



Intervención Comercial a Marroquinera Giovenca SAS

Laura Becerra Falla

Brayan Camilo Sepúlveda Cristancho

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Mercadeo Digital

Bogotá DC, Colombia

31/Julio/2.024

Intervención Comercial Marroquinera Giovenca SAS

Laura Becerra Falla

Brayan Camilo Sepúlveda Cristancho

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Maestría en Mercadeo Digital

Director:

Alex Pérez Marín

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad Ean

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Mercadeo Digital

Bogotá DC, Colombia

31/Julio/2.024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

**A nuestras familias, compañeros y
amigos, quienes estuvieron
acompañándonos en este proceso.**

Agradecimientos

A nuestras familias por acompañarnos y motivarnos para realizar este trabajo, por la paciencia y comprensión en este arduo proceso.

A nuestro director de tesis, quien con su conocimiento nos guió y apoyó en este enriquecedor trabajo.

Resumen

En el contexto empresarial actual, contar con una sólida estructura comercial es esencial para el éxito y la competitividad. Con esta premisa en mente, hemos decidido intervenir en la empresa Marroquinera Giovenca. Esta empresa se distingue por su especialización en la fabricación de calzado formal e informal para hombres, así como en la producción de dotaciones tanto para hombres como para mujeres.

La decisión de intervenir Marroquinera Giovenca se toma inicialmente por ser una empresa familiar pequeña con potencial de expansión debido a su buena administración actual. Sin embargo, se identifica una oportunidad para crecer en el área de dotaciones de calzado a empresas. Además, esta intervención se fundamenta en la importancia de establecer y fortalecer una estructura comercial sólida, que permita a la empresa aprovechar al máximo las oportunidades del mercado, satisfacer las necesidades de los clientes y alcanzar sus objetivos comerciales y financieros.

Al intervenir en esta empresa, nuestro objetivo es contribuir al desarrollo y crecimiento sostenible de Marroquinera Giovenca, implementando estrategias comerciales efectivas, optimizando procesos internos y maximizando el rendimiento de sus productos y servicios. Se trabajó en colaboración con el equipo directivo y el personal de la empresa para identificar áreas de mejora, establecer metas claras y alcanzar resultados exitosos en el mercado.

A pesar de los buenos resultados financieros de la empresa, la gerencia ha expresado cierta incomodidad con estos resultados. Tras realizar un exhaustivo análisis situacional de la empresa, se identificó que el zapato de dotación tiene la menor participación dentro de las ventas totales de la compañía, pero a su vez, es el producto que genera la mayor rentabilidad. Esta revelación destaca una oportunidad significativa de crecimiento para la compañía.

La disparidad entre la participación de ventas y la rentabilidad del zapato de dotación señala un área potencialmente desaprovechada dentro del portafolio de productos de la empresa. Dado el alto nivel de rentabilidad asociado con el zapato de dotación, su bajo volumen de ventas sugiere que existe un mercado subdesarrollado o una demanda no satisfecha que la empresa podría capitalizar.

Este análisis da una base sólida para enfocar los esfuerzos y recursos de la empresa en el segmento de calzado de dotación, para aumentar su participación en el mercado y aprovechar su alta rentabilidad. Al centrarse en el crecimiento de este segmento, la empresa podría diversificar sus fuentes de ingresos y mejorar aún más su desempeño financiero, abordando así las preocupaciones de la gerencia para construir un futuro sostenible y próspero.

Después de llevar a cabo un exhaustivo análisis externo e interno utilizando herramientas como la matriz DOFA¹, la Matriz ERIC y el *Benchmarking*, hemos logrado identificar una gran oportunidad para la empresa Marroquinera Giovenca SAS. Este hallazgo representa un punto de inflexión importante que puede ser aprovechado para la toma de decisiones a corto, mediano y largo plazo. En conjunto, estos análisis nos han proporcionado una visión clara de las oportunidades que se presentan para Marroquinera Giovenca SAS y nos han proporcionado el conocimiento necesario para realizar recomendaciones estratégicas que impulsen el crecimiento y la competitividad de la empresa en el mercado.

Palabras Claves: Dotación, marketing digital, mercadeo, plan de mercadeo, ventas.

¹ DOFA: Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Abstract

In the current business context, having a solid commercial structure is essential for success and competitiveness. With this premise in mind, we have decided to intervene in the company Marroquinera Giovenca. This company stands by its specialization in the manufacture of formal and informal footwear for men, as well as in the production of endowments for both men and women.

The decision to intervene in Marroquinera Giovenca was made initially because it is a small family business with expansion potential due to its current good management. However, an opportunity has been identified in supplying footwear to companies. Additionally, this intervention is based on the importance of establishing and strengthening a solid commercial structure, which will allow the company to fully capitalize on market opportunities, meet customer needs, and achieve its business and financial objectives.

By intervening in this company, our objective is to contribute to the development and sustainable growth of Marroquinera Giovenca, implementing effective commercial strategies, optimizing internal processes and maximizing the performance of its products and services. We worked in collaboration with the company's management team and staff to identify areas for improvement, set clear goals and achieve successful results in the market.

Despite the company's good financial results, management has expressed some discomfort with these results. After conducting an exhaustive situational analysis of the company, it was identified that the endowment shoe has the smallest share of the company's total sales, but at the same time, it is the product that generates the highest profitability. This revelation highlights a significant growth opportunity for the company.

The disparity between the sales share and profitability of the endowment shoe points to a potentially untapped area within the company's product portfolio. Given the high level of profitability associated with the endowment shoe, its low sales volume suggests that there is an underdeveloped market or unmet demand that the company could capitalize on.

This analysis provides a solid basis for focusing the company's efforts and resources on the endowment footwear segment to increase its market share and take advantage of its high profitability. By focusing on growing this segment, the company could diversify its revenue streams and further improve its financial performance, thus addressing management's concerns for building a sustainable and prosperous future.

After carrying out an exhaustive external and internal analysis using tools such as the SWOT matrix, the ERIC Matrix and Benchmarking, we have been able to identify a great opportunity for the company Marroquinera Giovenca SAS. This finding represents an important turning point that can be used for decision making in the short, medium and long term. Taken together, these analyses have provided us with a clear vision of the opportunities for Marroquinera Giovenca SAS and have given us the necessary knowledge to make strategic recommendations that will boost the company's growth and competitiveness in the market.

Keywords: Uniforms, marketing digital, marketing, marketing plan, sales.

Contenido

	Pág.
Lista de Figuras.....	10
Lista de Tablas	11
1. Introducción.....	12
2. Objetivos	14
2.1. <i>Objetivo general</i>	14
2.2. <i>Objetivos específicos</i>	14
3. Justificación	15
4. Marco Institucional	18
4.1. <i>Presentación General de la Empresa</i>	18
4.2. <i>Referentes estrategicos</i>	19
4.3. <i>Estructura Organizacional</i>	20
4.4. <i>Productos o servicios ofertados</i>	20
4.5. <i>Análisis del sector</i>	21
5. Marco de Referencia.....	33
6. Diseño Metodológico.....	46
6.1. <i>Tipo de investigación</i>	46
6.2. <i>Análisis externo</i>	46
6.3. <i>Análisis interno</i>	48
6.4. <i>Población y muestra</i>	49
6.5. <i>Instrumento de Medición</i>	50
7. Diagnóstico Organizacional	60

INTERVENCIÓN COMERCIAL A MARROQUINERA GIOVENCA SAS	9
7.1. <i>Simulador financiero</i>	60
7.2. <i>Matriz ERIC</i>	71
7.3. <i>DOFA</i>	74
7.4. <i>Benchmark</i>	76
7.5. <i>Buyer Persona</i>	78
7.6. <i>Analisis de datos</i>	78
8. Plan de Intervención	84
8.1. <i>Estrategias</i>	85
8.2. <i>Costos</i>	87
8.3. <i>Indicadores</i>	87
8.4. <i>Implementación</i>	89
8.5. <i>Creación de OKRS</i>	90
9. Conclusiones y Recomendaciones	91
9.1. <i>Conclusiones</i>	91
9.2. <i>Recomendaciones</i>	92
10. Referencias	94
A. Anexos	96

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Organigrama Marroquinera Giovenca.....	20
Figura 2. Estructura de la Industria.....	22
Figura 3. Proceso Productivo.....	23
Figura 4. Participaciones de empresas 2.019	25
Figura 5. Participación de empresas 2.021	25
Figura 6. Número de empresas formales por industria	26
Figura 7. Número de empresas del sector de estudio	28
Figura 8. Importación de calzado durante los últimos 5 años.....	30
Figura 9. Exportación de calzado durante los últimos 5 años.....	31
Figura 10. Esquema del DOFA.....	47
Figura 11. Punto de equilibrio 2.025.....	68
Figura 12. Crecimiento.....	70
Figura 13. Curva de valor.....	72
Figura 14. Matriz Eric	73
Figura 15. Buyer Persona (B2B).....	78
Figura 16. ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los empleados con el calzado de dotación?	79
Figura 17. ¿Qué factores considera más importante al elegir zapatos de dotación? .	80
Figura 18. ¿Qué productos le gustaría que ofreciera esa empresa?	80
Figura 19. ¿En qué sector económico se encuentra su empresa ?	81
Figura 20. ¿Con qué frecuencia se renuevan los zapatos de dotación?.....	82
Figura 21. ¿Qué factores considera más importante al elegir zapatos de dotación? .	83
Figura 22. Indicadores para cada estrategia	88

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. Número y participación del tipo de empresa dentro de la industria	27
Tabla 2. Estadísticas de la industria y el sector frente al PIB colombiano.....	28
Tabla 3. Principales empresas de la industria	32
Tabla 4. Ventas e ingresos.....	61
Tabla 5. Proyección del margen operativo	62
Tabla 6. Representación de gastos.....	63
Tabla 7. Necesidad financiera inicial.....	64
Tabla 8. Proyección de estados de resultados	65
Tabla 9. Balance general.....	66
Tabla 10. Flujo de caja del proyecto	67
Tabla 11. Punto de equilibrio.....	68
Tabla 12. TIR y TMR	69
Tabla 13. DOFA.....	74
Tabla 14. DOFA cruzado.....	75
Tabla 15. Benchmark.....	76
Tabla 16. Presupuestos.....	87
Tabla 17. Cronograma de actividades	89

1. Introducción

La empresa Marroquinera Giovenca SAS, con 9 años de experiencia en el mercado, se especializa en calzado formal e informal para hombres y en dotaciones para ambos géneros. Ubicada en el barrio Restrepo de Bogotá, ha logrado una sólida presencia en el sector.

En cuanto a su clientela, los principales compradores de su calzado formal e informal son los almacenes de calzado, quienes frecuentemente solicitan la fabricación de calzado con la etiqueta de su propia marca. Esta colaboración ha permitido a Marroquinera Giovenca SAS establecer relaciones duraderas y satisfactorias en el mercado minorista de calzado.

Por otro lado, en lo que respecta a la dotación, la empresa ha centrado sus esfuerzos en captar clientes en sectores específicos como el hotelero, el de alimentos y el de entretenimiento, como cines. En su mayoría, estos clientes han llegado a través de referencias, lo que resalta la reputación y la calidad del servicio que ofrece Marroquinera Giovenca SAS en la fabricación de dotaciones.

Con una ubicación estratégica, una amplia gama de productos y una cartera diversificada de clientes, Marroquinera Giovenca SAS se posiciona como un actor importante en la industria del calzado y la dotación en Bogotá y sus alrededores. Su enfoque en la calidad, la atención al cliente y la búsqueda constante de nuevas oportunidades de negocio son pilares fundamentales de su éxito continuo en el mercado.

La empresa ha desarrollado un negocio de calzado deportivo y elegante para hombres, vendiendo tanto con marca propia como maquilada a locales comerciales. En este segmento ha tenido éxito, representando el 70% de las ventas actuales. Aunque también fabrican calzado de dotación para compañías, este segmento solo representa el 30% de las ventas actuales, siendo la línea de negocio más rentable. Han contado con

clientes importantes, pero se han perdido a lo largo del tiempo debido a la falta de un servicio postventa adecuado.

Dada la importancia de ganar terreno en el mercado B2B y de aumentar las ventas, es necesario crear un plan estratégico de mercadeo y ventas para la unidad de negocio de dotaciones, dado que es la unidad más rentable de la compañía y la que menos participación tiene en las ventas globales. Se pretende subrayar la importancia de establecer un área dedicada a las ventas, incursionar en el mundo digital y crear tácticas que fomenten el crecimiento que la empresa necesita.

Actualmente, Marroquinera Giovenca SAS se toma el tiempo para personalizar las dotaciones solicitadas por el cliente, en cuanto a diseño y precio, y realiza todo el acompañamiento necesario a lo largo del proceso de venta. Sin embargo, no cuentan con un área específica para la fidelización y retención de los clientes corporativos, quienes, por ley², necesitan recibir dotación mínima dos veces al año. Por lo tanto, es crucial crear un plan estratégico para clientes B2B y así aumentar la competitividad de la empresa.

En el desarrollo de este trabajo se llevará a cabo un exhaustivo análisis situacional del mercado de la marroquinería en Colombia, así como un análisis situacional actualizado de Marroquinera Giovenca. Además, se propondrán oportunidades y estrategias que podrán implementarse para potenciar el desempeño de la empresa en el segmento B2B. Mediante la implementación de este plan estratégico, se busca consolidar la posición de Marroquinera Giovenca como líder en la industria y asegurar su éxito a largo plazo.

² Artículo 230 a 234 del código sustantivo del trabajo

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Desarrollar un plan para el mejoramiento comercial de los zapatos de dotación de la Marroquinera Giovenca.

2.2. Objetivos específicos

- Diseñar un plan para el incremento en las ventas a 635 millones de pesos para el año 2.025, con foco en mercado B2B, potenciando la unidad de dotaciones en Colombia.
- Desarrollar un plan de mercadeo para Marroquinera Giovenca con enfoque B2B, potenciando la unidad de negocio de dotaciones que ayude a lograr las ventas de 635 millones de pesos en el año 2.025.
- Elaborar un cronograma de actividades tácticas para su implementación con duración y alcance de 12 meses en el año 2.025.

3. Justificación

La entrega de dotaciones por parte de las empresas es una obligación legal y una prestación social importante que debe proporcionarse cada cuatro meses a los empleados que ganan menos de 2 salarios mínimos³. Según datos del DANE para el año 2024, se estima que alrededor de 8.2 millones de colombianos⁴ se encuentran en esta categoría salarial.

Este amplio segmento de la población laboral, que representa un 38,1%⁵ de los trabajadores colombianos, presenta una oportunidad para expandir el mercado de las dotaciones, ofreciendo productos de calidad a precios competitivos. Además, la calidad del servicio postventa puede convertirse en un diferenciador clave para atraer y retener a estos nuevos clientes.

Para lograr este objetivo, es crucial llevar a cabo un análisis exhaustivo del sector, la compañía y la competencia. Esto implica evaluar la posición de la empresa dentro del sector, comparando aspectos como precios, calidad, servicio y otras ventajas competitivas. Sin embargo, ampliar el mercado no solo implica aumentar la fuerza de ventas, sino también desarrollar planes, tácticas y estrategias efectivas para penetrar en él y alcanzar los objetivos de ventas establecidos.

Es fundamental considerar diversas iniciativas, como la mejora de la oferta de productos y servicios, la optimización de los procesos de producción y distribución, el fortalecimiento de la marca y la implementación de estrategias de marketing dirigidas a

³ Según artículo 230 del código sustantivo del trabajo.

⁴ (Acosta, 5 diciembre de 2.023, *Más de 10 millones de trabajadores ganan menos de un salario mínimo en Colombia. Periódico Portafolio*
<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/cuantos-trabajadores-que-ganan-menos-de-un-salario-minimo-en-colombia-593575>)

⁵ (DANE, enero de 2.023, Comunicado de prensa,
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/CP_empleo_ene_23.pdf)

este segmento específico de clientes. Además, la capacitación y el desarrollo del personal de ventas pueden ser clave para asegurar el éxito en la penetración del mercado y en la captación y retención de clientes.

En resumen, aprovechar la oportunidad de ampliar el mercado de las dotaciones requiere un enfoque estratégico integral que combine un análisis detallado del entorno empresarial con la implementación de acciones concretas orientadas a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes potenciales. Con un enfoque centrado en la calidad, la competitividad y el servicio al cliente, la empresa estará mejor posicionada para capitalizar esta oportunidad y alcanzar sus metas de crecimiento y rentabilidad a largo plazo.

Para materializar estas metas ambiciosas y fortalecer la posición en el mercado, se requerirá la implementación de una nueva área dedicada al mercadeo y las ventas. Este proceso de creación demandará la asignación de recursos diversos, incluyendo capital humano altamente calificado, inversiones financieras significativas, adquisición de tecnología de vanguardia y adecuaciones en la infraestructura existente.

El establecimiento de esta nueva área no solo implica la contratación de personal capacitado, sino también la creación de estructuras organizativas eficientes, la implementación de sistemas y procesos tecnológicos avanzados, y la asignación de presupuestos adecuados para llevar a cabo las actividades planificadas. El tiempo necesario para completar este proceso estará directamente ligado a la contratación y capacitación del personal, así como a la adquisición e implementación de los recursos tecnológicos y financieros requeridos. Es crucial realizar un seguimiento detallado de cada etapa del proceso, estableciendo hitos y plazos específicos para garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos en tiempo y forma.

Asimismo, será fundamental realizar un análisis exhaustivo de las necesidades y requerimientos específicos de esta nueva área, así como de las oportunidades y desafíos

que enfrentará en el mercado. Esto permitirá diseñar una estrategia integral y efectiva que asegure el éxito a largo plazo y el cumplimiento de los objetivos establecidos.

En resumen, la optimización de los procesos, así como la planificación y ejecución de estrategias y tácticas, permite cumplir con un plan estructurado de mercadeo y ventas.

Con una planificación cuidadosa y la asignación adecuada de recursos, estamos seguros de que la empresa será capaz de alcanzar nuestras metas y consolidar la posición como líderes en el mercado.

4. Marco Institucional

4.1. Presentación general la empresa:

La empresa Marroquinera Giovenca fue fundada en el año 2014 por tres hermanos que inicialmente no tenían experiencia en la industria del calzado. Sin embargo, vieron un gran potencial en este sector y decidieron emprender su propio camino. Durante sus nueve años en el mercado, La empresa se ha especializado en la producción de calzado de cuero y ha logrado un crecimiento orgánico utilizando sus propios recursos. Ha maximizado sus ingresos mediante la creación de nuevos productos, la reducción de costos, la reasignación de recursos y la mejora de la eficiencia operativa. Así, la empresa ha pasado de unos ingresos iniciales de 15.000.000 pesos anuales en el año 2014, provenientes exclusivamente del calzado de dama, a alcanzar 195.000.000 pesos anuales en 2023, gracias a diversificar su oferta de productos a calzado de hombre y dotaciones.

En sus inicios, Marroquinera Giovenca se enfocó en la fabricación de calzado formal para damas y caballeros. Con el tiempo, diversificaron su oferta y comenzaron a fabricar calzado de dotación. Esta expansión les permitió establecer relaciones comerciales sólidas con clientes importantes como: Juan Valdez, Hoteles Best Western y Hoteles Estelar. Estas asociaciones estratégicas han contribuido a su reconocimiento en el mercado. Además, la empresa ha mantenido relaciones comerciales con otros clientes destacados, como Croydon, Cine Colombia, Popsy y el Hotel Hilton Garden Inn.

En la actualidad, Marroquinera Giovenca opera con un equipo de 15 empleados, a los cuales se les contrata a destajo. La empresa consta de 11 máquinas, lo que les permite producir alrededor de 500 pares de zapatos al mes. Asimismo, es importante señalar que la empresa recurre ocasionalmente al outsourcing, un proceso que implica la subcontratación de ciertas etapas productivas. En este caso específico, se utiliza para

realizar el acabado final del calzado debido a la falta de las herramientas necesarias en sus instalaciones.

Actualmente, la empresa factura 32 millones de pesos mensuales. De esta cifra, el 70% corresponde a calzado formal y casual, mientras que el 30% proviene de las dotaciones. No obstante, la mayor rentabilidad de la compañía proviene de las dotaciones, que generan un margen del 100% sobre el valor del producto, en comparación con el calzado formal, que deja un margen del 30%.

En resumen, Marroquinera Giovenca ha experimentado un notable crecimiento desde su apertura, impulsado por la diversificación de sus productos y el establecimiento de relaciones comerciales con clientes clave en el mercado. Además, la empresa tiene un equipo comprometido y su capacidad de producción disponible. Gracias a estos factores, Marroquinera Giovenca sigue prosperando en la industria del calzado. De igual manera, sus propietarios han enfocado la evaluación del crecimiento en dos indicadores claves: las ventas y la rentabilidad obtenida por cada línea de negocio. Por ejemplo, en 2014, la empresa generó ventas por 50.000.000 pesos, mientras que en 2023 estas alcanzaron los 380.000.000 pesos. Esto representa un incremento del 660% en 9 años. En promedio, esto equivale a un crecimiento anual del 73,3% en este rubro.

4.2. Referentes estratégicos.

4.2.1. Misión:

Actualmente la empresa no cuenta una misión definida.

4.2.2. Visión:

Actualmente la empresa no cuenta con una visión definida.

4.2.3. Objetivos de la compañía:

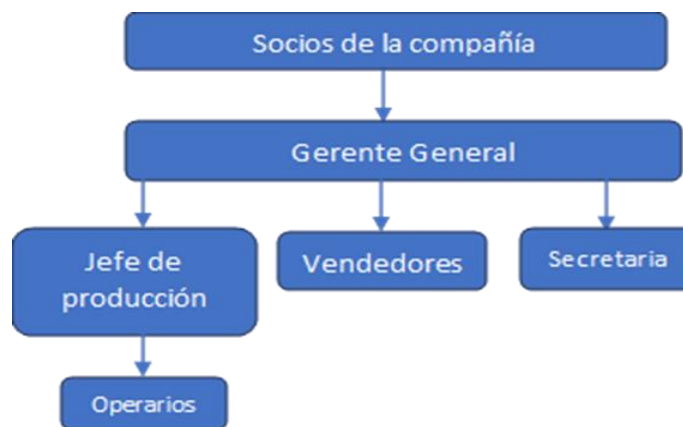
Actualmente no se cuenta con objetivos de la compañía.

4.3. Estructura Organizacional.

La empresa se encuentra organizada jerárquicamente, con pocas subdivisiones y trabajo conjunto entre los entes que la componen, es decir que algunas funciones pueden ser realizadas entre dos personas para su correcto desarrollo, por ejemplo, el dueño y el gerente desarrollan todo el tema comercial y financiero de la compañía. Por otro lado, la empresa se encuentra catalogada como micro establecimiento dado que la cantidad de personas con la que cuentan es menor a 10, asimismo, sus ingresos anuales son menores a 23.523 UVT y no cuenta con más de tres sucursales.

Su organigrama es el siguiente:

Figura 1
Organigrama Giovenca



Nota: Giovenca (2023) Elaboración propia.

4.4. Productos o servicios ofertados.

Los productos ofertados por la empresa son los siguientes:

- Calzado formal para hombre.
- Calzado de dotación para hombre y mujer.
- Calzado casual para hombre.

4.5. Análisis del sector

4.5.1. Descripción del sector

Se describirán los componentes del sector de marroquinería y calzado en los últimos cuatro años, tomando como fuentes la base de datos EMIS, los antecedentes suministrados por los informes sectoriales y las estadísticas del DANE y de LEGIXCOMEX.

En Colombia, el sector está constituido por diferentes subsectores, sin embargo, para el presente estudio se tomará en cuenta las empresas dedicadas a la industria del cuero, la marroquinería y el calzado, dado que sus procesos productivos están estrechamente interrelacionados. La cadena de producción abarca desde la obtención de cuero crudo hasta la curtiembre, la fabricación de marroquinería y la producción de calzado.

Inicialmente el cuero se obtiene después del sacrificio del animal principalmente de origen bovino para su posterior producción en la curtiembre, el cual es el proceso donde la piel es sometida a diferentes tratamientos físicos o químicos para convertirla en cuero de excelente calidad. En esa transformación la piel se separa de la carne, la grasa y el pelo; luego se le aplica tanino o cromo para que se conserve y no se deteriore, se le agrega la tintura correspondiente y se procede a su revestimiento y lavado.

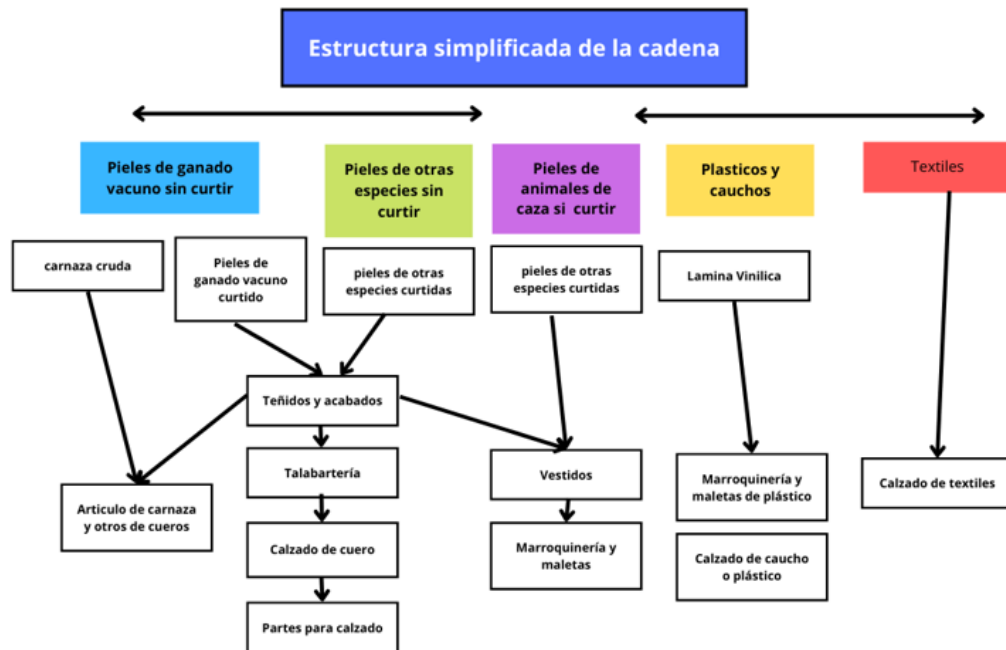
El cuero es utilizado en la marroquinería y talabartería para todo lo referente a la producción de diferentes manufacturas de este material y prendas de vestir en donde se realiza el diseño, el modelo, el cortado, el guarnecido, el terminado y el empaque.

Por último, se encuentra el calzado, compuesto por diferentes industrias, ya que requiere insumos adicionales como textiles, cauchos y plásticos. Inicialmente se hacen las suelas, luego se cortan las piezas dependiendo el diseño escogido y se procede al guarnecido.

A partir de lo descrito anteriormente, el Departamento Nacional de Planeación elaboro un diagrama donde se describe la cadena productiva mencionando las líneas de producción más importante y los productos más representativos del sector.

Figura 2

Estructura de la industria



Nota: DNP (2018), Elaboración propia.

Estas dos industrias están estrechamente interconectadas, ya que una parte significativa de la producción de cueros y pieles se destina a la fabricación de calzado. A continuación, se presentará una breve descripción del proceso de transformación de estos productos.

Figura 3
Proceso productivo



Nota: Informes sectorial (2023), elaboración propia

4.5.2. Estadísticas del sector

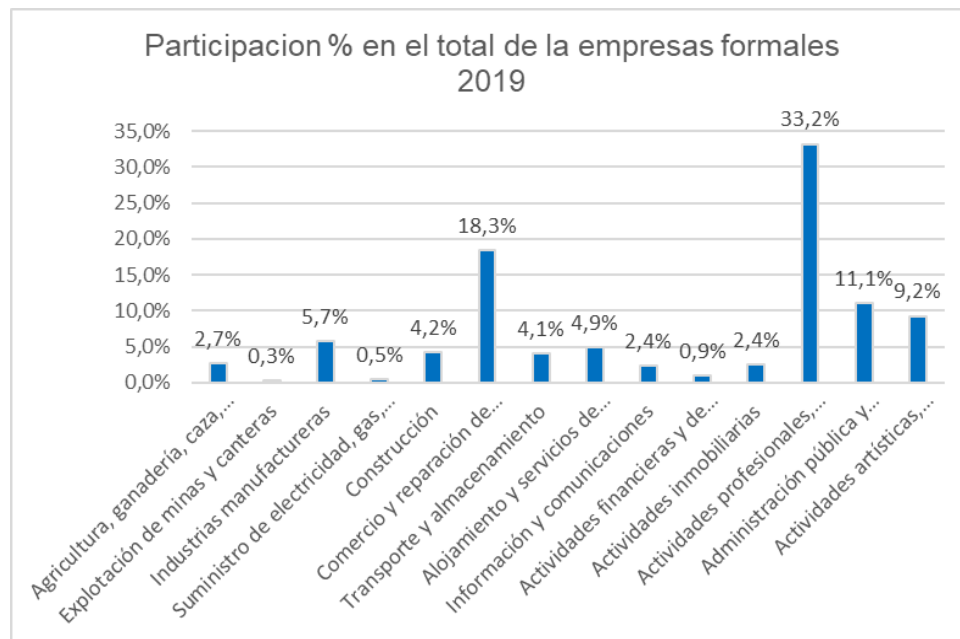
La marroquinería, es un sector esencial en la industria del cuero, ha ganado un lugar significativo en la economía colombiana en los últimos años. Este campo abarca muchos productos, desde bolsos y carteras, zapatos y accesorios, reflejando una tradición artesanal muy arraigada y una capacidad innovadora. En Colombia, la marroquinería no solo tiene un impacto notable en el empleo y la producción local, sino que también se está posicionando como un actor relevante en el comercio internacional.

En esta parte del documento, exploraremos las estadísticas más recientes del sector de marroquinería en Colombia, ofreciendo un panorama detallado sobre su evolución, el crecimiento de la producción, las tendencias de exportación e importación, y los desafíos que enfrenta. Este análisis nos permitirá comprender mejor el papel crucial que juega la marroquinería en la economía colombiana y su potencial para seguir creciendo en un

entorno global competitivo. Al examinar los datos proporcionados por el DANE, es posible obtener una visión más detallada sobre cómo la industria manufacturera, que incluye a la marroquinería, ha evolucionado en los últimos años.

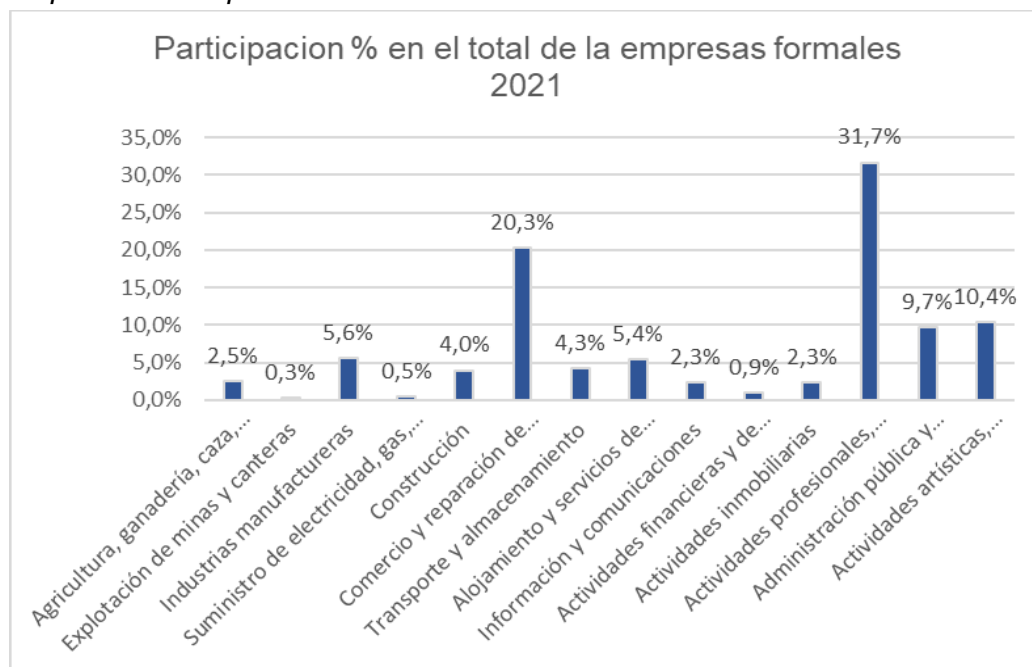
Según datos del DANE, la industria manufacturera, que incluye estos sectores, ha mantenido una estabilidad en su participación relativa respecto al total de las empresas formales en el país. En 2019, el sector contaba con 285,491 empresas, de las cuales 270,606 eran microempresas, 11,370 pequeñas, 2,713 medianas y 802 grandes, lo que representaba el 5.7% del total de empresas formales, que ascendía a 5.001.955 en ese año. Para 2021, el número de empresas en este sector creció a 320,017, lo que implica un aumento del 12.1% respecto a 2019. En esta nueva cifra, 305,300 eran microempresas, 11,231 pequeñas, 2,698 medianas y 788 grandes. Se observó un incremento del 12.8% en las microempresas, mientras que las pequeñas, medianas y grandes disminuyeron en un 1.2%, 0.5% y 1.7%, respectivamente. Pese al aumento de empresas del sector, la proporción global en relación con el total de empresas formales disminuyó 0,1 puntos porcentuales, pasando del 5,7 % al 5,6 %. Esto se debe a que, en 2023, el número total de empresas formales alcanzó las 5.704.308, lo que representa un crecimiento del 14% frente al 2019. Esta expansión global de empresas formales superó el crecimiento del sector específico, evidenciando que el sector no se expandió al mismo ritmo que el número de empresas que estaban inmersas en la economía para el año 2023. Este cambio en la dinámica del sector refleja tanto las oportunidades de expansión como los desafíos que enfrenta la marroquinería dentro del contexto más amplio de la manufactura en Colombia.

Figura 4.
Participaciones de empresas 2019



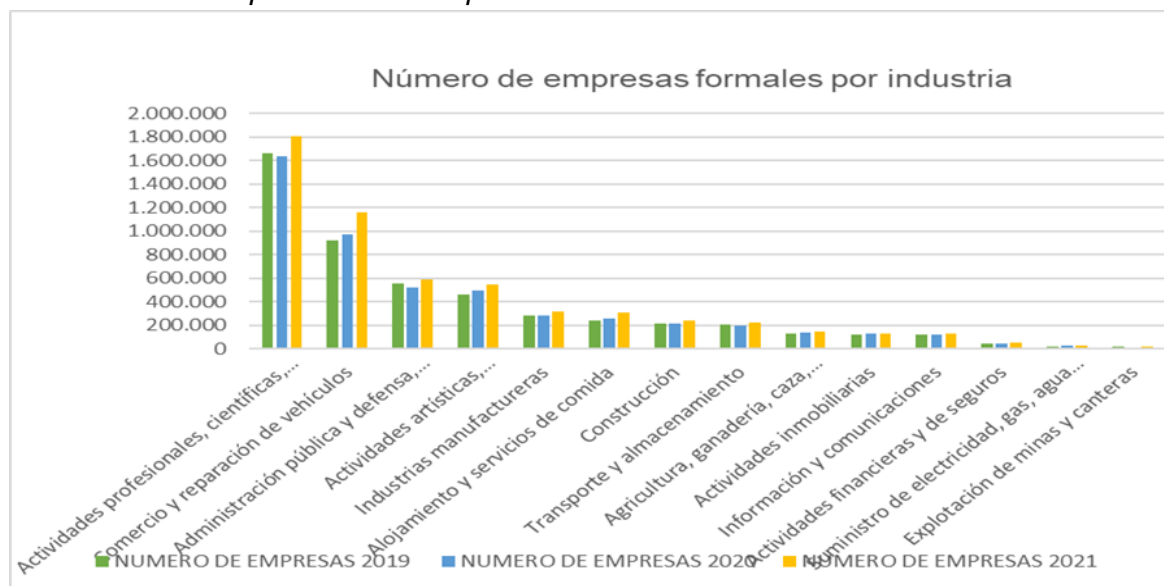
Nota: Datos DANE (Anexo 3 directorio estadístico empresas 2019-2021), elaboración propia

Figura 5.
Participación de empresas 2021



Nota: Datos DANE (Anexo 3 directorio estadístico empresas 2019-2021), elaboración propia

Figura 6.
Número de empresas formales por industria



Nota: Datos DANE (Anexo 3 directorio estadístico empresas 2019-2021), elaboración propia.

La industria colombiana ha demostrado una notable resiliencia, manteniendo su estabilidad a pesar de los desafíos globales como la pandemia del 2020, la fluctuación de la moneda frente al dólar, el incremento de la inflación y otros factores macroeconómicos como conflictos internacionales y la escasez de ciertos insumos.

Además, los datos reflejan que, en los últimos años, el 99% de las empresas dentro de esta industria son micro o pequeñas, mientras que solo el 1% son medianas o grandes lo cual puede ser observado en la Tabla.1. Aunque, estas empresas puedan compartir sector y tamaño similares, cada una enfrenta desafíos únicos. Si bien muchas compañías se ven afectadas por las mismas condiciones macroeconómicas, la diferencia clave entre ellas radica en cómo abordan esos desafíos, en su capacidad para aprovechar las oportunidades de los stakeholders, en crear ventajas competitivas y agregar valor a sus productos. Por lo tanto, la diferenciación en sus estrategias se vuelve esencial para su éxito en el mercado.

Tabla. 1

Estimado del número y participación del tipo de empresa dentro de la industria

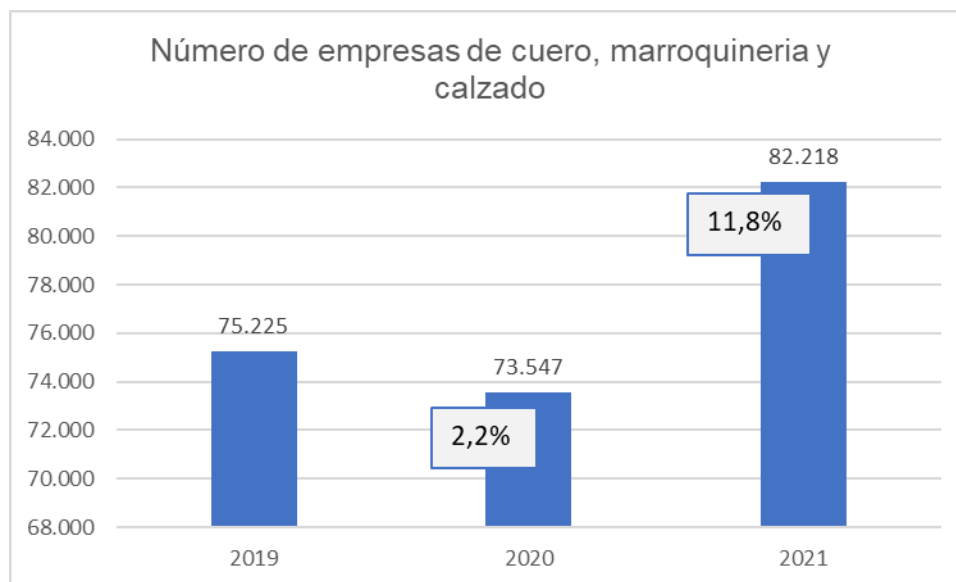
		Número de empresas			Participación por tamaño (%)		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
Industrias manufactureras	Microempresa	270.606	268.807	305.300	94,79%	94,72%	95,40%
	Pequeña	11.370	11.536	11.231	3,98%	4,07%	3,51%
	Mediana	2.713	2.675	2.698	0,95%	0,94%	0,84%
	Grande	802	759	788	0,28%	0,27%	0,25%
	Total, empresas	285.491	283.777	320.017			

Nota: Datos DANE (Anexo 5 directorio estadístico empresas 2019-2021)

Entre 2019 y 2021, las empresas dedicadas a la fabricación de productos textiles, confección de prendas de vestir, curtido y recurtido de cueros, fabricación de calzado, y producción de artículos de viaje y talabartería representaron entre el 25% y el 26% del total de empresas en esta industria. Este dato subraya la importancia de estos eslabones en la cadena productiva, no solo para el sector, sino también para la economía del país, dado que estas contribuyen entre el 1% y el 1.2% del PIB. De los años mencionados anteriormente. Esto indica que el sector tiene un impacto significativo y desempeña un papel crucial en el bienestar económico, ya que no solo es una fuente importante de empleo, sino que también contribuye al flujo de exportaciones, generando entradas de divisas que mejoran la balanza comercial, entre otros beneficios. Durante este período, el número de compañías creció de 75,225 a 82,218, lo que representa un aumento significativo del 9.2%. Este crecimiento refleja la vitalidad y el dinamismo del sector, lo que indica que ha generado más empleo y fomentado una mayor competencia. A su vez, esta competencia ha impulsado innovaciones y mejoras en los productos, así como un aumento en las inversiones tanto nacionales como extranjeras en el sector.

Figura 7.

Número de empresas del sector de estudio



Nota: Datos DANE (Anexo 9 directorio estadístico empresas 2019-2021)

Tabla. 2.

Estadísticas de la industria y el sector frente al PIB colombiano a precios constantes

	2019	2020	2021	2022	2023
Industria manufacturera	\$ 103.860,00	\$ 94.254,00	\$ 107.079,00	\$ 117.283,00	\$ 113.119,00
Fabricación de productos textiles; confecciones	\$ 10.473,00	\$ 8.241,00	\$ 11.683,00	\$ 13.383,00	\$ 11.532,00
PIB TOTAL	\$ 881.224,00	\$ 817.900,00	\$ 917.926,00	\$ 972.298,00	\$ 978.250,00
variación % de la industria frente al PIB	11,80%	11,50%	11,60%	12,10%	11,60%
variación % del sector frente a la Industria	10,10%	8,70%	10,90%	11,40%	10,20%

Nota: datos DANE (cuentas nacionales trimestrales, cuadro 2), elaboración propia

La industria colombiana ha mantenido una contribución significativa al PIB del país, representando entre el 11% y el 12% en los últimos cinco años. En particular, el

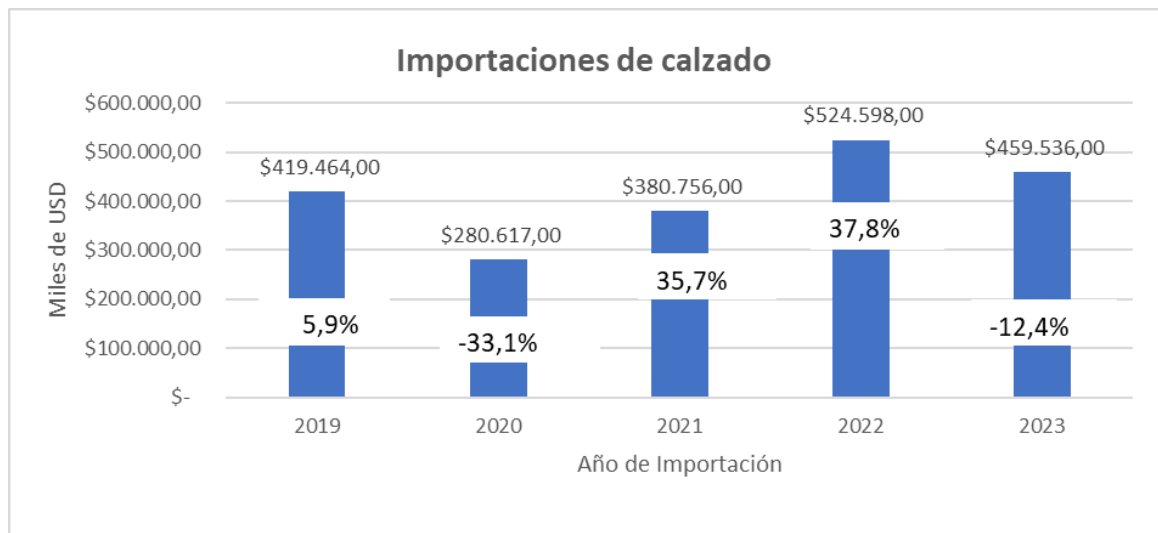
subsector de cuero, marroquinería y calzado ha aportado alrededor del 10% de este porcentaje, subrayando su importancia y estabilidad económica. Durante este período, este subsector ha contribuido en promedio con \$11,062 miles de millones de pesos al PIB, lo que refleja su relevante impacto en la economía nacional.

En 2022, el sector del calzado experimentó un notable crecimiento en la producción, alcanzando los 55 millones de pares fabricados localmente. Además, la protección arancelaria aplicada a estos productos favoreció a los pequeños productores del país, que representan la mayoría en el sector. Esta protección y el aumento de la oferta nacional contribuyó a la reducción en las importaciones de calzado, consolidando así el fortalecimiento de la industria local.

El aumento de la producción representó un 16% en comparación con 2021, y las ventas se incrementaron en un 19.9%. Además, según el observatorio de calzado Acicam-Raddar, el gasto de los hogares en calzado ascendió a \$870.000 millones de pesos en el primer trimestre de 2023, lo que supone un aumento del 2% respecto al mismo periodo del año anterior, evidenciando la fortaleza y el dinamismo del sector en la economía colombiana.

4.5.3. Importaciones y Exportaciones del sector calzado en Colombia

Las importaciones de calzado provenientes de China y Vietnam, en 2022 representaron el 68,8% del total de las importaciones de este producto, con un valor de unos \$360.973 miles de dólares CIF. En el año anterior, estas importaciones también dominaron, con un 68,6% del total y un valor de \$315.285 miles de dólares CIF. Indonesia y Brasil ocuparon los siguientes lugares, combinando el 28% de las importaciones en 2022, con un valor de \$147.123 miles de dólares CIF. En el año anterior, su participación fue del 18,6%, con un valor de \$85.514 miles de dólares CIF.

Figura 8.*Importaciones de calzado durante los últimos 5 años***Nota: DANE, elaboración propia**

En 2022, las importaciones de bienes relacionados con la marroquinería y el calzado en Colombia disminuyeron significativamente, pasando de USD 524.598 mil CIF a USD 459.536 mil CIF en 2023, lo que representa una reducción del 12,4%. La tendencia descendente se atribuye a las políticas gubernamentales que fomentaron la producción local imponiendo aranceles en el Decreto 2279 del 2019 el cual se prorroga en el año 2022 con el Decreto 2236, asimismo, la lucha contra el contrabando y la revitalización de las relaciones comerciales regionales, para producir artículos de alta calidad para la exportación, Adicionalmente, el peso colombiano frente al dólar en ese momento estaba devaluado alcanzando TRM (tasa representativa del mercado) nunca vistas en el país lo que generaba que los productos producidos fuera del país fueran más costosos.

El gobierno, a través del Decreto 2632 del 30 de diciembre de 2022, decidió mantener el arancel del 35% sobre estos productos importados hasta 2025. Esta medida busca proteger la industria nacional y prepararla para competir de manera más efectiva y

eficiente en el mercado interno frente a competidores internacionales, aunque no se aplica a los países con los que Colombia tiene Tratados de Libre Comercio (TLC).

En cuanto a las exportaciones, los principales destinos incluyen Estados Unidos, Ecuador, Costa Rica, Perú y Panamá, que en conjunto representan el 61% de las exportaciones totales de estos bienes. En 2023, el valor FOB exportado a estos países alcanzó los USD 25.988,44 mil, destacando la importancia de estos mercados para la industria colombiana.

Figura 9.

Exportaciones de calzado durante los últimos 5 años



Nota: DANE, elaboración propia

Las exportaciones colombianas de marroquinería y calzado experimentaron una ligera disminución, en valores FOB pasando de USD 42.969 mil en 2022 a USD 42.604 mil en 2023, lo que representa una caída del 0,8%. Este ajuste se atribuye a la depreciación del dólar durante el último año, lo que incrementó la percepción de los productos colombianos como más costosos en el ámbito internacional. A pesar de este desafío, la artesanía y la alta calidad de estos bienes continúan generando demanda en los mercados globales, destacando su valor y atractivo distintivo.

4.5.4. Mayores referentes del sector

Por otro lado, los principales referentes por tamaño de ingresos de este tipo de sectores serán relacionados a continuación:

Tabla. 3*Principales empresas de la industria*

No	Empresa	Estado de resultado						
		Ingresos operacionales	Costo	Resultado Bruto	Ebitda	Resultado Operativo	Interes	Resultado Neto
1	Cueros Velez S.A.S	\$ 743.899,00	\$ 357.835,00	\$ 386.064,00	\$ 99.950,00	\$ 86.454,00	\$ 24.310,00	\$ 39.126,00
2	Adidas colombia LTDA	\$ 737.194,00	\$ 355.573,00	\$ 381.621,00	\$ 59.564,00	\$ 4.334,00	\$ 29.346,00	\$ 13.425,00
3	Nalsani SAS	\$ 688.909,00	\$ 313.410,00	\$ 375.499,00	\$ 147.912,00	\$ 140.454,00	\$ 30.349,00	\$ 83.632,00
4	Compañía Manufacturera Manisol S.A	\$ 506.487,00	\$ 247.648,00	\$ 258.839,00	\$ 76.241,00	\$ 39.792,00	\$ 14.834,00	\$ 6.473,00
5	Croydon Colombia S.A	\$ 328.913,00	\$ 234.593,00	\$ 94.320,00	\$ 15.357,00	\$ 13.668,00	\$ 9.928,00	\$ 5.112,00
6	Shechers Colombia S.A.S	\$ 246.055,00	\$ 149.915,00	\$ 96.141,00	\$ 44.964,00	\$ 39.027,00	\$ 42.446,00	\$ 4.808,00
7	Fajobe S.A.S	\$ 212.564,00	\$ 185.105,00	\$ 27.459,00	\$ 8.836,00	\$ 7.015,00	\$ 5.180,00	\$ 18.115,00
8	Agaval S.A	\$ 209.246,00	\$ 130.993,00	\$ 78.253,00	\$ 13.627,00	\$ 9.903,00	\$ 7.898,00	\$ 7.180,00
9	Comercializadora Baldini S A Baldini	\$ 158.781,00	\$ 77.140,00	\$ 81.641,00	\$ 23.641,00	\$ 22.524,00	\$ -	\$ 14.351,00
10	Plastica ucho Colombia S.A.venus colombiana	\$ 157.046,00	\$ 125.214,00	\$ 31.832,00	\$ 9.205,00	\$ 7.464,00	\$ 2.998,00	\$ 3.983,00
11	Calzatodo	\$ 152.907,00	\$ 79.163,00	\$ 73.744,00	\$ 17.809,00	\$ 11.247,00	\$ 3.832,00	\$ 4.842,00
12	Forus Colombia SAS	\$ 120.468,00	\$ 67.042,00	\$ 53.427,00	\$ 16.541,00	\$ 16.027,00	\$ 1.757,00	\$ 8.004,00
13	Athletic Sport inc SAS	\$ 110.944,00	\$ 92.331,00	\$ 18.613,00	\$ -1.433,00	\$ -1.879,00	\$ 288,00	\$ 3.358,00
14	Alcantara asociados S.A.S	\$ 109.779,00	\$ 47.511,00	\$ 62.268,00	\$ 18.890,00	\$ 18.399,00	\$ 329,00	\$ 16.650,00
15	Marroquinera S.A.S	\$ 107.127,00	\$ 40.001,00	\$ 67.035,00	\$ 29.306,00	\$ 27.970,00	\$ 22.631,00	\$ 11.382,00

Nota: Superintendencia de sociedades, elaboración Sectorial y propia.

Las empresas con mayor porción en el mercado nacional son: Cuero Vélez, Adidas, Nalsani, Manisol y Croydon. Esto para todo el sector del calzado.

5. Marco de Referencia

a. Importancia de un equipo de ventas:

Durante muchos años, las pequeñas y medianas empresas no han tenido en cuenta la importancia de un área de mercadeo y ventas. Este es el caso de Marroquinera Giovenca SAS, que durante 9 años ha logrado las ventas necesarias para sostenerse, aunque sin obtener resultados esperados.

Al encontrar herramientas efectivas que permitan crear un plan de mercadeo óptimo y duradero, es necesario definir los objetivos, segmentar el mercado, analizar la competencia y establecer estrategias. Así es como al investigar el mercado, comprendiendo las necesidades y deseos de los clientes, por medio de encuestas, entrevistas y análisis de datos. Sin dejar de lado la promoción y la publicidad, se deben diseñar campañas acordes al cliente y al negocio en general, con medios de comunicación efectivos y como llegarle al público objetivo. Crear relaciones sólidas con los clientes mediante habilidades de negociación y técnicas en ventas efectivas. Todo lo anterior se debe medir y evaluar, con ayudas de herramientas y *software's* que sean especialistas en estos temas. (González Lesmes, Universidad Icesi 2001)

Es así como se nota la importancia de la creación de la dirección de marketing, para poder crear y desarrollar las estrategias y tácticas desde la gerencia con herramientas que permitan crear un plan sólido y ejecutable, todo esto con el Modelo CASAR (Contexto, Análisis, Estrategia, Táctica y Resultados) esto como parte de la metodología que ayude a estructurar el plan de mercadeo y ventas adecuado para la compañía con una visión integral y sistemática. Para todo lo anterior, es muy importante evaluar y analizar la parte interna de la compañía, incluyendo los procesos, recursos y competencias, y la parte externa, factores fuera de la organización que influyen en el

desempeño y las estrategias planteadas. El autor destaca la importancia de realizar una auditoría. (Hoyos Ballesteros, Eco Ediciones 2.019)

Todas las empresas deberían educar a sus vendedores, de acuerdo con el producto, el autor Antonio Salcedo Fernández en su libro "Modelos de venta B2B. Venta adaptativa, venta consultiva y venta transformacional" describe 3 tipos de ventas genéricas que se pueden adaptar a las diferentes compañías y modelos de negocios, él inicia con la Venta Adaptativa, el cual es un modelo que se centra en la capacidad del vendedor para adaptarse a las necesidades y preferencias de cada cliente, intenta explicar cómo personalizar la propuesta de valor en función del perfil del comprador, técnicas de escucha y análisis de cada situación, logra atraer la atención de los compradores y genera un vínculo importante. El siguiente modelo de venta es la consultiva, en este el vendedor actúa como un consultor de confianza, donde escuchando las necesidades del cliente, identificando y resolviendo sus problemas, y con el conocimiento pleno del producto, el vendedor logra atraer la atención del cliente con cada una de sus respuestas. Y el tercer modelo es la venta transformacional, en este tipo de venta se genera un impacto duradero en el negocio del cliente, no solo ofrece una solución, sino que ayuda a transformar el negocio del cliente a su forma de trabajar y alcanzar objetivos. (Salcedo Fernández, Eco Ediciones, 2.016). De este modo, todas las compañías, sin importar su tamaño, pueden identificar el modelo de venta más adecuado según el producto que ofrezcan y el cliente al que se dirijan.

Ya lograda la venta, es importante la retención del cliente, en la empresa Marroquinera Giovenca se han tenido grandes clientes, pero estos se han dejado ir, por la falta de conocimiento por parte de la gerencia y el área de la compañía, por esto se destaca la importancia de la fidelización, logrando clientes satisfechos, leales pero rentables. Se deben crear relaciones sólidas, no es solamente lograr una transacción ya que por este motivo es que no se crean vínculos duraderos, es allí donde se deben crear

estrategias de retención de clientes, donde van incluidas quejas, momentos de verdad y la creación de un *Customer Journey Map*. Estos análisis deben realizarse con una retrospectiva entre la empresa y sus empleados, cómo obtener la lealtad y el compromiso hacia la empresa, esto genera colaboradores satisfechos y motivados, para generar un excelente servicio al cliente, reduce la rotación de personal, productividad y ambiente laboral agradable. Así es como se ve la necesidad de crear programas que incentiven económicamente al empleado. (Schnarch Kirberg, McGraw-Hill Education, 2.015)

El equipo de ventas es fundamental para estas medianas empresas que están consolidando su estructura. Es crucial establecer una organización adecuada para la compañía, comenzando con la prospección de clientes, seguida por la preparación para el acercamiento, la presentación del producto, la superación de objeciones, el seguimiento del cliente y, finalmente, el cierre de la venta. Es esencial crear lazos duraderos con los clientes, comprendiendo cómo el servicio excepcional de un buen vendedor puede marcar la diferencia y generar lealtad. A partir de estos principios, se debe desarrollar una estrategia de ventas propia, con un sello distintivo y un servicio al cliente que identifique a la empresa. (Futrell, McGraw-Hill Education, 2013)

No solo es importante fortalecer el equipo de ventas, sino también crear y construir una marca sólida. Esto permite ser reconocidos y alcanzar el top of mind en la elección de calzado para dotación.

Según Philip Kotler y Waldemar Pfoertsch, la creación de una marca es crucial para diferenciarse de los competidores, generar confianza y lealtad, y permitir precios más elevados. En su libro "*Branding B2B: Gestión de Marca*", explican en detalle cómo realizar esta construcción de marca.

Destacan la importancia de identificar el mercado objetivo, crear una propuesta de valor clara y convincente, y desarrollar una comunicación estratégica y coherente en todos los puntos de contacto con el cliente. Además, enfatizan la necesidad de medir el

desempeño de la marca para identificar áreas de mejora y adaptarse a los cambios del mercado.

Es esencial que la marca esté dispuesta a evolucionar con la tecnología, incorporando estrategias de marketing digital, redes sociales y analítica online. (Kotler, P y Pfoersterch W Patria Editorial, 2013)

b. Marketing para emprendedores:

El marketing es una actividad esencial para todas las empresas, independientemente de su tamaño o sector. Sin embargo, para los emprendedores, puede presentar desafíos adicionales, ya que a menudo no es su área de especialización ni su principal fortaleza.

Muchos emprendedores se encuentran enfocados en el desarrollo de su producto o servicio, la gestión operativa, y la búsqueda de financiación, lo que puede llevar a que el marketing quede relegado a un segundo plano. Esta falta de enfoque en el marketing puede ser por la falta de experiencia o conocimientos en el área, o porque no la consideran prioritaria en las etapas iniciales de su negocio.

Además, los recursos limitados, en tiempo y dinero, dificultan la implementación de estrategias de marketing efectivas. Los emprendedores pueden sentirse abrumados por la amplia gama de herramientas y técnicas disponibles, desde la publicidad digital hasta el marketing de contenidos, sin saber por dónde empezar o cómo utilizarlas de manera efectiva.

Sin embargo, es crucial que los emprendedores reconozcan la importancia del marketing desde el principio. Una estrategia de marketing bien planificada y ejecutada puede ser la clave para diferenciarse en un mercado competitivo, construir una marca sólida, y atraer y retener clientes. Para superar estos desafíos, los emprendedores

pueden considerar la posibilidad de formarse en marketing, contratar expertos, o utilizar recursos y herramientas accesibles que les permitan desarrollar sus habilidades en esta área.

Alejandro Schanarch en su libro "Marketing para emprender", explica con claridad como los emprendedores deben realizar mercadeo, sin ser mercadólogos, inicia subrayando la importancia de investigar y comprender el mercado, como el análisis de la competencia, oportunidades y amenazas y las tendencias del mercado actual. Como segundo paso, destaca la importancia de conocer al cliente, revisando sus necesidades, deseos, comportamientos y preferencias, da herramientas como segmentar el mercado objetivo o personalizar las estrategias. Enfatiza mucho en la propuesta de valor debe ser clara y distintiva, que realmente diferencia el producto o servicio de su competencia o de los productos sustitos del mercado. Realza la importancia del *marketing digital*, aunque en el libro explica diversas estrategias de mercadeo, desde el mercadeo o publicidad tradicional, hasta el uso de RRSS, *marketing* de contenidos y optimización del sitio web para motores de búsqueda. Enseña como la innovación y creatividad como parte esencial del marketing para captar clientes y agregar valor. Es necesario planificar para saber ejecutar las campañas exitosamente y lo necesario que es la medición del rendimiento de cada campaña para ajustarlas a sus necesidades y expectativas.

(Schanarch, Ediciones de la U. Tapa Blanca, 2.019)

Otro aspecto muy importante es cómo acceder a esos mercados en los que la competencia ya ha logrado ingresar. Marroquinera Giovenca debe enfocarse en penetrar los mercados donde aún no ha tenido éxito. Algunas estrategias que se pueden implementar incluyen la reducción de precios; para esto, es fundamental conocer qué competidores están presentes y a qué precios están ofreciendo sus productos, para poder ser competitivos. Otra estrategia podría ser la creación de alianzas estratégicas,

aprovechando las relaciones actuales con los clientes, buscando colaborar con sus proveedores o con empresas dentro de sus mismos grupos empresariales para facilitar el acceso al mercado. (*Artículo Estrategias de Penetración de Mercado: Tipos y ejemplos.* <https://www.esic.edu/rethink/business/estrategias-penetracion-mercados-tipos-ejemplos-c2.023>)

c. *Marketing* digital B2B

Todo esto nos lleva a reconocer la importancia del *marketing* digital en el segmento B2B. Aunque no es tan común como en el B2C, encontrar los puntos de contacto con los decisores es crucial para determinar el medio y el momento adecuados para iniciar el reconocimiento de marca. Hoy en día, tener una presencia digital es una obligación. Las marcas pequeñas, en particular, deben aprovechar este medio para darse a conocer.

Aunque el camino en el mercado digital puede ser arduo, es fundamental que todos en la compañía estén comprometidos con esta estrategia. La clave para lograr los objetivos es la colaboración y el esfuerzo conjunto de todo el equipo. La presencia digital permite a las empresas B2B alcanzar a sus audiencias de manera efectiva, construir relaciones sólidas y diferenciarse de la competencia.

Además, la analítica y el seguimiento del rendimiento de las campañas digitales son esenciales para ajustar las estrategias y mejorar continuamente. Utilizar herramientas digitales para medir el impacto y la efectividad de las acciones permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios del mercado y las necesidades de los clientes.

Por eso es crucial la importancia de la publicidad en diferentes redes sociales como Facebook, Instagram o LinkedIn. Además, es imprescindible optimizar el sitio web con SEO para aparecer en las palabras clave y búsquedas relevantes. Adquirir herramientas

de análisis es fundamental para monitorear el desempeño de las estrategias online que la empresa desarrolle.

Finalmente, es crucial analizar las tendencias emergentes en marketing digital y cómo las empresas pueden aprovechar estas oportunidades. En el libro "B2S Business to Social: Marketing digital para empresas y personas", se exploran todas estas estrategias y técnicas, proporcionando una guía completa sobre cómo implementarlas efectivamente.

Este enfoque integrado en marketing digital no solo ayuda a fortalecer la presencia en línea de las empresas, sino que también les permite adaptarse y prosperar en un entorno digital en constante cambio. (Adán, ALFAOMEGA, 2.019)

En su libro "B2B Ecommerce Masterplan", Chloe Thomas se dedica a explorar detalladamente cómo crear estrategias y tácticas efectivas para el desarrollo y la optimización de plataformas digitales destinadas a la venta al por mayor. Thomas proporciona un enfoque práctico y exhaustivo que abarca desde la planificación estratégica inicial hasta la implementación efectiva de soluciones en el entorno del comercio electrónico B2B.

El libro se centra en la importancia de entender las dinámicas específicas del mercado mayorista, cómo identificar oportunidades estratégicas en este espacio digital y cómo construir relaciones sólidas con clientes empresariales a través de plataformas online. Thomas también explora la optimización de la experiencia del usuario, la personalización de la oferta según las necesidades del cliente, y la integración efectiva con los sistemas existentes de las empresas para mejorar la eficiencia operativa y maximizar las conversiones. Así, el autor informa que las herramientas digitales ayudan a la venta B2B. (Thomas, Kernu, 2.017).

"B2B Ecommerce: Fundamentals, Business Models, and Best Practices in Online Business Between Companies" es un libro integral que explora en profundidad el

comercio electrónico B2B, enfocándose en los aspectos fundamentales, modelos de negocio y mejores prácticas para empresas que operan en entornos digitales.

Comienza estableciendo los fundamentos del comercio electrónico B2B, destacando su importancia creciente en la economía globalizada actual. Se discuten temas clave como la definición del comercio electrónico B2B, sus beneficios potenciales como la reducción de costos y la expansión del alcance de mercado, y los desafíos de las empresas en seguridad, integración de sistemas y gestión de relaciones comerciales a largo plazo.

El autor Gerrit Heinemann explora diversos modelos de negocio en el comercio electrónico B2B. Esto incluye *marketplaces* B2B que conectan a múltiples compradores y vendedores, plataformas de *procurement* utilizadas por grandes empresas para gestionar sus compras de manera eficiente, y la venta directa de fabricantes a distribuidores y minoristas a través de plataformas digitales.

El libro también se centra en las mejores prácticas para empresas que desean optimizar sus operaciones de comercio electrónico B2B. Esto abarca desde la personalización de la experiencia del cliente y la integración de sistemas empresariales complejos, hasta estrategias de marketing digital efectivas como SEO (Search Engine Optimization), SEM (Search Engine Marketing) y marketing de contenido. La analítica de datos y la medición del rendimiento también se destacan como herramientas clave para mejorar continuamente las estrategias y resultados en el comercio electrónico B2B.

Finalmente, "B2B Ecommerce: Fundamentals, Business Models, and Best Practices in Online Business Between Companies" explora las tendencias emergentes que están dando forma al futuro del comercio electrónico B2B, como la inteligencia artificial, el machine learning y la blockchain. Estas tecnologías prometen transformar aún más la

manera en que las empresas realizan transacciones, gestionan relaciones y optimizan procesos en un entorno digital cada vez más competitivo. (Heinemann, Springer, 2023)

d. Redes Sociales para B2B:

Aunque las redes sociales iniciaron para contactarse entre personas, en la evolución del marketing digital, las empresas decidieron conectarse con los potenciales clientes, generando empatía, identidad y comunicación en doble vía. Es por esto por lo que de un tiempo para acá se dice que si las marcas no se encuentran en Redes Sociales es como si no existieran. Pero como cada red social ha tenido su evolución y su público objetivo definido, se debe crear estrategias que realmente sean impactantes.

En el libro “Mercadeo en las Redes Sociales” el autor G Oacute explica cómo hacer una estrategia efectiva en redes sociales ayudará a lograr posición, la importancia de interactuar y conectar con la audiencia para iniciar una comercialización efectiva. También explica cada plataforma y describe sus características, demografías de usuarios y cómo se pueden utilizar según los objetivos propuestos por las compañías. Hace énfasis en el rey de las redes sociales El Contenido, explica cómo hacerlo atractivo y relevante, como las imágenes, videos cortos y otros formatos logran generar el *engagement* necesario para cada modelo de negocio. Este contenido al ser interesante generará interacciones, lo que se espera de las redes sociales. Este libro resalta la importancia del análisis y las mediciones iniciando por el ROI para tener en cuenta si las inversiones que se realizan son fructíferas para la compañía. (G Oacute, Park Publishing House, 2020)

LinkedIn es la red social profesional más destacada en la actualidad, diseñada específicamente para facilitar la conexión entre empresas y profesionales de diversos sectores. Esta plataforma nació con el objetivo de fomentar el contacto y la interacción

entre sus usuarios, ofreciendo un espacio donde puedan construir y expandir su red de relaciones comerciales. A través de sus funciones, LinkedIn permite a los usuarios establecer 'conexiones', que son vínculos formales con otros profesionales y empresas. Estas conexiones no solo abren puertas a nuevas oportunidades de negocio, sino que también permiten a los usuarios compartir conocimientos, colaborar en proyectos y mantenerse actualizados en las tendencias del mercado. Además, LinkedIn proporciona herramientas para la promoción de habilidades y experiencias, convirtiéndose en una plataforma clave para la búsqueda de empleo y la promoción de servicios profesionales.

El autor Luigi Padovosi en su libro “LinkedIn Marketing: Como vender B2B y Adquirir cliente de manera automática” explica tipo guía como la Red Social profesional más importante del momento ayuda para adquirir leads y contactar clientes de manera automatizada. Él inicia explicando cómo esta red es de suma importancia para la adquisición de clientes, luego enfatiza mucho en la optimización del perfil, con descripciones claras y atractivas con enfoque en palabras importantes para la industria. Una de las secciones más importantes del libro es como atraer leads, enseña a identificar y conectar a los posibles clientes, y la automatización de los mensajes para personalizar respuestas y no dejar perder ningún cliente potencial. Otra manera de generar relaciones dentro de la red es unirse a grupos, generar contenido, participar en discusiones, todo esto para generar visibilidad y credibilidad. (Padovosi, Publicación independiente 2.023)

e. Sitio Web B2B

Aunque generalmente asociamos los sitios web con ventas directas al cliente final, es importante reconocer que también pueden ser una herramienta poderosa para el mercado B2B. Integrando funciones específicas y herramientas avanzadas, los sitios web pueden servir como una plataforma esencial para empresas que buscan establecer

relaciones comerciales con otras empresas. Por ejemplo, pueden incluir funcionalidades como catálogos de productos detallados, formularios de contacto específicos para consultas empresariales, y sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM) para facilitar el seguimiento y la interacción con posibles socios comerciales.

Además, un sitio web bien diseñado y optimizado puede actuar como una vitrina virtual para la empresa, mostrando no solo sus productos y servicios, sino también su experiencia y capacidades en el mercado. Al ofrecer contenido valioso como estudios de caso, testimonios de clientes y documentación técnica, el sitio web puede atraer y retener la atención de empresas interesadas en colaboraciones o compras a gran escala. Esto no solo mejora la visibilidad de la empresa en el sector, sino que también puede establecerla como un líder de pensamiento y un recurso confiable en su industria.

Aunque la optimización de una experiencia B2B puede parecer más compleja, Michael J. Cunningham explica cómo personalizar sitios web para mejorar esta experiencia. Destaca la importancia de integrar funcionalidades como precios dinámicos, catálogos detallados, opciones de pago flexibles, y asegura que estos elementos no comprometan la navegabilidad del sitio. Además, subraya la necesidad de un diseño responsivo y la seguridad en las transacciones. Sin embargo, la optimización SEO es crucial para que estas mejoras sean efectivas. En su libro, Cunningham también ofrece estrategias para aumentar la visibilidad y el tráfico del sitio, lo que, al final, es fundamental para generar transacciones exitosas. (Cunningham, McGraw Hill, 2.001)

De acuerdo con lo mencionado anteriormente, tener un sitio web B2B puede ayudar a las empresas a automatizar muchos de sus procesos. Esto no solo reduce la necesidad de realizar tareas manuales, sino que también minimiza los errores humanos que pueden surgir de estas actividades. Al integrar soluciones automatizadas, como sistemas de gestión de pedidos, facturación electrónica y análisis de datos, las empresas pueden mejorar la eficiencia operativa y la precisión en sus operaciones. Además, la

automatización permite a las empresas escalar sus operaciones con mayor facilidad, adaptándose a un mayor volumen de transacciones sin comprometer la calidad del servicio. En última instancia, un sitio web B2B bien diseñado y automatizado puede ser una herramienta poderosa para optimizar los procesos internos y mejorar la experiencia del cliente.

f. Automatización en los procesos:

Según Ghosh, en su libro “La ventaja de la automatización” ayuda a los empresarios a cómo aprovechar la automatización ayuda a mejorar la eficiencia, reducir costos y fomentar la innovación. En el libro el autor indica que el optimizar los procesos ayuda a que los empleados se concentren en tareas de mayor valor agregado, es así, como ayudarse de la inteligencia artificial e intentar a identificar como todo esto se integra en las tareas diarias de las empresas. (Ghosh, McGraw Hill, 2.023)

Los autores Garcia H., Sabogal D. y Uribe C., en su libro “Herramientas Automatizadas para Comunicaciones y Marketing Digital” analizan como automatizar las pautas digitales, las publicaciones en redes sociales, la adquisición de leads, gestión de contactos y envíos de correos electrónicos, esto ayudando a reducir tiempos, generar una comunicación precisa y efectiva, todo esto se puede lograr con CRM, RD Station, Hootsuite, Pluga, son algunas de las herramientas que sugieran los autores. (Garcia, Sabogal, y Uribe, Universidad Jorge Tadeo Lozano 2.022)

g. Sostenibilidad.

La industria de la moda es la tercera más contaminante del planeta, produciendo aproximadamente el 10% de la huella de carbono anual, incluyendo el sector del calzado.

(Artículo Las industrias más contaminantes del mundo,

<https://climatetrade.com/es/las-industrias-mas-contaminantes-del-mundo/>, 2.023). Por ello, aunque el crecimiento en ventas sea una meta empresarial, es crucial implementar estrategias que reduzcan el impacto ambiental. Actualmente, se está discutiendo cómo mitigar estos problemas y reducir el daño ambiental causado por la recolección, fabricación y uso de las prendas. Así, la reducción de elementos durante la producción, el uso de materiales biodegradables, y la reutilización de prendas que pueden ser mejoradas o modificadas son estrategias clave. En el caso del calzado, existe una gran oportunidad, ya que su deterioro suele deberse a la calidad y al tiempo de uso, lo que permite que, con reparaciones, otra persona pueda reutilizarlo. *(Artículo Empresarial, Economía circular y su implementación en la industria del cuero, calzado y marroquinería, <https://lahormadetunegocio.com/es/2021/01/02/economia-circular-y-su-implementacion-en-la-industria-del-cuero-calzado-y-marroquineria/>)*

6. Diseño Metodológico

6.1. Tipo de investigación

La investigación, estará en línea con los objetivos planteados, se clasifica como aplicada y descriptiva. Su propósito principal es desarrollar un plan de mejora comercial para el cliente, con un enfoque específico en la creación de un área de marketing. Para lograr esto, se realizó un análisis exhaustivo de la empresa y su entorno, identificando sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. A partir de este análisis, se consideraron las opiniones y objetivos del empresario, estableciendo como prioridad el desarrollo de esta área. Aunque, también se identificaron áreas de mejora en la compañía, como la expansión de planta y equipo, las inversiones y las estrategias de crecimiento entre otras. El foco principal de este documento ira hacia el tema relacionado al marketing abordando las necesidades inmediatas y estratégicas del negocio.

Este estudio también será deductivo, ya que partiremos de teorías y modelos de gestión empresarial para, a través de un proceso de análisis lógico, llegar a conclusiones específicas sobre la situación de la empresa y proponer soluciones personalizadas. En otras palabras, utilizaremos la información recopilada para construir un diagnóstico preciso y, a partir de este, diseñar un plan de acción que maximice las oportunidades de crecimiento.

6.2. Análisis externo

En este estudio, se emplearán herramientas de análisis estratégico como el DOFA y el benchmarking para obtener una visión integral de la situación de la empresa. El DOFA nos permitirá identificar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas internas y externas que influyen en el desempeño de la compañía. Por su parte, el benchmarking permitirá comparar las prácticas de la empresa con las de sus competidores más exitosos y establecer estándares de excelencia.

La combinación de estas dos herramientas proporcionará un diagnóstico preciso y completo, que servirá como base para la elaboración de un plan de marketing estratégico. Este plan incluirá objetivos claros, estrategias específicas y un cronograma detallado, todo ello alineado con las capacidades y los recursos de la empresa. Los resultados de este análisis nos permitirán tomar decisiones informadas y diseñar un plan de acción que maximice las oportunidades de crecimiento y rentabilidad.

Figura 10.

Esquema del DOFA



Nota: Canvas

Además, se realizará un análisis de benchmarking para identificar las mejores prácticas de la competencia y establecer estándares de excelencia. La matriz ERIC, por su parte, será utilizada para identificar las fortalezas distintivas de Giovenca y las oportunidades de diferenciación en el mercado.

Al combinar el análisis DOFA, el benchmarking y la matriz ERIC, se obtendrá una visión integral de la situación competitiva de Giovenca. Esta información será fundamental para diseñar un plan de marketing estratégico que permita a la empresa aprovechar sus fortalezas, superar sus debilidades, aprovechar las oportunidades del mercado y neutralizar las amenazas. La matriz ERIC, en particular, será clave para

identificar nuevas oportunidades de negocio y diseñar una propuesta de valor única que permita a Giovenca destacarse de la competencia

6.3. Análisis interno

Se realizará un análisis financiero detallado, incluyendo proyecciones de ventas y gastos, para evaluar la viabilidad económica del plan. Se utilizarán indicadores clave como el Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR) para evaluar la rentabilidad del proyecto. Además, se realizarán análisis de sensibilidad para evaluar el impacto de diferentes escenarios económicos.

Para asegurar la alineación de todas las acciones con la visión estratégica de la empresa, se implementarán Objetivos Clave de Resultados (OKR). Los OKR serán definidos de manera colaborativa con el equipo de marketing y se establecerán mecanismos de seguimiento y medición del progreso. La comunicación transparente y el reconocimiento de los logros serán fundamentales para fomentar el compromiso y la motivación del equipo.

Adicionalmente, se llevará a cabo un análisis exhaustivo de la competencia para identificar las fortalezas y debilidades de los principales actores del mercado. Esta información, junto con los resultados del análisis DOFA y la matriz ERIC, permitirá definir una propuesta de valor única y diferenciada para Giovenca.

Finalmente, se establecerá un plan de marketing detallado que incluirá la segmentación del mercado, la selección de los canales de distribución más adecuados y la definición de las estrategias de comunicación y promoción. El éxito de este plan será monitoreado a través de un conjunto de indicadores clave de desempeño (KPI) que permitirán medir el alcance, la relevancia y el impacto de las acciones realizadas

6.4. Población y muestra

Se realizaron encuestas virtuales a los clientes actuales de las empresas: Hotel Grand Hyatt, Club de Banqueros y Empresarios, Lafam, Novotel, Cine Colombia, Popsy, Hoteles Estelar, Hotel Best Western Bogotá y Hotel Best Western Santa Marta. Estas encuestas tienen como objetivo identificar los factores más importantes que influyen en la decisión de elegir zapatos de dotación. Además, se busca entender el uso que los empleados hacen de estos productos y explorar posibles mejoras que podrían implementarse para optimizar la satisfacción de los empleados y la calidad del producto. Asimismo, se investigará la motivación de las empresas para proporcionar dotación de zapatos a sus empleados.

Otra encuesta realizada se enfocó en empresarios o potenciales clientes, con el objetivo de identificar el sector económico y determinar por dónde comenzar al establecer contactos con empresas. La encuesta abarca varias variables importantes:

- Cargo del encuestado: Identificar el cargo de la persona encuestada para determinar quién toma las decisiones en la empresa.
- Frecuencia de la dotación: Conocer la periodicidad con la que se otorgan zapatos de dotación, considerando factores de estacionalidad y frecuencia.
- Factores decisivos: Identificar el factor más importante a la hora de elegir un zapato de dotación.
- Opinión de los empleados: Es crucial comprender las opiniones de los empleados sobre el calzado actualmente otorgado para anticipar necesidades y realizar mejoras si es necesario.
- Disposición a pagar: Estimar el valor que los empresarios estarían dispuestos a pagar, ajustando los precios a lo que el mercado está dispuesto a aceptar.
- Mejoras del proveedor actual: Recabar opiniones sobre posibles mejoras que el proveedor podría implementar para identificar oportunidades de mejora interna.
- Motivación al elegir un proveedor: Comprender qué factores motivan a las empresas a elegir un proveedor de calzado de dotación, para ofrecer un valor agregado que sea atractivo.

- Significado de la dotación: Explorar lo que representa para las empresas, para entender la motivación de compra y dirigir la comunicación a las personas adecuadas con el discurso adecuado.

6.5. Instrumento de medición

Para medir adecuadamente los resultados obtenidos conforme se implementan cada estrategia, es fundamental realizar una encuesta detallada a los clientes actuales. Esta encuesta debe abarcar varios aspectos cruciales, tales como la calidad del servicio al cliente, la rapidez en la respuesta a las consultas, la satisfacción con el proceso de facturación, y las áreas donde los clientes perciben que se puede mejorar.

Realizar esta encuesta permitirá a la gerencia obtener una visión más amplia y precisa de la situación actual, facilitando la identificación de áreas que requieren mejoras. Con esta información, la gerencia podrá tomar decisiones informadas para optimizar los aspectos de mercadeo y ventas, asegurando que las estrategias implementadas sean efectivas y estén alineadas con las expectativas y necesidades de los clientes.

6.5.1. Identificación de Variables Clave:

Lo principal que se deberá medir es la satisfacción del cliente, abarcando tanto a la persona que toma la decisión final en la compra del zapato de dotación, como a los usuarios finales, quienes pueden proporcionar retroalimentación sobre el desempeño del calzado.

6.5.2. Desarrollo de Formatos de Evaluación:

Se ha diseñado este formato de encuesta para las personas que toman la decisión de compra. Se crean dos encuestas, una dirigida a los clientes actuales y la otra dirigida a empresarios o clientes potenciales.

6.5.2.1. Encuesta dirigida a Empresarios, Gerentes, jefes de compras de pequeñas y medianas empresas.

De acuerdo con código sustantivo del trabajo, en el artículo 234, indica la obligatoriedad que tienen los empleadores en otorgar a sus empleados permanentes, cada 4 meses de forma gratuita 1 par de zapatos, cuya remuneración mensual sea hasta de 2 salarios mínimos.

De acuerdo con esto, lo invitamos a contestar las siguientes preguntas:

1. En qué sector económico se encuentra su empresa:
 - a) Comercio.
 - b) Industria.
 - c) Servicios.
 - d) Construcción.
 - e) Transporte.
 - f) Salud.
 - g) Agropecuario.
 - h) Otro. ¿Cuál?

2. ¿Cuál es su cargo en la empresa?
 - a) Propietario.
 - b) Gerente General.
 - c) Jefe de compras.
 - d) Otro. (Especifique cuál)

3. Su empresa proporciona zapatos de dotación a los empleados:
 - a) Si
 - b) No

4. En caso afirmativo, ¿con qué frecuencia se renuevan los zapatos de dotación?
 - a) Anual
 - b) Semestral
 - c) Trimestral
 - d) Cuatrimestral
 - e) Bimestral
 - f) Mensual

5. Usted es quien elige el proveedor del calzado para sus empleados:
 - a) Si
 - b) No, Quién lo elige?

6. Qué factores consideras más importantes al elegir zapatos de dotación. Marque 1 siendo el más importante y 5 el menos importante.
 - a) Comodidad
 - b) Durabilidad
 - c) Estilo
 - d) Seguridad antideslizante
 - e) Precio
 - f) Marca
 - g) Facilidad en la entrega.
 - h) Tiempo de entrega.

7. ¿Qué comentarios suelen recibir del calzado de dotación de sus empleados?
Marque 1 siendo el más común y 5 el menos común.
 - a) Incomodos.
 - b) Baja calidad.
 - c) Feos en su estilo.
 - d) Inseguros.

8. Cuánto está dispuesta la empresa a pagar por un par de zapatos para dotación de tus empleados?

- a) Menos de \$39.900
 - b) Entre \$40.000 y \$59.900
 - c) Entre \$60.000 y \$79.900
 - d) Más de \$80.000
9. ¿Cómo calificaría la satisfacción general de los empleados con los zapatos de dotación?
- a) Muy satisfechos
 - b) Satisfechos
 - c) Neutrales
 - d) Insatisfechos
 - e) Muy Insatisfechos.
10. ¿Qué mejoras crees que podrían implementarse con su empresa proveedora actual de calzado?
- a) Ampliar la variedad de estilos.
 - b) Tener zapatos más ergonómicos.
 - c) Realizar encuestas de satisfacción.
 - d) Incluir opciones de personalización.
11. ¿Por qué elegirías una empresa de calzado de dotación?
Seleccione las 3 más importantes para usted.
- a) Servicio al cliente.
 - b) Requerimientos especiales.
 - c) Precio.
 - d) Servicio Post Venta.
 - e) Crédito para el pago.
 - f) Trayectoria – Experiencia.
 - g) Trabajado para otras empresas de la categoría
 - h) Certificaciones.
 - i) Buena reputación.
 - j) Por ser colombiana – producto nacional. Manufactura.
 - k) Muestra usable durante un tiempo determinado.
12. La dotación empresarial representa para usted:
- a) Cumplir normas.

- b) Cuidar al empleado
- c) Ventaja interna dentro del proceso.
- d) Beneficio funcional, emocional o psicológico

13. Considera importante que con la empresa proveedora de calzado pueda realizar compras de otros productos.

- a) Si
- b) No

14. Si su respuesta fue positiva, qué productos le gustaría que ofreciera esa empresa:

Seleccione las opciones que considere necesarias.

- a) Correas.
- b) Overoles.
- c) Botas de Seguridad.
- d) Botas térmicas.
- e) Equipos de protección persona (EPP).
- f) Accesorios de protección.
- g) Accesorios de Viaje y Movilidad, como cinturones o bolsas de cintura.

6.5.2.2. Encuesta dirigida a clientes actuales.

1. Qué factores considera más importantes al elegir zapatos de dotación Organice de 1 a 5 siendo 1 el más importante y 5 el menos importante.

- a) Comodidad
- b) Durabilidad
- c) Estilo
- d) Seguridad antideslizante
- e) Precio
- f) Marca
- g) Facilidad en la entrega.
- h) Tiempo de entrega.

2. ¿Cuáles son los comentarios que suelen recibir del calzado de dotación de sus empleados?

Enumera de 1 a 4, siendo 1 el más común y 4 el menos común.

- a) Incomodos.
- b) Baja calidad.
- c) Feos en su estilo.
- d) Inseguros.

3. ¿Cómo calificaría la satisfacción general de los empleados con los zapatos de dotación?

- a) Muy satisfechos
- b) Satisfechos
- c) Neutrales
- d) Insatisfechos
- e) Muy Insatisfechos.

4. ¿Qué mejoras crees que podrían implementarse en la política de elección de los zapatos para aumentar la satisfacción de los empleados?

- a) Ampliar la variedad de estilos.
- b) Tener zapatos más ergonómicos.
- c) Realizar encuestas de satisfacción.
- d) Incluir opciones de personalización.

5. La dotación empresarial para usted que representa:

- a) Cumplir normal
- b) Cuidar al empleado
- c) Ventaja interna dentro del proceso.
- d) Beneficio funcional, emocional, psicológico

6. Considera importante que con la empresa proveedora de calzado pueda realizar compras de otros productos.

- a) Si
- b) No

7. Si su respuesta fue positiva, qué productos le gustaría que ofreciera esa empresa:

- a) Correas.
- b) Overoles.
- c) Botas de Seguridad.
- d) Botas térmicas.
- e) Equipos de protección persona (EPP).
- f) Accesorios de protección.
- g) Accesorios de Viaje y Movilidad, como cinturones o bolsas de cintura.

6.5.3. Definición de criterios de evaluación.

De acuerdo con esta encuesta, se realizaron los siguientes

Es fundamental realizar una exhaustiva limpieza de los datos para eliminar cualquier incoherencia que pueda afectar la precisión de los resultados.

Se procederá a resumir los datos recopilados, lo que permitirá una comprensión más clara y detallada de la información obtenida.

Cuando los datos estén visualizados, se hará un análisis detallado para identificar patrones y tendencias relevantes que puedan influir en la toma de decisiones.

La interpretación de los datos desempeña un papel fundamental, ya que permite ir más allá de los gráficos y entender el significado detrás de los números. Esto garantiza que los datos sean un recurso valioso en la toma de decisiones estratégicas.

Finalmente, basándonos en el análisis y la interpretación de los datos, se tomarán decisiones informadas que aborden tanto las necesidades a corto plazo como las estrategias a mediano y largo plazo, asegurando así un enfoque integral y sostenible.

6.5.4. Establecimiento de Prioridades:

Dentro del proceso de análisis de los datos recopilados, es fundamental determinar las prioridades de la empresa en cuanto a la dotación de sus empleados. Desde el área de mercadeo, se reconoce como primordial establecer la frecuencia con la que las empresas

solicitan estas dotaciones, ya que esto puede ofrecer *insights* valiosos sobre las necesidades y preferencias del mercado.

La decisión sobre la frecuencia de solicitud de dotaciones y la elección de proveedores de dotación suele recaer en distintos niveles de la estructura organizativa, dependiendo del tamaño y la estructura de la empresa. En algunos casos, esta responsabilidad podría corresponder al departamento de recursos humanos, mientras que, en otros, podría ser una decisión tomada por la alta dirección o incluso por el gerente de mercadeo y ventas.

Al determinar el valor posible a pagar por un par de zapatos de dotación, es importante considerar varios factores, como la calidad del producto, la reputación del proveedor, el presupuesto disponible y las expectativas de los empleados. Esto puede variar significativamente dependiendo del tipo de empresa, su industria y su posicionamiento en el mercado.

La elección de un proveedor de dotación se basa en diversos criterios, como la calidad de los productos ofrecidos, la capacidad de cumplir con los plazos de entrega, la relación calidad-precio, el servicio al cliente y la reputación en el mercado. Además, otros aspectos como la sostenibilidad, la ética empresarial y la compatibilidad con los valores de la empresa pueden influir en esta decisión.

Al comprender estos aspectos clave, la empresa estará mejor equipada para tomar decisiones informadas y estratégicas en relación con la dotación de sus empleados, lo que contribuirá al éxito a largo plazo en el mercado.

6.5.5. Desarrollo de Planes de Acción:

Es esencial tener en cuenta cada aspecto del plan de acción al realizar la encuesta, ya que cada paso contribuye significativamente a la toma de decisiones importantes que beneficiarán a la compañía:

- A. Al determinar la frecuencia de compra, es crucial analizar el número mínimo de clientes necesarios para cumplir con los objetivos económicos propuestos. Esto proporcionará una base sólida para desarrollar estrategias comerciales efectivas y garantizar un flujo constante de ingresos.
- B. Una vez identificado quién toma la decisión de compra dentro de las empresas, se pueden diseñar estrategias adaptadas a cada nivel organizativo. Esto permite una aproximación más personalizada y efectiva en la presentación de productos y servicios, lo que aumenta las posibilidades de éxito en las negociaciones.
- C. El precio dispuesto a pagar por un par de zapatos no solo afecta el margen de beneficio, sino que también influye en la percepción de calidad y en las expectativas del producto. Es crucial determinar un precio que refleje el valor percibido por los clientes y que al mismo tiempo sea rentable para la empresa.
- D. Conocer el motivo por el cual una empresa de calzado es elegida por los clientes permite diseñar estrategias precisas para destacar los puntos fuertes de la marca y diferenciarse de la competencia. Esto ayuda a consolidar la posición de la empresa en el mercado y a fortalecer su relación con los clientes.

Tomar en cuenta cada uno de estos aspectos durante el proceso de encuesta garantiza que las decisiones tomadas estén respaldadas por datos sólidos y orientados hacia el crecimiento y la prosperidad de la compañía.

6.5.6. Seguimiento y Evaluación Continua:

Se recomienda que la compañía realice este tipo de encuesta dos veces al año, esta frecuencia permite medir regularmente la satisfacción de los clientes y facilita la implementación de mejoras continuas en los productos y servicios ofrecidos. Al realizar la encuesta con regularidad, la empresa puede identificar áreas de oportunidad y abordar

posibles problemas antes de que los clientes opten por comprar a la competencia sin una explicación clara.

Realizar la encuesta dos veces al año también permite mantener un contacto constante con los clientes y demostrarles que sus opiniones son valoradas y tenidas en cuenta. Esto ayuda a fortalecer la relación con los clientes y a fomentar la lealtad hacia la marca.

Además, al recopilar datos de manera periódica, la empresa puede realizar un seguimiento de las tendencias y cambios en las preferencias de los clientes a lo largo del tiempo, lo que proporciona información valiosa para la toma de decisiones estratégicas a largo plazo.

7. Diagnóstico Organizacional

Inicialmente se realizó un diagnóstico externo e interno con las siguientes herramientas de gestión empresarial:

- Análisis DOFA y su respectivo cruce
- El benchmark
- Matriz ERIC
- Proyección financiera
- Establecer OKR
- Cliente objetivo

Y se usó una metodología descriptiva, aplicada y deductiva todo esto nos permitirá tener una noción completa sobre el entorno en el que confluye la empresa Giovenca y a partir de esta darle una visión más clara al cliente sobre las estrategias que debería implementar en pro del crecimiento de su negocio a partir de la línea de dotaciones la cual genera una gran rentabilidad, pero su peso dentro de la compañía es menor a otras líneas de productos ofertadas por la firma al mercado.

Uno de los factores que se revisó fue el tema financiero a través de un simulador creado por el Magister Mauricio Reyes Giraldo que nos permite proyectar las cantidades que se deben vender de los productos ofertados por Giovenca en la línea de negocio escogida para su desarrollo alcanzando el punto de equilibrio necesario para la viabilidad del proyecto.

7.1. Simulador Financiero:

Vender los dos tipos de dotaciones disponibles en este momento. El tipo A 4.500 pares y el tipo B 3.500 pares a un precio de \$75.000 y \$85.000 pesos respectivamente. Lo anterior lo basamos en la capacidad productiva de la compañía y en el precio de referencia conseguido por estudios anteriores hechos por la empresa y el Benchmark mostrado en el presente documento lo cual indicada que el producto se estaba

vendiendo por debajo de promedio del mercado, por ende, se le recomienda al empresario a aumentar dicho valor en un 15,3% y 13,3% como se estableció en la proyección. Dicho supuesto genera para final de año 2025 una venta de 635.000.000 millones de pesos aproximadamente.

Tabla 4.*Ventas e ingresos*

INGRESOS/VENTAS DEL PRIMER AÑO						CRECIMIENTO PORCENTUAL EN VTAS (CANTIDADES)			
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	CANTIDADES	PRECIO DE VENTA UNITARIO SIN IVA	INGRESOS TOTALES		AÑO:				
						2026	2027	2028	2029
1	Dotacion tipo 1 x unid (pares)	4.500,00 \$	75.000,00 \$	337.500.000	53%	10,0%	20,0%	25,0%	30,0%
2	Dotacion tipo 2 x unid (pares)	3.500,00 \$	85.000,00 \$	297.500.000	47%	10,0%	20,0%	25,0%	30,0%
3		\$	-	-	0%	0%	0%	0%	0%
4		- \$	-	-	0%	0%	0%	0%	0%
5		- \$	-	-	0%	0%	0%	0%	0%
6		- \$	-	-	0%	0%	0%	0%	0%
7		- \$	-	-	0%	0%	0%	0%	0%
8		- \$	-	-	0%	0%	0%	0%	0%
9		- \$	-	-	0%	0%	0%	0%	0%
10		- \$	-	-	0%	0%	0%	0%	0%
TOTAL				\$ 635.000.000	100%				

Nota: Elaboración propia, utilizando simulador financiero de la Universidad EAN

Tomando como año base el 2025, proyectamos una inflación del 6.5%, con una tendencia a la baja hasta alcanzar el 5% en 2028. Estas estimaciones se basan en los pronósticos del Banco de la República, Bancolombia y el Departamento Nacional de Planeación. En paralelo, proyectamos un Índice de Precios al Productor del 4 % según los datos del DANE, que en julio de este año el indicador es del 3,77 % y va en tendencia al alza.

Respecto al entorno fiscal, el impuesto de renta para personas jurídicas se mantiene en el 35% para el presente año, según lo establecido en el artículo 240 del Estatuto Tributario.

Considerando estos supuestos y los costos unitarios de producción de las dotaciones (tipo A: \$37.410 y tipo B: \$28.140), estimamos un costo total de producción de 266.835

millones de pesos para el año 2025. En la siguiente tabla se detallan las proyecciones para los próximos años

Tabla 5.

Proyección del margen operativo

AÑO	2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS ANUALES	\$ 635.000.000,0	\$ 743.902.500,0	\$ 946.243.980,0	\$ 1.241.945.223,8	\$ 1.695.255.230,4
COSTOS ANUALES	\$ 266.835.000,0	\$ 302.324.055,0	\$ 373.672.532,0	\$ 481.103.384,9	\$ 644.197.432,4
MARGEN OPERATIVO	\$ 368.165.000,0	\$ 441.578.445,0	\$ 572.571.448,0	\$ 760.841.838,8	\$ 1.051.057.798,0

Nota: Elaboración propia, base en simulador Universidad EAN

Según nuestra proyección, las ventas de esta línea crecerán entre un 10% y a un 30% en los próximos cinco años. Este optimismo se fundamenta en la subutilización actual de este mercado, tanto a nivel nacional como internacional, y en el cumplimiento obligatorio por parte de las empresas de suministrar elementos de seguridad a sus empleados, según lo establecido en el artículo 233 del Código Sustantivo del Trabajo.

Nuestro objetivo es que la empresa logre captar y fidelizar a su cliente ideal, conscientes de los riesgos inherentes de cualquier nuevo proyecto. Las proyecciones presentadas son realistas y se basan en un análisis exhaustivo del contexto económico actual.

A continuación, detallaremos los costos fijos proyectados para el próximo año, así como la inversión destinada a marketing tradicional y digital.

Tabla 6.

Representación de gastos

NÓMINAS:		GASTOS FIJOS:	
	VALOR AÑO 1		VALOR AÑO 1
ADMINISTRATIVA:	\$ 38.400.000,00	ARRIENDO:	\$ 16.200.000,00
VENTAS:	\$ -	SERVICIOS PÚBLICOS:	\$ 4.800.000,00
PRODUCCIÓN/SERVICIO:	\$ 120.000.000,00	TELEFONÍA CELULAR:	\$ 828.000,00
TOTAL NÓMINAS	\$ 158.400.000,00	INTERNET:	\$ 1.128.000,00
PRESUPUESTO DEL MARKETING MIX año de INICIO.	\$ 102.200.000,00	PAPELERÍA:	\$ 600.000,00
GASTO PUBLICITARIO AÑOS SIGUIENTES		SERVICIOS DE SEGURIDAD:	\$ -
2026	\$ 102.200.000,00	SERVICIOS DE ASEO:	\$ -
2027	\$ 102.200.000,00	polizas de seguro	\$ -
2028	\$ 102.200.000,00	Outsourcing	\$ -
2029	\$ 102.200.000,00		\$ -
		TOTAL GASTOS FIJOS	\$ 23.556.000,00

Nota: Elaboración propia, base en simulador Universidad EAN

Según la tabla anterior, los costos administrativos, los gastos operativos y la inversión inicial para el primer año del proyecto suman un total de \$284.156.000. De esta cantidad, \$102.200.000 están destinados al área de mercadeo, lo que representa el 35% del total. Este enfoque tiene como objetivo proporcionar a la empresa una mayor visibilidad, captar nuevos clientes y construir una identidad de marca sólida, contribuyendo así al cumplimiento de los objetivos establecidos. No obstante, en los primeros tres meses, se estima que el emprendedor deberá desembolsar una inversión \$137.747.750 y solicitar financiamiento por un monto de \$ 87.747.750

Tabla 7.*Necesidad financiera inicial*

CALCULO DEL CAPITAL DE TRABAJO INICIAL

	MESES	VALOR
COSTOS OPERATIVOS	3,0	\$ 66.708.750,00
NÓMINAS	3,0	\$ 39.600.000,00
MARKETING MIX	3,0	\$ 25.550.000,00
GASTOS FIJOS	3,0	\$ 5.889.000,00
TOTAL		\$ 137.747.750,00
TOTAL INVERSIÓN		\$ 137.747.750,00
APORTE DE LOS EMPRENDEDORES		\$ 50.000.000,00
PRÉSTAMO A SOLICITAR		\$ 87.747.750,00

Nota: Elaboración propia, base en simulador Universidad EAN

Para financiar este proyecto, se solicitará dicho préstamo a una entidad bancaria por un a una tasa de interés efectiva anual del 23.87%. El plazo del crédito será de 5 años, sujeto a la capacidad de pago de la empresa y a posibles variaciones en las condiciones macroeconómicas.

Adicionalmente, los empresarios aportarán un capital inicial de 50.000.000 de pesos. Con esta estructura financiera el simulador procede a generar los estados financieros, incluyendo el estado de resultados y el balance general.

Tabla 8.*Proyección de Estado de Resultados*

	2025	2026	2027	2028	2029
VENTAS	\$ 635.000.000,0	\$ 743.902.500,0	\$ 946.243.980,0	\$ 1.241.945.223,8	\$ 1.695.255.230,4
COSTO VENTAS	\$ 266.835.000,0	\$ 305.259.240,0	\$ 380.963.531,5	\$ 495.252.591,0	\$ 669.581.503,0
UTILIDAD BRUTA	\$ 368.165.000,0	\$ 438.643.260,0	\$ 565.280.448,5	\$ 746.692.632,8	\$ 1.025.673.727,4
GASTOS ADTIVOS Y VTAS	\$ 158.400.000,0	\$ 168.696.000,0	\$ 178.817.760,0	\$ 187.758.648,0	\$ 197.146.580,4
GASTOS FIJOS DEL PERIODO	\$ 23.556.000,0	\$ 25.087.140,0	\$ 26.592.368,4	\$ 27.921.986,8	\$ 29.318.086,2
OTROS GASTOS	\$ 102.200.000,0	\$ 102.200.000,0	\$ 102.200.000,0	\$ 102.200.000,0	\$ 102.200.000,0
DEPRECIACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
UTILIDAD OPERATIVA	\$ 84.009.000,0	\$ 142.660.120,0	\$ 257.670.320,1	\$ 428.811.998,0	\$ 697.009.060,9
GASTOS FINANCIEROS	\$ 20.945.387,9	\$ 18.336.354,6	\$ 15.104.545,0	\$ 11.101.302,5	\$ 6.142.486,0
UTILIDAD ANTES DE IMPTOS	\$ 63.063.612,1	\$ 124.323.765,4	\$ 242.565.775,0	\$ 417.710.695,4	\$ 690.866.574,9
IMPUESTOS	\$ 21.441.628,1	\$ 42.270.080,2	\$ 82.472.363,5	\$ 142.021.636,4	\$ 234.894.635,4
UTILIDAD NETA	\$ 41.621.984,0	\$ 82.053.685,2	\$ 160.093.411,5	\$ 275.689.059,0	\$ 455.971.939,4

Nota: simulador Universidad EAN

La tabla evidencia un crecimiento sostenido de la utilidad neta a lo largo de los años analizados. Entre 2025 y 2026, la utilidad neta experimentara un incremento superior al 100%. Este crecimiento positivo se mantendrá en los siguientes años, con aumentos del 96,4% en 2027, 72,8% en 2028 y 65% en el último período proyectado. Estos resultados reflejan la rentabilidad progresiva y sólida de esta línea de negocios.

De igual manera se presentará a continuación el balance general:

Tabla 9.*Balance General*

ACTIVO												
CAJA/BANCOS	\$	137.747.750,00	\$	189.881.184,78	\$	237.602.127,49	\$	339.073.116,96	\$	493.443.774,65	\$	740.866.574,85
FIJO NO DEPRECIABLE	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
FIJO DEPRECIABLE	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
DEPRECIACIÓN ACUMULADA	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
ACTIVO FIJO NETO	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-	\$	-
TOTAL ACTIVO	\$	137.747.750,00	\$	189.881.184,78	\$	237.602.127,49	\$	339.073.116,96	\$	493.443.774,65	\$	740.866.574,85
PASIVO												
Impuestos X Pagar		0	\$	21.441.628,1	\$	42.270.080,2	\$	82.472.363,5	\$	142.021.636,4	\$	234.894.635,4
TOTAL PASIVO CORRIENTE	\$	-	\$	21.441.628,1	\$	42.270.080,2	\$	82.472.363,5	\$	142.021.636,4	\$	234.894.635,4
Obligaciones Financieras	\$	87.747.750,00	\$	76.817.572,71	\$	63.278.362,10	\$	46.507.341,91	\$	25.733.079,21	\$	-
PASIVO	\$	87.747.750,00	\$	98.259.200,81	\$	105.548.442,33	\$	128.979.705,43	\$	167.754.715,66	\$	234.894.635,45
PATRIMONIO												
Capital Social	\$	50.000.000,00	\$	50.000.000,00	\$	50.000.000,00	\$	50.000.000,00	\$	50.000.000,00	\$	50.000.000,00
Utilidades del Ejercicio		0	\$	41.621.984,0	\$	82.053.685,2	\$	160.093.411,5	\$	275.689.059,0	\$	455.971.939,4
TOTAL PATRIMONIO	\$	50.000.000,00	\$	91.621.983,97	\$	132.053.685,16	\$	210.093.411,53	\$	325.689.058,99	\$	505.971.939,40
TOTAL PAS + PAT	\$	137.747.750,00	\$	189.881.184,78	\$	237.602.127,49	\$	339.073.116,96	\$	493.443.774,65	\$	740.866.574,85

Nota: simulador Universidad EAN

Dicho balance muestra la estabilidad financiera que se espera tener con la aplicación del modelo demostrando su solidez, estabilidad y solvencia ante los socios de la compañía y posibles inversionistas que vean con buenos ojos destinar fondos a esta firma.

De igual manera esto tomaran como referencia el flujo de caja que se mostrara a continuación.

Tabla 10.*Flujo de caja del Proyecto*

FLUJO DE CAJA DEL PROYECTO:							
CAPITAL INVERTIDO							
	ANO 0	2025	2026	2027	2028	2029	
Activos Corrientes	\$ 137.747.750	\$ 189.881.185	\$ 237.602.127	\$ 339.073.117	\$ 493.443.775	\$ 740.866.575	
Pasivos Corrientes	\$ -	\$ 21.441.628	\$ 42.270.080	\$ 82.472.364	\$ 142.021.636	\$ 234.894.635	
KTNO	\$ 137.747.750	\$ 168.439.557	\$ 195.332.047	\$ 256.600.753	\$ 351.422.138	\$ 505.971.939	
Activo Fijo Neto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Depreciación Acumulada	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Activo Fijo Bruto	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	
Total Capital Operativo Neto	\$ 137.747.750	\$ 168.439.557	\$ 195.332.047	\$ 256.600.753	\$ 351.422.138	\$ 505.971.939	
CALCULO DEL FLUJO DE CAJA LIBRE							
EBIT	\$ 84.009.000,0	\$ 142.660.120,0	\$ 257.670.320,1	\$ 428.811.998,0	\$ 697.009.060,9		
Impuestos	\$ 28.563.060,0	\$ 48.504.440,8	\$ 87.607.908,8	\$ 145.796.079,3	\$ 236.983.080,7		
NOPLAT	\$ 55.445.940,0	\$ 94.155.679,2	\$ 170.062.411,3	\$ 283.015.918,6	\$ 460.025.980,2		
Inversión Neta	\$ -30.691.806,7	\$ -26.892.490,6	\$ -61.268.706,2	\$ -94.821.384,8	\$ -154.549.801,2		
Flujo de Caja Libre del período	\$ 24.754.133	\$ 67.263.189	\$ 108.793.705	\$ 188.194.534	\$ 305.476.179		

Nota: simulador Universidad EAN

Según la tabla, la empresa generará un flujo de caja positivo desde el primer año del proyecto, el cual crecerá exponencialmente, pasando de \$24.754.133 en 2025 a \$305.476.179 en 2029. Este sólido desempeño financiero permitirá a la compañía:

- Reinvertir: Destinar parte de los excedentes a nuevos proyectos y expansión del negocio, impulsando un crecimiento sostenido.
- Retribuir a los accionistas: Distribuir dividendos, incrementando la rentabilidad para los inversores.
- Fortalecer su posición financiera: Aumentar su capacidad de endeudamiento y cumplir con sus obligaciones de manera oportuna.

Este flujo de caja creciente posiciona a la empresa como un actor sólido en el mercado, con una perspectiva financiera muy favorable.

Adicionalmente, el simulador nos muestra el punto de equilibrio que debe alcanzar la empresa para lograr solventar los costos a través de las ventas de cada tipo de dotación

Por ejemplo, para el tipo 1 tendría que vender 3239 pares y del tipo 2 2.855 pares con un valor de \$ 485.712.549 millones de pesos entre ambas.

Otro indicador importante analizado en el simulador es la Tasa Interna de Retorno (TIR), junto con el periodo de recuperación de la inversión. Ambas variables determinan la rentabilidad y viabilidad efectiva del proyecto.

Por ejemplo, para Giovenca muestra los siguientes resultados.

Tabla 12.

TIR y TMR

Tasa mínima de rentabilidad esperada por los emprendedores (TMR):		15,00%				
FLUIJO DE CAJA DE PROYECTO	INVERSION AÑO 0	2025	2026	2027	2028	2029
	-\$137.747.750,00	\$24.754.133,32	\$67.263.188,62	\$108.793.705,07	\$188.194.533,89	\$305.476.178,96
VALOR PRESENTE NETO DEL PROYECTO =	\$ 265.648.329,43					
TASA INTERNA DE RETORNO :	55,74%					PERIODO DE RECUPERACIÓN:
						1,71 AÑOS

Nota: simulador Universidad EAN

La tasa de retorno del 55,74% indica una alta rentabilidad de la inversión, superando a otras opciones del mercado. Sin embargo, es importante destacar que esta elevada rentabilidad suele estar asociada a un mayor riesgo. El corto periodo de recuperación de la inversión, estimado en 1 año y 7 meses, permite a los accionistas comenzar a obtener beneficios rápidamente y evaluar el desempeño de la inversión para tomar decisiones estratégicas sobre el futuro de la empresa.

Para que lo explicado anteriormente se dé la estrategia se debe centrar en consolidar la presencia de la empresa en el mercado de dotaciones a través de una mayor penetración. Para lograrlo, se implementarán las siguientes acciones:

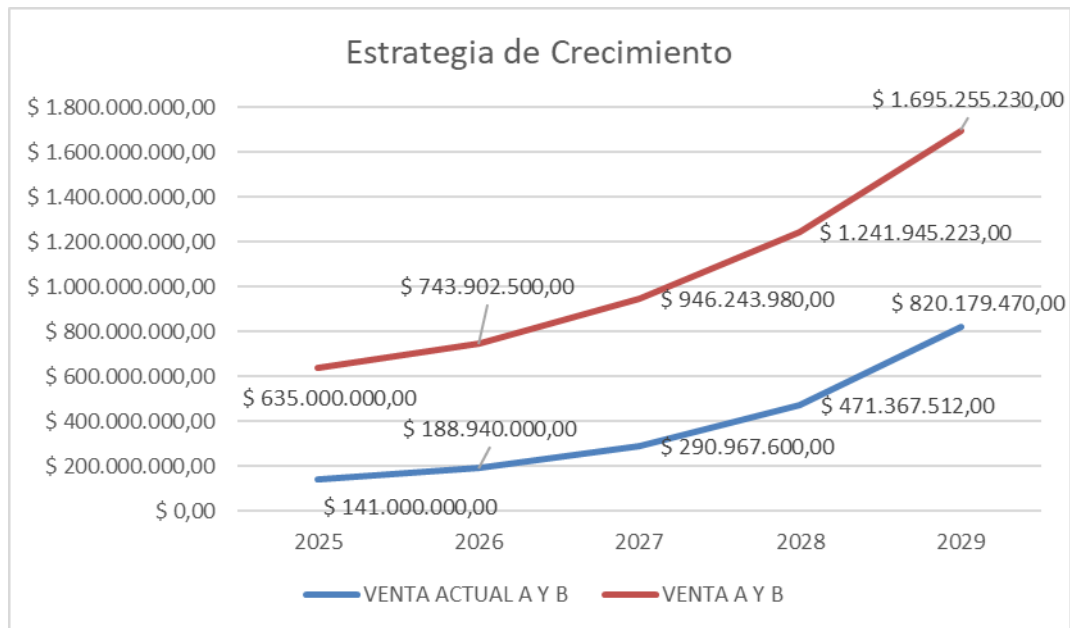
- Fortalecer la relación con los clientes actuales: Utilizando técnicas de marketing directo como ventas directas, *email marketing* y *remarketing*, incrementando la visibilidad de los productos existentes.
- Expandir la base de clientes: Se identificarán nuevos segmentos de mercado con potencial de consumo y se diseñarán estrategias personalizadas para captar su atención.

Estas acciones, combinadas permitirán a la empresa ganar una mayor participación en el mercado y asegurar un crecimiento sostenible a largo plazo.

Se recomienda al empresario negociar contratos forward con algunos de sus proveedores para asegurar un precio fijo en la compra futura de insumos como cuero y suelas de caucho. Esto permitiría protegerse de posibles incrementos en los precios de estos materiales, susceptibles a variaciones debido a factores externos. En el caso del cuero, los precios pueden verse afectados por la producción ganadera, que depende de condiciones climáticas, sanitarias, y los costos asociados a la crianza y procesamiento. Para el caucho, su precio está influenciado por la producción agrícola del látex, que también depende del clima, las prácticas de cultivo, la alta demanda y regulaciones del sector. Establecer estos contratos forward ayudaría a mitigar el riesgo asociado con una TIR alta, permitiendo mantener los costos bajos, facilitar la planificación, y asegurar que los objetivos financieros se materialicen.

Figura 12.

Crecimiento



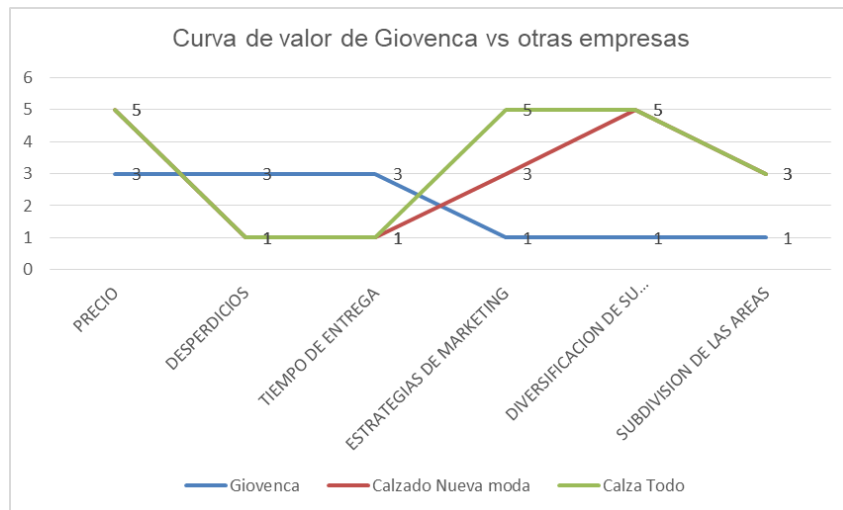
Nota: Elaboración propia, simulador Universidad EAN

La proyección de ventas muestra un crecimiento constante, alcanzando \$743.902.500 en 2.026 y \$1.695.255.230 en 2.029. Se espera que los clientes actuales de la empresa en dicho periodo contribuyan con el 25% y el 48% de las ventas totales en cada año, respectivamente. Para lograr estos objetivos, se aplicarán estrategias de marketing digital y tradicional, con un énfasis especial en la fidelización de clientes a partir de 2029.

Todo lo anterior se logrará gracias a que la empresa incrementará su alcance y visibilidad de manera gradual. Al utilizar redes sociales, motores de búsqueda y correo electrónico, la empresa alcanzará un público más amplio y establecerá su presencia en el mercado. Además, esta estrategia permitirá una segmentación más precisa del mercado, dirigiendo los esfuerzos de marketing hacia grupos demográficos, geográficos o de comportamiento específicos, lo que aumentará la relevancia y efectividad de las campañas. Asimismo, la empresa podrá gestionar su presupuesto de acuerdo con los resultados y estadísticas de cada campaña, y expandir su presencia a regiones geográficas del país que previamente no había alcanzado.

7.2. Matriz ERIC

El análisis de la curva de valor ha permitido identificar que Giovenca cuenta con una ventaja competitiva significativa en términos de precio. Sin embargo, para consolidarse en el mercado y satisfacer las necesidades de los clientes de manera más integral, es fundamental reducir los tiempos de entrega y ampliar el portafolio de productos. Además, la implementación de estrategias de marketing más agresivas permitirá aumentar la visibilidad de la marca y generar mayor demanda.

Figura 13.*Curva de valor***Nota: Elaboración propia**

A partir de los resultados obtenidos anteriormente, se desarrolló la siguiente matriz ERIC con el objetivo sustancial de mejorar la propuesta de valor la cual debe ser más atractiva para sus clientes.

Figura 14.

Matriz ERIC



Nota: Elaboración propia

El 40,22% de los colombianos sienten que, si compran un producto importado, este es de mayor calidad; el 28,72% cree que es debido a un precio menor; y el 10,35% considera que es por marcas reconocidas. Por ello, es necesario eliminar este mito e intentar esclarecer que los productos 100% colombianos también son de alta calidad y ofrecen mejor precio. (Artículo Hecho en Colombia, <https://propais.org.co/hecho-en-colombia/#:~:text=Econ%C3%B3micamente%20hablando%2C%20el%2054%25%20de,por%20comprar%20un%20producto%20colombiano>)

Y a partir de las ideas expuestas en el gráfico anterior se generan ideas que permitirán que la empresa Giovenca se diferencie sustancialmente de su competencia conociendo claramente las necesidades y preferencias que tienen sus posibles clientes y como fluctúa los diferentes entes económicos dentro de su mercado lo que conllevará a que se cree una ventaja competitiva la cual sea acertada y permita el cumplimiento de los objetivos trazados por la firma.

7.3. DOFA

Se utiliza esta herramienta para conocer la situación actual de la empresa, analizando sus cuatro variables (Debilidad, Oportunidad, Fortaleza y Amenaza), posterior a esto, se generan estrategias basadas en los resultados obtenidos en esta matriz permitiéndole a la empresa competir de una mejor manera en un mercado tan caótico como en el que se encuentra inmerso.

Tabla.13

DOFA

Debilidades	Oportunidades
Poco conocimiento del mercado	Precio de venta alto de los zapatos de dotación
No tener un área encargada de las ventas	Segmentación del mercado
Poca retención de los clientes	Especialización en la creación de zapatos por cada segmento
No hay especialidad	
Fortalezas	Amenazas
Bajo costo de los zapatos	Los competidores son reconocidos en el área del calzado
La calidad en el calzado es superior	Como empresa nueva en línea de dotación, no hay penetración en el mercado
Diseño especializado según la necesidad del cliente	Alta inversión por parte de los competidores para publicidad y operativamente
Acompañamiento constante en el uso del zapato, para conocer la calidad, duración y comodidad.	

Nota: Elaboración propia

Una vez analizado los resultados obtenidos proponemos la siguiente planificación con el fin de darle cumplimiento a los objetivos planeados en este documento, aprovechando

las herramientas y la capacidad productiva que posee la empresa actualmente y que nos permite efectuar lo expresado a continuación

Tabla. 14

Matriz DOFA Cruzado

Estrategias FO	Estrategias DO
Precio bajo en el mercado para penetrar a mejor calidad	Crear una buena segmentación del mercado para empezar atacar, cada una de forma efectiva.
Diseño y especialización en cada segmento	Construir un área de mercadeo y ventas.
Segmentar bien el mercado para crear un acompañamiento puntual en cada segmento	Fidelizar a los clientes con el conocimiento en cada segmento de mercado
Estrategias FA	Estrategias DA
Empezar a contactar clientes grandes, para lograr un nivel de reconocimiento en el mercado del calzado de dotación	Comprar base de datos de la Camara de Comercio para empezar contacto con cada empresa grande y mediana
Destinar un porcentaje de las ventas, para inversión en publicidad.	Participar en ferias o eventos organizados por la Camata de Comercio para segmento B2B
Crear incentivos adecuados para los vendedores.	Crear estrategia para penetración del mercado, definiendo el público objetivo, analizar la competencia, establecer metas a corto y largo plazo.

Nota: Elaboración propia

7.4. Benchmark

Tabla 15.

Benchmark

Empresas Grandes	Sitio WEB	Valor del calzado	Comentarios
Evacol	https://www.evacol.com/dot	Entre \$18.000 y \$98.500	Los zapatos diseñados son para operativos de cocina o aseo. No diseñan tenis, o zapatos elegantes. Cuentan con sitio web con buen diseño, carrito de compras.
Calzatodo	https://www.calzatodo.com	Entre \$29.900 y \$629.900	Si cuentan con zapatos elegantes de hombre y mujer, pero su especialidad son botas de caucho, bota ancha dieléctricas. Adicional, venden camisetas, delantales, uniformes para motos
Calzado Nueva Moda	https://calzadonuevamoda.com	Entre \$76.900 y \$209.900	Se especializan en zapatos elegantes, zapato 100% colombiano, con capellada sintética. Tienen la descripción de cada zapato, el material en el que se ha fabricado.
Empresas Medianas			
Gomvi	https://www.gomvi.com/cate	No tiene valores	Calzado formal, botas, de seguridad, y vigilancia. Poca descripción de los zapatos, materiales. La información en el sitio web no es clara ni coherente.
La Piel Roja	https://lapielroja.co/collectio	Entre \$39.900 y \$140.000	En su sitio web, tienen dividido por industria, líneas de productos y accesorios, lo cual denota que tienen buena segmentación y conocen el mercado
Competencia Actual de la empresa			
Calzado Gonzo	https://calzadogonzo.com/web/		No tienen sitio web propio, venden a través de Mercado Libre, su contacto es Redes Sociales Facebook e Instagram. No se especializan en calzado de dotación, también promocionan su calzado para dama y caballero formal e informal
Smith Shoes	https://smithshoes.com.co/		No muestran valores en el sitio web, no cuentan con un landing page para calzado especializado. Su fuerte es colegial, hombres y mujeres formales y niños.

Nota: Elaboración propia

Nuestro análisis de la competencia latente ha revelado una oportunidad de mercado al identificar las fortalezas de los principales actores y las debilidades de nuestra competencia directa. Los líderes del mercado destacan por sus sólidas plataformas web, completas descripciones de productos, carritos de compras funcionales y transparencia en los precios. En contraste, nuestra competencia directa presenta sitios web básicos, ventas principalmente a través de redes sociales y falta de información clara sobre precios, lo que genera incertidumbre en los consumidores.

Esta brecha en el mercado nos permitirá implementar estrategias de marketing digital enfocadas en:

- Mejorar la experiencia del cliente: mejorando el sitio web convirtiéndolo en algo intuitivo y atractivo, con descripciones detalladas de productos y un proceso de compra sencillo.
- Aumentar la transparencia: Publicando precios claros y competitivos, así como información sobre materiales y características de los productos.
- Fortalecer la presencia en línea: Utilizando diversas herramientas de marketing digital para generar mayor visibilidad y atraer nuevos clientes.

Al aprovechar estas oportunidades, podemos penetrar el mercado de manera efectiva y diferenciarnos de nuestra competencia.

7.5. Buyer Persona.

Dado el análisis de los instrumentos anteriores se crearon dos perfiles Buyer Persona para el B2B a los cuales irían dirigida realmente las campañas y estrategias que se usaran para cumplir los objetivos trazados.

Figura 15.

Buyer personas (B2B)

Johana Miranda	Juan Pablo Gonzalez
34 años	45 años
Vive con su esposo e hijo de 3 años	Separado, con 2 hijos
Profesional Ingeniería Industrial con especialización gestión logística	Profesional Ingeniería Industrial con Maestría en Gestión de la Cadena de Suministro
Coordinador de compras	Director de Compras
Lleva en la compañía 2 años	Lleva en la compañía 5 años
Trabaja en un Hotel	Empresa Sector Entretenimiento / Cine
Empresa Mediana	Empresa Grande
Entre 50 y 200 trabajadores	Más de 250 empleados
Ubicada en la ciudad de Bogotá, sector corferias	Con sedes en todo Colombia
Objetivos Profesionales: Encontrar proveedores aliados, que sean eficientes y entreguen el producto en los tiempos establecidos, así como ayudando a reducir los costos de la compañía	Objetivos Profesionales: Quisiera liderar un equipo eficiente y eficaz, donde los resultados numéricos con los más importantes.
Objetivos Personales: Lograr un equilibrio entre su vida personal y su vida familiar, dedicarle tiempo de calidad a su familia, pero sin perder de vista su cuidado personal, como ejercicio, hobbies.	Objetivos Personales: El bienestar de sus hijos es lo más importante. Su desarrollo personal y profesional van de la mano. En este momento se encuentra enfocado en su salud física, todos los días se levanta a las 4am para montar bicicleta.
Motivaciones Profesionales: Quisiera ser la directora de compras de toda la cadena hotelera, reconocida por sus logros y por el buen ambiente laboral que ella logra dentro de su equipo de trabajo	Motivaciones Profesionales: Un trabajo que le ofrezca la seguridad financiera que necesita para él y sus hijos, por lo cual la estabilidad laboral se vuelve muy importante. Dejar un legado en su equipo, es una de las finalidades en su ámbito laboral.
Motivaciones Personales: Satisfacción de alcanzar metas y el crecimiento personal, ofrecerle a su familia un ambiente de seguridad para su familia, ser el ejemplo para su hijo.	Motivaciones Personales: El bienestar y la realización personal y familiar, se han convertido en el pilar de la vida.
Elección del producto: Lo que tiene en cuenta para tomar la decisión de elección del producto, es el servicio al cliente donde le ayuden y aporten para la empresa. Así como la calidad del producto vs el costo.	Elección del producto: Gracias a su experiencia laboral, ha notado que la reputación de la empresa proveedora es más importante que el costo o la calidad del producto.
Canales de contacto: Aunque tiene redes sociales (Facebook, IG, LinkedIn) no consume mucho este contenido por el tiempo. Para ella el voz a voz es muy importante y las recomendaciones de sus colegas.	Canales de contacto: Le gustan las Redes Sociales (IG y LinkedIn), internet se ha convertido en su mejor referente.

Nota: Elaboración propia

7.6. Análisis de datos

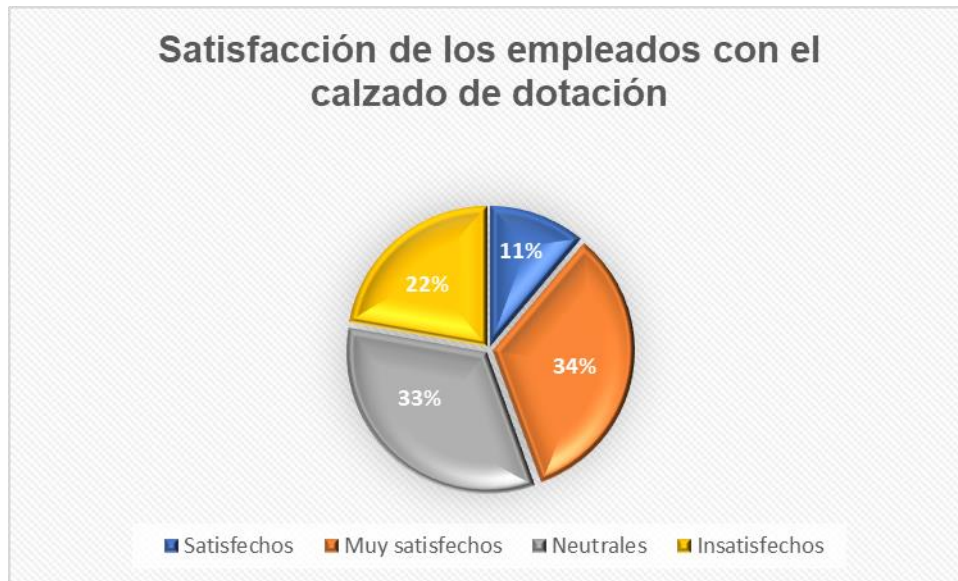
7.6.1. Encuestas para clientes actuales

La encuesta fue realizada en *Google Forms* consta de 7 preguntas con un enfoque cuantitativo. Indagando sustancialmente en los factores que creía importante al adquirir este tipo de calzado para sus empresas, la opinión de los empleados sobre el uso de este producto como usuario, recomendaciones para mejorarlo, si comprase otro tipo de productos entre otros. La encuesta la envió el gerente de la empresa a sus clientes

actuales de este tipo de productos, la contestaron 9 de ellos, a continuación, los datos con su respectiva interpretación.

Figura 16.

¿Cuál es el nivel de satisfacción de los empleados con el calzado de dotación?

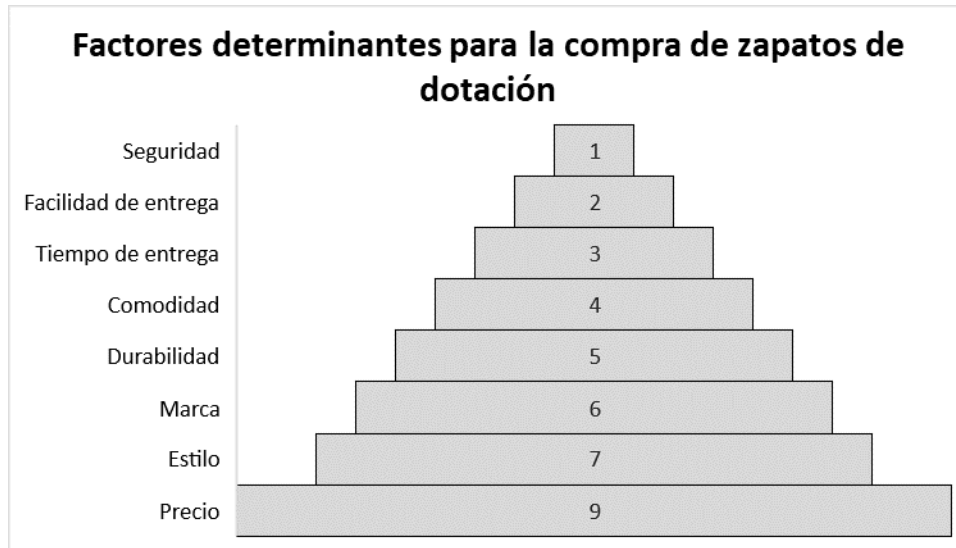


Nota: Elaboración propia, Datos recopilados Google Forms

Para el 45 % de los empleados consultados, si es importante la comodidad del calzado para desarrollar sus actividades en sus compañías de manera más eficiente y sin problemas, convirtiéndose así una variable importante al elegir la dotación que el jefe de compra pretende adquirir para cumplir con la ley y el bienestar de sus colaboradores.

Figura 17.

¿Cuáles son los factores que determinantes para la compra de zapatos de dotación?

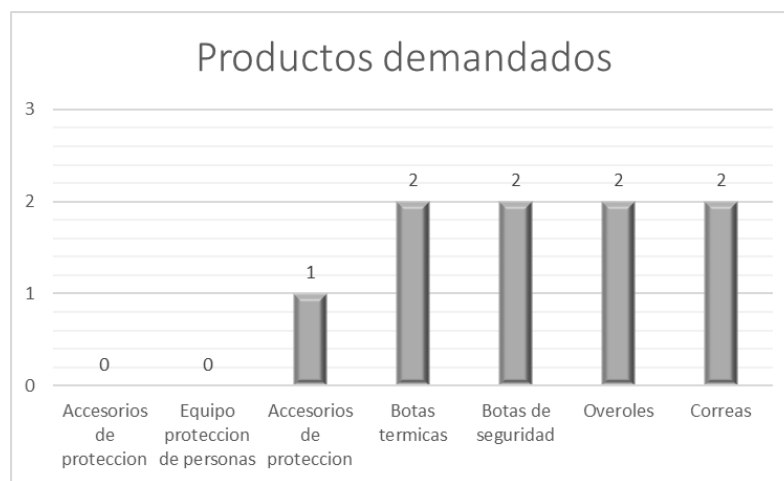


Nota: Elaboración propia, Datos recopilados Google Forms

Asimismo, para los jefes de compras de nuestros clientes, los factores más importantes para adquirir zapato de dotación son: Seguridad, facilidad de entrega y tiempo de entrega, ya que, el 85 % de los encuestados ponen en orden de importancia estas variables sobre otras mostrando así que el factor precio, estilo y marca son tan importantes para ellos.

Figura 18.

¿Cuáles serían los otros productos que usted nos compraría?



Nota: Elaboración propia, Datos recopilados Google Forms

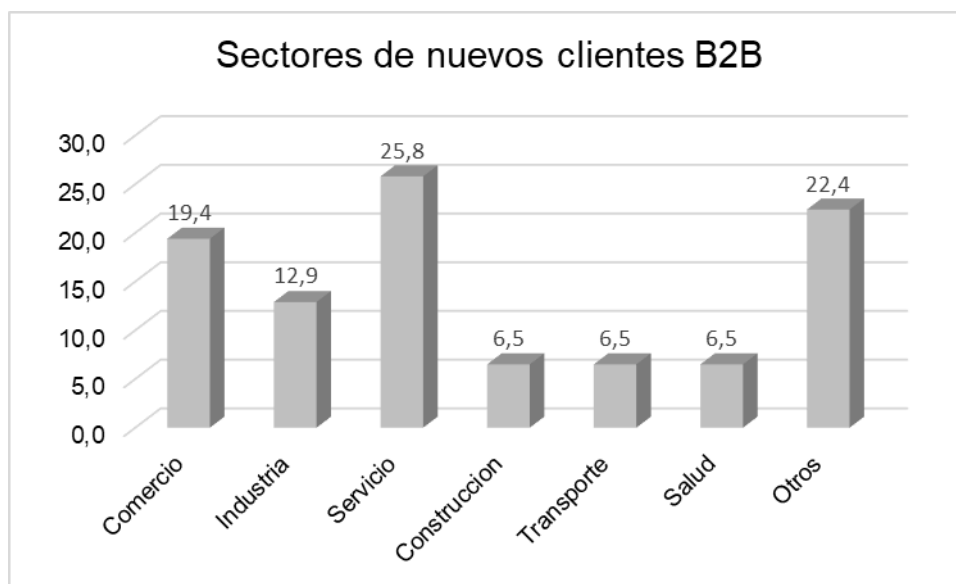
Además, la encuesta permitió identificar que los clientes actuales estarían dispuestos a comprar otros productos como: overoles, botas de seguridad, botas térmicas, permitiendo a futuro que la compañía pueda diversificar su oferta de estos productos y crear una línea enfocada a este segmento que le genere más ingresos.

7.6.2. Encuestas para posibles nuevos clientes:

Para recolectar la información descrita a continuación se utilizó una encuesta de *Google Forms* cuantitativa que consta de 14 preguntas, se indago sobre el sector que se encuentra el posible cliente, la frecuencia con que se cambia el calzado de dotación en su respectiva empresa, las variables más importantes para la elección de este tipo de calzado, que factores son cruciales para elegir a un proveedor entre otras. Esta Encuesta fue contestada por 31 personas.

Figura 19.

*¿En qué sector se encuentra tu empresa?*⁶



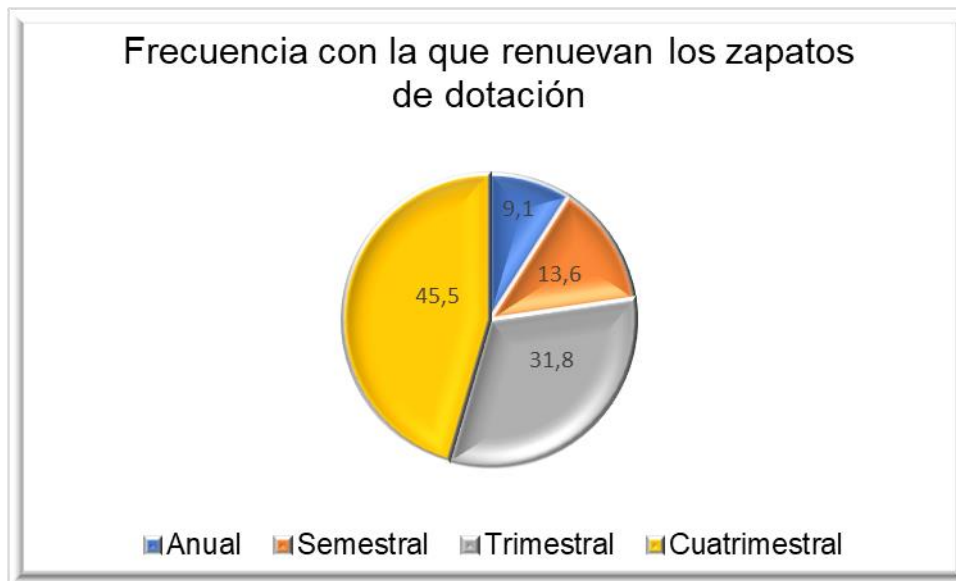
Nota: Elaboración propia, Datos recopilados Google Forms

⁶ Otros: Se hace referencia a los siguientes sectores: Agropecuario, automotriz, transporte, manufactura, tecnología y hotelería.

El anterior grafico nos permite inferir que más del 58% de los posibles nuevos clientes de Giovenca están en el sector de servicios, industria y comercio, por ende, todas las estrategias que se implemente se deben enfocar en empresas que pertenezcan de este sector inicialmente para la consecución de nuevos clientes.

Figura 20.

¿Cuál es la frecuencia con la que su empresa compra dotación para sus empleados?

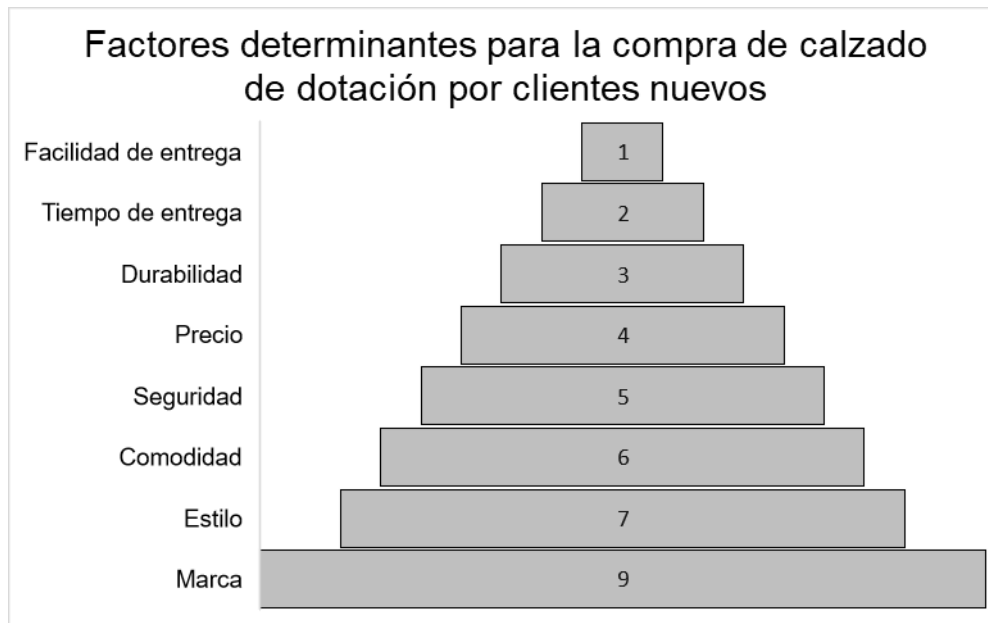


Nota: Elaboración propia, Datos recopilados Google Forms

Igualmente, se logra observar que la mayoría de las empresas renuevan la dotación de zapatos cuatrimestralmente ya que, la norma lo exige de esa manera, seguido con un 31,8% que lo hacen trimestralmente antecediéndose al vencimiento del tiempo otorgado por la ley y para culminar el 22,7 % infringe la norma impuesta renovando este tipo de productos semestral y anualmente.

Figura 21.

¿Cuáles son los factores que determinantes para la compra de zapatos de dotación?



Nota: Elaboración propia, datos recopilados Google Forms

Para los jefes de compras de los nuevos clientes, los factores relevantes para adquirir zapato de dotación son: marca, estilo y, ya que el 66 % de los encuestados les importan estas variables sobre otras, mostrando así que: comodidad, estilo y marca no son muy importantes.

8. Plan de Intervención

Basándonos en los resultados del diagnóstico y el profundo conocimiento del cliente, proponemos una estrategia de marketing digital centrada en la consecución de nuevos clientes y la fidelización de los existentes. Nuestro objetivo es construir una propuesta de valor sólida y diferenciada que permita a Giovenca destacar en el mercado y lograr un crecimiento sostenible.

Para alcanzar esta meta, implementaremos una combinación de tácticas digitales, incluyendo SEO, SEM, redes sociales y email marketing. Estas acciones estarán diseñadas para:

- Aumentar la visibilidad en línea: Mejorar el posicionamiento orgánico y de pago en los motores de búsqueda.
- Fortalecer la relación con los clientes: Ofrecer contenido de valor y personalizar la comunicación.
- Generar leads y conversiones: Atraer a nuevos clientes y convertirlos en compradores.
- Fomentar la lealtad: Recompensar a los clientes actuales y fomentar su recomendación.

Mediante el seguimiento riguroso de KPIs y la optimización constante de nuestras campañas, aseguraremos el éxito de estas estrategias.

Las dotaciones producidas por la empresa se encuentran en fase de introducción, por ende, se propone el siguiente esquema de objetivos a lograr basados en el marketing:

- a) Posicionamiento: Aumentar el reconocimiento de la marca a través de la generación de contenido atractivo por Google Ads y Meta.

- b) Fidelización: Interactuar con los clientes actuales a través de campañas de E-mail marketing y en eventos que se puedan llevar a cabo para crear lazos emocionales para la perduración de los negocios.
- c) Conversión: Aumentar en el primer año de la aplicación del proyecto un 450% en ventas apalancado en la tasa de conversión que se lograra con las herramientas usadas de marketing digital y en aumentar el ticket promedio de sus clientes actuales.

8.1. Estrategias

Las siguientes estrategias se proponen para cumplir el objetivo general establecido en este documento, además, se cumplirán los objetivos específicos.

8.1.1. Estrategia 1. Penetración de mercado:

- Desarrollar un ecosistema digital orgánico y pago acorde al segmento de mercado elegido
- Establecer precios psicológicos que sean más atractivos para los clientes.
- Utilizar el marketing directo a través de correos electrónicos que busque la captación de nuevos clientes y la fidelización de los antiguos.

8.1.2. Estrategia 2. Promoción de ventas personalizadas a través de estrategias PUSH a nuevos clientes y la fidelización a través de estrategias PULL a los clientes actuales:

- Implementar un CRM que permita la optimización de la información obtenida de clientes actuales y nuevos
- Aumentar la participación del mercado a través de la: pauta en meta (Creación de contenido) y en Google Ads (optimización de motores de búsqueda)

- Realizar estrategias de marketing tradicional como lo es un “call to action” en determinados periodos del año y el uso de herramientas de inbound marketing para generar contenido de valor que permita la conversión de visitantes en leads.

8.1.3. Estrategia 3. La tasa de conversión debe aumentar a través de la promoción de ventas.

- Ampliación de la fuerza de ventas y generación de incentivos para esta.
- Crear estrategias en las cuales se pague publicidad con el objetivo de que los anuncios o contenidos creados lleguen a un público específico los cuales deben re direccionar hacia su página web o WhatsApp a través de un call to action. Generando así tráfico en estos canales.
- Crear y publicar contenido a través de reels, Historias, casos de éxito, display entre otros.

8.1.4. Estrategia 4. Economía circular (sostenibilidad)

- Proponerles a los clientes, que los zapatos que no utilicen o ya por el uso tengan que ser desechados, sean recogidos por la fábrica sin costo alguno, arreglarlos de ser necesario para donarlos a una fundación y asimismo contribuir a la minimización de la contaminación y el desperdicio.

8.2. Costos

Tabla 16.

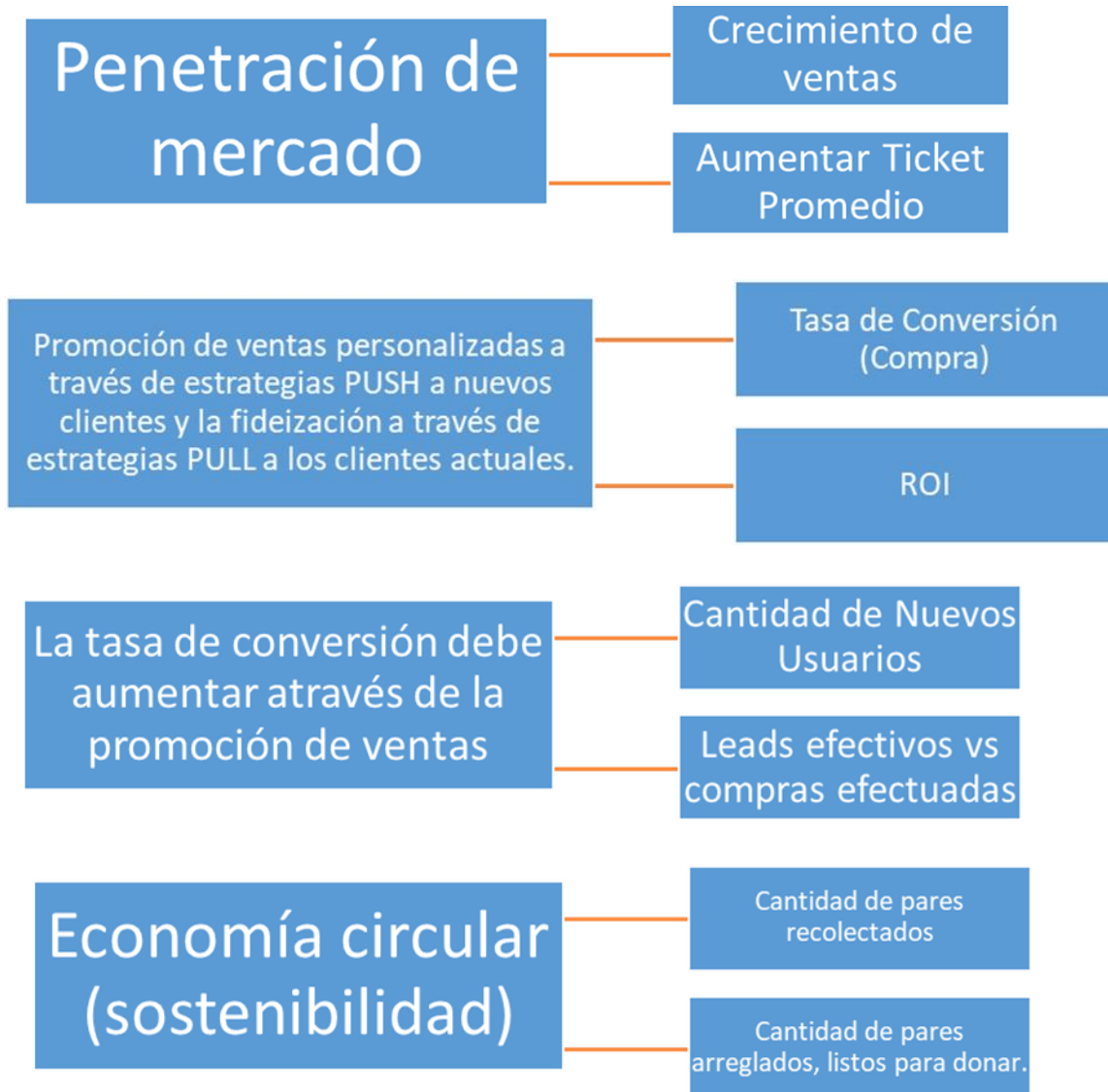
Presupuesto

PRESUPUESTO MARROQUINERA GIOVENCA					
OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREAS	VECES AL AÑO	VR.UNITARIO	VR.TOTAL
Aumentar las ventas de Marroquinera Giovenca en un 450% 2025	Generación de incentivos para la fuerza de ventas	Comisiones	12	\$ 1.000.000,00	\$ 12.000.000,00
Lograr 36 nuevos clientes B2B		Incentivos con Bonos	2	\$ 2.000.000,00	\$ 4.000.000,00
				sub-total	\$ 16.000.000,00
Aumentar las ventas de Marroquinera Giovenca en un 450% de 2025	Ampliación de Fuerza de Venta	Sueldo Nuevos Vendedores	12	\$ 4.000.000,00	\$ 48.000.000,00
Lograr 36 de nuevos clientes B2B		Camisetas	4	\$ 50.000,00	\$ 200.000,00
		Base Datos e información empresarial	2	\$ 100.000,00	\$ 200.000,00
				sub-total	\$ 48.400.000,00
OBJETIVO	ESTRATEGIA	TAREAS	VECES AL AÑO	VR.UNITARIO	VR.TOTAL
Desarrollar un ecosistema digital acorde al negocio de la Marroquinera Giovenca	Desarrollar un ecosistema digital Orgánico	Implementación B2B en su Pagina Web	1	\$ 3.000.000,00	\$ 3.000.000,00
		Implementación CRM	12	\$ 100.000,00	\$ 1.200.000,00
		Comunity Manager	12	\$ 1.000.000,00	\$ 12.000.000,00
				sub-total	\$ 16.200.000,00
Desarrollar un ecosistema digital acorde al negocio de la Marroquinera Giovenca	Desarrollar un ecosistema digital Pago	Pauta Meta	12	\$ 300.000,00	\$ 3.600.000,00
		Google Ads	12	\$ 1.200.000,00	\$ 14.400.000,00
		eMail Marketing (Captación)	12	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00
		eMail Marketing (Fidelización)	12	\$ 150.000,00	\$ 1.800.000,00
				sub-total	\$ 21.600.000,00
TOTAL PUBLICIDAD					\$ 102.200.000,00

Nota: Elaboración propia

8.3. Indicadores

A continuación, se plantean los siguientes indicadores para medir el impacto positivo que tendrían las estrategias mencionadas anteriormente:

Figura 22.*Indicadores para cada estrategia*

Nota: Elaboración propia

8.4. Implementación

A continuación, se establece el siguiente calendario de actividades para implementar en el siguiente año con el objetivo de cumplir con lo determinado en la asesoría apreciando las actividades que se deben realizar.

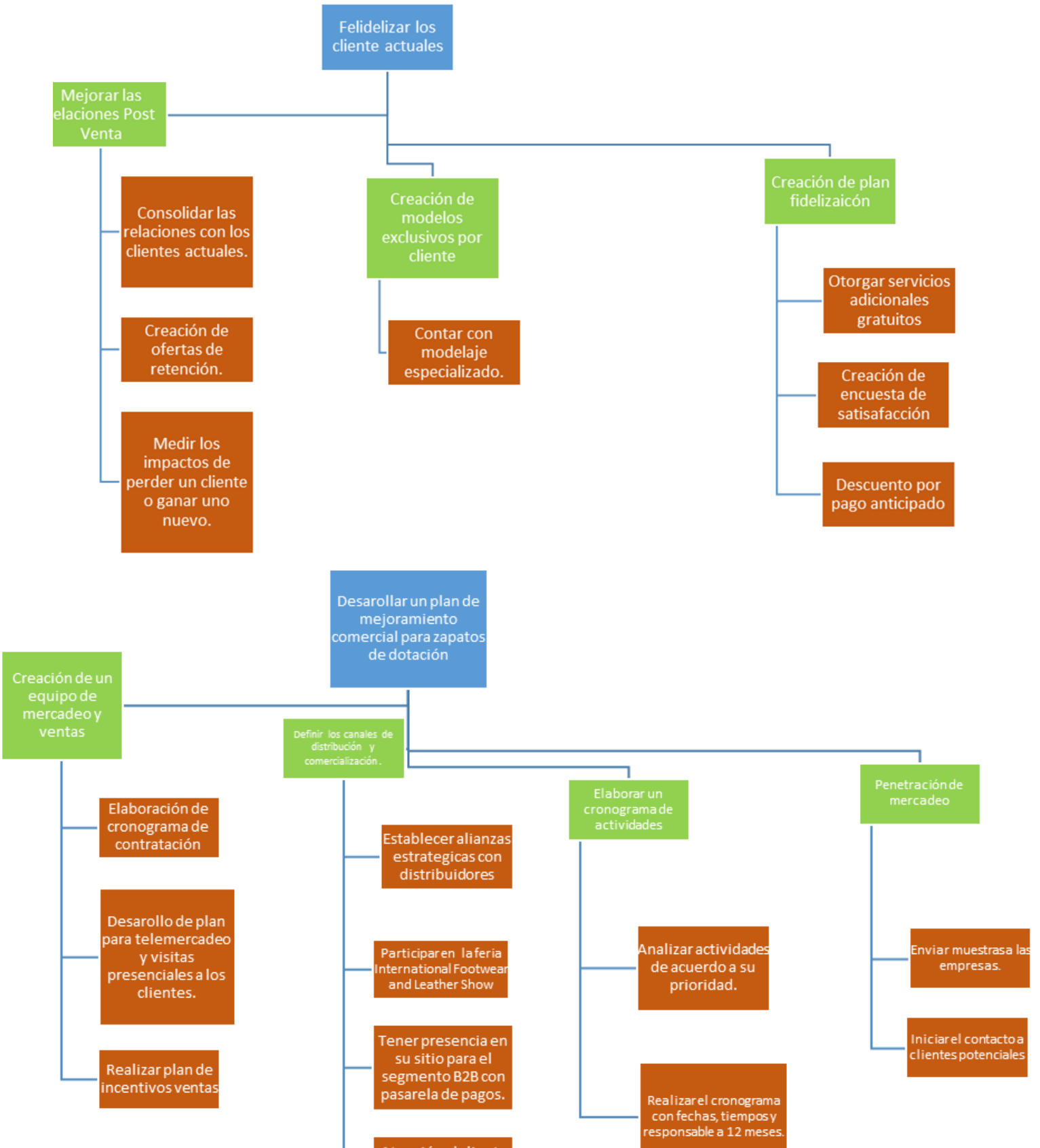
Tabla 17.

Cronograma de actividades

ACTIVIDAD	ene-25	feb-25	mar-25	abr-25	may-25	jul-25	ago-25	sep-25	oct-25	nov-25	dic-25
Incentivos y comisiones para la fuerza de ventas											
Incentivos con Bonos											
Contratación 2 nuevos vendedores											
Compra Base de datos											
Implementación B2B en el Sitio Web											
Optimización Sitio Web SEO											
Creación Blog											
Pauta Meta											
Pauta Google ADS											
SEM											
eMail Marketing											
Implementación CRM											

Nota: Elaboración propia

8.5. Creación de OKR.



9. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

9.1. Conclusiones

- La empresa Marroquinera Giovenca SAS se encuentra actualmente en una etapa de crecimiento general. Sin embargo, la línea de productos de dotación aún está en fase de introducción en el mercado. Esta situación presenta una oportunidad significativa para incrementar las ventas, ya que la empresa puede enfocarse en aumentar la visibilidad y penetración de esta línea de productos. Aprovechar esta oportunidad de crecimiento implica desarrollar estrategias de marketing específicas, mejorar la distribución y fortalecer la relación con clientes potenciales en este segmento. De esta manera, Marroquinera Giovenca SAS puede consolidar su posición en el mercado y maximizar el rendimiento de su portafolio de productos.
- La compañía aún no ha explorado el mercadeo digital B2B, lo que genera una oportunidad significativa para adentrarse en formas de publicidad no convencional. Al aprovechar estrategias de marketing digital específicas para el mercado B2B, como el marketing de contenidos, SEO, publicidad en redes sociales, campañas de correo electrónico, pauta en *display*, la empresa puede llegar de manera más efectiva a clientes empresariales. Este enfoque no solo ampliaría su alcance, sino que también podría generar leads de calidad y

fortalecer relaciones comerciales, optimizando así la eficiencia de sus esfuerzos publicitarios y aumentando el retorno de inversión.

- Se propone un plan de mercadeo con el objetivo de lograr un crecimiento en ventas del 450% para el año 2025. Este plan incluye una serie de estrategias y tácticas diseñadas para contactar clientes potenciales y generar leads de calidad. Además, se contempla la contratación de personal especializado en ventas para fortalecer el equipo y mejorar las capacidades de la empresa en este ámbito. También se implementarán iniciativas de fidelización para retener a los clientes actuales, asegurando su lealtad y aumentando el valor a largo plazo de cada cliente. Este enfoque integral está diseñado para impulsar el crecimiento de la empresa de manera sostenida y maximizar el rendimiento de las inversiones en mercadeo.
- Si la empresa Marroquinera Giovenca implementara las recomendaciones expuestas en este trabajo, se podría lograr un impacto significativo en las metas de ventas, rentabilidad, utilidad neta, posicionamiento de marca y presencia en marketing digital de la compañía.

9.2. Recomendaciones

- Se recomienda a la empresa Marroquinera Giovenca SAS contratar al menos dos personas con experiencia en ventas B2B para lograr cerrar negocios de manera más eficiente. La incorporación de estos profesionales permitirá optimizar el proceso de ventas, aprovechar oportunidades de mercado y establecer relaciones comerciales sólidas. La experiencia en ventas B2B es crucial para entender las necesidades y expectativas de los clientes empresariales, lo que facilitará la negociación y cierre de acuerdos, además de contribuir al desarrollo de estrategias efectivas para el crecimiento del negocio.

- Se recomienda apartar un presupuesto anual específico para la publicidad con el fin de cumplir con los objetivos financieros establecidos por la compañía. Este presupuesto debe ser alineado con el plan de mercadeo descrito en este proyecto, asegurando que las estrategias y tácticas propuestas puedan ser implementadas de manera efectiva. Asignar recursos adecuados para la publicidad permitirá maximizar el alcance de las campañas, optimizar el retorno de inversión y alcanzar los objetivos de ventas y crecimiento previstos. La inversión en publicidad debe ser vista como un componente clave para el éxito del plan estratégico de la empresa.

10. Referencias

González Lesmes, J.A. (2001). *Mercadeo y Ventas*. Universidad Icesi.

Hoyos Ballesteros R. (2019). *Plan de marketing: diseño, implementación y control con enfoque en gerencia de mercadeo*. Ecoe Ediciones.

Schanarch Kirberg, A (2015). *Marketing de Fidelización. Cómo lograr clientes satisfechos, leales y rentables*. Ecoe Ediciones.

Futrell, C. M. (2013). *Fundamentals of Selling: Customers for Life through Service*. McGraw-Hill Education.

Kotel, P y Pfoerstch W (2013) "*Branding B2B: Gestión de Marca*". Patria Editorial.

Adán, P (2019) "*B2S Business to Social: Marketing digital para empresas y personas*" ALFAOMEGA.

Adán, P. (2019). *B2S Business to Social: Marketing digital para empresas y personas*. ALFAOMEGA.

Thomas, C (2017). "*B2B Ecommerce Masterplan*". Kernu

Heinemann, G. (2023) "*B2B Ecommerce: Fundamentals, Business Models, and Best Practices in Online Business Between Companies*". Springer

Salcedo Fernandez, A. (2016) *Modelos de venta B2B. Venta adaptativa, venta consultiva y venta transformaciona*. ESIC Editorial.

G Oacute, Leonardo. (2020) *Mercadeo en las Redes Sociales: Conozca el Mejor Enfoque y Estrategias de Publicidad Digital*. Park Publishing House.

Schanarch Kirberg, A. (2019) *Marketing para emprender*. Ediciones de la U. Tapa Blanca.

Padovesi, L. (2023) *Linkedin Marketing: Como vender B2B Adquirir cliente en modo automático*. Publicación independiente.

Cunningham, J.(2.001) B2B: *Como desarrollar una estrategia de comercio electrónico*. McGraw Hill.

Ghosh, B. (2.023) *La Ventaja de la Automatización*. McGraw Hill.

Garcia, H. Sabogal, D. Uribe, C. (2.022) *Herramientas Automatizadas para comunicaciones y marketing digital*. Universidad Jorge Tadeo Lozano.

A. Anexo.

Nombre del Anexo

- A. Anexos Financieros Plan de mercadeo.
- B. Simulador Financiero.
- C. Indicadores.
- D. Ficha técnica de encuestas.