

**PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA  
LEMON SHOES AND BAGS**

**SILVIA JULIANA OVIEDO ESPARZA**

**ID:**

**294314**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA**

**2021**

**PROPUESTA DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA  
LEMON SHOES AND BAGS**

**SILVIA JULIANA OVIEDO ESPARZA**

**ID:**

**294314**

**Director**

**JAIME ENRIQUE SARMIENTO SUÁREZ**

**FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
ESCUELA DE ECONOMÍA, ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS  
UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA SECCIONAL BUCARAMANGA**

**2021**

## Tabla de Contenido

1. INTRODUCCIÓN .....	9
2. PRESENTACION DE LA EMPRESA.....	10
Logo .....	10
Slogan .....	10
Misión .....	10
Visión.....	10
Historia.....	10
Ficha técnica .....	11
Organigrama .....	12
3. MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA .....	12
4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA.....	12
Formulación del problema .....	12
Descripción del problema .....	13
5. JUSTIFICACIÓN .....	14
6. OBJETIVO GENERAL .....	17
6.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS .....	17
7. METODOLOGÍA .....	17
8. MARCO TEORICO Y DE REFERENCIA.....	17
¿Qué es el sector Calzado, Cuero y Marroquinería?.....	17
Empresas del sector en Colombia.....	18
Generación de empleo del sector .....	20
La industria del calzado .....	21
Industria del calzado en cuero en Colombia.....	21
Descripción de la cadena productiva .....	22
Hechos destacados del sector en Colombia .....	23
9. MARCO CONCEPTUAL.....	25
¿Qué es marketing?.....	25
Objetivos del marketing.....	26
Tipos de marketing .....	26
Las 4p del marketing.....	27

Ciclo de vida del mercado .....	28
10.    PLAN DE FORTALECIMIENTO .....	29
10.1.    Diagnóstico de la empresa .....	29
10.2.    Plan de fortalecimiento .....	33
Objetivo .....	33
Estrategias .....	33
Acciones.....	33
Recursos.....	33
Metas.....	34
Indicadores.....	34
10.3.    Análisis del sector calzado a nivel nacional .....	34
Descripción del sector.....	35
Oferta .....	36
Demanda .....	37
Competencia .....	39
11.    IDENTIFICACIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO Y NECESIDADES DEL CLIENTE POTENCIAL PARA EL CANAL MAYORISTA .....	42
12.    IMPLEMENTACION PLAN DE FORTALECIMIENTO.....	43
Producto .....	43
Precio .....	44
Plaza.....	44
Promoción.....	46
13.    EJECUCION .....	47
14.    RESULTADOS .....	49
15.    CONCLUSIONES.....	52
16.    REFERENCIAS .....	<b>¡Error! Marcador no definido.</b>

## Lista de Graficas

Gráfica 1: Índice de ventas de calzado.....	13
Gráfica 2: Variación % año corrido de producción, ventas y empleo de la industria del calzado.....	15
Gráfica 3: Principales problemas del sector calzado. Enero a diciembre de 2019.....	16
Gráfica 4: Empresas del sector cuero, calzado y marroquinería según su tamaño .....	18
Gráfica 5: Empresas manufactureras del sector agrupadas por regiones y segmento de producto en Colombia.....	19
Gráfica 6: Generación de empleo del sector cuero, calzado y marroquinería.....	20
Gráfica 7: Índice de producción de calzado .....	23
Gráfica 8: Variación en el gasto total.....	24
Gráfica 9: Variación anual real del gasto en mayo de 2019.....	25
Grafica 10: Consumo de moda en Colombia en los últimos 3 años .....	35
Grafica 11: Índice de producción de Calzado .....	37
Grafica 12: Gasto de moda por categorías .....	38
Grafica 13: Índice de ventas de Calzado.....	39

## **Lista de Ilustraciones**

Ilustración 1: Cadena de valor de los insumos de calzado y marroquinería.....	23
Ilustración 2: Canales de distribución del sector calzado en Colombia .....	40

## Lista de cuadros

Cuadro 1: Ficha técnica de la empresa Lemon Shoes and Bags.....	11
Cuadro 2: Modelo canva de la empresa Lemon Shoes and Bags .....	12
Cuadro 3: Matriz MEFI de la empresa Lemon Shoes and Bags.....	30
Cuadro 4: Matriz MEFE de la empresa Lemon Shoes and Bags.....	31
Cuadro 5: Matriz DOFA de la empresa Lemon Shoes and Bags .....	32
Cuadro 6: Descripción de las posiciones arancelarias relacionadas con el sector calzado en Colombia.....	36
Cuadro 7: Descripción propuesta de promoción para la empresa Lemon Shoes and Bags .....	47
Cuadro 8: Descripción pauta de Lemon Shoes and Bags .....	48
Cuadro 9: Ventas realizadas por Lemon Shoes and Bags en el canal mayorista durante la publicidad.....	51

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

<b>TITULO:</b>	PLAN DE FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA LA EMPRESA LEMON SHOES AND BAGS
<b>AUTOR(ES):</b>	Silvia Juliana Oviedo Esparza
<b>PROGRAMA:</b>	Facultad de Administración de Negocios Internacionales
<b>DIRECTOR(A):</b>	Jaime Enrique Sarmiento Suárez

### RESUMEN

El calzado colombiano ha logrado posicionarse en el mercado internacional gracias a la excelente mano de obra empleada en la fabricación y a su óptima calidad de productos terminados. Esta industria es de gran importancia para la economía de ciudades como Bucaramanga, Cúcuta, Bogotá y Medellín donde la producción de calzado se desarrolla en micro y pequeñas empresas con una cultura orientada al trabajo manual y a las tradiciones que se han transmitido de generación en generación, lo cual le ha permitido al sector incursionar en mercados internacionales con productos de alto valor agregado y caracterizarse como un generador de empleo en mano de obra especializada. Aunque en los últimos años el panorama ha sido desalentador debido al crecimiento de las importaciones de calzado chino, la ACICAM (Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas) ha dicho que en los últimos meses del 2020 con la reactivación económica después del COVID-19, se ha observado un mayor interés de los consumidores por los productos nacionales y se aprecia un gran potencial para la industria del cuero y calzado en el 2021. En ese orden de ideas, se plantea un plan de fortalecimiento empresarial enfocado en el área de mercadeo para la empresa Lemon Shoes and Bags, el cual busca generar e implementar estrategias orientadas hacia la fidelización de nuevos clientes que fortalezcan el canal mayorista.

### PALABRAS CLAVE:

calzado, calidad, cuero, plan de fortalecimiento

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO



## GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE

**TITLE:** BUSINESS STRENGTHENING PROPOSAL FOR THE COMPANY LEMON SHOES AND BAGS

**AUTHOR(S):** Silvia Juliana Oviedo Esparza

**FACULTY:** Facultad de Administración de Negocios Internacionales

**DIRECTOR:** Jaime Enrique Sarmiento Suárez

### ABSTRACT

Colombian footwear has managed to position itself in the international market thanks to the excellent workmanship used in manufacturing and its optimal quality of finished products. This industry is of great importance for the economy of cities such as Bucaramanga, Cúcuta, Bogotá and Medellín where the production of footwear is developed in micro and small companies with a culture oriented to manual work and traditions that have been transmitted from generation to generation. which has allowed the sector to enter international markets with high value-added products and characterize itself as a generator of employment in specialized labor. Although in recent years the outlook has been discouraging due to the growth of Chinese footwear imports, the ACICAM (Colombian Association of Footwear, Leather and Their Manufactures Industries) has said that in the last months of 2020 with the economic reactivation after the COVID-19, a greater interest of consumers for national products has been observed and great potential is appreciated for the leather and footwear industry in 2021. In that order of ideas, a business strengthening plan focused on the marketing area for the company Lemon Shoes and Bags is proposed, which seeks to generate and implement strategies aimed at the loyalty of new customers that strengthen the wholesale channel.

### KEYWORDS:

Shoes, quality, strengthening plan

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## **1. INTRODUCCIÓN**

Durante la última década las cerca de 30.000 empresas formales de insumos, transformación y comercialización que conforman el sector de calzado, cuero y marroquinería, han venido creciendo de manera sostenida en el país.

Gracias a los tratados de libre comercio que ha firmado Colombia con otros países y a aspectos como la creatividad, diferenciación y calidad en los diseños, el sector ha logrado un alto potencial exportador de los productos nacionales.

Las fuertes vocaciones regionales con las que cuenta el país han motivado el desarrollo del sector facilitando la generación de procesos con alto valor agregado, innovación y diseño, para lo cual trabaja en fortalecer el tejido empresarial, incrementando su participación en el mercado nacional para poder consolidar un crecimiento estable en su producción.

A pesar de que la industria es de gran importancia para el sector, durante los últimos años se ha visto un crecimiento en las importaciones de calzado chino a precios bastante bajos lo que ha traído como consecuencia una gran afectación de esta industria a nivel nacional y su competitividad, lo cual ha obligado a las empresas del sector a implementar estrategias que minimicen el impacto y les permita posicionarse en el mercado de forma competitiva.

Teniendo en cuenta lo anterior y resaltando la importancia del sector en la economía del país, el presente proyecto tiene como fin formular un plan de fortalecimiento para Lemon Shoes and Bags, una empresa comercializadora de calzado para dama, a través de un análisis del sector, el cual permitirá tener una visión del mercado y establecer las estrategias que permitan el posicionamiento de la marca a nivel nacional.

## 2. PRESENTACION DE LA EMPRESA

### Lemon Shoes and Bags

#### Logo



#### Slogan

“Camina con tus nuevos zapatos hacia tus sueños”

#### Misión

“Brindar una amplia variedad de estilos de calzado para dama con altos estándares de calidad a precios competitivos.”

#### Visión

“Ser la empresa reconocida como líder en la comercialización de calzado para dama a nivel nacional.”

#### Historia

Lemon Shoes and Bags es un E-commerce fundado en septiembre del 2015.

Contamos con más de 5 años de presencia en el mercado y nuestra actividad se centra en la distribución de bolsos y calzado para dama que se caracteriza por ser de excelente calidad.

Nuestro objetivo principal es brindar una amplia variedad de estilos siguiendo las tendencias de moda y de consumo que se ajusten a los gustos de cada persona.

En los últimos dos años hemos logrado fortalecer nuestra presencia en las redes sociales que ha sido el principal canal de conexión con el cliente.

Actualmente contamos con un reconocimiento en el sector que nos ha permitido construir una imagen confiable y atractiva para nuestros clientes.

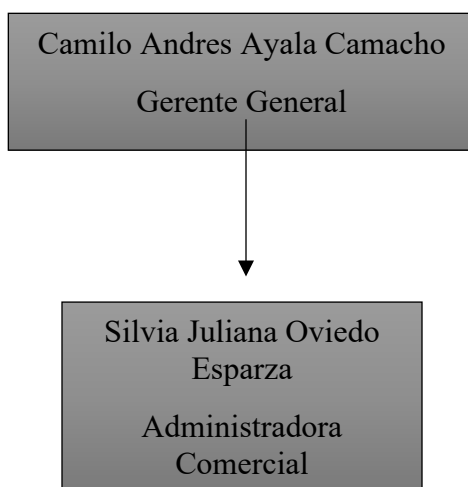
### Ficha técnica

Cuadro 1: Ficha técnica de la empresa Lemon Shoes and Bags

<b>FICHA TECNICA</b>	
<b>Empresa</b>	Lemon Shoes and Bags
<b>NIT</b>	1098806979
<b>Actividad Comercial</b>	4772
<b>Descripción actividad comercial</b>	Comercio al por menor de todo tipo de calzado y artículos de cuero y sucedaneos del cuero en establecimientos especializados.
<b>Representante Legal</b>	Camilo Andres Ayala Camacho
<b>Dirección</b>	Calle 24 #22-38 Barrio Alarcon
<b>Telefono</b>	315 740 8406
<b>Principal Servicio</b>	Venta al por mayor y detal de bolsos y calzados para dama.
<b>Página Web</b>	<a href="http://www.instagram.com/lemonshoes.bga">www.instagram.com/lemonshoes.bga</a>
<b>Email</b>	<a href="mailto:lemon.shoesandbags@gmail.com">lemon.shoesandbags@gmail.com</a>

Fuente: del autor

## Organigrama



Fuente: del autor

## 3. MODELO DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

Cuadro 2: Modelo canva de la empresa Lemon Shoes and Bags

<b>Socios Clave:</b> <u>Proveedores:</u> Fabricantes santandereanos de calzado para dama	<b>Actividades Clave:</b> Marketing y publicidad. Buena atención al cliente	<b>Propuesta de Valor:</b> Calzado para dama 100% colombiano con manufactura artesanal, caracterizados por sus diseños únicos y excelente calidad	<b>Relaciones con clientes:</b> Atención personalizada por medio de los canales digitales habilitados	<b>Segmentos de clientes:</b> <u>Cientes mayoristas:</u> cuya necesidad es distribuir nuestro calzado. <u>Consumidor final:</u> Su necesidad es adquirir nuestro producto para uso personal.
	<b>Recursos Clave:</b> <u>Economicos:</u> estrategias marketing y publicidad. <u>Talento humano:</u> capacitado en la atención		<b>Canales:</b> Se utiliza el canal digital (redes sociales) para la captación de clientes.	
<b>Estructura de costes:</b> Inversión en marketing, empaque y publicidad			<b>Fuentes de ingresos:</b> Ventas a clientes mayoristas y clientes detal	

Fuente: del autor

## 4. IDENTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

### Formulación del problema

¿Cómo debe estructurarse el plan de mercadeo para que la empresa Lemon Shoes and Bags sea competitiva en el mercado nacional?

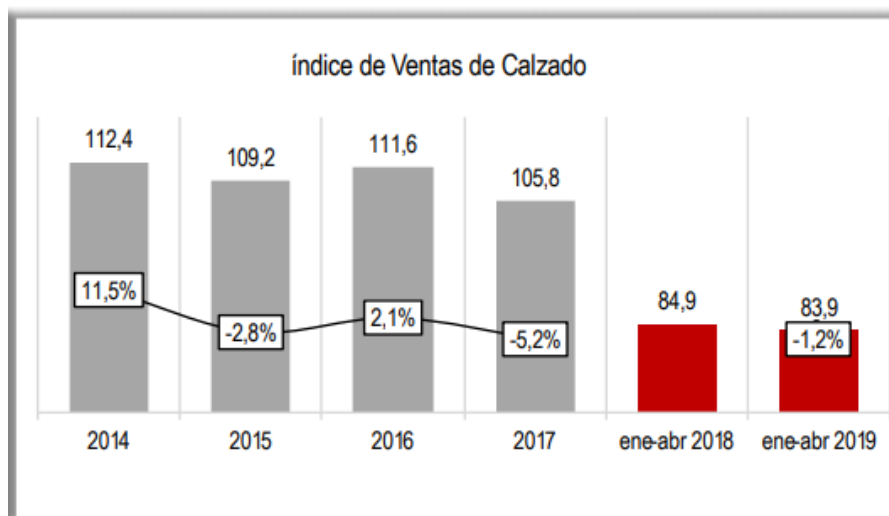
## Descripción del problema

El calzado santandereano siempre se ha caracterizado por su mano de obra de tipo artesanal y ofrecer productos de excelente calidad. Gracias a esto, en los últimos años se ha evidenciado como han surgido muchas tiendas nuevas que han logrado posicionarse en poco tiempo logrando un reconocimiento a nivel nacional.

Como consecuencia de lo anterior Lemon Shoes and Bags se ha encontrado con un panorama bastante competitivo y desventajoso debido a que hay “muchas tiendas ofreciendo lo mismo”, como lo evidencia Guzmán (2015) en su investigación sobre el sector, el calzado en Colombia está compuesto por más de 28.000 empresas de fabricación, insumos y comercialización de calzado, donde Bucaramanga abarca más del 60% del mercado total.

Sin embargo, se ha presenciado en los últimos años cómo esta industria ha venido decayendo debido a distintos factores externos que han llevado a muchas empresas a la quiebra y que para otras les ha sido muy difícil resurgir y adaptarse, como se evidencia en la gráfica a continuación:

Gráfica 1: Índice de ventas de calzado



Fuente: Inexmoda, 2019

Factores como ingreso de calzado chino a muy bajo costo, la informalidad fiscal y laboral, y recientemente con la crisis sanitaria mundial con el COVID-19, han dejado como consecuencia un panorama desalentador y con mucha incertidumbre para

muchas empresas no solo de fabricación sino de distribución por no poder ser competitivos en el mercado, ya que cada vez la oferta es mayor a la demanda de este producto.

Estas problemáticas sugieren un cambio en la forma como se han venido comercializando los productos, por eso es clave para pertenecer a esta industria que las empresas se actualicen y poder mejorar la situación interna del país mediante la innovación, pues aspectos como el diseño y el confort es en lo que las empresas se deben centrar para depender menos de las circunstancias del entorno.

Dicho lo anterior y teniendo en cuenta todos los factores mencionados, ¿Cómo debe estructurarse el plan de mercadeo para que la empresa Lemon Shoes and Bags sea competitiva en el mercado nacional?

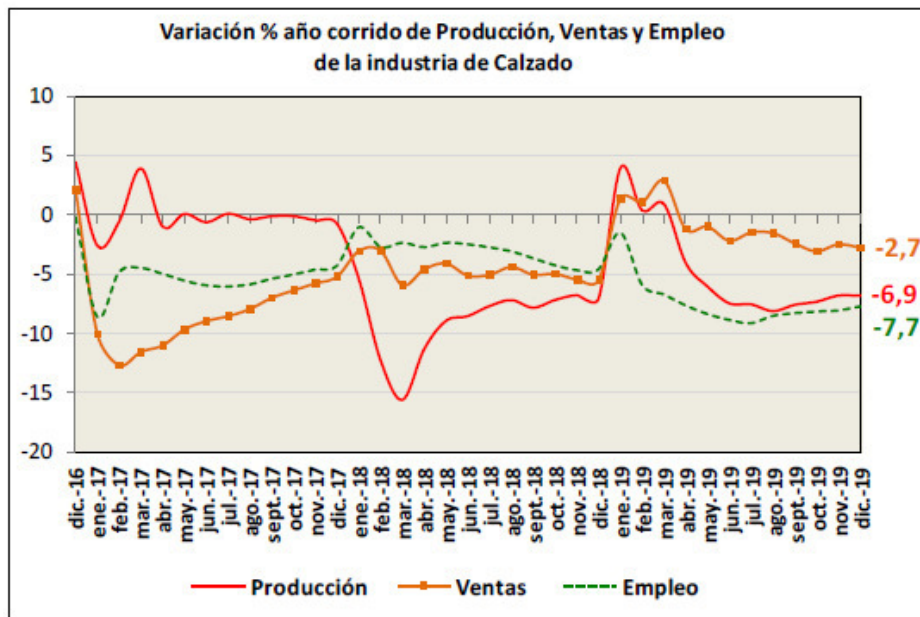
El objetivo de este proyecto es encontrar estrategias de mercadeo que permitan capturar a la mayor cantidad de clientes y que ellos puedan encontrar en Lemon Shoes and Bags variedad y una excelente atención, para que no tengan la necesidad de buscar otros proveedores.

## **5. JUSTIFICACIÓN**

La industria del calzado en Colombia cuenta con un gran reconocimiento a nivel nacional por ser uno de los más tradicionales y que más aporta a la economía regional (Guzmán, 2015) ya que cuenta con más de 28.000 empresas centralizadas en ciudades como Bogotá, Cúcuta, Medellín y Bucaramanga.

Según la Encuesta Mensual Manufacturera con Enfoque Territorial (2019) del DANE, la producción y ventas reales del sector de calzado en el año 2019, registraron variaciones de -6.9% y -2.7% respectivamente. En cuanto al empleo, registró una caída de 7.7%. Este descenso de las variables fundamentales se debe principalmente a la caída de la demanda interna, a la disminución de los pedidos de grandes superficies y tiendas especializadas, al descenso de las exportaciones y a las menores proyecciones de ventas esperadas. (ACICAM, 2020)

Gráfica 2: Variación % año corrido de producción, ventas y empleo de la industria del calzado



Fuente: DANE. Elaboración ACICAM.

El 2019 mostró un comportamiento negativo de la producción, ventas y empleo para el sector calzado en Colombia.

El ítem de producción y generación de empleo es el más preocupante ya que se puede deducir que muchas empresas han tenido que cerrar o reducir sus capacidades como consecuencia de las importaciones de calzado a precios muy bajos.

Sin embargo, el Programa de Transformación Productiva (PTP) afirma que el sector está conformado en un 98% por micro y pequeñas empresas, por lo tanto, uno de los grandes problemas recae en la deficiente preparación de estas empresas para enfrentarse a un mercado global y ser competitivas (Vanguardia Liberal, 2016) debido a que no saben cómo agregar valor a sus procesos ya que gran parte de su conocimiento empírico. En la siguiente grafica se aprecian los principales problemas para la industria del cuero en Colombia durante el año 2019.



Gráfica 3: Principales problemas del sector calzado. Enero a diciembre de 2019



Fuente: EOIC. Elaboración ACICAM, 2020

Actualmente Colombia cuenta con industria tecnificada que ofrece gran capacidad para la producción de calzado e insumos, además tiene una cultura enfocada al trabajo manual por lo que el sector es fuerte en generación de empleo en mano de obra artesanal lo que permite tener productos con alto valor agregado en el mercado a nivel global.

Ortega (2011) indica que el sector requiere de una atención especializada debido a que se encuentra en un proceso de apertura económica y enfrenta un aumento en la competencia, por lo tanto, es importante que las empresas del sector planteen estrategias enfocadas en generar valor y que les permitan ser más competitivas en el mercado a nivel nacional e internacional.

Finalmente, este trabajo busca analizar el sector del calzado y su comportamiento a nivel nacional, para a partir de ahí poder establecer cuáles son los factores críticos o debilidades de la empresa Lemon Shoes and Bags que no están permitiendo un completo desarrollo del canal mayorista y poder plantear soluciones efectivas a largo plazo que permitan consolidar el plan de fortalecimiento en el área de mercadeo, convirtiendo las debilidades en fortalezas y generando estrategias enfocadas en la diferenciación del producto en el mercado nacional.

## **6. OBJETIVO GENERAL**

Formular un plan de fortalecimiento empresarial para la empresa Lemon Shoes and Bags desde el área de mercadeo que ayude al posicionamiento de la marca a nivel nacional en donde se enfoque las estrategias para el canal mayorista.

### **6.1. OBJETIVOS ESPECIFICOS**

- Analizar el sector y la industria del calzado a nivel nacional en cuanto a su oferta, demanda y competencia.
- Identificar el segmento del mercado y las necesidades del cliente potencial para el canal mayorista.
- Formular las estrategias de marketing mix encaminadas al posicionamiento de la marca en el canal mayorista a nivel nacional.

## **7. METODOLOGÍA**

El enfoque del presente proyecto es de tipo descriptivo, ya que permite llevar a cabo una investigación más completa sobre la industria del calzado en Colombia donde se evalúen conceptos y variables que ayuden a establecer estrategias encaminadas en fortalecer el área de marketing de la empresa Lemon Shoes and Bags.

El proyecto se desarrollará en dos partes:

La primera es una revisión bibliográfica en la que se desarrollen conceptos relacionados con el sector del cuero, calzado y marroquinería, además tocar temas relacionados con la competitividad, generalidades y el estado actual de la industria del calzado para dama a nivel nacional.

En la segunda se pretende plantear las respectivas estrategias encaminadas en el fortalecimiento de los aspectos que se identificaron como críticos en la empresa durante el planteamiento del problema con el fin de implementar el plan de fortalecimiento para el canal mayorista y analizar su viabilidad.

## **8. MARCO TEORICO Y DE REFERENCIA**

### **¿Qué es el sector Calzado, Cuero y Marroquinería?**

El sector cuero, calzado y marroquinería es una cadena tradicional de la industria colombiana (Revista Dinero, 2005)

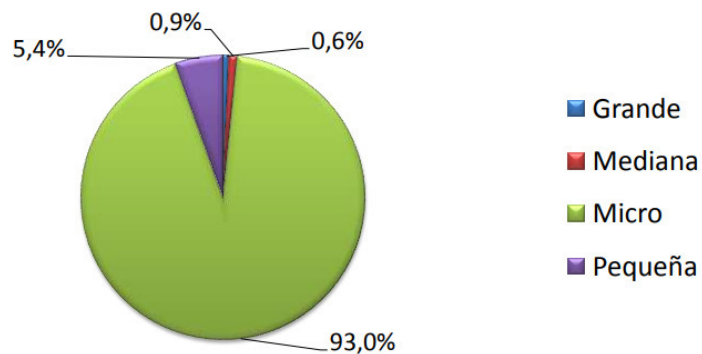
La característica principal del sector tanto a nivel nacional como internacional es que un alto porcentaje de las pieles y cueros se dirige a la fabricación del calzado.

Gracias a las fuertes características a nivel regional con las que cuenta el país se ha logrado incentivar el desarrollo del sector incrementando su participación en el mercado interno y luchar contra el comercio desleal, logrando que su “marca país” incursione con productos de alto valor agregado a los mercados internacionales.

### Empresas del sector en Colombia

Gráfica 4: Empresas del sector cuero, calzado y marroquinería según su tamaño

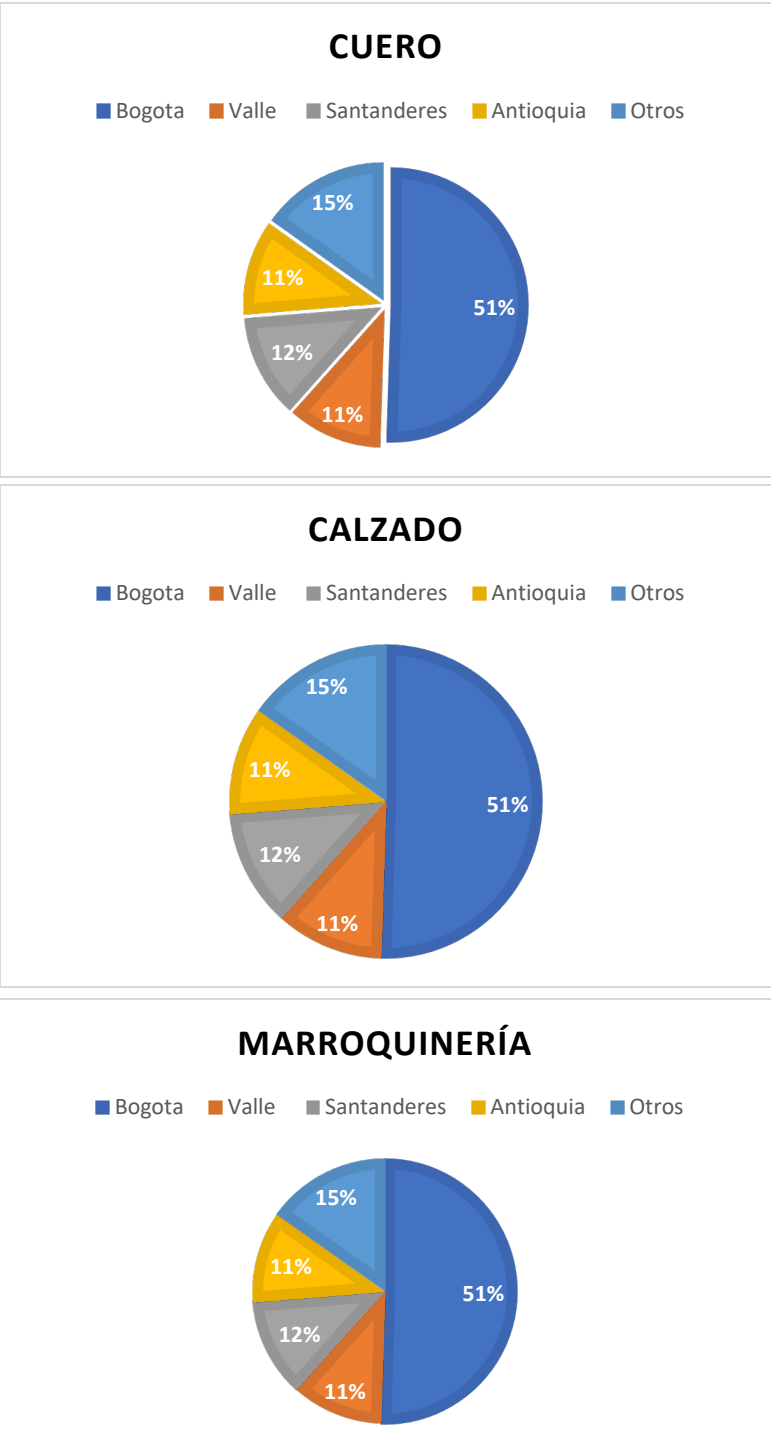
*Empresas del sector Cuero, Calzado y Marroquinería según tamaño*



Fuente: Colombia Productiva, 2018

En la gráfica se evidencia que las micro y pequeñas empresas constituyen más del 95% de las empresas formales del sector lo cual es positivo ya que estas en conjunto son las que ayudan a impulsar la economía del país gracias a su consumo de materias primas utilizadas como insumos para sus productos, así como su poder de demandar bienes intermedios.

Gráfica 5: Empresas manufactureras del sector agrupadas por regiones y segmento de producto en Colombia



Fuente: Colombia Productiva, 2018

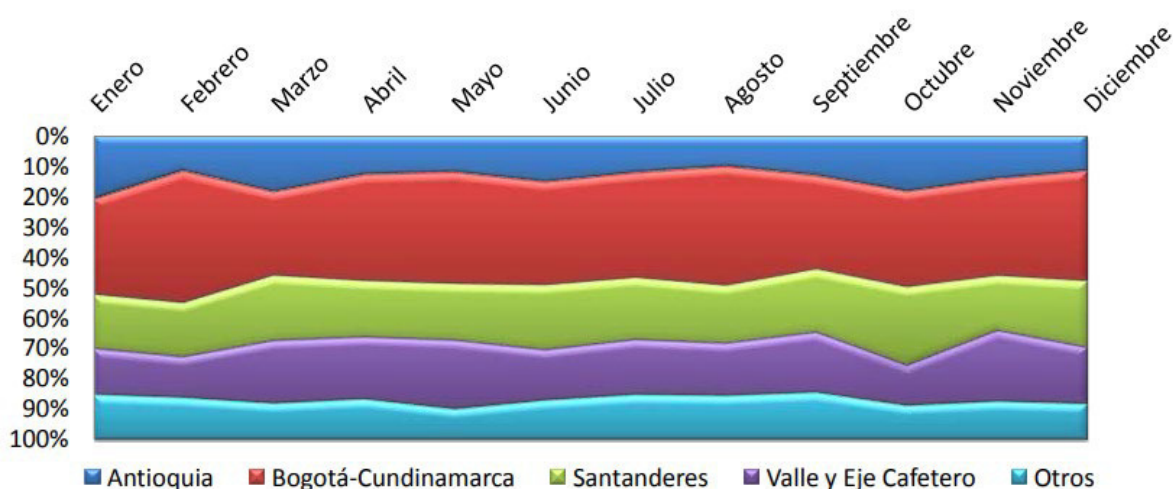
Este índice permite establecer las regiones más competitivas del sector en cuanto a producción de cuero, calzado y marroquinería. Se puede evidenciar que Bogotá, Bucaramanga y el Valle son las tres regiones que registran las cifras más altas.

### Generación de empleo del sector

Más de 180.000 trabajadores son contratados por las 28.000 empresas que agrupan la industria del calzado, esta cifra es equivalente al 7,2% de generación de empleo por parte de la industria manufacturera en Colombia.

Bucaramanga abarca el 60% del total con 1424 empresas dedicada a esta manufactura, más de 1300 empleos directos y 3900 indirectos en toda la región. (Navas, Diaz y Rojas, 2014).

Gráfica 6: Generación de empleo del sector cuero, calzado y marroquinería



Fuente: Colombia Productiva, 2018

Al igual que otros ámbitos, el acceso al empleo está desigualmente distribuido en los territorios, sin embargo, el sector ha demostrado ser una gran fuente de empleo en el país, ya que pesar de que la mayoría de las empresas se clasifiquen como pequeñas y microempresas, este sector se caracteriza por el modo de producción artesanal donde predomina el trabajo manual y que no requiere mayor preparación del capital humano.

## **La industria del calzado**

La industria del calzado agrupa el desarrollo de actividades de diseño, fabricación, distribución, comercialización y venta de todo tipo de calzado.

Se puede agrupar en segmentos de productos tales como: zapatos de vestir, zapatillas, zapatos para niños, botas, zapatos y botas para deportes, calzados especiales u ortopédicos, plataformas, tenis, sandalias y baletas.

Además, puede ser analizada desde la posición y tareas que las distintas empresas ocupan en la cadena productiva, por ejemplo:

- Suministro de materias primas
- Diseño
- Corte de materiales
- Confección y fabricación
- Producción
- Distribución
- Ventas

El calzado constituye una industria muy diversificada que abarca una gran variedad de materiales (tela, plástico, cuero, caucho entre otros) y productos, desde los tipos generales de calzado para dama, caballero y línea infantil, hasta los productos más especializados como calzado deportivo y de protección. Esta diversidad de productos finales se debe a la multitud de procesos industriales, empresas y mercado existente.

## **Industria del calzado en cuero en Colombia**

Esta industria junto a la marroquinería genera un aporte importante a la economía de Colombia principalmente en ciudades como Bogotá, Bucaramanga, Cali y Medellín. Gracias al enfoque en la mano de obra artesanal, la labor es desempeñada de manera tradicional por familias dedicadas a la manufactura de calzado en micro y pequeñas empresas que han transmitido sus procesos de generación en generación, lo que ha permitido ofrecer productos de alto valor agregado en el mercado internacional.

Según las cifras más recientes de ACICAM (2019), el consumo per cápita de calzado en Colombia es de 2.8 pares anuales, como promedio entre 4 y 5 billones de COP anuales.

### **Descripción de la cadena productiva**

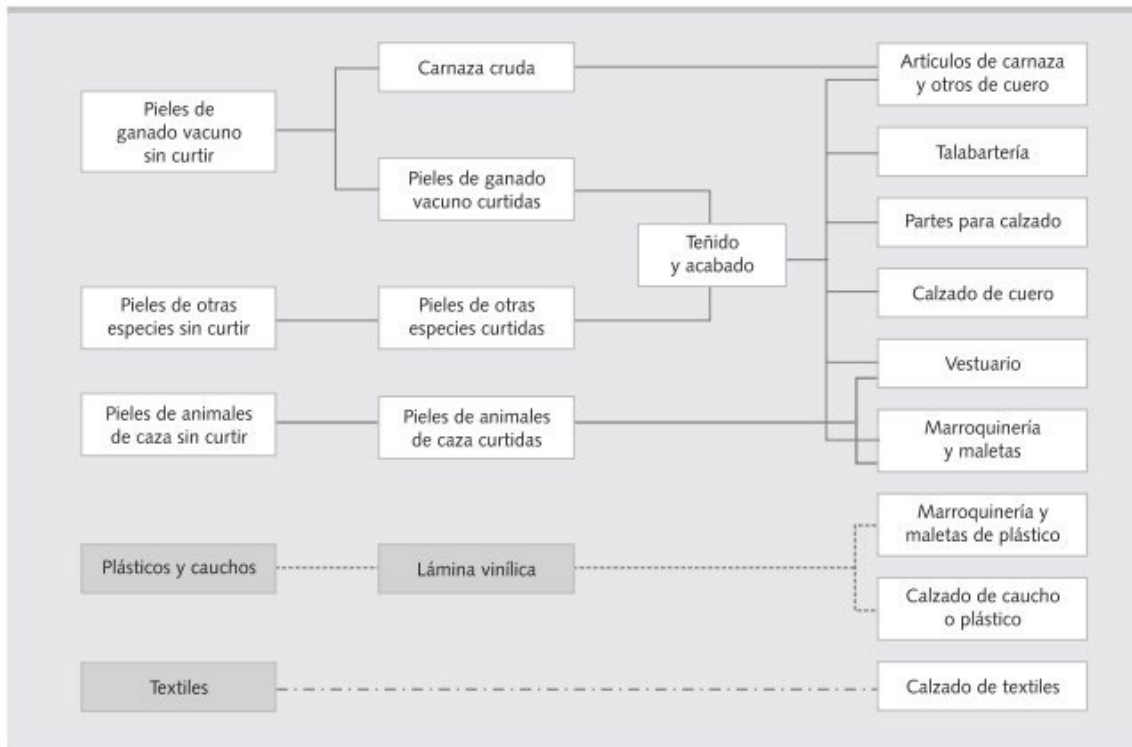
Existen cuatro etapas o actividades principales en las cuales se divide el proceso productivo de la cadena del cuero:

- **Producción del cuero crudo:** Ocurre después del sacrificio animal. Para la producción de la curtiembre, la principal materia prima es la piel animal de origen bovino.
- **Curtiembre:** En este proceso se somete la piel de origen bovino a acciones fisicoquímicas para transformarla en un material duradero. Este proceso se desarrolla en tres etapas: la ribera, el curtido y teñido y finalmente el acabado.
- **Marroquinería:** Durante este proceso se obtienen las manufacturas y prendas de vestir hechas en cuero.

El DNP (2016) realizó el siguiente diagrama de flujo donde se describe la cadena productiva del cuero y sus manufacturas representados en 17 eslabones. Además, en la cadena se aprecian cinco tipos diferentes de productos finales que son: calzado, vestuario, productos de marroquinería, productos de talabartería y artículos de carnaza representados así:

## Ilustración 1: Cadena de valor de los insumos de calzado y marroquinería

Estructura simplificada de la cadena

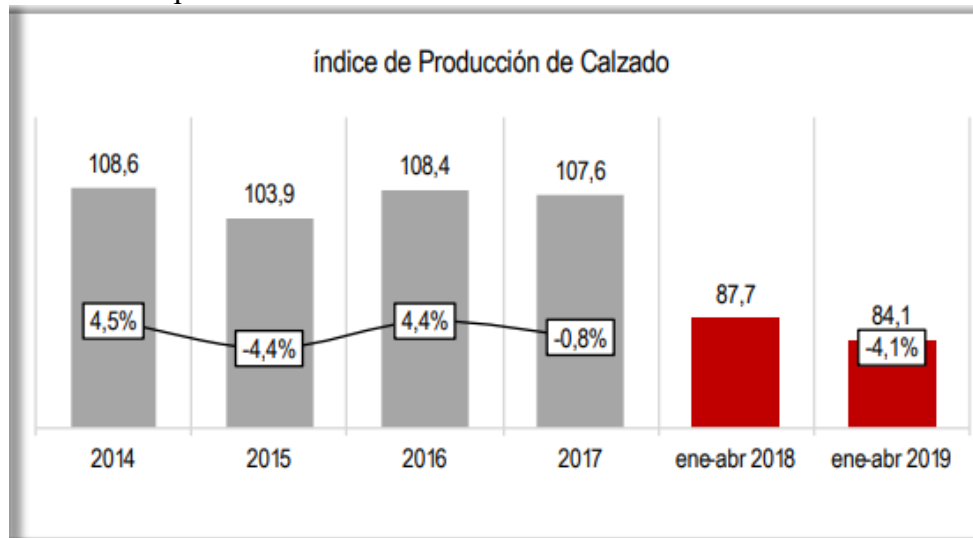


Fuente: DNP, 2016

## Hechos destacados del sector en Colombia

- **Producción Interna**

Gráfica 7: Índice de producción de calzado



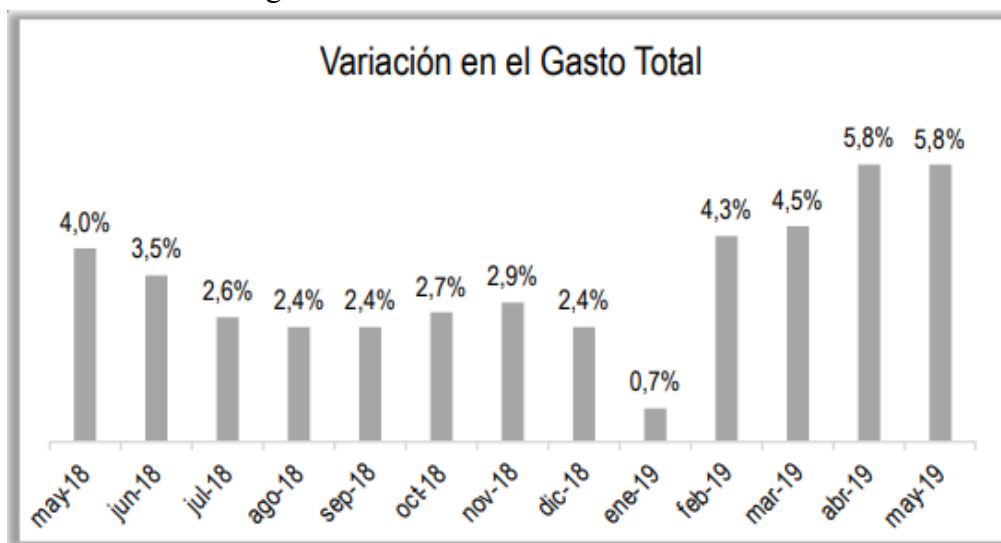
Fuente: Inexmoda, 2019



Hay muchos factores a tener en cuenta y que pueden afectar el índice de producción, pero la principal es debido a la baja demanda de calzado, que ha dejado como consecuencia el cierre de muchas empresas a nivel nacional.

- **Gastos de los hogares**

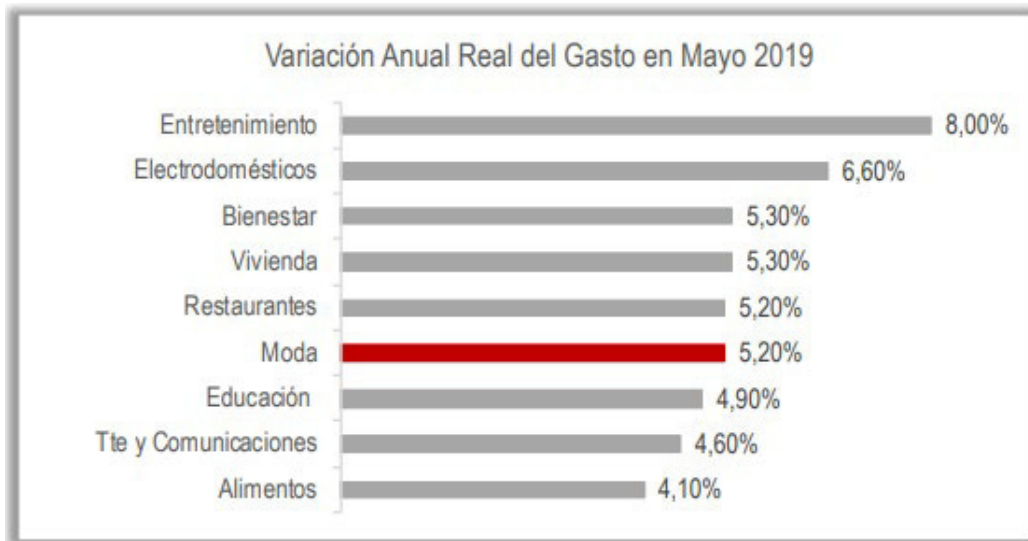
Gráfica 8: Variación en el gasto total



Fuente: Inexmoda, 2019

El día de las madres es de las celebraciones más importantes para el comercio, ya que durante esta fecha se registran una de las mayores participaciones en el gasto de los hogares colombiano donde los artículos de moda ocupan el sexto lugar de productos que más se consumen.

Gráfica 9: Variación anual real del gasto en mayo de 2019



Fuente: Inexmoda, 2019

## 9. MARCO CONCEPTUAL

### ¿Qué es marketing?

Marketing es una palabra proveniente de la lengua inglesa donde “market” significa merca y “marketing” puede traducirse como mercadeo o mercadotecnia.

A continuación, presento dos definiciones importantes para marketing:

- Según Philip Kotler (1999) “Es la ciencia y el arte de crear y entregar valor para satisfacer las necesidades del mercado objetivo. Además, identifica las necesidades y deseos del consumidor. Finalmente se encarga de definir, medir y cuantificar el tamaño del mercado identificado”. (p.58)
- Según la American Marketing Association (2017) “El marketing agrupa el conjunto de procesos para crear, comunicar, entregar y cambiar las ofertas que tengan valor para los consumidores o clientes”.

En resumidas cuentas, el marketing se puede definir como la actividad que agrupa estrategias, técnicas y prácticas que tienen como objetivo principal agregarle valor a las marcas o productos con el fin de atraer el público objetivo o los consumidores.

## **Objetivos del marketing**

Los principales objetivos son:

- Aumentar las ventas
- Fidelizar tu clientela
- Generar mayor visibilidad de la marca, producto o servicio.
- Administrar tu marca
- Mejorar la relación con los clientes
- Enganchar colaboradores
- Educar el mercado y nuestro publico

## **Tipos de marketing**

- **Marketing Directo:**

Toma la información precisa del público objetivo, por ejemplo, el nombre, número de teléfono, correo electrónico, dirección, intereses, entre otros datos, para crear mensajes dirigidos especialmente a ese consumidor y que son enviados mediante distintos canales como emails, llamadas, mensajes o correo directo.

- **Marketing Indirecto:**

Es una manera más sutil para darle visibilidad a tu marca, se utiliza para llegar a los consumidores cuando ellos menos lo esperan.

Lo más común es utilizar películas, novelas, series, juegos, momentos de ocio o cualquier otro momento en que no esperamos un anuncio.

- **Marketing Social:**

Aquí se agrupan las empresas encargadas de brindar apoyo o patrocinar eventos culturales o cualquier otra causa social en donde se pueda desarrollar este tipo de marketing que genera una imagen positiva de la marca frente al público.

- **Marketing Interactivo:**

Esta modalidad permite que la audiencia participe activamente e interactúe con la marca. Los tipos de contenido interactivo más utilizados son las infografías, cuestionarios, entre otros.

- **Marketing de producto:**

Su propósito es conectar productos y personas mediante estrategias que permitan encontrar los consumidores correctos para determinado producto del mercado y crear una manera efectiva e interesante de venderlos. Además, ayuda a desarrollar las estrategias que ayuden al posicionamiento del producto y armar su diferencial competitivo.

- **Marketing Digital:**

Es uno de los tipos más actuales y su principal canal es el medio digital. Permite que las empresas se comuniquen con sus consumidores de manera directa y personalizada en cualquier lugar del mundo y en el momento que se requiera.

### **Las 4p del marketing**

También se conoce como Marketing mix y consiste en las variables que influyen en la forma como son planteadas y desarrolladas sus estrategias dependiendo de la respuesta del mercado.

Se dividen en:

- **Precio:** Se refiere al valor y la manera en que el producto será cobrado al cliente, así como las formas de pago. De este factor depende el futuro de toda empresa ya que gracias a esa circulación de dinero se pueden realizar inversiones, comprar insumos y obtener la utilidad.
- **Plaza:** Esta relacionado al establecimiento comercial donde los consumidores te podrán encontrar a ti y tus productos o servicios. Cabe mencionar que aquí también se incluyen los e-commerce ya que está situado en internet y puede ser entregado en cualquier lugar del mundo, eso depende de la logística de cada negocio.

- **Producto:** Engloba los productos y servicios que las empresas ofrecen en el mercado. En este punto se deben aclarar los atributos y características que lo definen para garantizar un producto competitivo en el mercado.
- **Promoción:** Son las estrategias que tienen como principal objetivo promover los productos de tu marca para transformar la empresa en la posible solución a las necesidades y deseos del consumidor.

### **Ciclo de vida del mercado**

Son los cambios que ocurren en el tiempo afectados por los hábitos de consumo de la población y que afectan el mercado, ya que, gracias a la inevitable evolución, determinado ciclo de vida de un producto en el mercado puede simbolizar un fin. Los grandes acontecimientos que influyen en la curva del mercado se ven afectados por factores externos como son la política, economía, hábitos de consumo y mentalidad de una determinada generación, por lo tanto, las empresas deben estar atentas para evolucionar en la medida que lo hace la humanidad y así adaptarse a un mundo cambiante.

Este ciclo de vida depende de 4 etapas:

- **Lanzamiento:** Esta fase se caracteriza por la adquisición de competencias que sirvan para el desarrollo de tecnologías diferenciadas que logren una mejora en la capacidad de producción de las empresas ayudando a perfeccionar sus procesos.  
También es la fase donde se experimenta mayor riesgo ya que el producto será lanzado por primera vez al mercado por lo que conlleva una mayor inversión no solo en el desarrollo de este producto sino en las campañas de marketing que ayudarán a promocionarlo.
- **Crecimiento:** En esta segunda fase el producto logra un posicionamiento en el mercado gracias a la aceptación del público, por lo tanto, es importante que las empresas estén preparadas para cumplir con la demanda del producto.

Los costes de producción se reducen gracias a las economías de escala, dejando un mayor beneficio, sin embargo, la competencia empieza a ser más notable.

- **Madurez:** Esta etapa suele tener una mayor duración con respecto a las otras ya que el producto ha alcanzado la cima y aunque las ventas siguen aumentando lo hacen a un ritmo más lento hasta que llegan a un punto donde se estabilizan y el producto empezará a perder su atractivo.

En ese punto la competencia ya es alta por lo que se debe competir con precios y otros factores que sean relevantes para los consumidores, la clave es anticiparse a la caída de las ventas buscando otras propuestas o aspectos innovadores.

- **Declive:** Esta es la etapa a la que ninguna empresa quiere llegar puesto que el ciclo de vida del producto llega a su fin. El producto fue sustituido por otro más atractivo para el consumidor, por lo tanto, ya no es rentable para la empresa seguirlo fabricando.

En ese momento lo mejor es retirar el producto del mercado y reemplazarlo o modificarlo para ponerlo nuevamente a disposición del mercado.

## **10. PLAN DE FORTALECIMIENTO**

### **10.1. Diagnóstico de la empresa**

Para formular las estrategias de fortalecimiento de una empresa es necesario realizar un análisis completo de aspectos internos y externos de la marca que ayuden a tener un diagnóstico más profundo de su entorno y del contexto de esta, por lo tanto, a continuación, presento las matrices MEFI Y MEFE.

- **Diagnostico Interno:**

Cuadro 3: Matriz MEFI de la empresa Lemon Shoes and Bags

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	VALOR	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
<b>FORTALEZAS</b>			
Buen servicio al cliente	0,12	3	0,36
Productos de excelente calidad	0,15	4	0,60
Fuerte presencia en redes sociales	0,20	4	0,80
Amplia variedad de estilos	0,16	4	0,64
SUBTOTAL			2,40
<b>DEBILIDADES</b>			
No se cuenta con un punto fisico	0,08	1	0,08
Bajo nivel de inventario	0,10	2	0,20
Competencia basada en precios	0,09	1	0,09
Falta de personal en el area comercial	0,10	2	0,20
SUBTOTAL			0,57
<b>TOTAL</b>	1,00		2,97

Fuente: del autor

En esta matriz se evaluaron los aspectos internos de la empresa Lemon Shoes and Bags con el fin de identificar las fortalezas y debilidades de manera que se pueda analizar y entender los factores que influyen en la situación real de la empresa a corto y largo plazo. De esta manera plantear las respectivas estrategias que van a ayudar a su fortalecimiento y poder visualizar el futuro de la empresa para poder anticiparse o prevenir riesgos.

Se logró identificar que Lemon Shoes and Bags es una empresa enfocada en la atención al cliente y que se caracteriza por brindar una amplia gama productos de excelente calidad, además se ha resaltado la fuerte presencia que tiene en la marca en redes sociales, lo que ha logrado un reconocimiento en el sector de la distribución del calzado a nivel nacional.

En cuanto a las debilidades se pudo establecer que la falta de un buen manejo en el nivel de inventarios ha sido un aspecto critico en la empresa ya que ha generado retrasos en los envíos de los clientes. Adicional también se identificó como importante la creación de un punto físico ya que esto genera más confianza a la hora de cerrar una compra y la necesidad de mejorar el área comercial para brindar una atención más rápida y eficaz. En cuanto a la

competencia basada en precios, Lemon Shoes ha logrado posicionarse y lograr reconocimiento por ofrecer valor agregado a los clientes.

- **Diagnostico Externo:**

Cuadro 4: Matriz MEFE de la empresa Lemon Shoes and Bags

FACTOR CRITICO DE ÉXITO	VALOR	CALIFICACION	CALIFICACION PONDERADA
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Posibilidad de exportacion	0,12	3	0,36
Adquisicion de pagina web	0,15	3	0,45
Reconocimiento en el mercado	0,17	4	0,68
Competidores con deficiente manejo de redes sociales	0,2	4	0,80
<b>SUBTOTAL</b>			<b>2,29</b>
<b>AMENAZAS</b>			
Aumento de la competencia	0,12	2	0,24
Descenso de la demanda	0,06	1	0,06
Importaciones chinas	0,08	1	0,08
Incremento en precios de insumos	0,10	1	0,10
<b>SUBTOTAL</b>			<b>0,48</b>
<b>TOTAL</b>		<b>1,00</b>	<b>2,77</b>

Fuente: del autor

Esta matriz permitió evaluar los factores externos de la empresa que determinan el crecimiento de una marca o empresa permitiendo la formulación de estrategias que promuevan el aprovechamiento de las oportunidades y busque minimizar las amenazas dadas por el entorno social, político, demográfico, ambiental o económico.

En cuanto a las oportunidades de la empresa Lemon Shoes and Bags, se presenta un panorama bastante positivo y favorecedor para la marca ya que una de las metas a largo plazo es lograr la internacionalización de la marca, aunque es un proceso largo y complejo, se ha visto que gracias al posicionamiento en las redes sociales, personas del exterior se han podido comunicar directamente buscando comercializar nuestros productos en países como Estados Unidos, Costa Rica, República Dominicana y Ecuador.

Entre otros aspectos importantes se identificó como una oportunidad fuerte el deficiente manejo de la competencia de medios electrónicos como las redes sociales, que actualmente se han convertido en una vitrina virtual para presentar los productos, esto se identificó debido



a que la mayoría de la competencia son personas mayores de 40 años y que han recurrido a nosotros con la intención de aprender un poco más del tema y de este manejo.

Entre las amenazas que se han identificado y la más fuerte que he resaltado a lo largo del trabajo, es el aumento de las importaciones de calzado chino, esto ha traído consecuencias a nivel económico y ha dejado en quiebra a muchos fabricantes nacionales. También es importante resaltar que en los últimos años se ha evidenciado un crecimiento de la competencia por parte de nuevos emprendimientos sobre todo en redes sociales, como tiendas virtuales que ofrecen copias de nuestros productos a precios mucho más bajos debido a los materiales económicos utilizados en ellos.

- **Matriz DOFA**

Cuadro 5: Matriz DOFA de la empresa Lemon Shoes and Bags

<b>MATRIZ DOFA PARA LA EMPRESA LEMON SHOES AND BAGS</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Productos de excelente calidad.</li> <li>2. Amplia variedad de estilos.</li> <li>3. Producto 100% Colombiano.</li> <li>4. Fuerte presencia en redes sociales.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La empresa no cuenta con punto físico.</li> <li>2. Se manejan bajos niveles de inventario.</li> <li>3. Falta de personal en el área comercial.</li> </ol>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>ESTRATEGIA FO</b>	<b>ESTRATEGIA DO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reconocimiento de la marca.</li> <li>2. Bajo manejo de redes sociales por parte de la competencia.</li> <li>3. Posibilidad de exportación.</li> <li>4. Trabajo visual (fotografías) de excelente calidad.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Captación de clientes nuevos basandonos en el reconocimiento de la marca en los medios digitales con productos de excelente calidad manufacturados en Colombia.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contratar personal capacitado en ventas que ayuden a mejorar la atención al público.</li> <li>2. Realizar los estudios y presupuestos para la construcción de un punto físico.</li> </ol>
<b>AMENAZAS</b>	<b>ESTRATEGIA FA</b>	<b>ESTRATEGIA DA</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aumento de la competencia basada en precios.</li> <li>2. Importaciones de calzado chino a precios muy bajos.</li> <li>3. Incremento de precios en insumos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ofrecer productos con un alto valor agregado que permitan diferenciarnos de la competencia.</li> <li>2. Segmentar nuestro mercado para lograr la captación de los clientes adecuados según nuestros productos.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Brindar una excelente atención al cliente ya que esa es la mejor publicidad.</li> <li>2. Gestionar con los proveedores fechas de entregas para ayudar a mantener un mejor nivel de inventarios.</li> </ol>

Fuente: del autor

## **10.2. Plan de fortalecimiento**

### **Objetivo**

- Identificar y fortalecer segmentos de mercado encaminados en satisfacer las necesidades del cliente.
- Captar y fidelizar a nuevos clientes en el canal mayorista.
- Posicionar la marca a nivel nacional a través del canal mayorista.

### **Estrategias**

- Realizar un estudio de la oferta, demanda y la competencia actual.
- Segmentar el mercado objetivo para lograr la captación de nuevos clientes.
- Proponer los elementos fundamentales del marketing mix para la empresa Lemon Shoes and Bags.

### **Acciones**

- Consultar bases de datos para ampliar la información sobre la oferta y demanda del producto, comparar precios y analizar la competencia de la empresa.
- Identificar el perfil del cliente ideal.
- Revisar tendencias de marketing y social media que sirvan para diseñar la estrategia enfocada en las redes sociales.

### **Recursos**

- Recursos humanos: Las relaciones y contactos que posee la organización como proveedores, distribuidores y clientes que van a contribuir al cumplimiento de los objetivos planteados.
- Recursos tecnológicos: Bases de datos y redes informáticas que van a facilitar el desarrollo de puntos conceptuales y analíticos del trabajo.

## **Metas**

- Aumentar en un 3% las ventas en el canal mayorista.
- Construir una marca “Top of mind”.

## **Indicadores**

- Estudio a profundidad de oferta y demanda del sector calzado en Colombia.

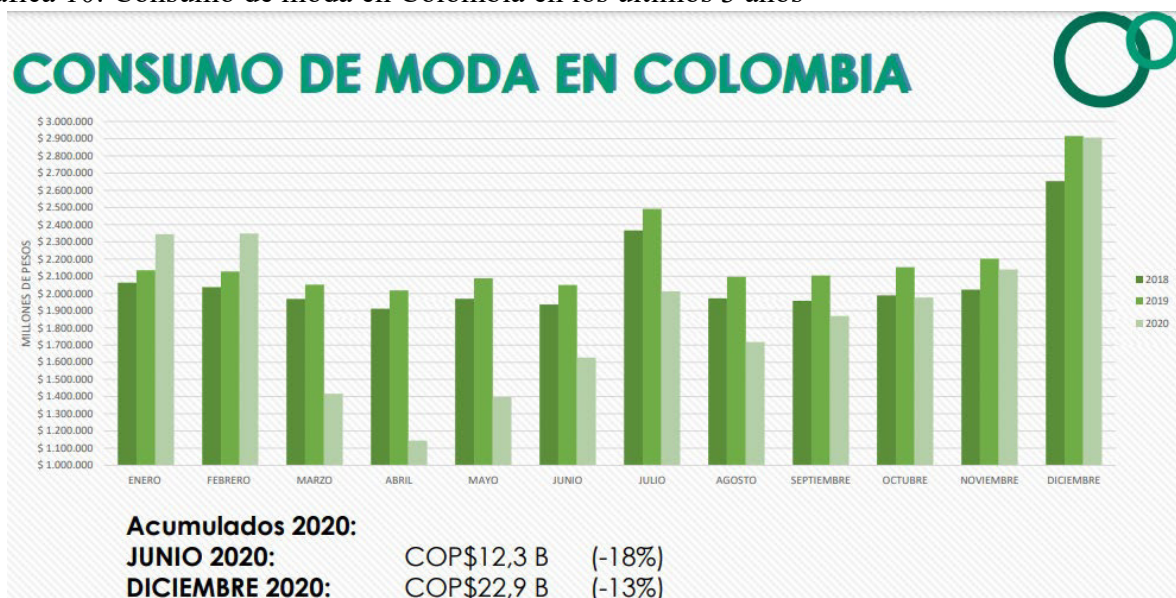
### **10.3. Análisis del sector calzado a nivel nacional**

El sector calzado en Colombia está conformado principalmente por pequeñas y medianas empresas agrupadas dentro de la industria, sin embargo, en los últimos años este sector ha logrado generar mayores expectativas gracias a los tratados de libre comercio que ha firmado el país.

Ciudades como Bogotá, Cúcuta, Cali, Medellín y Bucaramanga son las que lideran el sector en producción y comercialización de este producto, sin embargo, para los empresarios del sector, la entrada en vigor de algunos tratados comerciales y el ingreso de zapatos a precios bajos desde otros países, han provocado una disminución en la competitividad del calzado colombiano.

En la gráfica a continuación se muestra el consumo de moda de Colombia en los últimos tres años.

Grafica 10: Consumo de moda en Colombia en los últimos 3 años



Fuente: Inexmoda, 2021

Aunque el 2021 inició con un panorama desalentador debido a la afectación por las restricciones del gobierno debido a la actual pandemia del COVID-19, se espera que en el transcurso del año mejoren las ventas con el regreso a la normalidad y la transformación del comercio y la vida social.

A continuación, se muestran los índices de producción y ventas del sector calzado para finales del 2020.

### Descripción del sector

El sector de calzado en Colombia se conforma por las empresas encargadas de la fabricación y comercialización tanto nacional como internacional, de los diferentes tipos de calzado, entre los cuales se destaca la línea deportiva con una participación cercana al 40% del total de la producción del país, seguido por la línea de calzado informal para dama y caballero, calzado sintético y finalmente la línea de calzado infantil.

La composición del sector se describe en la partida arancelaria 64 detallada a continuación:

Cuadro 6: Descripción de las posiciones arancelarias relacionadas con el sector calzado en Colombia

Código	Comp	Supl	Designación de Mercancías
6403			Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de cuero natural.
			- Calzado de deporte:
6403.12.00.00			- - Calzado de esquí y calzado para la práctica de «snowboard» (tabla para nieve)
6403.19.00.00			- - Los demás
6403.20.00.00			- Calzado con suela de cuero natural y parte superior de tiras de cuero natural que pasan por el empeine y rodean el dedo gordo
6403.40.00.00			- Los demás calzados, con puntera metálica de protección
			- Los demás calzados, con suela de cuero natural:
6403.51.00.00			- - Que cubran el tobillo
6403.59.00.00			- - Los demás
			- Los demás calzados:
6403.91			- - Que cubran el tobillo:
6403.91.10.00			- - - Calzado con palmilla o plataforma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección
6403.91.90.00			- - - Los demás
6403.99			- - Los demás:
6403.99.10.00			- - - Calzado con palmilla o plataforma de madera, sin plantillas ni puntera metálica de protección
6405			Los demás calzados.
6405.10.00.00			- Con la parte superior de cuero natural o regenerado
6405.20.00.00			- Con la parte superior de materia textil
6405.90.00.00			- Los demás

Fuente: DIAN, 2007.

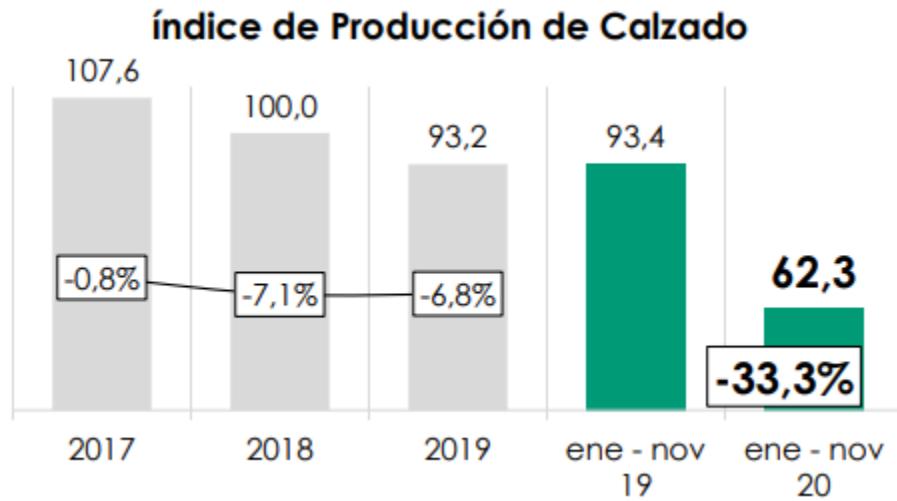
### Oferta

La mayor producción y comercialización de calzado de origen colombiano está centrada en el segmento de calzado popular, caracterizado por una calidad media teniendo en cuenta los requerimientos del mercado, las tendencias y los bajos precios. (Procolombia, 2016)

El fabricante de calzado en Colombia depende principalmente del suministro de insumos como el cuero, por parte de sus proveedores, y aunque el país cuenta con un gran número de curtiembres nacionales, este no satisface las exigencias del mercado debido a que se presenta un alto índice de desperdicio ocasionado por la falta de nuevas tecnologías utilizada en el proceso de las pieles.

A lo anterior se agrega que el consumidor colombiano está sustituyendo el cuero natural por materiales sintéticos y textiles debido a sus precios bajos.

Grafica 11: Índice de producción de Calzado



Fuente: Inexmoda, 2021

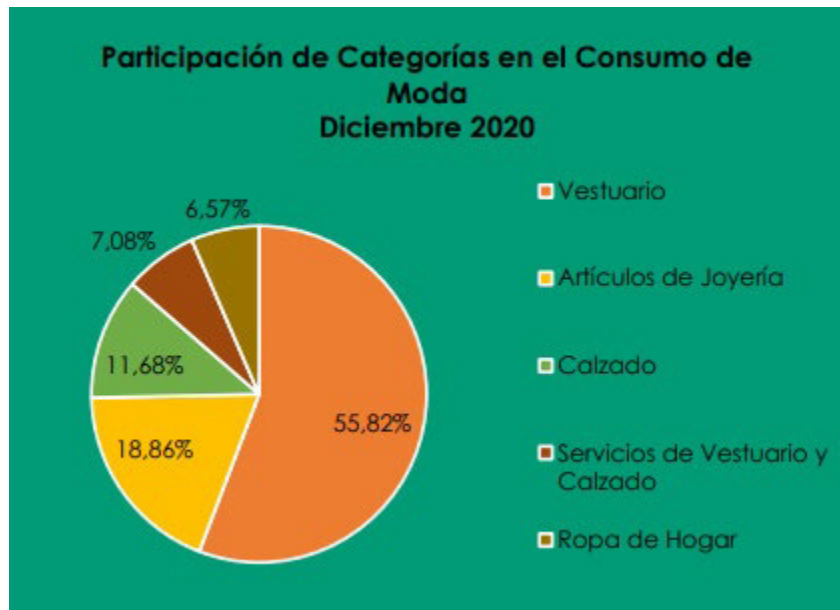
Teniendo en cuenta lo anterior y según la gráfica se pudo evidenciar que en enero y lo corrido del año hasta el mes de noviembre la producción del calzado nacional se vio afectada principalmente por la llegada de la pandemia al país y el estancamiento del comercio por los 4 meses de cuarentena que se vivieron no solo en Colombia sino en el mundo. Sin embargo, diciembre de 2020 dejó un panorama muy positivo, registrando un alza en las cifras tanto de producción como de venta del calzado a nivel nacional.

### **Demanda**

La demanda de calzado tanto en Colombia como en el resto del mundo está condicionada por las tendencias de moda y precio.

Según cifras de Inexmoda, en Colombia se factura cerca de 19,5 billones de pesos anuales solo en consumo de moda, además de esto, Procolombia reveló que las exportaciones de este mismo mercado en 2019 sumaron cerca de 2,9 billones de pesos. En cuanto a la industria del calzado, las ventas nacionales fueron cercanas a los 227,79 millones de pesos y tuvo una participación en el mercado de moda de 11,68% (Inexmoda, 2021)

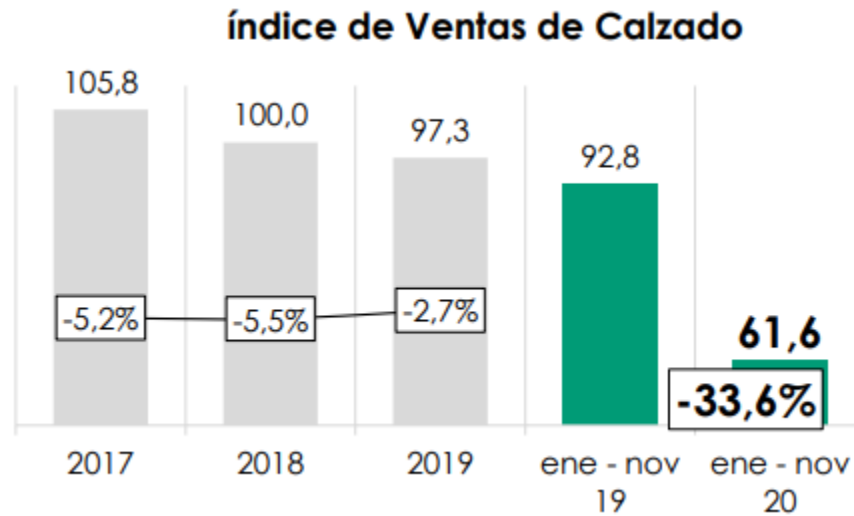
Grafica 12: Gasto de moda por categorías



Fuente: Inexmoda, 2021

Lo anterior nos permite analizar que el mercado local de Colombia es 7 veces más grande que las exportaciones, por lo tanto, es momento de pensar en lo nuestro y apropiarnos de nuestro mercado que cuenta con grandes oportunidades ya que según las cifras expuestas queda demostrado que exportar no es el único camino al éxito.

Grafica 13: Índice de ventas de Calzado



Fuente: Inexmoda, 2021

En los últimos meses del 2020 se registraron mejoras en los índices de producción y venta del calzado en Colombia, según expertos, esto gracias a las festividades de fin de año donde se pudo evidenciar una preferencia de los consumidores por el calzado en sus compras de fin de año.

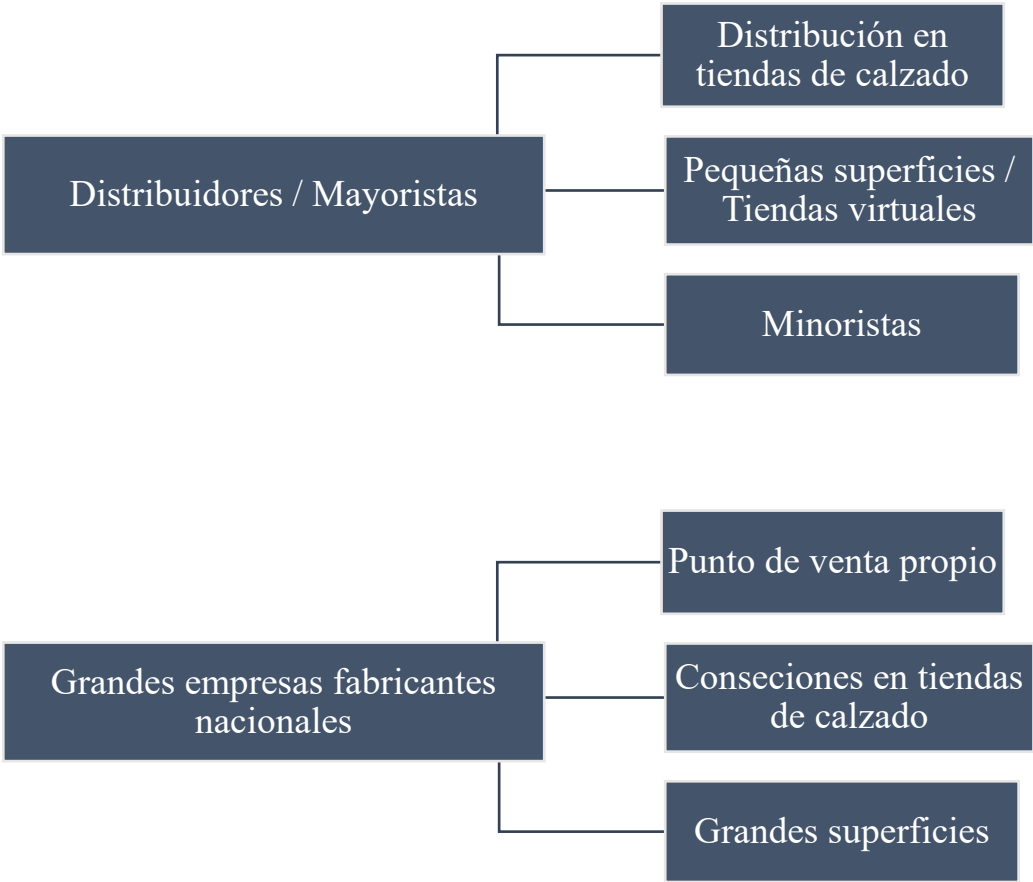
### **Competencia**

La cadena de distribución para el calzado en Colombia es muy corta, ya que como se menciona anteriormente, este sector lo conforman principalmente las micro y pequeñas empresas, por lo tanto, las microempresas suelen manejar tanto su punto de venta como sus líneas de distribución local o regional mientras las medianas y grandes empresas cuentan con una línea de distribución más estructurada que puede suplir el mercado nacional y contar con puntos de ventas propios en las principales ciudades del país.

La siguiente ilustración nos permite tener una visión más clara de lo mencionado.



Ilustración 2: Canales de distribución del sector calzado en Colombia



Fuente: Cámara valencia, 2017

Según economistas hay 5 tipos de competencia: la competencia directa, la indirecta, la competencia de reemplazo, la potencial y la futura, sin embargo, en este punto nos vamos a centrar en la competencia potencial de Lemon Shoes and Bags, para eso es necesario empezar definiéndolo:

*“La competencia potencial son todas las marcas que actualmente se pueden identificar como indirecta o de reemplazo, pero que en un futuro podrían ser competencia directa. Por ejemplo, una marca de moda que no vende en el mismo mercado que tu pero que podría”. Manual de moda (2020)*

Partiendo de esta definición se pudo identificar como competencia potencial a los fabricantes nacionales de calzado, de los cuales pudimos identificar empresas como Zaos, Niña Bonita, Cachatina, Mrooz y Majo Valero, todos ellos cuentan con cobertura nacional y están muy bien posicionados en el segmento de mercado medio-alto.

- ✓ **Zaos:** Fabrica especializada en el calzado en cuero para dama, con punto de fábrica y dos almacenes ubicados en Bucaramanga. Son los principales distribuidores de Bata y Calzatodo a nivel nacional e internacional.  
Sus precios van desde \$60.000 hasta \$85.000 por mayor y de \$85.000 a \$130.000 detal.
- ✓ **Niña Bonita:** Fabrica especializada en el calzado en yute para dama, su producto estrella es la plataforma y cuenta con punto de fabricación y distribución en Bucaramanga, abarcan el mercado nacional e internacional.  
Sus precios van desde \$50.000 hasta \$80.000 por mayor y de \$80.000 a \$120.000 detal.
- ✓ **Mrooz:** Fabrica especializada en calzado de cuero para dama, caballero y niño, su estilo característico es el mocasín y tenis, cuenta con sede en Bucaramanga donde está ubicado el centro de fabricación.  
Sus precios van desde \$58.000 hasta \$75.000 por mayor. No venden detal.

Todas estas fábricas representan una competencia potencial debido a su fuerte presencia a nivel nacional y su reconocimiento entre distribuidores, por lo que en el último año han aprovechado esto para brindar opciones a nuevos distribuidores revendedores, para que puedan empezar a laborar con ellos, brindándoles beneficios y precios competitivos.

En cuanto a las marcas presentes en los centros comerciales

- ✓ La empresa que lidera la posición en la categoría es la Compañía Manufacturera Manisol S.A., filial de BATA SHOE ORGANIZATION organización de origen checo fundada en 1984 por Thomas Bata. Sus ventas, alcanzaron los \$ 376.837 millones con un crecimiento del 10.3%.
- ✓ El segundo lugar lo ocupa Calzado Spring Step cuyas ventas alcanzaron los \$ 137.345 millones con una disminución del 20.1%.

- ✓ El tercer lugar es para Croydon con ingresos de \$ 125.580 millones, entre sus marcas encontramos a Croydon Evolution, en la línea de deporte, Discovery para jóvenes, Gomosos para el mercado infantil, y Workman en el industrial.
- ✓ Finalmente, el cuarto puesto lo tiene la empresa de origen caleño Calzato cuyo ingreso el año anterior se situaron en los \$ 123.368 millones, con una disminución del 3%.
- ✓ La Estadunidense Payless ocupa el quinto lugar con una facturación de \$ 113.724 millones con una disminución del 6.4%. Le siguen tiendas como Bon Bonite y la chilena Forus propietaria de las marcas Hush Puppies, Cat y Merrell.

## **11. IDENTIFICACIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO Y NECESIDADES DEL CLIENTE POTENCIAL PARA EL CANAL MAYORISTA**

Conocer e identificar al cliente es uno de los retos más grandes que tienen las marcas hoy en día ya que muchas veces creemos que alguien es nuestro cliente y dirigimos nuestra atención al segmento equivocado.

En Colombia se pueden distinguir 3 segmentos de consumo para el calzado:

- ✓ Popular: Donde los consumidores tienen una mayor inclinación hacia el precio que hacia cualquier otra característica que tenga el calzado.
- ✓ Medio: En este segmento los consumidores siguen considerando el precio como un aspecto importante para la decisión de compra, pero esto debe ir acompañado del diseño y el confort del calzado.
- ✓ Alto: Aquí la mayor preocupación de los consumidores se enfoca en la calidad de los materiales, el diseño y su acabado. El precio no influye para nada en la decisión de compra.

De acuerdo con un sondeo de las ventas mayoristas en el año 2020 realizado por la empresa, el mercado objetivo para Lemon Shoes and Bags está dirigido a mujeres independientes o que quieran empezar a emprender, de edades entre 27 y 50 años habitantes de las regiones costeras del país y que busquen distribuir calzado para dama con diseños exclusivos, de alta calidad y que brinden confort, donde el precio no sea un factor que influya fuertemente en la decisión de compra.

## 12. IMPLEMENTACION PLAN DE FORTALECIMIENTO

Para lograr que Lemon Shoes and Bags sea competitiva en el mercado y obtener una ventaja competitiva, se implementaron las siguientes estrategias de marketing mix:

### Producto

	<b>FICHA TECNICA DEL PRODUCTO</b>	<b>FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES</b>
---	-----------------------------------	---

<b>PRODUCTO</b>	Calzado para dama
<b>DESCRIPCION DEL PRODUCTO</b>	Calzado formal o informal que satisface las necesidades del cliente en cuanto a diseño, calidad y exclusividad.
<b>VENTAJAS COMPETITIVAS</b>	El proceso artesanal que tienen nuestros estilos es un proceso eminentemente manual en el que no se utiliza tecnología sofisticada. Son hechos en talleres familiares y se utilizan generalmente materiales naturales de gran calidad. En algunos casos tambien de emplean químicos y procesos industriales de todo tipo para elaborarlos.
<b>MATERIALES</b>	Cuero, charol, plastico, tela, pvc, caucho, yute. (Todo depende del estilo)
<b>GARANTIA</b>	1 mes de garantía por daños de fábrica. Por ejemplo: piezas despegadas o descocidas
<b>CUIDADOS</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Alternar el uso de los zapatos para prolongar su vida util ya que usarlos todos los días acelera el proceso de deterioro.</li> <li>2. Rellenar los zapatos de papel cuando se guarden para que no pierdan su forma y guardarlos en su caja.</li> <li>3. Limpiarlos con paños humedos y dejarlos secar al aire libre.</li> <li>4. El exceso de mugre y polvo pueden desteñir los materiales o reseca el cuero.</li> </ol>
<b>TIPOS DE CALZADO</b>	Alpargata, zapato de tacon, tenis, mocasin, zapato sueco, sandalia plana, plataforma

Fuente: del autor

## **Precio**

En Colombia el precio es un factor que influye en un 35% (según estudios) de la toma de decisión de compra, sin embargo, existe un 65% restante del mercado que aprecia el valor de lo que compra, más allá del precio.

Con el paso de los años los clientes han ido aumentando su nivel de conciencia con respecto al mundo que los rodea, dejando como consecuencia una nueva apreciación de valores como la calidad, el trabajo y la manualidad a la hora de comprar. Ya no se cree que lo barato es lo mejor, por lo tanto, en este punto la estrategia no se va a enfocar en bajar precios sino en otorgarle valor al cliente, pero ¿Cómo lograr eso?

Lo importante es enfocarse en maximizar el valor de la marca y de los productos que ofrecemos centrándonos en la calidad y aportando valor a la mano de obra artesanal con que se fabrican nuestros estilos.

En Lemon Shoes and Bags el precio varía dependiendo del estilo y es establecido de acuerdo con el diseño, las características y los materiales usados para su fabricación.

- Los precios de venta al por mayor van desde \$40.000 hasta \$95.000
- Los precios de venta al detal van desde \$60.000 hasta \$130.000

Las ganancias que obtiene un distribuidor dependen del margen que le quiera poner a cada estilo, aunque la empresa les brinda un precio sugerido que en promedio les deja una utilidad neta de \$30.000 por cada par de zapatos.

## **Plaza**

Desde el inicio de la pandemia se ha escuchado y reiterado que las grandes empresas están aliviando sus cargas y disminuyendo costos dejando de lado las oficinas lujosas y almacenes grandes para buscar arriendos más económicos e incluso han disminuido la nómina mediante el home office.

El director de Facebook en Colombia (compañía que agrupa a Facebook, Instagram y WhatsApp), Juan Pablo Consuegra reveló en la revista Portafolio varios datos importantes del comportamiento de estas plataformas en el país, por ejemplo:

- Más del 60% de los colombianos está buscando qué comprar en línea.
- El 52% de los usuarios están comprando más ahora que antes de que iniciara la pandemia.
- De los usuarios que utilizan las plataformas, el 45% están haciendo por lo menos una compra semanal.

Teniendo en cuenta lo anterior, la pregunta que surge es, ¿Cuál canal de venta es el más eficiente para Lemon Shoes and Bags? ¿Punto de venta? ó ¿E-commerce?

La respuesta es ambas, esto teniendo en cuenta que Lemon Shoes and Bags se ha caracterizado desde el inicio como tienda virtual, por lo tanto, se busca seguir fortaleciendo este canal mediante la creación de una página web que pueda ayudar la empresa a incrementar la confianza de los clientes, ya que sirve de respaldo para una tienda física y permita tener un mayor alcance a nivel nacional, debido a que allí no solo puede observar la disponibilidad de nuestros productos 24/7, sino que también pueden informarse más sobre la marca y estar cien por ciento seguros a la hora de establecer un vínculo comercial con la empresa.

Por otro lado, se entiende que el punto de venta es uno de los lugares más importantes dentro de la cadena de comercialización, por lo tanto, con el paso del tiempo se ha visto la necesidad de la creación de un punto físico, pues en muchas ocasiones los clientes prefieren visitar una tienda para ver la calidad de los materiales que se usan en los productos que se ofrecen y desean medírselos.

## **Promoción**

Hoy en día Instagram se utiliza como una de las mejores herramientas de publicidad y muchas empresas la aprovechan para darse a conocer, sin embargo, el número de likes en las fotos o la cantidad de seguidores en una cuenta no garantizan las ventas, pero al igual que todas las herramientas, Instagram solo funciona con una estrategia y objetivos claros, de lo contrario es muy fácil perder la plata.

Muchas veces se menciona que el fin de una publicidad es vender, pero en el canal digital, la venta es el objetivo final y hay un camino largo antes de que esto suceda. Teniendo en cuenta lo anterior, para Lemon Shoes and Bags es importante implementar una estrategia de conversión en ventas partiendo de una etapa inicial de reconocimiento de marca mediante la publicidad de Instagram cuyo objetivo principal es empezar a figurar y posicionarse en la mente del consumidor.

En Manual de moda (2020) mencionan que en el caso de las marcas de moda, las campañas a largo plazo funcionan muy bien, ya que se pueden realizar por un periodo de un mes con presupuestos desde \$5.000 hasta \$10.000 COP al día y de manera intermitente los martes, miércoles y jueves, esto después de analizar un estudio publicado por la Cámara Colombiana de Comercio Electrónico (2020) donde se concluyó que los días con mayores transacciones digitales se centran de martes a jueves, pero ¿cómo influyen estos días en la decisión de compra?

Los martes normalmente las personas compran como motivación ya que vieron algo de lo que se antojaron el fin de semana y lo compran para darse animo después del inicio de semana.

Los miércoles se caracterizan por ser los días donde más compran las madres y los jóvenes, pues son los que planean sus actividades del fin de semana.

El jueves es el día en que se compra más por emoción, pues así el consumidor tenga presente que el pedido no alcanzara a llegar el fin de semana, mentalmente ya está en “modo vacaciones” o descanso.

Mas allá de la estadística de ventas y facturación, estos datos están dados partiendo de la psicología del cliente y las tendencias de mercado que sirven para fortalecer la estrategia comercial.

Desde 2019 hay más personas en el mundo conectadas a Internet, que las que no. Actualmente el Internet representa cerca del 90% de nuestros canales de comunicación, por esa razón vamos a centrar en una estrategia de publicidad desarrollada de la siguiente manera.

Cuadro 7: Descripción propuesta de promoción para la empresa Lemon Shoes and Bags

PROPUESTA	DESCRIPCION	PRESUPUESTO	ALCANCE	META
Publicidad enfocada en redes sociales (Facebook e Instagram)	<p>1. Se pagarán anuncios intermitentes (que son los mas rentables) en Facebook Ads Management ya que a partir de esta herramienta se pueden hacer pautas en ambas redes sociales y en todos los formatos.</p> <p>2. La pauta va a ser programada por un periodo de tres días, de martes a jueves cada semana de por medio, esto teniendo en cuenta las tendencias de consumo del mercado de la moda y la psicología del cliente que expliqué anteriormente en el punto 14.4.</p>	<p>El presupuesto de promoción total es de \$1'200.000 que se utilizará de la siguiente manera: Se dispondrá de \$50.000 (IVA incluido) para cada anuncio de 3 días, programado semana de por medio con duración de un año.</p>	<p>El alcance de cuentas estimado por cada anuncio es de 13.000 a 33.000 personas</p>	<p>Aumentar en un 3% las ventas en el canal mayorista</p>

Fuente: del autor

Cabe resaltar que lo más importante de cualquier publicidad es el seguimiento, por lo tanto, es crucial mantener las redes sociales bien alimentadas y tener una estrategia mixta donde por lo menos el 20% del contenido publicado sea dirigido al público nuevo.

### 13. EJECUCION

Como se indicó en el punto de promoción del plan de marketing, la empresa busca un mayor reconocimiento a nivel nacional en el canal mayorista de manera que se pueda cumplir la meta de un aumento del 3% en las ventas de este canal, por lo tanto, se desarrolló una estrategia de publicidad que se ejecutó de la siguiente manera:



Cuadro 8: Descripción pauta de Lemon Shoes and Bags

PAUTA PUBLICITARIA				
Red Social	Duración	Tipo de reconocimiento	Publico objetivo	Presupuesto
Facebook	3 días 24 de marzo al 27 de marzo del 2021	Se eligió objetivo principal de la publicidad el reconocimiento de marca ya que estos anuncios son los más efectivos desde el punto de vista de costo-beneficio, ya que es la mejor opción para hacer crecer las redes, generar reconocimiento de marca y proporcionar una mayor confianza en el cliente.	El mercado objetivo para Lemon Shoes and Bags está dirigido a mujeres independientes o que quieran empezar a emprender, de edades entre 27 y 50 años habitantes de las regiones costeras del país y que busquen distribuir calzado para dama con diseños exclusivos, de alta calidad y que brinden confort, donde el precio no sea un factor que influya fuertemente en la decisión de compra.	\$ 50.000

Fuente: del autor

Para que esta publicidad fuera más efectiva, se seleccionaron 10 fotos de diferentes estilos de la nueva colección, (estos estilos se evaluaron previamente mediante un sondeo de las páginas y los clientes para determinar los que más gustaron), buscando que la pauta le resultara más atractiva a los consumidores.

Finalmente, durante el tiempo de la pauta se garantizó que la pagina estuviera constantemente alimentada tanto en publicaciones como en historias con fotos profesionales de la última colección y que una parte del contenido estuviera dirigido al público nuevo. De esa manera se lograron los siguientes resultados:

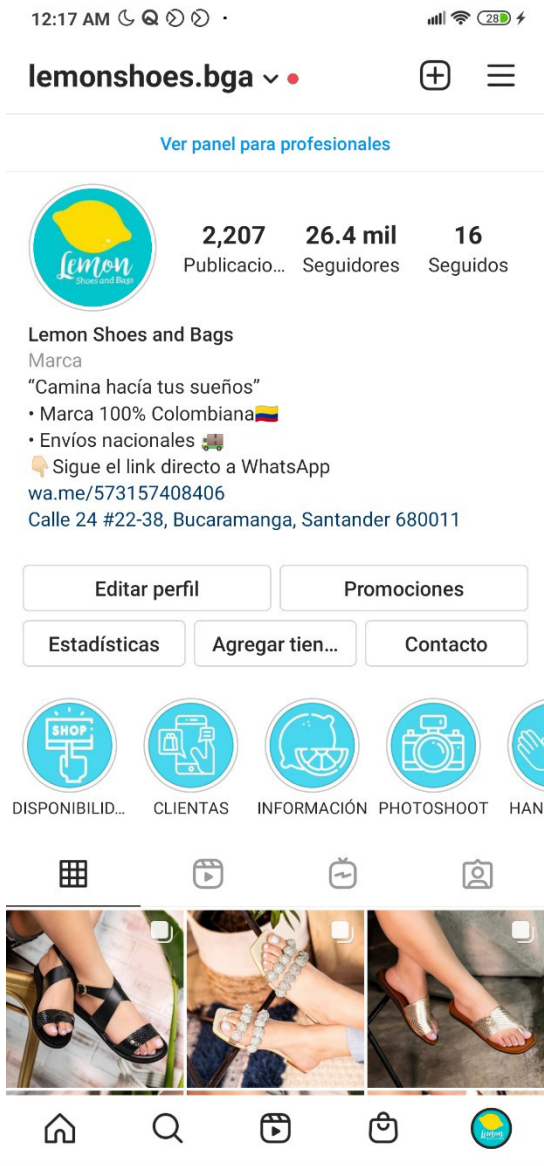
## 14. RESULTADOS

El 24 de marzo el Instagram de Lemon Shoes and Bags lucía así:



Como se aprecia en las estadísticas, la página cuenta con un buen manejo ya que sus cifras tienen una tendencia positiva lo que demuestra que la marca aporta contenido de valor a sus seguidores y constantemente se está alimentando. Sin embargo, las ventas en el canal mayorista eran en promedio de 1 por día.

Después de la publicidad, que finalizó el día 27 de marzo el Instagram de Lemon Shoes and Bags luce así:



La publicidad logró incrementar en más de un 60% la interacción de los seguidores con el contenido de la página, el número de seguidores aumento en 2,9% y se lograron cerrar 4 ventas al por mayor el viernes 27 de marzo como resultado de esa publicidad con destinos a Arauca, Huila y Tolima, como se muestra en el cuadro a continuación:

Cuadro 9: Ventas realizadas por Lemon Shoes and Bags en el canal mayorista durante la publicidad

<b>VENTAS EN EL CANAL MAYORISTA</b>			
<b>Nombre</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Productos vendidos</b>	<b>Valor de la venta</b>
Yenny Gómez	Libano-Tolima	6 pares de tenis 4 pares de sandalias	\$ 647.000
Arleny Camacho Trujillo	Gigante-Huila	9 pares de sandalias 4 pares de sandalias 4 plataformas	\$ 1.123.000
Sandramaria Cassasbuenas	Ibagué-Tolima	6 sandalias planas 1 par de mocasines 1 plataforma	\$ 476.000
Camila Gomez Toledo	Arauca-Arauca	17 pares de sandalias 4 pares de mocasines 3 pares de tenis 2 plataformas en yute 1 baleta 1 tacon	\$ 1.833.000

Fuente: del autor

El enfoque en que se basó la publicidad fue que un cliente al por mayor es igual de importante que uno al detal, ya que la venta no acaba con el pedido, sino con la recompra, en pocas palabras, en lograr fidelizarlo.

Lemon Shoes and Bags se centró en ofrecerle no solo excelentes productos, sino un buen servicio donde se le brinda información detallada de cada estilo al cliente y se le envían fotos de los productos donde se aprecie cada detalle de este, además de ofrecerle ayuda en cuanto a generar contenido para sus páginas que aporte valor y puedan tener clara la identidad de su marca.

El total de ventas realizadas en el mes de febrero fue de \$8'635.000 y en marzo dio un total de \$10.367.000 lo que demuestra que hubo un aumento en las ventas de un 20% cumpliendo la meta que se planteo al inicio del proyecto.

## 15. CONCLUSIONES

- El mundo evolucionó en cuatro meses del 2020, lo que debería haber avanzado en un periodo de tiempo de 2 a 5 años. Con el paso del tiempo la pandemia provocó la incursión digital que para muchos estuvo acompañada de canales gratuitos como Instagram y WhatsApp. Según Inexmoda (2021), El comercio electrónico en el año 2019 representaba el 4% de las ventas del sistema de moda en Colombia, sin embargo, para el año 2020 el crecimiento del canal digital para las ventas alcanzó una cifra del 14% lo que significa que este canal aumentó casi tres veces. Hoy en día, nos damos cuenta de que estos cambios son para siempre, el cliente no va a volver a ser el de antes y las empresas tampoco, por lo tanto, es momento de permitirse pensar en inversiones a largo plazo que ayuden el crecimiento y reconocimiento de la empresa no solo a nivel nacional sino internacional.
- Uno de los grandes retos de las marcas mixtas (que venden por mayor y detal) es tratar a los clientes mayoristas con la misma importancia que un cliente final y esto solo se logra con una buena comunicación y un excelente servicio al cliente. Se trata de convencer y enamorar a las tiendas de nuestra marca y los productos para que ellas puedan proyectar ese amor hacia el cliente final de manera que se fidelicen clientes y obtener un gana-gana, ya que al mejorar la relación de la marca, con la tienda a la que se le distribuye porque a final de cuentas un cliente por mayor es un replicador de información de nuestra marca, por lo tanto, hay que ofrecer ayudas e información de la marca y de los productos que están distribuyendo para que puedan tener una mejor comunicación y puedan generar más confianza con el cliente final.
- La globalización es una tendencia que permite eliminar las barreras físicas para el comercio nacional e internacional. Los modelos de negocios han cambiado y esto se ve reflejado en el caso de la empresa Lemon Shoes and Bags, que empezó hace más de 4 años como una tienda virtual y que ha podido posicionarse con el paso de los años brindando productos de excelente calidad y confort, generando valor en los consumidores con diseños exclusivos.

## 16. Bibliografía

- ACICAM. (2019). *¿Cómo va el sector?* Obtenido de file:///D:/descargas/comovaelsector DICIEMBRE-2019-PDF
- American Marketing Association . (2017). *Definitions of marketing*. Obtenido de <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>
- Camara de Comercio de Bogotá. (Agosto de 2017). *La industria de calzado colombiana debe educar al consumidor para que sepa qué comprar*. Obtenido de <https://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Cuero-Calzado-y-Marroquineria/Noticias/2017/Agosto-2017/La-industria-colombiana-del-calzado-debe-educar-al-consumidor-para-que-sepa-que-comprar>
- Camara Valencia. (Marzo de 2005). *El sector calzado en Colombia*. Obtenido de [https://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/El\\_sector\\_del\\_calzado\\_en\\_Colombia.pdf](https://www.camaravalencia.com/camaraonline/docs/El_sector_del_calzado_en_Colombia.pdf)
- Colombia Productiva. (2013). *Plan de negocios del sector cuero, calzado y marroquinería: Una respuesta para la transformación productiva*. Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-capacita/publicaciones/sectoriales/publicaciones-cuero-calzado-y-marroquineria/plan-de-negocio-cuero-calzado-y-marroquineria-2013>
- Colombia Productiva. (2018). *¿Qué es el sector cuero, calzado y marroquinería?* Obtenido de <https://www.colombiaproductiva.com/ptp-sectores/manufactura/cuero-calzado-marroquineria>
- Cuspian, C. (2016). Plan de negocio de una empresa de diseño y comercialización de calzado femenino. Cali, Colombia.
- Cuspian, C. (2016). *Plan de negocio de una empresa de diseño y comercialización de calzado femenino*. Obtenido de [https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5437/1/2016\\_plan\\_negocio\\_empresa.pdf](https://repository.ucc.edu.co/bitstream/20.500.12494/5437/1/2016_plan_negocio_empresa.pdf)
- Díaz, A., & Muñoz, L. (2018). *Análisis de la competitividad del sector calzado en Santander frente a la apertura económica con los Estados Unidos*. Obtenido de <http://tangara.uis.edu.co/biblioweb/tesis/2018/173514.pdf>
- Guzmán, A. (2015). *Las competencias digitales y el uso de las tecnologías sociales: el valor agregado en la comercialización en el sector calzado en Bucaramanga*. Obtenido de file:///D:/descargas/157-711-5-PB%20(1).pdf
- IMEBU. (2010). *Industria del calzado y su visualización internacional*. Obtenido de file:///D:/descargas/157-711-5-PB%20(1).pdf

- Inexmoda. (Junio de 2019). *Informe del sector calzado y marroquinería*. Obtenido de [file:///D:/descargas/157-711-5-PB%20\(1\).pdf](file:///D:/descargas/157-711-5-PB%20(1).pdf)
- Inexmoda. (2021). *Informe observatorio sistema de moda diciembre 2020*. Obtenido de <http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2021/02/Informe-Observatorio-Sistema-Moda-Diciembre-2020.pdf>
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler: Cómo crear, ganar y dominar mercados*. Barcelona: Editorial Paidós.
- Manual de moda. (Septiembre de 2020). *Los nichos de mercado y las empresas pequeñas*. Obtenido de <https://www.manualdemoda.com/archivo/los-nichos-de-mercado-y-las-empresas-pequenas-tienes-la-delantera>
- Mesquita, R. (Junio de 2018). *¿Qué es el marketing? Una guía completa del concepto, tipos, objetivos y estrategias*. Obtenido de <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-2/>
- Ortega, N. (Enero de 2011). *Procesos de innovación aplicado en empresas de la industria del cuero y el calzado en la ciudad de Bogotá*. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/844>
- Pineda, M., & Mendoza, C. (2018). *Análisis y caracterización de la industria del calzado en cuero*. Obtenido de <https://repository.ean.edu.co/handle/10882/844>
- ProColombia. (2016). *La mano de obra, el plus del calzado colombiano*. . Obtenido de [https://compradores.colombiatrade.com.co/explore-opportunidades/calzado-e-insumos-0?\\_\\_cf\\_chl\\_jschl\\_tk\\_\\_=51d314d3bb05da90f3518e6933d800bcc4c27ae1-1621998780-0-ATle4CHo6haI-WoTvAAKxsFhTb5q7Eb4bs2Em5B1E7IUyhKzvlt6hOSHrIrgi7zltTzONz-soF9-fJpkslk2mXVkaFos4b74B](https://compradores.colombiatrade.com.co/explore-opportunidades/calzado-e-insumos-0?__cf_chl_jschl_tk__=51d314d3bb05da90f3518e6933d800bcc4c27ae1-1621998780-0-ATle4CHo6haI-WoTvAAKxsFhTb5q7Eb4bs2Em5B1E7IUyhKzvlt6hOSHrIrgi7zltTzONz-soF9-fJpkslk2mXVkaFos4b74B)
- Revista Dinero. (2015). *Los zapatos chinos siguen pisando fuerte en Colombia*. Obtenido de <https://www.semana.com/pais/articulo/importaciones-zapatos-chinos-colombia/200361/>
- Vanguardia Liberal. (2016). *Este es el difícil panorama de los zapateros de Bucaramanga*. Obtenido de <https://www.vanguardia.com/economia/local/este-es-el-dificil-panorama-de-los-zapateros-de-bucaramanga-OFVL402729>
- Vargas, L. (2018). *El mapa del calzado en Colombia*. Obtenido de [https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id\\_news=122](https://www.mallyretail.com/index.php?id=&id_news=122)