas

- Entrada de nuevas marcas de ropa deportiva al mercado nacional.
- Distribuidoras con un portafolio que contiene varias marcas de ropa deportiva de la misma categoría.
- Las grandes marcas con sus estrategias de canales como puntos de venta en centros comerciales, venta on-line y las ventas por catálogo.
- Pasar la tendencia y moda de la tela que trabaja la empresa

8.6.1.1.Cruce de variables

Tabla 44.

Cruce de variables DOFA

Interno Externo	Debilidades Manejo de los distribuidores en apoyo comercial, manejo de marca, clientes, información y la venta en consignación Manejo de la variable promoción a nivel de publicidad, venta directa, punto de venta	Fortalezas El 80% de las ventas son en Colombia., relación con los distribuidores, lanzamiento de referencias mensuales, adaptabilidad del producto a las necesidades del distribuidor y el apoyo a las ventas desde medios como whatsapp y Facebook.
Oportunidades Mercados en desarrollo, incremento de número de gimnasios, cultura en el cuidado personal y la práctica del deporte, incremento de categorías en la ropa para el deporte. (Yoga, pilates, runing, etc.) . Nuevos mercados a los extremos de edad, utilización de nuevas telas inteligentes, alianzas con productos o servicios complementarios en la categoría, desarrollo de un canal virtual de venta, puntos de venta propios, buscar el posicionamiento de la marca bajo algún concepto diferenciador y utilizar un canal de retail ya establecido como una tienda por departamentos, almacenes especializados en deporte, gimnasios, etc.	Estrategias DO Buscar el crecimiento de ventas en las distribuidoras actuales Buscar nuevas distribuidoras que complementen las zonas con gran potencial. Traslado del punto de venta a una zona comercial. Desarrollo de un portal de venta en línea para la marca. Codificarse en un almacén con desarrollo en el canal retail. Desarrollar campañas publicitarias que permitan posicionar la marca bajo un concepto.	Estrategias FO Fidelización de distribuidoras (Lanzamientos, adaptación de producto y apoyo) Posicionamiento de producto, marca y concepto en las usuarias. Utilización de un plan de medios que soporten las actividades comerciales de la empresa y las distribuidoras.
Amenazas Entrada de nuevas marcas de ropa deportiva, distribuidoras con varias marcas de ropa deportiva. Las grandes marcas con sus estrategias de canales como puntos de venta en centros comerciales, venta on-line y las ventas por catálogo. Perder la marca por falta de registro. Pasar la tendencia y moda de la tela que trabaja la empresa	Estrategias DA Establecer una estrategia de posicionamiento de marca que busque diferenciación frente el resto de las marcas y defienda el mercado. Consolidar el canal de distribuidoras por variables de negocio y por variable emocionales.	Estrategias FA Crear estrategias que posibiliten que las distribuidoras manejen prioridad en la marca Diseño de productos con alternativas de materiales Desarrollo de canales on-line y puntos de ventas

Nota Fuente: Los Autores

8.6.2. Matriz de posicionamiento

Posterior a los diagnósticos iniciales y a la construcción de la matriz DOFA, se realizó una reunión con los empresarios para analizar el posicionamiento de la marca de la empresa frente las marcas analizadas, definiéndose como parámetros de comparación por su importancia para los clientes los siguientes aspectos:

- Diseño dentro de los esquemas de clásico y lanzado.
- Acceso a la compra para el cliente adquirir las prendas, involucrando si cuenta con puntos de venta, distribuidoras, pagina web, etc.
- Nivel de servicio, basada en la atención a los distribuidores y clientes.

Cabe resaltar que la ubicación de las diferentes marcas en la matriz, se realizó de manera subjetiva y basada en la información obtenida y con el conocimiento del mercado por parte de los empresarios, que de alguna manera busca interpretar las estrategias utilizadas por cada empresa en las variables escogidas.

En primera instancia analizaremos las variables de estilo de la prenda que comprende los extremos de estilo clásico y el estilo lanzado, refiriéndose al colorido utilizado, el corte y la exposición del cuerpo hecho por la prenda. Esta variable se comparará con el acceso del cliente para comprar las prendas, refiriéndose a puntos de venta propio o de terceros, distribuidoras, página web y redes sociales.

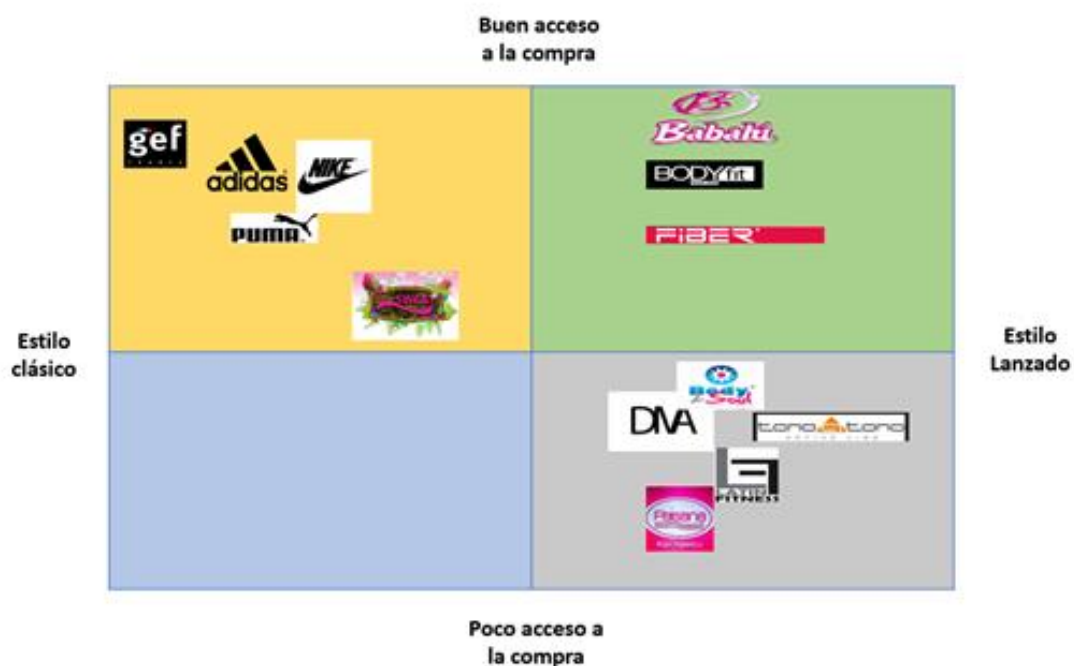


Gráfico 28. Matriz de posicionamiento estilo de la prenda Vs acceso del cliente a la compra.

Fuente: Los Autores.

Al analizar las posiciones de las diferentes marcas se observan tres grupos, un primer grupo conformado por marcas altamente reconocidas a nivel mundial como Adidas, Puma y Nike, junto con una marca Colombiana Gef y sweat que es local pero que vienen realizando un trabajo interesante a nivel comercial; estas marcas están enmarcadas en un escenario de estilo clásico a nivel de prendas y cuentan con un buen nivel de acceso para las compras por parte de los usuarios al contar con puntos de venta y venta en web.

Como segundo grupo se tienen la marcas Babalú, Bodyfit y Fiber, las cuales tienen un estilo más lanzado en su diseño, colorido y realce del cuerpo con la ventaja de facilitar la compra a sus clientes por contar con puntos de venta, distribuidoras y venta en línea.

El tercer grupo con las marcas Body & soul, Diva, Tono a Tono, Paisana y Latin Fitness se encuentran en la misma línea del grupo dos a nivel de estilo lanzado, con la desventaja de

no contar con buenos canales para facilitar el acceso del cliente a la compra, careciendo de página web con venta en línea, puntos de venta y cobertura.

Con respecto al siguiente gráfico, analizaremos las variables de producto a nivel de concepción de exclusivo o masivo, teniendo como referente la percepción que podría tener un cliente en el segmento de mercado renta media-alta desde el punto de vista de los empresarios de Latin Fitness; esta variable se comparará con el nivel de servicio que se puede tener por cada marca con respecto a sus distribuidoras y/o clientes.

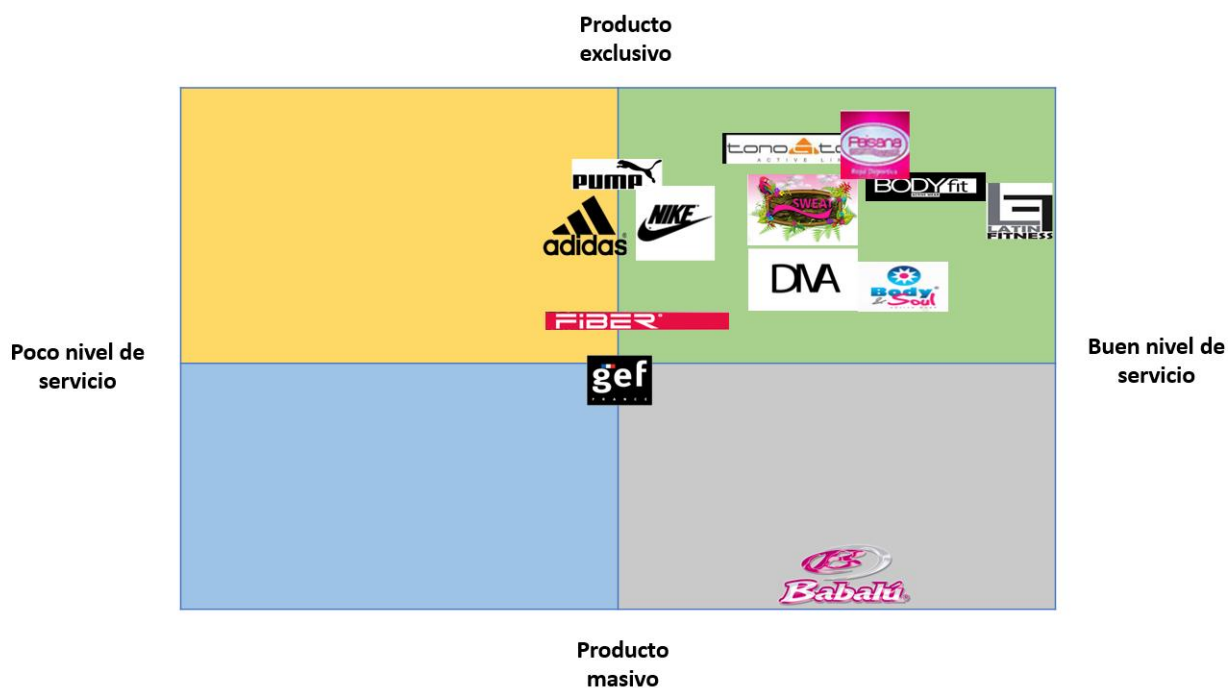


Gráfico 29. Matriz de posicionamiento estilo de la prenda Vs el nivel de servicio para los clientes y/o distribuidores.

Fuente: Los Autores.

Este gráfico puede mostrar la tendencia de la mayoría de las marcas por el mercado de prendas exclusivas, interpretado este término de muchas dimensiones como exclusivo por el segmento al que apunta mostrando un precio superior a los demás como las marcas adidas,

puma y Nike, otras que buscan seguir este concepto como Tono a Tono, Bodyfit, Paisana y Body & Soul. Se tiene otro concepto de exclusividad basado en el diseño y el número de unidades que se colocan de las prendas en el mercado, que en el caso de Latin Fitness se debe a limitaciones de capital de trabajo, causa que puede ser similar en algunas otras marcas.

Como caso especial se tiene la marca Babalú, la cual es interpretada como masiva por sus volumen de ventas y estrategia de canales como puntos de venta, venta en web, ventas por catálogo, entre otras.

Con respecto a la variable de nivel de servicio, se evidencia que algunas empresas manejan una relación más personalizada con sus clientes como es el caso de las marcas no tan posicionadas en el mercado y e el caso de Latin Fitness la investigación de mercado arroja resultados satisfactorios en el manejo de sus distribuidoras.

Este ejercicio muestra un grado de similitud en el posicionamiento o carencia de este en la mayoría de las marcas con las cuales compite directamente la empresa Latin Fitness, frente las variables de diseño o estilo de la prenda, exclusividad y nivel de servicio, con falencias en el acceso del comprador en la forma de adquirirlas, las cuales se definieron como las principales para establecer la matriz anterior, sin embargo, se requiere encontrar un elemento estrategico que permita establecer un posicionamiento de la marca.

8.6.2. Matriz de Ansoff

Según el autor Martínez 2006, todo inicia bajo el concepto de negocio, en donde se apunta al objetivo de rentabilidad y sus alternativas de crecer, mantenerse o reducirse, requiriéndose para estos casos conocer en donde se encuentra actualmente la empresa, a dónde quiere llegar y cuál es la ruta adecuada para llegar donde se quiere. Para ello, el establecer una matriz Ansoff como herramienta de planteamiento inicia en conjunto con un diagnóstico de la situación actual, recomendándose la matriz DOFA, permiten la fijación de un objetivo

mejorar su rentabilidad, enmarcado en los puntos de crecimiento, reducción o consolidación dependiendo del caso y el diseño de una estrategia eficiente para alcanzar dicho objetivo.

Buscando definir cuáles son las alternativas estratégicas que tiene la empresa Latin Fitness para incrementar sus ventas, se plantearon los escenarios que maneja la matriz Ansoff y se visualizó la ruta de acción a nivel estratégico que podría seguir la empresa y que compararemos con las alternativas de la matriz de posicionamiento y el cruce de la matriz DOFA.

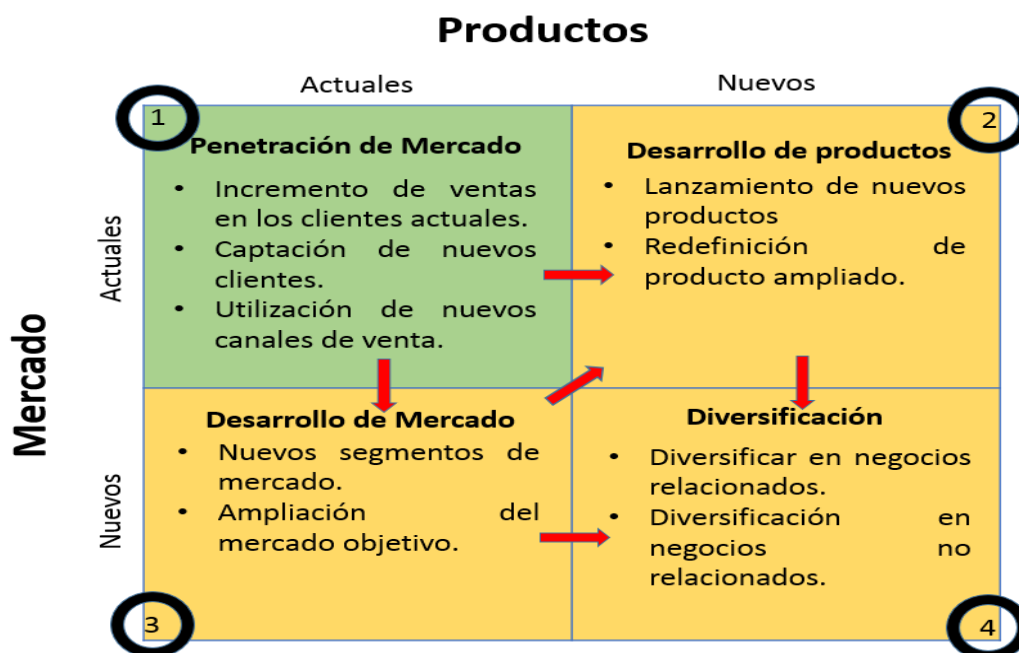


Gráfico 30. Matriz de Ansoff

Fuente: Los Autores

La empresa Latin Fitness cuenta con unas condiciones que coinciden con lo descrito por el escenario de penetración de mercado, en donde se parte de un mercado actualmente atendido por la empresa, pero con falencias a nivel de cobertura en la zona geográfica atendida, o de gestión comercial al no aprovecharse el potencial de ventas de la zona y la posible falta de canales de distribución para que los clientes accedan al producto.

Adicionalmente, este mercado puede ser atendido con los productos actuales de la empresa, planteándose que se pueda generar incrementos en ventas y de clientes en el mercado, con sus líneas de productos actuales.

Posterior a este escenario se encuentra dos posibles caminos a seguir y que dependerá de la visión que tenga de la empresa en el mediano y largo plazo, teniéndose como opciones:

- El desarrollo de productos, estrategia que busca ampliar el mercado actualmente atendido, con nuevas referencias, nuevas líneas de productos o complementos de estos, en donde Latin Fitness tienen proyectos como una línea de ropa para ciclistas y para patinadores.
- El desarrollo de mercado, estrategia que implicando la búsqueda de nuevos segmentos, nuevas zonas y nuevos clientes, lo que implica la apertura geográfica de nuevas zonas y países.

9. Formulación de la Ruta de Soluciones

9.1. Escogencia de objetivos corporativos para el área de marketing

Se realizó una reunión con los empresarios, en donde se analizaron los pros y los contras del mercado y el desempeño que ha tenido la empresa en estos cuatro años, buscando unificar un criterio de meta a alcanzar para el periodo de implementación del plan de marketing y establecer un porcentaje de crecimiento para la creación de los escenarios, teniendo en cuenta el mercado o sector, las posibilidades de la empresa y expectativas de crecimiento de las distribuidoras.

A nivel de sector, se mencionó en el análisis de mercado Fitness en Latinoamérica algunos aspectos que visualizan un desarrollo del sector, como lo son la solvencia de las economías latinoamericanas, el crecimiento de la clase media, la necesidad de las personas por mantenerse activas y la percepciones frente el consumo de actividad física, evidenciándose un potencial en este mercado dado el grado de penetración tan bajo que tiene el uso de gimnasios por parte de los latinoamericanos, como el caso de Colombia cuya penetración solo alcanza el 1% (ver gráfico 21.)

De acuerdo a un estudio de Mercado Fitness, en el 2008 las diez compañías líderes en la región habían recibido ingresos por US\$370 millones, mientras que en 2011 las ventas fueron por US\$647,8 millones y se prevé que para el cierre de este 2012 se incrementarán, aproximadamente, en 34,4%. (...)Al momento de hacer proyecciones, el editor de Mercado Fitness declaró que la industria podría crecer el 2013 entre un 10% a 15%. (Oda, 2012)

Con respecto a la empresa Latin Fitness, no se cuenta con cifras históricas a nivel comercial, por lo que recurrimos a un cálculo subjetivo de los empresarios, quienes mencionan que en los años 2012 y 2013 se presentó un crecimiento aproximado del 10% en las ventas por la consecución de nuevos distribuidores; en el año 2014 se calcula un incremento del 15% en ventas con respecto al año anterior por el volumen de producción y pronostican empíricamente un crecimiento para el 2015 del 20% como expectativa y sondeo de posibles ventas en el año.

De igual manera, en el estudio de mercado realizado a las distribuidoras de Latin Fitness expuesto anteriormente, se obtuvo como hallazgo la expectativa de crecimiento que podría tener las zonas de ventas en donde tienen su gestión las distribuidoras, en donde el 64.7% de ellas, piensa que el crecimiento puede estar entre el 70% y el 80%.

Bajo estas tres ópticas, el sector, los empresarios y las distribuidoras, se plantean varios escenarios a nivel de presupuesto de ventas, el pesimista bajo el criterio de crecimiento más bajo del sector del 10%, un escenario normal, bajo el criterio de los empresarios de crecimiento de un 20% y un optimista, bajo el criterio de las distribuidoras que se acoto a un 50% de crecimiento en ventas, por razones requerimientos de una mayor capacidad de producción y de capital de trabajo para soportar la operación y la comercialización que no se han calculado.

Para el diseño del presupuesto de ventas de la empresa, iniciaremos con desglosar las ventas actuales por canal, se proyectaran en los escenarios antes mencionados y se le asignaran dichos presupuestos a las diferentes zonas y distribuidores, tanto en dinero como en unidades y referencias.

De igual manera, se proyectarán el presupuesto de ventas de los nuevos canales que se diseñaran a partir de la estrategia escogida y su plan acción, el cual se explicará en la unidad siguiente de escogencia de estrategia.

Tabla 45.

Participación de ventas de los canales de distribución año 2.014.

Canal de distribución	Ventas	Participación
Distribuidores nacional	\$206.980.000	63,2%
Distribuidores Internacional	\$89.076.000	27,2%
Punto de venta propio	\$31.608.000	9,6%
Total	\$327.664.000	100,0%

Nota Fuente: Los Autores a partir de información de la empresa Latin Fitness de ventas del 2014.

9.1.1. Presupuesto canal distribuidoras nacionales

A partir de esta división de las ventas por canal, proyectaremos los escenarios de los distribuidores nacionales.

Tabla 46.

Presupuestos de ventas por escenarios para las distribuidoras nacionales

Vtas totales base	Escenarios		
	Pesimista	Normal	Optimista
\$206.980.000	\$227.678.000	\$248.376.000	\$310.470.000

Nota Fuente: Los Autores a partir de información de la empresa Latin Fitness de ventas del 2014.

Año base de ventas 2.014, escenario pesimista calculado con un crecimiento del 10%, escenario normal calculado con un crecimiento del 20% y escenario optimista calculado con un crecimiento del 50%

Tabla 47.

Presupuestos de ventas por zonas del país por escenarios

Zona	Vtas año base	Escenarios		
		Pesimista	Normal	Optimista
Medellín	37.603.000	\$41.363.300	\$45.123.600	\$56.404.500
Bogotá	43.638.000	\$48.001.800	\$52.365.600	\$65.457.000
Pereira	5.641.000	\$6.205.100	\$6.769.200	\$8.461.500
Barranquilla	9.296.000	\$10.225.600	\$11.155.200	\$13.944.000
Cartago	3.593.000	\$3.952.300	\$4.311.600	\$5.389.500
Cucuta-Bucaramanga	107.209.000	\$117.929.900	\$128.650.800	\$160.813.500
Total	206.980.000	227.678.000	248.376.000	310.470.000

Nota Fuente: Los Autores a partir de información de la empresa Latin Fitness de ventas del 2014.

Año base de ventas 2.014, escenario pesimista calculado con un crecimiento del 10%, escenario normal calculado con un crecimiento del 20% y escenario optimista calculado con un crecimiento del 50%

El presupuesto anterior se repartirá entre las distribuidoras de cada zona según el peso en ventas que se tenga en el canal de distribuidoras nacionales en el año base 2.014,

Tabla 48.

Presupuestos de ventas por zonas y distribuidora en escenarios.

Zona	Distribuidoras	Peso en las vtas	Escenarios		
			Pesimista	Normal	Optimista
Barranquilla	1	2,2%	\$4.929.100	\$5.377.200	\$6.721.500
Barranquilla	2	2,3%	\$5.296.500	\$5.778.000	\$7.222.500
Bogota	3	2,7%	\$6.067.600	\$6.619.200	\$8.274.000
Bogota	4	5,0%	\$11.436.700	\$12.476.400	\$15.595.500
Bogota	5	8,4%	\$19.214.800	\$20.961.600	\$26.202.000
Bogota	6	5,0%	\$11.282.700	\$12.308.400	\$15.385.500
Cartago	7	1,7%	\$3.952.300	\$4.311.600	\$5.389.500
Cucuta/Bucaramanga	9	51,8%	\$117.929.900	\$128.650.800	\$160.813.500
Envigado	10	2,5%	\$5.773.900	\$6.298.800	\$7.873.500
Envigado	11	1,6%	\$3.729.000	\$4.068.000	\$5.085.000
Itagui	13	0,2%	\$448.800	\$489.600	\$612.000
Itagui	14	7,0%	\$15.924.700	\$17.372.400	\$21.715.500
Medellin	15	1,4%	\$3.116.300	\$3.399.600	\$4.249.500
Medellin	16	1,9%	\$4.297.700	\$4.688.400	\$5.860.500
Medellin	17	3,5%	\$8.072.900	\$8.806.800	\$11.008.500
Pereira	21	2,7%	\$6.205.100	\$6.769.200	\$8.461.500
Total	16	100,0%	\$227.678.000	\$248.376.000	\$310.470.000

Nota Fuente: Los Autores a partir de información de la empresa Latin Fitness de ventas del 2014.

Año base de ventas 2.014, escenario pesimista calculado con un crecimiento del 10%, escenario normal calculado con un crecimiento del 20% y escenario optimista calculado con un crecimiento del 50%.

Las distribuidoras tienen asignado un número de identificación por razones de confidencialidad.

El peso en las ventas está calculado con respecto al total de ventas del canal de distribuidoras nacionales.

El presupuesto anterior muestra las ventas que se estiman se tendrán en las diferentes zonas y con cada distribuidora y los diferentes escenarios, sin embargo, ampliaremos este presupuesto desglosado por referencia, número de unidades y ventas en pesos, sin embargo, a continuación solo presentamos un resumen de este cuadro debido a la cantidad de datos que tiene; para verlo completo ver el Apéndice D.

Tabla 49.

Presupuestos en unidades y pesos de las distribuidoras nacionales por zona y en escenarios

Distribuidor	Zona	Ppto Vtas	Total de Un.	Total en \$
1	Barranquilla	Base	108	4.481.000
		Pesimista	119	4.929.100
		Normal	130	5.377.200
		Optimista	162	6.721.500
2	Barranquilla	Base	66	4.815.000
		Pesimista	73	5.296.500
		Normal	79	5.778.000
		Optimista	99	7.222.500
3	Bogota	Base	152	5.516.000
		Pesimista	167	6.067.600
		Normal	182	6.619.200
		Optimista	228	8.274.000
4	Bogota	Base	280	10.397.000
		Pesimista	308	11.436.700
		Normal	336	12.476.400
		Optimista	420	15.595.500
5	Bogota	Base	496	17.468.000
		Pesimista	546	19.214.800
		Normal	595	20.961.600
		Optimista	744	26.202.000
6	Bogota	Base	260	10.257.000
		Pesimista	286	11.282.700
		Normal	312	12.308.400
		Optimista	390	15.385.500
7	Cartago	Base	67	3.593.000
		Pesimista	74	3.952.300
		Normal	80	4.311.600
		Optimista	101	5.389.500
9	Cucuta/ Bucaramanga	Base	2.043	107.209.000
		Pesimista	2.247	117.929.900
		Normal	2.452	128.650.800
		Optimista	3.065	160.813.500
10	Envigado	Base	181	5.249.000
		Pesimista	199	5.773.900
		Normal	217	6.298.800
		Optimista	272	7.873.500
11	Envigado	Base	54	3.390.000
		Pesimista	59	3.729.000
		Normal	65	4.068.000
		Optimista	81	5.085.000
13	Itagui	Base	13	408.000
		Pesimista	14	448.800
		Normal	16	489.600
		Optimista	20	612.000
14	Itagui	Base	394	14.477.000
		Pesimista	433	15.924.700
		Normal	473	17.372.400
		Optimista	591	21.715.500
15	Medellin	Base	73	2.833.000
		Pesimista	80	3.116.300
		Normal	88	3.399.600
		Optimista	110	4.249.500
16	Medellin	Base	114	3.907.000
		Pesimista	125	4.297.700
		Normal	137	4.688.400
		Optimista	171	5.860.500
17	Medellin	Base	154	7.339.000
		Pesimista	169	8.072.900
		Normal	185	8.806.800
		Optimista	231	11.008.500
21	Pereira	Base	129	5.641.000
		Pesimista	142	6.205.100
		Normal	155	6.769.200
		Optimista	194	8.461.500

Nota Fuente: Los Autores a partir de información de la empresa Latin Fitness de ventas del 2014.

Año base de ventas 2.014, escenario pesimista calculado con un crecimiento del 10%, escenario normal calculado con un crecimiento del 20% y escenario optimista calculado con un crecimiento del 50%.

Las distribuidoras tienen asignado un número de identificación por razones de confidencialidad.

La tabla completa con referencias se encuentra en el apéndice D.

9.1.2. Presupuesto canal punto de venta

Con respecto al canal de punto de venta propio se tienen como bases para los escenarios un crecimiento del 10% a nivel pesimista dado como el mínimo del sector, un 35% en el escenario normal debido a que la empresa no ha realizado ninguna estrategia para incremento de ventas en el punto de venta y el plan de acción contempla algunas actividades para alcanzar resultados en ventas y un 50% como crecimiento optimista dado por las distribuidoras que conocen el mercado.

Tabla 50.

Presupuesto del punto de venta por escenarios

	Escenarios		
Vtas totales base	Pesimista	Normal	Optimista
\$31.608.000	\$34.768.800	\$42.670.800	\$47.412.000

Nota Fuente: Los Autores a partir de información de la empresa Latin Fitness de ventas del 2014.

Año base de ventas 2.014, escenario pesimista calculado con un crecimiento del 10%, escenario normal calculado con un crecimiento del 35% y escenario optimista calculado con un crecimiento del 50%

A nivel de presupuesto de ventas por referencia, por unidades y ventas en pesos, se presenta una tabla resumen debido a la cantidad de datos, por lo que se anexa la totalidad de esta en el apéndice E.

Tabla 51.

Presupuesto de venta del punto de venta en unidades y pesos en escenarios

Distribuidor	Zona	Ppto Vtas	Total de Un.	Total en \$
23	Punto de venta	Base	653	31.608.000
		Pesimista	718	34.768.800
		Normal	882	42.670.800
		Optimista	980	47.412.000

Nota Fuente: Los Autores a partir de información de la empresa Latin Fitness de ventas del 2014.

Año base de ventas 2.014, escenario pesimista calculado con un crecimiento del 10%, escenario normal calculado con un crecimiento del 35% y escenario optimista calculado con un crecimiento del 50%

9.1.3. Presupuesto de otros canales a desarrollar según las estrategias

Para el desarrollo de otros canales o complemento de otros como nuevos distribuidores, la venta por página web y el canal institucional o empresarial, en donde no se cuenta con datos históricos, se desarrollan los diferentes escenarios partiendo de lo mínimo que se podría vender según la experiencia de los empresarios e información del mercado, partiendo de este dato como escenario pesimista, para el escenario normal se definió un crecimiento del 20% que es el esperado por la empresa y el escenario optimista se acotará a un crecimiento del 30%.

Estos escenarios solo se realizarán en la unidad de pesos, ya que no se tienen datos de comportamiento de estos canales para determinar las referencias y número de prendas a vender.

A nivel de distribuidores nuevos a nivel nacional

Tabla 52.

Presupuesto de ventas de distribuidores nuevos a nivel nacional por escenarios

	Escenarios		
Vtas totales base	Pesimista	Normal	Optimista
\$0	\$15.000.000	\$18.000.000	\$19.500.000

Nota Fuente: Los Autores

A nivel de ventas por medio de la página web

Tabla 53.

Presupuesto de ventas página web por escenarios

	Escenarios		
Vtas totales base	Pesimista	Normal	Optimista
\$0	\$8.000.000	\$9.600.000	\$10.400.000

Nota Fuente: Los Autores

A nivel de ventas institucional o empresarial

Tabla 54.

Presupuesto de ventas canal institucional o empresarial por escenarios

	Escenarios		
Vtas totales base	Pesimista	Normal	Optimista
\$0	\$4.000.000	\$4.800.000	\$5.200.000

Nota Fuente: Los Autores

9.1.4. Presupuesto global de ventas por canales y escenarios

A continuación se consolida la información de los presupuestos de cada canal para el cálculo del crecimiento global de la empresa en cada escenario con respecto al año base y que se tomará el escenario normal como meta para el plan de marketing para desarrollar los planes de acción.

Tabla 55.

Presupuesto global de ventas por canal por escenarios.

Canal	Año base	Escenarios		
		Pesimista	Normal	Optimista
Distribuidor nacional	\$206.980.000	\$227.678.000	\$248.376.000	\$310.470.000
Distribuidora Internacional	\$89.076.000	\$91.748.280	\$91.748.280	\$91.748.280
Punto de venta	\$31.608.000	\$34.768.800	\$42.670.800	\$47.412.000
Distribuidores nuevos a nivel nacional	\$0	\$15.000.000	\$18.000.000	\$19.500.000
Detallistas nuevos nacionales	\$0	\$4.000.000	\$4.800.000	\$5.200.000
Ventas por página web	\$0	\$8.000.000	\$9.600.000	\$10.400.000
Institucional o empresarial	\$0	\$4.000.000	\$4.800.000	\$5.200.000
Total	\$327.664.000	\$385.195.080	\$419.995.080	\$489.930.280
Crecimiento		18%	28%	50%

Nota Fuente: Los Autores

Al tomar solo el escenario normal y analizar el peso de las ventas totales en cada canal se puede observar un a diversificación de las ventas en otros canales que permitirán desarrollar nuevos mercados y nuevas alternativas para que los clientes encuentren el producto, de igual manera, se disminuye la dependencia de los distribuidores nacionales actuales los cuales comprendían el 63% de las ventas quedando en un 59% y los distribuidores internacionales con un 27% quedando en un 22%.

Tabla 56.

Participación de las ventas por canal a nivel del presupuesto del escenario normal

	Escenario	
Canal	Normal	% participación
Distribuidor nacional	\$248.376.000	59,1%
Distribuidora Internacional	\$91.748.280	21,8%
Punto de venta	\$42.670.800	10,2%
Distribuidores nuevos a nivel nacional	\$18.000.000	4,3%
Detallistas nuevos nacionales	\$4.800.000	1,1%
Ventas por página web	\$9.600.000	2,3%
Institucional	\$4.800.000	1,1%
Total	\$419.995.080	100,0%

Nota Fuente: Los Autores

La meta de crecimiento en ventas de la empresa para la estructuración del plan de marketing será del 28% con respecto al 2.011 y puede estar sustentada a nivel de mercado en la baja penetración de utilización de gimnasios que tienen los consumidores en Colombia que se encuentra en el 1% del total de la población, lo que genera un mercado potencial en desarrollo, y que tiene como complemento en el crecimiento en la cultura de cuidado personal, el incremento de establecimientos de gimnasios y la práctica de disciplinas deportivas y de fitness como yoga, pilates, entrenamiento militar, entre otros.

De igual manera, la empresa no ha realizado estrategias de ampliación de mercado y de clientes de manera organizada y estratégica, por lo que se requiere el diseño de una estrategia que permita encaminar los esfuerzos hacia la meta planteada bajo la operación de unos planes de acción.

9.2.Estrategia de marketing a implementar

Para escoger y diseñar la estrategia a desarrollar por la empresa, se detectó dentro de los diferentes diagnósticos, la falta de gestión y administración de los canales de distribución a nivel nacional, en donde no se cuenta con un sistema de información, un control, una planeación y un seguimiento de la labor comercial de las distribuidoras y el punto de venta, careciendo de acciones comerciales y promocionales para lograr consolidar resultados a nivel de ventas y posicionamiento de la marca.

De igual manera, se detectó la necesidad de consolidar sus canales actuales y diversificar los canales de distribución existentes en la empresa, con el objetivo de acceder a un mayor número de clientes y lograr los incrementos planteados por los presupuestos venta en cada canal, los cuales fueron construidos en la sección 9.1 y que consolida la meta de crecimiento en ventas para la empresa Latin Fitness en un 28% con respecto al año base del 2.011.

Es claro que la estrategia de marketing para la empresa deberá consolidarse alrededor del desarrollo de los canales de distribución, dado los requerimientos del mercado y del consumidor con respecto de lograr un fácil acceso al producto y las estrategias emprendidas por la competencia en la incursión de nuevos canales.

Frente este escenario, se planteó como estrategia base para el plan de marketing:

Desarrollar una estructura de apoyo comercial a los canales de distribución, que permita consolidar las ventas y la marca de la empresa en los canales actuales, al igual que desarrollar nuevos canales que generen una rápida repuesta al mercado frente el acceso del consumidor a los productos y a la marca, todo esto enmarcado en el ámbito nacional.

El desarrollo de la estrategia anterior requiere de estructurar tácticas o rutas de acción por canal de distribución, por lo que se realizó un trabajo con los empresarios frente la realización

de una lluvia de ideas a nivel de acciones comerciales para los canales de distribución actuales, en donde se tiene un canal directo con el punto de venta propio, un canal distribuidor con representantes a nivel nacional e internacional y un canal detallista poco desarrollado en con presencia en pocos puntos de venta. De igual manera, se discutió con los empresarios la escogencia y posibilidades de trabajar en otros canales, dentro de los cuales se definió trabajar a nivel de canal directo la posibilidad de vender por internet y la incursión en un canal institucional o empresarial.

Dichas tácticas o rutas de acción fueron consolidadas por canal en un formato para su evaluación frente variables como impacto en ventas, costo de implementación y prioridad desde la gerencia de la empresa y en reunión con los empresarios se decidió calificar las variables de 1 a 4 según impacto, prioridad o costo (Ver tabla 58), para consolidar un valor al final, en donde las acciones que tenga un valor mayor equivalen a una mayor importancia en su implementación, pero que deben evaluarse frente el costo, logrando enmarcar las acciones sobre las cuales se debería trabajar con mayor esfuerzo en función del objetivo a lograr con el plan de marketing y los recursos disponibles.

Tabla 57.

Evaluación de rutas de acción.

Canal	Estrategia	Impacto en ventas	Costo de implementación	Prioridad desde la gerencia	Puntaje total
Distribuidor	Plan de incentivos para las distribuidoras	4	4	4	12
	Plan de capacitación para las distribuidoras	2	4	2	8
	Búsqueda de nuevos distribuidores en Colombia	5	5	5	15
Directo	Calendario comercial para incentivar el punto de venta	5	3	5	13
	Venta por la página web	5	4	5	14
Detallistas	Búsqueda de nuevos almacenes para la venta de las prendas	4	4	4	12
Institucional y empresarial	Búsqueda de venta empresarial e institucional como fondos de empleados	3	3	3	9
Apoyo	Plan de apoyo publicitario para las estrategias anteriores	4	5	5	14

Nota Fuente: Los Autores

Tabla 58.

Valores de las variables

Escala	Valoración
1	Muy Bajo
2	Bajo
3	Ni bajo, ni alto
4	Alto
5	Muy alto

Nota Fuente: Los Autores

Se visualiza un énfasis en las estrategias de plan de incentivos para las distribuidoras, la implementación de la venta en línea, búsqueda de distribuidores, el tener un calendario comercial para el punto de venta y apoyo a nivel publicitario, como puntas de lanza para el cumplimiento de la meta en ventas, sin embargo, las otras rutas de acción se trabajarán en menor medida como complemento de las estrategias anteriores.

9.3. Estructuración del plan táctico y rutas de acción.

Las rutas de acción que a continuación se describen, están enmarcadas bajo el enfoque de los canales de distribución, dentro de los cuales se tendrán un canal distribuidor, un canal directo con punto de venta y venta en línea, un canal detallista y un canal institucional o empresarial.

9.3.1. Canal distribuidor.

Para el canal distribuidor se planean las siguientes rutas de acción:

1. Ruta de acción:

Diseñar de un plan de incentivos que permita incrementar las ventas y fidelizar las distribuidoras.

Actividades:

- Análisis de cada distribuidor a nivel financiero y de potencial de ventas en su zona.
- Diseñar presupuestos por cada distribuidor según la información obtenida.
- Diseñar un plan de incentivos basada en las variables de ventas, número de clientes actuales y potenciales, nivel de cartera y potencial de zona, que implique bonificaciones por cumplimiento, eventos promocionales, etc.
- Análisis de costos y beneficios del plan.
- Comunicación e implementación del plan de incentivos
- Diseñar controles, evaluación y corrección de resultados del canal.

Recursos:

- Se requiere organizar la información financiera de los distribuidores.
- Se estableció como política comercial de manejo de distribuidores nacionales que el plan de incentivos tendrá como presupuesto de acción el 2,5% de las ventas totales presupuestadas.

Responsable:

La gerencia de ventas

Indicador de gestión:

Incremento en ventas de distribuidores actuales en un 20%

2. Ruta de acción:

Diseñar un plan de capacitación para las distribuidoras, que permita mejorar los resultados en venta, manejo de la marca y manejo de los clientes.

Actividades:

- Realización de un estudio y análisis de las variables de ventas, manejo de la marca y de los clientes por parte de los distribuidores.
- Escogencia de los temas y metodología a desarrollar para las capacitaciones.

- Diseño de las capacitaciones por tema y su material de apoyo.
- Realización de las capacitaciones.

Recursos:

- Cartillas, folder, capacitador y lugar.

Responsable:

La gerencia de ventas

Indicador de gestión:

Capacitar el 50% de las distribuidoras actuales.

3. Ruta de acción:

Buscar de nuevos distribuidores a nivel nacional.

Actividades 1:

- Escogencia de zonas según potencial.
- Diseño de propuesta y convocatoria por redes sociales
- Evaluación de candidatos y condiciones.
- Inicio de relaciones comerciales.

Actividades 2:

- Escogencia de gimnasios, centros de deporte y empresas.
- Visita de gimnasios y relacionamiento con integrantes.
- Identificación de prospectos
- Realización de propuestas.

Actividades 3:

- Organización de show room en los tiempos de Colombiamoda y Colombiatex.
- Organización de bases de datos de asistentes de la feria
- Telemercadeo de invitación y envío de invitación

Recursos:

- Inversión en visita de gimnasios, empresas y organización de show room (lugar, decoración, modelos, etc.)

Responsable:

La gerencia general y de ventas

Indicador de gestión:

Lograr tener 5 distribuidores nuevos.

Lograr convocar por lo menos 7 compradores potenciales para el show room.

9.3.2. Canal directo y detallista.

A nivel de canal directo y detallista se tienen las siguientes acciones:

4. Ruta de acción:

Potencializar las ventas del punto de venta actual

Actividades:

- Diseñar un calendario comercial, involucrando los ciclos de venta en el año y los de temporada como madres, amor y amistad y navidad con la realización de diferentes eventos promocionales como remate de colección, lanzamiento de colección y aniversario.
- Diseñar apoyo publicitario por redes sociales y pendón exterior.
- Realización de telemercadeo de invitación para clientes atendidos.

Recursos:

Inversión a nivel de diseño de volante virtual, pendón exterior y decoración del punto de venta.

Responsable:

La gerencia general y de ventas

Indicador de gestión:

Incrementar las ventas del punto de venta en un 35%

5. Ruta de acción:

Incrementar la presencia de los productos y la marca en nuevos almacenes y puntos de venta.

Actividades:

- Realizar un estudio de zonas comerciales de Medellín, Bogotá y Calí con potencial para la venta de la marca.
- Crear una base de datos de posibles almacenes que podrían comercializar la marca, a nivel de gimnasios intermedios, tiendas por departamento, tiendas multimarca, tiendas deportivas, entre otros.
- Realizar un estudio de potencialidad de estos clientes.
- Diseñar una propuesta de negociación involucrando forma de pago y apoyo comercial.
- Visita y negociación con almacenes potenciales.
- Desarrollo de una toma de almacén o gimnasio por medio de evento o patrocinio.

Recursos:

- Inversión en visita de negociación cuando se encuentra en otra ciudad, posible material POP y el costo de organizar evento o patrocinio en actividades como spinning, sesión de aeróbicos, etc.

Responsable:

La gerencia general y de ventas

Indicador de gestión:

Lograr presencia de productos y marca en 3 almacenes o puntos de venta, estratégicos en ubicación y tránsito del público objetivo de la empresa, que su resultado sea sostenible y rentable en el año.

6. Ruta de acción:

Desarrollar el canal de venta en línea por medio de una página web propia.

Actividades:

- Realizar la compra del dominio y registro la marca Latin Fitness.
- Estudio de los portales existentes en la categoría en la que está la marca.
- Desarrollar en bosquejo de lo que se quiere con el portal y la venta en línea a nivel de diseño, alcance, distribución, entre otras variables.
- Cotizar con tres empresas desarrolladoras de páginas web y venta en línea.
- Evaluación de las propuestas y de la logística de atención del cliente por venta en línea.
- Contratación de la empresa que desarrollará el portal y la venta en línea.
- Diseño de campaña de promoción a nivel de redes sociales y mailing sobre el lanzamiento del portal y del servicio de venta en línea.
- Prueba piloto del servicio.
- Inicio de operación completa.

Recursos:

- Inversión en el dominio, registro de marca, diseño de página web con venta en línea, anuncios en redes sociales.

Responsable:

La gerencia general y de ventas

Indicador de gestión:

Desarrollar este canal de venta, alcanzando el presupuesto de venta de \$9.600.000 en el año o ventas promedio mensuales de \$800.000

9.3.3. Canal institucional y empresarial

A nivel del canal institucional y empresarial tenemos:

7. Ruta de acción:

Desarrollar el canal de venta institucional y empresarial a nivel fondo de empleados y empresas del Área Metropolitana del Valle de Aburra.

Actividades:

- Realizar un análisis de clientes potenciales a nivel de empresas.
- Realizar una base de datos de fondos de empleados y empresas potenciales para el mercado de Latin Fitness.
- Diseño de propuesta de entrada a las empresas y fondos para abordar los empleados.
- Realización de contacto, consecución de cita y visita de los fondos y empresas.
- Programación de evento de ventas en las empresas y fondos.
- Desarrollo de eventos recreativos en empresas como aeróbicos.

Recursos:

- Costo financiero por descuento a los clientes o el pago por estar en ferias dentro de los fondos o empresas, el personal y la publicidad a repartir.
- Costo de los eventos recreativo en una empresa como una sesión de aeróbicos implicando personal y equipos.

Responsable:

La gerencia general y de ventas

Indicador de gestión:

Participar en por lo menos 2 fondos de empleados a nivel de ferias.

Realizar 3 eventos empresariales de venta, demostración deportiva o alianza.

Estas rutas de acción tienen un componente publicitario que será resumido en la siguiente tabla a nivel de tener un componente publicitario tradicional o convencional llamado Above the Line (ATL) que involucra material de apoyo y difusión y un componente publicitario alternativo o más personalizado llamado Below the Line (BTL) en donde están los eventos, todo esto con la finalidad de evidenciar el plan de medios requerido en este plan de marketing, que en general será básico debido a las restricciones de capital de trabajo de la empresa.

Tabla 59

Elementos publicitarios

Estrategia	Medios ATL involucrados	Cantidad	Medio BTL	Cantidad
Plan de incentivos	Comunicación del plan de incentivos por medio de volante virtual, cartilla física de explicación. Bolsas de empaque para las prendas Bolso para las distribuidoras	3 volantes virtuales. 25 cartillas 20 Bolsos distribuidores 1.500 bolsas de empaque		
Plan de capacitación	Regalos por asistencia	30 prendas		
Busqueda de nuevos distribuidores	Publicidad de convocatoria para distribuidores a nivel de redes. Brouchere para busqueda de distribuidoras en gimnasios, empresas, etc.	200 click en facebook Pauta en google x un mes 500 Brouchure de la empresa	Organización de show room compradores involucrando desfile o modelos de exhibición de prendas.	1 show room
Calendario comercial punto de venta	Decoración por cada evento, pendón y campaña en redes con volante virtual.	3 pendones 3 volantes virtuales		
Busqueda de almacenes	Exhibidores y material pop (Pendón, habladores)	2 pedones 200 habladores	Toma de almacenes o gimnasios, implicando organizar un evento promocional o de deporte.	3 eventos
Venta en línea	Página web, campaña en redes para dar a conocer la venta en línea (anuncios en Facebook, google)	200 click en facebook Pauta en google x un mes		
Busqueda de venta empresarial e institucional	Pendón , estand, volantes y tarjetas.	2.000 tarjetas de cliente	Evento deportivo y ferias de fondos de empleados	3 eventos 2 fondos

Nota Fuente: Los Autores.

10. Presupuesto para la Ruta de Soluciones

Se tiene como presupuesto para los componentes de la ruta de solución a nivel de las estrategias a implementar:

Tabla 60

Presupuesto ruta de solución

Unidades	Elemento	Costo
1	Plan de incentivos (Descuentos, rifas, premios)	\$10.649.080
6	Diseño de volantes virtuales	\$300.000
25	Cartillas	\$112.500
20	Bolsos corporativos	\$600.000
1.500	Bolsa en tela no tejida con marca	\$3.000.000
30	Prendas a costo	\$1.200.000
500	Brouchure	\$750.000
400	Clic en facebook	\$400.000
2	Pautas google todo un mes	\$400.000
5	Pendones	\$450.000
200	Habladores	\$120.000
2.000	Tarjetas cliente	\$180.000
1	Portal con modulo de venta en línea y dominio.	\$4.500.000
6	Eventos en gimnasios, empresas, etc. (Logística)	\$1.200.000
1	Show room	\$600.000
2	Ferias en fondos de empleados (inscripción y logística)	\$500.000
Total		\$24.961.580

Nota Fuente: Los Autores,
Los precios son el resultado de sondeos a diferentes proveedores de los producto y servicios consultados.
Precios con IVA

Este presupuesto equivale al 5,9% de las ventas presupuestadas en el plan de marketing, el cual tiene la meta de lograr un crecimiento en estas del 28%.

11. Esquema general del plan de acción de marketing para canales de distribución a nivel nacional

Tabla 61.

Plan de acciones de marketing primera parte.

Objetivo	Estrategias	Rutas de acción	Actividad	Mes												Recursos	Costo	Responsable	Indicador			
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12							
Crecer un 28% en ventas con respecto al año 2014 a nivel de canales de distribución nacional.	Desarrollar una estructura de apoyo comercial a los canales de distribución, que permita consolidar las ventas y la marca de la empresa en los canales actuales, al igual que desarrollar nuevos canales que generen una rápida respuesta al mercado frente el acceso del consumidor a los productos y a la marca, todo esto enmarcado en el ámbito nacional.	Diseño de un plan de incentivos que permita incrementar las ventas y fidelizar las distribuidoras.	Análisis de cada distribuidor a nivel financiero y de potencial de ventas en su zona.															Programa en excel para organizar información, prendas a costo	\$11.849.080	Gerencia de ventas	Incremento de venta de distribuidores en un 20%	
			Diseñar presupuestos por cada distribuidor según la información obtenida.																			
			Diseñar un plan de incentivos basada en las variables de ventas, número de clientes actuales y potenciales, nivel de cartera y potencial de zona.																			
Análisis de costos y beneficios del plan.																						
Comunicación e implementación del plan de incentivos																						
Evaluación y correcciones.																						
Diseño de un plan de capacitación para las distribuidoras, que permita mejorar los resultados en venta, manejo de la marca y manejo de los clientes.	Realización de un estudio y análisis de las variables de ventas, manejo de la marca y de los clientes por parte de los distribuidores.																					
Escogencia de los temas y metodología a desarrollar para las capacitaciones.																						
Diseño de las capacitaciones por tema y su material de apoyo.																						
Realización de las capacitaciones.																						
Búscar de nuevos distribuidores a nivel nacional e internacional	Escogencia de zonas según potencial.																	Inversión en visita de gimnasios, empresas y organización de show room (lugar, decoración, modelos, etc.)	\$1.800.000	Gerencia general y de ventas	Lograr tener 5 distribuidores nuevos. Lograr convocar por lo menos 7 compradores potenciales para el show room	
		Diseño de propuesta y convocatoria por redes sociales																				
		Evaluación de candidatos y condiciones.																				
		Inicio de relaciones comerciales.																				
		Escogencia de gimnasios, centros de deporte y empresas.																				
		Visita de gimnasios y relacionamiento con integrantes.																				
		Identificación de prospectos																				
		Realización de propuestas.																				
		Organización de show room en los tiempos de Colombiamoda y Colombiatex.																				
		Organización de bases de datos de asistentes de la feria																				
Telemercadeo de invitación y envío de invitación																						
Potencializar las ventas en el punto de venta	Diseñar un calendario comercial, involucrando los ciclos de venta en el año y los de temporada como madres, amor y amistad y navidad con la realización de diferentes eventos promocionales como remate de colección, lanzamiento de colección y aniversario.																	Inversión a nivel de diseño de volante virtual, pendón exterior y decoración del punto de venta.	\$4.350.000	Gerencia general y de ventas	Incrementar las ventas del punto de venta en un 30%	
		Diseñar apoyo publicitario por redes sociales y pendón exterior.																				
		Realización de telemercadeo de invitación para clientes atendidos.																				

Nota Fuente: Los Autores

Tabla 62

Plan de acciones de marketing segunda parte

Objetivo	Estrategias	Rutas de acción	Actividad	Mes												Recursos	Costo	Responsable	Indicador					
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12									
Crecer un 28% en ventas con respecto al año 2014 a nivel de canales de distribución nacional.	Desarrollar una estructura de apoyo comercial a los canales de distribución, que permita consolidar las ventas y la marca de la empresa en los canales actuales, al igual que desarrollar nuevos canales que generen una rápida respuesta al mercado frente el acceso del consumidor a los productos y a la marca, todo esto enmarcado en el ámbito nacional.	Incrementar la presencia de los productos y la marca en nuevos almacenes y puntos de venta.	Realizar un estudio de zonas comerciales de Medellín, Bogotá y Cali con potencial para la venta de la marca.	█															Visita, material pop y eventos	\$450.000	Gerencia general y de ventas	Lograr presencia de productos y marca en 3 almacenes o puntos de venta, sostenibles y con rentabilidad mínima.		
			Crear una base de datos de posibles almacenes que podrían comercializar la marca, a nivel de gimnasios intermedios, tiendas por departamento, tiendas multimarca, tiendas deportivas, entre otros.																					
			Realizar un estudio de potencialidad de estos clientes.			█																		
			Diseñar una propuesta de negociación involucrando forma de pago y apoyo comercial.				█																	
			Visita y negociación con almacenes potenciales.					█	█															
			Desarrollo de una toma de almacén o gimnasio por medio de evento o patrocinio.												█								█	
		Desarrollar el canal de venta en línea por medio de una página web propia.	Realizar la compra del dominio y registro la marca Latin Fitness.	█																	Inversión en el dominio, registro de marca, diseño de página web con venta en línea, anuncios en redes sociales.	\$5.300.000	Gerencia general y de ventas	alcanzar un 10% de la facturación total de la empresa
			Estudio de los portales existentes en la categoría en la que esta la marca.																					
			Desarrollar en bosquejo de lo que se quiere con el portal y la venta en línea a nivel de diseño, alcance, distribución, entre otras variables.																					
			Cotizar con tres empresas desarrolladoras de páginas web y venta en línea.																					
			Evaluación de las propuestas y de la logística de atención del cliente por venta en línea.																					
			Contratación de la empresa que desarrollará el portal y la venta en línea.																					
			Diseño de campaña de promoción a nivel de redes sociales y mailing sobre el lanzamiento del portal y del servicio de venta en línea.																					
		Prueba piloto del servicio.																						
		Inicio de operación completa.																						
		Desarrollar el canal de venta institucional y empresarial a nivel fondo de empleados y empresas del Area Metropolitana del Valle de Aburra.	Realizar un análisis de clientes potenciales a nivel de empresas.	█																	Inscripciones, material pop, personal, organización de eventos	\$500.000	La gerencia general y de ventas	Participar en por lo menos 2 fondos de empleados a nivel de ferias. Realizar 5 eventos empresariales de venta, demostración deportiva o alianza.
			Realizar una base de datos de fondos de empleados y empresas potenciales para el mercado de Latin Fitness.																					
			Diseño de propuesta de entrada a las empresas y fondos para abordar los empleados.																					
			Realización de contacto, consecución de cita y visita de los fondos y empresas.																					
			Programación de evento de ventas en las empresas y fondos.																					
Desarrollo de eventos recreativos en empresas como aeróbicos.																								

Nota Fuente: Los Autores

12. Costos de la consultoría

El presupuesto de la consultoría involucra los honorarios de los consultores, los cuales no serán cobrados por tratarse de un trabajo académico;

Tabla 63.

Presupuesto de la consultoría

Ítem	Actividad	# de horas	Costo Unitario	Costo total
1	Honorarios	400	\$126.600	\$50.640.000
Total costo del proyecto				\$50.640.000

Nota Fuente: Los autores.

13. Conclusiones y Recomendaciones

- La empresa CI Latin Fitness se encuentra en un mercado dinámico y en crecimiento a nivel Latinoamericano, incluyendo a Colombia, el cual tienen un potencial de uso de las prendas deportivas por motivos de crecimiento en el número de gimnasios, posible incremento en la penetración de este servicio en la población y el aumento de cuidados a nivel de salud como parte de una cultura en donde las personas incluyen la realización de actividades físicas.
- Los diagnósticos muestran una falta de gestión comercial en los canales de distribución de la empresa a nivel nacional, los cuales no cuentan con perfiles para sus distribuidoras, ni con presupuestos por canal, ni estrategias promocionales, ni con rutas de acción comercial encaminadas al crecimiento sostenido de las ventas.
- Dentro de los estudios de mercado y el análisis de información en las diferentes matrices, se visualizó en Latin Fitness, la carencia de factores diferenciales fuertes con respecto a la competencia, ya que las marcas estudiadas apuntan al mismo mercado, a la misma categoría, con precios muy similares y con estrategias parecidas.
- Las distribuidoras son personas naturales que no cuentan con unos lineamientos claros para el manejo de la marca y el cliente, un porcentaje significativo de ellas tienen un portafolio conformado con varias marcas de ropa deportiva. Sus clientes compran por diseño, exclusividad y calidad de los productos, y un alto porcentaje de las distribuidoras están de acuerdo que se tiene un potencial de crecimiento en sus zonas.
- Las clientas de Latin Fitness no cuenta con un fácil acceso de compra al producto, debido a la falta de consolidación de los canales actuales a nivel de distribuidoras por zona, careciendo de apoyo comercial para dicha labor.

- Dadas las condiciones de un mercado en crecimiento, las necesidades de los distribuidores actuales y los requerimientos de un mayor acceso de productos para los clientes, la empresa requiere desarrollar una política clara de distribución que permita consolidar los canales actuales y la creación de unos nuevos, que permitan un incremento en sus ventas a nivel nacional, bajo unas rutas de acción que consoliden la gestión comercial de la empresa.

- Las rutas de acción están sustentadas en:

Los canales actuales de distribución de Latin Fitness a nivel de distribuidoras y punto de venta, no cuentan con el apoyo y los incentivos para su desarrollo de mercado.

En el mercado actual, la tecnología facilita el acceso a la compra de productos, requiriéndose que la empresa cuenta con estas herramientas.

La empresa requiere ampliar su mercado por medio de otros canales, por lo que el mercado institucional o empresarial permitiría abordar los clientes bajo otro escenario de compra y de manera directa.

- Latin Fitness requiere incrementar su capacidad de producción para soportar los posibles incrementos en ventas, lo que implica consolidar la productividad de sus talleres actuales y la búsqueda de nuevos confeccionistas que permitan respaldar las estrategias y requerimientos de los canales, en especial las ventas a las distribuidoras.
- La empresa requiere de un sistema de información de Marketing (SIM), que permita garantizar una toma de decisiones gerenciales frente las variables de mercado, facilitando la proyección y el seguimiento de las ventas, los costos y los gastos de la empresa de manera permanente, real y confiable.
- La empresa requiere estructurar las funciones de Marketing y administración de ventas en una persona que cuente con las herramientas y el tiempo para implementar las estrategias, realizar el seguimiento y control de las actividades e instaurar

correctivos cuando se requieran. Se sugiere contratar una persona operativa en esta área, con un perfil intermedio con conocimientos y experiencia en mercadeo y ventas en el sector textil - confección, al cual se le puedan entregar funciones de toma de datos del mercado, análisis de datos, realización de informes, telemercadeo, manejo de redes sociales, organización de eventos y ventas.

- Latin Fitness depende de sus distribuidoras formales e informales, a nivel de información del mercado y de las ventas, por lo que no bastará con la implementación de las estrategias del plan de marketing, se requiere la consolidación de una relación superior a la de empresa y distribuidor, encaminada a construir socias y aliadas, en donde se construye en conjunto, haciéndolas participes de la planeación de estrategias, creación de producto y construcción de la marca.

Bibliografía


- The American College of Sports Medicine (ACSM) . (2015). *The American College of Sports Medicine (ACSM)* . Obtenido de <http://www.acsm.org/about-acsm/media-room/news-releases/2014/10/24/survey-predicts-top-20-fitness-trends-for-2015>
- Acopi. (2013). *Planeacion Estratégica*. Medellín.
- Álvarez, A., & Peña, J. (2012). *Estudio de posicionamiento de marcas de ropa deportiva en estudiantes de universidades privadas de la ciudad de Bogotá*. Tesis, Pontificia Universidad Javeriana., Bogotá.
- Banco de la República. (2012). http://obiee.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Go&_scid=oi2fZtugTxA&SearchID=uvf mbe83o3ltcb5alocd09pddi&Options=rdf&Path=/shared/Consulta%20Series%20Estadisticas%20desde%20Excel/1.%20Empleo%20y%20desempleo/1.1%20Serie%20Historica/1.1.1%20Total%20nacional&Vi. (B. d. República, Productor) Obtenido de www.banrep.gov.co
- Cámara de Comercio de Medellín. (2009). *Avances de la Estrategia Cluster en Medellín y Antioquia*. Medellín: Dirección de comunicaciones Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia.
- Camara de Comercio de Medellín. (s.f.). *Informe Monitor: La ventaja Competitiva de Medellín*. Medellín.
- Curi, C., & Nieto, A. (2014). *Análisis de los imaginarios de la díada salud-deporte en la ciudad de Medellín y su relación con la retórica en la comunicación publicitaria*. Medellín: Universidad Pontificia Bolivariana.
- Emprendepymes. (s.f.). *Emprendepymes*. Obtenido de La matriz Ansoff: El análisis estratégico de tu pyme: <http://www.emprendepymes.es/matriz-de-ansoff-el-analisis-estrategico-de-tu-pyme/>
- Esguerra, G. (17 de junio de 2014). *cnnireport*. Obtenido de <http://ireport.cnn.com/docs/DOC-1145170>
- Inma Rodríguez, G. A. (2.006). *Principios y estrategias de marketing*. Barcelona: UOC.
- Invista. (2014). <http://www.invista.com/en/activewear/index.html>.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección Estratégica*. Pearson.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

- López, Z. (2012). Dos dinámicas económicas: Importaciones y Piratería ¿Jaque al Clúster Textil / Confección, Diseño y Moda antioqueño? *Publicidad-UPB Medellín-*, 1-14.
- Martínez, J. (2006). La Matriz Ansoff, ¿sigue vigente cuarenta años después? *Contabilidad y Negocios*, 41-44.
- negocio, R. e. (20 de Agosto de 2014). En Colombia poco se gasta en ropa deportiva. *El Tiempo*.
- Negocios Revista Dinero. (30 de 8 de 2007). *Revista Dinero*. Obtenido de Las jugadas de Adidas y Nike: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/las-jugadas-adidas-nike/50348>
- Negocios, r. y. (20 de Agosto de 2014). *El tiempo*. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/economia/empresas/gasto-en-ropa-deportiva-en-colombia/14410595>
- Oda, L. (19 de 12 de 2012). *Amercaeconomia-Negocios & Industria*. Obtenido de Industria del fitness en América Latina movió US\$5.600M en 2011: <http://www.americaeconomia.com/negocios-industrias/industria-del-fitness-en-america-latina-movio-us5600m-en-2011>
- Olivera, J. (febrero de 2001). www.efdeportes.com/efd30/liz.htm. Obtenido de www.efdeportes.com
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York.
- República, B. d. (n.f). www.banrep.gov.co/es/trm. Obtenido de www.banrep.gov.co
- Stanton, W., Michael, E., & Walker, B. (1996). *Fundamentos de marketing* (Sexta edición ed.). México: McGraw-Hill.
- Superintendencia de Sociedades. (2013). *Desempeño del sector textil - confección 2008 - 2012*. Bogota D.C.
- Supersociedades. (2013). www.supersociedades.gov.co/documents/informe-sector-textil-oct152013.pgf. (D. d.-2. informe, Productor) Obtenido de www.supersociedades.gov.co
- Tamayo, G. A. (2008). *EL MERCADEO EN EL FITNESS*. MEDELLIN: UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA .
- Tettamanti, A., & Maccio, F. (n.f). *Textiles inteligentes para el uso cotidiano*. Buenos Aires: Universidad de Palermo.
- Textiles Balalaika. (2013). *Balalaika Textiles*. Obtenido de <http://textilesbalalaika.com/Portafolio2>

Apéndices

Apéndice A: Cámara de comercio de la empresa

7172075


ABURRA SUR
SCAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR
CERTIFICADO DE MATRICULA MERCANTIL

Número de operación: 02C150123059 Fecha: 20150123 Hora: 14:37:01 Pagina: 1

CERTIFICADO DE MATRICULA DE PERSONA NATURAL
 LA CAMARA DE COMERCIO ABURRA SUR, CON FUNDAMENTO EN LAS
 MATRICULAS DEL REGISTRO MERCANTIL, CERTIFICA:

NOMBRE : LARA DURANGO JOSE
 C.C. : 00098559419
 N.E.T.: 00000098559419-9
 MATRICULA NO: 00165755 DEL 11 DE SEPTIEMBRE DE 2013
 DIRECCION: CL 39 SUR NRO. 37-20
 TELEFONO 1 : 3023367
 TELEFONO 3 : 3006504286
 MUNICIPIO : ENVIGADO

CERTIFICA :

DIRECCION DE NOTIFICACION JUDICIAL : CL 39 SUR NRO. 37-20
 TELEFONO NOTIFICACION JUDICIAL: 3023367
 MUNICIPIO : ENVIGADO
 E-MAIL COMERCIAL: lf_latin.fitness@outlook.com
 E-MAIL NOTIFICACION JUDICIAL: lf_latin.fitness@outlook.com

CERTIFICA :

QUE POR FORMULARIO DEL 11 DE SEPTIEMBRE DE 2013, INSCRITO EN
 ESTA ENTIDAD EL 11 DE SEPTIEMBRE DE 2013 BAJO EL NUMERO 00246900
 DEL LIBRO XV, CONSTA QUE EL COMERCIANTE TRASLADO SU DOMICILIO
 DESDE
 LA CIUDAD DE MEDELLIN, ANTIOQUIA Y ESTUVO MATRICULADO DESDE EL
 17 DE JULIO DE 2009 .

CERTIFICA :

RENOVACION DE LA MATRICULA: EL 6 DE MAYO DE 2014
 ULTIMO AÑO RENOVADO : 2014

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
 1410 CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL
 ACTIVIDAD SECUNDARIA:
 4771 COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS
 (INCLUYE ARTICULOS DE PIEL) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
 TOTAL ACTIVOS : \$ 5,000,000.00

CERTIFICA :

PROPIETARIO DE LOS SIGUIENTES ESTABLECIMIENTOS DE COMERCIO:
 NOMBRE : C.I LATIN FITNESS
 DIRECCION: CL 39 SUR NRO. 37-20
 TELEFONO 1 : 3023367
 TELEFONO 3 : 3006504286
 MUNICIPIO : ENVIGADO
 MATRICULA NO: 00165756 DEL 11 DE SEPTIEMBRE DE 2013
 RENOVÓ EL AÑO 2014 , EL 6 DE MAYO DE 2014
 ACTIVOS VINCULADOS AL ESTABLECIMIENTO : \$ 5,000,000

ACTIVIDAD PRINCIPAL:
 1410 CONFECCION DE PRENDAS DE VESTIR, EXCEPTO PRENDAS DE PIEL
 ACTIVIDAD SECUNDARIA:
 4771 COMERCIO AL POR MENOR DE PRENDAS DE VESTIR Y SUS ACCESORIOS
 (INCLUYE ARTICULOS DE PIEL) EN ESTABLECIMIENTOS ESPECIALIZADOS
 ** LA CAMARA DE COMERCIO INFORMA: **

ADICIONALMENTE A LA MATRICULA MERCANTIL, EL COMERCIANTE DEBE
 CUMPLIR CON LOS TRAMITES CORRESPONDIENTES ANTE LAS SECRETARIAS

Caldas - Envigado - Itagüí - La Estrella - Sabaneta

REGISTRADO EN LA OFICINA DE REGISTRO DE ENVIGADO

Apéndice B: Formato de encuesta de distribuidores

ENCUESTA A DISTRIBUIDORAS DE LA MARCA LATIN FITNES.

1. ¿Usted es distribuidora de otras marcas diferentes a Latin Fitnes? Sí___ No___

2. Escriba las tres marcas que usted considera son la competencia directa de la marca Latin Fitnes:

A:_____ B:_____ C:_____

3. Seleccione con una “x” las 3 opciones que usted considera son la razón por la cual sus clientas compran una prenda Latin Fitnes.
 - a. Color___
 - b. Calidad de la prenda___
 - c. Diseño___
 - d. Exclusividad___
 - e. Precio___
 - f. Rotación constante de las Colecciones___
 - g. Atención y servicio al cliente___
 - h. Tela en que se confecciona la prenda___
 - i. Porque las referencia una amiga___
 - j. Por la relación con la distribuidora___

4. Seleccione con una “X” el rango en el que usted cree podría estar el crecimiento de la marca Latin Fitnes en la zona donde usted es distribuidora.

A: 0% _____

B: Entre 10% y 20% _____

C: Entre un 30 y 40% _____

D. entre el 50% y 60% _____

E: entre 70% y 80% _____

F: entre 90% y 100% _____

5. Califique la gestión de la marca Latin Fitnes en cada atributo, en una escala de 1 a 5, donde 5 es la máxima calificación y 1 la más baja.

A: Atención _____	E: Redes sociales___
B: Entrega _____	F: Línea de atención _____
C: Presentación del producto___	G: solución de problemas___
D: Facturación _____	

6. Para usted, ¿qué porcentaje de sus clientes son fieles a la marca Latin Fitness? (coloque por favor un porcentaje de 1 a 100). _____
7. ¿Considera usted que la marca tiene un factor diferenciador con respecto a la competencia? Si__ No__ Si su respuesta es “sí”, por favor responda la pregunta #7
8. Para usted, ¿Cuál sería el factor diferenciador de la marca?

Análisis encuesta distribuidoras:

La encuesta es respondida vía google Drive por 7 de las distribuidoras en el link: <https://docs.google.com/forms/d/1i7TC9ZyDOOpw6DtfmK-cBXEchjWR2Ocg3VsLdlyIc4g/edit> y vía telefónica por 10 personas. Correspondiendo a un 100% de la población de personas que distribuyen a nivel nacional la marca Lartin Fitness.

Apéndice C: Formato de encuesta de consumidores finales**ENCUESTA A CLIENTES DE LA MARCA LATIN FITNES.**

1. Por favor marque con una "x" una sola respuesta ¿Con que frecuencia realiza usted deporte?

A: una vez por semana ____
B: entre 2 y 3 veces por semana ____
C: entre 4 y 5 veces por semana ____
D: todos los días ____

2. Seleccione la respuesta que más se acomodan a usted. Cuando usted compra una prenda para hacer deporte lo hace:

A: Por comodidad ____
B: Por la calidad del producto ____
C: Por estar a la moda ____
D: Por el precio del producto ____
E: por exclusividad del producto ____

3. Con que frecuencia compra usted prendas deportivas:

A: Quincenalmente ____
B: Una vez al mes ____
C: Bimestralmente ____
D: Trimestralmente ____
E: Semestralmente ____
F: Anualmente ____

4. Cuando usted compra ropa deportiva, que marcas compra:

A: Latin Fitnes
B: Tono a Tono
C: Gef
D: Swet
E: Fiber
F: Otra ____ ¿Cuál? _____

5. Al calificar en una escala de 1 a 5 los siguientes atributos de la marca Latin Fitness, donde 5 es la máxima calificación y 1 la más baja

A: Calidad ____	H: Atención ____
B: Garantía ____	I: Precio ____
C: Durabilidad ____	J: Facilidad en la compra ____
D: Diferenciación ____	
E: Variedad ____	
F: Exclusividad ____	
G: Diseño ____	

6. Seleccione la respuesta que más se acomoda a usted. Cuando usted compra una prenda Latin Fitness, lo hace:

A: En una tienda ____
B: en un supermercado ____
C: A una distribuidora directa ____
D: Por las redes sociales de la empresa ____
E: comunicación directa con la gerente ____

7. ¿Cuánto está dispuesta usted a pagar por un conjunto deportivo?

A: entre 50 y 80 mil pesos.
B: entre 81 y 120 mil pesos
C: entre 121 mil y 160 mil pesos
D: entre 161 y 200 mil pesos

Apéndice D: Presupuesto de ventas de las distribuidoras

Distribuidor	Zona	Ppto Vtas	Conjuntos Un.	Conjunto \$	Leguins estimado Un.	Leguins estimado \$	entierzo Un.	entierzo \$	camiset a Un.	camiseta \$	Top Un.	Top \$	legguins unicolor Un.	legguins unicolor \$	chequera Un.	chequera \$	alaidino Un.	alaidino \$	Falda Un.	Falda \$	Short Un.	Short \$	Total de Un.	Total en \$			
1	Barranquilla	Base	9	630.000	30	1.650.000	6	450.000	30	600.000	13	325.000	7	336.000	2	80.000	0	0	5	200.000	6	210.000	108	4.881.000			
		Normal	10	693.000	36	1.815.000	7	495.000	33	660.000	14	357.500	8	369.600	2	88.000	0	0	6	220.000	7	252.000	119	4.929.100			
		Optimista	14	945.000	45	2.475.000	9	675.000	45	900.000	20	487.500	11	504.000	3	120.000	0	0	8	300.000	9	315.000	162	6.721.500			
		Base	10	700.000	0	0	3	225.000	23	460.000	16	400.000	0	0	0	1	44.000	0	0	3	120.000	10	287.000	66	4.815.000		
2	Barranquilla	Normal	12	840.000	0	0	4	270.000	28	552.000	19	480.000	0	0	1	48.000	0	0	4	144.000	12	344.000	73	5.296.500			
		Optimista	15	1.050.000	0	0	5	337.500	35	690.000	24	600.000	0	0	2	60.000	0	0	5	180.000	15	4.305.000	99	7.722.500			
		Base	0	0	0	33	181.500	10	750.000	46	920.000	33	825.000	12	576.000	0	0	14	490.000	0	0	4	140.000	152	5.516.000		
		Normal	0	0	0	40	2.178.000	12	900.000	55	1.104.000	36	907.500	15	633.000	0	0	15	539.000	0	0	4	154.000	167	6.067.600		
3	Bogota	Optimista	0	0	0	50	2.722.500	15	1.125.000	69	1.380.000	50	1.237.500	18	864.000	0	0	21	735.000	0	0	6	210.000	228	8.274.000		
		Base	7	490.000	0	0	35	1.545.000	70	1.405.000	52	1.461.000	37	1.624.000	16	625.000	0	0	7	270.000	5	920.000	8	280.000	280	8.274.000	
		Normal	8	598.000	56	3.085.500	39	1.699.500	77	1.545.000	57	1.607.500	34	1.786.400	18	687.500	2	77.000	6	101.200	9	308.000	308	11.456.700			
		Optimista	11	735.000	61	3.366.000	42	1.854.000	84	1.686.000	62	1.753.200	41	1.948.800	19	750.000	19	750.000	2	84.000	6	110.400	10	336.000	336	12.476.400	
4	Bogota	Base	35	2.650.000	60	3.300.000	4	330.000	188	3.960.000	79	1.980.000	89	4.435.200	48	1.381.600	11	385.000	7	264.000	4	154.000	546	19.214.800			
		Normal	39	2.695.000	66	3.630.000	4	330.000	180	3.600.000	72	1.800.000	81	4.032.000	44	1.256.000	10	350.000	6	240.000	4	140.000	496	17.468.000			
		Optimista	42	2.940.000	72	3.960.000	5	360.000	216	4.320.000	86	2.160.000	97	4.838.400	53	1.507.200	12	420.000	7	288.000	5	168.000	595	20.961.600			
		Base	53	3.675.000	90	4.950.000	6	450.000	270	5.400.000	108	2.700.000	122	6.048.000	66	1.884.000	15	525.000	9	360.000	6	210.000	744	26.202.000			
5	Bogota	Base	10	700.000	64	3.509.000	30	2.227.500	87	1.251.800	47	1.182.500	14	686.400	15	516.000	7	247.500	8	676.500	3	115.500	266	11.282.700			
		Normal	12	840.000	70	3.828.000	32	2.430.000	95	1.365.600	52	1.290.000	16	748.800	17	677.000	7	270.000	8	748.000	4	126.000	312	12.308.400			
		Optimista	15	1.050.000	87	4.785.000	41	3.037.500	119	1.707.000	65	1.612.500	20	936.000	21	840.000	9	337.500	11	922.500	5	157.500	390	15.385.500			
		Base	23	1.610.000	15	825.000	7	525.000	8	1.600.000	4	10.000	1	48.000	2	88.000	4	140.000	0	0	3	105.000	67	3.593.000			
6	Bogota	Normal	25	1.771.000	17	907.500	8	577.500	9	176.000	4	110.000	1	52.800	2	88.000	4	154.000	0	0	3	115.500	74	3.892.300			
		Optimista	28	1.932.000	18	990.000	8	630.000	10	192.000	5	120.000	1	57.600	2	96.000	5	168.000	0	0	4	126.000	80	4.311.600			
		Base	35	2.415.000	23	1.237.500	11	787.500	12	240.000	6	150.000	2	72.000	3	120.000	6	210.000	0	0	5	157.500	101	5.389.500			
		Normal	314	2.198.000	230	3.047.000	171	1.088.500	455	1.195.000	317	898.900	190	917.200	63	246.500	105	393.300	119	466.000	79	270.500	2.043	107.299.000			
7	Cartago	Base	345	24.178.000	253	33.517.000	188	11.973.500	501	13.495.000	349	9.889.900	209	10.089.200	69	2.711.500	126	4.719.600	143	5.128.600	87	2.975.500	2.247	11.929.900			
		Normal	377	26.176.000	276	36.564.000	205	13.062.000	546	14.340.000	380	10.786.800	228	11.006.400	76	2.958.000	128	4.592.000	143	5.128.600	95	3.257.000	2.452	128.650.800			
		Optimista	471	32.970.000	345	45.705.000	257	16.327.500	683	17.925.000	476	13.483.500	285	13.758.000	95	3.997.500	158	5.899.500	179	6.990.000	119	4.067.500	3.065	160.813.500			
		Base	1	70.000	6	330.000	3	225.000	60	120.000	62	1.150.000	10	348.000	10	390.000	7	245.000	9	360.000	14	490.000	181	5.249.500			
8	Envigado	Normal	1	77.000	7	363.000	3	247.500	66	1.320.000	68	1.705.000	10	422.400	11	434.500	8	269.500	10	396.000	15	539.000	199	5.773.900			
		Optimista	2	105.000	9	495.000	4	270.000	72	1.440.000	74	1.860.000	11	460.800	12	474.000	8	294.000	11	443.000	17	588.000	217	6.298.800			
		Base	23	1.610.000	3	165.000	14	105.000	5	100.000	6	350.000	0	0	2	80.000	1	35.000	0	0	0	0	54	3.390.000			
		Normal	25	1.771.000	3	181.500	15	1.165.000	6	110.000	7	385.000	0	0	0	0	2	96.000	1	38.500	0	0	0	65	4.068.000		
9	Cucuta/ Bucaramanga	Base	28	1.771.000	4	198.000	4	198.000	6	120.000	7	420.000	0	0	0	0	1	42.000	1	42.000	0	0	0	0	59	4.068.000	
		Normal	35	2.415.000	5	247.500	21	1.575.000	8	150.000	9	525.000	0	0	3	120.000	2	52.500	0	0	0	0	0	81	5.085.000		
		Optimista	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	13	408.000
		Base	0	0	1	60.500	0	0	2	44.000	7	165.000	1	52.800	1	44.000	1	38.500	1	38.500	1	44.000	0	0	0	14	448.800
10	Envigado	Normal	0	0	1	66.000	0	0	2	48.000	7	180.000	1	57.600	1	48.000	1	48.000	1	48.000	0	0	0	0	16	489.600	
		Optimista	0	0	2	82.500	0	0	3	60.000	9	225.000	2	72.000	2	60.000	2	52.500	2	52.500	2	60.000	0	0	20	617.000	
		Base	27	189.000	30	165.000	45	189.000	115	263.000	67	224.000	33	144.800	20	75.000	27	91.000	27	95.000	3	105.000	394	14.477.000			
		Normal	30	2.079.000	33	1.815.000	50	2.079.000	127	2.893.000	74	2.468.400	36	1.592.800	30	1.001.000	30	1.050.500	30	1.050.500	3	115.500	473	15.924.700			
11	Envigado	Optimista	41	2.835.000	45	2.475.000	68	2.835.000	173	3.945.000	101	3.366.000	50	2.172.000	24	906.000	30	1.132.500	41	1.365.000	41	1.483.500	5	157.500	591	21.715.500	
		Base	8	530.000	13	715.000	4	135.000	10	200.000	23	572.500	11	488.800	2	80.000	2	80.000	1	35.000	1	40.000	0	0	73	3.833.000	
		Normal	9	583.000	14	786.500	4	148.500	11	220.000	25	632.500	11	556.800	2	88.000	1	38.500	1	44.000	1	38.500	1	44.000	80	3.399.600	
		Optimista	10	636.000	16	858.000	5	162.000	12	240.000	28	690.000	12	585.600	3	96.000	1	42.000	1	42.000	2	52.500	2	52.500	110	4.293.500	
12	Itagui	Normal	12	795.000	20	1.072.500	6	202.500	15	300.000	37	862.500	15	732.000	3	120.000	1	40.000	2	70.000	12	480.000	3	105.000	114	4.293.500	
		Optimista	14	770.000	14	1.020.000	7	525.000	15	300.000	45	862.500	5	232.000	1	40.000	2	70.000	2	70.000	12	480.000	3	105.000	114	4.293.500	
		Base	1	77.000	15	847.000	8	577.500	24	528.000	56	1.292.500	6	255.200	1	44.000	1	44.000	2	77.000	13	515.500	4	126.000	137	4.688.400	
		Optimista	2	105.000	21	1.155.000																					

Apéndice E: Presupuesto de ventas del punto de venta.

Distribuidor	Zona	Ppto Vtas	Conjuntos Un.	Conjunto \$	Leguins estampado Un.	Leguins estampado \$	enterro Un.	enterro \$	camiset a Un.	camiseta \$	Top Un.	Top \$	leguins unicolor Un.	leguins unicolor \$	chiqueta Un.	chiqueta \$	aladino Un.	aladino \$	Falda Un.	Falda \$	Short Un.	Short \$	Total de Un.	Total en \$
23	Punto de venta	Base	117	8.190.000	133	7.315.000	53	4.200.000	152	4.660.000	54	1.390.000	61	2.928.000	46	1.840.000	31	1.085.000	6	0	0	0	653	31.638.000
		Pesimista	129	9.009.000	146	8.046.500	58	4.620.000	167	5.126.000	59	1.529.000	67	3.220.800	51	2.024.000	34	1.193.500	7	0	0	0	718	34.768.800
		Normal	158	11.056.500	180	9.875.250	72	5.670.000	205	6.291.000	73	1.876.500	82	3.952.800	62	2.484.000	42	1.464.750	8	0	0	0	882	42.670.800
		Optimista	176	12.285.000	200	10.972.500	80	6.300.000	228	6.990.000	81	2.085.000	92	4.392.000	69	2.760.000	47	1.627.500	9	0	0	0	980	47.412.000

Apéndice F: Ficha técnica estudio de mercado distribuidoras

FICHA TECNICA ESTUDIO # 1	
Nombre del proyecto de investigación	Encuesta distribuidoras de la marca latin Fitness
Responsables encuesta	Estudiantes de la maestria en mercadeo de la universidad ESUMER
Persona Natural que la realizò	Alejandro Marin Carmona
Fuente de financiación	Latin Fitness
Grupo objetivo	El total de las distribuidoras nacionales de la marca LF
Diseño muestral	Se realiza al 100% de la población de distribuidoras nacionales
Marco muestral	Base de datos de los correos de las distribuidoras nacionales
Tamaño de la muestra	17 encuestas
Técnica de recolección	Vía internet apoyada en la herramienta de Google Drive
Cobertura geográfica	Nacional
Margen de error y confiabilidad	Se observa un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 5%
Fecha de entrega del informe	6 de agosto de 2015
Tema	Obtener información acerca de la diferenciación, potencial e imagen del área comercial de la marca Latin Fitness en las distribuidoras nacionales.

Apéndice G: Ficha técnica estudio de mercado consumidor final

FICHA TECNICA ESTUDIO # 2	
Nombre del proyecto de investigación	Encuesta consumidor final de la marca Latin Fitness
Responsables encuesta	Estudiantes de la maestría en mercadeo de la universidad ESUMER
Persona Natural que la realizó	Alejandro Marin Carmona
Fuente de financiación	Latin Fitness
Grupo objetivo	7014 clientas que compran una prenda en el año 2014
Diseño muestral	Estratificado probabilístico
Marco muestral	Bases de datos de las clientas de las distribuidoras de la marca LF
Tamaño de la muestra	100 encuestas
Técnica de recolección	Encuesta en el punto de venta y encuesta realizada por las distribuidoras a sus clientas.
Cobertura geográfica	Nacional
Margen de error y confiabilidad	Se observa un nivel de confianza del 95% y un error muestral del 9.3%
Fecha de entrega del informe	6 de agosto de 2015
Tema	Identificar de manera directa en las clientas las razones de compra, identificación con la marca, sus gustos y preferencias a la hora de comprar una prenda para realizar deporte.