

**DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADO PARA LA INTRODUCCIÓN DE LA  
LÍNEA DE MARROQUINERÍA B&V EN EL ÁMBITO REGIONAL**



**ANGIE MELISSA VARGAS QUINTERO**

**Id: 000157166**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA  
SECCIONAL BUCARAMANGA  
ESCUELA DE INGENIERÍAS  
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**2015**

**DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADO PARA LA INSERCIÓN DE LA LÍNEA DE  
MARROQUINERÍA B&V EN EL ÁMBITO REGIONAL**

**ANGIE MELISSA VARGAS QUINTERO**

**Id:000157166**

**DIRECTOR PROYECTO**

**Olga Lucía Gómez Manosalva**

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA**

**SECCIONAL BUCARAMANGA**

**ESCUELA DE INGENIERÍAS**

**FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**2015**

## Acta de aceptación

Nota de aceptación

---

---

---

Firma del Jurado calificador

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

Bucaramanga, Octubre de 2014

## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por permitirme culminar exitosamente otra etapa de mi vida, a mis padres Lucila Quintero y Marco Antonio Vargas por el apoyo, paciencia y amor que siempre me han brindado. A mi hermana que a pesar de la distancia siempre estuvo pendiente del desarrollo de mi proyecto. A mis tías en especial a Alicia quien con su paciencia, comprensión y cariño siempre estuvo alentándome a seguir adelante. A mi novio Anderson quien de manera muy especial trabajo a mi lado arduamente siendo el mejor ejemplo de constancia, fortaleza, responsabilidad y amor. A mis profesores en especial a mi directora de proyecto Olga Lucia por su paciencia, amabilidad y dedicación.

# CONTENIDO

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	16
<b>1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA</b> .....	18
1.1. Datos generales de la empresa de CALZADO BEATRIZ DE VARGAS.....	18
1.2 Localización de la Planta de Producción Calzado Beatriz de Vargas .....	19
1.3 Misión .....	19
1.4 Visión.....	20
1.5 Reseña histórica.....	20
1.6 Diagrama Organizacional.....	20
1.7 Portafolio de productos .....	22
1.8 Proceso de Producción de Marroquinería Beatriz de Vargas Estilos .....	26
1.8.1 Etapas del proceso de producción de Bolsos.....	26
1.8.2 Etapas del proceso productivo de correas .....	27
<b>2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA</b> .....	29
<b>3. ALCANCE</b> .....	32
<b>4. ANTECEDENTES</b> .....	34
<b>5. JUSTIFICACIÓN</b> .....	37
<b>6. OBJETIVOS</b> .....	38
6.1 Objetivo general .....	38
6.2 Objetivos específicos .....	38

<b>7. MARCO TEÓRICO .....</b>	<b>40</b>
7.1 Mercados:.....	40
7.1.1 Segmentación de Mercado .....	41
7.1.2 Mercado Potencial y Objetivo.....	43
7.2 Marketing .....	44
7.2.1 ¿Quién Practica el marketing? Vendedores, público y objetivo.....	45
7.2.2 Sistema de Investigación de Marketing .....	47
7.2.3 Investigación de Mercados: .....	47
7.2.3 Planteamiento del Problema .....	47
7.2.4 Sistema de Investigación de Marketing .....	48
7.3 Condiciones de Acceso al Mercado.....	49
7.3.1 Barreras Comerciales .....	49
7.3.2 Barreras No Comerciales: .....	49
7.4 Planificación Estratégica de las Unidades de Negocio: .....	49
7.4.1 Planificación Estratégica Corporativa y por División.....	50
<b>8. DISEÑO METODOLÓGICO .....</b>	<b>52</b>
8.1 Tipo de Investigación:.....	53
8.2 Método de Investigación:.....	53
8.3 Fuentes de información .....	54
8.4 Técnicas de información .....	55
8.5 Actividades a realizar.....	55
<b>9. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE MERCADO EN EL SECTOR DE LA MARROQUINERÍA A NIVEL NACIONAL Y LOCAL.....</b>	<b>57</b>
9.1 Análisis del mercado.....	57
9.1.1 Análisis de la oferta primaria .....	62
9.1.2 Análisis de la demanda primaria.....	67
9.1.3 Análisis de la Demanda Selectiva .....	87
9.1.4 Segmentación de Mercado.....	89

9.1.5 <i>Análisis Competitivo</i> .....	96
9.1.6 <i>Definición del Mercado Objetivo</i> .....	99
9.2 <i>Medición del Mercado</i> .....	99
9.2.1 <i>Estimación del mercado potencial</i> .....	100
9.2.3 <i>Pronóstico ventas para la idea de negocio</i> .....	107
9.3 <i>Conclusiones del estudio de Factibilidad del Mercado</i> .....	110
<b>10 ESTUDIO TÉCNICO</b> .....	112
10.1 <b>DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA B&amp;V ESTILOS EN SU LÍNEA DE MARROQUINERÍA</b> .....	112
10.1.1 <i>Condiciones de Factor</i> .....	114
10.2 <b>CONDICIONES DE LA DEMANDA</b> .....	120
10.2.1 <i>Características de la línea de marroquinería URBAN B&amp;V Estilos</i> .....	124
<b>11. FORMULACIÓN DE PLAN DE MERCADEO</b> .....	127
11.1 <b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	127
11.2 <b>PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS</b> .....	128
<b>CONCLUSIONES GENERALES</b> .....	131
<b>RECOMENDACIONES</b> .....	133
<b>BIBLIOGRAFÍA</b> .....	136
<b>ANEXOS</b> .....	138

## LISTA DE CUADROS Y FIGURAS

### Lista de Imágenes

Imagen 1. Sector de producción de productos de marroquinería B&V Estilos .....	115
Imagen 2. Zona de almacenamiento de cuero de B&V Estilos .....	117
Imagen 3. Área de producción de calzado de B&V Estilos .....	119
Imagen 4. Área de producción de productos de la línea de marroquinería de B&V .....	119
Imagen 5. Pasillo que comunica a la entrada principal de la fábrica.....	120
Imagen 6. Ubicación tienda Beatriz de Vargas Estilos en la ciudad de Bucaramanga.....	123
Imagen 7. Interior tienda B&V Estilos ubicada en el Barrio San Francisco.....	123
Imagen 8. Línea URBAN de marroquinería y calzado para B&V Estilos 2015 .....	124

### Lista de Cuadros

Cuadro 1. Información general de la empresa B&V.....	18
Cuadro 2. Algunos modelos de bolsos y accesorios de B&V Estilos.....	23
Cuadro 3. Comportamiento de los ingresos operacionales en COP .....	30
Cuadro 4. Descripción de cumplimiento de objetivos específicos. ....	52

Cuadro 5.	
Descripción del comportamiento de la estructura de oferta en marroquinería y calzado ....	60
Cuadro 6.	
Síntesis de los principales factores positivos y/o negativos de oferta y demanda .....	64
Cuadro 7.	
Mercado local de marroquinería en las principales ciudades del país .....	68
Cuadro 8.	
Densidad de población en los principales centros comerciales de Bucaramanga .....	72
Cuadro 9.	
Tabulación y análisis de resultados de las encuestas .....	78
Cuadro 10.	
Mercado local de marroquinería en las principales ciudades del país. ....	88
Cuadro 11.	
Descripción centro comercial Cacique,.....	89
Cuadro 12.	
Descripción centro comercial Cañaveral .....	90
Cuadro 13.	
Descripción centro comercial La Florida .....	92
Cuadro 14.	
Descripción centro comercial Mega Mall .....	93
Cuadro 15.	
Descripción centro comercial La Quinta.....	94
Cuadro 16.	
Descripción centro comercial Parque Caracolí .....	94
Cuadro 17.	
Listado de empresas de menor escala en el sector de marroquinería en Santander .....	96
Cuadro 18.	
Listado de empresas de menor escala en el sector de marroquinería en Santander .....	98

Cuadro 19.	
Listado de clientes frecuentes de la empresa B&V a 2014 .....	105
Cuadro 20.	
Valor exportaciones Beatriz de Vargas por año .....	106
Cuadro 21.	
Listado de clientes frecuentes de la empresa Beatriz de Vargas Estilos a 2014. ....	121
Cuadro 22.	
Valor exportaciones Beatriz de Vargas por año .....	122
Cuadro 23.	
Tiempo de producción de Bolsos B&V Estilos .....	126
Cuadro 24.	
Descripción de objetivos y estrategias planteadas para el plan de mercadeo de B&V para el segundo semestre de 2015 .....	129

### **Lista de Diagramas**

Diagrama 1.	
Organigrama Calzado Beatriz de Vargas .....	21
Diagrama 2.	
Categorías de la línea de marroquinería para B&V estilos .....	23
Diagrama 3.	
Etapas generales del proceso de producción para bolsos y correas .....	28
Diagrama 4.	
Esquema planteamiento del problema .....	31

Diagrama 5.	
Diagrama metodológico del proyecto de inserción de mercado local para la línea de marroquinería B&V. ....	56

### **Lista de Gráficas**

Gráfica 1.	
Producción de cuero, calzado y marroquinería por departamento. ....	34
Gráfica 2.	
Exportaciones de cuero, calzado y marroquinería. ....	35
Gráfica 3.	
Sacrificio de ganado vacuno mensual y anual.....	63
Gráfica 4.	
Variación de año a partir del índice MMCM .....	68
Gráfica 5.	
Comportamiento de producción, ventas y empleo del sector marroquinería. ....	87
Gráfica 6 .	
Variación de compras de marroquinería .....	108

## Lista de Figuras

Figura 1. Logo Calzado B&V Estilos .....	18
Figura 2. Modelos básicos de preferencia de mercado .....	42
Figura 3. Proceso de planificación estratégica en las unidades de negocio.....	51
Figura 4. Tipos de marroquinería .....	58
Figura 5. Descripción del sector del cuero, calzado y marroquinería. ....	59
Figura 6. Ubicación de las principales zonas productoras de cuero, calzado y sus manufacturas...	63
Figura 7. Empresas del sector cuero, calzado y marroquinería según su tamaño. ....	66
Figura 8. Empresas manufactureras por regiones y segmentos de producto en Colombia. ....	66
Figura 9. Principales países de importaciones de cuero, calzado y manufacturas .....	68
Figura 10. Estructura de la población por sexo y grupos de edad .....	101
Figura 11. Población económicamente activa según sexo en el AMB .....	102
Figura 12. Número de empresas por ramas de actividad económica en Bucaramanga.....	103
Figura 13. Número de establecimientos por actividad económica en Bucaramanga .....	104
Figura 14. Mercado por unidades geográficas.....	110
Figura 15. Diamante de la competitividad .....	113

Figura 16. Logo de la línea de marroquinería VALENTINA B&V ..... 125

## RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

**TITULO:** DISEÑO DE UN PLAN DE MERCADO PARA LA INTRODUCCIÓN DE LA LÍNEA DE MARROQUINERÍA B&V EN EL ÁMBITO REGIONAL.

**AUTOR(ES):** Angie Melissa Vargas Quintero

**FACULTAD:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR(A):** Olga Lucía Gómez Manosalva

### RESUMEN

En el desarrollo de este trabajo se realizó inicialmente un estudio de factibilidad a nivel nacional, cuyo principal propósito era analizar el sector del cuero calzado y sus manufacturas. De igual manera, se identificaron las ciudades de mayor demanda en artículos de marroquinería en Colombia; siendo Bucaramanga la cuarta en consumo, posterior a Bogotá, Medellín y Barranquilla. A su vez, el mercado femenino de estratos 3 y 4 comprendido entre 20 a 40 años, es el principal promotor para comprar y comercializar artículos de marroquinería como bolsos, correas y carteras. En segunda instancia, se diagnosticó la situación actual de la empresa CALZADO BEATRÍZ DE VARGAS, enfocada específicamente en su línea de marroquinería URBAN 2015, con el propósito de identificar los principales problemas de comercialización, posicionamiento y fidelización de los clientes. Finalmente se realizó un estudio de mercado, a través de encuestas a la población femenina de la ciudad de Bucaramanga que frecuenta los principales centros comerciales de la ciudad. A partir de este estudio se identificaron los precios que están dispuestos a pagar por artículos como bolsos, correas y carteras, para referenciarlos con los artículos por excelencia de la línea de marroquinería URBAN B&V Estilos. Se determinó que para incrementar y mejorar las estrategias de mercado y marketing para B&V ESTILOS, se debe dar apertura a una nueva tienda en el La Quinta Centro Comercial, por su densidad de población visitante adulta, de elevado poder adquisitivo y preferente a comprar productos de calidad para artículos derivados de cuero. Palabras Claves: Marketing, marroquinería, cuero y calzado, centros comerciales.

### PALABRAS CLAVES:

marroquinería, cuero y calzado, centros comerciales.

V° B° DIRECTOR DE TRABAJO DE GRADO

## **GENERAL SUMMARY OF WORK OF GRADE**

**TITLE:** DESIGN OF A MARKET PLAN FOR THE INTRODUCTION OF THE LINE LEATHER B & V IN THE REGIONAL FIELD

**AUTHOR(S):** Angie Melissa Vargas Quintero

**FACULTY:** Facultad de Ingeniería Industrial

**DIRECTOR:** Olga Lucía Gómez Manosalva

### **ABSTRACT**

In developing this work initially a feasibility study was conducted at the national level, the main purpose was to analyze the footwear and leather sector thereof. Similarly, the cities of greater demand in leather goods in Colombia were identified; Bucaramanga being fourth in consumption back to Bogota, Medellin and Barranquilla. In turn, the female market of strata 3 and 4 between 20-40 years is the main promoter to buy and sell leather goods such as handbags, belts and wallets. Secondly, the current situation of the company Footwear Beatriz Vargas specifically focused on its line of leather URBAN 2015 with the purpose of identifying the main problems of marketing, positioning and customer loyalty was diagnosed. Finally a market survey was conducted through surveys of the female population of the city of Bucaramanga, who frequents the main shopping centers of the city. From this study the prices they are willing to pay for items like bags, belts and wallets were identified, corresponding to articles quintessential line leather URBAN B & V Styles. It was determined that to increase and improve marketing strategies and marketing for B & V Styles, due to opening a new store in the La Quinta Shopping Centre, by density of adults visitor with high purchasing and preferred to buy products derivatives quality leather articles.

### **KEYWORDS:**

Marketing, leather goods, leather and footwear, shopping centers

**V° B° DIRECTOR OF GRADUATE WORK**

## INTRODUCCIÓN

La marroquinería colombiana basa su éxito en dos elementos fundamentales: calidad y diseño. No obstante, las principales dificultades del sector del cuero, calzado y sus manufacturas encabezadas por la nefasta competencia de precios inferiores de artículos que ingresan desde china, se combinan con los problemas sociales y poca seguridad para los ganaderos, únicas fuentes de materia prima del país.

En Santander por ejemplo, la competitividad es una prioridad y un desafío de cada pequeño y mediano empresario, a partir de la adquisición de maquinaria tecnificada y capacitación constante a empleados y empresarios. Las necesidades de ser competitivos, radica principalmente en el mejoramiento de la cadena productiva pues son estas las que generan el desarrollo productivo de la región, ofreciendo con ello, las condiciones iniciales para la formación de un clúster que tiene como objetivo fundamental el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes en un determinado Territorio.

En Bucaramanga y su Área Metropolitana, el sector del cuero, calzado y sus manufacturas, se destaca como una de las principales actividades económicas, contribuyendo al desarrollo macroeconómico de la región siendo fundamental en la generación de empleo, participación en el PIB y la cantidad de aporte que realiza a las finanzas del municipio y departamento.

BEATRIZ DE VARGAS, se constituye como uno de las empresas protagonistas de esa fuente de innovación, diseño y calidad en torno al sector cuero y calzado, con la disposición de reformar constantemente su sistema operar, creando estrategias de mercado e implementando nuevos técnicas de producción y promoción.

El contenido de este libro se divide fundamentalmente en dos partes, un “Marco Teórico” comprendido entre los capítulos del primero al séptimo, en donde se presentan las generalidades de la empresa BEATRIZ DE VARGAS, los objetivos específicos para este proyecto, y el soporte teórico de las estrategias implementadas para el estudio. La segunda parte del libro comprende el “Marco Empírico”, que define el estudio de investigación aplicado al sector del cuero, calzado y su manufactura en Colombia, para finalizar con un estudio de mercado que permite implementar nuevas estrategias de mercado y marketing para BEATRIZ DE VARGAS ESTILOS.

## 1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

### 1.1. Datos generales de la empresa de CALZADO BEATRIZ DE VARGAS.

CALZADO BEATRIZ DE VARGAS es una empresa de carácter familiar fundada por la señora Ana Beatriz Salazar con Nit: 63.285.942-5 y registrada ante Cámara de Comercio como empresa de tipo persona natural (ver cuadro 1). Actualmente se encuentra afiliada a la Asociación de Industriales del Calzado y Similares (ASOINDUCALS) y a la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero, el Calzado y sus Manufacturas (ACICAM).



*Figura 1. Logo Calzado B&V Estilos*  
Fuente: Gerencia General B&V Estilos.

#### Cuadro 1. de la empresa

#### Información general B&V

DATOS DE LA EMPRESA	
Razón Social	Calzado B&V estilos
Dirección	Carrera 25 # 17-55. San Francisco (Ubicación planta de producción y vitrina comercial)
Telefax	6832277-6349163
Página de Internet	<a href="http://www.calzadobyv.com">www.calzadobyv.com</a>
E-mail	<a href="mailto:beatrizdeargas@epm.net.co">beatrizdeargas@epm.net.co</a> <a href="mailto:beatrizdeargas1@hotmail.com">beatrizdeargas1@hotmail.com</a>
Nit	63.285.942-5
Nombre Propietario	Persona Natural
Nombre del Representante Legal	Ana Beatriz de Vargas
Registro Administración de Impuestos	Régimen Común

Agremiaciones a la que pertenece	ACICAN, ASOINDUCAL y Cámara de Comercio de Bucaramanga
Actividad Comercial	Fábrica de calzado. Comercialización de calzado y marroquinería. Exportación e importación de calzado y marroquinería
Ciudad	Bucaramanga
Sector Económico	Industrial y Comercial
Matrícula Establecimiento	49111
Año de Fundación	1995/06/29

Fuente: Gerencia General B&V Estilos.

## 1.2 Localización de la Planta de Producción Calzado Beatriz de Vargas



**Imagen 1.** Plano de la ubicación de la planta de producción de Beatriz de Vargas estilos

Fuente: Google Street.

## 1.3 Misión

Desarrollar, producir y comercializar productos de vanguardia de óptima calidad, creando un alto valor para clientes, proveedores y accionistas.

## **1.4 Visión**

Ser para 2017 una empresa líder en el sector calzado y marroquinería con reconocimiento a nivel nacional y proyección internacional por medio de procesos tecnificados, mejoramiento continuo y producción ambientalmente sostenible.

## **1.5 Reseña histórica**

Calzado Beatriz de Vargas, surge a partir de muy poca experiencia a nivel organizacional y por iniciativa propia. Ana Beatriz de Vargas, decidió replantear las cosas y buscar capacitación en los diferentes temas en donde presentaba falencia para lograr fortalecer su negocio. Con el apoyo de Procolombia, recibió orientación en temas como costos, finanzas empresariales, imagen corporativa, manejo de personal y el uso de herramientas tecnológicas. De esta manera, su fundadora comenzó a diseñar lo que sería su nueva empresa, elaborando productos dirigidos al mercado femenino.

Desde 1995, la empresa inicia con una línea de calzado llamada “Valeta”, y en la actualidad cuenta con más de 200 referencias de zapatos entre zapatillas con plataforma, zapatilla sin plataforma, sandalias, bolsos y baletas.

## **1.6 Diagrama Organizacional**

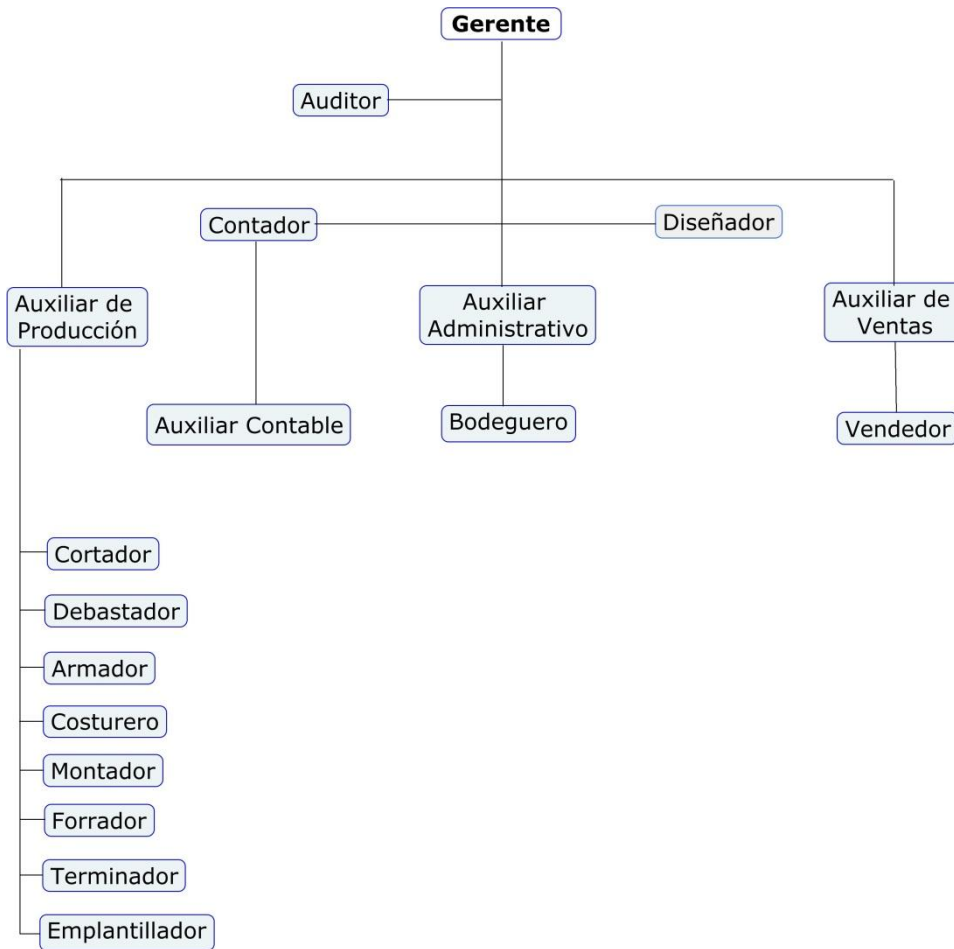
B&V estilos, cuenta actualmente con una nómina de 23 empleados directos y 5 empleados indirectos con contrato de prestación de servicios. En el **diagrama 1**, se observa la distribución jerárquica de la empresa; cada uno de los integrantes de la empresa tiene como

principal objetivo crear un valor agregado en base a los productos y servicios que ofrecen, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.

A partir de la gerencia general, se lidera el proceso de planeación estratégica determinando los factores críticos de éxito. Su principal función es crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la mayor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.

Posteriormente el Jefe de Producción, programa, dirige y controla las actividades requeridas para la producción de marroquinería teniendo en cuenta los estándares de calidad. Finalmente, a través del departamento comercial, se buscan nuevas estrategias para comercializar el producto, con el propósito de vender teniendo en cuenta el buen trato y la cordialidad.

***Diagrama 1.***  
*Organigrama Calzado Beatriz de Vargas*



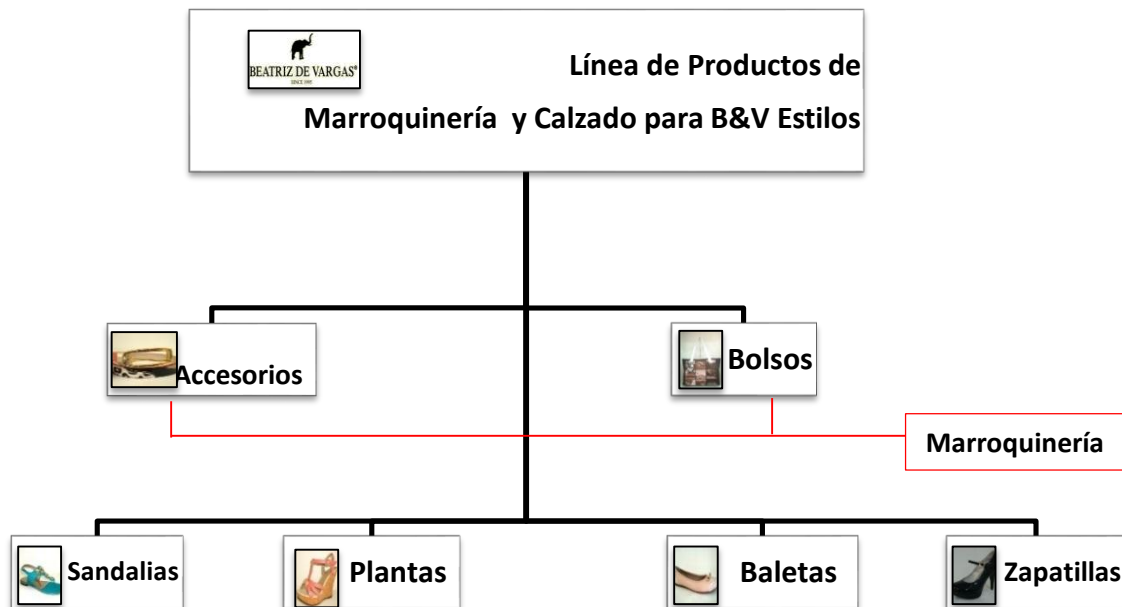
Fuente: Gerencia General Beatriz de Vargas Estilos.

## 1.7 Portafolio de productos

Calzado Beatriz de Vargas posee dos (2) categorías de productos en la línea de marroquinería exclusivos para mujeres (accesorios y bolsos), además de cuatro (4) categorías de calzado en (ver **diagrama 2**). Cada uno de los productos de la línea de marroquinería y calzado es fabricado a mano, en los cuales se destacan diseños innovadores, material de calidad y mano de obra calificada.

En el **cuadro 2**, se referencian modelos de la línea de marroquinería Beatriz de Vargas, principal categoría de estudio para este proyecto (Vargas).

**Diagrama 2.**  
Categorías de la línea de marroquinería para B&V estilos



Fuente: <http://calzadobyv.com/catalogo/>

**Cuadro 2.**  
Algunos modelos de bolsos y accesorios de B&V Estilos



### Nombre: Michael

- **Material:** Saffiano Cuero
- **Características:** bolso a dos asas superiores, con adornos de cadena correa para el hombro con una longitud de 14,5 caídas. Bolsillos internos con cremallera de fijación y funda, clip para llaves interno. Broche magnético de sujeción en la parte superior.



### Nombre: Etienne Aigner

- **Material:** Croco Embossed Leather
- **Características:** Llaverero desmontable, juego de manillas con 10,5 pulgadas de largo de caída. Pared trasera de bolsillo con cremallera y dos bolsillos de diapositivas.



### Nombre: Tignanello\_

- **Material:** Cuero
- **Características:** Juego de manillas con 10,5 pulgadas de largo de caída, totalmente forrado. En el interior dispone de un bolsillo con cremallera, divisor y dos bolsillos, cierre y botón de metal.



### Nombre: Tignanello

- **Material:** Cuero natural
- **Características:** cierre de cremallera, revestimiento interior, dos bolsillos interiores, cuatro bolsillos exteriores, patas de metal en la parte inferior de la bolsa.



### Nombre: MichaelKor

- **Material:** Cuero
- **Características:** hebilla de correa de cuero de 1 /2" de ancho. Con aplicaciones y diseños exclusivos.



### Nombre: Belts

- **Material:** Cuero
- **Características:** se muestra en cuero blanco de grano cocodrilo italiano. Correa es 3/4" de ancho.



### Nombre: Ruts

- **Material:** Cuero
- **Características:** 2 pulgadas cinturón ancho de cuero atado con olas de espárragos. Buckle Solid. Diseño floral.



### Nombre: Republic

- **Material:** Cuero
- **Características:** hecho de cuero de piel de vaca 100% 1 1/2" de ancho. Cierre de botón para facilitar el cambio a su hebilla favorito. Viene con envejecido, acabado en la hebilla.



### Nombre: Banana

- **Material:** Cuero
- **Características:** 1 1/4" de ancho, de impresión blanco cocodrilo.

## **1.8 Proceso de Producción de Marroquinería Beatriz de Vargas Estilos**

Las etapas del proceso productivo de la línea de marroquinería descrita a continuación, inician con el diseño del producto y finaliza con la confección, terminación y distribución.

### *1.8.1 Etapas del proceso de producción de Bolsos:*

- *Elaboración del Diseño y Moldura:* es necesario tener claro el diseño, pues en esta etapa se emplea la parte creativa determinando herrajes precolombinos como elemento diferenciador, los cuales brinden sofisticación y elegancia al producto. Una vez aceptado el molde, se continúa con el corte del diseño en el cual se enumera cada pieza con el fin de tener un mayor control y orden.
- *Confección, terminación y distribución:* una vez cortadas y enumeradas las piezas, se procede a realizar el desbaste en el que se rebaja el grosor del cuero, para posteriormente poder pre-armar, refilar, pulir, pintar, armar las piezas y ejecutar la costura final, refuerzo con hilos, además de pinturas, pegantes de excelente calidad en el que se deben tener en cuenta los herrajes y accesorios. Luego de llevar a cabo estos procesos se da la terminación del producto, empleando varsol y un paño suave.

*1.8.2 Etapas del proceso productivo de correas:* para la elaboración de las correas se inicia de igual manera con el proceso de diseño y moldura descritos anteriormente; posteriormente se procede a cortar las tiras de forma paralela, tomando como referencia el centro del cuero, de manera que se corten piezas de mayor longitud. Para el corte de la pieza, se deben evitar las zonas del cuero que presenten defectos, cuyo propósito es no disminuir la calidad del producto. En caso de que el cuero no ofrezca buen rendimiento, se podrá mejorar innovando el diseño.

Cuando las piezas están cortadas, se procede al desbastado, permeado (cuero, salpa, badana), seguidamente al pulido, pintado y terminado (en máquina terminadora) para retirar los sobrantes, además de realizar una limpieza general con un trozo de tela y agua. Se instala la hebilla y seguidamente inicia el proceso de cementar, es decir, poner un adhesivo al cuero a través de una remachadora manual; de esta manera se obtiene un ajuste perfecto.

Finalmente, se aplica una pintura de color similar a la superficie del cuero en el borde cortado y se realizan los orificios de la correo con un sacabocados, de acuerdo al diseño preestablecido.

**Diagrama 3.**

*Etapas generales del proceso de producción para bolsos y correas*



*Fuente: Gerencia General Beatriz de Vargas Estilos.*

## **2. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA**

La necesidad de las empresas en la actualidad ha sido influenciada por cambios, como la elevada competencia, nuevas tecnologías y crisis económicas que han provocado un constante afán por la generación de nuevas riquezas. Es por ello que proyectos bien formulados, son la garantía para que ellas tengan el menor riesgo y se magnifique el beneficio económico y social.

Calzado Beatriz de Vargas presenta una situación atípica en la comercialización de los productos de la línea de marroquinería, debido a que la empresa ejecuta actualmente un plan de exportación buscando nuevos nichos de mercado, sin llegar a consolidarse como una empresa pionera en la región. Es decir, no ha tenido un impacto significativo en el mercado local.

Calzado Beatriz de Vargas cuenta con una organización empírica, es decir, se tienen establecidos pocos parámetros técnicos y profesionales para el funcionamiento del negocio, haciendo una pobre gestión en el mercado interno. A pesar que ha intervenido por más de 10 años en el sector del calzado y la marroquinería, el relativo éxito en la región requiere un análisis a profundidad para asesorar, guiar, formular y verificar los dos canales de

distribución actual: el directo a través de su punto de venta y el mayorista en almacenes comercializadores de calzado.

A partir del año 2011, la empresa obtuvo un decrecimiento del 46,7% en el número de ventas nacionales (**ver cuadro 3**) como consecuencia de malas decisiones administrativas, al tratar de iniciar comercialización con almacenes de cadena, lo cual no fue rentable, debido a las condiciones y precios extremadamente bajos exigidos por estos mercados.

**Cuadro 3.**

*Comportamiento de los ingresos operacionales en COP*

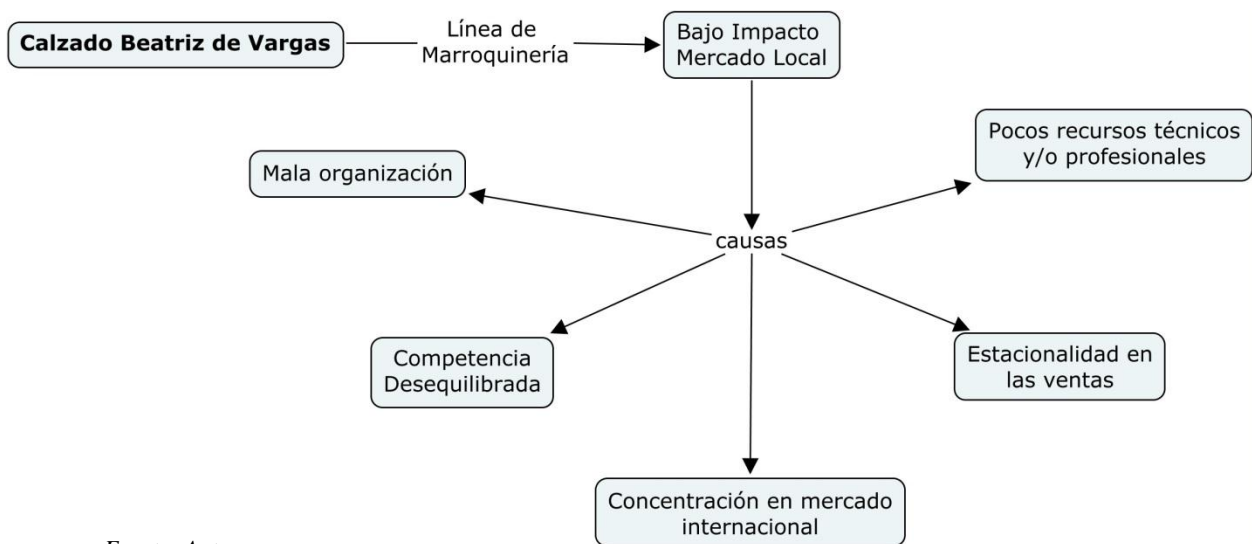
<b>Año</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>Promedio</b>
<b>Ingresos Brutos</b>	655.075.319	453.475.921	474.723.355	262.584.393	
<b>Variación</b>		-30,8%	4,7%	-44,7%	-23,6%
<b>Variación Real</b>		-32,1%	1,5%	-46,7%	-25,8%
<b>Inflación</b>		2,0%	3,2%	3,7%	3,0%

*Fuente: Gerencia General B&V Estilos.*

De igual manera, la estacionalidad en las ventas ha provocado que en algunos meses del año (baja temporada) la capacidad de la empresa sea subutilizada, provocando la disminución de los ingresos por venta. Por otro lado, el mercado de producción nacional de calzado y marroquinería ha crecido notoriamente en los últimos años, razón por la cual, los precios del calzado y derivados del cuero disminuyen, sacrificando márgenes de utilidad de los fabricantes; a todo esto, se suma la competencia desleal y/o desequilibrada del mercado local, debido a que un alto porcentaje de fabricantes realiza las ventas de productos evadiendo impuestos.

La larga trayectoria de Calzado Beatriz de Vargas permite detectar sus debilidades y fortalezas a la hora de querer ampliarse y buscar nuevas estrategias de posicionamiento en el mercado local. Se hace necesario ejecutar una propuesta de estudio de mercado para el posicionamiento en el mercado regional de la línea de marroquinería de Beatriz de Vargas estilos (ver **Diagrama 4**).

**Diagrama 4.**  
*Esquema planteamiento del problema*



*Fuente: Autora*

### 3. ALCANCE

Para el desarrollo del estudio, es fundamental observar el comportamiento del mercado local, sus hábitos, sus gustos, la frecuencia y preferencia de clientes activos y potenciales relacionados a este tipo de sector del cuero.

Es indispensable diagnosticar las debilidades asociadas con la comercialización de los productos de la línea de marroquinería Beatriz de Vargas en la región, a través de encuesta (**Ver anexo 1**) y fuentes primarias (entrevista con la gerente de la empresa e investigación de mercado, **anexo 4**). Por su parte, la encuesta arrojará variables características del estudio de mercado y permitirá identificar:

- Sí existe mercado en la adquisición de los productos Beatriz de Vargas con precios actuales.
- Información sobre demanda, para conocer el perfil del consumidor e identificar las necesidades sobre las características de los productos que se adquieren.
- Determinar el valor promedio que está lanzando la competencia por los mismos productos
- Identificar los principales inconvenientes en la comercialización de los productos de la línea de marroquinería de Beatriz de Vargas en el mercado local.

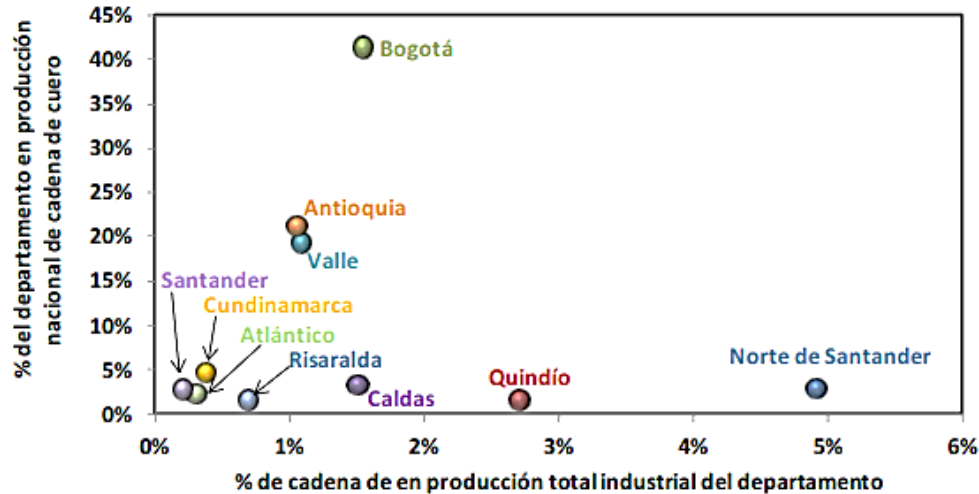
Entre otros.

El alcance del proyecto pretende ir hasta la elaboración de un análisis de dos escenarios principales (en el punto y en puntos potenciales) para la inserción de estos productos de marroquinería (bolsos y correas), buscando un plan de ejecución con el fin de identificar las estrategia de mercado que B&V implementaría en el mercado regional.

Comenzará con el estudio de ventas de los últimos años, cuyo propósito es realizar un diagnóstico de la situación actual de la línea de productos de estudio de este proyecto. Finalmente, se propondrá un modelo de plan de marketing para B&V estilos, a partir de los datos arrojados en las encuestas (*Ver Anexo 1*) y el diagnóstico del estado actual en el mercado regional.

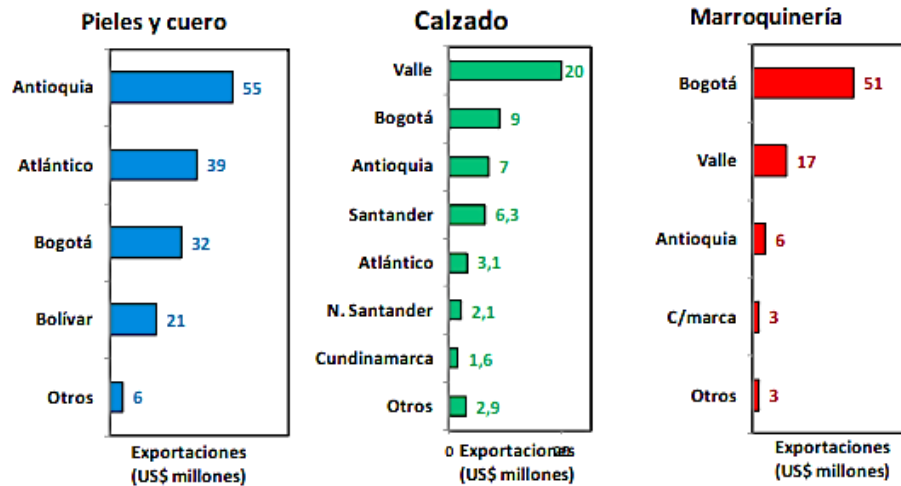
#### 4. ANTECEDENTES

La producción de cuero, calzado y marroquinería en el país se concentra en Bogotá. Antioquia tiene una participación importante en pieles y cuero, y también en calzado, así como el Valle del Cauca. En Santander, Quindío y Caldas, si bien el peso en la producción nacional no es alto, la importancia de la cadena en la industria local si es significativa. Para 2009, la producción de cuero, calzado y marroquinería en Santander era del 15% a nivel nacional (ver gráfica 1 y 2); aunque Bogotá, Antioquia y Valle se presentan como los departamentos que más aportan a la producción de marroquinería, en Santander existe una industria exportadora importante de calzado, pero no tanto en otras actividades del sector (EEUU, 2012) (ver gráfica 2).



*Gráfica 1. Producción de cuero, calzado y marroquinería por departamento*

Fuente: Dane, cálculos propios.



*Gráfica 2. Exportaciones de cuero, calzado y marroquinería, por departamento 2011.*

Fuente: Dane, cálculos propios

Es decir, el sector calzado Santander contribuye con el 32% del total de empresas del subsector en Colombia, siendo Bucaramanga el municipio más representativo con el 48,5% del total de las empresas en Santander; no obstante, en el sector de la marroquinería la región solo participa en el 11,9% del total de empresas en Colombia. Bucaramanga participa con el 30,2% del total de la región de Santander y Norte de Santander (Ministerio de Comercio, 2014).

De acuerdo al análisis realizado a B&V estilos, dicha empresa comercializa marroquinería pero no cuenta con un línea propia de producción, ni una estructura que le ayude a tener el control de calidad en los procesos y en la reutilización de desperdicios. Además, carece de una herramienta organizacional que le permita analizar y realizar acciones dirigidas al

crecimiento económico para ingresar a nuevos mercados. Para solventar estos problemas, B&V necesita convertirse en una entidad más productiva, por lo cual, la empresa debe incrementar su participación en el mercado nacional en el subsector de la marroquinería, y así entrar en un mercado representativo para los fines de la marca.

Finalmente, el estudio de inteligencia de mercados permitirá elaborar el modelo del plan de inserción al comercio regional con el fin de establecer posicionamiento a sus productos y marca.

## 5. JUSTIFICACIÓN

La industria del cuero cobija un número apreciable de líneas; quizá la más amplia es la marroquinería, la cual ha experimentado un rápido crecimiento a partir del gran éxito tanto en el ámbito nacional como en el internacional. Agrupa productos como maletas, maletines, bolsos, cinturones, billeteras y monederos entre otros (Informes y Documentos Empresariales).

Hoy las manufacturas de cuero en Colombia están presentes en los más exigentes mercados internacionales; los artículos para escritorio, cinturones, bolsos, junto con la maquinaria y las confecciones, se han convertido en uno de los principales renglones de producción del país. Todo esto demuestra que la industria del cuero en Colombia es dinámica, buscando día a día mejorar la calidad para presentar ante el mundo artículos selectos con diseños de moda (Diner, 2014).

Calzado B&V posee una alta trayectoria con la fabricación y comercialización de calzado, pero ve necesario invertir y experimentar en nuevas alternativas que le proporcionen diferenciación y mayor rentabilidad frente a la competencia, viendo en la marroquinería la mejor opción, debido a que la materia prima es similar al calzado y tiene amplio conocimiento en esta. Así mismo, los estilos de zapatos, bolsos y correas se pueden complementar, dando delicadeza y sofisticación a las mujeres, aprovechando este mercado de alta demanda a nivel regional.

## **6. OBJETIVOS**

### **6.1 Objetivo general**

Diseñar un plan de marketing que permita la inserción de la línea de marroquinería B&V en Bucaramanga y el área metropolitana a través de un programa de desarrollo del producto, programa de distribución de ventas, programa de comunicación integral de marketing con el fin de desarrollar el mercado a nivel regional.

### **6.2 Objetivos específicos**

- Realizar un estudio de factibilidad del mercado para identificar las oportunidades existentes en el área de marroquinería a nivel regional y nacional, con el fin de determinar la estructura del mercado, segmentación de mercado, análisis competitivo y definición del mercado objetivo.
- Analizar la línea de marroquinería de Estilos Beatriz de Vargas, teniendo en cuenta el área comercial, administrativa y financiera de la empresa, además las características de los productos: diseño, composición, vida útil, especificaciones técnicas de calidad y usos del producto.

- Diseñar un plan de marketing a nivel de mercado para los productos de la línea de marroquinería B&V, a través de estrategias, precios y productos ubicando una posición ideal para su introducción a nivel regional.

## **7. MARCO TEÓRICO**

Para el desarrollo del estudio es fundamental observar la demanda de los productos de la línea de marroquinería a partir de información primaria, como son los reportes de venta, inventario y encuestas (Ver Anexo 1), e información secundaria (observación del comportamiento los clientes locales, sus hábitos, gustos, frecuencia y preferencias relacionadas a la compra de productos de este sector.

El estudio de mercado para la inserción local de la línea de marroquinería de esta empresa, permitirá determinar la realidad existente entre clientes potenciales, la cantidad dispuesta a pagar por algún producto, la disponibilidad de pago, la identificación de la relación cliente-producto-servicio y a través de qué medio de comunicación interactuar para llamar su atención. Finalmente y no menos importante, la identificación de ventajas competitivas características de una región pionera en la producción de artículos de cuero.

Para la matriz DOFA del estudio de mercado se tendrán en cuenta algunas variables que a continuación se mencionarán.

### **7.1 Mercados:**

Esta tal vez es la principal variable de estudio para el proyecto, debido a que debe realizarse el análisis con un fin primordial, posicionar la marca a nivel regional y nacional a través de la línea de marroquinería. Para este, es indispensable observar el tamaño del sector de la marroquinería, junto con los sitios más frecuentes para la venta del producto, pues finalmente

allí se encuentran los posibles clientes. Otros indicadores que contienen esta variable son los medios a través de los cuales se promociona el producto, tales como medios de comunicación y ferias locales y/o nacionales, importantes a la hora de encontrar nuevos nichos de mercado.

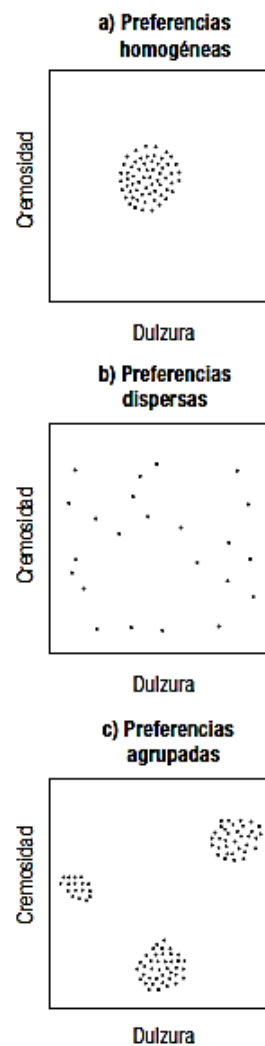
**7.1.1 Segmentación de Mercado:** Un segmento de mercado es un grupo de consumidores que comparten necesidades y deseos similares, de esta manera es posible diferenciar entre compradores. No obstante, los profesionales del marketing de segmentos no crean los segmentos, sino que los identifican y seleccionan aquellos a los que se van a dirigir. El marketing de segmentos presenta más ventajas que el marketing de masas.

La empresa puede diseñar, comunicar, entregar el producto o servicio y ponerle un precio de modo que satisfaga el segmento objetivo. Asimismo, la empresa puede concretar el programa y las actividades de marketing para responder mejor al marketing de las empresas competidoras. Sin embargo, incluso un segmento puede resultar ficticio en parte, puesto que no todos los miembros del mismo segmento quieren exactamente lo mismo, es necesario que las empresas presenten ofertas flexibles a todos los miembros de un segmento.

Una oferta de marketing flexible se compone de dos elementos: una solución básica que incorpora los elementos del producto o del servicio que valoran todos los miembros de un segmento; cada opción puede conllevar a un coste adicional.

Finalmente los segmentos de mercado se pueden concretar de muchas maneras. Una forma de identificar segmentos en base a las preferencias de los consumidores:

- **Preferencias Homogéneas:** prácticamente todos los consumidores presentan las mismas preferencias. El mercado no refleja segmentos naturales; es decir, se podría predecir que las marcas existentes son similares y que se agrupan en torno al punto medio de dulzura y cremosidad (como se indica en la **figura 2.a**).



**Figura 2. Modelos básicos de preferencia de mercado**  
Fuente: Dirección de Marketing (KOTLER, 2007)

- **Diversificación de Preferencias:** en el extremo contrario, vemos que las preferencias de los consumidores se reparten en el espacio (figura 3.b) lo que indica que estas varían considerablemente entre los consumidores. La marca que primero entra en el mercado puede posicionarse para atraer el mayor número de consumidores. Un segundo competidor podría situarse cerca de la primera empresa y luchar para obtener cuota de mercado, o se podría situar en un extremo para atraer el grupo de consumidores que no esté satisfecho con la marca central. (KOTLER, 2007)
- **Preferencias agrupadas:** el mercado puede presentar núcleos de preferencias diferentes denominados segmentos naturales del mercado (Figura 3.c). La primera empresa en llegar al mercado tiene tres opciones: posicionarse en el centro con la esperanza de atraer a todos los grupos; posicionarse en el segmento para posicionarlas en segmentos diferentes. Sí la primera empresa sólo desarrollase una marca, los competidores podrían entrar en el mercado y lanzar marcas para los demás segmentos. (KOTLER, 2007)

### 7.1.2 *Mercado Potencial y Objetivo*

- **Mercado Potencial:** se encuentra conformado por las ejecutivas en todas las áreas, mujeres universitarias y empleadas en cualquier campo de acción en la ciudad de Bucaramanga principalmente. Según los datos suministrados en entrevista con la gerente general de la empresa, a pesar de los elevados costos de los productos en esta línea, las mujeres admiran la buena calidad de los bolsos y correas de B&V.

- **Mercado Objetivo:** se define como el mercado objetivo para la presente investigación, mujeres ejecutivas, universitarias y empleadas de cualquier campo de acción a nivel de Santander y el país. De acuerdo a la información de la gerente, B&V no es una marca reconocida y/o posicionada a nivel regional y nacional (MALHOTRA).
- **Mercado Relevante:** el mercado relevante define los límites en los que se desarrolla la competencia entre las empresas, identificando los competidores actuales y potenciales. En esta investigación, el mercado relevante estará seccionado al sector que corresponde al último eslabón de la cadena productiva del cuero; la marroquinería.

## 7.2 Marketing

Consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y de la sociedad. De las diferentes definiciones de Marketing, se puede distinguir una definición social y otra empresarial. La definición social refleja la función que desempeña el marketing en la sociedad.

En cuanto a la definición empresarial, el Marketing se ha escrito a menudo como “el arte de vender productor”. Sin embargo, muchos se sorprenden cuando estudian que la función más importante no consiste en vender productos; la venta no es más que la punta del iceberg. Según Peter Drucker, una autoridad del marketing, lo explica como sigue: “Cabe suponer que siempre será necesario vender. Sin embargo, el propósito del marketing es lograr que la función de la venta sea algo superfluo. El objetivo del marketing es conocer y entender al consumidor que los productos o servicios se ajusten perfectamente a sus necesidades y se

vendan solos. En una situación ideal, el marketing haría que los consumidores estuviesen dispuestos a comprar, y entonces sólo habría que hacerles llegar los productos o servicios”.  
(KOTLER, 2007)

**7.2.1**      *¿Quién Practica el marketing? Vendedores, público y objetivo:* Se entiende por vendedor cualquier persona que busque generar una respuesta (captar atención, obtener una compra, un voto, un donativo) de terceros, que conforman su público objetivo. Si ambas partes tienen similar interés recíproco en el intercambio, uno y otro podrían considerarse vendedores.

Los responsables del marketing reciben información para estimular la demanda de los productos de su empresa. Sin embargo, este planteamiento resulta demasiado limitado para lo que en realidad hacen estos profesionales. Al igual que los profesionales de la producción y de la logística son responsables de la gestión de la oferta, los profesionales del marketing son responsables de la gestión de la demanda, no siempre de su estímulo. Los directores de marketing tratan de influir sobre el nivel, el momento y la composición de la demanda de su empresa para cumplir con sus objetivos. Existen ocho estados de demanda diferentes:

- **Demanda Negativa:** los consumidores desaprueban el producto e incluso estarían dispuestos a pagar para evitarlo.
- **Demanda Inexistente:** los consumidores no conocen el producto o no les interesa.
- **Demanda Latente:** los consumidores comparten una necesidad que no satisface ningún producto existente.

- **Demanda en Declive:** los consumidores adquieren el producto con menor frecuencia o dejan de adquirirlo.
- **Demanda Irregular:** la demanda varía estacionalmente, mensualmente, semanalmente, diariamente o incluso en horas.
- **Demanda Completa:** los consumidores adquieren justamente el volumen de productos que se oferta en el mercado.
- **Demanda Excesiva:** el número de consumidores que desea adquirir el producto es superior al volumen de producto ofrecido.
- **Demanda Indeseable:** los consumidores se sienten atraídos por productos que acarrear consecuencias sociales indeseables.

En cada caso, los profesionales del marketing deberán identificar las causas subyacentes al estado de la demanda y elaborar un plan de acción para reconducir la demanda hacia el estado que se pretenda alcanzar.

**7.2.2** *Sistema de Investigación de Marketing:* **Los** profesionales del marketing suelen encargar la realización de estudios sobre problemas u oportunidades concretos. Puntualmente pueden necesitar informe de un mercado, un test sobre preferencia de productos, una previsión de demanda por regiones o un estudio de la eficacia de un anuncio concreto. La tarea del investigador de marketing es precisamente investigar la actitud de los consumidores y su comportamiento de compra. La investigación de marketing consiste en el diseño, la recopilación, el análisis y el estudio sistemático de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa. **(KOTLER, 2007)**

**7.2.3** *Investigación de Mercados:* es la recopilación, registro y análisis de manera ordenada, objetiva, válida y precisa de la información relacionada con el mercado de bienes y servicios (PRADILLA A, 2012). Constituye un elemento fundamental para determinar la prefactibilidad del proyecto.

**7.2.3** *Planteamiento del Problema:* las necesidades empresariales de competencia en un mundo globalizado, lleva a las organizaciones a competir y crear nuevos proyectos de inversión o cambios estratégicos de procesos existentes en una empresa, con el firme propósito de obtener la rentabilidad esperada de los socios o inversionistas, ya que las empresas necesitan de especialistas para que lleven a cabo el estudio investigativo para determinar su viabilidad de ejecución **(INSED, 2012)**.

Desde esta perspectiva existe la posibilidad y capacidad para llegar al mercado, dada la necesidad de especialistas para asesorar, guiar, formular y evaluar los proyectos con una tasa

de oportunidad esperada. A pesar de los inconvenientes: problemas internos y problemas de entorno, básicamente porque Colombia carece de condiciones productivas y los encadenamientos necesarios para mantener su participación en el mercado local a causa de:

- a) Débil gestión del sistema productivo en las empresas con ausencia visible de liderazgo y aplicación de métodos, como es el caso de B&V estilos.
- b) Débil gestión comercial de las empresas.
- c) Conflicto de responsabilidades en la formación personal (empresa Vs Sena)
- d) Dificultad de acceso a un portafolio amplio e innovador de insumos de calidad
- e) Baja vocación de asociatividad por parte de los empresarios del sector.
- f) Altos costos de transacciones derivados de la informalidad en las relaciones comerciales (NIÑO LÓPEZ, 1995).

**7.2.4 Sistema de Investigación de Marketing:** Las investigaciones de marketing consisten en el diseño, la recopilación, el análisis y el estudio sistemático de la información y de los datos relevantes del mercado para una situación específica a la que se enfrenta la empresa. Hoy en día es un sector que a escala mundial, supone unos 16.500 millones de euros según ESOMAR, la asociación internacional de profesionales del estudio de mercado y de opinión. (KOTLER, 2007)

Una empresa puede recurrir a diversas fuentes para obtener la información que necesita. Las grandes empresas suelen contar con sus propios departamentos de investigación de marketing, que generalmente desempeñan funciones esenciales dentro de la organización.

Normalmente las empresas asignan un presupuesto de investigación de marketing, correspondiente al 1% o al 2% de las ventas totales. Gran parte de este presupuesto se emplea en los servicios de empresas externas. Las empresas de investigación de marketing se clasifican por tres grupos:

- Empresas de investigación de marketing y distribución de estudios
- Empresas de investigación de marketing por encargo
- Empresas de investigación de marketing especializados

Las empresas de menor tamaño pueden contratar los servicios de una empresa de investigación y marketing o realizar la investigación de forma creativa y asequible. (KOTLER, 2007)

### **7.3 Condiciones de Acceso al Mercado**

**7.3.1 Barreras Comerciales:** mecanismos de proteccionistas o preferenciales que se estén adoptando desde la misma cabeza de la empresa, para preferir el mercado extranjero y descuidar el mercado local (ORJUELA, 2002).

**7.3.2 Barreras No Comerciales:** leyes, regulaciones, políticas o prácticas que estén afectando el acceso a los productos de marroquinería en el mercado local.

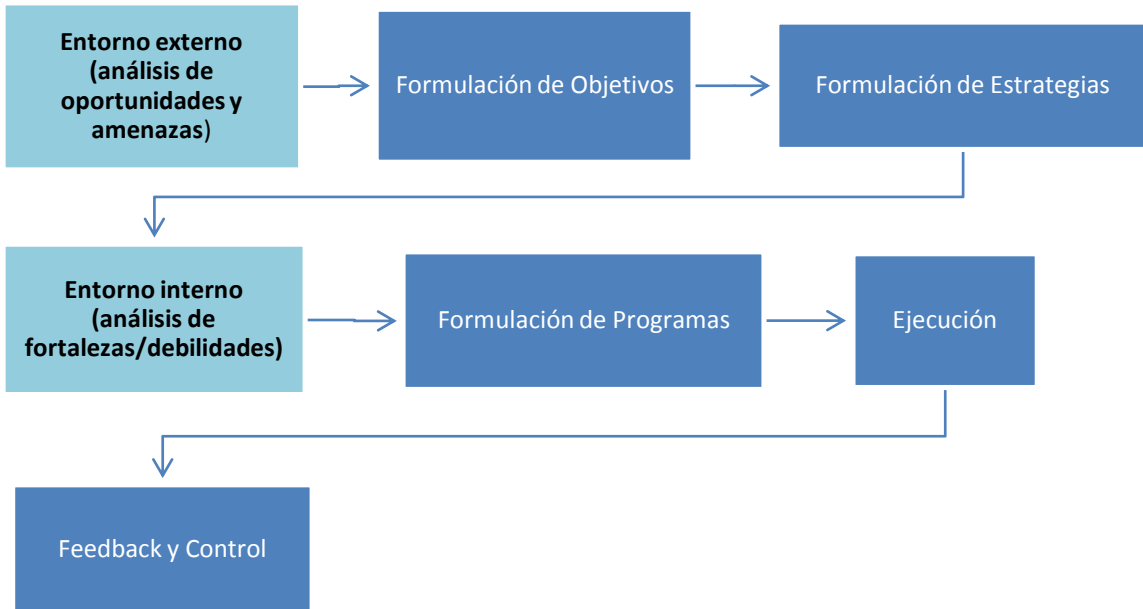
### **7.4 Planificación Estratégica de las Unidades de Negocio:**

El proceso de planificación estratégica de las unidades de negocio se ven reflejados en la **figura 3** La misión de las unidades de negocio debe definir su misión particular, encuadrándola dentro de la misión general de la empresa (KOTLER, 2007).

*7.4.1 Planificación Estratégica Corporativa y por División:* Debido a que las oficinas centrales de las empresas son las responsables de determinar la misión, la política, la estrategia y los objetivos en función de los cuales las diferentes divisiones y unidades de negocio preparan sus propios planes. Algunas empresas dan mucha libertad a sus unidades de negocio para que fijen sus propios objetivos de venta y beneficios, y elaboren sus propias estrategias. Otras, sin embargo, fijan los objetivos de las unidades de negocio, pero les permiten desarrollar sus propias estrategias y otra, por su parte, fijan los objetivos y participan en la elaboración de las estrategias de las diferentes unidades de negocio. (KOTLER, 2007)

Entre las principales características que debe llevar a cabo una oficina central es:

1. Definir la misión corporativa
2. Identificar las unidades estratégicas de negocio (UEN)
3. Asignar recursos a cada unidad de negocio
4. Identificar nuevas oportunidades de negocio



**Figura 3.** Proceso de planificación estratégica en las unidades de negocio  
autor

Fuente:

## 8. DISEÑO METODOLÓGICO

Los procedimientos a ejecutar para el desarrollo del proyecto se enmarcan dentro de los siguientes aspectos metodológicos para cumplir los objetivos descritos en el cuadro:

**Cuadro 4.**  
**Descripción de cumplimiento de objetivos específicos.**

Objetivo Específico	Cumplimiento
<ul style="list-style-type: none"> <li>Realizar un estudio de factibilidad del mercado para identificar las oportunidades existentes en el área de marroquinería a nivel regional y nacional, con el fin de determinar la estructura del mercado, segmentación de mercado, análisis competitivo y definición del mercado objetivo.</li> </ul>	<p>En el capítulo 9 (<i>Estudio de Factibilidad</i> en el sector de la marroquinería a nivel nacional y local) se destaca el comportamiento del sector a nivel económico, comercial y político, además de mencionar aspectos relevantes de diagnóstico general de las diferentes empresas del sector.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Analizar la línea de marroquinería de Estilos Beatriz de Vargas, teniendo en cuenta el área comercial, administrativa y financiera de la empresa, además las características de los productos: diseño, composición, vida útil, especificaciones técnicas de calidad y usos del producto.</li> </ul>	<p>En el capítulo 10 (<i>Estudio Técnico</i>) y capítulo 11 (<i>Investigación de Mercado</i>) se centró el análisis de la línea de marroquinería de Estilos Beatriz de Vargas, teniendo en cuenta el área comercial, administrativa y financiera de la empresa, además las características de los productos: diseño, composición, vida útil, especificaciones técnicas de calidad y usos del producto.</p> <p>Además se analizaron los resultados de encuestas realizadas a un sector de la población femenina de la ciudad de Bucaramanga, que frecuentan centros comerciales.</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseñar un plan de marketing a nivel de mercado para los productos de la línea de</li> </ul>	<p>Las estrategias de marketing especificadas en el capítulo 11, definen las medidas para aumentar el posicionamiento de la marca, fidelización y ampliación en número de</p>

marroquinería B&V, a través de estrategias, precios y productos ubicando una posición ideal para su introducción a nivel regional. ventas a través de la proyección de una nueva tienda B&V Estilos en la ciudad.

### **8.1 Tipo de Investigación:**

La investigación propuesta en este proyecto es de tipo cualitativo y cuantitativo, cuyo principal propósito es diseñar un plan de mercado a nivel regional para la línea de marroquinería de la empresa Beatriz de Vargas. De igual manera se plantea una sección descriptiva, debido a que en los objetivos planteados se pretende realizar la segmentación del mercado, empleando herramientas (encuestas, **ver Anexo 1**) que permitirán la identificación de los perfiles de clientes objetivos y potenciales para posicionar la marca.

### **8.2 Método de Investigación:**

El desarrollo del componente teórico de la investigación y la consecución de los objetivos planteados se lleva a cabo desde el método inductivo, consistente en una investigación de mercado, tomando como referencia datos reales por medio de la observación de situaciones que incluyan el problema y expliquen los fenómenos del estudio para generar conclusiones generales (Abril, 2010), que para el caso, surge desde la realidad empresarial de calzado Beatriz de Vargas y su deseo de ampliar el posicionamiento de la línea de marroquinería en el mercado local.

### 8.3 Fuentes de información

Se seleccionan como fuentes de información:

**-Primaria:** Se extrae la información inicialmente de la observación directa sobre la empresa objeto de la investigación así como de los procesos industriales adelantados. Igualmente, se obtiene la información a partir de la entrevista personal con el gerente de la empresa.

**-Secundaria:** Se extrae la información de fuentes escritas, como documentos de investigación, libros, artículos, páginas web, acuerdos comerciales, y demás bibliografía necesaria para la delimitación conceptual del trabajo.

Las bases de datos a consultar son:

- Universidad Pontificia Bolivariana
- Universidad Industrial de Santander
- Universidad de Investigación y desarrollo
- Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
- Gobernación de Santander
- Universidad Nacional de Colombia

De las bases de datos se puede extraer información por medio de proyectos de grado, libros y artículos de manera virtual y en físico.

Páginas web a consultar:

- Cámara de Comercio de Bucaramanga.
- ANDI
- Ministerio de Industria Comercio y Turismo.

- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia.
- DANE
- Asociación Colombiana de Industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas.
- Gobernación de Santander

#### **8.4 Técnicas de información**

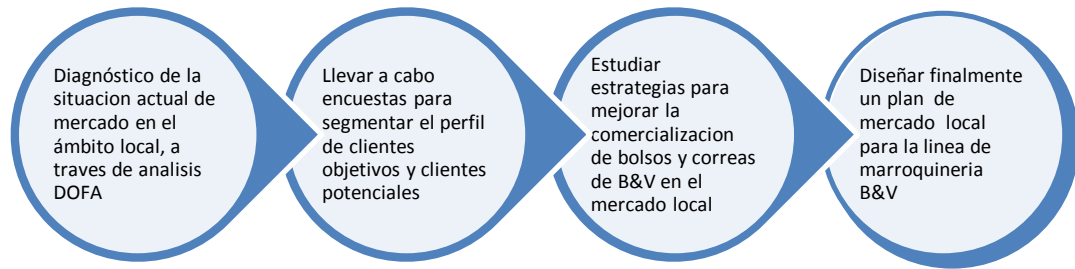
Para lograr las diferentes actividades planteadas en el diseño de la propuesta de distribución de planta para la empresa calzado Beatriz de Varga se llevaran a cabo:

- ✓ Entrevistas presenciales con el gerente.
- ✓ La observación directa de la empresa y sus procesos industriales.
- ✓ Encuestas a clientes objetivos y potenciales (**ver Anexo 1**)
- ✓ Revisión de bibliografía referente a modelos de mercado en diferentes empresas fabricantes de productos derivados del cuero.

#### **8.5 Actividades a realizar**

El proyecto a ejecutar se llevará a cabo en orden sucesivo a las siguientes actividades respecto a la propuesta de distribución de planta para la empresa.

**Diagrama 5.** Diagrama metodológico del proyecto de inserción de mercado local para la línea de marroquinería para Beatriz de Vargas.



Fuente: autora

## **9. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE MERCADO EN EL SECTOR DE LA MARROQUINERÍA A NIVEL NACIONAL Y LOCAL**

En cumplimiento con el primer objetivo propuesto para esta investigación, se realizó un análisis del mercado del sector cuero, calzado y sus manufacturas. En esta sección, se identificaron oportunidades existentes en el área de marroquinería a nivel regional y nacional, con el fin de determinar la estructura del mercado, segmentación de mercado, análisis competitivo y definición del mercado objetivo.

El sector de cueros en Colombia es tradicional y representativo en la industria nacional, tiene una participación del 0,27% en el PIB y el 2,17% en el PIB manufacturero, según estadísticas publicadas por la DIAN para el año 2013. Es tan relevante este sector para el gobierno, que actualmente se ejecutan medidas para fortalecer la industria del calzado, cuero y marroquinería a partir de la ampliación de vigencia del decreto 0074 de 2013, con la fijación de aranceles mixtos para las importaciones de calzado y confecciones aplicado a inicios del año 2014.

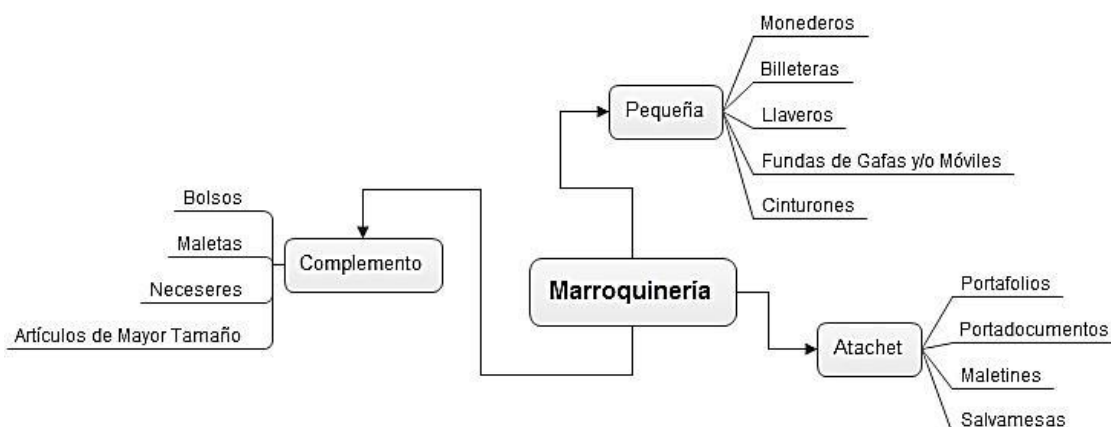
### **9.1 Análisis del mercado**

En Colombia, el sector del cuero, calzado y sus manufacturas está compuesto de varias empresas, especialmente mypymes y es uno de los segmentos con expectativas de mayor dinámica a raíz de los tratados comerciales que ha suscrito el país en los últimos años.

- **9.1.1 Mercado Relevante:** el sector de la marroquinería se caracteriza por ser una actividad de mano de obra intensiva, compuesto por pequeñas y medianas empresas, la mayoría pequeños artesanos que producen carteras, portafolios, bolsos, billeteras, entre otras manufacturas de cuero.

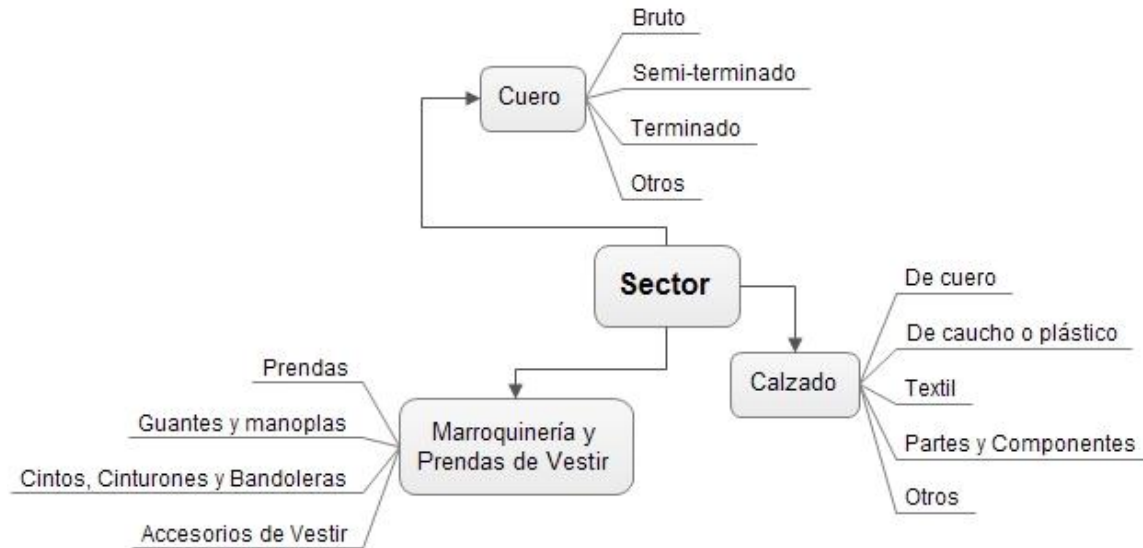
Básicamente, la marroquinería se refiere a la fabricación de artículos en cuero, un material muy versátil y diverso, lo que unido a la imaginación y buenos diseñadores resulta en una amplísima variedad de productos procedentes de este oficio (García, 2014).

De modo general, atendiendo al tamaño y al uso de los principales artículos producidos, en la **figura 4**, se observa la clasificación de los tipos de marroquinería. No obstante, la marroquinería, hace parte del sector del cuero y calzado (**ver figura 5**)



*Figura 4. Tipos de marroquinería*

Fuente: autora



**Figura 5.** Descripción del sector del cuero, calzado y marroquinería.

Fuente: plan de negocios del sector del cuero, calzado y marroquinería con modificación de la autora

Según reporte del portal financiero, económico y empresarial “Sectorial.Co”, el comercio interno de cuero y sus manufacturas se ha incrementado en un 12% y los productos preferidos son las botas, los tacones y los bolsos, siendo Bogotá, Cali, Barranquilla y Pasto son las ciudades donde más se comercializa calzado y marroquinería.

Con respecto a la producción, para el primer semestre del año 2014 se presentó una leve recuperación, sin embargo, la implementación gradual de un arancel para el sector provocó que muchos importadores se aprovisionaron afectando al gremio productor, así como la escasez de cuero por el alto porcentaje que se exporta de esta materia prima (Sectorial, 2014).

De igual manera, el país cuenta con entidades gubernamentales y no gubernamentales que promueven el desarrollo del sector calzado, cuero y sus manufacturas a nivel local, nacional e internacional, a través de capacitaciones a empresarios y promoción de nuevos eventos que

atraigan empresarios nacionales y extranjeros (ferias y exposiciones), generación de datos estadísticos para la realización de diagnósticos que sirvan para el mejoramiento del sector, formación especializada de mano de obra y fomento de iniciativas para el mejoramiento del sector por medio de agremiaciones de empresarios, entre otras. En el **cuadro 5**, se encuentran las principales entidades promotoras de la actividad de cuero, calzado y marroquinería a nivel nacional.

**Cuadro 5.**

**Entidades promotoras de la actividad del cuero, calzado y sus manufacturas en Colombia**

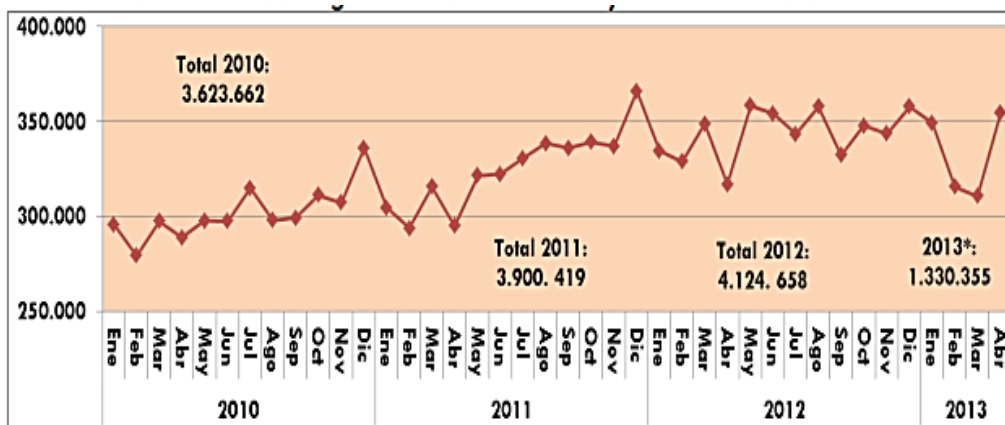
<b>ENTIDAD</b>	<b>FUNCIÓN</b>	<b>CARACTER</b>
<b>ASOINDUCALS</b>	La asociación de Industriales del Calzado y Similares, fue fundada el 28 de septiembre de 1998 en la ciudad de Bucaramanga con el objetivo de agrupar a los industriales del gremio del calzado y empresarios en este sector. Se dedica a la producción y comercialización de calzado o de sus materias primas	Privada
<b>DIAN</b>	Es la entidad del estado encargada de recoger los tributos tanto aduaneros como de impuestos nacionales. Controla la entrada de mercancía de contrabando, protegiendo los intereses del sector calzado, cuero y manufacturas	Pública
<b>CÁMARA DE COMERCIO</b>	Institución de servicios de carácter privado, representa al sector empresarial y a la comunidad en su conjunto, promoviendo programas que contribuyen al desarrollo económico, social y cívico.  La entidad control los registros públicos, cumpliendo leyes asignadas en el área comercial y ofrece sus servicios a los empresarios, al gobierno y a la comunidad con una proyección nacional en internacional.	Privado
	Organización encargada de la promoción comercial de las exportaciones no tradicionales, el turismo internacional y la inversión extranjera en Colombia.	Público

<b>PROCOLOMBIA</b>	Adicionalmente realiza alianzas con entidades nacionales e internacionales privadas y públicas, que permiten ampliar la disponibilidad de recursos para apoyar las diferentes iniciativas empresariales que promueve la organización o para el desarrollo y mejoramiento de su portafolio de servicios.	
<b>MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR</b>	Tiene como objetivos primordiales la formulación, adopción, dirección, coordinación y ejecución de las políticas, planes generales, programas y proyectos de comercio exterior de bienes, servicios y tecnología.	Público
<b>ANALDEX</b>	Asociación Nacional de Exportadores, reúne a las empresas exportadoras de Colombia, bajo el propósito común de fomentar y fortalecer la actividad exportadora nacional y promover la imagen de Colombia en el exterior.	Privado
<b>SENA</b>	Presta el servicio de Formación Profesional Integral gratuita. Está presente en todas las regiones del país, dispone de una amplia infraestructura de talleres y laboratorios para beneficiar a empresas de todos los niveles tecnológicos. De igual manera, indaga permanentemente las tendencias del mercado laboral a través de 25 Centros de Servicio Público de Empleo y renueva su oferta de formación en consulta directa con el sector productivo.	Público
<b>CARCES</b>	Los Comités de Asesores Regionales de Comercio Exterior creados mediante la ley 7ª de 1991 y reglamentados por los artículos 7, 35 y 37 del Decreto 2350 de 1991, son comités virtuales conformados por el sector privado para la promoción de proyectos del sector comercio.  Forma parte activa de la Red Colombia Compite.	Privado
<b>ACICAM</b>	Asociación que agrupa a los empresarios del calzado, insumos y maquinaria. Se encarga de representar a los empresarios del sector ante otras instancias como el gobierno y otras entidades de apoyo públicas y privadas.	Privado
<b>CDP DEL CUERO</b>	Su actividad principal es la capacitación técnica en actividades de la industria del calzado. Para su sostenimiento y la generación de empleo para personas pertenecientes a grupos de población vulnerable, la corporación produce actualmente calzado de línea institucional y escolar.	Privado
<b>CEINNOVA</b>	Centro de Desarrollo Tecnológico para la industria del Calzado, Cuero y Afines en Colombia. La actividad fundamental del centro es la prestación de	Privado

	servicios a las empresas del sector, en transferencia de tecnología, información técnica y de moda, mejoramiento de la calidad, asistencia técnica, diseño y desarrollo de productos, pruebas y ensayos de laboratorio y desarrollo empresarial.	
<b>ANDI</b>	La Asociación Nacional de Empresarios de Colombia	
<b>IMEBU</b>	Portal web del Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial de Bucaramanga	Público

*9.1.1 Análisis de la oferta primaria:* Estudios económicos realizados a la industria del cuero y sus manufacturas en Colombia concluye que el comportamiento del sector varía según el nivel de la cadena en que se ubique, por ejemplo, la oferta de pieles nacionales varía según la evolución de los hatos y la cantidad de animales sacrificados para carne. En Colombia, el sacrificio de ganado vacuno crece a una tasa promedio de 3,6% y en los últimos años sacrifican aproximadamente 3,2 millones de cabezas de ganado en todo el país, pero las interferencias de la entrada masiva de animales vivos por Venezuela afectan al sector como se observa en la **Gráfica 3 (Aktiva, 2013)**.

La fabricación de cuero y sus manufacturas se concentra principalmente en la capital del país, donde cada año se reúnen miles de personas en Corferias para el LEATHER SHOW, que es la plataforma colombiana de negocios con mayor trayectoria y especialización en calzado, marroquinería y prendas de vestir en cuero. Allí se concentran las principales colecciones que expone la industria colombiana y de los países invitados (IMEBU, 2011). No obstante, las zonas productoras se distribuyen en las principales ciudades del país, siendo el 98% productores medianos y solo 5.445 están dedicadas a la manufactura del cuero (**ver figura 6**).



**Gráfica 3.** Sacrificio de ganado vacuno mensual y anual.

Fuente: DANE (reporte de abril de 2013)



**Figura 6.** Ubicación de las principales zonas productoras de cuero, calzado y sus manufacturas en Colombia.

Fuente: IMEBU, 2011

No obstante, existen diferentes factores que influyen directa o indirectamente en el comportamiento interno y externo del mercado de manufactura de cuero, a partir de las tendencias básicamente por el crecimiento de las empresas más grandes del país, como se observa en el **cuadro 6**.

### **Cuadro 6.**

#### **Descripción del comportamiento de la estructura de oferta en el sector de la marroquinería y calzado de Colombia tanto interno como externo.**

<b>Estructura Interna de la Oferta del Sector</b>	<b>Estructura Internacional de la Oferta del Sector</b>
<p>El desarrollo, penetración y posicionamiento del mercado proviene del sector privado, con la presencia de algunos instrumentos públicos y centros de desarrollo tecnológico, por ejemplo Procolombia.</p>	<p>La cadena de cuero, manufacturas de cuero y calzado, registra una tendencia creciente a las ventas externas a lo largo de los últimos años; impulsado básicamente por el crecimiento de las empresas más grandes del país.</p>
<p>Entre las estrategias más representativas de hacer negocios en el sector de marroquinería en Colombia son las ferias y muestras empresariales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Exhibición Internacional del Cuero e Insumos, Maquinaria y Tecnología (EICI).</li> <li>- Asociación Colombiana de Industriales del Cuero, el calzado y sus manufacturas (ACICAM).</li> <li>- International Footwear and Leather Show</li> </ul>	<p>Las principales exportaciones del sector marroquinería se concentran en: USA, Puerto Rico, Venezuela y México.</p>
<p>El gremio debe trabajar de manera conjunta con los industriales para fortalecer los mercados potenciales, focalizar nuevos espacios y ofrecer valores agregados, traducidos en “versatilidad, tratados de libre comercio y condiciones para el sector”.</p>	<p>Es importante resaltar que aunque se ha incrementado el crecimiento hacia el mercado internacional, la gran mayoría de empresas del sector son pequeñas y medianas (ver Figura 4).</p>
<p>A pesar de la importancia de la vocación exportadora del sector, es indispensable mirar el mercado local, permitiendo que la sana competencia haga más accesibles los precios para el consumidor local.</p>	<p>Según un reporte del DANE con respecto al comportamiento de las exportaciones del sector, éstas están acumuladas solo en el 5% total del gremio, presentado una condición no equitativa de concentración de capital en la gran minoría y total retraso tecnológico.</p>

Según la ACICAM, aún persiste la práctica de importar calzado a un precio inferior a un dólar el par, en su mayoría, procedentes de China. La ANDI reporta que el 74% de las importaciones corresponden a calzado y el 26% a artículos de marroquinería; logrando que a los locales se les disminuyera el mercado nacional de 45% a menos de 30% en los últimos 3 años.

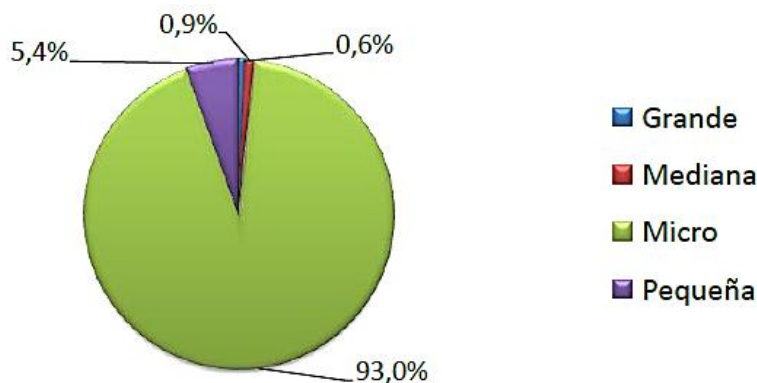
Un nivel de importaciones bajo comparado con el nivel de las exportaciones debido a la clara influencia del malestar generado entre los empresarios por las dificultades de la legalización de las transacciones comerciales, caracterizado por el exceso de los papeleos y falta de estandarización de los procedimientos entre las instituciones encargadas de concretar los negocios.

La principal característica dentro de la estructura de la Oferta del sector del Calzado y la Marroquinería en Colombia está en la en la excesiva concentración del capital en una gran minoría. Según los datos de crecimiento, se observa el crecimiento de estas pocas empresas lo ejecutan con gran poder de endeudamiento, de inversión, concentración de tecnología de punto.

El alto nivel de contrabando, se presenta como la principal amenaza para el mercado doméstico ya que entran productos especialmente de la China a muy bajo costo, dejando sin posibilidades de competencia a la industria colombiana.

Fuente: Informe del Grupo de Investigación en Desarrollo Económico y Economía Internacional de la Universidad Santiago de Cali, con modificaciones del autor de esta investigación.

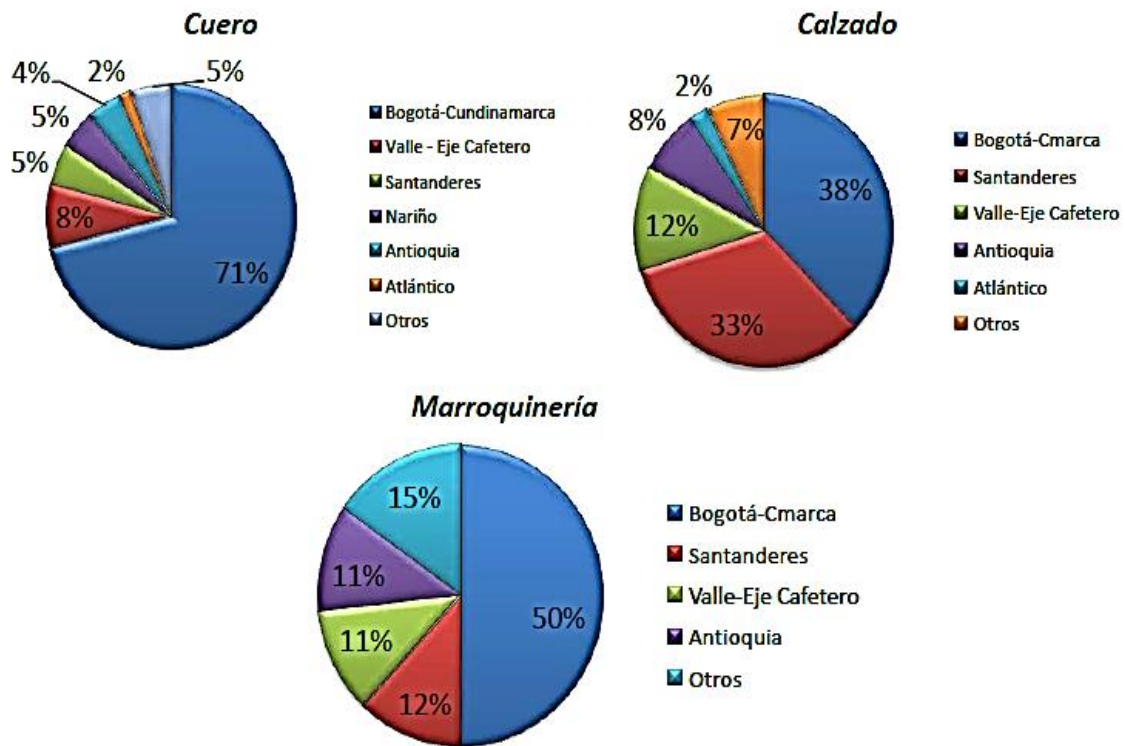
En la siguiente figura, se observa el porcentaje de empresas de acuerdo a su tamaño hasta Agosto de 2013. “En la actualidad, Cámaras de Comercio de las diferentes ciudades y las estadísticas gremiales revelan que la industria del cuero, calzado y sus manufacturas comprende un ámbito de 28 mil empresas en los principales centros industriales del país, como Bogotá, Cundinamarca, Antioquia, Santander, Norte de Santander, Valle del Cauca y Eje Cafetero” (Portafolio.Co, 2013).



**Figura 7. Empresas del sector cuero, calzado y marroquinería según su tamaño hasta Agosto de 2013.**

Fuente: Plan de negocios del sector del cuero, calzado y marroquinería con base en registros públicos de las Cámaras de Comercio del país.

Finalmente, otra de las grandes dificultades que presenta el sector, es que a partir de la firma de Tratados de Libre Comercio (**ver figura 8**), las empresas que tiñen y realizan procesos en el cuero, también crean sus propios centros de fabricación de artículos de marroquinería y disminuyen los costos de mano de obra a como dé lugar.



**Figura 8. Empresas manufactureras por regiones y segmentos de producto en Colombia.**

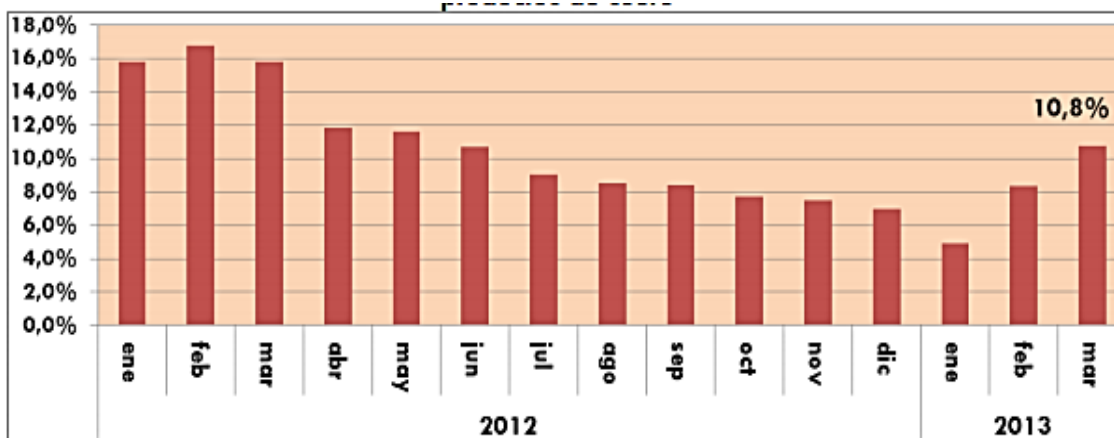
Fuente: Plan de negocios del sector del cuero, calzado y marroquinería con base en registros públicos de las Cámaras de Comercio del país.

*9.1.2 Análisis de la demanda primaria:* Según un estudio de la Oficina Económica Embajada de España en Bogotá, sobre el mercado del cuero y la marroquinería en Colombia, cerca del 80% de las ventas de manufacturas de cuero está dirigida a mujeres entre 20 a 40 años de segmento medio alto.

Por otro lado, El Departamento Administrativo Nacional de Estadística –DANE-, indica que Colombia tiene en la actualidad 44.531.434 habitantes, de los cuales 10.691.366 se encuentran entre 14 y 26 años, lo que significa un 24,0% de la población total. Por sexo, habitan Colombia 22.397.713 hombres y 22.897.240 mujeres. Al discriminar las cifras por ciudades, Bogotá continúa siendo el mayor conglomerado urbano del país puesto que albergará en 2004 a 7.029.928 habitantes.

En su orden, por número de habitantes, Cali (2.369.696 personas); Medellín (2.071.391) y Barranquilla (1.359.700 personas), se ubican como las tres ciudades con más habitantes luego de la Capital de la República.

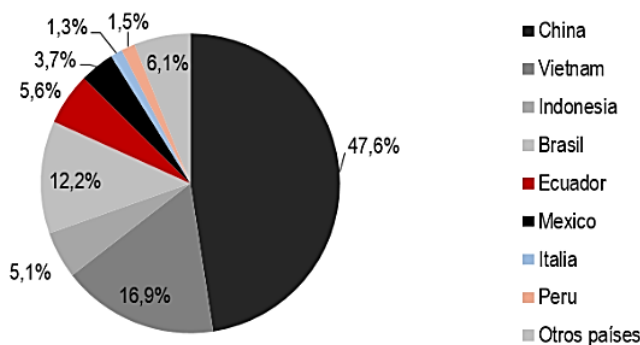
La demanda de cuero en la industria nacional es relativamente pequeña en comparación a la demanda externa. Las importaciones de estos productos a marzo de 2013 fueron 3 millones de dólares, según un reporte de Cost, Insurance and Freight (**ver gráfica 4**). Para 2014 las importaciones desde China de calzado, partes y análogos se aproximaron al 50%, seguido de países como Vietnam e Indonesia (**ver figura 9**). El sector de curtiembre, calzado y marroquinería viene con un lento crecimiento de productos no duraderos, tales como ropa, accesorios, maletas y otras manufacturas (Aktiva, 2013).



**Gráfica 4.** Variación de año a partir del índice MMCM (muestra mensual de comercio al por menor) para calzado y productos de cuero.

Fuente: MMCM- DANE

**Países Origen de Importaciones de Calzado, Partes y Artículos Análogos 2014**



**Figura 9.** Principales países de importaciones de cuero, calzado y manufacturas.

Fuente: DANE (tomado del portal financiero, económico y empresarial Sectorial)

Finalmente, el cuadro 6 presenta las principales debilidades, oportunidades, amenazas y fortalezas de los aspectos de oferta y demanda de la manufactura de productos de cuero en Colombia.

**Cuadro 7.**

**Síntesis de los principales factores positivos y/o negativo de oferta y demanda manufactura de cuero en Colombia a 2013**

## ANÁLISIS DOFA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Alta calidad del cuero exportado.</li><li>• Reconocimiento de las manufacturas en cuero.</li><li>• Capacidad de producción.</li><li>• Capacidad del industrial para adaptarse.</li><li>• Uso de tecnología por parte de las grandes empresas.</li><li>• Buenos imitadores.</li><li>• Trayectoria exportadora en mercados naturales: Venezuela, Ecuador, Panamá, Costa Rica, etc.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Concentración de la producción de cueros crudos.</li><li>• Poco valor agregado a las exportaciones.</li><li>• No se estimula la innovación y la creación.</li><li>• Escaso nivel tecnificado por parte de las empresas pequeñas.</li><li>• Desconocimiento de canales de comercialización, sobre todo a nivel nacional.</li><li>• El sector no tiene imagen a nivel internacional y el sector de la marroquinería cuenta con pocas marcas reconocidas.</li></ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• TLC con varios países.</li><li>• Aumento en el consumo de productos de cuero en el mundo.</li><li>• Colombia es una opción de compra para varios países.</li><li>• Apertura comercial.</li><li>• Adquisición tecnológica.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Productos manufacturados baratos de Asia.</li><li>• Exceso de demanda de cuero crudo del exterior.</li><li>• Contrabando de cuero.</li><li>• Baja disponibilidad de materia prima de alta calidad en el mercado local.</li></ul>

Fuente: Estudio Sectoriales del cuero y sus manufacturas con modificación del autor.

*9.1.2.1 Investigación de mercado:* Con el propósito de diseñar un plan de marketing a nivel de mercado para los productos de la línea de marroquinería B&V, a través de estrategias, precios y productos ubicando una posición ideal para su introducción a nivel regional, se ejecutaron una serie de encuestas para identificar los principales clientes, factores de compra y demás aspectos al momento de adquirir productos de marroquinería en la ciudad de Bucaramanga.

- *Planteamiento del problema:* A pesar de caracterizarse la capital santandereana como un centro de producción y adquisición de artículos derivados del cuero, no existen estudios sobre los clientes potenciales de compra en productos de calzado y marroquinería. De hecho, la empresa Beatriz de Vargas desconoce el volumen de población femenina que frecuentemente adquiere sus artículos en su tienda principal o a través de terceros.

Beatriz de Vargas, enfoca el diseño y la producción de su línea de marroquinería URBAN B&V 2015 de manera empírica a mujeres ejecutivas de estrato medio-alto, a través de la observación en diversas fuentes de información: televisión, prensa, internet, desfiles, ferias, entre otros; sin realizar un estudio de mercado para prever el impacto de esta.

Finalmente, los canales de comunicación y promoción que maneja B&V son informales, pues se desarrollan en torno a las relaciones cotidianas naturales con los clientes, en apoyo de sus páginas en redes sociales, página web y participación en ferias de cuero, calzado y marroquinería. En ninguno de los casos se planifica o se

implementan estrategias para cumplir objetivos de ventas, posicionamiento de marca o fidelización de clientes.

- Objetivo general

Determinar la factibilidad de mercado para la línea de marroquinería B&V mediante una investigación de mercados, determinando los objetivos específicos como perfil del cliente, capacidad de compra, atributos determinantes a la hora de la compra y pronóstico de ventas

- Objetivo Específico:

- Identificar el perfil del comprador, edad, ocupación, disposición y capacidad de compra.

- Determinar la capacidad de compra de las mujeres Santandereanas que frecuentan Centros comerciales.

- Determinar los atributos determinantes de la compra a nivel de frecuencia, cantidades, gustos y preferencias con respecto a características del producto y lugares preferidos a la hora de comprar calzado y marroquinería.

- Reconocer el pronóstico de venta con relación a cantidades, precios y cualidades a la hora de la compra.

-

- Necesidad de información: A partir de los costos de venta de los principales artículos de marroquinería de la línea URBAN B&V, en especial de los bolsos, es necesario conocer qué tipo de población adquiere o está dispuesta a comprar productos de este tipo, teniendo en cuenta los factores de calidad y precio.

- Diseño metodológico: La metodología empleada en esta investigación de mercado se enfocó en la ejecución de encuestas (ver anexo 1) la cual se realizó a la salida de los principales Centros Comerciales de la ciudad (El Cacique, La Florida, Cañaveral, Megamall, La Quinta y Cuarta Etapa) , a una población femenina que frecuenta dichos lugares. Esto con el propósito de abordar un mercado de estrato medio-alto, teniendo en cuenta los costos de B&V Estilos.

Posteriormente, se llevó a cabo un seguimiento y registro de las estrategias actuales que desarrolla *B&V Estilos*, para enlazar los resultados generados en las encuestas y proponer nuevas estrategias de mercado con respecto a los resultados en las encuestas.

- Muestra: Para calcular el número de encuestas a elaborar, se tuvo en cuenta la densidad de población en los principales centros comerciales de la ciudad, información que fue suministrada por los Administradores de los mismos, como se observa en el cuadro 22. Fueron realizadas 384 encuestas dirigidas a las mujeres que frecuentan Centros Comerciales con un nivel de confianza del 95%.

**Cuadro 8.**  
**Densidad de población en los principales centros comerciales de la ciudad de Bucaramanga**

Centros Comerciales	personas al mes	Personas diarias	Personas Encuestadas
Cacique	1.000.000	33.333	103
La Florida	750.000	25.000	77
Cañaveral	540.000	18.000	55
Megamall	504.000	16.800	51

La Quinta	253.692	8.456	26
Cuarta Etapa	681.700	22.723	70
<b>TOTAL</b>	<b>3.729.392,00</b>	<b>124.313</b>	<b>384</b>

Fuente: Trabajo de campo de la auto

Se inició con una prueba piloto de 10 encuestas para identificar si los encuestados entendían la manera en como estaban redactadas las preguntas. Al no presentar inconveniente o correcciones por parte de los encuestados, se ejecutó el resto de las encuestas.

**9.1.2.2 Tabulación y análisis de resultados:** En los **cuadro 9** se observan los resultados tabulados y los respectivos análisis de la encuesta cuyo formato fue el siguiente:

## Modelo de Encuesta



Soy estudiante y optante al título de ingeniero industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana y la siguiente encuesta tiene por objetivo, evaluar las características que desea un cliente a la hora de adquirir marroquinería y calzado de calidad, en la ciudad de Bucaramanga.

1. ¿En qué barrio vive actualmente?

\_\_\_\_\_

2. Edad

- a. Menos de 20 \_\_\_
- b. Entre 20 y 25 \_\_\_
- c. Entre 26 y 30 \_\_\_
- d. Entre 36 y 40 \_\_\_
- e. Más de 40 \_\_\_

3. ¿Cuál es su ocupación?

- a. Estudiante \_\_\_
- b. Trabajador \_\_\_
- c. Otros \_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Por cuál razón visita usualmente un Centro Comercial?

- a. Comprar cazado o marroquinería \_\_\_
- b. Comprar Ropa \_\_\_
- c. Restaurantes (plazoleta de comida) \_\_\_
- d. Recreativo (cine, juegos, bares) \_\_\_
- e. Punto de encuentro social \_\_\_
- f. Otros \_\_\_\_\_

¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. Si su respuesta anterior fue calzado y marroquinería (bolsos, correas, billeteras). Responda esta pregunta, de lo contrario responda la pregunta número 6.

¿Cuál artículo de los siguientes prefiere o ha comprado?

- |                |     |               |     |
|----------------|-----|---------------|-----|
| a. Baletas     | ___ | e. Mocasines  | ___ |
| b. Plataformas | ___ | f. Bolsos     | ___ |
| c. Zapatillas  | ___ | g. Correas    | ___ |
| d. Sandalias   | ___ | h. Billeteras | ___ |

6. ¿Cuál es el precio máximo que ha pagado por los siguientes artículos?

- a. Bolsos \$ \_\_\_\_\_
- b. Zapatos \$ \_\_\_\_\_
- c. Billeteras \$ \_\_\_\_\_
- d. Correas \$ \_\_\_\_\_

7. Usualmente ¿con que objetivo compra bolsos, zapatos, billeteras o correas?

- a. Uso personal \_\_\_\_\_
- b. Comercializar \_\_\_\_\_
- c. Regalos \_\_\_\_\_
- d. Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

8. Dentro del Centro Comercial que usted frecuenta ¿cuáles son los nombres de los almacenes que prefiere para comprar calzado y marroquinería?

- a. \_\_\_\_\_
- b. \_\_\_\_\_
- c. \_\_\_\_\_
- d. \_\_\_\_\_

9. ¿De las siguientes características, cual es la más influye a la hora de la compra?

- a. Posicionamiento de la marca \_\_\_\_\_
- b. Decoración del almacén \_\_\_\_\_
- c. Precio \_\_\_\_\_
- d. Descuentos \_\_\_\_\_
- e. Atención al cliente \_\_\_\_\_
- f. Exclusividad \_\_\_\_\_
- g. Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál?

\_\_\_\_\_

10. Si cumplen con los criterios que usted eligió en la pregunta anterior. ¿Hasta cuánto está dispuesto a pagar, por los siguientes productos?

a. Bolsos \$ \_\_\_\_\_

\$ \_\_\_\_\_

b. Billeteras

b. Zapatos

\$ \_\_\_\_\_

c. Correas  
\$ \_\_\_\_\_

11. ¿Con que frecuencia y en qué cantidad compra productos de calzado y marroquinería?

	Bolsos	Zapatos	Billeteras	Correas
Mensual				
Semestral		x		
Anual				
Otros	¿Cuál?	¿Cuál?	¿Cuál?	¿Cuál?
Cantidad				

12. Asigne un porcentaje siendo 100% el más de alto y 0% el más bajo, con respecto a:

¿Cuál de estos lugares suele acudir para comprar bolsos, zapatos, billeteras o correas?

- a. Centros comerciales \_\_\_\_\_
- b. Sitios web \_\_\_\_\_
- c. Almacenes independientes \_\_\_\_\_
- d. Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

13. ¿Qué opinión tiene del calzado y marroquinería que se produce y vende en el barrio San Francisco?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Bueno \_\_\_\_\_
- c. Aceptable \_\_\_\_\_
- d. Malo \_\_\_\_\_
- e. Ns/Nr \_\_\_\_\_

14. ¿Qué almacén o marca conoce y ha comprado en el barrio San Francisco?

\_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

15. ¿ha recibido información sobre calzado y marroquinería?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

16. Si la respuesta anterior fue SI responda la siguiente pregunta. Sí la respuesta es NO pase a la pregunta 17.

¿Por qué medios recibió publicidad e información?

- a. Volantes \_\_\_\_\_
- b. Periódico local \_\_\_\_\_
- c. Internet (correo electrónico, Facebook, instagram, etc) \_\_\_\_\_
- d. Radio \_\_\_\_\_
- e. Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

17. Si encuentra un almacén que cumpla con todas sus expectativas, ¿estaría dispuesto a cambiar su lugar de compra?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

18. ¿Qué sugerencia tendría para un nuevo almacén de calzado y marroquinería dentro del Centro Comercial?

---

---

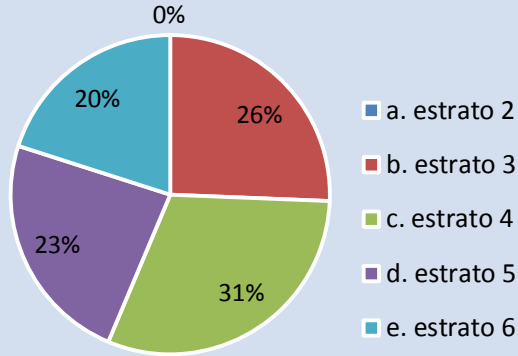
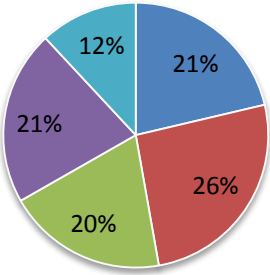
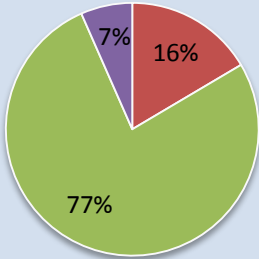
---

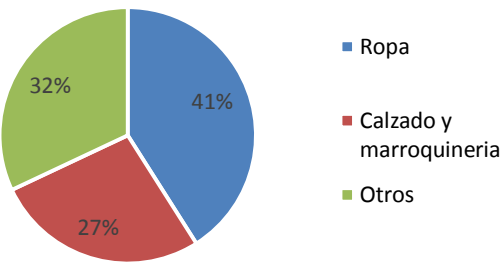
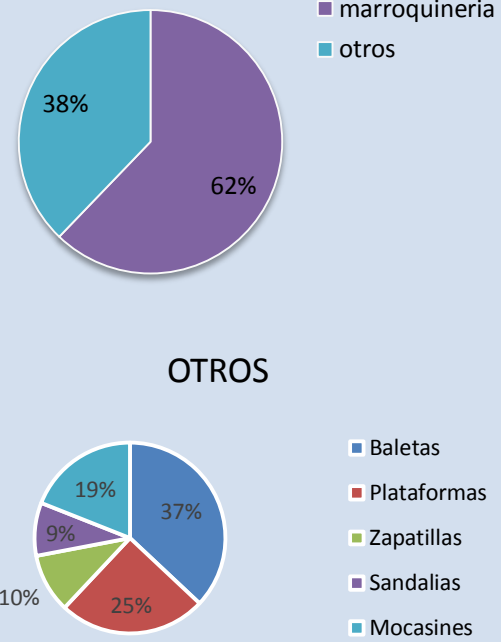
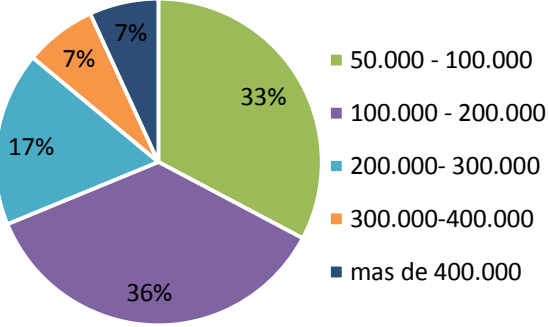
---

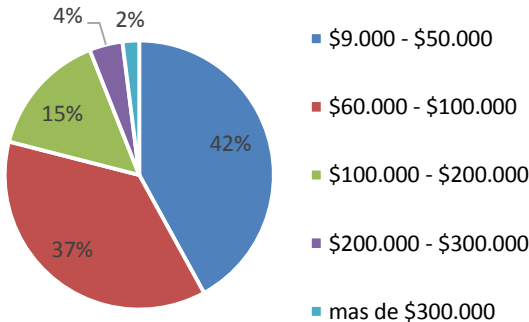
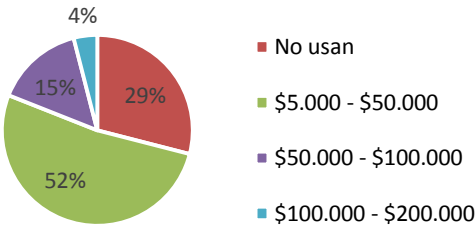
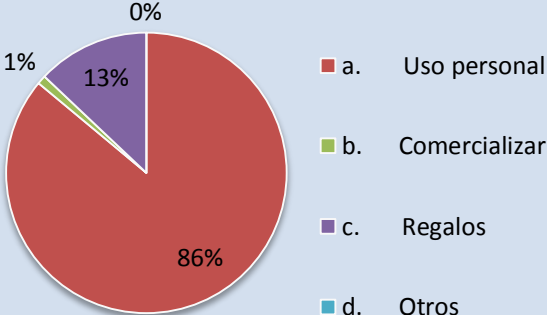
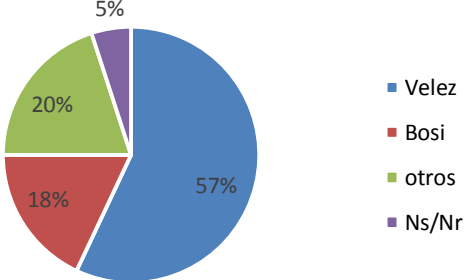
---

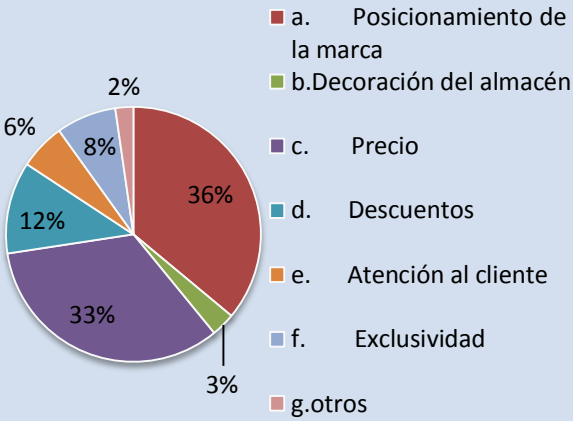
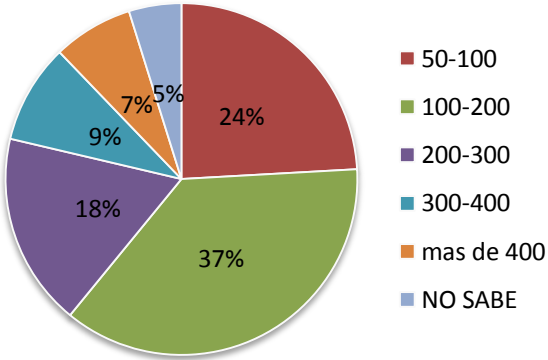
\_\_\_\_\_ Gracias.

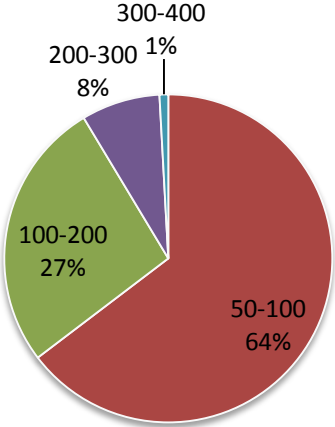
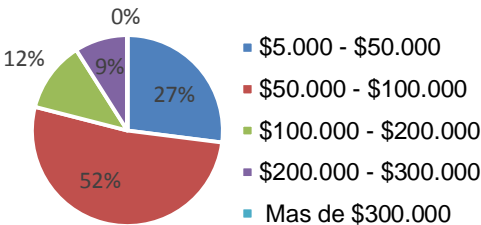
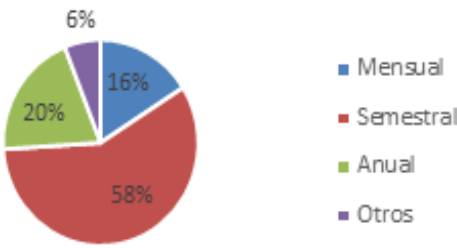
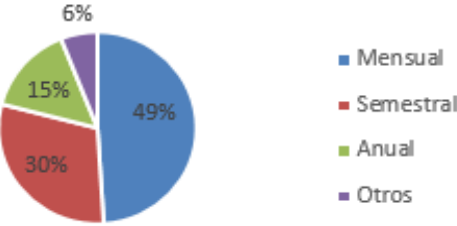
**Cuadro 9.**  
**Tabulación y análisis de resultados de las encuestas**

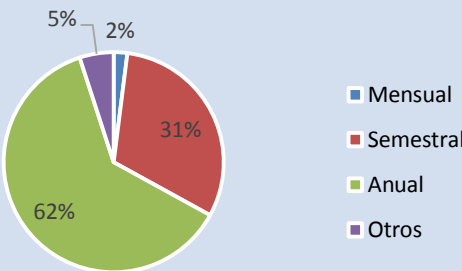
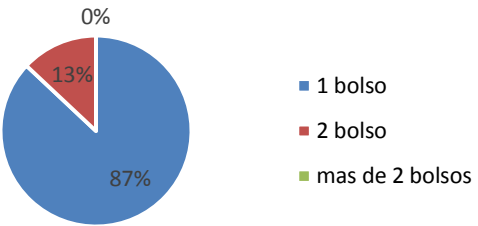
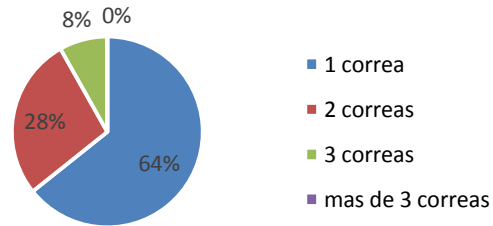
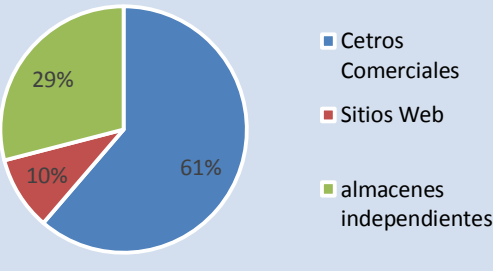
PREGUNTA	RESULTADO	ANÁLISIS
<p>¿En qué barrio vive actualmente?                      Con la información obtenida se identificaron los barrios y se dividieron en estratos de acuerdo a los registros de la Electrificadora de Santander ESA.</p>	 <p> <span style="color: blue;">■</span> a. estrato 2  <span style="color: red;">■</span> b. estrato 3  <span style="color: green;">■</span> c. estrato 4  <span style="color: purple;">■</span> d. estrato 5  <span style="color: cyan;">■</span> e. estrato 6                     </p>	<p>El 57% de la población femenina vive en barrios pertenecientes a los estratos 3 y 4 y hacen parte de la mayor densidad de personas visitantes a los centros comerciales de la ciudad</p>
<p>Edad</p>	 <p> <span style="color: blue;">■</span> a. Menos de 20  <span style="color: red;">■</span> b. Entre 20 y 25  <span style="color: green;">■</span> c. Entre 26 y 30  <span style="color: purple;">■</span> d. Entre 31 y 40  <span style="color: cyan;">■</span> e. Más de 40                     </p>	<p>Se identificó que el 52% de las mujeres que frecuentan CC tiene más de 25 años.</p>
<p>¿Cuál es su ocupación?</p>	 <p> <span style="color: red;">■</span> a. Estudiante  <span style="color: green;">■</span> b. Trabajador  <span style="color: purple;">■</span> c. Otros                     </p>	<p>El 77% de las encuestadas son laboralmente activos, seguido de estudiantes con un 16% y solo el 7% respondió otros, lo cual se refiere a situación de jubilación o desempleado.</p>

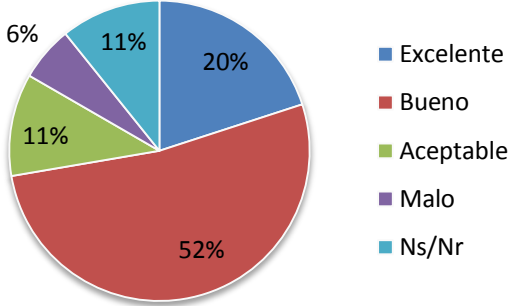
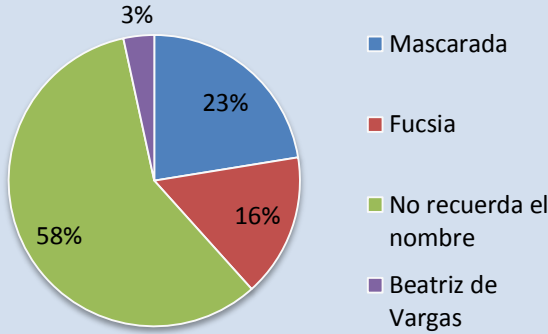
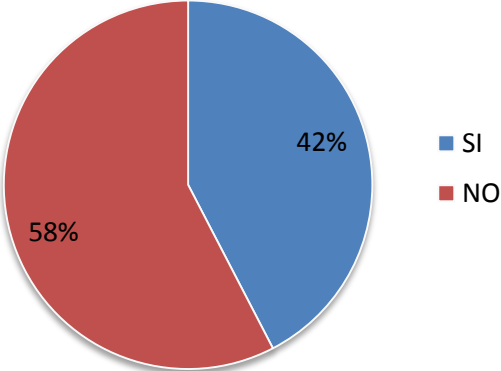
<p>¿Por qué visita usualmente un Centro Comercial?</p>	 <p>■ Ropa ■ Calzado y marroquinería ■ Otros</p>	<p>La principal razón por la que las mujeres se dirigen a un centro comercial es para comprar ropa y textiles. No obstante, el 27% afirmó que adquiere artículos de marroquinería preferiblemente en centros comerciales</p>
<p>¿Cuál artículo de los siguientes prefiere?</p>	 <p>■ marroquinería ■ otros</p> <p><b>OTROS</b></p> <p>■ Baletas ■ Plataformas ■ Zapatillas ■ Sandalias ■ Mocasines</p>	<p>Del 27% que visita centros comerciales para comprar calzado y marroquinería el 62% de las mujeres prefieren comprar marroquinería en los centros comerciales y el 38% indico que visita CC para comprar calzado con preferencia de baletas con un 37% y plataformas con un 25%.</p>
<p>¿Cuál es el precio máximo que ha pagado por los siguientes artículos?</p>	<p><b>BOLSOS</b></p>  <p>■ 50.000 - 100.000 ■ 100.000 - 200.000 ■ 200.000 - 300.000 ■ 300.000-400.000 ■ mas de 400.000</p>	<p>El 59% de las mujeres encuestadas están dispuestas a pagar menos de \$200.000 por un bolsos y de acuerdo a los precios de la línea URBAN B&amp;V, los precios de bolsos estarían bordeando esos precios, esta línea estaría dirigida en su mayoría de productos con precios de \$200 mil en adelante equivalente al 31% de la población.</p> <p>En cuanto a billeteras, el 79% de las mujeres encuestadas están dispuestas a pagar menos de \$100.000, con un 42% de ellas que paga entre</p>

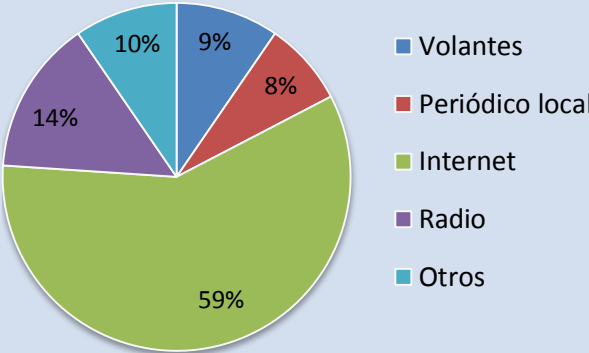
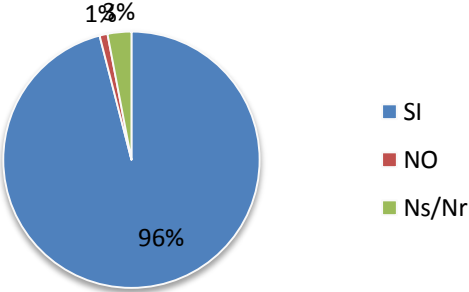
	<p style="text-align: center;"><b>BILLETERAS</b></p>  <p style="text-align: center;"><b>CORREAS</b></p> 	<p>\$9.000 y \$50.000, interesándole a B&amp;V el público que paga por encima de \$100 mil correspondiente al 21%.</p> <p>El 52% de las mujeres encuestadas afirman compran correas entre \$5.000 y \$50.000, un precio bajo con relación a los precios que maneja la línea URBAN B&amp;V, los cuales están por encima de \$80 mil.</p>
<p>Usualmente ¿con que objetivo compra bolsos, zapatos, billeteras o correas?</p>		<p>El 86% de las mujeres indicó que el objetivo principal en la adquisición de bolsos, zapatos, billeteras y/o correas es para uso personal.</p> <p>Solo el 13%, indicó que adquiere los artículos para obsequios en fechas especiales.</p>
<p>Dentro del Centro Comercial que usted frecuenta ¿cuáles son los nombres de los almacenes que prefiere para comprar calzado y marroquinería?</p>		<p>La población femenina indico que prefiere comprar en el almacén Vélez con un 57% debido a su reconocimiento, calidad y gran variedad de diseños de acuerdo a la temporada.</p> <p>Convirtiéndose esta pregunta en que algunas de</p>

		<p>las encuestadas estaban contestando más con el deseo o con las más reconocidas aunque no tuviesen capacidad de compra, si se toma en cuenta lo contestado en las preguntas relacionadas con los precios.</p>																
<p>¿De las siguientes características, cual es la que más influye a la hora de la compra?</p>	 <table border="1"> <thead> <tr> <th>Característica</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>a. Posicionamiento de la marca</td> <td>36%</td> </tr> <tr> <td>b. Decoración del almacén</td> <td>3%</td> </tr> <tr> <td>c. Precio</td> <td>33%</td> </tr> <tr> <td>d. Descuentos</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>e. Atención al cliente</td> <td>6%</td> </tr> <tr> <td>f. Exclusividad</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>g. otros</td> <td>2%</td> </tr> </tbody> </table>	Característica	Porcentaje	a. Posicionamiento de la marca	36%	b. Decoración del almacén	3%	c. Precio	33%	d. Descuentos	12%	e. Atención al cliente	6%	f. Exclusividad	8%	g. otros	2%	<p>La población femenina indicó que a la hora de adquirir un artículo en marroquinería, su principal influencia es el posicionamiento de la marca con un 36%, y en una menor proporción el precio con un 33%. Incluso, el porcentaje de mujeres que adquiere artículos en descuento es 12%, bajo en comparación con factores de posicionamiento.</p>
Característica	Porcentaje																	
a. Posicionamiento de la marca	36%																	
b. Decoración del almacén	3%																	
c. Precio	33%																	
d. Descuentos	12%																	
e. Atención al cliente	6%																	
f. Exclusividad	8%																	
g. otros	2%																	
<p>Si cumplen con los criterios que usted eligió en la pregunta anterior.</p> <p>¿Hasta cuánto está dispuesto a pagar, por los siguientes productos?</p>	<p style="text-align: center;"><b>BOLSOS</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango de Precio</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>50-100</td> <td>24%</td> </tr> <tr> <td>100-200</td> <td>37%</td> </tr> <tr> <td>200-300</td> <td>18%</td> </tr> <tr> <td>300-400</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>mas de 400</td> <td>7%</td> </tr> <tr> <td>NO SABE</td> <td>5%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango de Precio	Porcentaje	50-100	24%	100-200	37%	200-300	18%	300-400	9%	mas de 400	7%	NO SABE	5%	<p>No se observaron cambios significativos en los precios máximos pagados por las encuestadas en la compra de artículos en cuero como: bolsos, billeteras y correas.</p> <p>En el caso de bolsos las mujeres encuestadas están dispuestas a pagar entre \$100mil y \$200 mil seguid de un 24% que están dispuesto a pagar menos de \$100mil</p> <p>Para el caso de las billeteras, las encuestadas indicaron que el precio máximo que estarían dispuestas a pagar es entre \$50mil a \$100mil pesos.</p> <p>Finalmente, el 52% indicó que solo está dispuesta a pagar entre \$50mil a \$100mil pesos por correas.</p>		
Rango de Precio	Porcentaje																	
50-100	24%																	
100-200	37%																	
200-300	18%																	
300-400	9%																	
mas de 400	7%																	
NO SABE	5%																	

	<p style="text-align: center;"><b>BILLETERAS</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>50-100</td> <td>64%</td> </tr> <tr> <td>100-200</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>200-300</td> <td>8%</td> </tr> <tr> <td>300-400</td> <td>1%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"><b>CORREAS</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Rango de Precio</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>\$5.000 - \$50.000</td> <td>27%</td> </tr> <tr> <td>\$50.000 - \$100.000</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>\$100.000 - \$200.000</td> <td>12%</td> </tr> <tr> <td>\$200.000 - \$300.000</td> <td>9%</td> </tr> <tr> <td>Mas de \$300.000</td> <td>0%</td> </tr> </tbody> </table>	Rango	Porcentaje	50-100	64%	100-200	27%	200-300	8%	300-400	1%	Rango de Precio	Porcentaje	\$5.000 - \$50.000	27%	\$50.000 - \$100.000	52%	\$100.000 - \$200.000	12%	\$200.000 - \$300.000	9%	Mas de \$300.000	0%	
Rango	Porcentaje																							
50-100	64%																							
100-200	27%																							
200-300	8%																							
300-400	1%																							
Rango de Precio	Porcentaje																							
\$5.000 - \$50.000	27%																							
\$50.000 - \$100.000	52%																							
\$100.000 - \$200.000	12%																							
\$200.000 - \$300.000	9%																							
Mas de \$300.000	0%																							
<p>¿Con que frecuencia compra productos de calzado y marroquinería?</p>	<p style="text-align: center;"><b>BOLSOS</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mensual</td> <td>16%</td> </tr> <tr> <td>Semestral</td> <td>58%</td> </tr> <tr> <td>Anual</td> <td>20%</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table> <p style="text-align: center;"><b>CORREAS</b></p>  <table border="1"> <thead> <tr> <th>Frecuencia</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Mensual</td> <td>49%</td> </tr> <tr> <td>Semestral</td> <td>30%</td> </tr> <tr> <td>Anual</td> <td>15%</td> </tr> <tr> <td>Otros</td> <td>6%</td> </tr> </tbody> </table>	Frecuencia	Porcentaje	Mensual	16%	Semestral	58%	Anual	20%	Otros	6%	Frecuencia	Porcentaje	Mensual	49%	Semestral	30%	Anual	15%	Otros	6%	<p>El 58% de las mujeres encuestadas compran bolsos de forma semestral, correas con un 49% de preferencia por comprarlas de forma mensual y billeteras se diferencia con un 62% que compra de forma anual.</p> <p>Estos resultados nos indican que la frecuencia con que las mujeres compran marroquinería cambia con cada artículo.</p>		
Frecuencia	Porcentaje																							
Mensual	16%																							
Semestral	58%																							
Anual	20%																							
Otros	6%																							
Frecuencia	Porcentaje																							
Mensual	49%																							
Semestral	30%																							
Anual	15%																							
Otros	6%																							

	<p style="text-align: center;"><b>BILLETERAS</b></p>  <p>■ Mensual ■ Semestral ■ Anual ■ Otros</p>	
<p>¿En qué cantidad compra productos de calzado y marroquinería?</p>	<p style="text-align: center;"><b>BOLSOS</b></p>  <p>■ 1 bolso ■ 2 bolso ■ mas de 2 bolsos</p> <p style="text-align: center;"><b>CORREAS</b></p>  <p>■ 1 correa ■ 2 correas ■ 3 correas ■ mas de 3 correas</p>	<p>Según el 57% que indico que compra bolsos con una frecuencia semestral, el 87% indico que compraba un bolso y el 13% compraban dos bolsos, con respecto a las correas del 49% que respondió que compraba correas de forma mensual el 64% compra una correa y del 62% que compra billeteras de forma anual el 100% compra una billetera.</p>
<p>Asigne un porcentaje siendo 100% el más de alto y 0% el más bajo, con respecto a:</p> <p>¿Cuál de estos lugares suele acudir para comprar bolsos, zapatos, billeteras o correas?</p>	 <p>■ Centros Comerciales ■ Sitios Web ■ almacenes independientes</p>	<p>Sin duda alguna, las mujeres prefieren adquirir artículos de calzado, bolsos, carteras y/o billeteras en centros comerciales con un 61%. Solo el 29% lo realiza en almacenes que no se encuentran en CC, y el 10% prefiere las compras online.</p>

<p>¿Qué opinión tiene del calzado y marroquinería que se produce y vende en el barrio San Francisco?</p>	 <p> <span style="color: blue;">■</span> Excelente  <span style="color: red;">■</span> Bueno  <span style="color: green;">■</span> Aceptable  <span style="color: purple;">■</span> Malo  <span style="color: cyan;">■</span> Ns/Nr </p>	<p>Las mujeres encuestadas y visitantes de CC tienen un buen concepto de la calidad de los artículos en marroquinería que se produce en el Barrio San Francisco, ícono del cuero, calzado y marroquinería de la región con un 52%.</p>
<p>¿Qué almacén o marca conoce y ha comprado en el barrio San Francisco?</p>	 <p> <span style="color: blue;">■</span> Mascarada  <span style="color: red;">■</span> Fucsia  <span style="color: green;">■</span> No recuerda el nombre  <span style="color: purple;">■</span> Beatriz de Vargas </p>	<p>A pesar del 52% que indica el buen concepto de calidad que tienen las mujeres encuestadas, el 58% de ellas no recordó el nombre de almacenes ubicados en San Francisco. Solo el 23% indica que conoce almacenes como Mascarada y el 16% Fucsia.</p> <p>Beatriz de Vargas, solo se abarca el 3% de la población femenina encuestada.</p>
<p>¿Ha recibido información sobre calzado y marroquinería?</p>	 <p> <span style="color: blue;">■</span> SI  <span style="color: red;">■</span> NO </p>	<p>Se observó que un 58% no recibe información, sobre la recepción de material e información en marroquinería por parte de las encuestadas.</p>

<p>¿Por qué medios recibió publicidad e información?</p>	 <p>■ Volantes ■ Periódico local ■ Internet ■ Radio ■ Otros</p>	<p>Del 42% que indicó que si había recibido información sobre calzado y marroquinería, el 59% contestó que el medio era internet (Correo electrónico, Facebook, Instagram, etc).</p>
<p>17. Si encuentra un almacén que cumpla con todas sus expectativas, ¿estaría dispuesto a cambiar su lugar de compra?</p>	 <p>■ SI ■ NO ■ Ns/Nr</p>	<p>Las mujeres Santandereanas están dispuestas a cambiar el almacén de calzado y marroquinería que más frecuentan si encuentran otro que cumpla con sus expectativas a la hora de compra con un 96% de aceptación.</p>
<p>¿Qué sugerencia tendría para un nuevo almacén de calzado y marroquinería dentro del Centro Comercial?</p>	<p>En especial la población prefiere con un 57% que no sean tan costosos, y el 32% que sea un producto con calidad.</p>	

Fuente: trabajo de campo autora

### 9.1.2.3 conclusiones:

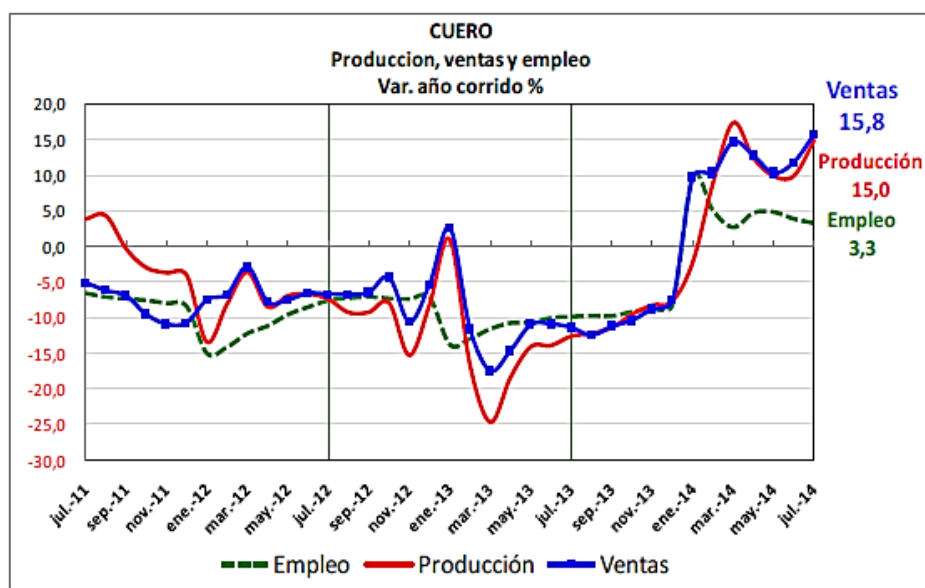
- Se identificó que la población femenina perteneciente a los estratos 3 y 4 son las que más frecuentan los centros comerciales; incluso, se observó que a partir de los 26 años, la densidad femenina en los centros comerciales aumenta significativamente, igualmente en su mayoría son trabajadores, Esto indica que

el poder adquisitivo en la ciudad de Bucaramanga para la adquisición de artículos en marroquinería se eleva a partir de dicha edad.

- Los resultados indicaron que los centros comerciales son los principales lugares a la hora de adquirir artículos en marroquinería. No obstante, los costos que están dispuestos a pagar la mayoría de las mujeres encuestadas no sobrepasan los \$200mil pesos en bolsos, que son los principales artículos de venta en Beatriz de Vargas Estilos. Convirtiéndose el 34% de la población femenina la que está dispuesta a pagar más de \$200mil pesos en ese tipo de artículos.
- Se observó que San Francisco, el sector de la ciudad por excelencia en Bucaramanga para la producción y comercialización de artículos en cuero, calzado y marroquinería, no genera un fuerte impacto en comparación con los almacenes ubicados en centros comerciales de la ciudad. Incluso, la mayoría de encuestadas indicó no recordar el nombre de almacenes del sector, lo que indica un deficiente manejo de estrategias de marketing, posicionamiento de marcas y fidelización de clientes.
- Como ventaja principal para generar un modelo de marketing basado en la calidad de los artículos para Beatriz de Vargas, la población femenina reconoció que prefiere calidad antes que descuentos o promociones adicionalmente el 27% de la población femenina que acude a Centros Comerciales afirmó que una de las razones por la que frecuenta Centros Comerciales es para comprar calzado y marroquinería y de uso personal.

9.1.3 *Análisis de la Demanda Selectiva*: reportes de la ACICAM sobre el consumo per cápita de marroquinería a Diciembre de 2013, indican un crecimiento del 14% con respecto a años anteriores. El mercado colombiano de marroquinería de Enero a Diciembre de 2013, registró un mayor crecimiento frente al año anterior, siendo Bogotá la principal plaza de consumo de marroquinería con el 20,9% de las compras totales, mientras que el 24,5% del total de consumo se registró fuera de las trece principales ciudades del país, como se observa en el **cuadro 8**.

En 2014, el periodo comprendido de Enero a Septiembre presentó una variación de 2,2% en la producción y 4,8% en las ventas totales (ACICAM, 2014) observado en la **gráfica 5**.



**Gráfica 5.** Comportamiento de producción, ventas y empleo del sector marroquinería en el periodo 2013-2014.

Fuente: DANE-MMM. Elaboración ACICAM

**Cuadro 10.**  
**Mercado local de marroquinería en las principales ciudades del país.**

<b>Mercado colombiano de marroquinería (Millones de \$) Enero - diciembre 2013</b>		
<b>Ciudad</b>	<b>%</b>	<b>Valor mercado (\$)</b>
Bogotá	20,9	64.310,1
Medellín	11,0	33.753,0
Cali	7,7	23.492,9
Barranquilla	5,6	17.301,8
Manizales	5,7	17.575,2
Pereira	4,4	13.371,0
Bucaramanga	4,0	12.303,8
Pasto	3,6	11.116,9
Montería	3,6	10.972,6
Cartagena	3,2	9.680,3
Villavicencio	2,5	7.554,6
Neiva	1,8	5.487,8
Cúcuta	1,7	5.079,4
Resto nacional	24,5	75.097,5
<b>Total</b>	<b>100,0</b>	<b>307.097,0</b>

Fuente: Observatorio de calzado y marroquinería Raddar-Acicam

- **Decisión de demanda primaria.** Población femenina ejecutiva de estratos medio-alto
- **Decisión de demanda selectiva.** Zapatos, bolsos y correas de B&V

**9.1.4 Segmentación de Mercado:** La segmentación está enfocada a la población femenina Santandereana que acostumbra visitar o adquirir artículos de marroquinería en centros comerciales, con edades superiores a los 25 años y que se encuentren laborando. No obstante, según un estudio de investigación realizado por la organización *Raddar* sobre los rasgos que identifican a los consumidores de la capital Santandereana, los bumangueses tienen una forma en particular de comprar. De acuerdo a los resultados obtenidos, la principal razón de compra es la necesidad (50%) seguida del gusto por algún producto (21%). De hecho, al bumangués el precio lo motiva más a comprar que al colombiano promedio (9% frente a 2%) sí se mira la preferencia por las marcas, mientras este es un aspecto que interesa en algún grado al colombiano (1%), al consumidor bumangués prácticamente lo tiene sin cuidado (0%). (Camilo, 2014).

De igual manera, la actividad industrial que cuenta con un mayor reconocimiento a nivel nacional es el calzado, con un importante mercado a nivel internacional, seguida de otras actividades como la confección, la prestación de servicios de salud, finanzas y en un alto grado la educación. Por esta razón, los centros comerciales de la capital santandereana tienen una alta presencia de almacenes de calzado y marroquinería de marcas locales y extranjeras.

A continuación se describen los principales centros comerciales de Bucaramanga y se detalla los tipos de almacenes de calzado y marroquinería presentes en cada uno de estos.

**Cuadro 11.**  
**Descripción centro comercial Cacique,**

## CACIQUE CENTRO COMERCIAL



<b>Dirección</b>	Transversal 93 No. 34-99 El Tejar
<b>Clasificación ICSC</b>	Súper Regional
<b>Clasificación Acecolombia</b>	Grande
<b>Años de Funcionamiento</b>	DOS AÑOS
<b>Remodelaciones o Ampliaciones</b>	1 REMODELACION
<b>Área construida en m<sup>2</sup></b>	158.000
<b>Número de Pisos</b>	4
<b>Número de Locales</b>	275
<b>Número de Parqueaderos</b>	1.600
<b>Número de Sótanos</b>	3 SOTANOS
<b>Torre oficinas</b>	70 oficinas
<b>Hotel</b>	Holiday Inn Torre de 16 pisos
<b>Locales Ancla</b>	Éxito, Holliday In, Falabella, Ripley, Cineco.
<b>Almacenes de Calzado y/o Maroquinería Femenina</b>	Bosi, Calzato, Catalina Ríos, Ciabatt, Ferrachín, Gary Shoes, Izara, Majo Valero, María Pérez, Marsupial, Mussi, Paez, Parisotto, Reindeer, Soul Factory, Siuk, Stock Shoes, Croydon, Vélez, Claire's, Doit Accesorios, inkanta, FXA, Accesorios Emilia, Tutto, Spasion, Boots 'N Bags, Big Apple, Nora Lozza, Moma, III Milenio, Crocs

Fuente: trabajo de campo autora

### **Cuadro 12.** **Descripción centro comercial Cañaveral**



## CENTRO COMERCIAL CAÑAVRAL

<b>Dirección</b>	Calle 30 · 25-71 Autopista Floridablanca
<b>Clasificación ICSC</b>	Comunitario
<b>Clasificación Acecolombia</b>	Mediano
<b>Años de Funcionamiento</b>	31 años (1984)
<b>Remodelaciones o Ampliaciones</b>	*Se proyecta para 2013 la construcción de torre de 7 pisos con 135 parqueaderos
<b>Área construida en m<sup>2</sup></b>	23.182
<b>Número de Pisos</b>	2
<b>Número de Locales</b>	150
<b>Número de Parqueaderos</b>	400
<b>Número de Sótanos</b>	0
<b>Número de Locales de Plaza de Comida</b>	11
<b>Número de Restaurantes a Mantel</b>	0
<b>Salas de Cine</b>	3
<b>Operador Cines</b>	Cine Colombia
<b>Entretenimiento Infantil</b>	Happy City
<b>Otros Locales de Entretenimiento</b>	Casino Caribe / Casino Cañaveral
<b>Locales Ancla</b>	Éxito
<b>Almacenes de Calzado y/o Maroquinería Femenina</b>	Calzatodo, Cueros Velez, All Fit, Aquiles, Calzado Ferrachin, Calzado Garvi, Ciabatti, La Boutiquería, Bona Bella, Patricia Shoes, Spring Step, Bata

Fuente: trabajo de campo autora

**Cuadro 13.**  
**Descripción centro comercial La Florida**




**CENTRO COMERCIAL LA FLORIDA**

<b>Dirección</b>	Calle 31 # 26A - 19
<b>Clasificación ICSC</b>	Comunitario
<b>Clasificación Acecolombia</b>	Grande
<b>Años de Funcionamiento</b>	12 años (2003)
<b>Remodelaciones o Ampliaciones</b>	Ninguna
<b>Área construida en m<sup>2</sup></b>	51.000
<b>Número de Pisos</b>	6 niveles
<b>Número de Locales</b>	90
<b>Número de Oficinas</b>	39
<b>Número de Parqueaderos</b>	70
<b>Número de Sótanos</b>	1
<b>Número de Locales de Plaza de Comida</b>	13
<b>Número de Restaurantes a Mantel</b>	3
<b>Salas de Cine</b>	6
<b>Operador Cines</b>	Cinemark
<b>Entretenimiento Infantil</b>	0
<b>Otros Locales de Entretenimiento</b>	0
<b>Locales Ancla</b>	Cinemark – Carrefour, hoy Jumbo.

<b>Almacenes de Calzado y/o Maroquinería Feminino</b>	Studio F, Spring Step, Bata, Calzatodo, Nora Lozza, Moma, Tennis, Laura, Adriana Liévano, Ragged, Derek,
---	--

Fuente: trabajo de campo autora

**Cuadro 14.**  
**Descripción centro comercial Mega Mall**

<b>CENTRO COMERCIAL MEGAMALL</b>		
<b>Dirección</b>	Avenida Quebrada Seca con carrera 33 A	
<b>Clasificación Acecolombia</b>	Mediano	
<b>Años de Funcionamiento</b>	8 años (2007)	
<b>Remodelaciones o Ampliaciones</b>	Ninguna	
<b>Área construida en m<sup>2</sup></b>	48.000	
<b>Número de Pisos</b>	3	
<b>Número de Locales</b>	142	
<b>Número de Parqueaderos</b>	570	
<b>Número de Sótanos</b>	1	
<b>Número de Locales de Plaza de Comida</b>	19	
<b>Número de Restaurantes a Mantel</b>	1	
<b>Salas de Cine</b>	4	
<b>Operador Cines</b>	Cinemark	
<b>Entretenimiento Infantil</b>	Happy City	
<b>Otros Locales de Entretenimiento</b>	Ocean Side, Bodytech	

**Locales Ancla**

Carrefour, Cinemark, Bodytech,  
Crepes & Waffles

**Almacenes de Calzado y/o Maroquinería Femenina**

Totto, Calzado Azaleia, Naf Naf, Vélez, Reindeer, Tennis, Moma, Studio F, Be You, Crocs,


Fuente: trabajo de campo autora

### **Cuadro 15. Descripción centro comercial La Quinta**

 <b>CENTRO COMERCIAL LA QUINTA</b>	
<b>Dirección</b>	Carrera 36 No. 49-45 Cabecera del Llano
<b>Clasificación Acecolombia</b>	Mediano
<b>Almacenes de Calzado y/o Maroquinería Femenina</b>	Adriana Lievano, Boots 'N Bags, Totto, Naf Naf, Mario Hernández, Vélez, Bohemia, Catalina Ríos, Moma, III Milenio, Emilia, Parisotto, Janine Calzado, Kipling, Nora Lozza, people play's, Calzado Bisón, Blupp, Prestigio, Marsupial

Fuente: trabajo de campo autora

### **Cuadro 16. Descripción centro comercial Parque Caracolí**

 <b>CENTRO COMERCIAL PARQUE CARACOLÍ</b>	
<b>Dirección</b>	Carrera 27 No. 29-145

<b>Clasificación Acecolombia</b>	Súper Regional
<b>Años de Funcionamiento</b>	2
<b>Área construida en m<sup>2</sup></b>	90.000
<b>Área comercial en m<sup>2</sup></b>	30.000
<b>Número de Pisos</b>	
<b>Número de Parqueaderos</b>	867
<b>Número de Restaurantes a Mantel</b>	
<b>Operador Cines</b>	Cinemark
<b>Otros Locales de Entretenimiento</b>	Happyland, Cinemark
<b>Locales Ancla</b>	Falabella, Bodytech, Hollyday Inn.
<b>Almacenes de Calzado y/o Marroquinería Femenina</b>	Adidas, Adriana Liévano, Bosi, Carolina Herrera, Crocs, Derek, Ela, Evacol, Fallabela, FLS, Freeport Store, Hossh, Marsupial, Merrel, Payless Shoes, Peoples Play's, Reebok, Reindeer, Primavera, Siuk, Spring Step, Shoe Box, Tennis, Studio F, Agua Bendita, Color Siete, Fly, Kipling, Koaj, Onda de Mar, Parfois, Tania, Tutto, Tous

Fuente: trabajo de campo autora


El mayor número de almacenes dedicados a la venta de productos de calzado y marroquinería en la ciudad de Bucaramanga, se encuentran en los centros comerciales Cacique, Parque Caracolí y Cacique. Siendo Parque Caracolí y Cacique El Centro Comercial los más grandes y novedosos actualmente en la creación de campañas publicitarias; sin embargo, El Centro Comercial La Quinta, aún conserva su comercio tradicional con marcas reconocidas al igual que en los otros centros comerciales.

**9.1.5 Análisis Competitivo:** La producción nacional de manufacturas de cuero está representada en un 43,2% por carteras y artículos de marroquinería, el 31,5% maletas para equipaje y artículos conexos, el 2,2% en otro tipo de artículos. La actividad de marroquinería a nivel nacional se centra en los departamentos de Bogotá con un 50%, Antioquia 11%, Valle, Eje Cafetero con un 11%, y 12% para Santander (**ver figura 8**).

En el **Cuadro 8** se encuentra un listado de las principales empresas del sector de marroquinería a nivel nacional. La concentración de los fabricantes se encuentra directamente relacionada con la proximidad de las zonas ganaderas del país. Posteriormente, se tiene un listado de los principales subproductos de la línea de marroquinería y su producción por departamentos (**ver cuadro 9**).

**Cuadro 17.**

**Principales empresas fabricantes de productos del sector de la marroquinería a nivel nacional.**

Empresa	Logo y Facturación (Total de Ventas de Marroquinería)	Descripción
<p><b>Nalsani</b></p>	 <p>U\$ 14.544.369 24.29 %</p>	<p>Su marca comercial es TOTO, especializada en maletines, maletas billeteras y artículos similares en fibra sintética altamente posicionada en el mercado nacional; produce y exporta los mismos artículos en cuero de manera exclusiva para mercados externos.</p>
<p><b>Cueros Vélez</b></p>		<p>Fabricante, importador y comercializador de calzado y artículos de marroquinería para dama y caballero. 24 años de trayectoria en el mercado. Cuenta con 60 puntos de venta directa a nivel nacional, ubicados en los principales centros comerciales del país.</p>



U\$ 12.239.746  
20.44%

Altamente posicionado en el segmento alto. Exporta a España, Bélgica, Alemania, USA, Chile, Costa Rica, Méjico, Venezuela y Panamá. Su marca comercial es Vélez.

### Our Bag



U\$ 4.558.538  
7.61%

Su marca comercial es Boots & Bags; fabricantes de bolsos, maletas, maletines, billeteras, y accesorios, destinados a mujeres de segmento alto; el valor agregado de su producto se centra en el diseño: maneja líneas en cuero y material textil. Cuenta con 22 puntos de venta directos en los principales centros comerciales del país. Exporta a Venezuela, Perú, Ecuador, Estados Unidos.

### Curtipieles



U\$ 3.773.303  
4.5%

Procesadores industriales de pieles de bovino; fundada en 1979, cuenta con una capacidad de producción de 22.000 hojas mensuales. Exporta el 9% de su producción a Estados Unidos, Brasil y Perú. Ocasionalmente importa de Brasil.

El 70% de su producción se destina a la industria de calzado y el 30% a marroquinería. Sus productos están certificados

Por la norma ISO 9001 versión 2000. cuenta con una fuerza de ventas propia que visita continuamente a sus principales clientes, también vende sus productos a peleterías quienes a su vez distribuyen a microempresas

### Trianon



U\$ 2.379.194

Con 65 años de trayectoria en el mercado, Trianon es una de las marcas de mayor prestigio y recordación a nivel nacional.

La planta de producción y administración está localizada en un área física de 2.500 M<sup>2</sup> en la zona industrial de Bogotá.

Produce 500.000 unidades anuales de pequeña Marroquinería. Cuenta con 3 puntos de venta directa en la ciudad de

	3.97%	Bogotá: CC.Galerías, CC. Unicentro, CC Iserra 100. Y distribuidores a nivel nacional.
<b>Mesace</b>	 <p>U\$ 2.132.363 3.56%</p>	<p>Marca comercial MESACE. Cuenta con 8 puntos de venta directa a nivel nacional: Medellín, Cali, Bogotá, Manizales, Armenia, Pereira, además cuenta con 550 distribuidores en todo el país.</p> <p>Su principal zona de influencia es Antioquia (Medellín) y el eje cafetero (Pereira, Manizales, Armenia). Líder en la fabricación de sillas de montar y artículos de pequeña marroquinería. Se encuentran desarrollando ventas online a través de su página Web, dirigida al mercado Americano.</p>
<b>Marroquinera S.A</b>	 <p>U\$ 1.236.763 2.07%</p>	<p>Su marca comercial es Mario Hernández; cuenta con puntos de venta propios en los principales centros comerciales del país; su Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá 23 materia prima por excelencia es el cuero; sus diseños están dirigidos a mujeres de segmento alto exporta actualmente a Centro América y Estados Unidos.</p>
<b>Recanal</b>		<p>Recanal nace en 1973. Es una organización dedicada a la manufactura del cuero. Sus líneas de trabajo son los bolsos, marroquinería y talabartería. Exporta a USA, Chile, México, Venezuela, Ecuador, Puerto Rico, Salvador, Guatemala e Islas del caribe. Actualmente distribuye sus productos cubriendo el mercado del país por medio de vendedores zonificados, al igual que las ventas directas a través de sus almacenes denominados el centauro ubicados en Bogotá D.C. y Chía.</p>

Fuente: Informe de la Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá: El mercado del cuero y la marroquinería en Colombia.

**Cuadro 18.**

## Subproductos derivados de la manufactura del cuero a nivel nacional.

Descripción Productos	Bogotá C/marca	Santanderes	Antioquia	Valle-Eje Cafetero
<b>Marroquinería</b>				
Prendas de vestir de cuero				
Prendas de vestir de pieles naturales				
Artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares elaborados en cuero; fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería de cuero				
Aperos y arneses, sillas de montar y sus accesorios, fustas en cuero				
Carteras de cuero				
Maletas, maletines, neceseres y bolsos de equipaje de cuero				
Artículos de marroquinería -billeteras, llaveros de cuero				
Artículos de cuero para uso industrial de cuero				
Artesanías en cuero				
Artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares, elaborados en materiales sintéticos, plástico e imitaciones de cuero				
Artículos de marroquinería de cuero artificial billeteras, llaveros				
Maletas, maletines, neceseres y bolsos de equipaje de cuero artificial				
Artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares elaborados con materiales sintéticos				

Fuente: Plan de negocios del sector del cuero, calzado y marroquinería con base en registros públicos de las Cámaras de Comercio del país.

**9.1.6 Definición del Mercado Objetivo:** Siendo la región Santandereana una de las principales fuentes de producción del sector de cuero y calzado en Colombia, en especial la capital del departamento (Bucaramanga); el mercado objetivo para la empresa B & V está enfocado a la comunidad femenina económicamente activa de la ciudad y su área metropolitana que compran artículos de calzado y marroquinería en centros comerciales, mayor de 25 de años y cuyos atributos a la hora de comprar son la calidad, diseño y precio.

## 9.2 Medición del Mercado

Aunque el departamento de Santander es una región potencial para el subsector de la industria de marroquinería por su localización estratégica como centro nodal del nororiente colombiano, el sector muestra un estado de unidades productivas individualizadas con poca organización empresarial. Según un reporte realizado por la Cámara de Comercio de Bucaramanga, el total de la producción de los diferentes

eslabones de la industria del cuero, calzado y marroquinería se encuentra repartida así: producción de calzado 89%, curtido y cuero 1% y manufactura del cuero en el 10% (República, 2006).

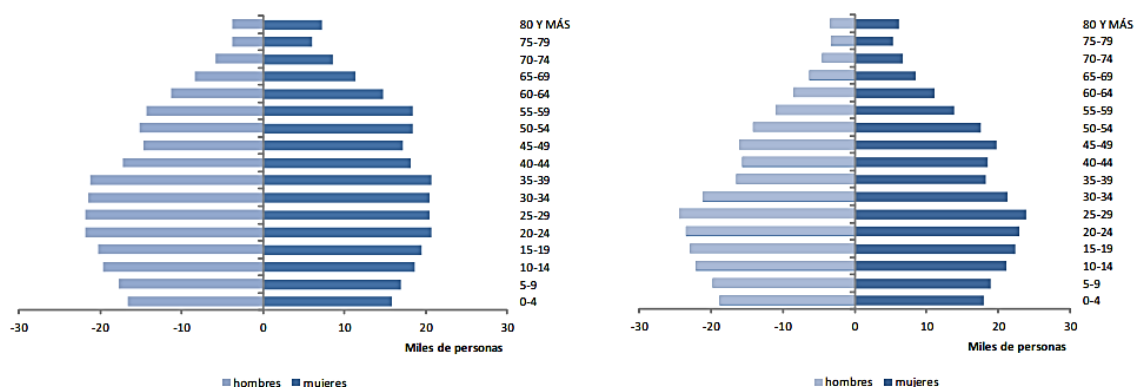
Por su parte, el mercado femenino es el principal protagonista de la industria de la marroquinería en Santander.

*9.2.1 Estimación del mercado potencial:* el departamento de Santander cuenta con una población de 2'030.775 habitantes y un crecimiento poblacional proyectado al 3,9% para el periodo 2012-2020, según reporte del DANE a 2012. En Bucaramanga y su área metropolitana (Girón, Floridablanca y Piedecuesta) se encuentra radicada la mayoría de la población del departamento de Santander, cercana a los 1,169.456 habitantes (ORMET, 2012).

Al mirar en forma separada el comportamiento de la población femenina y masculina en Santander, se observa que a 2012, en los primeros 6 rangos de edad (de 0-29 años) la estructura (**ver figura 9**) tiene una mayor cantidad de hombres. A partir del rango de 30-34 años predominan las mujeres. Un estudio realizado por la Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo (RED ORMET) en Bucaramanga y su área metropolitana, prevé que aumentarán dos rangos más y continuarán siendo más los hombres que las mujeres. No obstante las mujeres solo predominan a partir de los 40 años.

La evolución de la población por rangos de edad indica que hay una población potencialmente activa para insertarse en el mercado laboral, causando un efecto positivo

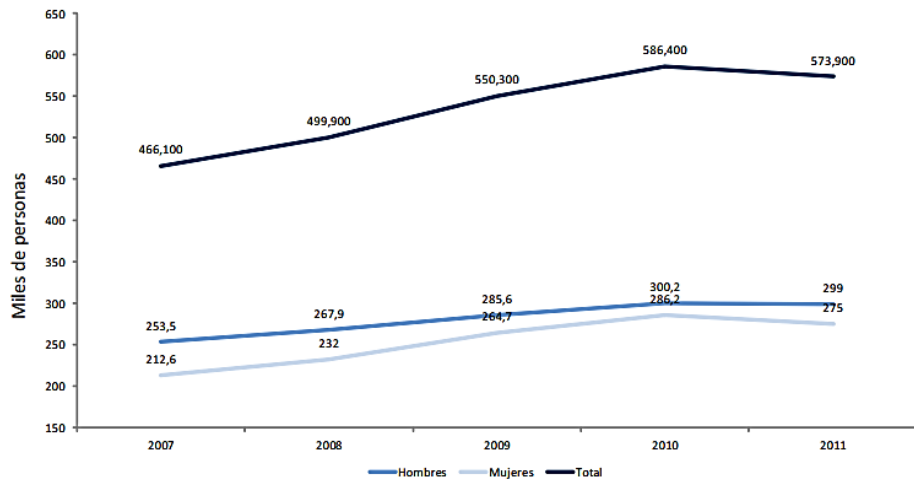
en el poder adquisitivo, es decir, la población activa laboralmente tenderá a comprar más productos. Sin embargo, el estudio indica que será menor el número de trabajadores jóvenes que sostendrán un número creciente de personas en edad de pensión (ORMET, 2012).



**Figura 10.** Estructura de la población por sexo y grupos de edad, Bucaramanga año 2012 (figura izquierda) a 2020 (figura derecha).

Fuente: DANE, estimaciones.

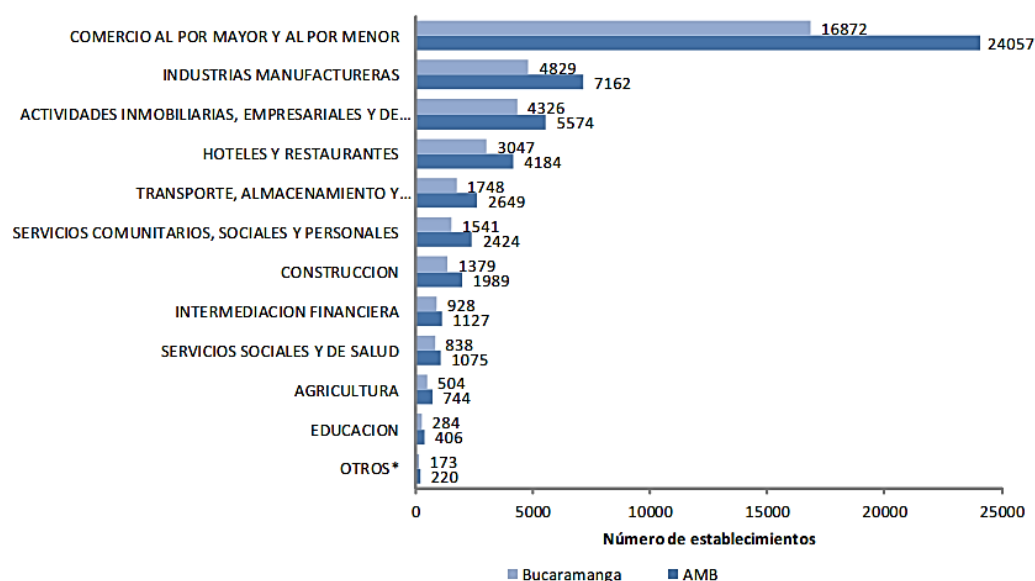
Bucaramanga, sigue una tendencia similar aunque en menor proporción, a la del departamento. Para el periodo 2012-2020, muestra una reducción de la tasa de dependencia que pasa de 45 a 44 y un crecimiento de la población de 0,5%. Es decir, siendo la población femenina el principal mercado objetivo de los productos de marroquinería, dirigido a mujeres entre 20 a 40 años de segmento medio alto, se estima un mercado objetivo para esta investigación de un poco de 200 mil mujeres con tendencia a disminuir a través del tiempo, de acuerdo a la curva de la población económicamente activa en Bucaramanga y su área metropolitana (**ver figura 11**), sin contar la población activa femenina entre ese rango de edad en las demás zonas del departamento.



**Figura 11.** Población económicamente activa según sexo en el AMB, período 2007-2011

Fuente: DANE, GEIH – Cálculos ORMET, 2012

**9.2.2 Estimación de las ventas de la industria:** la composición sectorial indica que el 93% de las empresas del sector de marroquinería están clasificadas como microempresas y el porcentaje restante constituye las pymes (Marín, 2010). La Cámara de Comercio de Bucaramanga registraba a 2009 un total de 1373 empresas de calzado y marroquinería, especialmente en Bucaramanga y su área metropolitana. A 2012 la estructura empresarial del área metropolitana de Bucaramanga estaba conformada por 51.611 empresas, de las cuales 24.057 pertenecen al comercio y 7.162 a la industria manufacturera. Cabe resaltar que el área metropolitana tiene concentradas mi-pymes de sectores como curtido, preparados de cuero y fabricación de calzado; confecciones de prendas de vestir; productos alimenticios y bebidas, entre otras; como se observa en la figura 10 (ORMET, 2012).

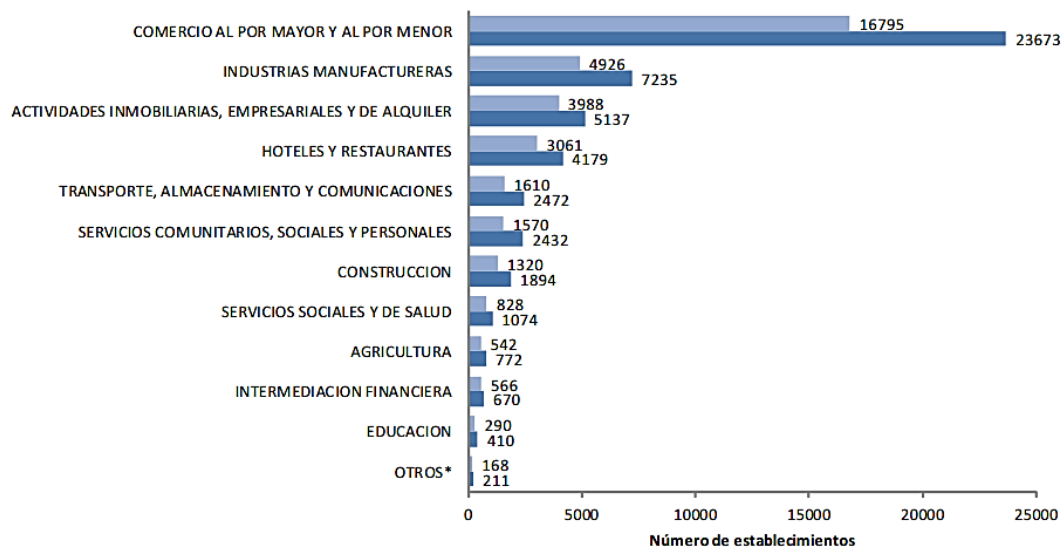


**Figura 12.** Número de empresas por ramas de actividad económica en Bucaramanga y el área metropolitana, 2012

Fuente: Cámara de Comercio Bucaramanga, cálculo de los autores

Nota: \*Otros: Explotación de minas y canteras, administración pública y defensa, suministro de electricidad, gas y agua, Pesca.

En la actualidad (2014), Bucaramanga sigue el mismo comportamiento del área metropolitana en su estructura empresarial (**ver figura 11**), predominan la rama de actividad comercio al por mayor y por menor con 16.872 empresas; seguida de la industria manufacturera con 4.829 empresas. De estas 4.829, concentra 1.383 empresas de fabricación de productos intermedios del cuero, 82 en la comercialización al por mayor de materias primas e insumos y 1.179 en comercialización al por mayor y por menor de productos terminados.



**Figura 13.** Número de establecimientos por actividad económica en Bucaramanga y su área metropolitana, 2014

Fuente: Cámara de Comercio Bucaramanga, cálculo de los autores

Nota: \*Otros: Explotación de minas y canteras, administración pública y defensa, suministro de electricidad, gas y agua, Pesca.

Estos resultados ratifican que la industria manufacturera resulta ser una de las actividades económicas que más contribuye al crecimiento del PIB de Santander en el 2009, con un -6,1 %, pero igualmente se recuperaba en 2012 y crecía a un ritmo de 4,4 % (ORMET, 2012).

Las empresas más representativas son: Nalsani (Totto), Cueros Vélez y Trianón; no obstante, el sector está conformado en su mayoría por microempresas como Beatriz de Vargas Estilos (Valbuena, 2014). Entre los competidores directos se pueden mencionar los siguientes: Marsupial, Vélez y Siuk quienes manejan diseños similares a B&V Estilos, encontrándose dentro del mismo mercado objetivo. El factor diferenciador con la competencia es contar con una línea personalizada en la que cada cliente se verá identificada (**ver cuadro 11**).

Cuadro 19

**Listado de competidores directos en el sector de la marroquinería en Santander.**

<b>Empresa</b>	<b>Diseños</b>	<b>Colecciones</b>	<b>Precios</b>	<b>Clientes</b>
<b>MARSUPIAL</b>	Cada uno de los productos de calzado y marroquinería son creados para manejar el equilibrio de lo práctico, glamuroso y confortable, con un alto contenido de diseño y estética.	Tres colecciones al año	Precio mínimo de un bolso \$300.000 y precio máximo \$400.000.	Mujeres modernas que se desempeñan en diversos roles como estudiantes, ejecutivas, madres, esposas.
<b>SIUK</b>	Diseños arriesgados que se salen de lo común ofreciendo un estilo de vida a la vanguardia en cada uno de los productos.	Cuatro colecciones en el año.	Precio promedio de un bolso \$220.000. Precio mínimo \$192.000 y precio máximo \$440.000.	Mujer moderna, que disfruta los accesorios en cuero.

Fuente: Estudio de viabilidad de generación de una empresa diseñadora y comercializadora de bolsos de cuero en la ciudad de Bucaramanga.

Por otro lado, los representantes sustitutos o de menor escala: la competencia de marcas sustitutas para B&V Estilos en la región, no son un riesgo representativo para la empresa, ni para sus utilidades, pues a pesar que en los sustitutos se encuentren bolsos más económicos, estos no son trabajados con los mismos patrones de calidad y diseño (**ver Cuadro12**).

## Cuadro 20.

Listado de empresas de menor escala en el sector de marroquinería en Santander.

Empresa	Concepto	Ubicación
<b>MOMA</b>	<p>Moma Leiter Deming, es una empresa de tipo familiar, dedicada a la fabricación y comercialización de bolsos para dama.</p> <p>El concepto de negocio es suplir las necesidades de las mujeres en su diario y sus diferentes actividades.</p> <p>Comercializa bolsos de diferentes materiales, como sintéticos, lona, tela, entre otros.</p>	<p>Bucaramanga con puntos de venta en los principales centros comerciales.</p>
<b>III MILENIO</b>	<p>A lo largo de más de 35 años la empresa ha consolidado su posición de liderazgo en el sector y cuenta con una sólida experiencia en el diseño, la fabricación y comercialización de bolsos y accesorios, por medio de procesos industriales estandarizados, moderna maquinaria que agrega una altísima calidad a su manufactura y un equipo humano formado en el mejoramiento continuo, la innovación, la moda, la calidad y el respaldo a sus productos.</p> <p>No presenta colecciones como tal, sino que muestra nuevos productos cada dos semanas aproximadamente.</p>	<p>Puntos de venta en los principales Centros Comerciales de Bucaramanga.</p>

Fuente: Estudio de viabilidad de generación de una empresa diseñadora y comercializadora de bolsos de cuero en la ciudad de Bucaramanga.

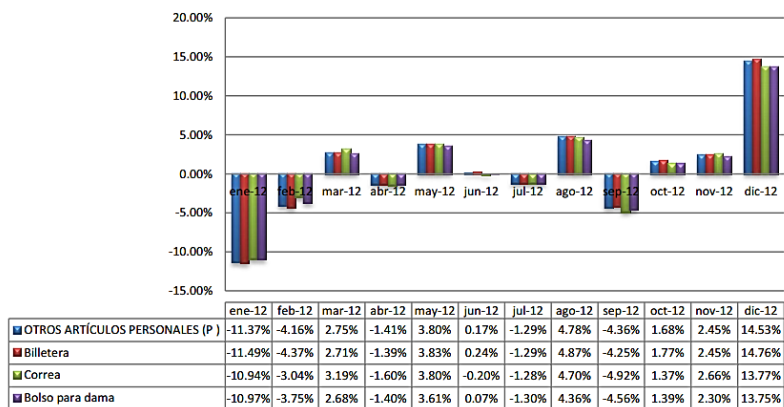
Otro de los conceptos que se está posicionando en la región en la industria de la marroquinería es el destacado éxito en ‘marroquinería artesanal’. “Se trata de trabajados a mano y diseños exclusivos, donde cada artículo cuenta con un proceso de fabricación artesanal” (Colombia, 2013).

Entre los principales representantes de este tipo de modelo se encuentra los accesorios de manufactura y prendas de vestir *Tatiago*. La marca fundada hace 14 años en Bucaramanga, es pensada para un público exigente, amante de los accesorios en cuero.

Cuentan con un grupo mujeres cabeza de familia, que se encargan de darle a cada producto un estilo único y un acabado artesanal.

**9.2.3 Pronóstico ventas para la idea de negocio:** La dinámica del sector exige la evolución tecnológica, mejoras en la calidad que se muestre en artículos finos con diseños innovadores. No obstante, según un estudio publicado en la revista NOVUM No. 31 sobre una “Red logística integral para el sector calzado y marroquinería de Santander” demuestra que el 55,6% de los empresarios consideran que la situación actual es buena, el 40,7% la considera regular y el 3,7% la considera mala. Respecto al nivel de inventarios el 44,7% de los empresarios consideran tener un nivel alto, el 33,7% bajo y el 21,6% normal.

Frente al volumen de pedidos para los próximos meses el 49% de los empresarios consideran que será regular, 31% normal, 14% bajos y 5,6% altos. Un estudio de Propaís, registró el siguiente comportamiento de compras en 2012 en marroquinería y productos fuertemente asociados con manufactura de cuero (**ver gráfica 6**). Se observa un crecimiento de compra en meses de marzo, mayo, y agosto, siendo este último mes en donde se programa el Internacional Footwear and Leather Show – Corferias, con más 600 expositores nacionales e internacionales en espacio dedicado a la exposición de productos en cuero, lo que destaca a Colombia en el mercado internacional y dinamiza año a año las compras de los productos (PROPAÍS, 2012).



**Gráfica 6. Variación de compras de marroquinería, 2012**

Fuente: Cálculo Propaís; RADDAR Consumer Knowledge Group

Por esta razón se observan leves cambios de precios, debido a las variaciones en el volumen de las compras sostenidas especialmente en celebraciones importantes en el país. Meses como marzo, mayo, agosto, octubre, noviembre y diciembre presentan las mejores relaciones de compras. El comportamiento por regiones sugiere una clara asociación entre el nivel de consumo de los productos de calzado con el clima y las costumbres locales (PROPAÍS, 2012).

Por otro lado, los proveedores de la cadena de abastecimiento del sector calzado y marroquinería son considerados excelentes en 68,3% de acuerdo a las siguientes variables:

- Primera: capacidad de despacho entre 1 y 8 días, de acuerdo a un modelo administrativo de clase mundial de respuesta sensible rápida, con un 46% (Marín, 2010).

-Segundo: manejo de Tics (uso de correo electrónico y página web) con un 44,8%.

En el mismo estudio, se infiere que el 8,5% de los encuestados no aplican procesos de estandarización de calidad en cuanto a indicadores como: clima laboral, organización y métodos, modelos de salud ocupacional (no existe departamento de salud ocupacional) y ambiental, como es el caso de B&V Estilos; siendo en su mayoría deficientes en sistemas logísticos que permitan estandarizar los procesos, optimizar los tiempos y reducir costos (Marín, 2010). De hecho, los empresarios inician su actividad comercial con capital propio, solo el 0,3% de los empresarios acuden a recursos del estado para invertir en planes de financiación propuestos por el Gobierno. El 45% de los encuestados utiliza la modalidad de crédito de libre inversión y tan solo el 2% utiliza modalidad de leasing como apalancamiento financiero (Marín, 2010).

Finalmente, las empresas santandereanas no le dan importancia a la capacidad del personal para definir funciones y roles dentro de la empresa. No obstante, a pesar que no se puede hablar de un modelo de manufactura de cuero en Santander, existen todos los actores necesarios para conformarlo, abarcando todas las fases necesarias para que el producto terminado llegue a manos del consumidor final.

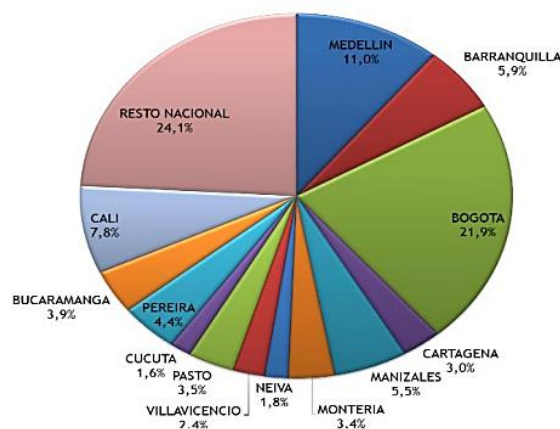
Teniendo en cuenta lo anterior y tomando datos del potencial de mercado, de la industria y de la investigación de mercados , se puede determinar en unidades el pronóstico de ventas para el punto de venta propuesto para el centro comercial Cabecera Quinta Etapa; así: son aproximadamente 200.000 mujeres en Santander entre 26 y 40 años, de los estratos 3 y 4 según el DANE, de las cuales el 61% visita Centros comerciales, dando como resultado un total de 122.000 mujeres, un 27% de estas visitantes compran calzado y marroquinería, esto corresponde a 32.940 mujeres que compra calzado y marroquinería en CC de la ciudad de Bucaramanga; Con una cantidad anual de compra de dos bolsos,

una billetera y tres correas y un precio máximo que están dispuestos a pagar en bolsos con el 31% que pagaría más de \$200 mil, el 21% pagaría más de \$100 mil por billeteras y el 19% pagaría más de \$80 mil por una correa lo cual da como resultado una cantidad de 10.211 bolsos , 6.917 billeteras y 6.258 correas; en total las mujeres comprarían 20.422 bolsos, 6.917 billeteras y 18.774 correas cantidad de se divide entre los seis Centros comerciales más reconocidos de la ciudad, entre los cuales se encuentra el CC La Quinta con un 7% de clientes que lo visitan.

En conclusión el pronóstico de ventas es: 1.430 en bolsos, 484 billeteras y 1.314 correas anual, cantidad de productos que se disputaran los almacenes que venden calzado y marroquinería del CC La Quinta y junto con el nuevo punto de B&V.

### 9.3 Conclusiones del estudio de Factibilidad del Mercado

El estudio de factibilidad indica principalmente que el mercado de marroquinería está distribuido geográficamente en las 13 ciudades principales (ver figura 13), permitiendo tener un panorama del comportamiento de comercialización de los productos.



**Figura 14.** Mercado por unidades geográficas, 2013

Fuente: Cálculo Propaís; RADDAR Consumer Knowledge Group

Muy a pesar de un lento 2013 para la industria del cuero, calzado y marroquinería, y una desaceleración de la industria colombiana, crecientes importaciones de china y un crecimiento importante de los inventarios de mercado, los empresarios trabajan a fuerte velocidad para que el segundo semestre del año sea positivo. Para fortalecer la productividad y competitividad del sector se deben tener en cuenta acciones tales como las del desarrollo empresarial, productividad, desarrollo de nuevos productos, apoyo a los empresarios, inclusión en el desarrollo tecnológico, además de acciones destinadas a facilitar ahorro, inversión y garantías a cada uno de los productores trabajadores del sector.

Es necesario, si se quiere ser competitivo nacional e internacionalmente, mejorar la calidad tanto de la materia prima como de los diseños. No se puede olvidar que el mayor valor agregado se da en moda y calidad del cuero, aspectos en los cuales el sector nacional no se ha distinguido a nivel internacional. Se debe contemplar la posibilidad de aprovechar la ventaja sub-regional que ha construido el país en el clúster de la moda para desarrollar de manera paralela una evolución cualitativa que se pueda volver valor agregado diferencial. Por último, es posible aprovechar la riqueza cultural de un país de múltiples regiones, para materializarla en colores, texturas, formas y olores que transmitan una historia, una narrativa única en el contexto nacional. Se puede aprovechar la existencia del SENA para desarrollar programas dirigidos y enfocados a aumentar la competitividad del sector de la marroquinería en Colombia (PROPAÍS, 2012).

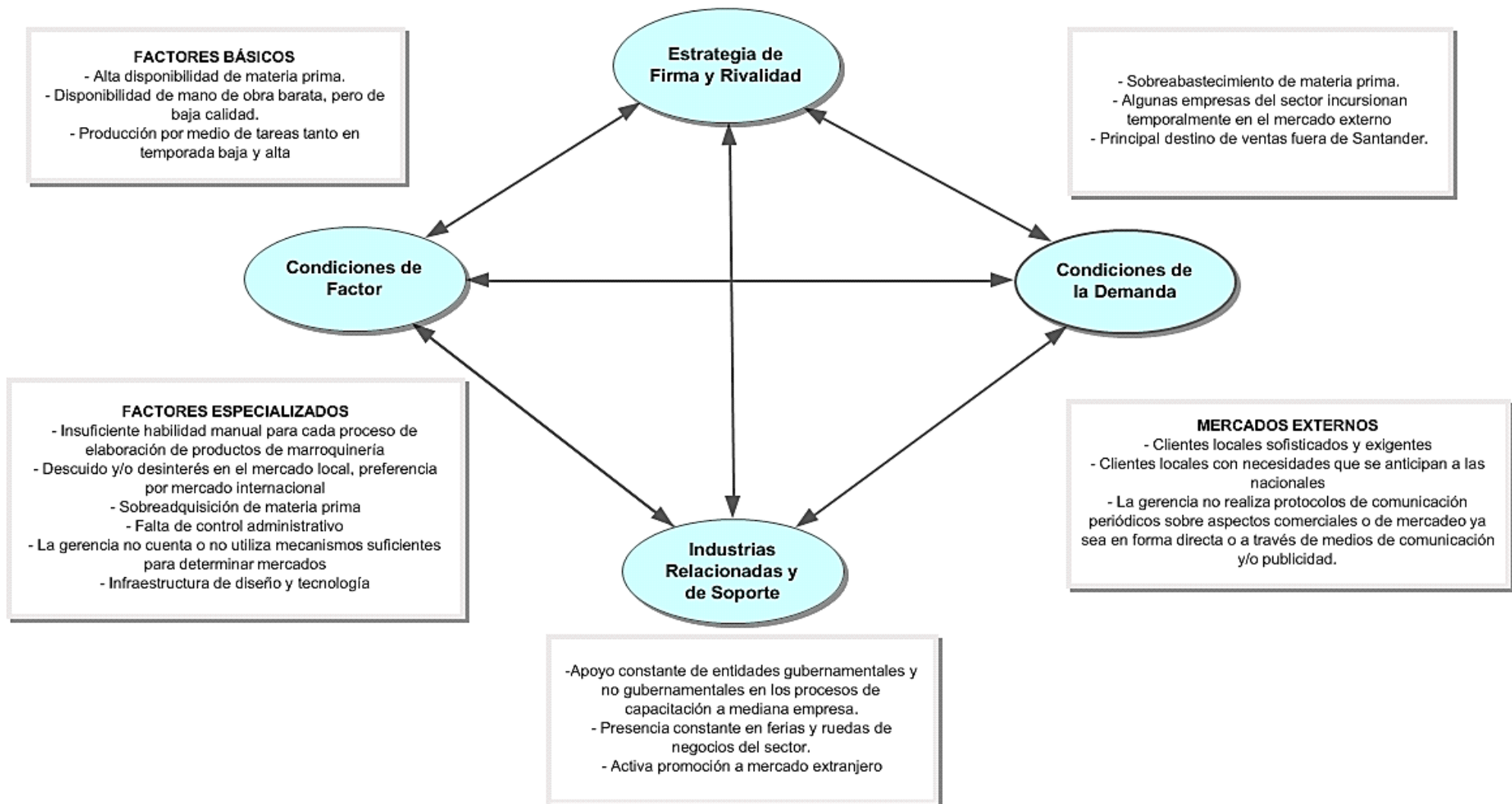
## 10 ESTUDIO TÉCNICO

El estudio técnico para esta investigación, se centró en analizar la línea de marroquinería de Estilos Beatriz de Vargas, teniendo en cuenta el área comercial, administrativa y financiera de la empresa, además las características de los productos: diseño, composición, vida útil, especificaciones técnicas de calidad y usos del producto

De esta manera se obtuvieron factores productivos actuales y a futuro de la línea de producción, esto es: la tecnología, procesos, costos, tiempos y gastos de producción, mano de obra, descripción de materiales utilizados, optimización física, distribución del equipo y capacidad de cada máquina que interviene en el proceso productivo, los cuales generan una ventaja para la línea de marroquinería B&V Estilos.

### 10.1 DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA B&V ESTILOS EN SU LÍNEA DE MARROQUINERÍA

A través de observación de las operaciones en el área de producción de la línea de marroquinería y entrevista directa con la gerente de la empresa, se identificó y representó por medio de un diamante de Porter, las principales estrategias, estructura y rivalidad de la empresa, las condiciones de la demanda, las condiciones de los factores y las industrias relacionadas y de soporte que presenta actualmente B&V Estilos (**ver figura 15**).



*Figura 15. Diamante de la competitividad*

Fuente: autora

Como punto de partida, se analizaron cada uno de los determinantes de la productividad de la empresa de estudio:

*10.1.1 Condiciones de Factor:* alcanzar altos niveles de productividad depende de la presencia de recursos de alta calidad y especializados de recursos humanos, tecnología, infraestructura y aún fuentes de capital que estén hechos a la medida de las necesidades de las industrias particulares. Dado el tiempo que lleva generarlos y su difícil acceso, estos factores contribuyen significativamente a la creación de ventajas competitivas sostenibles en una región. Es así entonces que los factores que generan ventajas competitivas sostenibles no son actores que se heredan, son factores que se construyen (**Porter M. , 1991**) .

- *Recursos Humanos:* la cantidad de cuantificación y coste del personal (incluida la dirección), teniendo en cuenta las horas normales de trabajo y la ética de trabajo imperante) (Porter M. , 1991). Ahora bien, para este estudio, los recursos humanos juegan un papel fundamental a la hora de crear ventajas competitivas, ya que para la producción de productos de marroquinería, se hace indispensable en todo su ciclo productivo, la oferta y la cualificación de la mano de obra (Alvarado, 2014).

Cabe resaltar que tanto en la línea de calzado como en marroquinería, B&V Estilos trabaja por tareas (**ver imagen 1** ), tanto en temporada alta como baja, con el propósito de mantener en operación la fábrica y evitar la deserción de los empleados, puesto que para la gerente, el empleo de nuevos operarios acarrea más gastos de capacitación y acoplamiento al sistema de trabajo de la empresa; de igual manera, indicó que la

oferta de mano de obra es poco especializada y repercute de manera negativa en la creación de ventaja competitiva.

A esto, debe sumarse la estadísticas que maneja el subsector del cuero y sus manufacturas, las cuales indican que sí se emplean 33.414 personas aproximadamente, con un error del 5%, el total de empleados que dicen tener las empresas registradas ante dicho ente, es de 122.456, lo cual no indica que el subsector de marroquinería en la ciudad de Bucaramanga, emplea aproximadamente 27,3% de la población apta para laborar (Porter G. d.).



*Imagen 1. Sector de producción de productos de marroquinería B&V Estilos*  
Fuente: trabajo de campo de la autora

- Recursos Físicos: la abundancia, calidad, accesibilidad y coste de la tierra, agua, yacimientos, minerales, reservas madereras, fuentes de energía, hidroeléctrica, zonas pesqueras y otros recursos materiales. Las condiciones climatológicas pueden considerarse una parte integrante de los recursos físicos de una nación, lo mismo que pueden hacerse con su localización geográfica y tamaño (Porter M. , 1991).

Así pues, B&V Estilos cuenta con una lista de proveedores, bodega de almacenamiento y tecnología básica para la realización de sus productos. Sin embargo la falta de planeación en la adquisición de materia prima innecesaria (**ver imagen 2**) tiende a deteriorarse por una mala conservación.



***Imagen 2. Zona de almacenamiento de cuero de B&V Estilos. Se observa la mala distribución del material***

Fuente: trabajo de campo de la autor

En contraste, en la fábrica B&V Estilos se llevan altos niveles de inventarios de materias primas, puesto que no cuentan con un sistema que permita llevar el control del uso y la cantidad de materiales utilizados en el proceso productivo. La materia prima, por ejemplo el cuero, siendo una de las materias primas más costosas e importantes, se compran en grandes cantidades a criterio de la gerente, para aprovechar descuentos y promociones, sin embargo, los materiales permanecen en bodega largos periodos de tiempo, en ocasiones volviéndose obsoletos.

- *Recursos de conocimiento:* la dotación que la nación tenga de conocimientos científicos, técnicos y de mercado que importen para los bienes y servicios. Las fuentes de conocimiento se entran en las universidades, los organismos estatales de investigación, las entidades privadas de investigación, las instituciones oficiales de

estadísticas, las obras científicas y empresariales, los informes y bases de datos sobre la investigación, las asociaciones gremiales y otras fuentes (Porter M. , 1991).

B&V estilos tienen una formación empírica en los procesos de producción y comercialización de productos, no obstante, se apoya frecuentemente en las entidades gubernamentales y no gubernamentales expuesta en el cuadro 4 de la sección 9.1.1 y en la presentación en diversas ferias nacionales.

- Recursos de Capital: la cuantía y el costo del coste del capital disponible para financiar la industria. El capital no es homogéneo, si no que ofrece en diversas formas como deuda no garantizado, acciones ordinarias y capital riesgo (Porter M. , 1991). Uno de los problemas que presentan los medianos (como B&V Estilos) y pequeños empresarios, es la dificultad para conseguir recursos financieros y la falta de garantía que respalden su préstamo.
- Infraestructura: el tipo, calidad y coste para los usuarios de la infraestructura disponible y que afecte a la competencia, con inclusión del sistema de transporte, de la red de comunicaciones, los servicios postales, de mensajería y paquetería, los métodos de pago o de transferencia de fondos, la asistencia sanitaria y muchos más. La infraestructura también incluye cosas tales como la dotación de viviendas e instituciones culturales que afectan a la calidad de vida y al atractivo de una nación como lugar donde vivir y trabajar (Porter M. , 1991).

En este aspecto, B&V de Estilos tiene seccionada la planta para la producción específica de calzado y otra sección para productos de la línea de marroquinería (ver **imagen 3 y 4**). No obstante, al no llevar un cronograma claro de operaciones, ni planificación que permita establecer tiempos de entrega exactos, no se puede garantizar óptima distribución de las zonas de producción.



*Imagen 3. Área de producción de calzado de B&V Estilos.*  
Fuente: trabajo de campo de la autora



*Imagen 4. Área de producción de productos de la línea de marroquinería de B&V Estilos*  
Fuente: trabajo de campo de la autora

De igual manera, al producir en cantidades superiores a los pedidos existentes, se almacena el producto terminado en zonas como pasillos, salas, etc; obstaculizando áreas de alto tránsito de operarios y/o salidas de emergencia (**ver imagen 5**).



*Imagen 5. Pasillo que comunica a la entrada principal de la fábrica, empleado como bodega*

Fuente: trabajo de campo de la autora

## **10.2 CONDICIONES DE LA DEMANDA**

Otro atributo valioso es contar con demanda local sofisticada, ya que representa un poderoso incentivo para desarrollar una posición sólida a nivel regional y nacional. Los compradores locales pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas, si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de mercados globales. Los compradores locales pueden ayudar a

las empresas pueden ayudar a las empresas a obtener ventajas si sus necesidades anticipan o prefiguran las tendencias de mercados globales (Porter M. , 1991); es decir; es la calidad más que la cantidad de consumidores o clientes lo que induce ventajas competitivas en las regiones (Santander, 2010).

Beatriz de Vargas Estilos concentra el 70% de su clientela fuera del departamento, como se observa en el **cuadro 19**. Siendo Antioquia el principal destino de sus productos en marroquinería. El 20% restante de clientes se divide entre clientes fuera del país (**ver cuadro 20**) y clientes locales (Bucaramanga y Santander en general). La mayoría de estos clientes son obtenidos a través de la asistencia a ferias y ruedas de negocios; no obstante, se ha notado que con la mayoría de clientes hallados no existe una continuidad en las exportaciones, debido a que la mayor producción en la empresa es para la temporada de otoño-primavera, dificultando el acceso al mercado en algunos meses del año. De igual manera, la gerente expresa que ejecutar las exportaciones es más complicado que vender nacionalmente, debido a que la calidad resulta ser un factor de alta relevancia para sus posibles clientes.

**Cuadro 21.**  
**Listado de clientes frecuentes de la empresa Beatriz de Vargas Estilos a 2014.**

REGIÓN	CLIENTES	UBICACIÓN
ANTIOQUIA	SERGIO COCK "ODRI"	MEDELLÍN
	INVERSIONES P&P S.A.S	MEDELLÍN
	LAURA VASQUEZ "ESTUDIO PIEL LTDA."	MEDELLÍN
	FLOR ANGELA VERA "CALZADO MISTER"	CAUCASIA
BOLIVAR	VARIEDADES FLORANGY	CARTAGENA
	REPRESENTACIONES DELSA Y CIA LTDA .	CARTAGENA
	JORGE PEÑA "CALZADO BOTELO"	CARTAGENA
HUILA	JESUS DAVID MEDINA CARREÑO "AGUA BENDITA"	NEIVA
	CLAUDIA PERDOMO "DICLAUS"	NEIVA
	MARITZA PLAZAS	GARZÓN

<b>SANTADER</b>	DARIO FERNANDO PATIÑO CAMPIÑO	SANGIL
	TIENDA B&V	BUCARAMANGA
<b>CHOCÓ</b>	MARTHA CECILIA HERNANDEZ "CALZADO REAL QUIBDO"	QUIBDÓ
<b>CALDAS</b>	SANDRA MILENA JURADO	MANIZALES
<b>NARIÑO</b>	CALZADO HUELLAS	PASTO
<b>META</b>	LUIS JAIME BORBON"AZALEA"	PUERTO LOPEZ
<b>TOLIMA</b>	MARIA EUGENIA ORTIZ RODRÍGUEZ "M&M SHOES"	IBAGUE
<b>OTROS</b>	ADRIANA ROJAS	(DESCONOCIDO)
	MARIA EUGENIA GARCÍA	(DESCONOCIDO)
	JOHN FREDY CARVAJAL MUÑOZ	(DESCONOCIDO)

Fuente: Información suministrada la gerencia de calzado B&V

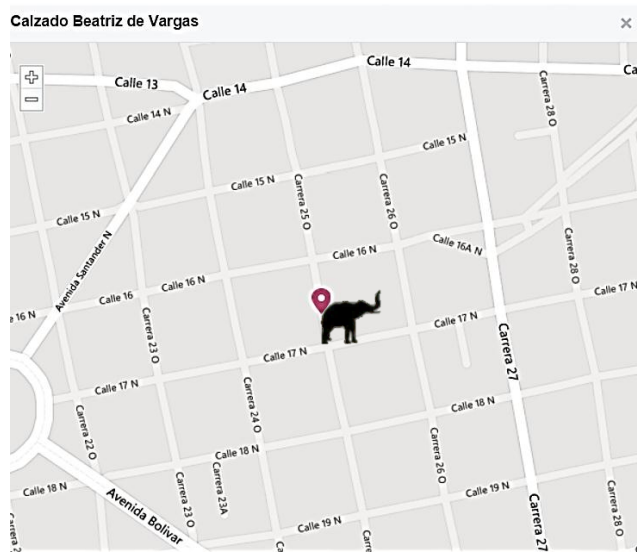
### **Cuadro 22.**

*Valor exportaciones Beatriz de Vargas por año. No se conoce el dato exacto de 2012 a 2014*

<b>AÑO</b>	<b>VALOR USD</b>	<b>VALOR PESOS</b>
Exportaciones 2008	22.668	2.319.977
Exportaciones 2009	28.870	59.203.961
Exportaciones 2010	68.183,14	29.231.421.
Exportaciones 2011	26.233	754.756

Fuente: Información suministrada por calzado B&V

Para cubrir el mercado en la ciudad de Bucaramanga, Beatriz de Vargas solo cuenta con una tienda ubicada en la carrera 25 No. 17 – 55 Barrio San Francisco (**ver imagen 6 y 7**). La tienda está localizada en el sector de cuero y calzado por excelencia en la ciudad de Bucaramanga; de igual manera, el almacén se encuentra en el mismo predio de la planta de producción.



*Imagen 6. Ubicación tienda Beatriz de Vargas Estilos en la ciudad de Bucaramanga.*

Fuente: Google Street



*Imagen 7. Interior tienda B&V Estilos ubicada en el Barrio San Francisco.*

Fuente: Trabajo de campo de la autora

**10.2.1 Características de la línea de marroquinería URBAN B&V Estilos:** Actualmente la línea de marroquinería por excelencia de B&V estilos, es la línea URBAN (**ver Anexo 2**), enfocada a mujeres ejecutivas (**ver imagen 8**). Los principales productos de la línea son bolsos y billeteras, siendo los primeros los más solicitados en el mercado.



**Imagen 8. Línea URBAN de marroquinería y calzado para B&V Estilos 2015**

Fuente: Trabajo de campo de la autora

- *Productos URBAN B&V:* en Beatriz de Vargas se realizó el costeo de bolsos con la ayuda del asistente de gerencia, los cuales fácilmente se adaptan a las condiciones a

un mercado femenino de clase media-alta. Los bolsos oscilan entre \$190.000COP a \$390.000COP.

- *Tiempo de producción de los bolsos:* teniendo en cuenta que B&V maquila bolsos para algunos clientes nacionales a quienes se les vende zapatos, fue posible determinar los tiempos aproximados de producción, ya que los maquiladores contaban con herramientas y máquinas aptas para la realización de bolsos. No obstante, un estudio previo realizado por la Universidad Industrial de Santander, sobre la propuesta un plan de negocios para la creación de una línea de marroquinería tipo exportación para la empresa B&V Estilos (Nancy Janeth Báez García, 2012), promovió la creación y marketing de la línea Valentina en 2012 (**ver figura 16**). Desde entonces, los tiempos de producción se han mantenido de manera constante como se observa en el cuadro., debido a que presentan acabados y diseños similares. La principal diferencia es la variedad de colores para VALENTINA, y tonos fríos para la línea URBAN. De igual manera



**Figura 16. Logo de la línea de marroquinería VALENTINA B&V estilos para 2012 (ver anexo 5)**

Fuente: Plan de negocios para la creación de una línea de marroquinería la empresa Beatriz de Vargas. Universidad Industrial de Santander.

**Cuadro 23.**  
**Tiempo de producción de Bolsos B&V Estilos**

Descripción del Proceso	Tiempo [min]
Corte	15
Desbaste	12
Pre-armado	5
Refilado	5
Pulido	5
Pintado	7
Armado	30
Terminado	5
<b>Total Minutos</b>	<b>84</b>
<b>Total Horas</b>	<b>1,4</b>

Fuente: autora

- *Distribución de Planta:* la planta cuenta con tres niveles distribuidos de la siguiente forma; en el primer nivel está ubicada la tienda, el área administrativa, cafetería, bodegas de producto terminado y la materia prima con respecto a los zapatos. En el segundo nivel se encuentra la línea de producción de calzado, cuarto de máquinas, bodega de materia primar de la nueva línea de producción. En el tercer nivel se encuentra la línea de producción URBAN B&V (**ver anexo 3**).

## **11. FORMULACIÓN DE PLAN DE MERCADEO**

### **11.1 RESUMEN EJECUTIVO**

BEATRIZ DE VARGAS es una empresa santandereana de calzado y marroquinería con una trayectoria en el mercado de 20 años de experiencia. Sin embargo, aún conserva un proceso artesanal en todos los departamentos de la cadena de producción (corte, moldeo, pegado, cosido, pintura, etc.). Incluso, posee una línea especial de fabricación de sandalias a gusto del cliente. No obstante, pese a su larga experiencia todavía ejerce de manera empírica la toma de decisiones de diseño, producción y comercialización de artículos.

No cuenta con un departamento de mercadeo y de control de calidad, y solo posee una tienda de venta directa ubicada en el mismo punto de la planta de producción.

Este plan de mercadeo, pretende afrontar las innumerables complejidades que encierran los diferentes tipos de mercado a los que está expuesto B&V Estilos, a partir de la planificación e implementación de estrategias de mercado, con la finalidad de lograr los objetivos que la empresa o unidad de negocios se ha propuesto alcanzar.

Para esto se hace necesario promover la apertura de una nueva tienda en un exclusivo sector de la ciudad de Bucaramanga, y trazar una meta de aumentos en las ventas de por lo menos 20% en el segundo semestre de 2015 con respecto al semestre anterior. Finalmente se propone un seguimiento del plan a través de indicadores de gestión, evaluados

semestralmente y enfocados específicamente al volumen de visitantes en la nueva tienda y el porcentaje de ventas.

## **11.2 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS**

- **Posicionamiento y proyección de la empresa B&V ESTILOS en el mercado local y regional.** Posicionar la empresa BEATRIZ DE VARGAS es uno de los objetivos a corto plazo que se plantearán en el plan de mercadeo, esto debe hacerse implementando estrategias de promoción y mercadeo que logren ese objetivo (ver **cuadro 24**).
- **Objetivo General:** incrementar las ventas en un 20% de artículos de B&V de calzado y marroquinería durante el segundo semestre de 2015, con relación a las ventas del primer semestre del año, a través de un nuevo punto de venta en el centro comercial la Quinta, en la ciudad de Bucaramanga y con los almacenes minoristas actuales.

**Cuadro 24.**

**Descripción de objetivos y estrategias planteadas para el plan de mercadeo de B&V para el segundo semestre de 2015**

OBJETIVO	ESTRATEGIA	PRESUPUESTO		INDICADOR DE GESTIÓN
<p>Posicionar la marca B&amp;V en el mercado local actual de almacenes de calzado y marroquinería, a partir de apertura de tiendas diferentes al punto propio.</p>	<p>- Promover la apertura de una nueva tienda de B&amp;V Estilos en La Quinta Centro Comercial, lanzamiento de la línea de calzado y marroquinería URBAN B&amp;V 2015 en La Quinta El Centro Comercial, teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado realizado en la ciudad de Bucaramanga.</p> <p>- Organizar y realizar el lanzamiento de la línea de calzado y marroquinería URBAN B&amp;V 2015 en La Quinta El Centro Comercial, teniendo en cuenta los resultados del estudio de mercado realizado en la ciudad de Bucaramanga.</p>	Renta mensual local estándar La Quinta CC	\$ 6.000.000	<p>Número de visitantes semestral a La Quinta Centro Comercial.</p>
		Acondicionamiento Local (\$18.000.000 año)	\$ 1.500.000	
		Lanzamiento línea URBAN B&V 2015 (ver <b>anexo 7</b> )	\$ 6.420.000	
		Capacitación empleados tiendas	\$ 3.000.000	
		Impulso-Publicidad línea URBAN B&V 2015	\$ 5.000.000	
		<b>TOTAL</b>	<b>\$21.920.000</b>	
<p>Posicionar la marca B&amp;V en el mercado local actual (los almacenes o canales minoristas actuales), a partir de estrategia de precios y campañas de comunicación.</p>	<p>- Establecer precios de referencia por altos volúmenes de venta a fin de crear mayor competitividad en comercialización de calzado y marroquinería B&amp;V en relación otras tiendas del sector.</p> <p>-Crear estrategias de comunicación dirigida a canales minoristas con el propósito de dar a conocer la marca a través de diferentes canales de comunicación</p>	Diseño Publicitario (ver <b>anexo 8</b> )	\$ 900.000	<p>Número de venta de compradores.</p>
		Decoración Vitrina (ver <b>anexo 8</b> )	\$ 1.000.000	
		Empaques Especiales (ver <b>anexo 8</b> )	\$ 2.400.000	
		<b>TOTAL</b>	<b>\$4.300.000</b>	

Las estrategias fueron planteadas con base a los resultados de encuestas realizadas para esta investigación. Dichas estrategias se centran específicamente en la promoción de la línea URBAN B&V 201 y en la creación de un nuevo punto o tienda en uno de los centros comerciales exclusivos de Bucaramanga para aumentar en 20% el volumen de ventas.

## CONCLUSIONES GENERALES

A partir del estudio de factibilidad de mercado a nivel nacional, se identificó que el mercado potencial consumidor de marroquinería en Colombia es la población femenina de estratos 3 y 4, comprendida entre los 25 a 40 años de Edad. De igual manera, se analizó que las principales ciudades comercializadoras de estos artículos son Bogotá, Medellín y Barranquilla. No obstante, Bucaramanga se consolida como uno de los epicentros de producción de marroquinería a nivel nacional.

El estudio técnico ejecutado a la empresa Beatriz de Vargas, arrojó que el principal inconveniente para incrementar las ventas de la línea de marroquinería URBAN 2015 en la ciudad de Bucaramanga y la región, radica en no elaborar un estudio de mercado previo, para prever el impacto que tendrá en la población femenina con capacidad de adquirir los artículos de marroquinería. Beatriz de Vargas, ejecuta todas sus tareas de producción de manera empírica, sin llevar a cabo un minucioso control de inventario, estrategias de mercado o marketing.

La investigación de mercado arrojó que las principales consumidoras de productos de marroquinería en Bucaramanga prefieren adquirir los artículos en centros comerciales reconocidos de la ciudad, para garantizar calidad, además de verse atraídas por el posicionamiento de marca que estos centros comerciales abarcan. Se sugiere como última y

principal estrategia de expansión para la marca B&V Estilos, abrir una nueva tienda en La Quinta el Centro Comercial, con el fin de posicionar sus artículos; siendo este centro comercial un punto de encuentro para población exclusivamente adulta y de elevado poder adquisitivo.

El pronóstico de ventas para para la tienda B&V en el centro comercial La Quinta equivale a 32.940 mujeres que compran calzado y marroquinería en CC de Bucaramanga; con una cantidad anual de compra de dos bolsos, una billetera y tres correas. Un precio máximo de \$200 mil para bolsos, \$100 mil por billeteras y \$80 mil por correa; dando como resultado una cantidad de 10.211 bolsos, 6.917 billeteras y 6.258 correas.

En total las mujeres comprarían 20.422 bolsos, 6.917 billeteras y 18.774 correas; cantidad dividida entre los centros comerciales más reconocidos de la ciudad.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda implementar el plan de mercadeo a partir del segundo periodo de 2015, teniendo en cuenta las diferencias de mercado entre de los puntos de venta del sector San Francisco y sector Cabecera en la ciudad de Bucaramanga. Es necesario manejar exclusividad de diseños para la tienda que se ubicará en La Quinta CC.

Es necesario capacitar a los vendedores destinados a este nuevo punto de venta, con el propósito de generar mayor impacto en las ventas a fin de no descuidar las ventas minoristas.

Elaborar un sistema sólido de información financiera y de mercadeo, debido a que BEATRIZ DE VARGAS a pesar de tener una actividad en el mercado de 20 años, todavía toma decisiones de manera empírica

Se plantean las siguientes reformas en la visión, misión y política de calidad de la empres

**Misión Actual.** Ofrecemos diseños innovadores de excelente calidad y confort para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, contando para ello con un talento humano comprometido y con una aplicación de nuevas estrategias para el manejo de la distribución

de nuestros productos, logrando así la generación de empleo, desarrollo y crecimiento industrial de nuestro país.

**Misión Propuesta.** BEATRIZ DE VARGAS es una empresa encargada de la producción y comercialización de calzado y marroquinería por la variedad de precios, innovación y comercialización a nivel local y nacional, permitiéndose mantener la permanencia de la empresa en el mercado, generando un adecuado retorno de la inversión y garantizando calidad y diseños exclusivos.

**Visión Actual.** Calzado B&V estilos en el 2017 será una empresa calificada líder en la región con reconocimiento a nivel nacional y proyección internacional. Nuestros procesos tecnificados y el personal especializado superan las expectativas del cliente, ofreciendo estilos, calidad, confort y elegancia.

**Visión propuesta.** Continuar siendo una empresa líder en marroquinería a nivel local y nacional, ampliando el número de clientes a través del posicionamiento de la marca; cumpliendo de manera satisfactoria los pedidos en cuanto a cantidad y calidad del producto, ampliando el número de tiendas en la ciudad de Bucaramanga y a nivel nacional, y generando mayores rendimientos de diseño y producción de la empresa.

**Política de Calidad Propuesta.** Comercializar de manera eficiente productos de calzado y marroquinería con diseños innovadores, materiales de calidad y mano de obra calificada que

permita aumentar la proporción de clientes satisfechos, a través de una mejora continua de los procesos, asegurando el crecimiento y continuidad de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abril, C. (2010). *Diseño del plan exportador para la comercialización de gránulos de tereftalato de polietileno (PET) para la empresa PRETECOL S.A.* Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana.
- ACICAM. (2014). *¿Cómo va el sector? Enero a Septiembre de 2014.*
- Aktiva, S. F. (2013). *Estudios Sectoriales: El cuero y sus manufacturas en Colombia.* Colombia: Aktiva.
- Alvarado, Y. F. (2014). *Análisis Competitivo del Sector Calzado en Bucaramanga y su Área Metropolitana 2000-2010.* Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander.
- Bogotá, O. E. (2004). *El mercado de cuero y marroquinería en Colombia.* Bogotá: Instituto Español de Comercio Exterior.
- BUCARAMANGA, C. D. (s.f.). *Informes y Documentos Empresariales.* 2012.
- Colombia, P. (2013). *La Revista de las Oportunidades: Santander.* Proexport Colombia.
- Diner, R. (Julio de 2014). *Revista Dinero.* Obtenido de [www.revistadinero.com](http://www.revistadinero.com)
- Dinero, R. (11 de Marzo de 2011). *Dinero.* Recuperado el 27 de Octubre de 2014, de Dinero: <http://www.dinero.com/Buscador?query=cuero%20calzado%20marroquineria>
- EEUU, O. p. (2012). *Aprovechamiento de TLC con Estados Unidos.*
- García, M. G. (2014). *Reparación de artículos de marroquinería. TCPC0109.* IC Editorial.
- IMEBU. (2011). *Industria de Calzado y su Visualización Internacional.* Bucaramanga: IMEBU.
- INSED, G. E. (2012). *Trabajo de Grado Profesional en Gestión Empresarial.* Universidad Industrial de Santander.
- Internacional, G. d. ( 2010). *Análisis de la Distribución Espacial de las Tecnologías en las Empresas de Marroquinería y Calzado en Colombia en el 2009.* Santiago de Cali: Universidad Santiago de Cali.
- José Luis Aragón Nieto, R. E. (2012). *Plan de empresas para fabricar y comercializar productos de marroquinería en pieles exóticas en la ciudad de Cali.* Santiago de Cali: Universidad ICESI.

- KOTLER, P. (2007). Dirección de Marketing. En P. Kotler, *Dirección de Marketing*. Pearson.
- MALHOTRA, N. (s.f.). *Investigación de Mercados*. Cuarta Edición.
- Marín, S. P. (2010). *Red Logística Integral para el Sector Calzado y Marroquinería en Santander*. Bucaramanga: Novum.
- Ministerio de Comercio, I. y. (Julio de 2014). *Ministerio de Comercio, Industria y Turismo de Colombia*. Obtenido de <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=7714&dPrint=1>
- NIÑO LÓPEZ, M. (1995). *Estrategia de Mercadeo*. UIS-INSED.
- ORJUELA, S. (2002). *Guía del Estudio de Mercados para la Evaluación de Proyectos*. Universidad de Chile.
- ORMET, R. (2012). *Diagnóstico Socioeconómico y del Mercado de Trabajo, Área Metropolitana de Bucaramanga*. Bucaramanga: Red de Observatorios Regionales del Mercado de Trabajo.
- Portafolio.Co. (16 de Mayo de 2013). *Portafolio.Co*. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de Portafolio.Co: <http://www.portafolio.co/negocios/industria-del-calzado>
- Porter, G. d. (s.f.). Universitaria de Desarrollo (UDI): Universitaria de Desarrollo (UDI).
- Porter, M. (1991). *La Ventaja Competitiva de las Naciones: Determinantes de la Ventaja Competitiva Nacional*. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- PRADILLA A, H. (2012). *Investigación de Mercados*. Insed.
- PROPAÍS. (2012). *Sector de Cueros en Colombia*. Bogotá: Propaís.
- República, B. d. (2006). *Boletín Económico Regional Centro Oriente: Panorama Económico Regional*. Bogotá: Banco de la República.
- Sectorial. (Noviembre de 2014). *Cuero y Calzado*. Recuperado el 20 de Enero de 2015, de Sectorial (Portal Financiero, Económico y Empresarial): [https://www.sectorial.co/index.php?option=com\\_k2&view=item&layout=item&id=106&Itemid=251#NotRel](https://www.sectorial.co/index.php?option=com_k2&view=item&layout=item&id=106&Itemid=251#NotRel)
- Valbuena, D. A. (2014). *Estudio de Viabilidad de Generación de una Empresa Diseñadora y Comercializadora de Bolsos de Cuero en la Ciudad de Bucaramanga*. Bucaramanga: Universidad de la Sabana.
- Vargas, C. B. (s.f.). *Calzado Beatriz de Vargas*. Recuperado el Julio de 2014, de <http://calzadobyv.com/>

# **ANEXOS**

## Anexo 1. Modelo de Encuesta



Soy estudiante y optante al título de ingeniero industrial de la Universidad Pontificia Bolivariana y la siguiente encuesta tiene por objetivo, evaluar las características que desea un cliente a la hora de adquirir marroquinería y calzado de calidad, en la ciudad de Bucaramanga.

1. ¿En qué barrio vive actualmente?

\_\_\_\_\_

2. Edad

- a. Menos de 20 \_\_\_
- b. Entre 20 y 25 \_\_\_
- c. Entre 26 y 30 \_\_\_
- d. Entre 36 y 40 \_\_\_
- e. Más de 40 \_\_\_

3. ¿Cuál es su ocupación?

- a. Estudiante \_\_\_
- b. Trabajador \_\_\_
- c. Otros \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

4. ¿Por qué visita usualmente un Centro Comercial?

- a. Comprar cazado y/o marroquinería \_\_\_
- b. Comprar Ropa \_\_\_
- c. Restaurantes (plazoleta de comida) \_\_\_
- d. Recreativo (cine, juegos, bares) \_\_\_
- e. Punto de encuentro social \_\_\_
- f. Otros \_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

5. Si su respuesta anterior fue calzado y marroquinería (bolsos, correas, billeteras) responda esta pregunta, de lo contrario responda la pregunta número 6.

¿Cuál artículo de los siguientes prefiere o ha comprado?

- |                |     |               |     |
|----------------|-----|---------------|-----|
| i. Baletas     | ___ | m. Mocasines  | ___ |
| j. Plataformas | ___ | n. Bolsos     | ___ |
| k. Zapatillas  | ___ | o. Correas    | ___ |
| l. Sandalias   | ___ | p. Billeteras | ___ |

6. ¿Cuál es el precio máximo que ha pagado por los siguientes artículos?
- Bolsos \$ \_\_\_\_\_
  - Zapatos \$ \_\_\_\_\_
  - Billeteras \$ \_\_\_\_\_
  - Correas \$ \_\_\_\_\_
7. Usualmente ¿con que objetivo compra bolsos, zapatos, billeteras o correas?
- Uso personal \_\_\_\_\_
  - Comercializar \_\_\_\_\_
  - Regalos \_\_\_\_\_
  - Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
8. Dentro del Centro Comercial que usted frecuenta ¿cuáles son los nombres de los almacenes que prefiere para comprar calzado y marroquinería?
- \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
  - \_\_\_\_\_
9. ¿De las siguientes características, cual es la más influye a la hora de la compra?
- Posicionamiento de la marca \_\_\_\_\_
  - Decoración del almacén \_\_\_\_\_
  - Precio \_\_\_\_\_
  - Descuentos \_\_\_\_\_
  - Atención al cliente \_\_\_\_\_
  - Exclusividad \_\_\_\_\_
  - Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_
10. Si cumplen con los criterios que usted eligió en la pregunta anterior.  
¿Hasta cuánto está dispuesto a pagar, por los siguientes productos?
- Bolsos \$ \_\_\_\_\_
  - Zapatos \$ \_\_\_\_\_
  - Billeteras \$ \_\_\_\_\_
  - Correas \$ \_\_\_\_\_
11. ¿Con que frecuencia y en qué cantidad compra productos de calzado y marroquinería?

	Bolsos	Zapatos	Billeteras	Correas
Mensual				
Semestral		x		
Anual				
Otros	¿Cuál?	¿Cuál?	¿Cuál?	¿Cuál?

Cantidad				
----------	--	--	--	--

12. Asigne un porcentaje siendo 100% el más de alto y 0% el más bajo, con respecto a:  
¿Cuál de estos lugares suele acudir para comprar bolsos, zapatos, billeteras o correas?

- a. Centros comerciales \_\_\_\_\_
- b. Sitios web \_\_\_\_\_
- c. Almacenes independientes \_\_\_\_\_
- d. Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál?  
\_\_\_\_\_

13. ¿Qué opinión tiene del calzado y marroquinería que se produce y vende en el barrio San Francisco?

- a. Excelente \_\_\_\_\_
- b. Bueno \_\_\_\_\_
- c. Aceptable \_\_\_\_\_
- d. Malo \_\_\_\_\_
- e. Ns/Nr \_\_\_\_\_

14. ¿Qué almacén o marca conoce y ha comprado en el barrio San Francisco?

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

15. ¿ha recibido información sobre calzado y marroquinería?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

16. Si la respuesta anterior fue SI responda la siguiente pregunta. Sí la respuesta es NO pase a la pregunta 17.

¿Por qué medios recibió publicidad e información?

- a. Volantes \_\_\_\_\_
- b. Periódico local \_\_\_\_\_
- c. Internet (correo electrónico, Facebook, instagram, etc) \_\_\_\_\_
- d. Radio \_\_\_\_\_
- e. Otros \_\_\_\_\_ ¿Cuál? \_\_\_\_\_

17. Si encuentra un almacén que cumpla con todas sus expectativas, ¿estaría dispuesto a cambiar su lugar de compra?

- a. Si \_\_\_\_\_
- b. No \_\_\_\_\_

18. ¿Qué sugerencia tendría para un nuevo almacén de calzado y marroquinería dentro del Centro Comercial?

---

---

---

---

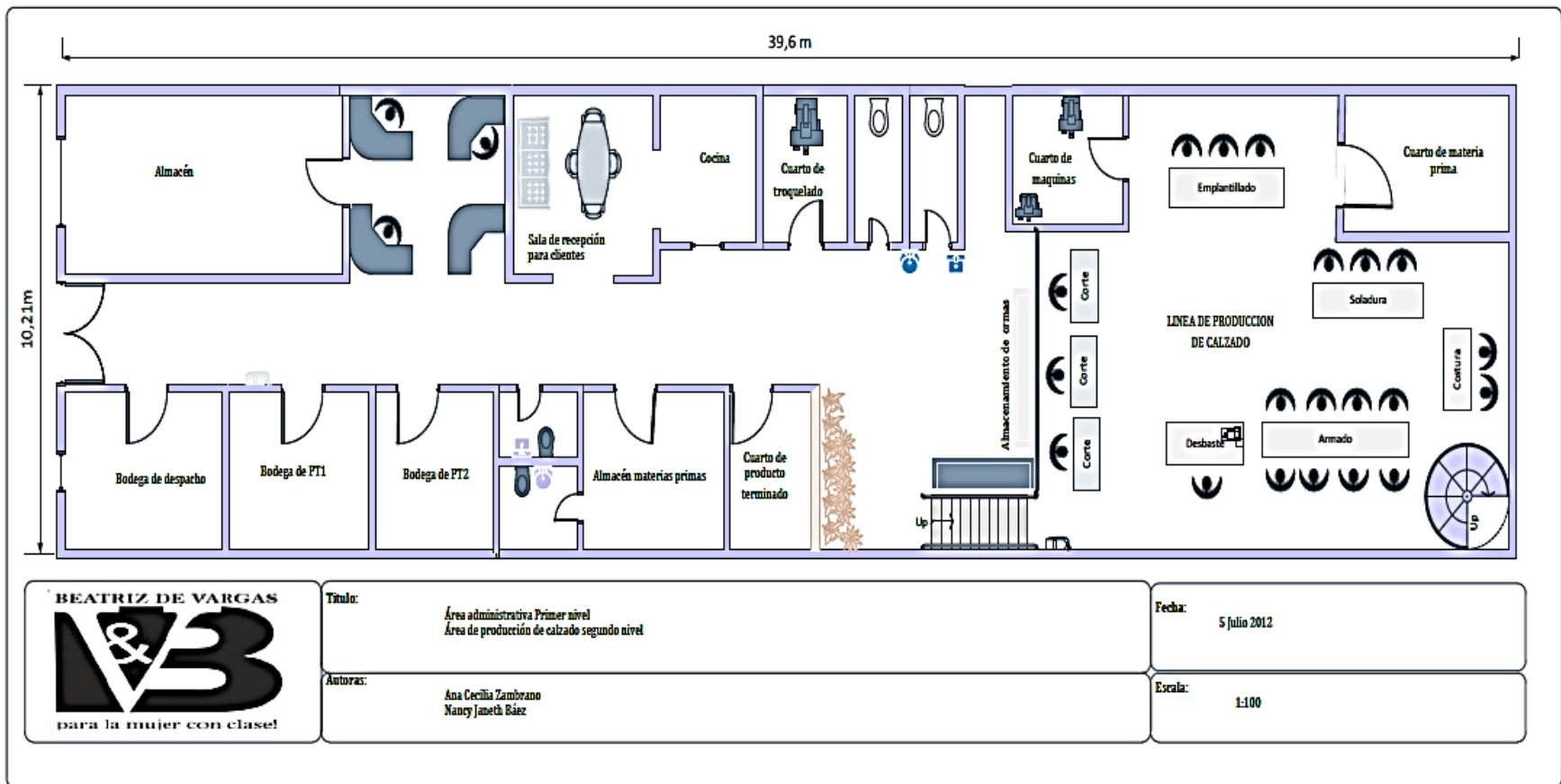
\_\_\_\_Gracias.

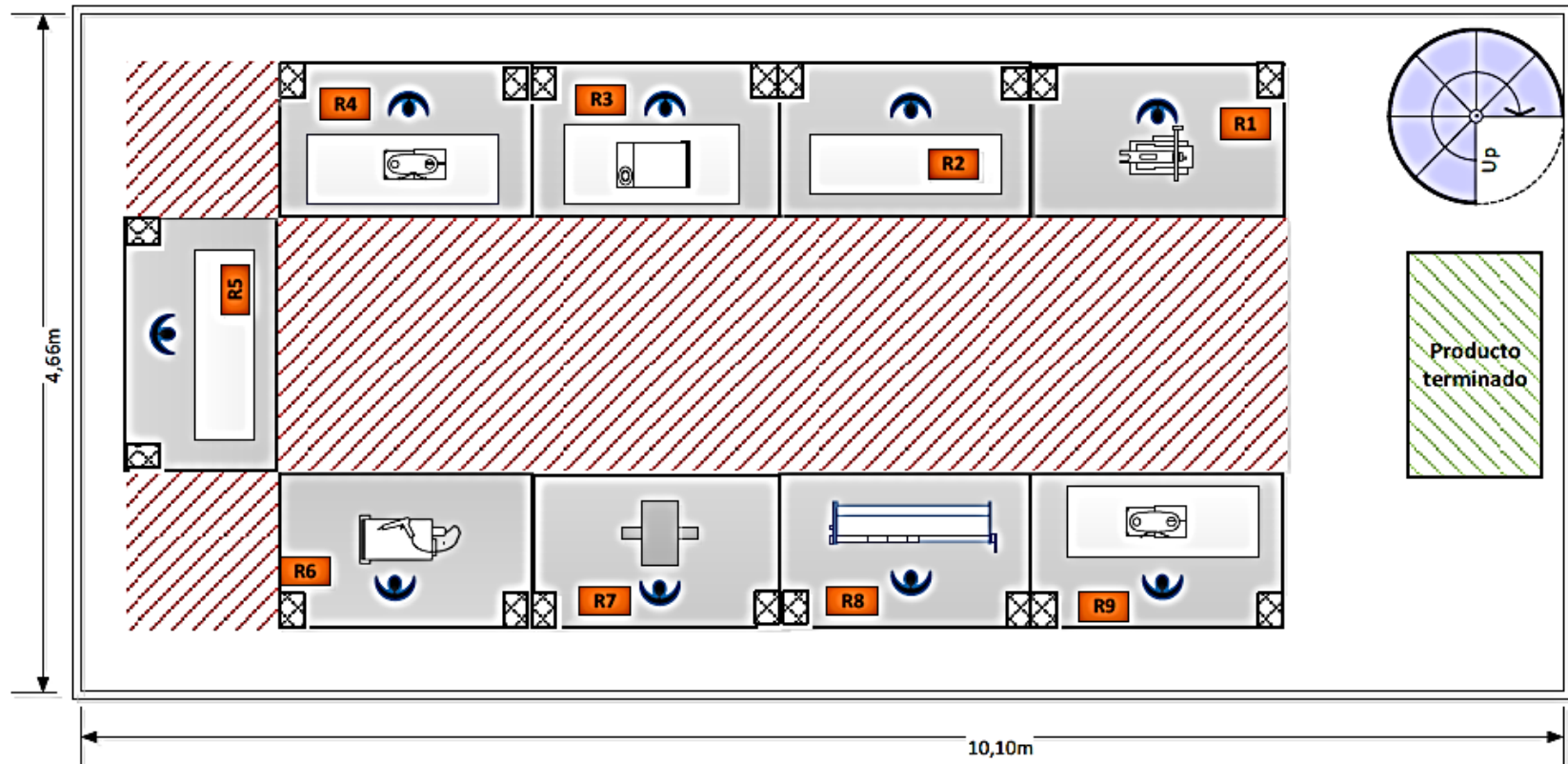
**Anexo 2. Artículos de la línea de calzado y marroquinería URBAN B&V 2015**





### Anexo 3. Distribución de Planta





Título:	Área de producción bolsos y correas. Tercer nivel
Autoras:	Ana Cecilia Zambrano Nancy Janeth Báez
	<div style="display: inline-block; border: 1px solid black; padding: 2px;">R</div> Puesto de trabajo <div style="display: inline-block; border: 1px solid black; width: 15px; height: 10px; background: repeating-linear-gradient(45deg, transparent, transparent 2px, black 2px, black 4px);"></div> Espacio para ubicar material

Fecha:	5 Julio 2012
Escala:	1:150

#### **Anexo 4. Información obtenida en entrevista con la gerente de B&V estilos**

- **objetivos Específicos de la Empresa:** el principal objetivo de B&V es liderar y posicionar la marca en la región y proyección internacional, a través de un proceso tecnificado y personal especializado, con el propósito de superar las expectativas del cliente, ofreciendo estilos, calidad, confort y elegancia.
- **Antecedentes de las exportaciones de B&V Estilos:** la empresa tiene una experiencia exportadora relevante en comparación con los pocos años de constitución de la misma, experiencia que fue impulsada inicialmente por la mentalidad abierta al comercio exterior de su gerente, en el año (2000), asistieron a la feria Leather International en la ciudad de Bogotá, donde tuvieron la oportunidad de exhibir sus productos y realizar contactos con compradores internacionales inicialmente con un cliente en Canadá y Panamá, siendo este último el que incitó a las exportaciones de B&V.
- **Canales de Comunicación:** B&V maneja un canal de comunicación informal, pues este se desarrolla en torno a las relaciones cotidianas y naturales de los empleados; lo anterior tiene como consecuencia que cada que se necesite comunicar algo de suma importancia para el desarrollo de las actividades de la empresa, se recurra al método verbal de comunicación. El principal medio de comunicación empleado es la relación interpersonal directa, por lo que se asume que esta empresa no realiza boletines, actas o comunicaciones de actividades futuras.

Cuando un empleado requiere permiso, éste se hace de forma verbal, así como los llamados de atención. Al ser dado más de tres veces son causal de despido.

- **Canales de Distribución** En entrevista con la señora Beatriz (**ver anexo 4**), gerente de V&B Estilos, nos indicó que la empresa actualmente tiene dos tipos de canales de distribución, el directo a través de su punto de venta y el mayorista en almacenes comercializadores de calzado; del cual aproximadamente el 50% de las ventas se ejecutan a nivel local como Sanandresitos, Calzado La Moda, Mascarada, Centros Comerciales entre otros; un 40% a nivel nacional comercializando en las diferentes ciudades del país, Cartagena, Medellín, Cali, Cúcuta, Bogotá y el Eje Cafetero. Desde el año 2000 comenzó a exportar el 10% total de la producción a países como Ecuador, Perú, Guatemala y Chile.

**Anexo 5. Bolsos de la colección anterior de marroquinería Valentina V&B**



## Anexo 6. Portfolio de Productos

**BEATRIZ DE VARGAS**

SPRING- SUMMER COLLECTION








**BEATRIZ DE VARGAS®**

SINCE 1995

A: Carrera 25 No 17 - 55 Bucaramanga – Colombia  
T: (57) (7) 6832277 / (57) (7) 6349163  
M: (57) 316 832 27 13 / (57) 318 648 77 57  
E: beatrizdevargas1@hotmail.com  
W: www.calzadobyv.com

SPRING  
SUMMER  
2013

1

OUR PRODUCTS				
WILD BLACK COLLECTION			SPRING - SUMMER 2013	
32503	32300	32506	32518	32517
				
HIGH HEELEBUMP	HIGHHEELESHORT BOOT	HIGH HEELED SANDAL	HIGH HEELED SANDAL	HIGH HEELED SANDAL
11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"
CUERO CHAROL FORRO: BADANA	CUEROGAMUZA CUERO CHAROL FORRO: BADANA	CUEROGAMUZA CUERO FOLIA FORRO: BADANA	CUEROGAROL CUERO GRABADO FORRO: BADANA	CUEROGAROL CUERO GRABADO FORRO: BADANA

# OUR PRODUCTS

WILD BLACK COLLECTION

SPRING - SUMMER 2013

32520	32522	32521	32709	32708
				
HIGH HEELEBUMP	HIGH HEELED SANDAL	HIGH HEELED SANDAL	SHOULDER BAG	HANDBAG
11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	20 X 16 X 6"	12 X 16 X 6"
CUERO CHAROL FORRO: BADANA	CUERO NIAPA FORRO: BADANA	CUERO NIAPA CUERO FOLIA FORRO: BADANA	CUERO FOLIA FORRO: TEXTIL	CUERO CHAROL CUERO FOLIA FORRO: TEXTIL

3

# OUR PRODUCTS

WILD BLACK COLLECTION

SPRING - SUMMER 2013

32900	32106	32500	32608	32901
				
BALLET FLAT	BALLET FLAT	HIGH HEELED SANDAL	HIGH HEELED SANDAL	OXFORD
11 X 6 1/2 X 3 1/2"	11 X 6 1/2 X 3 1/2"	11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"
CUERO ORAL CUERO DORADO CUERO EN PELO CUERO CHAROL FORRO: BADANA	CUERO ORAL CUERO DORADO CUERO EN PELO CUERO CHAROL FORRO: BADANA	CUERO ORAL CUERO DORADO CUERO EN PELO CUERO CHAROL FORRO: BADANA	CUERO ORAL CUERO DORADO CUERO EN PELO CUERO CHAROL FORRO: BADANA	CUERO ORAL CUERO DORADO CUERO EN PELO CUERO CHAROL FORRO: BADANA

4

# OUR PRODUCTS

WILD BLACK COLLECTION

SPRING - SUMMER 2013

32700	32715	32806		
				
HAND BAG	SHOULDER BAG	BELT		
20 X 16 X 6"	20 X 16 X 6"			
CUEROCORAL CUERO DORADO CUERO EN PELO CUERO CHAROL FORRO: BADANA	CUEROCORAL CUERO DORADO CUERO EN PELO CUERO CHAROL FORRO: BADANA	CUEROCORAL CUERO DORADO CUERO EN PELO CUERO CHAROL CUERO DORADO		

5

# OUR PRODUCTS

WILD BROWN COLLECTION

SPRING - SUMMER 2013

32900	32510			
				
BALLET FLAT	HIGH HEELED SANDAL	BELT		
11 X 6 1/2 X 3 1/2"	11 X 8 X 4"			
CUEROBEIGE CUERO DORADO CUERO BRONZE FORRO: BADANA	CUEROCAFÉ CUERO DORADO CUERO EN PELO FORRO: BADANA	CUERO CAFÉ CUERO EN PELO CUERO DORADO		

6

# OUR PRODUCTS

OLD YELLOW COLLECTION

SPRING - SUMMER 2013

32104	32513	32511	32512	32700 - 1
				
BALLET FLAT	HIGH HEEL BUMP	HIGH HEELED SANDAL	HIGH HEELED SANDAL	HAND BAG
11 X 6 1/2 X 3 1/2"	11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	20 X 16 X 6"
CUERO MOSTAZA CUERO BEIGE FORRO: BADANA	CUERO MOSTAZA CUERO BEIGE FORRO: BADANA	CUERO MOSTAZA CUERO BEIGE FORRO: BADANA	CUERO MOSTAZA CUERO CAFÉ TRENZA SINTETICA FORRO: BADANA	CUERO BEIGE CUERO MOSTAZA CUERO ORO CUERO BRONZE FORRO: TEXTIL

7

# OUR PRODUCTS

PURE CORAL COLLECTION

SPRING - SUMMER 2013

32507	32401	32716	32713	32706
				
HIGH HEELED SANDAL	HIGH HEEL DEEP TOE	SHOULDER BAG	SHOULDER BAG	SHOULDER BAG
11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	20 X 16 X 6"	20 X 16 X 6"	20 X 16 X 6"
CUERO BLANCO CUERO CORAL FORRO: BADANA	CUERO BLANCO CUERO CORAL FORRO: BADANA	CUERO BEIGE CUERO CORAL CUERO DORADO FORRO: TEXTIL	CUERO BEIGE CUERO CORAL CUERO DORADO FORRO: TEXTIL	CUERO TEXTIL ACETATO SINTETICO CUERO CORAL FORRO: TEXTIL

8

# OUR PRODUCTS

CORAL PASSION COLLECTION

SPRING - SUMMER 2013

32101	32502	32606	32108	32519
				
BALLET FLAT	HIGH HEELBEEHIVE TOE	HIGH HEELED	BALLET FLAT	HIGH HEELBUMP
11 X 6 1/2 X 3 1/2"	11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	11 X 6 1/2 X 3 1/2"	11 X 8 X 4"
CUERO BEIGE CUERO CORALINA CUERO DORADO FORRO: BADANA	CUERO BEIGE CUERO CORALINA CUERO DORADO FORRO: BADANA	CUERO BEIGE CUERO CORALINA CUERO DORADO FORRO: BADANA	CUERO BEIGE CUERO CORALINA CUERO DORADO FORRO: BADANA	CUERO BEIGE CUERO CORALINA CUERO DORADO FORRO: BADANA

10

# OUR PRODUCTS

GOLD PASSION COLLECTION

SPRING - SUMMER 2013

32102	32501	32511	32709	
				
BALLET FLAT	HIGH HEELED SANDAL	HIGH HEELED SANDAL	SHOULDER BAG	
11 X 6 1/2 X 3 1/2"	11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	20 X 16 X 6"	
CUERO ROJO FORRO DORADO FORRO	CUERO ROJO CUERO DORADO FORRO: BADANA	CUERO ROJO CUERO DORADO FORRO: BADANA	CUERO ROJO CUERO DORADO FORRO: TEXTIL	

9

# OUR PRODUCTS

CORAL PASSION COLLECTION

SPRING - SUMMER 2013

32609	32609			
				
HIGH HEELED SANDAL	BELT			
11 X 8 X 4"				
CUERØEIGE CUERO CORALINA CUERO DORADO FORRO: BADANA	CUERØGRABADO CUERO CORALINA CUERO DORADO			

11

# OUR PRODUCTS

WILD GREEN COLLECTION

SPRING - SUMMER 2013




32602	32601	32900	32109	32603
				
HIGH HEELED SANDAL	PLATFORM SANDAL	BALLET FLAT	BALLET FLAT	HIGH HEELED SANDAL
11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	11 X 6 1/2 X 3 1/2"	11 X 6 1/2 X 3 1/2"	11 X 8 X 4"
CUERØGRABADO VERDE MENTA CUERO DORADO FORRO: BADANA	CUERØGRABADO VERDE MENTA CUERO DORADO FORRO: BADANA	CUERØGRABADO VERDE MENTA CUERO DORADO FORRO: BADANA	CUERØGRABADO VERDE MENTA CUERO DORADO FORRO: BADANA	CUERØGRABADO VERDE MENTA CUERO DORADO FORRO: BADANA

12

# OUR PRODUCTS

WILD GREEN COLLECTION

SPRING - SUMMER 2013

32504	32605	32702	32706	32701
				
HIGH HEEL PEEP TOE	SHOULDER BAG	SHOULDER BAG	SHOULDER BAG	SHOULDER BAG
11 X 8 X 4"	20 X 16 X 6"	20 X 16 X 6"	20 X 16 X 6"	20 X 16 X 6"
CUEROSABADO VERDE MENTA CUERO DORADO FORRO: BADANA	CUEROSABADO VERDE MENTA CUERO DORADO FORRO: BADANA	CUEROSABADO VERDE MENTA CUERO DORADO FORRO: TEXTIL	TEXTIL ACETATO SINTETICO CUERO DORADO	CUEROSABADO VERDE MENTA CUERO DORADO FORRO: TEXTIL

13

# OUR PRODUCTS

WILD BRONZE COLLECTION

SPRING - SUMMER 2013

32900	32509	32508	32403	32610
				
BALLET FLAT	HIGH HEELED SANDAL	HIGH HEELED SANDAL	HIGH HEELED SANDAL	PLATFORM SANDAL
11 X 6 1/2 X 3 1/2"	11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"
CUEROSABADO CUERO ORO CUERO BRONCE FORRO: BADANA	CUEROSABADO CUERO ORO CUERO BRONCE FORRO: BADANA	CUEROSABADO CUERO ORO CUERO BRONCE FORRO: BADANA	CUEROSABADO MIEL CUERO ORO FORRO: BADANA	CUEROSABADO CUERO ORO CUERO BRONCE FORRO: BADANA

14

# OUR PRODUCTS

WILD BRONZE COLLECTION

FALL- WINTER 2013

32607	32902	32705	32705	
				
HIGH HEELED SANDAL	PLATFORM OXFORD	SHOULDER BAG	BELT	
11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	20 X 16 X 8"		
CUERO GRABADO CUERO ORO CUERO BRONCE FORRO: BADANA	CUERO GRABADO CUERO ORO CUERO BRONCE FORRO: BADANA	CUERO GRABADO CUERO ORO CUERO BRONCE FORRO: TEXTIL	CUERO GRABADO CUERO ORO CUERO BRONCE	

15

# OUR PRODUCTS

WILD PINK COLLECTION

SPRING - SUMMER 2013

32505	32400	32900	32600	32514
				
HIGH HEEL BEEP TOE	LOW HEELED STILETTO	BALLET FLAT	HIGH HEELED SANDAL	HIGH HEELED SANDAL
11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	11 X 6 1/2 X 3 1/2"	11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"
CUERO GRABADO CUERO ORO ROSADO FORRO: BADANA	CUERO GRABADO CUERO ORO ROSADO FORRO: BADANA	CUERO GRABADO CUERO ORO ROSADO FORRO: BADANA	CUERO GRABADO CUERO ORO ROSADO FORRO: BADANA	CUERO GRABADO CUERO ORO ROSADO CUERO BRONZE CUERO NATURAL FORRO: BADANA

16

# OUR PRODUCTS

WILD PINK COLLECTION

SPRING - SUMMER 2013

32100	32101	32105	32107	32402
				
FLATOXFORD	BALLET FLAT	BALLET FLAT	PLATFORM OXFORD	LOW HEELED STILETTO
11 X 6 1/2 X 3 1/2"	11 X 6 1/2 X 3 1/2"	11 X 6 1/2 X 3 1/2"	11 X 6 1/2 X 3 1/2"	11 X 8 X 4"
CUERO GRABADO CUERO ORO ROSADO FORRO: BADANA	CUERO GRABADO CUERO ORO ROSADO FORRO: BADANA	CUERO GRABADO CUERO ORO ROSADO FORRO: BADANA	CUERO GRABADO CUERO NATURAL ACETATO SINTETICO FORRO: BADANA	CUERO GRABADO CUERO ORO ROSADO FORRO: BADANA

17

# OUR PRODUCTS

WILD PINK COLLECTION

SPRING - SUMMER 2013

32515	32516	32604	32519	32
				
HIGH HEELEBEEP TOE	HIGH HEELED SANDAL	HIGH HEELED SANDAL	HIGH HEELEBUMP	SHOULDER BAG
11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	11 X 8 X 4"	20 X 16 X 6"
CUERO GRABADO CUERO ORO ROSADO FORRO: BADANA	CUERO GRABADO CUERO NATURAL FORRO: BADANA	CUERO GRABADO CUERO ORO ROSADO FORRO: BADANA	CUERO GRABADO CUERO ORO FORRO: BADANA	CUERO GRABADO CUERO NATURAL FORRO: BADANA

18

## Anexo 7. Cotización evento de lanzamiento URBAN B&V 2015



Bucaramanga 9 de Marzo de 2015

Gerencia  
BEATRIZ DE VARGAS ESTILOS  
Ciudad

Referencia: Evento de lanzamiento, línea URBAN B&V 2015

DALÍ EVENTOS presenta cotización a la gerencia de B&V ESTILOS el servicio de sonido, iluminación, orquesta, pasa bocas, meseros, decoración, suministro de licores, pirotecnia y toda la logística requerida para el desfile de presentación de la línea URBAN 2015.

### Lanzamiento La Quinta Centro Comercial:

- La propuesta integra una agrupación musical conformada por guitarra acústico, saxofón, teclado, dos voces, que reciba a los invitados con música tal como blues, jazz, etc. Posteriormente se ajusta el formato para ambientar con sonidos electrónicos propuestos por una DJ en vivo, además de una maestra de ceremonias. Se recomienda manejar un stand femenino, debido a que los artículos B&V Estilos están enfocados a mujeres.
- Al momento de culminar el desfile, se sugiere realizar un brindis y habilitar un servicio de pasa bocas.
- Para la adecuación de la pasarela, se propone unos vuelos de telas blancos y unos templete blancos que se mimetizan con la ambientación estilizada del centro comercial, generando una sensación única en los asistentes, además de una primera fila VIP para invitados especiales en la escena del cuero, calzado y sus manufacturas de la región.

eventosdali@gmail.com  
Móvil (+57) 300 200 80 32  
Carrera 24 No. 18-44 Interior 410 E-Block  
Bucaramanga, Colombia



### Logística de Eventos

Detalle	Valor
Servicio de 8 modelos	\$1'000.000
Sonido, iluminación, pantalla (DJ y maestro de ceremonia)	\$1.500.000
Efectos especiales 4 volcanes	\$120.000
Silletería	\$300.000
Tablones para pasarela	\$300.000
Coctelero y cristalería barra	\$300.000
Champagne para 300 personas	\$1'000.000
Servicio de 5 meseros	\$500.000
Servicio de decoración (incluye vuelo de talas, templetos y flores)	\$400.000
Servicio de 300 pasabocas	\$500.000
Adecuación stand B&V entrada La Quinta CC (tv led 42", impulsadoras, decoración característica de la tienda B&V)	\$200.000
Botones de participación al evento	\$300.000
<b>TOTAL</b>	<b>\$6.420.000</b>

**Marisol Montaña Guevara**  
Gerente

eventosdali@gmail.com  
Móvil (+57) 300 200 80 32  
Carrera 24 No. 18-44 Interior 410 E-Block  
Bucaramanga, Colombia

## Anexo 8. Cotización diseño publicitario y otros de la línea URBAN B&V 2015



Bucaramanga, 12 de Marzo de 2015

Gerencia  
CALZADO BEATRIZ DE VARGAS  
Ciudad

Referencia

Envío cotización solicitada para aprobación.

TRABAJO	MATERIAL	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
100 FLAYERS	IMPRESIÓN DIGITAL EN BANNER FULL COLOR EN ALTA A 1400 DPI 5 Mts X 0.80 Mts (incluye Diseño)	\$ 300.000	\$ 300.000
2 PENDONES	IMPRESIÓN DIGITAL EN BANNER FULL COLOR EN ALTA A 1400 DPI 1 Mts X 0.80 Mts Perfiles en aluminio	\$ 100.000	\$ 200.000
2 PENDONES ARAÑA	IMPRESIÓN DIGITAL EN BANNER FULL COLOR EN ALTA A 1400 DPI 1 CON BASE EN ALUMINIO ARAÑA	\$ 200.000	\$ 400.000
<b>TOTAL DISEÑO PUBLICITARIO</b>		<b>\$ 500.000</b>	<b>\$ 900.000</b>

Calle 53 No. 22 - 08 Cel: 317 403 40 40 - PBX: 685 05 78 - contacto@grupoilustracion.com  
www.grupoilustracion.com - Bucaramanga - Colombia

TRABAJO	DESCRIPCIÓN	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
DISEÑO DE VITRINA	INDUMENTARIA DE CUBOS EN MADERA DE DIFERENTES TAMAÑOS SOBRE LOS QUE SE UBICARÁN LAS MUESTRAS DE ZAPATOS Y MARROQUINERÍA DE LA LÍNEA URBAN 2015.		
	EL MOBILIARIO TAMBIÉN TENDRÁ UNA LÁMPARA DE ESTILO CONTEMPORÁNEO PARA ENALTECER LA LÍNEA EJECUTIVA DE LA MARCA.	\$ 1'000.000	\$ 1'000.000
	SE COMPLEMENTARÁ CON ELEMENTOS GRÁFICOS CARACTERÍSTICOS DE LA LÍNEA E ILUMINACIÓN BLANCA.		
1000 EMPAQUES ESPECIALES PARA ZAPATOS	EMPAQUE DE BIODEGRADABLE Y CUERO, DE TAPA SUELTA EN CARTÓN ONDULADO COMPUESTO POR DOS PIEZAS INDEPENDIENTES.  LAS DOS PIEZAS TENDRÁN DOS COLORES DIFERENTES CON ORMA INTERIOR ESPECÍFICA PARA DISEÑO DE LA LÍNEA	\$ 800	\$ 800.000

	URBAN B&V 2015. PLACA DORADA REPUJADA UBICADA SOBRE EL CUERO CON EL NOMBRE URBAN B&V 2012.		
	PLACA DORADA REPUJADA UBICADA SOBRE EL CUERO CON EL NOMBRE URBAN B&V 2012		
<b>1000 EMPAQUES ESPECIALES PARA BOLSOS</b>	BOLSA ELABORADA EN MANTA BIODEGRADABLE Y PIEL (CUERO) EN COLOR  PLACA DORADA REPUJADA UBICADA SOBRE EL CUERO CON EL NOMBRE URBAN B&V 2012	<b>\$800</b>	<b>\$800.000</b>
<b>1000 EMPAQUES ESPECIALES PARA CORREAS</b>	BOLSA ELABORADA EN MANTA BIODEGRADABLE Y PIEL (CUERO) EN COLOR  PLACA DORADA REPUJADA UBICADA SOBRE EL CUERO CON EL NOMBRE URBAN B&V 2012	<b>\$800</b>	<b>\$800.000</b>

Cordialmente,

**KEYLA ORTÍZ**

**Gerente General**