



**PLAN DE MERCADEO  
PARA LA MARCA NIKE DENTRO DE LOS ALMACENES ACTIVE SHOP**

**REALIZADO POR:**

**JUAN FERNANDO CALDERÓN  
JUANITA ESTRADA PLATA  
MARÍA ANDREA MONSALVE**

**DIRECTOR:**

**JORGE ANTONIO MURILLO**

**TRABAJO DE GRADO  
PLAN DE MERCADEO  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO BOGOTÁ  
UNIVERSIDAD CES MEDELLÍN  
MEDELLÍN  
ABRIL DE 2010**

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a todas las personas y organizaciones que hicieron posible la realización de este trabajo. Al Gerente de New Tennis Ltda Hernando Monsalve, su Secretaria Natalia Cifuentes, al Contador Edgar Flórez, y todo el equipo de trabajo que nos permitió entrar y conocer su empresa.

Gracias a nuestro asesor el Doctor Jorge Murillo, por ser apoyo y guía en este trabajo. A la Universidad Ces de Medellín y a la Universidad El Rosario de Bogotá, Colombia, y a todos los profesores que durante un año y medio de especialización nos brindaron sus mejores enseñanzas para hacer posible la realización de este trabajo.

Gracias a nuestros padres y familiares por su apoyo y acompañamiento durante la realización de este trabajo y la Especialización en Gerencia de Mercadeo.

## Contenido

GLOSARIO .....	8
RESUMEN EJECUTIVO.....	10
INTRODUCCIÓN .....	11
OBJETIVO .....	12
1 NEW TENIS LTDA ASPECTOS IMPORTANTES DE LA EMPRESA.....	13
1.1 SECTOR .....	14
1.2 COMPETENCIA .....	14
1.3 PRODUCTOS Y MARCAS ACTIVE SHOP .....	15
2 APECTOS IMPORTANTES DEL SECTOR Y DE LA INDUSTRIA .....	21
2.1 LEGISLACION O NORMATIVIDAD LEGAL CONCERNIENTE AL SECTOR DE CALZADO DEPORTIVO:.....	21
2.2 PIB SECTORIAL O POR SECTOR ECONÓMICO.....	21
2.3 FACTORES CULTURALES O CAMBIOS EN LOS VALORES CULTURALES.....	22
2.4 FACTORES AMBIENTALES .....	23
2.5 INDICADORES ECONOMICOS .....	23
2.6 TENDENCIAS DEL SECTOR O DE LA INDUSTRIA.....	23
3 NIKE - MARCA SELECCIONADA.....	24
3.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA MARCA NIKE .....	25
3.2 NIKE EN COLOMBIA.....	25
4 INFORMACIÓN DEL MERCADO.....	26
4.1 TAMAÑO DEL MERCADO (Unidades y Dinero) .....	26
4.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	27
5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y SUS CARACTERÍSTICAS .....	28
5.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA.....	28
5.2 LÍNEAS DE PRODUCTOS (complementarios o sustitutos).....	28
5.3 CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO O NICHOS DE MERCADO .....	29

5.4	TENDENCIAS DEL MERCADO.....	29
5.5	CICLO DE VIDA DEL MERCADO.....	29
5.6	GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LA RED COMERCIAL.....	30
5.7	HÁBITOS DE CONSUMO.....	30
6	INFORMACIÓN DEL CONSUMIDOR.....	31
6.1	ENCUESTAS REALIZADAS.....	31
6.2	Edad/condición socio-económica.....	31
6.3	Expectativas.....	32
6.4	Experiencias.....	33
6.5	Hábitos de compra.....	34
6.6	Gustos/preferencias.....	35
6.7	Necesidades.....	36
6.8	Percepciones.....	36
6.9	Hábitos de utilización.....	36
6.10	Psicografía.....	37
7	ANÁLISIS DOFA.....	38
8	PLAN DE MERCADEO.....	39
8.1	OBJETIVOS.....	39
8.2	PLAN DE MERCADEO.....	39
8.3	PRODUCTO.....	41
8.3.1	AMPLIACIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS PARA TEMPORADAS ESPECIALES.....	41
8.3.2	AMPLIACIÓN DE LA LÍNEA SPORTWEAR – ACTIVE SHOP EL TESORO.....	43
8.4	PRECIO.....	44
8.4.1	MATRÍZ: COSTOS DE IMPORTACIÓN Y PRECIO DE VENTA.....	44
8.4.2	POLÍTICA CHEQUEO DE PRECIOS.....	45
8.4.3	POLÍTICA DE DESCUENTOS ACTIVE SHOP.....	45

8.5	DISTRIBUCIÓN .....	47
8.5.1	NUEVO CANAL DE DISTRIBUCIÓN: E-PROCUREMENT.....	47
8.5.2	INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTAS .....	47
8.6	PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN.....	49
8.6.1	CREACIÓN WWW.ACTIVE/SHOP.COM .....	49
8.6.2	REVISTA ACTIVE/SHOP .....	50
8.6.3	EVENTOS Y ACTIVIDADES ACTIVE SHOP .....	51
9	SISTEMAS DE CONTROL Y PLAN DE CONTINGENCIA.....	52
9.1	PRODUCTO.....	52
9.2	PRECIO .....	52
9.3	DISTRIBUCIÓN .....	52
9.4	PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN.....	53
10	CONCLUSIONES .....	54
11	RECOMENDACIONES .....	55
	BIBLIOGRAFÍA .....	56

## GLOSARIO

- **COMPETENCIA PERFECTA**

La competencia perfecta es un término utilizado en economía para referirse al fenómeno en el que las empresas carecen de poder para manipular el precio en el mercado (precio-aceptantes), y se da una maximización del bienestar, resultando una situación ideal de los mercados de bienes y servicios en los que la interacción de oferta y demanda determina el precio.

Un mercado de competencia perfecta es aquel en el que existen gran cantidad de compradores (demanda) y de vendedores (oferta), de manera tal que ningún comprador o vendedor individual ejerce influencia decisiva sobre el precio.

- **FOB (Free On Board)**

El vendedor cumple su responsabilidad de entregar la mercancía hasta cuando esta sobrepasa la borda del buque, en el puerto de embarque convenido y sin el pago del flete. El vendedor está obligado a despachar la mercancía en aduana de exportación. Este término solo puede usarse para transporte por mar o por vías navegables interiores

- **EXW (Ex Works)**

Se aplica en operaciones en las que el vendedor (exportador) cumple con la responsabilidad de entrega cuando ha puesto la mercancía, en su establecimiento (p.e., fábrica, taller, almacén, etc.), a disposición del comprador (importador), sin despacharla para la exportación ni efectuar la carga en el vehículo proporcionado por el comprador, concluyendo sus obligaciones.

- **CIF (Cost, Insurance and Freight)**

El vendedor cumple con su obligación cuando la mercancía sobrepasa la borda del buque en el puerto de embarque convenido.

El vendedor debe pagar todos los costos de flete, seguro, gastos de exportación, despacho aduanero y todos los costos necesarios para llevar la mercancía al puerto de destino convenido.

Este término solo puede usarse para transporte marítimo o fluvial.

- **E-PROCUREMENT**

Es la compra y venta de suministros, trabajo y servicios negocio-a-negocio (business-to-business B2B), negocio-a-consumidor (business-to-consumer B2C) o negocio-a-gobierno (Business-to-government B2G), a través de Internet, también como otros sistemas de información y conexiones de redes, tales como el

Intercambio Electrónico de Datos (EDI por sus siglas en inglés, Electronic Data Interchange) la Planificación de Recursos Empresariales (En inglés, Enterprise Resource Planning ó ERP).LINK

- **WEB 2.0**

El termino Web 2.0 está comúnmente asociado con un fenómeno social, basado en la interacción que se logra a partir de diferentes aplicaciones web, que facilitan el compartir información, la interactividad, el diseño centrado en el usuario y la colaboración en la World Wide Web. Ejemplos de la Web 2.0 son las comunidades web, los servicios web, las aplicaciones Web, los servicios de red social, los servicios de alojamiento de videos, las wikis, blogs, mashups y folcsonomías. Un sitio Web 2.0 permite a sus usuarios interactuar con otros usuarios o cambiar contenido del sitio web, en contraste a sitios web no-interactivos donde los usuarios se limitan a la visualización pasiva de información que se les proporciona.

- **SEO (Search Engine Optimization)**

Consiste en aplicar diversas técnicas tendientes a lograr que los buscadores de Internet sitúen determinada página web en una posición y categoría alta (primeras posiciones) dentro de su página de resultados para determinados términos y frases clave de búsqueda.SEM

- **FREE PRESS**

Acción estratégica de relaciones públicas que busca lograr un buen concepto de los periodistas sobre el producto o servicio de la empresa. Comunicaciones estratégicas dirigidas a la opinión pública a través de los medios de comunicación

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente Plan de Mercadeo se realiza como Trabajo de Grado para la Especialización en Gerencia de Mercadeo, de las Universidades de El Rosario Bogotá y el Ces Medellín, Colombia. El tiempo de Investigación y realización de esta presentación, se llevó a cabo entre Octubre 2009 y Abril 2010, por los autores ya mencionados, y en la Ciudad de Medellín.

El Plan de Mercadeo que se presenta a continuación, ha sido realizado para la marca Nike dentro de los Almacenes Active Shop de Medellín, para el período comprendido entre mayo de 2010 y diciembre de 2011. Dicho plan tendrá un costo en pesos colombianos de \$15.140.239 en el primer año, y \$26.753.000 en el segundo año; y deberá ser pagado por la Empresa New Tennis Ltda con sus recursos propios y correspondientes a las ventas.

New Tennis Ltda es la empresa propietaria de los Almacenes Active Shop, los cuales abrieron sus puertas al público en el año 2005, y que en la fecha (abril de 2010), cuenta con dos puntos de venta: Active Shop Mayorca y Active Shop El Tesoro.

Los Almacenes Active Shop son tiendas deportivas donde se ofrecen diferentes y reconocidas marcas como Nike, Converse, Puma, Reebok, Cat, entre otras; marcas que son importadas y distribuidas a su vez en el Canal Mayorista de la empresa New Tennis Ltda.

Para la realización de este Plan de Mercadeo se realizó un análisis y evaluación de la empresa New Tennis Ltda, el sector al que pertenece, y sus competidores; así mismo se realizó una investigación de mercados para identificar las características relevantes de los clientes existentes y potenciales de la marca; y se identificó a Nike como la marca de mayor participación y potencial para los Almacenes Active Shop.

Partiendo de lo anterior, se construyó un Plan de Mercadeo a desarrollarse durante los años 2010 y 2011, y que consta de diferentes estrategias y acciones para las 4 variables del mercadeo: Producto, Precio, Promoción y Distribución.

Con este Plan de Mercadeo, se busca aumentar las ventas de Active Shop en un 12% anualmente, y alcanzar unas ventas anuales de 4.614 unidades en 2010, y 5.283 en 2011.



## INTRODUCCIÓN

New Tennis Ltda es una empresa colombiana dedicada a la importación y comercialización de productos deportivos: calzado, ropa y accesorios, de reconocidas marcas como Nike, Converse, Puma, Reebok, Asics, entre otras.

Esta empresa se creó en el año 2001, sin embargo su propietario ha trabajado en la importación y comercialización del calzado deportivo durante 30 años con la razón social TENSPOET EU, a través del canal de distribución mayorista a nivel nacional.

En el año 2005, New Tennis Ltda abre un nuevo canal de distribución de puntos de venta y crea los almacenes ACTIVE SHOP. Estas tiendas llegan directamente al consumidor final, y ofrecen variedad de marcas deportivas con una amplia línea de productos.

La cadena de almacenes inició con 3 locales comerciales, alcanzó en el 2008 a tener 8 puntos de venta ubicados en los más importantes centros comerciales de la ciudad, pero al finalizar el año 2009 solo permanecen 2 tiendas Active Shop ubicadas en los centros comerciales EL TESORO y MAYORCA OUTLET. La apertura y cierre de puntos de venta que realizó la empresa en un corto período de 4 años, se dio como consecuencia de dos puntos importantes: Falta de planeación e impacto de la crisis económica.

El objetivo de este Trabajo de Grado, es realizar una evaluación y análisis de la situación actual de Active Shop, y partir de ahí crear un Plan de Mercadeo que permita desarrollar políticas y estrategias de PRODUCTOS, PRECIO, PROMOCIÓN Y DISTRIBUCIÓN, para desarrollarse dentro de los años 2010 y 2011, para los almacenes Active Shop de El Tesoro y Mayorca Outlet de Medellín, Antioquia, con recursos propios de la compañía.

Partiendo de la diversidad de marcas que se encuentran en los puntos de venta de estudio, así como la variedad de productos. Este trabajo se concentrará en desarrollar un **Plan de Mercadeo específico para la marca NIKE dentro de los almacenes ACTIVE SHOP**, al considerar que las estrategias de la tienda deben crearse para cada marca, y partiendo de la base de que es NIKE quien representa el mayor porcentaje de ventas dentro de los almacenes y la de mayor trayectoria para el propietario de New Tennis.

La metodología implementada para el desarrollo de este trabajo, tiene como base investigación de mercado y análisis de los resultados obtenidos por la empresa hasta diciembre 2009.



## **OBJETIVO**

Analizar la situación de la Empresa New Tennis Ltda, con base en la información de los almacenes Active Shop de Medellín, y los resultados obtenidos en el año 2009. A partir de éste identificar la marca de mayor participación de ventas en unidades y valores dentro de los almacenes Active Shop para centrar en ella un plan de mercadeo para los años 2010 y 2011, que determine acciones, planes y estrategias de Producto, Precio, Comunicación y Distribución.

## 1 NEW TENIS LTDA ASPECTOS IMPORTANTES DE LA EMPRESA

New Tennis Ltda, es una empresa Antioqueña dedicada a la importación y comercialización de calzado deportivo. Desde hace 27 años, su propietario ha distribuido en Colombia reconocidas marcas como Nike, Converse, Puma, Reebok, entre otras, a través del canal de distribución mayorista.

La importación de los productos se realiza desde Panamá donde las marcas deportivas tienen sus oficinas de distribución para América Latina.

En el año 2005 New Tennis Ltda, abrió su nuevo canal de distribución de puntos de venta, y fundó los Almacenes Active Shop, tiendas multimarcas ubicadas en los principales centros comerciales de Medellín, que ingresan al comercio organizado con pocos competidores directos en ese entonces, y con un mayor posicionamiento e imagen de las marcas que durante tantos años se ofrecieron de manera informal en Colombia.

En la actualidad y después de 4 años donde la empresa alcanzó a tener 8 almacenes, New Tennis Ltda cuenta en la actualidad con 2 almacenes Active Shop, ubicados en los Centros Comerciales El Tesoro y Mayorca Outlet de Medellín.

La apertura y cierre de almacenes, se debió principalmente al interés de su propietario por tener una rápida expansión en la ciudad, sin contar con una buena planeación y el músculo financiero necesario para soportar la crisis presentada a nivel mundial en el año 2008, sumado esto al desconocimiento que tenía la empresa sobre este canal de distribución

New Tennis Ltda tiene oficina en la ciudad de Medellín, y su equipo directivo está conformado por:

CARGO	NOMBRE	ESTUDIOS	TIEMPO
Gerente/ Propietario	Hernando Monsalve	Educación no formal	30 años
Contador	Edgar Flórez	Contador Público	30 años
Secretaria/ Auxiliar Contable	Natalia Cifuentes	Administradora de Empresas/Auxiliar Contable	5 años
Jefe de Almacenes	Juan Camilo Rivillas	Bachiller	3 años
Administradores Puntos de Venta	Sol Bedoya Daniela Mesa Alejandra Zabala	Bachilleres	3 años 2 años 3 años

## 1.1 SECTOR

New Tennis Ltda, pertenece al sector de CALZADO DEPORTIVO IMPORTADO, dentro del cual participan reconocidas marcas a nivel mundial como:

NIKE: La distribución de esta marca para Colombia la tiene la empresa Northbay International de Panamá, la cual a su vez tiene diferentes clientes mayoristas y minoristas para este país, entre los cuales se encuentra New Tennis Ltda. Nike es la marca número 1 en Calzado y ropa deportiva en Colombia.

ADIDAS: Distribuido por Adidas Colombia, oficina que depende directamente de Alemania. Se constituye como la segunda marca de mayores ventas en Colombia, y es competencia directa de Nike por tener la misma línea de productos y componentes de tecnología.

PUMA: Distribuida por Panamá para Colombia, la cual se ubica como la tercera marca internacional reconocida por los clientes dentro del sector. Esta marca tiene mayor penetración en el país por su línea de producto de moda, que por su línea deportiva con tecnología como las dos marcas anteriores

***(Ver capítulo INFORMACIÓN DEL SECTOR)***

## 1.2 COMPETENCIA

Los almacenes Active Shop, ubicados en El Tesoro y Mayorca Outlet, tienen como competencia directa en estos mismos Centros Comerciales, los almacenes Xroom, Branchos, Nike Shop, Puma y Adidas, por la categoría deportiva.

- Xroom y Branchos: Pertenecen al mismo propietario quien es comprador directo de Panamá y trabaja también como mayorista de la marca Nike en Colombia. Los almacenes Branchos están orientados a los estratos bajos y Xroom a los estratos altos.
- Nike Shop: Depende de la empresa Athletic Sport de Bogotá, la cuál es a su vez distribuidor de la marca para Colombia.
- Puma: Punto de venta directo de la oficina de Puma en Panamá.
- Adidas: Punto de venta directo de Adidas Colombia, con sede en Bogotá, y que depende directamente de Alemania.

Adicionalmente se identifican otros competidores como los almacenes del comercio informal en el sector del centro de Medellín, y el mercado internacional.

***(Ver capítulo COMPETENCIA)***

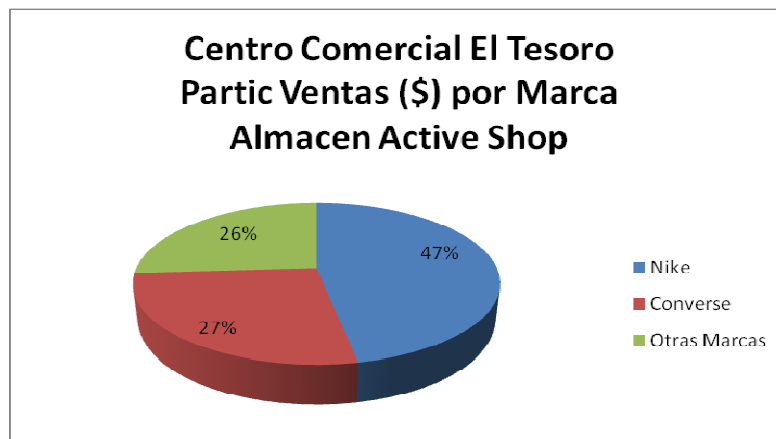
### 1.3 PRODUCTOS Y MARCAS ACTIVE SHOP

Los almacenes Active Shop están compuestos por las siguientes marcas y tipos de productos:

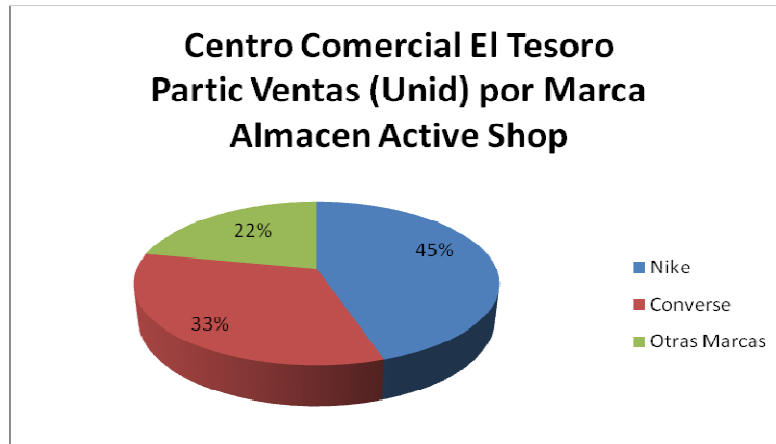
1. **NIKE:** 45% de la tienda. Productos: Calzado, ropa, accesorios y equipo.
  - Categorías: Líneas deportivas de Training, Running, Futbol, Sportwear, Active, entre otras.
2. **CONVERSE:** 45% de la tienda. Productos: Calzado, ropa y accesorios
  - Categoría: Línea casual.
3. **OTRAS MARCAS:** 10% de la tienda. CAT, REEBOK, FILA, ADIDAS, ONITSUKA TIGER.
  - Productos: Calzado deportivo o casual de acuerdo con la marca.

#### **ANEXO 1 –**

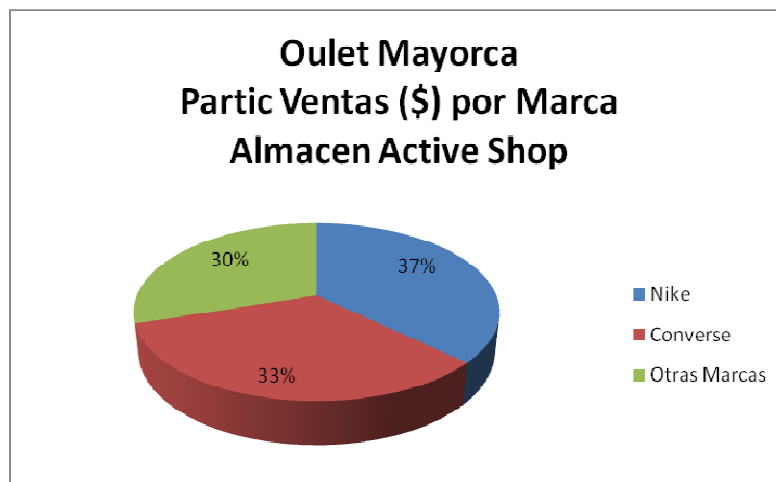
Cuadro de ventas por marca, Active Shop 2008 y 2009. Realización propia a partir de información Sistema Winpos. Marzo de 2010.



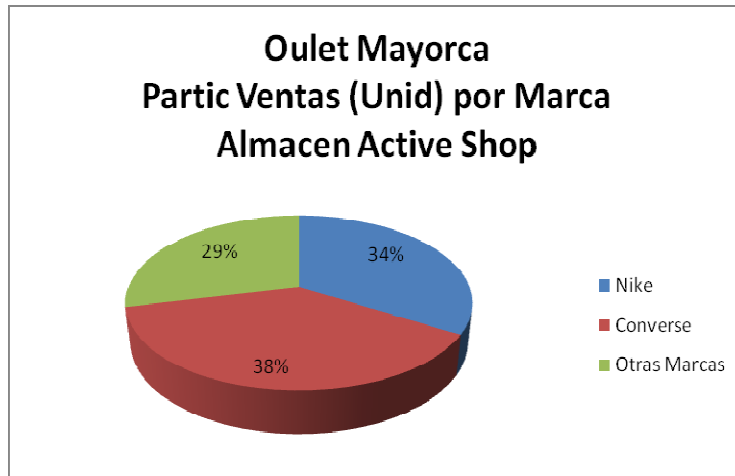
*Fuente: Elaboración propia, a partir de Sistema de Ventas Winpos, de los Almacenes Active Shop. Marzo de 2010.*



*Fuente: Elaboración propia, a partir de Sistema de Ventas Winpos, de los Almacenes Active Shop. Marzo de 2010.*



*Fuente: Elaboración propia, a partir de Sistema de Ventas Winpos, de los Almacenes Active Shop. Marzo de 2010.*



*Fuente: Elaboración propia, a partir de Sistema de Ventas Winpos, de los Almacenes Active Shop. Marzo de 2010.*

- La marca Nike en Mayorca al igual que en El Tesoro muestra una mayor participación sobre las ventas de la tienda. Nike tiene una mayor participación sobre el valor de las ventas en dinero, por ser un producto más costoso, mientras que Converse muestra un mayor volumen de ventas en número de artículos vendidos, lo que representa mayor rotación de inventario.

<b>NEW TENIS LTDA NIT 811.026.465-6</b>			
<b>BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2009</b>			
<b>ACTIVO</b>		<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>DISPONIBLE</b>		38.440.957	94.326.875
CAJA GENERAL	25.287.414		
BANCOS	13.067.599		
CUENTAS AHORROS	85.944		
<b>DEUDORES</b>		654.942.762	316.614.749
CLIENTES	186.202.170		
CUENTAS CORRIENTES COMERCIALES	29.844.481		
CUENTAS POR COBRAR A SOCIOS	200.000.000		
ANTICIPOS Y AVANCES	159.780.000		
ANTICIPO DE IMPUESTOS	79.116.111		
<b>INVENTARIOS</b>		1.619.608.952	1.934.384.134
CALZADO DEPORTIVO	1.619.608.952		
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>2.312.992.671</b>	<b>2.345.325.758</b>
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPOS</b>		<b>22.442.433</b>	<b>258.892.399</b>
EQUIPO DE OFICINA	20.094.293		
EQUIPO DE COMPUTO	38.768.869		
DEPRECIACION ACUMULADA	-36.420.729		
<b>INTANGIBLES</b>		<b>0</b>	<b>303.891.027</b>
DERECHOS EN BIENES LEASING	0		
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>22.442.433</b>	<b>562.783.426</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>2.335.435.104</b>	<b>2.908.109.184</b>
*Certificamos que se han verificado previamente las afirmaciones en el presente estado financiero, conforme al reglamento y que las mismas se han tomado fielmente de los libros*			
<b>HERNANDO DE J. MONSALVE</b>	<b>MARIBEL ARBOLEDA RUIZ</b>	<b>ALDEMAR MARTINEZ C</b>	
<b>Representante Legal</b>	<b>Contadora T.P. 71382-T</b>	<b>Revisor Fiscal 47940-T</b>	

Fuente: Balance General a Diciembre 31 de 2009 – Suministrado por Edgar Flórez,  
Contador New Tennis Ltda



<b>NEW TENIS LTDA NIT 811.026.465-6</b>			
<b>BALANCE GENERAL A DICIEMBRE 31 DE 2009</b>			
<b>PASIVO</b>		<b>2009</b>	<b>2008</b>
<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>		611.896.255	496.412.933
SOBREGIROS	81.149.133		
PRESTAMOS BANCOLOMBIA	238.105.084		
SUFINANCIAMIENTO	258.232.806		
DAVIMENDA	9.566.246		
BANCO DE BOGOTA	24.842.986		
<b>PROVEEDORES</b>		1.003.120.348	1.618.726.909
PROVEEDORES NACIONALES	97.312.687		
PROVEEDORES DEL EXTERIOR	905.807.661		
<b>CUENTAS POR PAGAR</b>		12.984.032	29.911.614
RETEFUENTE	11.048.974		
RETENCIONES Y APORTES NOMINA	1.935.058		
<b>IMPUESTOS, GRAVAMENES Y TASAS</b>		107.587.441	172.814.047
IMPUESTO DE RENTA	54.959.000		
IMPUESTO A LAS VENTAS -IVA-	52.628.441		
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>		7.009.929	24.611.212
PRESTACIONES SOCIALES	7.009.929		
<b>OTROS PASIVOS</b>		6.940.015	1.262.530
ANTICIPOS Y AVANCES RECIBIDOS	6.940.015		
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>1.749.538.020</b>	<b>2.343.739.245</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>1.749.538.020</b>	<b>2.343.739.245</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>CAPITAL SOCIAL</b>		220.000.000	220.000.000
APORTES SOCIALES	220.000.000		
<b>RESERVAS</b>		32.563.000	21.793.000
RESERVA LEGAL	32.563.000		
<b>REVALORIZACION DEL PATRIMONIO</b>		20.736.159	20.736.159
AJUSTES POR INFLACION	20.736.159		
<b>UTILIDADES POR DISTRIBUIR</b>		312.597.925	301.840.780
PRESENTE EJERCICIO	79.803.145		
EJERCICIOS ANTERIORES	232.794.780		
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>585.897.084</b>	<b>564.369.939</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>2.335.435.104</b>	<b>2.908.109.184</b>
"Certificamos que se han verificado previamente las afirmaciones en el presente estado financiero, conforme al reglamento y que las mismas se han tomado fielmente de los libros"			
<b>HERNANDO DE J. MONSALVE</b>	<b>MARIBEL ARBOLEDA RUIZ</b>	<b>ALDEMAR MARTINEZ C</b>	
Representante Legal	Contadora T.P. 71382-T	Revisor Fiscal 47940-T	

Fuente: Balance General a Diciembre 31 de 2009 – Suministrado por Edgar Flórez,  
Contador New Tennis Ltda

<b>NEW TENIS LTDA NIT 811.026.465-6</b>				
<b>ESTADO DE RESULTADOS AÑO 2009</b>				
		<b>2009</b>	<b>2008</b>	
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>		3.567.611.722	5.680.832.644	
VENTAS DE CALZADO DEPORTIVO	3.657.066.318			
DEVOLUCIONES	89.454.596			
<b>COSTO DE MERCANCIA VENDIDA</b>		2.155.063.223	3.021.856.348	
INVENTARIO INICIAL	1.934.384.134			
MAS COMPRAS	1.840.288.041			
MENOS INVENTARIO FINAL	1.619.608.952			
<b>UTILIDAD COMERCIAL</b>		1.412.548.499	2.658.976.296	
<b>MENOS GASTOS OPERACIONALES</b>		1.138.235.663	2.158.707.900	
DE ADMINISTRACION	284.198.284			
DE VENTAS	854.037.379			
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		274.312.836	500.268.396	
<b>MAS INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		200.584.513	3.495.185	
RECUPERACIONES	84.911.454			
UTILIDAD EN VENTA DE PROPIEDAD	115.673.059			
<b>MENOS GASTOS NO OPERACIONALES</b>		340.135.204	320.003.406	
FINANCIEROS	340.135.204			
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTO</b>		134.762.145	183.760.175	
<b>PROVISION IMPUESTO DE RENTA</b>		54.959.000	76.065.000	
<b>UTILIDAD POR DISTRIBUIR</b>		79.803.145	107.695.175	
*Certificamos que se han verificado previamente las afirmaciones en el presente estado financiero, conforme al reglamento y que las mismas se han tomado fielmente de los libros*				
<b>HERNANDO DE J. MONSALVE</b>		<b>MARIBEL ARBOLEDA RUIZ</b>	<b>ALDEMAR MARTINEZ C</b>	
Representante Legal		Contadora T.P. 71382-T	Revisor Fiscal 47940-T	

Fuente: Estado de Resultados año 2009 – Suministrado por Edgar Flórez, Contador New Tennis Ltda

## **2 APECTOS IMPORTANTES DEL SECTOR Y DE LA INDUSTRIA**

### **2.1 LEGISLACION O NORMATIVIDAD LEGAL CONCERNIENTE AL SECTOR DE CALZADO DEPORTIVO:**

No hay restricción legal o regulatoria que se aplique a la importación de calzado deportivo en cuanto a puertos. Hasta Diciembre de 2009 se mantuvo la normatividad correspondiente a los puertos de ingreso para el calzado deportivo importado desde Panamá. Actualmente no existen regulaciones para la importación de este tipo de producto.

Sin embargo los probables importadores deben observar que los funcionarios de Aduana determinan en cada caso si un calzado en particular es para uso deportivo.

Los productos importados tales como calzado y ropa deportiva, deben tener un sticker o etiqueta de importación exigida por la DIAN, la cual debe contener la siguiente información: Razón Social Empresa Importadora, NIT, Código de Importador, Código DIAN, Referencia, Marca, Composición, País de Origen y cuidado del lavado (para productos cuya etiqueta original sea en un idioma diferente al español).

Actualmente en Colombia el arancel para estos productos es del 20%.

### **2.2 PIB SECTORIAL O POR SECTOR ECONÓMICO**

#### **Sector: Calzado en General**

Las importaciones de la cadena de calzado en el 2009 ascienden a 330 millones de dólares con una caída del 3% respecto a los 342,7 millones de dólares en el año anterior. El 73% corresponde a calzado, el 23% a marroquinería, el 3% a cuero y el 1% a partes de calzado.

Las importaciones de cuero entre Enero y Diciembre de 2009 ascienden a 9,3 millones de dólares con una caída del 36% respecto a los 14,7 millones importados en 2008.

En cuanto a las unidades de producto que ingresaron al país en el periodo de referencia, se observa una caída de 32% al pasar de 67 millones a 45,6 millones de unidades de calzado.

Dentro de la información existente no se encuentra especificado el porcentaje de calzado deportivo dentro del producto importado.

### **2.3 FACTORES CULTURALES O CAMBIOS EN LOS VALORES CULTURALES**

Nike es la marca deportiva con mayor posicionamiento a nivel global. La vinculación de la marca a eventos deportivos y el patrocinio de importantes personalidades han generado cultura para sus consumidores, quienes encuentran en la marca una manera de proyectar su estilo de vida.

Nike con sus diferentes categorías deportivas representa todo tipo de culturas y etnias.

La marca Nike es reconocida por toda la población mundial, por lo tanto vestir sus productos es sinónimo de estatus, originalidad y moda.

Más allá de su ADN que es el deporte, la identificación de los consumidores con la marca, han hecho que hoy Nike tenga una amplia línea casual Sportwear, la cual permite que por fuera de las canchas de fútbol, los campos de tenis y los gimnasios, se pueda vestir con la marca, sentirse cómodo y portar diseños exclusivos con calidades diferentes.

Nike crea productos con innovación tecnológica en la que busca optimizar el desarrollo de los consumidores de los productos, brindando así parámetros de excelencia y motivación que son recibidos por los deportistas para que ambos logren sus metas.

Nike refleja su posicionamiento de marca. Tiene pasión por el deporte y cree firmemente en el poder de este para cambiar la vida de las personas.

Nike se centra en la innovación, la creatividad y en la energía de las personas, cultiva la cultura rebelde y apoya a aquellos que dicen lo que piensan y hacen lo que se dice que no pueden.

## 2.4 FACTORES AMBIENTALES

Los productos de calzado Nike están compuestos principalmente por: EVA (Etil, Vinil, Acetato), PU (Derivado del EVA), Phylite (Phylon y Caucho), Poliuretano, XDR (caucho durable), Caucho con carbono, caucho sólido.

## 2.5 INDICADORES ECONOMICOS

**Dólar:** El dólar es un indicador económico que afecta de manera directa la importación del producto. Si se presenta una devaluación frente al dólar los importadores deben conseguir más pesos colombianos para comprar una cantidad igual de dólares y poder pagar las importaciones, razón por la cual los productos importados pierden competitividad puesto que deben ser vendidos a un mayor precio.

## 2.6 TENDENCIAS DEL SECTOR O DE LA INDUSTRIA

La categoría de calzado deportivo no solo incluye aquellos usados en competencias atléticas, sino también aquellos que son de uso casual.

Hoy en la actualidad existe en el mercado una amplia gama de calzado para la práctica deportiva y que se adaptan a las necesidades en cuanto a tamaños, gustos, preferencias, tipos de deportes, moda, etc.

En cuanto a calzado deportivo es importante anotar que los tenis se especializan según la actividad que vaya a realizar el consumidor. De esta forma se pueden conseguir tenis para trotar, caminar, hacer aeróbicos, etc. Los materiales usados en la fabricación de calzado deportivo son una combinación de cuero y telas sintéticas que permiten que el zapato sea liviano, adicionalmente es fundamental que este tipo de calzado ofrezca amortiguación o cámaras de aire para absorber el impacto en el talón y suelas de caucho que no sean pesadas y ofrezcan estabilidad.

También es importante resaltar que la industria del calzado deportivo ha ofrecido una serie de respuestas a aquellas personas que practican algún tipo de deportes, generando así una variedad de tecnología sobre todo en los calzados, para cubrir las nuevas necesidades del deportista.

Debido a esto se puede decir que hoy se puede reducir el número de lesiones deportivas gracias a un mayor conocimiento de las mismas y el avance en el diseño y fabricación del calzado, adaptándose a las innumerables necesidades de los consumidores.

### 3 NIKE - MARCA SELECCIONADA

Partiendo de la base que los Almacenes Active Shop tienen la representación de diferentes marcas: NIKE, CONVERSE, PUMA, REEBOK, FILA, entre otras. Y que cada una de éstas representa una categoría distinta, lo que implica diferentes clientes, productos y beneficios. El trabajo se concentrará a partir de este capítulo en la marca NIKE dentro de los Almacenes ACTIVE SHOP.

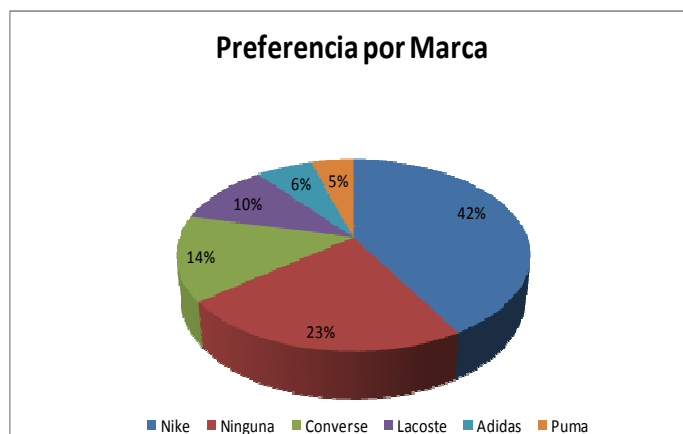
La selección de la marca se hizo con base en los siguientes aspectos:

#### ASPECTO MACRO

- NIKE es la marca deportiva con mayor crecimiento y posicionamiento en Colombia, aparte de ser la número 1 en el mundo.

#### ASPECTOS MICRO

- NIKE es la marca de mayor representación en ventas dentro de los almacenes ACTIVE SHOP, (45%)
- NIKE es la marca que el propietario de ACTIVE SHOP ha representado en Colombia desde hace 26 años, y es la marca que más participación tiene en las compras de la empresa. El 70% de las compras de la empresa corresponde a la marca NIKE.
- NIKE es la única marca que ACTIVE SHOP vende en todas sus líneas y categorías de producto.
- ACTIVE SHOP es una tienda de productos deportivos, y es NIKE la marca que más representa la identidad de la tienda.
- NIKE es la marca preferida por los clientes de ACTIVE SHOP.



*Cuadro: Preferencia de los clientes por las marcas según base de datos Active Shop 2008 – 2009.*

### **3.1 INFORMACIÓN GENERAL DE LA MARCA NIKE**

La marca NIKE nació en 1957 en las pistas de atletismo de la Universidad de Oregón, cuando el entrenador BILL BOWERMAN diseñó los primeros zapatos para sus atletas. Pero fue en 1964 cuando el corredor PHIL KNIGHT y su entrenador BOWERMAN, se unen para producir 300 zapatillas, acuerdo que se legaliza en 1966, y que inicia con el nombre de la empresa BLUE RIBBON SPORT.

NIKE, es el nombre de la Diosa Griega de la VICTORIA, y fue nombrada así la marca por un sueño que tuvo JEFF JOHNSON, atleta y primer empleado de la empresa.

A partir de ese momento, la marca NIKE ha crecido y evolucionado en el mercado mundial, sin perder su primer y principal ADN que son los atletas y deportistas.

NIKE ha sido pionero en lanzamiento de diferentes tecnologías que le brindan amortiguación a los deportistas, así como se ha reconocido por sus importantes patrocinios en todas las categorías deportivas, y por marcar tendencias de moda con un estilo único y evolutivo.

La marca NIKE tiene su sede principal en ESTADOS UNIDOS, y sus productos se producen en fábricas independientes en países asiáticos.

### **3.2 NIKE EN COLOMBIA**

La distribución de la marca para Colombia, Venezuela, Ecuador y Centro América, la tiene la empresa panameña NORTHBAY INTERNACIONAL, perteneciente al GRUPO SECURTITY del Grupo Arari, quienes a su vez distribuyen en la región otras marcas deportivas como REEBOK y FILA.

En Colombia la marca está distribuida por diferentes empresas que participan como distribuidores mayoristas, y por la Empresa Athletic Sport de Bogotá, la cual depende directamente del distribuidor panameño.

NIKE ingresó a Colombia a principios de los ochenta, y desde entonces ha sido la marca deportiva que siempre ha estado presente en el mercado y mente del consumidor; frente a otras marcas como CONVERSE, REEBOK o FILA, que han tenido diferentes ciclos de vida en el mercado nacional e internacional.

## 4 INFORMACIÓN DEL MERCADO

### 4.1 TAMAÑO DEL MERCADO (Unidades y Dinero)

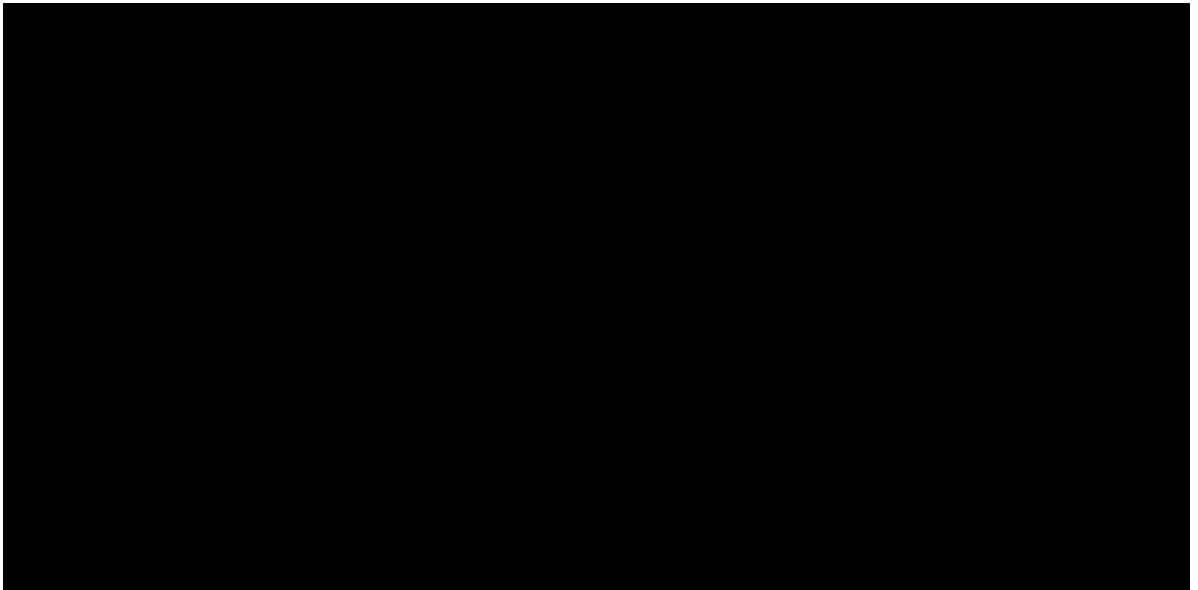
#### Tipo: Competencia Perfecta

Durante el año 2009, las tiendas Active Shop de El Tesoro y Mayorca obtuvieron ventas por un valor de \$2,962,904,000 correspondientes a 8,579 unidades vendidas.

El valor estimado en ventas de los almacenes Nike Shop y X-Room de El Tesoro y Mayorca durante el año 2009 fueron \$4,795,000,000.

Actualmente la participación de Active Shop sobre las ventas totales de calzado deportivo respecto a su competencia es del 37.1%

El siguiente cuadro se obtuvo a partir de una investigación realizada que permitió identificar las ventas promedio de los competidores en un mes bueno (temporadas especiales Mayo y Junio), un mes regular (los demás meses del año), y en Navidad. A partir de esta investigación se determinó el tamaño del mercado.



Respecto a la Marca Nike, Active Shop tiene una participación en ventas del 32.8% con unas ventas totales de \$1.152.720.000, en el año 2009.

De acuerdo con el análisis anterior el tamaño del mercado, en la marca NIKE dentro de los Centros Comerciales El Tesoro y Mayorca, es de \$3.515.970.000.



## 4.2 FACTORES CLAVES DE ÉXITO

No.	Factores Claves	Peso Variables hasta 100%	Calificación ACTIVE/SHOP 1-10	Ponderado ACTIVE/SHOP	Calificación Competidor XROOM	Ponderado XROOM	Calificación Competidor NIKE SHOP	Ponderado NIKE SHOP
6	Garantía	5	10	19%	10	21%	10	21%
5	Exhibición de producto	5	10	19%	5	11%	9	19%
4	Promociones	15	6	11%	8	17%	6	13%
3	Servicio al cliente	20	10	19%	8	17%	8	17%
2	Diversidad de productos	25	10	19%	6	13%	8	17%
1	Precio	30	8	15%	10	21%	6	13%
0	<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>54</b>		<b>47</b>		<b>47</b>	

Fuente: Elaboración propia – marzo de 2010 – a partir de sondeo a grupo de 15 personas, clientes de la marca

## **5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA Y SUS CARACTERÍSTICAS**

Por las características de tecnología y marca, el producto tiene un valor percibido el cual los consumidores están dispuestos a pagar, por lo tanto la demanda del producto no depende del precio. No obstante cuando se realiza una promoción la demanda tiende a aumentar.

Se puede dividir a los clientes en dos grupos. Por un lado, aquéllos que se interesan por las características técnicas del producto, como el material empleado en la suela y la resistencia del aislamiento y de la impermeabilización. Estos clientes tienen expectativas sobre el rendimiento del producto. Por otro, los “clientes fascinados por la moda”, a los que atrae la estética del calzado y que normalmente compran por capricho.

### **5.1 ANÁLISIS DE LA OFERTA**

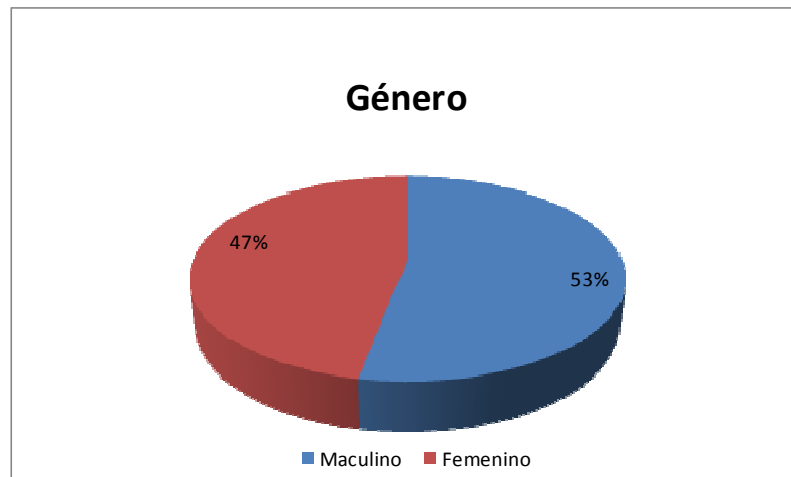
Los productos Nike para Colombia se pueden comprar en Northbay International, empresa de Panamá que tiene la distribución de la marca para El Caribe, Colombia y Venezuela; o a través de la oficina de Bogotá Athletic Sport, la cual depende de la empresa panameña. New Tennis Ltda por ser gran mayorista puede comprar sus productos en Panamá, lo cual le permite tener un precio más competitivo.

### **5.2 LÍNEAS DE PRODUCTOS (complementarios o sustitutos)**

Para la marca NIKE los almacenes Active Shop manejan la línea de productos completa: Calzado, ropa y accesorios/equipo. Y dentro de esto las principales categorías deportivas que se manejan son Running, training, futbol y sportwear.

### 5.3 CARACTERÍSTICAS DEL SEGMENTO O NICHU DE MERCADO

El mercado se encuentra básicamente entre los estratos 4,5 y 6. Concentrado en personas jóvenes, con edades entre los 15 y 55 años, de los cuales el 53% son mujeres y el 47% hombres.



*Cuadro: Ponderación base de datos Active Shop – género de los compradores, 2008 – 2009.*

### 5.4 TENDENCIAS DEL MERCADO

El mercado de calzado y ropa deportiva, ha tenido un cambio sustancial en los últimos 5 años, ya que reconocidas marcas han visto un importante potencial en Colombia, brindándole gran interés a Medellín, Antioquia, y se han instalado con destacadas y lujosas tiendas en el Comercio organizado. De esta manera los consumidores, que antes encontraban los productos en comercio informal, han cambiado sus hábitos de compra, y tienen un mayor respaldo y presencia de las marcas.

### 5.5 CICLO DE VIDA DEL MERCADO

En 1962 se creó la marca Nike con el propósito de realizar calzado para los atletas. A partir de este momento cada dos o tres años la marca ha realizado innovadores lanzamientos de producto, tecnologías, patrocinios de eventos, adquisición de otras marcas, entre otros. Que le han permitido permanencia y evolución en el mercado. Gracia a esto Nike ha sido la marca deportiva con mayor

sostenimiento y reconocimiento en el mercado mundial y colombiano, por lo tanto su ciclo de vida es permanente.

## **5.6 GRADO DE IMPLANTACIÓN DE LA RED COMERCIAL**

El mercado se compone de importadores, mayoristas y minoristas que operan en distintos niveles. Los importadores pueden vender a mayoristas y minoristas, además de consumidores finales. Igualmente, los mayoristas pueden vender directamente a los clientes. Los accesorios y zapatos deportivos se venden en centros comerciales, a menudo en secciones especializadas.

La elección del canal de distribución a emplear más conveniente depende de 2 factores. La capacidad financiera del agente económico y las características técnicas del producto. Los productores e importadores con considerables recursos financieros pueden permitirse la distribución directa, sin intermediación de mayoristas, pero sólo mediante la apertura de nuevos puntos de venta.

Northbay Internacional, es una empresa Panameña que participa como Distribuidor Independiente y autorizado para comercializar la marca Nike en Centro América y parte de sur América. Dicha empresa cubre el mercado colombiano a través de agentes distribuidores quienes participan como mayoristas o vendedores directos de la marca en puntos de venta multimarcas. La empresa panameña tiene a su vez participación en el mercado colombiano con tiendas Nike que les permiten mayor posicionamiento en el mismo.

## **5.7 HÁBITOS DE CONSUMO**

El uso de zapatos deportivos puede variar: Para personas que practican un deporte lo usan mínimo 3 veces por semana, las que lo usan únicamente por comodidad es de 1 vez por semana. Las personas compran zapatos deportivos aproximadamente cada año.

***(ver capítulo información del consumidor)***

## 6 INFORMACIÓN DEL CONSUMIDOR

No existen investigaciones sectoriales centradas exclusivamente en el mercado de calzado deportivo. Las cifras que se presentan proceden de encuestas realizadas a consumidores del producto, y al análisis realizado sobre la Base de Datos que tiene actualmente Active Shop.

### 6.1 ENCUESTAS REALIZADAS

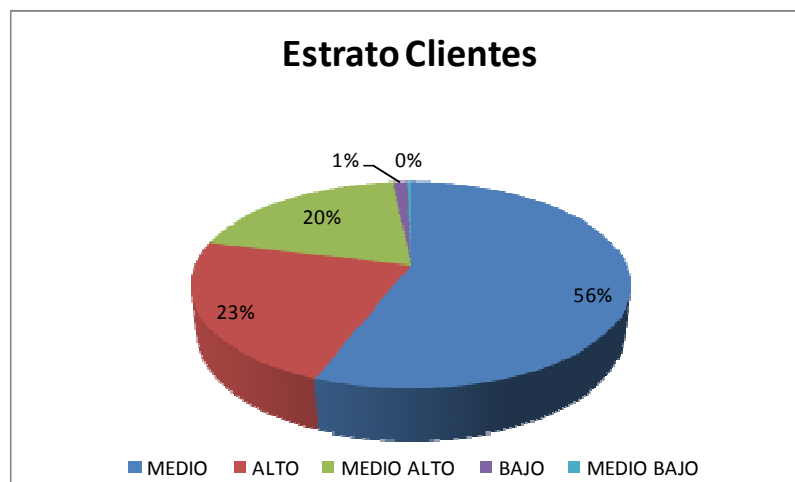
Tipo: Cuantitativa

Muestra: 100 personas – Hombres y Mujeres de estratos 4, 5 y 6.

Medio Utilizado: Internet

### 6.2 Edad/condición socio-económica

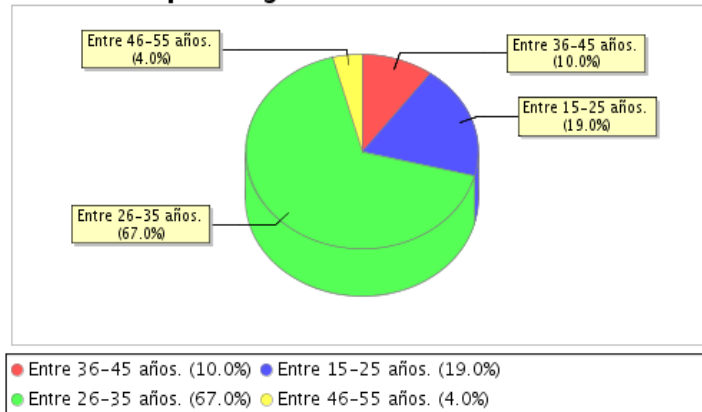
El mercado se ubica en los estratos 4,5 y 6, siendo la clase media de Medellín la que representa el 58% de los clientes Active Shop



*Fuente: Ponderación estratos base de datos Active Shop, 2008 - 2009*

El 67% de los encuestados se encuentran en edades entre los 26-35 años, el 19% está entre 15-25 años, el 10% entre 36-45 años.

**En que rango de edad se encuentra?**



Fuente: Resultado encuesta realizada, Enero 2010

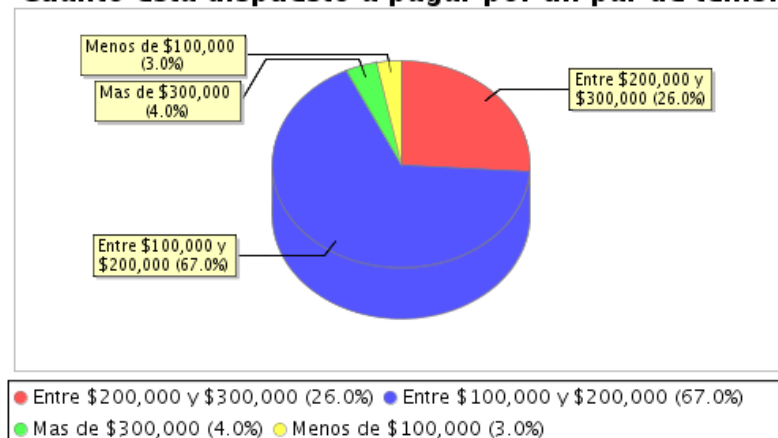
### 6.3 Expectativas

Dependiendo de sus necesidades y las motivaciones de su compra, los clientes se fijan en marcas concretas o características específicas, así como en la calidad del calzado.

El cliente espera obtener un producto original, que supla sus necesidades deportivas con tecnología, diseño y garantía.

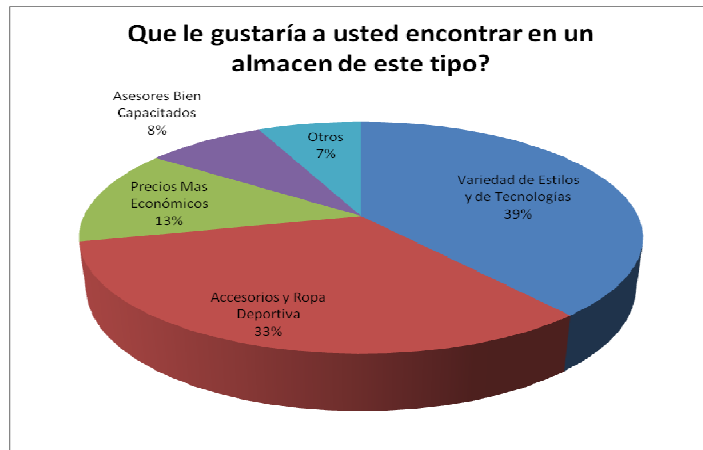
El 67% de las personas encuestadas está dispuesta a pagar entre \$100.000 y \$200.000 por un par de tenis.

**Cuánto está dispuesto a pagar por un par de tenis?**



Fuente: Resultado encuesta realizada, Enero 2010

A pesar de que el precio tiene un valor importante para el consumidor, obtener variedad de productos es la principal expectativa que tienen las personas para elegir el almacén donde comprar calzado deportivo.

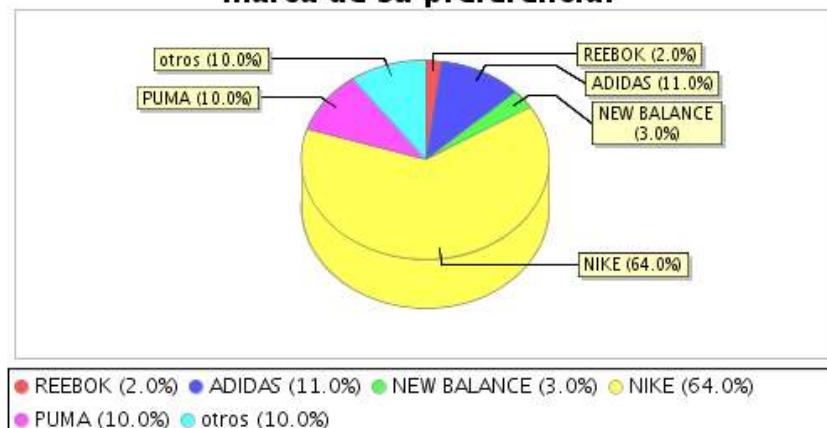


Fuente: Base de datos Active Shop, 2008 - 2009

#### 6.4 Experiencias

Tener calzado o prendas acordes a su estilo de vida, vestirse con productos originales de marca reconocida, practicar un deporte con el producto que provee la mejor tecnología y comodidad. Partiendo de estos aspectos NIKE es la marca de mayor preferencia para los compradores de calzado deportivo.

#### Cuando compra calzado deportivo, cual es la marca de su preferencia?

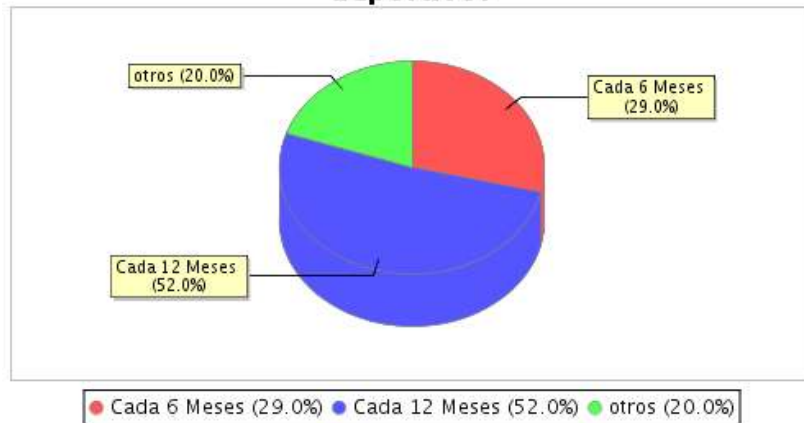


Fuente: Resultado encuesta realizada, Enero 2010

### 6.5 Hábitos de compra

De las personas encuestadas el 52% manifestó comprar Tenis cada 12 meses, el 29% compra tenis cada 6 meses, y el otro 19% restante no tiene frecuencia de compra.

**Con qué frecuencia compra usted calzado deportivo?**



Fuente: Resultado encuesta realizada, Enero 2010

De acuerdo con las encuestas realizadas, Active Shop es el almacén de mayor recordación y más visitado por las personas entrevistadas, seguido de Nike Shop.

**Cual fue el último almacén que visitó buscando calzado deportivo?**



Fuente: Resultado encuesta realizada, Enero 2010



## 6.6 Gustos/preferencias

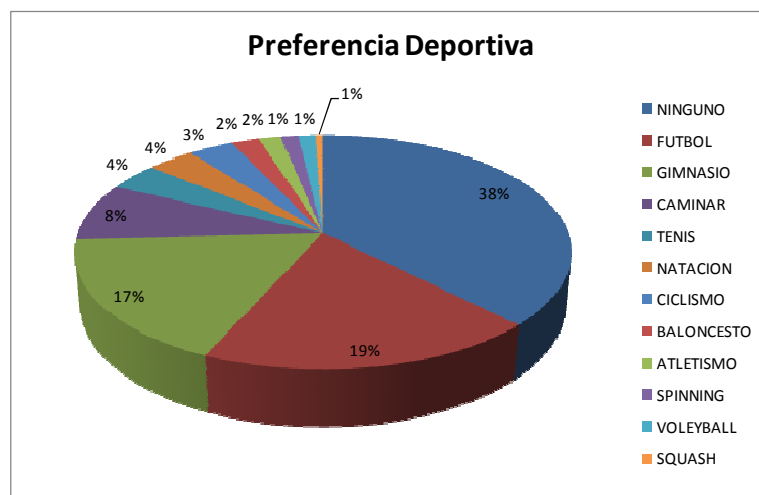
Los consumidores que compran zapatos deportivos para vestirse a diario gastan normalmente más dinero que aquéllos que los adquieren para una actividad deportiva concreta.

El 39% de las personas encuestadas compran tenis para sentirse cómodos, mientras que el 42% lo hace para practicar un deporte. El 7% los usan para uso diario mientras que el 7% restante los compran por moda.



Fuente: Resultado encuesta realizada, Enero 2010

Según base de datos Active Shop, el 38% de los clientes no practican ningún deporte, mientras que el futbol es el deporte preferido por el 19% de los consumidores, y el 17% asiste al gimnasio.



Fuente: Información preferencia deportiva Active Shop, 2008 – 2009

## **6.7 Necesidades**

- Complementos para actividad deportiva, Estatus, Moda, Comodidad.
- Introducción de nuevas características con valor agregado a sus productos.
- Utilización de materiales orgánicos y sostenibles en la industria del calzado.

## **6.8 Percepciones**

La marca juega un papel decisivo entre el público joven, y los adolescentes se están convirtiendo en un importante grupo objetivo de los expertos en marketing.

Las marcas favoritas son las estadounidenses con un diseño de moda y precios medios-altos. Recientemente ha aumentado el interés por marcas menos conocidas a precios más reducidos.

## **6.9 Hábitos de utilización**

Prendas y zapatos para practicar deporte o para vestirse casual y sentirse cómodo.

Los tenis se especializan según la actividad que vaya a realizar el consumidor, de esta forma se pueden conseguir tenis para trotar, correr, caminar, hacer aeróbicos, jugar tenis, caminar por trochas, etc. Los materiales usados en la fabricación de calzado deportivo son una combinación de cuero y telas sintéticas que permiten que el zapato sea liviano.

Adicionalmente, es fundamental que este tipo de calzado ofrezca acolchonado o cámaras de aire para absorber el impacto en el talón, y suelas de caucho que no sean muy pesadas y ofrezcan estabilidad.

## 6.10 Psicografía

Personas entre los 15 y 45 años de edad de ambos sexos, de estratos socioeconómicos medio-alto, que les gustan los deportes tales como el fútbol, tenis, trotar e ir al gimnasio. Compran el producto por comodidad y moda. Es un producto comprado aproximadamente cada año.

- Importancia de las tarjetas de puntos para incrementar la fidelización de los clientes.
- Consumidores de clase media como nueva oportunidad (más interés en el estilo, la moda y la calidad)
- Popularización del “Crédito” (más minoristas aceptan tarjetas de crédito y promocionan sus propias tarjetas)
- Alta demanda de ropa y calzado de marcas como Nike, Adidas y Reebok, por ser patrocinadores de torneos y equipos de fútbol.
- El posicionamiento de marca es clave para el éxito sobre todo en el segmento deportivo, para lograr el posicionamiento la participación de celebridades es muy importante en la región.

## 7 ANÁLISIS DOFA

<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Marca importada por un distribuidor directo.</li> <li>• Productos de excelente calidad.</li> <li>• Diseños y tecnologías de última generación.</li> <li>• Amplio portafolio de productos.</li> <li>• Ubicación estratégica de los almacenes.</li> <li>• Relación estable y duradera por parte del distribuidor y la marca Nike.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempos inciertos de legalización e importación del producto.</li> <li>• Producto posicionado en el comercio informal.</li> <li>• No hay estrategias de mercadeo y ventas.</li> <li>• Bajo respaldo de la marca para temas de garantías.</li> <li>• Crecimiento de productos imitación de la marca.</li> <li>• Poco apoyo de la marca en publicidad y promoción.</li> </ul>
<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar la marca Nike dentro de los almacenes Active Shop.</li> <li>• Aumentar participación de mercado en los centros comerciales con la marca Nike.</li> <li>• Desarrollo de estrategias de mercadeo y ventas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alta dependencia del dólar.</li> <li>• Imitación del producto y la marca.</li> <li>• Alta cantidad de distribuidores.</li> <li>• Alto volumen de competidores.</li> <li>• Apertura de nuevos centros comerciales o nuevos almacenes.</li> <li>• Robo de producto en frontera.</li> </ul>

## 8 PLAN DE MERCADEO

### 8.1 OBJETIVOS

1. Incrementar las ventas en unidades en un 12% anual a partir del mes de Mayo de 2010 en los almacenes Active Shop, mediante el impulso de la marca NIKE.
2. Posicionar Active Shop en la mente de los consumidores, orientado a ser la tienda número 1 en ventas de la marca NIKE en Medellín.
3. Definir planes, acciones y estrategias de Precio, Producto, Comunicación y Distribución, para la marca Nike dentro de los Almacenes Active Shop de Medellín, a desarrollarse en los años 2010 y 2011.

### 8.2 PLAN DE MERCADEO

#### VER ANEXOS (Excel)

- **ANEXO 2**  
Proyección de ventas de los Almacenes Active Shop de El Tesoro y Mayorca, Medellín; para los años 2010, 2011, 2012, 2013, 2014.
- **ANEXO 3**  
Presupuesto de mercadeo, para el plan en desarrollo, años 2010 y 2011.

El presupuesto de gastos de Mercadeo de Active Shop fue realizado tomando los datos de participación de las marcas manejadas por el punto de venta. Si bien es cierto que la marca Nike representa el 32% de las ventas totales de Active Shop, lo que la hace ser la marca más importante y más representativa, se consideró que el presupuesto de gastos de mercadeo debe dividirse entre todas las marcas manejadas por Active Shop.

Por lo tanto el costo de todas las actividades realizadas durante los años 2010 y 2011 serán asumidas con sus respectivos porcentajes de participación por todas las marcas manejadas en el almacén, por ejemplo, la marca Nike pagará el 32% del costo total de cada una de las actividades realizadas y así para las demás marcas.



- **ANEXO 4**  
Estado de Resultados de Active Shop El Tesoro y Mayorca, de Medellín;  
para los años 2010 y 2011.

### 8.3 PRODUCTO

#### 8.3.1 AMPLIACIÓN DE LA LÍNEA DE PRODUCTOS PARA TEMPORADAS ESPECIALES

**Cronograma:** A partir de la colección Diciembre 2010, y continúa en temporadas especiales descritas a continuación.

**Presupuesto:** Capital de inversión de la empresa para compra de productos.

**Metas:** Aumentar las ventas en los porcentajes esperados en la proyección de ventas y la rotación del inventario, al tener mayor producto demandado.

**Tácticas:** Active Shop tendrá 5 temporadas, denominadas especiales, para las cuales el Gerente debe aumentar la negociación de productos específicos que son determinantes para el impulso de estas fechas, de acuerdo con la siguiente información:

<p><b>TEMPORADA NAVIDAD 2010</b></p> <p><b>Colección NIKE: Holliday 2010</b></p> <p><b>INVERSIÓN: 90.000 USD</b></p>	<p><b>PRODUCTOS</b></p> <p>Todos los productos de las diferentes categorías deportivas son importantes para esta temporada, no obstante, se requiere hacer énfasis en los siguientes productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calzado Nike para niño</li> <li>- Bolsos grandes y pequeños para hombres y damas.</li> <li>- Termos y accesorios con precio FOB Puerto Colon Panama (Free on board) no superior a los 10 usd.</li> <li>- Calzado de alta gama: Mayor precio, mayor rentabilidad en época de navidad.</li> </ul>
<p><b>TEMPORADA ESCOLAR ENERO 2011</b></p> <p><b>Colección NIKE: Holliday 2010</b></p>	<p><b>PRODUCTOS</b></p> <p>Productos especiales para uso escolar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Morrales para niños y jóvenes</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"><li>- Calzado deportivo negro o blanco totalmente.</li></ul>
<b>TEMPORADA DÍA DE LA MADRE</b> <b>MAYO 2011</b> <b>Colección NIKE: Spring 2011</b>	<b>PRODUCTOS</b> Productos especiales para obsequios de mujeres: <ul style="list-style-type: none"><li>- Calzado deportivo para running, active, o sportwear de dama.</li><li>- Bolsos y accesorios</li><li>- Ropa de gimnasio</li></ul>
<b>TEMPORADA DÍA DEL PADRE</b> <b>JUNIO 2011</b> <b>Colección NIKE: Summer 2011</b>	<b>PRODUCTOS</b> Productos especiales para obsequios de hombres: <ul style="list-style-type: none"><li>- Calzado deportivo para fútbol, running o sportwear de hombre.</li><li>- Sudaderas y chaquetas</li><li>- Pantalónetas y camisetas de fútbol y running.</li></ul>
<b>TEMPORADA DE PROMOCIONES</b> <b>SEPTIEMBRE - OCTUBRE 2011</b> <b>Colección NIKE: Fall 2011</b>	<b>PRODUCTOS</b> Saldos de Nike, productos rebajados en Panamá, que puedan ingresar a bajos precios y venderse sin sacrificar rentabilidad en las promociones de Octubre 2011.  Estos productos impulsan las ventas de los demás que tenga la tienda en promoción, permitiendo rotación de inventario.



### 8.3.2 AMPLIACIÓN DE LA LÍNEA SPORTWEAR – ACTIVE SHOP EL TESORO

**Cronograma:** Ingreso de la línea - Noviembre 2010

**Inversión:** \$12.000.000 en mobiliario SPORTWEAR, y el 20% de las compras de la marca deben realizarse en esta línea de productos.

**Metas:** Aumentar las ventas de la marca, ofreciendo una línea de productos diferente a la competencia, y de gran interés para el consumidor (según resultado de encuestas).

Posicionar Active Shop como una tienda que ofrece una amplia línea de productos Nike.

**Tácticas:** Redistribuir el espacio de Nike dentro de la tienda, el cuál ocupa actualmente un 45%. Dejar un 35% para la línea deportiva, y renovar un 10% del espacio con la línea SPORTWEAR (Productos de Moda Nike).

- PRODUCTOS LÍNEA SPORTWEAR:
  - Calzado: 50%
  - Ropa: 40%
  - Accesorios: 10%

Este espacio surge por la eliminación de los productos que pertenecen a categorías deportivas, que no son de interés para nuestro público objetivo, según las preferencias deportivas detectadas en los consumidores (Ver capítulo Información del consumidor, gustos/preferencias)

- CATEGORÍAS DEPORTIVAS A ELIMINAR PRODUCTOS:
  - Volleyball
  - Basketball
  - Squash.
  - Tenis de campo.

## 8.4 PRECIO

### 8.4.1 MATRÍZ: COSTOS DE IMPORTACIÓN Y PRECIO DE VENTA

	Valor Unitario Bodega Northbay International - EWX	25,000
	Empacadora y tiqueteado por unidad	0,650
	Pcs x Caja	12
	Peso Fisico Caja (kg)	10
<b>DIMENSIONES CAJA</b>	Largo	70
	Ancho	35
	Alto	60
<b>CONVERSIONES METROS CÚBICOS</b>	Largo W/M	0,700
	Ancho W/M	0,350
	Alto W/M	0,600
	Peso Volumétrico Caja	0,147
	Peso Fisico Caja	0,01
	Peso cobrable de la Caja	0,147
	Unidades Requeridas	5.800
	No. Cajas	483,33
	Total metros cúbicos de la carga	71,05
	<b>Factura comercial - Precio FOB</b>	<b>148.770</b>
	Factura comercial 2	145.000
<b>COSTOS DE MANEJO DE MERCANCÍA</b>	Fletes	2.000
	B/L FCLI (corte de BL )	35
	Document Fee	150
	THC FCLI	50
	Liberacion FCLI	50
	Radicacion B/L FCLI	50
	Seguro	580,00
	<b>Total agente de carga</b>	<b>2.915</b>
	VALOR CIF	151.685
	<b>ARANCEL 20%</b>	<b>30.337</b>
	IVA	29.124
	<b>Comisión SIA</b>	<b>531</b>
	<b>Tte terrestre</b>	<b>2.000</b>
<b>GASTOS PORTUARIOS</b>	Gastos portuarios	150,00
	Uso de Instalaciones	150,00
	Cargue Contenedor	40,00
	Preinspeccion	70,00
<b>FORMULARIOS Y DECLARACIONES</b>	Elab. Decl. Siglo XXI	10,00
	Elab. Decl. Valor	25,00
	Formulario Decl. Vr	20,00
	Gastos Varios	35,00
	<b>Total Varios</b>	<b>500,00</b>
	Total usd	185.052,90
	Total \$	370.105.795
	Costo x und	63.811
	Precio de Venta Antes de Iva	127.623
	<b>% de rentabilidad</b>	<b>50%</b>
	Rentabilidad	63.811
	<b>Precio de Venta Active Shop, IVA Incluido</b>	<b>148.042</b>

Fuente: Elaboración propia – marzo de 2010.

**Cronograma:** Implementación de la matriz a partir de mayo de 2010.

**Meta:** Mantener el control de los costos totales y reales de importación, así como controlar el precio de venta de los almacenes Active Shop sin descuidar rentabilidad.

**Inversión:** No hay inversión.

**Descripción:** La matriz contiene toda la información relativa a los costos de importación y manejo del producto. Hasta la fecha New Tennis Ltda, y la mayoría de los distribuidores y comerciantes de la marca Nike en Colombia, calculan el precio de venta del producto mediante la multiplicación de PRECIO FCA x 5.500 COP. Si bien este cálculo en ocasiones es cercano al resultado obtenido después de realizar la matriz de costos de importación, es muy riesgoso y poco medible, pues las decisiones de logística pueden alterar los costos reales del producto, e impactar la rentabilidad y el precio de venta.

#### 8.4.2 POLÍTICA CHEQUEO DE PRECIOS

**Cronograma:** Implementación mensual a partir de mayo 2010

**Meta:** Mantener el control de precios frente a los competidores

**Inversión:** 0

**Descripción:** Se enviará una persona para realizar el chequeo de precios con la competencia, de acuerdo con la siguiente información:

- AL INGRESO DE COLECCIÓN: Revisar los productos de la nueva colección que ingresaron a Active Shop, en los almacenes de la competencia.  
Si el precio de la competencia es inferior, se debe revisar matriz de precios políticas de compra, niveles de inventario, o comportamiento de la TRM, para obtener la viabilidad de replantear precio de venta, y mantener la rentabilidad con otros productos que no tenga la competencia
- MENSUALMENTE: Revisar los productos en promoción que tiene la competencia, y aplicar descuentos en los productos Active Shop, de acuerdo con la rotación que haya tenido el producto.

#### 8.4.3 POLÍTICA DE DESCUENTOS ACTIVE SHOP

**Cronograma:** Implementación a partir de mayo 2010, continuidad en los años 2010 y 2011.

**Meta:** Política de descuentos coherente con la rentabilidad del producto.

Generar rotación de inventario

Generar volumen de ventas

Ser más competitivos en precio

**Inversión:** No hay inversión. Si hay sacrificio de rentabilidad en busca de rotación de inventario.

**Descripción:** Partiendo de la base que Nike tiene 4 colecciones al año, las cuales llegan a los almacenes Active Shop cada 3 meses. Así como teniendo en cuenta que los días de inventario no deben superar los 3 meses, y que el plazo de pago para las facturas de compras en Panamá son de 90 días. Se planteó la importancia de generar una política de descuentos de acuerdo con la siguiente información:

TIEMPO	PRECIO/DESCUENTO	EJEMPLO
Fecha Ingreso Producto	Precio de Venta Full	\$149.900
A los 3 meses	20% de descuento	\$119.920
A los 4 meses	30% de descuento	\$104.930
A los 5 meses	40% de descuento	\$89.940
A los 6 meses	50% de descuento	\$74.950
A los 7 meses	Precio DDP del Producto en Pesos Colombianos	\$63.000

De acuerdo con lo anterior, el producto que no rote en los 3 primeros meses sacrifica el 20% que corresponde a la rentabilidad del producto después de gastos del almacén. De ahí en adelante, y ya realizado el pago del producto en Panamá con el plazo de 90 días, el descuento aumenta en un 10% mensual, hasta llegar al 50% en 6 meses, con el propósito de buscar rápida rotación de inventarios y recuperar el dinero invertido.

## 8.5 DISTRIBUCIÓN

### 8.5.1 NUEVO CANAL DE DISTRIBUCIÓN: E-PROCUREMENT

**Cronograma:** Lanzamiento Enero de 2011

**Inversión:** (ver descripción página en Promoción y Comunicación)

**Metas:** Vender los productos de Active Shop El Tesoro y Mayorca a nivel nacional  
Aumentar las ventas

Ampliar el servicio y cercanía al cliente

Tener un nuevo canal de distribución sin aumentar los costos fijos

**Descripción:** Dentro de la página [www.active/shop.com](http://www.active/shop.com), la cuál será lanzada en enero de 2011 (ver información en Capítulo Promoción y Comunicación), se encontrará un Link de Tienda Virtual, por medio del cual los clientes podrán comprar durante las 24 horas los productos que se encuentran en los almacenes Active Shop de El Tesoro y Mayorca.

La venta de productos se realizará a nivel nacional en Colombia, y el valor del despacho será cobrado en la transacción.

La Tienda Virtual estará en red con el sistema de los almacenes, lo que permitirá tener un control de inventarios y de las tallas existentes.

Adicionalmente esta tienda virtual tendrá la posibilidad de realizar eventos por temporadas, en los cuales Active Shop propone diferentes diseños para pintar los zapatos, y los clientes podrán personalizar sus productos.

Este nuevo canal de distribución es de gran importancia para la empresa, ya que permite la posibilidad de tener cubrimiento de ventas nacional, así como ofrecer un servicio más personalizado a los clientes, y estar en el mercado de internet que cada vez tiene mayor acogida e importancia a nivel comercial.

La tienda virtual no tiene costos fijos, ya que su desarrollo lo realiza la fuerza comercial de los almacenes Active Shop El Tesoro y Mayorca.

### 8.5.2 INCENTIVOS A LA FUERZA DE VENTAS

**Cronograma:** Mayo 2010 a Diciembre 2010.

**Inversión:**

- Concurso de ventas: \$1.400.000 (viaje) – presupuesto de los meses de mayo a noviembre 2010.
- Rifa de televisor en diciembre 2010 - \$1.400.000

**Metas:** Mejorar índice de ventas y servicio al cliente

**Descripción:** Para el año 2010 se realizará un plan de incentivos para los vendedores de acuerdo con la siguiente información:



1. Pago de comisión del 1% por el 100% de cumplimiento sobre la meta de ventas establecida
2. 0,25% de comisión adicional, sobre la venta de productos claves, designados en cada temporada.
3. **Concurso de puntos:** El valor de las ventas que realice cada vendedor entre mayo y noviembre de 2010, le dará un número de puntos (ejemplo: si vende 30.000.000 obtendrá 30.000 puntos).  
El vendedor que más puntos obtenga hasta el 30 de noviembre de 2010, recibirá como premio un viaje a Panamá con el Gerente de la empresa, para conocer las instalaciones de Nike, y participar en la preventa de esta marca en Enero de 2011.
4. **Gran rifa en Diciembre de 2010:** Los empleados que laboran durante la temporada navideña, podrán recibir la comisión nombrada anteriormente. Y adicionalmente, cada vez que el vendedor cumpla con su presupuesto diario de ventas recibirá una boleta.  
El 31 de diciembre se realizará la rifa de un televisor, pantalla plana de 42 pulgadas entre los empleados de los dos almacenes. El vendedor que más boletas tenga por su cumplimiento diario de ventas, tendrá más posibilidades de ganar.

## 8.6 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

### 8.6.1 CREACIÓN [WWW.ACTIVE/SHOP.COM](http://WWW.ACTIVE/SHOP.COM)

**Cronograma:** Lanzamiento, enero de 2011

**Inversión:** 5.000.000 y 120.000 mensuales por mantenimiento

**Meta:** Acercamiento y comunicación con los clientes.

Posicionamiento de la marca Active Shop, y presencia en la red.

Tener un nuevo canal de distribución.

Tener una página que genere interés, visitas y tiempo de permanencia en ella de los consumidores.

**Descripción:** En Enero de 2011, Active Shop lanzará su nueva página de internet [www.active/shop.com](http://www.active/shop.com), en ésta los visitantes podrán encontrar los siguientes links:

- 1. E-procurement – Tienda Virtual:** Con cubrimiento nacional y con la posibilidad de comprar de manera online las 24 horas, todos los productos que corresponden al inventario de los almacenes Active Shop El Tesoro y Mayorca. *(ver más información en Capítulo Distribución)*
- 2. Contenido:** Los visitantes encontrarían toda la información de interés sobre los productos tales como: lanzamientos, nuevos diseños, tecnología, etc. Al mismo tiempo se emitirá información general de interés de los usuarios, tales como resultados y seguimientos a eventos deportivos, patrocinios de eventos, etc.
- 3. Servicio al cliente:** Contacto directo de la empresa con sus clientes. Con una óptima respuesta, los clientes pueden solicitar respuestas a sus inquietudes de servicio.
- 4. Interactividad:** Los usuarios del sitio web pueden crear el sitio mismo mediante la posibilidad de PERSONALIZAR SUS ZAPATOS, subir a la página un nuevo lanzamiento, o participar en los foros que se proponen con temas de interés para los usuarios, así como realización de encuestas orientadas a conocer el mercado.
- 5. Información Empresa:** Los usuarios de [www.active/shop.com](http://www.active/shop.com), podrán tener información general de la empresa, y como vínculo

de interés podrán subir sus hojas de vida para los planes de convocatorias.

- **Características Generales de la página:**
  - ✓ WEB 2.0
  - ✓ Web comercial y corporativa
  - ✓ Medición de visitantes
  - ✓ Fácil lenguaje, acceso, diseño y navegación
  
- **Mercadeo y promoción:** Utilización de herramientas SEO Y SEM. Creación de palabras claves con el firme objetivo de que los usuarios lleguen primero a Active/shop que a la competencia y proveedores mismos.

## 8.6.2 REVISTA ACTIVE/SHOP

**Cronograma:** Lanzamiento diciembre de 2011

**Inversión:** 4.000.0000 (Se proyecta vender 1.000.000 en pauta)

**Meta:** Comunicación directa con el cliente

Promoción de productos

**Descripción:** Correo directo para clientes de los almacenes Active/Shop, con dos ejes de información principales:

1. **Promoción de productos:** Dar a conocer la llegada de nuevos productos, promociones, información de tecnologías, etc.
  
  2. **Información de interés para los clientes:** Noticias de interés general para los clientes, que estén ligadas a la marca y a su base deportiva, tales como: Clasificaciones e información de eventos deportivos, maratones, información completa sobre un deporte específico, noticias de las marcas, sus patrocinios y eventos, entre otros.
- **Publicación:** 4 publicaciones al año.
  
  - **Financiación:** Este medio contará con patrocinios de marcas proveedoras, y con empresas estratégicas para la realización de alianzas, por ejemplo: los gimnasios.



### 8.6.3 EVENTOS Y ACTIVIDADES ACTIVE SHOP

#### 1. Campeonato de Fútbol – Mundialito Active Shop

**Cronograma:** Julio 2010

**Meta:** Posicionamiento de marca y fidelización de clientes

**Inversión:** 6.000.000 (se proyecta vender pauta por 2.000.000)

**Descripción:** Durante los meses de mayo y junio, los clientes Active Shop podrán inscribir sus equipos, para participar en el Mundialito de Fútbol Active Shop que se realizará en el mes de Julio, una vez termine el Torneo de la Copa Mundial.

Para esta inscripción, se deben tener facturas que sumen \$500.000 por equipo.

El torneo se realizará en el Templo del Fútbol, y los ganadores tendrán bonos de compras Active Shop.

Este evento llevará el nombre Active Shop, y se realizará la convocatoria de patrocinios de las marcas, para lograr una mayor financiación y calidad del evento.

#### 2. Patrocinio maratón Bodytech

**Cronograma:** Año 2011 (pendiente mes de programación de la maratón)

**Meta:** Posicionamiento de marca y fidelización de clientes

**Inversión:** 2.500.000

**Descripción:** Active Shop se vinculará a la realización de la maratón que anualmente realiza el Gimnasio Bodytech en Medellín, mediante el patrocinio del evento, y el apoyo a un grupo de participantes que sean clientes Active Shop.

Los corredores recibirán camiseta y gorra Nike, y tendrán un peto que los identifica como CORREDOR ACTIVE SHOP.

Los participantes deben tener la Tarjeta Cliente Preferencial Active Shop para poder hacer parte de su equipo.

## **9 SISTEMAS DE CONTROL Y PLAN DE CONTINGENCIA**

### **9.1 PRODUCTO**

- Frente a la ampliación de la gama de productos, con la línea SPORTWEAR, se asignó un período de 1 año, para darle tiempo de penetración y posicionamiento a la línea. Si pasado el año 2011 la línea SPORTWEAR no genera los resultados esperados, se realizará la cancelación de compra de estos productos y redistribuirá el espacio. Esta línea debe vender el 10% de la tienda, y de no ser así hay que replantear su participación en Active Shop de El Tesoro.
- Para los productos determinados que se compran para temporadas especiales, en el caso tal que no tengan las ventas esperadas en la temporada (cumplir el presupuesto de ventas de cada mes de temporada), se deberá programar una promoción de acuerdo con el inventario existente.

### **9.2 PRECIO**

- De acuerdo con la política de descuentos, la empresa debe hacer un análisis mensual, para identificar que los productos en descuento no estén generando pérdidas para los almacenes Active Shop, y en el caso que se presente que más del 60% de los productos de cada colección terminan ofertándose con descuento, la empresa debe replantear la política de compras de productos.

### **9.3 DISTRIBUCIÓN**

- Las ventas realizadas a través del canal e-procurement, se deben estar revisando y auditar el cumplimiento de la promesa de servicio (tiempo de entrega). Así mismo, este canal tiene que ser rentable, y vender más de lo que vale su sostenimiento, que en realidad es muy poco (\$120.000).  
En el caso que se presente que este canal no esté generando mayor número de transacciones, se debe buscar presupuesto para darle mayor difusión y publicidad a la página, a través de medios publicitarios en Medellín y el resto de Colombia.
- La política de incentivo para empleados debe arrojar mejores resultados en las ventas, en el caso contrario, la empresa debe recurrir a otras opciones de incentivos tales como: Carta de felicitaciones y permisos especiales. O de ser necesario hacer los cambios pertinentes en los vendedores que no cumplen presupuesto.

#### 9.4 PROMOCIÓN Y COMUNICACIÓN

- Las visitas a la página de internet deben ser medibles, así como se buscan otros mecanismos de evaluación mediante foros y comunicación con los visitantes. En el caso que se presente que [www.active/shop.com](http://www.active/shop.com), no sea una página visitada. Se debe replantear el contenido de la página, y buscar medios de mayor difusión para la misma.
- Los eventos realizados tienen que tener como medición: Free press, ventas realizadas a los clientes para inscripción, acogida del evento y el valor recogido por patrocinios y socios publicitarios. De acuerdo con la calificación obtenida se debe plantear su continuidad o no del desarrollo del evento.  
Así mismo se debe evaluar la revista a lanzarse en diciembre de 2011.

## 10 CONCLUSIONES

- Identificamos que New Tennis Ltda no concebía la importancia del mercadeo dentro de la organización, y como consecuencia de esto no se encontraron planes y estrategias que lograran una mayor coherencia administrativa y una conexión entre los diferentes procesos de los almacenes, tales como: compras de producto, precio, inventarios, comunicación, servicio al cliente, ventas, etc.
- El plan de mercadeo propuesto, le permite hoy a New Tennis Ltda, tener conocimiento e identificación de sus clientes, y poder direccionar a partir de éste las diferentes estrategias de comunicación, compra y venta de producto
- Los planes y estrategias entregados en este trabajo, están realizadas en su mayoría con base en la marca Nike (excepto la página de internet y la revista que son para todas las marcas). Este proyecto debe ser ejecutado por Active Shop durante los años 2010 y 2011. No obstante es importante para la organización realizar un Plan que incluya a la marca Converse dentro de las estrategias, al ser ésta la segunda marca de mayor participación en ventas y unidades dentro de los almacenes.

## 11 RECOMENDACIONES

- De acuerdo con el estudio realizado, encontramos que los clientes de Nike, son compradores de marca y estatus; y no identifican las diferentes tecnologías y cualidades de los productos. Por lo tanto, Active Shop debe liderar planes que informen y eduquen a los consumidores sobre el beneficio de la marca, y de esta manera se puede lograr mayor permanencia y vida de la misma.
- Se recomienda que New Tennis Ltda ponga en marcha el plan de mercadeo propuesto a partir de mayo de 2010, y que realice la ampliación del mismo al incluir las otras marcas que se encuentran en los almacenes.
- Recomendamos que New Tennis Ltda, haga uso de este plan para alcanzar una mayor participación y posicionamiento de los almacenes Active Shop durante los años 2010 y 2011. En este período no se recomienda la apertura de nuevas tiendas, ya que se debe buscar una mayor estabilidad del negocio y recuperar las pérdidas arrojadas en los años anteriores.



## BIBLIOGRAFÍA

- [www.acicam.org](http://www.acicam.org)– Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas.
- [www.dian.gov.co](http://www.dian.gov.co) – Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales de Colombia
- [www.nike.com](http://www.nike.com)
- Miguel Felipe Bejarano, Sales Manager, Athletic Sport Inc Ltda, Distribuidor de Nike para Colombia.
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) – Enciclopedia virtual de contenido libre.