

## FICHA TÉCNICA

**TÍTULO:** LAS TIENDAS ESTÁN DE LUTO.

**ESPECIALIZACIÓN:** MERCADEO.

**PROMOCIÓN:** XXXII.

**PALABRAS CLAVES:** Ventas, regional, producto, clientes, planeación y distribución.

**TEMAS CUBIERTOS:** Distribución, producto, ventas y servicio al cliente.

### RESUMEN DEL CASO

Este caso se presentó en la regional Cali en una de las marcas más representativas en el diseño, producción y comercialización de maletines a nivel global, con una participación alta en un mercado potencialmente creciente, en la cual actualmente laboro como coordinador regional de Merchandising. La marca en la regional presentó un gran impacto negativo en las ventas de la temporada escolar B que afectó las ventas de la compañía en general, esta problemática se originó porque la dirección de negocio que opera de manera centralizada desde la casa matriz en la ciudad de Bogotá, tomo malas decisiones estratégicas en la planeación y distribución de producto y no contempló las necesidades de venta de la regional, donde finalmente no se tuvo en cuenta tan importante temporada comercial para nuestra regional, afectando internamente a áreas como mercadeo, ventas y servicio al cliente, pero principalmente el más afectado fue el consumidor final y los fieles de la marca. La unidad de negocio maletines trató de esconder a toda costa las falencias en su proceso de planeación de producto, pero la dirección comercial de la regional no se quedó con la justificación impartida por dicha área y realizó un proceso de investigación más amplio en todas las áreas, donde encontró grandes hallazgos negativos en el proceso de distribución que finalmente fueron reportados a la gerencia general, las cuales llevaron a grandes cambios organizacionales.

AUTORES	TELEFONO	E-MAIL
Diego Fernando Niño Beltrán	316 3294786	diegofdon@hotmail.com

## Especialización en Mercadeo

### LAS TIENDAS ESTAN DE LUTO

Mi nombre es Fernando Morales y trabajo hace un año como coordinador regional de Visual Merchandising en INNOTECK S.A. cuando fue estructurada administrativamente la regional Cali, esta fue creada como una de las tres principales sucursales del país, junto a Eje cafetero y Medellín. Esta decisión estratégica de crear regionales se generó porque el manejo remoto que se estaba realizando desde la casa matriz en Bogotá para guiar la operación comercial en esta región se estaba complicando cada vez más por el nivel de expansión tan acelerado que estaba presentando la compañía a nivel nacional, antes de la creación de dicha estructura administrativa ya se contaba con 24 tiendas y se tenía programado realizar apertura de 3 tiendas más en el siguiente año comercial.

INNOTECK S.A. es líder nacional en la fabricación y comercialización de morrales y accesorios marca DISCOVERY, que actualmente está posicionada como una de las marcas más reconocidas en Colombia y América latina, este éxito se ha dado gracias al desarrollo de producto, infraestructura y al fortalecimiento de franquicias con el buen manejo y cuidado permanente de la imagen de marca.

La esencia de DISCOVERY radica en ser el amigo fundamental para el viajero urbano, es una marca innovadora en maletines y accesorios que equipan a personas de espíritu joven con productos de calidad, modernos y funcionales que simplifican la vida con estilo, es una marca que desde que se creó se ha caracterizado por su alegría, color y dinamismo.

---

Caso de grado realizado por Diego Fernando Niño Beltrán para acceder al título de Especialista en Mercadeo. Este trabajo es propiedad de la Universidad Autónoma de Occidente.

**Tutor:** Lic. Sory Carola Torres Q. Santiago de Cali – Colombia. 22 de abril de 2014

## **Especialización en Mercadeo**

La creación de la regional Cali fue una decisión muy acertada pensando en que la marca debía responder de manera ágil a las necesidades puntuales del mercado a nivel local, y para ello se debía contar con un personal administrativo y de apoyo que pensara enfocada y estratégicamente en el mercado local.

La regional Cali se estructuró con entes administrativos como: dirección comercial, jefaturas comerciales de zona pertenecientes al área comercial para las tiendas propias, ejecutivos de cadenas y distribuidores, también del área comercial pero enfocados en canales terceros y finalmente áreas de apoyo como: Visual Merchandising del área de mercadeo, recursos humanos y mantenimiento.

Desde que se creó la regional se comenzó una dinámica comercial muy interesante con crecimientos en venta por encima de los presupuestados, La gerencia comercial Colombia manifestó que la compañía estaba muy satisfecha con los resultados de la regional, por un lado porque se estaba realizando una gestión enfocada en los indicadores respondiendo oportunamente a las necesidades del mercado gracias a la gestión comercial, y por el otro, porque se estaba contribuyendo hacia un posicionamiento de marca a nivel regional con la gestión de Visual Merchandising.

Todas las áreas de la regional estaban trabajando coordinadas entre sí alineadas con las directrices que son enviadas desde la casa matriz, con un margen de error en toda la operación mucho menor al que se tenía antes de empezar el proyecto de la regional. Todo marchaba muy bien y se veía un futuro promisorio para el año comercial nacional y regional, gracias al el nivel de control que se había logrado desde todas las áreas porque el personal de la regional había logrado un ambiente laboral óptimo y productivo, contaba con el recurso humano adecuado y mantenía

## **Especialización en Mercadeo**

un grado alto de compromiso con el bienestar de la compañía y el logro de los objetivos.

El 19 de Junio se realizó un comité con el objetivo de programar todas las actividades relacionadas con la estrategia de la nueva temporada escolar calendario B, asignación de fechas para los diferentes eventos y sus respectivos responsables, para la regional esta temporada es muy importante porque esta es una de las dos temporadas más importantes del año y puede contribuir hasta con el 40% del presupuesto de la venta del año comercial.

Este comité fue liderado por la directora comercial Carolina Silva, Jefes comerciales Ivan Timarán y Jenny Lopez, y yo del área visual merchandising:

Carolina: “¡Buenos días muchachos! próximamente tendremos la nueva temporada escolar B y la compañía tiene muy buenas expectativas de venta, ¡la meta es tener un crecimiento del 20% respecto al año anterior!... ¡no se asusten! este porcentaje se debe a que que el año anterior las tiendas tuvieron un crecimiento del 16% y no había la planta administrativa en la regional que potenciara toda la gestión comercial, por ende, este año tenemos todas las herramientas necesarias para sacarla del estadio¡... ¡Ivan, Jenny! como estamos con la programación de producto?...recuerden que debemos garantizar que las tiendas tengan todo el producto que necesitan para que estas cifras se den. ¡Muchachos! las tiendas deben estar implementadas con toda la estrategia de exhibición a más tardar la segunda semana de Agosto...”

Ivan y Jenny: “Si señora, el producto debe estar llegando la primera semana de agosto”.

## **Especialización en Mercadeo**

En ese instante le pregunte a la directora: “¡Carolina! ¿De Bogotá nos va a llegar la estrategia de exhibición y el material publicitario?... para yo coordinarlo desde este momento “.

Carolina: “No Fernando, tenemos que reaccionar rápidamente porque todo lo debemos crear y coordinar regionalmente”.

Le conteste angustiado: “¡Que queee! hubiesen dicho mucho antes porque son muchas cosas las que debo programar para cumplir con las fechas...”

Carolina noto mi angustia e inmediatamente contestó: “Tienes razón, hubo un inconveniente de última hora y en Bogotá confirmaron que ellos definitivamente no alcanzarían a enviar nada para esta temporada ni a cumplir con el cronograma de actividades porque ellos tienen que concentrarse en la convención que se va a realizar a los franquiciados en Cartagena... nos tocó un esfuerzo a todos como regional para sacar esto adelante... pero lo más importante es que debemos hacer todo lo posible porque todo salga bien y a tiempo, para cumplir con el presupuesto de venta...”

Yo le conteste a Carolina “¡ni modo, esto lo sacaremos adelante como sea”, pero realmente yo había quedado angustiado porque tenía muchas actividades por resolver en muy poco tiempo, la verdad es que cuando uno realiza estas actividades en medio de los afanes muchas veces se filtran pequeños detalles que pueden convertirse en grandes inconvenientes.

Para finalizar la reunión Carolina nos miró esperanzada y nos dijo: ¡Mil gracias muchachos, cuento con ustedes! nos vemos el próximo comité para que revisemos cómo va el proceso.

## **Especialización en Mercadeo**

Después de esta reunión, yo realice todas las actividades pertinentes del área de visual merchandising, todo con el objetivo de que la tiendas quedaran con mucha capacidad de producto para optimizar las ventas de los productos de la temporada escolar en los puntos de venta, para ello monté planimetrías, coordiné material publicitario, realicé los alzados en programas de diseño para que todo quedara perfectamente organizado y claro, para que los administradores montaran fácilmente la estrategia de la temporada, hasta alcancé a coordinar diferentes desfiles en los principales centros comerciales de las ciudades de la regional para generar un buen impacto de la marca. Realmente fueron 15 días muy pesados laboralmente pero al final alcance a dejar todo listo para nuestra nueva temporada escolar.

Faltando una semana para que se cumpliera la fecha acordada con comercial para el montaje de las tiendas se realizó una reunión que se había programado previamente con el personal de ventas de las tiendas (administradores de tiendas, jefes comerciales y dirección comercial) para informar sobre el respectivo despliegue de la nueva temporada escolar, en esta misma reunión se socializó la estrategia de exhibición y se capacitó al personal sobre todos los detalles que debían tener en cuenta para realizar con éxito toda la implementación de la estrategia.

En esta reunión se acordaron las fechas en que las tiendas debían tener toda esta estrategia de exhibición implementada completamente, con esta reunión terminada se podría decir que todo estaría listo para participar con éxito en esta temporada comercial.

Carolina cerró la reunión con el himno de la compañía y al final hizo el siguiente comentario muy animada: “¡muchachos esta temporada es nuestra y tenemos todo

## **Especialización en Mercadeo**

para completar la cuota del año comercial por encima del porcentaje propuesto, ¡muchachos vamos con toda!”

Hasta el momento todo marchaba bien, yo había cumplido con las fechas estipuladas para realizar mi parte sobre todo este proceso, los administradores estaban felices porque normalmente en estas temporadas los volúmenes de venta son muy altos, donde ellos por supuesto comisionan muy bien, estas temporadas prácticamente son épocas de bonanza para el área comercial en general.

Cuando faltaban dos días para que se cumpliera la fecha límite para que las tiendas tuvieran toda la estrategia montada, empecé a recibir las siguientes llamadas de parte de los administradores:

Mario, el administrador de la tienda de Jardín plaza me dijo: “Fernando, estoy muy preocupado, yo ya empecé a realizar el montaje pero tengo muy poco producto, no me está cuadrando nada del montaje de la estrategia, ¡esta tienda está muy desordenada, ¡qué pena con los clientes! ellos ya están manifestando inconformidad con el servicio y con la imagen de la tienda, realmente el producto que hay en inventario es inferior para el que necesitamos para montar la estrategia de exhibición porque esta carga mucho producto, ¿Tu tuviste en cuenta la segmentación de la tienda y los últimos pedidos de producto que se realizaron?”

Yo indignado le conteste: “Siiiiii claro todo esta fríamente calculado, algo está pasando pero no por mi gestión, esto tiene que ver con logística, voy a llamar a jefes comerciales para ver qué respuesta tienen al respecto porque supuestamente el producto que nos está haciendo falta debió haber ingresado a las tiendas hace una semana y hasta ahora no han reportado problemas en la

### **Especialización en Mercadeo**

carretera, ni nada por el estilo, ¡qué raro!, ¡voy a indagar a William de logística para ver que sucedió y te cuento;

A la media hora volvió a sonar el teléfono y era Olivia, la administradora de la tienda de Palmetto, y me comento que en su punto de venta estaba sucediendo la misma situación, me dijo que los clientes estaba muy inconformes con la marca y que a ella le estaba causando mucha dificultad el cambio que debía realizar en la tienda para implementar la estrategia de exhibición.

Yo estaba desconcertado porque el área comercial me había asegurado que para el día que se había designado para la implementación el producto ya tenía que estar en puntos de venta, sin embargo, en ese momento decidí realizar un recorrido flash en las tiendas de la ciudad para ver como era su estado, muchas veces me ha sucedido que los administradores de tiendas exageran más de lo que realmente puede ser una situación, además mi deber era verificar el impacto real de esta situación para realizar un informe con el status general de las tiendas, dado el caso que la situación lo ameritara.

Cuando fui a las tiendas me di cuenta que los administradores no estaban exagerando nada, la imagen de las tiendas era peor de lo que yo imaginaba, en los 11 años que he trabajado en el sector del retail nunca había visto la presentación de una marca como la que tenía nuestra en este momento, yo me indigne mucho por la manera como encontré las tiendas en el recorrido que realice, estas se encontraban con los paneles y los muebles de piso con muy poco producto, con los muebles arrumados en las esquinas obstruyendo el tráfico hacia las zonas más críticas de las tiendas, realmente se percibía que la marca estuviera en quiebra o que nuestra razón de ser comercialmente era venta de muebles y herrajes

.



## **Especialización en Mercadeo**

Fuera de esto teníamos un agravante y es que el ultimo pedido tampoco había llegado correctamente, no había llegado la cantidad adecuada de producto que ellos habían solicitado ni mucho menos las referencias solicitadas para realizar todas las exhibiciones tal como se habían planteado en la estrategia de exhibición.

En ese momento entendí por qué la estrategia les estaba causando tanto trabajo a los administradores, claro, nunca se les iba a adecuar la estrategia, yo realmente estaba muy extrañado porque había contemplado todo y cada uno de los detalles de la estrategia de exhibición como era segmentación, espacios comerciales, mobiliario y herrajes, estaba completamente seguro que no se me había escapado ningún detalle, los administradores no tenían que desgastarse pensando en donde ubicarían o como iban a exhibir el producto, íbamos a la fija con la estrategia de la temporada, yo les entregue toda la información muy bien explicada en un comunicado y también a través de capacitación en el despliegue oficial de la temporada escolar, los administradores simplemente debían poner la parte operativa del proceso, pero había un detalle que yo no tenía bajo control... ¡el producto!, que frustración, pero sencillamente sin este, un punto de venta no tiene razón de ser, no hay POP, ni estrategias de exhibición, ni asesores, ni vitrinas que sirvan con un fin comercial, sin un producto físico, me atrevería a decir que si Don Martín, el dueño de la compañía hubiese visto sus adoradas tiendas de esa manera le hubiese dado un shock o hasta un infarto, porque él desde que fundó la esta compañía ha sido muy insistente con el gran cuidado que le ha dado a la imagen de marca, solo una persona tan estructurada como él sabe el gran impacto que se tiene en el mercado con el manejo adecuado de la imagen de marca.

Después de haber reaccionado a este momento de indignación, me dedique a realizar un informe fotográfico detallado con el status de las tiendas e inmediatamente se lo hice llegar a los jefes comerciales Jenny e Ivan por correo

## **Especialización en Mercadeo**

electrónico, no lo hice personalmente porque se encontraban realizando recorrido fuera de la ciudad, y no contestaban el teléfono porque estaban en una junta con el centro comercial Buga Plaza, de todos modos el mensaje llegó y mejor que fue con fotografías porque una imagen vale más que mil palabras, solo fue en cuestión de segundos cuando ellos me llamaron al celular en la que sostuvimos la siguiente conversación:

Ivan: ¡Hola Fernando! recibí tu informe de las tiendas y se ven supremamente vacías de producto, y acabo de llamar a William de logística y me dice que hay un problema con unos pedidos que están retenidos, según lo que dice William, la situación debe estar empeorando en todas las tiendas de la ciudad y periferia, yo no sé qué está pasando en Bogotá pero no están llegando correctamente los pedidos, además me enviaron un correo de servicio al cliente esta mañana en el que me envían un listado de 15 clientes que se han quejado en la regional porque afirman que no encuentran lo que necesitan en las tiendas, ellos están preguntando que si la marca la están rematando o que si van a cerrar las tiendas...

Yo inmediatamente le pregunte: Ivan, ¿ustedes no se habían alarmado cuando empezaron a dar cuenta que los pedidos estaban presentando anomalías?

Ivan respondió: “los chicos nos habían hecho algunos comentarios al respecto pero no habíamos visto el impacto real de este problema y como hemos tenido buena venta se ha evidenciado más este problema porque se ha agotado aún más el producto y en bodega no tenemos ni cantidad ni variedad de producto para surtir los puntos de venta, nosotros creímos que los pedidos simplemente estaban retrasados y además hasta ahora nunca se había presentado una situación similar, lo más extraño es que todos estos pedidos ya estaban programados con

## **Especialización en Mercadeo**

Antelación...ya vamos a llamar a Carolina para que nos ayude a ver qué está pasando con los pedidos para que alcancemos a reaccionar rápidamente.

Yo le conteste: Listo Ivan, quedo pendiente de cualquier cosa, de todos modos yo también le envié el correo del informe de las tiendas a Carolina, pero aún no me ha respondido...

Ivan: ¡Claro!, lo que sucede es que ella viajó a la convención en Cartagena y llega dentro de una semana.

Yo le conteste: ¡Ok, ni modo, tocará esperar a que ella conteste el correo o que regrese la llamada!, de todos modos entre todos debemos insistir en comunicarnos con ella para que nos ayude a solucionar el problema con Bogotá, es más fácil que a ella la escuchen en Bogotá por ser la directora...

Cuando llegó la hora del almuerzo en Cartagena, Carolina revisó su celular y tenía muchas llamadas perdidas mías y de jefes comerciales y en su bandeja de entrada tenía el correo que yo le había enviado con el informe, ella lo primero que hizo fue chequear el informe para después regresarnos las llamadas, ella sospecho que el correo tenía que ver con la cantidad de llamadas en su teléfono y me devolvió la llamada inmediatamente:

Carolina: “¡Hola Fernando! vi tu informe y me parece que el tema está muy delicado, a mí me había comentado la directora de la unidad de negocio que en esta temporada tendríamos un déficit muy pequeño de producto por un desfase en unos pedidos en China, pero lo que veo en tu informe no es ningún pequeño, ¡esto es muy grave! Antes a la fecha de hoy las tiendas deberían estar con un nivel alto de inventario, y lo peor es que si esto continua así, se nos pueden tirar la venta de

## Especialización en Mercadeo

Toda la temporada, y eso que aún no hemos empezado el movimiento fuerte de clientes, ¿qué vamos a vender?... Mañana mismo a primera hora me regreso de la convención para que revisemos bien la situación con todos ustedes, pero eso sí, desde ya voy a averiguar con la unidad de negocio que es lo que esta pasando”.

Al día siguiente después de haber llegado Carolina de Cartagena programó un comité de última hora para revisar la situación en la cual empezó con el siguiente comentario:

¡muchachos como vamos! Las tiendas están sin producto, ¿ustedes saben el impacto que esto tiene en general? Y lo más grave es que esta situación no solamente está afectando a Cali sino también e Medellín, a eje cafetero y una gran parte de Bogotá, según lo que hable con las directoras de estas regionales...

Ivan y Jenny: ¡Terrible Caro!, en logística finalmente nos comunicaron que dizque el presupuesto de producto no lo comimos hace rato, lo raro es que no hemos tenido crecimientos que sean acordes a esa teoría, no entendemos que pasó...

Carolina: Yo hable con la unidad de negocio de maletines, con Catalina Herrera, ya que es la encargada de programar el producto para todo el año comercial, y me dijo el mismo cuento, hasta me envió unos archivos que tienen unos datos que no cuadran, ¡no me cuadran!, voy a tener que hablar con mi jefe, porque esto está muy raro, y aquí entre nosotros ¡yo no le creo a Carolina!...Esos archivos que ella envió por correo no están bien...

Carolina se retiró un momento del comité y efectivamente Llamó por celular a Erika Burgos, la gerente de ventas Colombia y la colocó en contexto con toda la situación en la cual ella le dijo: “Caro, no te preocupes, yo voy a hablar de este

## Especialización en Mercadeo

tema en el comité logístico con Lina Zapata la gerente corporativa de operaciones, aprovechando que el comité es dentro de una hora para que nos ayude con esta situación, ella es la única que sabe si ese producto si se contempló para su fabricación en china...

Carolina: "Eriquita, mil gracias, la verdad estamos muy preocupados y hasta ahora nadie me ha dado una razón valedera, hasta me sucedió algo que me pareció extraño, esta mañana me dio por llamar a Catalina nuevamente y no estaba, me contestó Hernan su asistente, y le pregunté por los pedidos y le conté todo el problema... el intentó decirme algo sobre un error de Catalina pero luego se retractó, yo le dije que por favor me contara que no había ningún problema, pero Hernan se asustó y luego me dijo que se iba a meter en problemas por hablar conmigo y después se cortó la llamada y no me pude volver a comunicar con el..."

Erika: "¡cómo así!, ¿que sería lo que paso en la unidad de negocio?, definitivamente tenemos que saber ya quién es el responsable de semejante error, además porque debemos conocer la raíz del problema para saber cuál debe ser el plan de contingencia más adecuado...por favor envíame a mi correo los archivos que te envió catalina para yo presentarlos ante el comité"

Caro: "Listo Erika, porfa me cuentas inmediatamente sepas algo"

Erika: "OK, quedamos en contacto"

En el transcurso del día se llevó a cabo dicho comité logístico donde estuvieron todas las áreas, Mercadeo, ventas, logística, operaciones, compras, y las unidades de negocio, entre estas la de maletines, donde se aprovechó para

## **Especialización en Mercadeo**

Plantear la situación que estaba afectando a tiendas fuera, especialmente a la regional cali, esta era la zona más golpeada.

Todo empezó bien en dicho comité hasta que Erika Burgos planteó la problemática de la temporada escolar en la regional Cali, obviamente Erika iba preparada con los archivos del presupuesto de producto que Catalina le había enviado a la directora Carolina, allí Catalina se puso pálida inmediatamente Erika sacó esos documentos, en ese momento el gerente de mercadeo Juan Tamariz solicitó a la secretaria que por favor trajera los documentos pertinentes para corroborar esta información.

Después de una hora de revisar completamente todos los datos el presidente de la compañía Jhonatan Calle tomo la vocería y dijo: “¡Catalina! Me parece el colmo que después de trabajar en esta compañía durante 18 años te haya pasado semejante error, ¿sabes cuánto dinero le va a costar esto a la compañía? ¡Y eso que no solamente están afectando la temporada escolar, también están afectando el año comercial y a toda la compañía en general, esto es un descuadre total de inventario, ¡es mucho dinero!, además este error es un golpe total para la marca¡ y no es solamente eso, ¡falsificaste el informe!, ¡que estabas pensando!, ¡qué tal que nadie hubiese indagado en toda esta problemática!, ¡ahora la empresa como va a cumplir las metas!... que golpe para la marca, que pena con los clientes, con los asesores de venta, con toda la compañía en general...aquí todos trabajan fuertemente para que tú con ese descuido nos compliques la existencia a todos... Catalina...¿Qué puedes decir a tu favor?

Catalina se quedó callada durante 5 minutos, después de enlagunaron sus ojos y dijo: “no sé qué me paso, yo realmente tengo muchos inconvenientes personales y definitivamente se me salieron las cosas de las manos.

## **Especialización en Mercadeo**

Jhonatan Calle: mañana hablamos los dos en mi oficina sobre este tema, por ahora necesito que por favor revisen todos ¿qué vamos a planear con Lina? de alguna u otra manera hay que tratar de amortiguar el mal efecto de este problema, necesitamos un plan de contingencia ¡pero ya!...

Don Jhonatan salió inmediatamente de la sala donde se estaba llevando a cabo el comité, después de haber salido Don Jhonatan salió Catalina destrozada hecha un mar de lágrimas, el resto de funcionarios quedaron perplejos en la sala porque nunca habían visto a don Jhonatan tan exaltado como lo estaba en ese momento y mucho menos se habían esperado lo que sucedió con Catalina, ella era una excelente funcionaria muy estimada por todos en al área directiva y que fue forjada por esta compañía, tenía un bagaje bastante amplio en este negocio porque había hecho carrera en la compañía donde se había entregado en cuerpo y alma durante 18 años.

El plan de contingencia que finalmente adopto la compañía fue utilizar un producto para enviar a las tiendas que era de una devolución que había realizado el canal de cadenas porque era un producto que no había tenido rotación esperada ni había sido bien aceptado por los clientes en este canal por sus colores oscuros y diseños muertos, este producto definitivamente no era el más ganador pero prácticamente la compañía no tuvo más opciones en ese momento, esta solución era mientras llegaba un pedido de urgencia que la empresa había hecho en china y se demoraba 4 meses en llegar, igual teníamos que exhibir producto, no propiamente para vender por el historial de poca aceptación que tenía dicha colección , lo principal es que las tiendas no se podían ver vacías,

Las tiendas se veían oscuras, frías, sin vida, perecíamos de luto, algo totalmente contrario al espíritu de la marca y a lo que nuestros clientes estaban

## **Especialización en Mercadeo**

acostumbrados a ver en nuestras vitrinas y puntos de venta, normalmente llenos de color, dinamismo y alegría, fue un largo tiempo en el que anímicamente todos nosotros como empleados fuimos afectados por la colección en mención, eso sin tener en cuenta el gran déficit de venta que tuvimos, decrecimos notablemente, pero la realidad es que por más que quisiéramos no podíamos hacer nada.

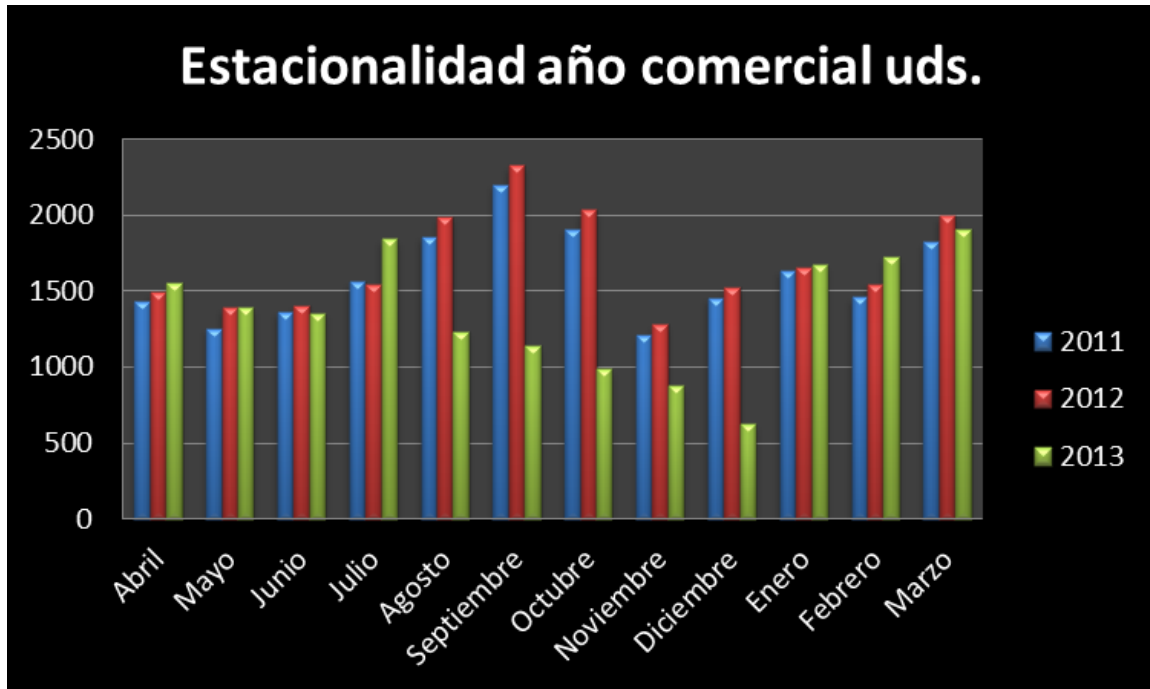
A la semana que sucedió todo esto, nos dimos cuenta que Catalina Herrera ya no laboraba más en la compañía, nadie sabía lo que sucedió finalmente en la oficina de Don Jhonatan al otro día después de verlo tan alterado en el comité, se hacían comentarios en los pasillos pero no dejaban estos no dejaban de ser comentarios.

yo finalmente creo que todo esto se hubiese Evitado si la compañía hubiese contado con mejores controles con los presupuestos de producto, lo que le sucedió a Catalina le puede suceder a cualquier ser humano, solo que ella no supo pedir ayuda en el momento indicado y se dejó desestabilizar por sus problemas personales... lo otro que yo me pregunto es ¿si antes de que se estructuraran las regionales se presentaron situaciones similares que también hubiesen afectado a la marca?, como no habían dolientes que pudieran alzar la mano cuando algo no estuviera saliendo de la mejor manera, ¿Quién se daría cuenta... seguro el cliente y nosotros no.



## Especialización en Mercadeo

Anexo No. 1



**Comportamiento de venta 2011,2012 y 2013 en unidades de morrales en un año comercial (Abril-marzo) en Innoteck S.A.**

Anexo No. 2

Glosario:

Visual merchandising: Herramienta que consiste en la presentación del producto de una forma atrayente para el consumidor con el fin de atraerles al interior del punto de venta.

Cadena de abastecimiento: Es el proceso que involucra desde la compra de la materia prima hasta la entrega del producto terminado al consumidor final.

## **Especialización en Mercadeo**

**Estrategia:** es un conjunto de acciones planificadas sistemáticamente en el tiempo que se llevan a cabo para lograr un determinado fin o misión.

**Táctica:** Procedimiento o método que se sigue para conseguir un fin determinado o ejecutar algo.

**Unidad de negocio:** (Unidad de negocios) Organización que comercializa un conjunto de productos relacionados con un grupo claramente definido de clientes.

**Presupuesto:** Conjunto de los gastos e ingresos previstos para un determinado período de tiempo.

**Posicionamiento:** Se llama Posicionamiento al 'lugar' que en la percepción mental de un cliente o consumidor tiene una marca, lo que constituye la principal diferencia que existe entre ésta y su competencia.

**Políticas empresariales:** Es una de las vías para hacer operativa la estrategia de la compañía. Suponen un compromiso de la empresa; al desplegarla a través de los niveles jerárquicos de la empresa, se refuerza el compromiso y la participación del personal.

**Directrices:** Son normas o instrucciones para el desarrollo de una actividad o de un proyecto.

**Temporada escolar:** En Colombia, el año escolar tiene dos calendarios; A y B. En el calendario A, el año escolar comienza a finales de enero o principios

## **Especialización en Mercadeo**

de febrero y se divide en cuatro períodos académicos. En Semana Santa existe un periodo de vacaciones, y luego en junio otro, desde mitad de año hasta principios de julio. Frecuentemente se está dando una semana de receso en octubre. El año escolar termina a mediados o finales de noviembre. Ese mes se utiliza fundamentalmente para las recuperaciones de cursos.

En el calendario B, el año escolar comienza a mediados de agosto o a principios de septiembre, según la institución, y finaliza a mediados de junio. A principios de diciembre o finales de noviembre, hay un periodo de vacaciones de Navidad y Año Nuevo, con una duración de un mes o mes y medio.

Las instituciones adoptan el calendario A o B, dependiendo si son entidades públicas o privadas. Los colegios públicos, adoptan el calendario A.

**Sistemas de información:** El sistema de información empresarial constituye el conjunto de recursos de la empresa que sirven como soporte para el proceso básico de captación, transformación y comunicación de la información.

**Status:** estado o posición de algo dentro de un marco de referencia dado.

**Morral:** consiste en un equipaje que puede llevarse en la espalda por medio de dos bandas que pasan por los hombros, normalmente para transportar cargas pesadas en largos periodos de tiempo.

**Accesorios de vestir:** Elementos que complementan el look en general de las prendas de vestir, ya sea por ocasión de uso, color y funcionalidad.

### **Especialización en Mercadeo**

Espacio comercial: Es el espacio físico donde se ofrecen bienes económicos (servicios o mercancías) para su venta al público. También se conoce como local comercial, punto de venta o tienda.