Estrategia de marketing digital para el posicionamiento de la marca YAK S.A.S.

Nicolet Orladys Aguilar Arismendi

Jeimy Viviana Cadavid Vargas

Juan David González Martínez

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Innovación

Bogotá D.C, Colombia

24/07/2026

Nicolet Orladys Aguilar Arismendi

Jeimy Viviana Cadavid Vargas

Juan David González Martínez

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

Magister en Innovación

Director (a):

Edwin Lozada Franco

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Innovación

Bogotá D.C, Colombia

24/07/2026

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C., día/mes/año

Dedicatoria

A nuestras familias, por su amor, apoyo incondicional y acompañamiento durante este proceso académico.

A los emprendedores y empresarios colombianos, cuya perseverancia, compromiso y capacidad de adaptación inspiran la innovación y el crecimiento en nuestro país.

Finalmente, a YAK S.A.S., por su confianza, apertura y disposición para participar en este proyecto, contribuyendo al desarrollo de una propuesta orientada al fortalecimiento organizacional.

Agradecimientos

Expresamos nuestro agradecimiento a la Universidad EAN por la formación académica, las herramientas metodológicas y los espacios que hicieron posible la elaboración del presente trabajo

A los docentes de la maestría en Innovación por compartir sus conocimientos y experiencias, aportando de manera valiosa a nuestro proceso formativo y profesional el cual plasmamos en esta investigación.

Al director de trabajo de grado, Edwin Augusto Lozada Franco, por su orientación acompañamiento y valiosos aportes durante todo el proceso de investigación.

Al Grupo de Investigación G3Pymes, por los referentes conceptuales y metodológicos que fortalecieron el análisis realizado.

A los gerentes de YAK S.A.S., Jonathan Jeison Bonilla Cardenas y Alexander Martínez, así como a sus colaboradores, por su disposición, confianza y apoyo en el suministro de información necesaria para la elaboración de esta propuesta.

Finalmente, agradecemos a nuestras familias, amigos y compañeros de estudio por su apoyo, motivación y acompañamiento durante este proceso académico.

Resumen

Las pequeñas y medianas empresas en Colombia día a día enfrentan retos relacionados con la competitividad, la digitalización y el fortalecimiento de su posicionamiento en mercados cada vez más dinámicos y en este contexto, YAK S.A.S empresa fabricante y comercializadora de calzado industrial, calzado y dotaciones empresariales, presenta oportunidades de mejora asociadas con la visibilidad de su marca y la presencia en entornos digitales.

El propósito de esta investigación es diseñar una estrategia de posicionamiento de marca, que contribuyan a la captación de nuevos clientes mayoristas, con este fin se desarrolló un estudio con enfoque mixto y alcance descriptivo propositivo, empleando herramientas de análisis estratégico como DOFA y PESTEL, también de instrumentos de diagnóstico comercial orientados a identificar aspectos relacionados con la comunicación de marca, la gestión comercial, la innovación y la relación con los clientes.

Los resultados permitieron identificar fortalezas de la organización relacionadas con la calidad de sus productos la experiencia acumulada en el mercado y la capacidad de adaptación a las necesidades de sus clientes, y se evidenciaron oportunidades de mejora vinculadas con la limitada presencia digital y la ausencia de una estrategia comercial estructurada.

Como resultado, se plantea una propuesta de intervención basada en el fortalecimiento de la marca, la implementación de estrategias de marketing digital B2B que permitan dar a conocer la marca ampliando las oportunidades de crecimiento en el segmento mayorista.

Palabras clave: calzado industrial, gestión empresarial, innovación, marketing B2B, posicionamiento de marca, transformación digital.

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) in Colombia face increasing challenges related to competitiveness, digitalization, and strengthening their market positioning in an increasingly dynamic business environment. In this context, YAK S.A.S., a manufacturer and distributor of industrial footwear and corporate workwear, presents opportunities for improvement related to brand visibility and its presence in digital environments.

The purpose of this research is to design a brand positioning strategy that contributes to attracting new wholesale customers. To achieve this objective, a mixed-methods study with a descriptive-propositional approach was conducted, using strategic analysis tools such as SWOT and PESTEL, as well as commercial diagnostic instruments aimed at identifying aspects related to brand communication, commercial management, digital marketing, and customer relationships.

The findings revealed that the company's main strengths include the quality of its products, its extensive market experience, and its ability to adapt to customer needs. However, opportunities for improvement were identified regarding its limited digital presence and the absence of a structured marketing strategy.

As a result, this study proposes a brand positioning strategy based on strengthening the company's brand and implementing B2B digital marketing actions to increase brand visibility, enhance customer acquisition, and expand growth opportunities in the wholesale market.

Keywords: industrial footwear, business management, B2B marketing, brand positioning, digital marketing, wholesale customers.

.

Contenido

Agradecimientos 5
Resumen 6
Abstract 7
Introducción 12
Objetivos 15
Objetivo General 15
Objetivos Específicos 15
Justificación 16
Viabilidad del Proyecto 18
Marco Institucional 20
Presentación de la Empresa 20
Reseña Histórica 20
Actividad Económica 21
Referentes Estratégicos 21
Estructura Organizacional 22
Portafolio de Productos y Servicios 22
Principales Clientes 23
Análisis del Sector 23
Marco Conceptual 34
Posicionamiento de marca 35
Valor de marca (Brand Equity) 36
Identidad, imagen y reputación de marca 37
Marketing Estratégico y Canales Comerciales 38
Marketing B2B 39
Marketing relacional 40
Customer Journey en mercados B2B 41
Canales Comerciales y Marketing Digital 43
Canales comerciales tradicionales 44
Canales comerciales digitales 44
Omnicanalidad 45
Marketing digital 46
Competitividad e Innovación en Marketing 47
Competitividad empresarial 47
Ventaja competitiva 48
Innovación en marketing 49

Marketing para pequeñas y medianas empresas 51
Relación conceptual con la propuesta de intervención 51
Integración de los fundamentos conceptuales con el caso de YAK S.A.S. 52
Situación Actual de YAK S.A.S. 53
Posicionamiento de Marca 53
Presencia digital 54
Comunicación comercial 54
Relación con clientes B2B 55
Síntesis del diagnóstico 55
Diseño Metodológico 57
Tipo y Enfoque de la Investigación 57
Metodología para el Análisis Externo: PESTEL 57
Metodología para el Análisis Interno: DOFA 58
Población y Muestra 58
Unidad de Análisis 58
Delimitación de la Población (Universo) 58
Delimitación Espacial y Temporal 59
Tipo y Tamaño de la Muestra 59
Procedimiento de Selección de la Muestra 60
Ficha técnica del instrumento: 60
Variables de Estudio 61
Instrumento de Medición y Validación 61
Diagnóstico Organizacional 62
Resultados del Análisis PESTEL 62
Resultados del Análisis DOFA 63
Fortalezas 63
Oportunidades 64
Debilidades 64
Amenazas 65
Resultados del Instrumento de Medición 66
Brechas u Oportunidades de Mejora del Proceso Diagnóstico 71
Plan de Intervención 73
Buyer Persona 74
Eje 1: Construcción de Identidad y Posicionamiento de Marca 75
Acción 1.1 – Definición e identidad de la propuesta de valor digital. 75
Acción 1.2 – Estandarización de identidad visual para canales digitales. 75

Acción 1.3 – Desarrollo de la página web corporativa B2B: 76
Eje 2: Marketing Digital B2B y Comunicación Comercial 76
Acción 2.1 – Activación de perfil corporativo en LinkedIn 76
Acción 2.2 – Estrategia de contenidos y portafolio digital 77
Matriz de Indicadores de Desempeño 77
Presupuesto Estimado del Plan de Intervención 78
Cronograma de Investigación 79
Cronograma de Implementación del Plan de Intervención 80
Conclusiones y Recomendaciones 81
Conclusiones 81
Recomendaciones 82
Referencias 83
Anexos 87
Anexo A. Instrumento de Medición – Formulario de Diagnóstico General sobre Marketing 87
Datos generales del encuestado: 87
Sección 1. Importancia y Viabilidad del Marketing 87
Sección 2. Percepción sobre el Costo y la Inversión 88
Sección 3. Disposición a Fortalecer el Marketing en YAK S.A.S. 88
Sección 4. Canales de Comunicación 88
Sección 5. Comentario Abierto (Opcional) 89

Lista de Tablas

Pág.

Tabla 1. Viabilidad del proyecto....16

Tabla 2. Ficha técnica del instrumento de medición....58

Tabla 3. Definición de variables....59

Tabla 4. Análisis PESTEL de YAK S.A.S....60

Tabla 5. Cruce estratégico DOFA....64

Tabla 6. Actividades para el Eje 1....73

Tabla 7. Actividades para la atracción de clientes....75

Tabla 8. Matriz de indicadores de desempeño del plan de intervención....75

Tabla 9. Presupuesto estimado del plan de intervención....76

Tabla 10. Cronograma de investigación....77

Tabla 11. Cronograma de implementación del plan de intervención....78

Introducción

Las pequeñas y medianas empresas (pymes) constituyen uno de los principales motores del desarrollo económico en Colombia y debido a su aporte a la generación de empleo, la producción de bienes y servicios como el fortalecimiento del tejido empresarial, según Confecámaras (2024), estas organizaciones representan más del 99% del tejido empresarial colombiano que genera una proporción significativa del empleo formal en el país.

En los últimos años los procesos de transformación digital han modificado la manera en que las organizaciones desarrollan sus actividades comerciales, operativas y estratégicas dando así la incorporación de herramientas tecnológicas, estrategias digitales se ha convertido en factor clave para mejorar la competitividad, fortalecer la relación con los clientes y facilitar la toma de decisiones organizacionales (OCDE, 2023). Asimismo, las empresas que integran procesos de innovación y digitalización presentan mayores capacidades para responder a los cambios del entorno y generar ventajas competitivas sostenibles (Chaffey y Ellis-Chadwick, 2022).

Dentro de este contexto, el sector colombiano del calzado y las dotaciones empresariales enfrenta desafíos relacionados con la competencia de productos importados, la variación en los costos de producción y la necesidad de adaptarse a consumidores y clientes empresariales cada vez más informados y conectados digitalmente, de acuerdo con la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM, 2024), la industria ha experimentado importantes transformaciones derivadas de la globalización, el comercio internacional y la incorporación de nuevas tecnologías en los procesos productivos y comerciales.

Pero, no obstante, el sector también presenta oportunidades importantes asociadas al crecimiento de actividades económicas que requieren elementos de protección personal, vestuario corporativo y calzado especializado, adicionalmente, el fortalecimiento de la

normatividad relacionada con la seguridad y salud en el trabajo ha impulsado la demanda de productos que garanticen mayores niveles de protección y cumplimiento técnico (Ministerio del Trabajo, 2023).

YAK S.A.S. es una empresa colombiana fundada en 2017, dedicada a la fabricación y comercialización de calzado industrial, calzado de oficina, vestuario de dotación y elementos de protección personal que durante su trayectoria, la organización ha logrado consolidar relaciones comerciales con empresas de diferentes sectores económicos gracias a la calidad de sus productos, el cumplimiento de los tiempos de entrega y la capacidad de adaptación a las necesidades específicas de sus clientes (YAK S.A.S., 2025).

Como resultado de su proceso de crecimiento e industrialización, la empresa ha fortalecido sus capacidades productivas y operativas, sin embargo, se identifican oportunidades de mejora relacionadas con el posicionamiento de marca, la presencia digital y la gestión estratégica de clientes que actualmente, una parte importante de las oportunidades comerciales se genera a través de recomendaciones y relaciones previas, situación que limita el alcance de la organización hacia nuevos segmentos de mercado y reduce las posibilidades de ampliar su visibilidad comercial (YAK S.A.S., 2025).

De igual manera, el diagnóstico preliminar realizado evidenció oportunidades de mejora relacionadas con la limitada utilización de canales digitales para la promoción de servicios y productos, la ausencia de una estrategia formal de posicionamiento de marca y la necesidad de incorporar herramientas tecnológicas que contribuyan a mejorar la gestión comercial y el seguimiento de clientes y todas estas condiciones generan una brecha entre las capacidades operativas desarrolladas por la organización y su potencial de crecimiento dentro del mercado empresarial.

En este sentido, la presente investigación busca analizar la situación actual de YAK S.A.S. y formular una propuesta de intervención empresarial orientada al fortalecimiento del posicionamiento de marca, la gestión comercial y las capacidades organizacionales, esto

con el propósito de contribuir al crecimiento sostenible de la empresa y mejorar su competitividad dentro del mercado colombiano de dotaciones empresariales y calzado industrial.

En este contexto surge la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo YAK S.A.S. puede fortalecer el posicionamiento de su marca digital para incrementar la captación de clientes mayoristas en el mercado colombiano de calzado industrial y dotaciones empresariales?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar una estrategia de posicionamiento de marca para YAK S.A.S., apoyada en transformación digital, con el propósito de incrementar la captación de clientes empresariales y fortalecer su competitividad en el mercado de dotaciones y calzado industrial.

Objetivos Específicos

1. Analizar el estado actual del posicionamiento de la marca digital de YAK S.A.S. diagnosticando su presencia en medios digitales, comunicación de marca y alcance en el mercado B2B.
2. Identificar las estrategias de posicionamiento digital y marketing implementadas por empresas competidoras del sector, con el fin de reconocer oportunidades que fortalezcan la visibilidad y diferenciación de YAK S.A.S.
3. Determinar las necesidades y oportunidades de mejora relacionadas con la presencia digital y la comunicación de la marca para fortalecer la captación de clientes mayoristas.
4. Establecer las acciones que promuevan el posicionamiento digital de la empresa, mediante estrategias de marketing digital B2B e indicadores de seguimiento, contribuyendo al logro del objetivo general de fortalecer la competitividad de YAK S.A.S. en el mercado de dotaciones y calzado industrial.

Justificación

Durante los últimos años, la transformación digital ha modificado la manera en que las organizaciones se relacionan con sus clientes gestionan la información y desarrollan ventajas competitivas, pero para muchas empresas, especialmente pequeñas y medianas, el desafío ya no consiste únicamente en ofrecer productos de calidad, sino también en lograr que el mercado las reconozca, las encuentre y las considere dentro de sus procesos de decisión y en ese escenario, la construcción de marca, la comunicación estratégica y la incorporación de herramientas tecnológicas dejan de ser actividades complementarias para convertirse en factores directamente relacionados con el crecimiento empresarial (OCDE, 2023).

La realidad de YAK S.A.S. refleja esta situación que, a lo largo de su trayectoria, la organización ha logrado consolidar una oferta de valor basada en la calidad de sus productos, el cumplimiento de sus compromisos comerciales y la capacidad de responder a los requerimientos específicos de cada uno de sus clientes.

Pero, sin embargo, existe una brecha entre estas capacidades productivas alcanzadas por la empresa y el nivel de visibilidad comercial y aunque la organización avanzó en procesos de industrialización que fortalecieron su operación, el crecimiento de su base de clientes continúa dependiendo en gran medida de relaciones tradicionales, recomendaciones y contactos comerciales directos y en esta situación limita las posibilidades de acceder a nuevos mercados, ampliar su reconocimiento en el entorno empresarial y aprovechar las oportunidades que ofrecen los canales digitales para la generación de demanda y la construcción de relaciones comerciales de largo plazo.

La importancia de esta intervención radica en la posibilidad de abordar de manera integral dos desafíos que suelen tratarse respecto al posicionamiento de marca.

Desde el ámbito académico, este trabajo aporta evidencia sobre la forma de como una pequeña empresa colombiana del sector manufacturero puede utilizar herramientas de

posicionamiento y comunicación estratégica para fortalecer su competitividad, ofreciendo así un caso de aplicación que puede servir como referente para otras organizaciones que enfrentan los retos similares en materia de transformación digital y crecimiento comercial, sobre todo en este sector que se ha caracterizado por ser poco explorado a nivel digital.

La viabilidad de la propuesta se fundamenta en el acceso a la información requerida para el diagnóstico, el respaldo de la dirección de la empresa y la posibilidad de implementar soluciones de manera gradual, de acuerdo con las capacidades y necesidades de la organización que con estas condiciones permiten desarrollar una intervención alineada con la realidad operativa de YAK S.A.S. y dar con las posibilidades reales de ejecución de las estrategias planteadas.

- Campo de investigación: Emprendimiento y Gerencia.
- Grupo de investigación: Grupo de Gerencia en las Grandes, Medianas y Pequeñas Empresas (G3Pymes).
- Línea de investigación: Innovación en marketing para organizaciones.

En Colombia, las pequeñas y medianas empresas representan más del 99 % del tejido empresarial y generan una participación significativa en el empleo formal del país (Confecámaras, 2024), aun así gran parte de estas organizaciones enfrenta retos asociados con la innovación, la digitalización y la consolidación de estrategias de posicionamiento comercial.

De acuerdo con el estudio de transformación digital empresarial desarrollado por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC, 2023), muchas pymes colombianas presentan niveles bajos de adopción tecnológica especialmente en áreas relacionadas con marketing digital, comercio electrónico y gestión de clientes.

Este hallazgo evidencia que la transformación digital continúa siendo un desafío relevante para las empresas colombianas, especialmente en sectores manufactureros y tradicionales.

YAK S.A.S. es una empresa colombiana dedicada a la fabricación y comercialización de calzado industrial, calzado de oficina, vestuario de dotación y elementos de protección personal que durante los últimos años ha logrado consolidar una base importante de clientes corporativos gracias a la calidad de sus productos, el cumplimiento de los tiempos de entrega y la capacidad de adaptación a los requerimientos específicos de cada cliente.

No obstante, el diagnóstico organizacional permitió identificar oportunidades de mejora relacionadas con el posicionamiento de marca, la presencia digital y la gestión estratégica de clientes que actualmente, una parte importante de las ventas se genera mediante recomendaciones y relaciones comerciales previamente creadas, situación que limita la capacidad de la empresa para ampliar su alcance hacia nuevos mercados.

Adicionalmente se identificó la ausencia de una estrategia estructurada de comunicación corporativa y marketing digital, así como oportunidades de mejora en la utilización de herramientas tecnológicas para la gestión de clientes y el seguimiento de oportunidades comerciales.

Por consiguiente, surge la necesidad de formular una estrategia que permita fortalecer el posicionamiento de marca, para contribuir al crecimiento sostenible de YAK S.A.S. dentro del mercado colombiano de dotaciones empresariales y calzado industrial.

Viabilidad del Proyecto

Tabla 1 *Viabilidad del proyecto*

Criterio	Factibilidad (1-5)
Acceso a la información	5,0
Apoyo e interés de la alta dirección	5,0
Disponibilidad de recursos requeridos	3,0
Probabilidad de avance en el tiempo establecido	4,0
Tamaño de la empresa para soportar el plan de mejora	3,0
Promedio	4,0

Nota. Universidad EAN. Plantilla Anteproyecto Intervención Empresarial.

El resultado promedio de 4,0 sobre 5,0 indica que el proyecto cuenta con condiciones favorables para su desarrollo. El acceso a la información y el respaldo de la alta dirección constituyen factores que facilitan su ejecución, por su parte los criterios relacionados con la disponibilidad de recursos y el tamaño de la empresa obtuvieron una valoración de 3,0 reflejando limitaciones propias de una pyme, pero también oportunidades para implementar estrategias de marketing digital ajustadas a la capacidad financiera y operativa de una pyme de bajo costo.

Marco Institucional

Presentación de la Empresa

YAK S.A.S. es una empresa colombiana dedicada a la fabricación y comercialización de calzado industrial, calzado de oficina, vestuario de dotación empresarial y elementos de protección personal que desde su creación en 2017, se ha enfocado sus esfuerzos en la atención de clientes empresariales de diversos sectores económicos, consolidando una propuesta de valor basada en la calidad de sus productos y el cumplimiento de los tiempos de entrega junto con la capacidad de adaptar sus soluciones a las necesidades específicas de cada cliente.

La empresa desarrolla sus operaciones principalmente en la ciudad de Bogotá D.C., desde donde coordina sus actividades comerciales, administrativas y productivas. Su modelo de negocio se fundamenta en la construcción de relaciones comerciales de largo plazo con organizaciones que requieren dotaciones para sus colaboradores, lo que le ha permitido consolidar una base de clientes recurrentes y fortalecer su posicionamiento dentro de este segmento de mercado.

Reseña Histórica

YAK S.A.S. fue constituida en 2017 como respuesta a la necesidad de contar con proveedores especializados en calzado industrial y dotaciones empresariales que ofrecieran altos estándares de calidad, cumplimiento y personalización y desde sus primeros años de operación, la empresa se enfocó en atender organizaciones de los sectores industrial y de servicios, desarrollando productos ajustados a los requerimientos específicos de cada cliente.

Con el paso del tiempo, la organización consolidó su experiencia en el mercado, amplió su portafolio de productos y fortaleció sus relaciones comerciales con empresas de diferentes sectores económicos, lo que contribuyó a su crecimiento y posicionamiento dentro del segmento de dotaciones empresariales.

Actividad Económica

YAK S.A.S se encuentra registrada bajo el código CIIU 1521, correspondiente a la fabricación de calzado elaborado principalmente en cuero y otros materiales especializados para uso industrial y corporativo, su actividad principal comprende el diseño, fabricación, distribución y venta de calzado industrial y de oficina, complementada con la oferta de vestuario corporativo y elementos de protección personal.

Referentes Estratégicos

Misión: Somos una empresa colombiana dedicada a la fabricación y comercialización de calzado y vestuario de dotación y nuestra propuesta de valor se centra en ofrecer a los clientes un portafolio de productos innovadores con altos estándares de calidad, respaldado por un servicio cercano y personalizado que favorece la construcción de relaciones comerciales sólidas y duraderas (YAK S.A.S., 2024.).

Visión: Ser reconocidos como referentes en el mercado nacional de dotaciones empresariales y ampliar nuestro alcance mediante procesos de expansión comercial hacia mercados de Centroamérica y Sudamérica (YAK S.A.S., 2024.).

Valores Corporativos

Los valores que orientan la gestión y el desarrollo de las actividades de YAK S.A.S. son los siguientes (YAK S.A.S., 2024.):

- Compromiso con la calidad.
- Orientación al cliente.
- Innovación continua.
- Responsabilidad empresarial.
- Transparencia organizacional.
- Cumplimiento de compromisos.
- Trabajo en equipo.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional de YAK S.A.S. está conformada por cuatro áreas principales:

- Gerencia General: responsable de la dirección estratégica, la planeación empresarial y la toma de decisiones organizacionales.
- Área Comercial: encargada de la captación de nuevos clientes, la elaboración de cotizaciones, el seguimiento comercial y el servicio posventa.
- Área de Producción: responsable de los procesos de fabricación, el control de calidad y el cumplimiento de las especificaciones técnicas.
- Área Administrativa y Financiera: encargada de gestionar los recursos humanos, financieros y logísticos necesarios para el funcionamiento de la organización.

Portafolio de Productos y Servicios

YAK S.A.S. cuenta con un portafolio orientado a atender las necesidades de dotación y seguridad de clientes empresariales, compuesto por las siguientes líneas de producto:

- Calzado de Seguridad Industrial: diseñado para proteger a los trabajadores en entornos industriales y operativos, cumpliendo con los requisitos técnicos y normativos aplicables.
- Calzado de Oficina: dirigido a colaboradores que requieren una presentación corporativa adecuada, sin sacrificar comodidad y ergonomía.
- Dotaciones Empresariales: vestuario corporativo adaptado a las necesidades de diferentes sectores económicos.
- Elementos de Protección Personal (EPP): productos complementarios orientados a fortalecer las condiciones de seguridad y salud en el trabajo.

Uno de los principales diferenciales de la empresa es la posibilidad de personalizar el calzado y las dotaciones de acuerdo con los requerimientos de cada cliente, incorporando colores, logotipos y características específicas que fortalecen la identidad corporativa de las organizaciones.

Principales Clientes

Entre los clientes corporativos identificados se encuentran Somos Bogotá Usme S.A.S., SUMA S.A.S., ETIB S.A.S., SI18 S.A.S., Sotramac S.A.S., La Pielroja y Jem Supplies S.A.S. La permanencia de estas organizaciones dentro de la cartera de clientes de YAK S.A.S. refleja relaciones comerciales estables y sostenidas en el tiempo, respaldadas por la calidad de los productos y el cumplimiento de los compromisos adquiridos por la empresa.

Análisis del Sector

El sector colombiano del calzado enfrenta una presión constante derivada de la entrada de productos importados, especialmente provenientes de mercados asiáticos, que compiten principalmente a través del precio y este escenario ha llevado a las empresas nacionales a buscar mecanismos de diferenciación sustentados en la calidad, el cumplimiento, la personalización y el servicio al cliente (Porter, 2009).

Por su parte, el mercado de dotaciones empresariales mantiene una demanda asociada a sectores como construcción, transporte, seguridad privada, hidrocarburos e infraestructura y a esto se suma una mayor atención de las organizaciones hacia las condiciones de seguridad y salud en el trabajo, lo que ha impulsado la adquisición de productos que cumplan requisitos técnicos y normativos específicos (Ministerio del Trabajo, 2019).

De manera paralela, los procesos de compra empresarial han incorporado cada vez más herramientas digitales para la búsqueda, comparación y selección de proveedores y en esta transformación ha incrementado la relevancia de factores como la presencia digital,

la comunicación comercial y la gestión de relaciones con clientes, especialmente en mercados B2B (Kotler & Pfoertsch, 2007).

Con este contexto, las empresas del sector enfrentan el reto de fortalecer sus capacidades comerciales y tecnológicas para responder a las nuevas dinámicas del mercado y mantener su competitividad.

Panorama del Sector del Calzado y las Dotaciones Empresariales

La industria colombiana del calzado y sus manufacturas constituye una actividad económica relevante dentro del sector manufacturero nacional y según la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM, 2024), el sector genera miles de empleos directos e indirectos y participa activamente en la producción nacional de bienes asociados al cuero, calzado y elementos de protección personal.

A pesar de su importancia económica, el sector enfrenta desafíos relacionados con la competencia internacional, especialmente de productos provenientes de Asia, los cuales ingresan al mercado colombiano con estructuras de costos considerablemente inferiores que genera esta situación y obliga a las empresas nacionales a fortalecer sus capacidades de innovación, diferenciación y generación de valor agregado.

Adicionalmente, la evolución de los mercados empresariales ha generado cambios en los criterios de selección de proveedores ya que actualmente, las organizaciones no solo evalúan variables relacionadas con precio y calidad, sino también aspectos como capacidad de respuesta, servicio posventa, personalización, sostenibilidad y presencia digital.

Tendencias del Sector

Dentro de las principales tendencias identificadas en el sector se encuentran:

Personalización de Productos:

Las empresas demandan soluciones adaptadas a su identidad corporativa como la personalización de uniformes, dotaciones y calzado se ha convertido en un factor diferenciador que contribuye a fortalecer la imagen institucional de los clientes.

Seguridad y Salud en el Trabajo:

Las exigencias normativas y el interés de las organizaciones por proteger a sus colaboradores han incrementado la demanda de productos certificados y especializados en seguridad industrial.

Marketing Digital B2B:

La captación de clientes empresariales ha migrado progresivamente hacia canales digitales como en sitios web corporativos, LinkedIn, catálogos digitales y estrategias de posicionamiento en buscadores se han convertido en herramientas fundamentales para generar oportunidades comerciales.

Principales Competidores del Sector

El desarrollo de este apartado responde directamente al objetivo específico 2 de la investigación, orientado a *identificar las estrategias de posicionamiento digital y marketing implementadas por empresas competidoras del sector, con el fin de reconocer oportunidades que fortalezcan la visibilidad y diferenciación de YAK S.A.S.* Con el propósito de comprender las prácticas implementadas por organizaciones líderes del mercado, se identificaron a continuación los principales competidores relevantes dentro del sector de calzado industrial y dotaciones empresariales.

Referentes Aspiracionales

Los siguientes referentes corresponden a organizaciones de gran escala, con presencia nacional o multinacional consolidada, que no compiten directamente con YAK S.A.S. en volumen de operación, pero cuyas prácticas de posicionamiento digital y marketing B2B constituyen un modelo de referencia hacia el cual la organización puede proyectar su crecimiento en el largo plazo.

Bata Colombia (Manisol S,A,S,):

Manisol S.A.S. es una de las empresas con mayor trayectoria en el sector del calzado en Colombia, logrando diversificar su modelo comercial minorita para competir en el suministro de calzado industrial y de dotación corporativa.

Dimensión comercial y de mercado: De acuerdo con la información financiera reportada a la Superintendencia de Sociedades para el cierre de 2025 Manisol S.A.S. registra ingresos operacionales superiores a $549.000 millones de pesos colombianos, consolidándose en el mercado masivo y asignando una línea especializada al suministro de calzado de dotación y seguridad industrial corporativa (Superintendencia de sociedades, 2025).

Ecosistema digital y conversación B2B - B2C: Según SimilarWeb (consulta realizaa en 2026) Su tráfico web unificado en Colombia registra alrededor de 350.000 a 450.000 visitas mensuales y cuentan con canales que separan el e-commerce minorista (B2C) de portales dedicados a compras institucionales y catálogos virtuales con soporte técnico para el canal corporativo (B2B)

Atracción y comunidad: Lidera el posicionamiento orgánico en motores de búsqueda (SEO) con palabras clave como *“calzado Bata Colombia”, “Zapatos de dotación” y “botas industriales”* (SEMrush, 2026). Dispone de una comunidad virtual que supera los 600.000 seguidores en redes sociales como Facebook e Instagram, integrada con flujos de pauta digital y captación B2B.

Croydon Colombia S.A.:

Es uno de los competidores más robustos del sector a nivel nacional, equilibrando su trayectoria en el mercado de consumo masico teniendo una especialidad en suministro de calzado e impermeables institucionales para los sectores agrícola, constructor e hidrocarburos.

Dimensión comercial y de mercado: Croydon Colombia S.A., es una de las empresas con mayor participación dentro del sector industrial de calzado en Colombia, de acuerdo con la información financiera reportada a la Superintendencia de Sociedad para el cierre de 2025, registró ingresos operacionales superiores a los $425.000 millones de pesos colombianos, orientando un alto porcentaje de su capacidad instalada, al suministro de licitaciones corporativas y dotaciones institucionales (Superintendencia de sociedades, 2025).

Ecosistema digital y conversación B2B - B2C: Cuenta con presencia integrada en canales digitales que registran un tráfico mensual promedio de 120.000 a 150.000 visitas en Colombia (SimilarWeb, consulta realizada en 2026.) Para su canal corporativo (B2B), dispone de un portal transaccional con cotizadores automáticos por volumen y pasarelas de pago orientadas a Pymes.

Atracción y comunidad: Presenta un posicionamiento orgánico en motores de búsqueda (SEO) bajo palabras clave como *“botas de caucho Colombia”, “Botas de dotación” y “Calzado industrial en Bogotá”* (SEMrush, 2026). Además, cuenta con una comunidad superior a 250.000 seguidores en Facebook e Instagram fortaleciendo su presencia digital y su relacionamiento.

Safety Jogger:

Safety Jogger es una marca del holding Cortina NV, está se posiciona en el entorno colombiano con un enfoque en tecnologías e innovación en el calzado de seguridad, enfocando su modelo de negocio en la distribución mayorista mediante aliados estratégicos y canales corporativos.

Dimensión comercial y de mercado: A nivel global, el holding Cortina distribuye más de 5 millones de pares de calzado anualmente (Cortina NV, 2024) y en Colombia, tiene un esquema exclusivo *business to business (B2B)* cuenta con una red de importadores

autorizados, en Colombia opera mediante una red de importadores autorizados y un modelo de distribución orientado al segmento B2B

Ecosistema digital y conversación B2B - B2C: Su presencia digital se concentra en un subdominio global optimizado para Latinoamérica (SimilarWeb, consulta realizada en 2026) y en su página web funciona como un hub que facilita la descarga automatizada de fichas técnicas bajo normativas europeas como la EN ISO 20345.

Atracción y comunidad: Presenta posicionamiento orgánico en motores de búsqueda (SEO) evidenciado en búsquedas realizadas en Google durante 2026 para terminos como *“calzado de seguridad liviano”* y *“punteras de composite”,* su canal de comunicación corporativa es la red social LinkedIn, donde comparte contenidos dirigidos a profesionales en seguridad y salud en el trabajo, y cuenta con una comunidad superior a 50.000 seguidores.

Competidores Pares Directos

A diferencia de los referentes aspiracionales, los siguientes competidores corresponden a organizaciones de escala comparable a YAK S.A.S. —pequeñas y medianas empresas del sector de calzado y dotaciones—, lo que permite un análisis más pertinente de las prácticas de marketing digital que la organización puede adoptar de manera realista en el corto y mediano plazo.

Evacol:

Dimensión comercial y de mercado: Empresa 100 % colombiana fundada en 2011 en el Valle del Cauca, especializada en calzado de dotación mediante tecnología propia EvaTech, orientada a segmentos de trabajo liviano como salud, servicios generales y gastronomía (Evacol, 2024). A diferencia de YAK S.A.S., su modelo de negocio combina venta directa a empresas con comercio electrónico al consumidor final.

Ecosistema digital y comunicación B2B: Cuenta con sitio web transaccional propio (evacol.com) orientado tanto a la venta institucional de dotación como a la venta directa al

consumidor, lo que evidencia una estrategia digital híbrida B2B-B2C construida desde una base empresarial de tamaño similar a la de YAK S.A.S. (Evacol, 2024).

Calzatodo:

Dimensión comercial y de mercado: Compañía colombiana con más de 50 años de trayectoria y sede en Yumbo (Valle del Cauca), que además de su línea de calzado familiar cuenta con una unidad de negocio específica de “Calzado de Seguridad y Dotación al por Mayor” dirigida a empresas de sectores como agroindustria, construcción, hotelería y logística, con presencia en 32 ciudades del país (Calzatodo, 2024).

Ecosistema digital y comunicación B2B: Gestiona un perfil corporativo en LinkedIn orientado a su línea de dotación empresarial, complementado con tienda virtual (calzatodo.com.co) para la gestión de bonos empresariales redimibles como dotación, un mecanismo de fidelización B2B que YAK S.A.S. no ofrece actualmente (Calzatodo, 2024).

Decisiones Empresariales Colombia:

Opera en el mercado nacional con un modelo especializado en soluciones integrales de dotación y consultoría técnica en seguridad y salud en el trabajo, orientando su comercialización al aprovisionamiento industrial personalizado y al diseño de planes de prevención de riesgos corporativos.

Dimensión comercial y de mercado: De acuerdo con la información financiera reportada a la Superintendencia de Sociedad para el cierre de 2025, registra ingresos operacionales anuales superiores a los $4.500 millones de pesos colombianos de manera agregada, basan su estabilidad financiera en contratos de proveeduría exclusiva a mediano plazo y servicios de asesoría normativa corporativa. (Superintendencia de Sociedades, 2025).

Ecosistema digital y conversación B2B - B2C: Su página web cuenta con un tráfico promedio de 5.000 a 8.000 visitas mensuales en Colombia (SimilarWeb, 2026), el portal actúa principalmente como un portal orientado al segmento business to business

(B2B) proporcionando catálogos descargables en productos certificados y un módulo para la solicitud programada de auditoria EHS.

Atracción y comunidad: Presenta posicionamiento en motores de búsqueda (SEO) mediante palabras clave y de nicho como *“consultoría SST Bogotá”, “dotaciones industriales normativas”* y *“diseño de sistemas de gestión de seguridad”* identificadas mediante búsquedas realizadas en Google durante 2026, su estrategia de redes sociales esta focalizada en LinkedIn, superando los 12.000 seguidores.

Análisis Comparativo Frente a YAK S.A.S.

El análisis comparativo entre los principales competidores del sector y la situación actual de YAK S.A.S. permite identificar dos enfoques estratégicos en el ecosistema digital colombiano y esta comparación evidencia las brechas en el posicionamiento digital de la empresa y fundamenta la necesidad de desarrollar una estrategia orientada a fortalecer su presencia en el mercado B2B.

Por un lado, se encontró que el modelo de comercialización digital de alto volumen, representado por Croydon Colombia S.A. y Bata Colombia (Manisol S.A.S), estas organizaciones respaldan su estrategia digital con una sólida capacidad financiera, registrando ingresos operacionales superiores a los $425.000 millones y $549.000 millones de pesos colombianos, respectivamente (Superintendencia de Sociedades, 2025), además de una presencia digital significativa, reflejada en sitios web que reciben entre 120.000 y 450.000 visitas mensuales (SimilarWeb, consulta realizada en 2026).

Su estrategia integra canales dirigidos tanto al consumidor final como al cliente corporativo mediante sitios web que facilitan la consulta de productos y el contacto comercial y además, mantienen un posicionamiento orgánico en buscadores, respaldado por su presencia en buscadores y redes sociales (SEMrush, 2026).

Por otro lado, se identifica un segundo enfoque basado en la especialización y captación de nichos, representado por Safety Jogger y Decisiones Empresariales

Colombia, estas organizaciones llevan su estrategia al segmento corporativo e industrial (B2B), priorizando la asesoría técnica y la confianza en sus productos y servicios.

Sus plataformas digitales facilitan la consulta de información, el contacto comercial y la descarga de fichas de productos logrando así una estrategia con contenidos especializados, una presencia activa en redes sociales y una presencia activa en canales digitales.

No obstante, dado que Croydon, Bata (Manisol) y Safety Jogger operan en una escala considerablemente mayor a la de YAK S.A.S. resulta pertinente contrastar también su situación frente a competidores pares de escala comparable, como Evacol y Calzatodo. Ambas organizaciones, siendo igualmente pymes colombianas del sector de dotación, han logrado desarrollar una presencia digital básica —sitio web transaccional en el caso de Evacol y perfil corporativo en LinkedIn en el caso de Calzatodo— sin requerir la inversión propia de una multinacional. Esto evidencia que fortalecer la presencia digital no es un objetivo exclusivo de las grandes empresas del sector, sino una práctica ya adoptada por competidores del mismo tamaño que YAK S.A.S., lo que refuerza la viabilidad y la urgencia de la estrategia propuesta en este trabajo.

Al momento de contrastar estos referentes con la realidad de YAK S.A.S., observamos una brecha en su ecosistema digital y si bien la empresa cuenta con una trayectoria consolidada en el mercado mayorista, presenta oportunidades de mejora en su posicionamiento digital y la atracción y fidelización de clientes a través de canales digitales.

En este contexto, los resultados indican que la oportunidad para YAK S.A.S. no consiste en competir con grandes marcas del mercado masivo, sino en consolidarse como un referente dentro del segmento B2B. Para lograrlo, será necesario fortalecer su ecosistema digital y convertirlo en una herramienta efectiva para la atracción y gestión de nuevos clientes mayoristas.

De esta manera, el análisis de los competidores del sector desarrollado en este apartado da cumplimiento al objetivo específico 2 de la investigación, al identificar las estrategias de posicionamiento digital y marketing implementadas por las empresas competidoras y reconocer, a partir de ellas, las oportunidades que fortalecerían la visibilidad y diferenciación de YAK S.A.S. en el mercado.

Durante la última década, la transformación digital se ha consolidado como uno de los principales factores de competitividad empresarial y diversos estudios han demostrado que las organizaciones que incorporan tecnologías digitales en sus procesos comerciales y estratégicos presentan mayores niveles de productividad y crecimiento sostenible (OCDE, 2023).

Según el informe Digital Transformation and SMEs de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023), las pequeñas y medianas empresas enfrentan desafíos relacionados con el posicionamiento digital y la gestión de relaciones con clientes, pero, no obstante, aquellas organizaciones que implementan canales digitales logran mejorar significativamente sus procesos de captación de clientes y fortalecen su presencia en mercados altamente competitivos.

De igual manera, Kotler y Keller (2016) destacan que el posicionamiento de marca constituye uno de los activos estratégicos más importantes para las empresas, debido a que influye directamente en la percepción de valor de los clientes y en la capacidad de diferenciación frente a los competidores en los mercados empresariales, donde las decisiones de compra suelen estar basadas en criterios técnicos y de confianza, la construcción de una marca sólida adquiere una relevancia aún mayor.

Por otra parte, investigaciones desarrolladas por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2022) evidencian que muchas pequeñas empresas manufactureras latinoamericanas continúan enfrentando dificultades para incorporar la

transformación digital situación que limita su crecimiento y capacidad competitiva frente a organizaciones con mayores niveles de madurez tecnológica.

La industria colombiana del calzado y de dotaciones empresariales ha experimentado importantes transformaciones derivadas de la globalización, el crecimiento del comercio electrónico y la entrada de productos importados a bajo costo, según la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas (ACICAM, 2024), las empresas del sector enfrentan una creciente presión competitiva que exige fortalecer sus capacidades de innovación, diferenciación y del posicionamiento de marca.

Así mismo, el incremento de las exigencias relacionadas con la seguridad y salud en el trabajo ha generado una mayor demanda de calzado industrial y elementos de protección personal, creando oportunidades para organizaciones especializadas en este segmento y para aprovechar estas oportunidades las empresas requieren fortalecer sus procesos comerciales y su presencia digital con el fin de incrementar su alcance y competitividad.

Diversos estudios sectoriales coinciden en que las organizaciones que desarrollan estrategias de marketing digital fortalecen sus marcas e incorporan herramientas tecnológicas para la gestión empresarial presentan mejores resultados en términos de crecimiento y fidelización de clientes.

Marco Conceptual

El presente marco conceptual tiene como finalidad proporcionar los fundamentos teóricos que sustentan la propuesta de intervención empresarial desarrollada para YAK S.A.S. y la cual está orientada al fortalecimiento del posicionamiento de marca como estrategia para incrementar la captación de clientes empresariales y mejorar la competitividad de la organización dentro del mercado colombiano de calzado industrial y dotaciones empresariales.

En un entorno caracterizado por mercados cada vez más dinámicos, clientes con mayores niveles de información y una creciente competencia todas las organizaciones requieren desarrollar estrategias de marketing y que les permitan diferenciarse y construir relaciones de largo plazo con sus clientes, con este contexto el posicionamiento de marca deja de entenderse únicamente como una herramienta de comunicación y se convierte en un activo estratégico que influye directamente en la percepción de valor, la confianza del mercado y la capacidad de generar ventajas competitivas sostenibles (Kotler & Keller, 2016).

Diversos autores coinciden en que las empresas que logran construir una marca sólida incrementan sus posibilidades de permanecer en mercados altamente competitivos, debido a que los clientes no solo evalúan las características funcionales de los productos o servicios, sino también aspectos relacionados con la reputación, la credibilidad, la experiencia y el valor diferencial que perciben en la organización (Aaker, 1996; Keller, 2013), esta situación adquiere una mayor relevancia en los mercados empresariales (Business to Business – B2B), donde los procesos de compra suelen involucrar análisis técnicos, relaciones comerciales de largo plazo y criterios de confianza para la selección de proveedores (Kotler & Pfoertsch, 2007).

Por esta razón, el presente marco conceptual concentra su desarrollo en tres ejes temáticos que guardan una relación directa con el problema de investigación y con la

propuesta de intervención planteada, el primer eje aborda el posicionamiento de marca, analizando conceptos relacionados con la construcción de marca, el valor de marca (brand equity), la identidad corporativa y la reputación organizacional como elementos fundamentales para generar diferenciación en mercados empresariales, el segundo eje desarrolla los fundamentos del marketing estratégico, el marketing B2B y los canales comerciales, enfatizando la importancia de las estrategias de comunicación y de los canales tradicionales y digitales para fortalecer la relación con los clientes para finalmente, el tercer eje analiza la competitividad empresarial desde una perspectiva de marketing, incorporando conceptos relacionados con la ventaja competitiva, la diferenciación y la innovación en marketing como mecanismos para fortalecer la propuesta de valor de las organizaciones.

La articulación de estos tres ejes conceptuales permite comprender los factores que influyen en el posicionamiento de una empresa dentro de su mercado objetivo y proporciona los fundamentos teóricos necesarios para sustentar la propuesta de intervención formulada para YAK S.A.S. Asimismo, facilita la interpretación de los hallazgos obtenidos durante el diagnóstico organizacional y orienta el diseño de estrategias enfocadas en el fortalecimiento de la marca, la consolidación de canales comerciales y el incremento de la competitividad empresarial.

Posicionamiento de marca

El posicionamiento de marca hace referencia al lugar que una organización ocupa en la mente de los consumidores en comparación con sus competidores. Ries y Trout (2001) plantean que el posicionamiento no consiste únicamente en modificar las características del producto, sino en construir una percepción diferenciada que permita a la empresa ser recordada por atributos específicos y relevantes para su mercado objetivo.

Desde esta perspectiva, el posicionamiento es el resultado de un proceso estratégico que integra la propuesta de valor de la organización, la comunicación de sus

beneficios y las experiencias generadas durante la interacción con los clientes y cuando este proceso se desarrolla de manera coherente, la empresa logra fortalecer su reconocimiento, incrementar la confianza del mercado y diferenciarse frente a organizaciones que ofrecen productos similares.

Kotler y Keller (2016) complementan esta visión al señalar que un posicionamiento efectivo requiere identificar claramente las necesidades del segmento objetivo, comprender las fortalezas de la organización y comunicar una propuesta de valor que resulte significativa para los clientes y como consecuencia, el posicionamiento no depende exclusivamente de campañas publicitarias, sino de la coherencia entre la identidad de la empresa, la calidad de sus productos, la experiencia del cliente y la comunicación desarrollada en los diferentes canales comerciales.

Valor de marca (Brand Equity)

El valor de marca (Brand Equity) constituye uno de los conceptos más relevantes dentro del marketing contemporáneo, debido a que explica cómo el conocimiento y la percepción de una marca influyen sobre las decisiones de compra y el comportamiento de los consumidores. Keller (2013) define el Brand Equity como el efecto diferencial que ejerce el conocimiento de la marca sobre la respuesta de los clientes frente a las acciones de marketing desarrolladas por una organización.

De acuerdo con este autor, una marca con alto valor genera mayores niveles de reconocimiento, confianza, preferencia y lealtad, facilitando la consolidación de relaciones comerciales estables y sostenibles, el modelo de Customer-Based Brand Equity (CBBE) plantea que la construcción del valor de marca se desarrolla de manera progresiva a través de cuatro niveles: identidad, significado, respuesta y relaciones con los clientes.

En mercados empresariales, el fortalecimiento del valor de marca contribuye a disminuir la percepción de riesgo asociada a la contratación de proveedores y favorece la construcción de vínculos comerciales de largo plazo. Para YAK S.A.S., consolidar el Brand

Equity implica fortalecer la percepción de atributos como la calidad, la especialización técnica, la personalización y el cumplimiento, de manera que estos elementos se conviertan en factores decisivos para la elección de la empresa por parte de nuevos clientes.

Identidad, imagen y reputación de marca

Aunque con frecuencia se utilizan como sinónimos, los conceptos de identidad, imagen y reputación representan dimensiones diferentes de la gestión de marca, la identidad hace referencia a la forma en que la organización desea ser percibida y a los atributos que pretende comunicar a través de sus acciones, cultura y elementos visuales (Aaker, 1996) en este sentido, constituye la expresión estratégica de la personalidad de la empresa y orienta la manera como se relaciona con sus diferentes grupos de interés.

Por su parte, la imagen de marca corresponde a la percepción que los clientes construyen a partir de sus experiencias, interacciones y procesos de comunicación desarrollados por la organización. Capriotti (2013) señala que la imagen corporativa no depende exclusivamente de las campañas publicitarias, sino de la coherencia existente entre lo que la empresa comunica y lo que realmente experimentan sus públicos.

La reputación corporativa representa un nivel superior dentro de este proceso, ya que constituye el resultado de la evaluación acumulada que realizan los diferentes grupos de interés sobre el comportamiento de la organización a lo largo del tiempo, según Fombrun (1996), una reputación sólida favorece la generación de confianza, fortalece la credibilidad institucional y facilita la construcción de ventajas competitivas sostenibles.

En el contexto de YAK S.A.S., la consolidación de una identidad de marca coherente, acompañada de estrategias orientadas a fortalecer la imagen y la reputación corporativa, constituye un elemento clave para mejorar el posicionamiento de la organización dentro del mercado de dotaciones empresariales y la comunicación consistente de atributos como la calidad, la personalización, el cumplimiento y el servicio

permitirá reforzar la propuesta de valor de la empresa generando una mayor diferenciación frente a sus competidores.

Marketing Estratégico y Canales Comerciales

En mercados caracterizados por una creciente competencia, una rápida evolución tecnológica y consumidores con mayores niveles de información, las organizaciones requieren desarrollar estrategias que les permitan generar valor para sus clientes y diferenciarse de sus competidores, en este contexto, el marketing estratégico constituye una disciplina orientada a comprender las necesidades del mercado, identificar oportunidades de negocio y diseñar propuestas de valor capaces de generar ventajas competitivas sostenibles (Kotler & Keller, 2016).

A diferencia de una visión tradicional centrada exclusivamente en la promoción y venta de productos, el marketing estratégico parte del conocimiento profundo del cliente y sobre el análisis del entorno competitivo para formular acciones que fortalezcan la posición de la organización en el mercado con esta perspectiva resulta especialmente relevante para empresas que operan en mercados empresariales (Business to Business – B2B), donde los procesos de compra son más complejos, involucran múltiples actores y se fundamentan en relaciones de confianza construidas a largo plazo (Kotler & Pfoertsch, 2007).

El marketing estratégico puede definirse como el proceso mediante el cual una compañía analiza el mercado, identifica las necesidades de sus clientes y diseña estrategias orientadas a generar valor de manera sostenible. Según Kotler y Keller (2016), el objetivo principal del marketing estratégico consiste en crear, comunicar y entregar valor superior al cliente, permitiendo que la empresa establezca relaciones duraderas y obtenga ventajas competitivas frente a sus competidores.

Desde esta perspectiva, el marketing deja de concebirse como una función exclusivamente comercial para convertirse en un componente esencial de la estrategia empresarial y las organizaciones no solo deben ofrecer productos de calidad, sino comprender el comportamiento de sus clientes, anticipar cambios en el mercado y desarrollar propuestas de valor que respondan de manera efectiva a las necesidades de cada segmento.

En este sentido, el marketing estratégico integra diferentes actividades relacionadas con la investigación de mercados, la segmentación de clientes, el análisis de la competencia, el posicionamiento de marca, la definición de estrategias de comunicación y comercialización, estas acciones permiten orientar los recursos de la organización hacia aquellos segmentos con mayor potencial de crecimiento y construir ventajas competitivas difíciles de imitar.

Para YAK S.A.S., la aplicación del marketing estratégico implica fortalecer el conocimiento de las necesidades de sus clientes empresariales, consolidar una propuesta de valor claramente diferenciada y desarrollar acciones de comunicación que incrementen el reconocimiento de la marca dentro del mercado colombiano de dotaciones empresariales.

Marketing B2B

El marketing Business to Business (B2B) comprende el conjunto de estrategias orientadas a satisfacer las necesidades de organizaciones que adquieren bienes o servicios para apoyar sus procesos productivos o administrativos y a diferencia del marketing dirigido al consumidor final (B2C), el marketing B2B se caracteriza por procesos de compra más racionales, decisiones colegiadas y relaciones comerciales fundamentadas en la confianza, la experiencia y el cumplimiento del proveedor (Kotler & Pfoertsch, 2007).

Las decisiones de compra en mercados empresariales suelen involucrar diferentes actores, entre ellos usuarios finales, responsables de compras, directivos y especialistas

técnicos, quienes evalúan variables como calidad, precio, capacidad de respuesta, soporte técnico y trayectoria del proveedor antes de seleccionar una alternativa (Anderson & Narus, 2004).

En este tipo de mercados, la construcción de relaciones de largo plazo resulta más importante que la realización de ventas aisladas y es por ello por lo que las organizaciones deben orientar sus esfuerzos hacia la generación de confianza, la creación de valor compartido y el desarrollo de soluciones adaptadas a las necesidades específicas de cada cliente.

La actividad comercial de YAK S.A.S. se desarrolla precisamente bajo este modelo de negocio y su cartera está conformada por empresas de sectores como transporte, construcción, seguridad privada y servicios, las cuales demandan productos especializados y valoran aspectos como la calidad, la personalización, el cumplimiento de los tiempos de entrega y la capacidad de respuesta en consecuencia, el fortalecimiento de las estrategias de marketing B2B constituye un elemento esencial para consolidar la competitividad de la organización.

Marketing relacional

El marketing relacional surge como una evolución del enfoque tradicional del marketing, desplazando la atención desde las transacciones individuales hacia la construcción de relaciones duraderas con los clientes. Grönroos (1994) sostiene que el objetivo principal del marketing relacional consiste en establecer, mantener y fortalecer vínculos mutuamente beneficiosos entre la organización y sus diferentes grupos de interés.

Este enfoque reconoce que la fidelización de un cliente genera beneficios superiores a los derivados de la captación constante de nuevos compradores, debido a que reduce los costos comerciales, incrementa las oportunidades de recompra y fortalece la reputación de la organización. Morgan y Hunt (1994) complementan esta perspectiva al

señalar que la confianza y el compromiso constituyen los pilares fundamentales para el desarrollo de relaciones comerciales sostenibles.

En mercados B2B, donde los contratos suelen extenderse durante varios años y las decisiones de compra involucran riesgos significativos para las organizaciones, el marketing relacional adquiere una importancia estratégica y la calidad del servicio, la capacidad para resolver necesidades específicas y el acompañamiento permanente fortalecen la percepción de valor favoreciendo la permanencia de los clientes.

Para YAK S.A.S., el marketing relacional representa una oportunidad para consolidar los vínculos construidos con sus clientes actuales y, simultáneamente, desarrollar estrategias que faciliten la incorporación de nuevos clientes empresariales mediante relaciones basadas en la confianza, el cumplimiento y la generación de valor.

Customer Journey en mercados B2B

El Customer Journey corresponde al conjunto de interacciones que experimenta un cliente desde que identifica una necesidad hasta que establece una relación de largo plazo con una organización. Lemon y Verhoef (2016) señalan que comprender este recorrido permite diseñar experiencias más satisfactorias y optimizar los puntos de contacto entre la empresa y el cliente.

En mercados B2B, el recorrido del cliente suele ser más extenso que en los mercados de consumo masivo e involucra etapas como la identificación de necesidades, búsqueda de información, evaluación de proveedores, solicitud de cotizaciones, negociación, compra y seguimiento posventa, cada una de estas etapas representa una oportunidad para fortalecer la percepción de la marca y consolidar relaciones comerciales duraderas.

Dentro de este recorrido cobra especial relevancia el fenómeno del *webrooming*, comportamiento mediante el cual el comprador empresarial investiga en línea (sitio web, redes sociales, buscadores) antes de contactar directamente al proveedor o cerrar la

compra por un canal presencial o tradicional (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022). A diferencia del showrooming, propio del consumo masivo, el webrooming resulta particularmente relevante en el segmento B2B industrial, en el que la decisión de compra suele formalizarse mediante contacto directo, cotización o visita comercial, pero la etapa previa de evaluación de proveedores ocurre cada vez más en canales digitales. Para YAK S.A.S., esto implica que, aunque la venta final continúe canalizándose a través de la relación comercial directa, la presencia digital de la empresa —sitio web, catálogo digital y perfil corporativo— cumple un papel decisivo en la etapa de búsqueda y evaluación del Customer Journey, incluso cuando el cliente potencial nunca complete el proceso de compra en línea.

Los canales comerciales constituyen los medios a través de los cuales las organizaciones establecen contacto con sus clientes, comunican su propuesta de valor y desarrollan procesos de comercialización. Tradicionalmente, las empresas han utilizado canales como la fuerza de ventas, distribuidores y representantes comerciales; sin embargo, la transformación digital ha ampliado significativamente las posibilidades de interacción con el mercado (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

Actualmente, las organizaciones combinan canales tradicionales con herramientas digitales como sitios web corporativos, redes profesionales, plataformas de comercio electrónico y aplicaciones de mensajería empresarial, configurando estrategias omnicanal que permiten ofrecer experiencias más consistentes y mejorar la accesibilidad para los clientes.

Para empresas orientadas al mercado B2B, los canales digitales cumplen un papel estratégico, ya que facilitan la búsqueda de información, la comparación entre proveedores, la generación de oportunidades comerciales y una presencia digital sólida, respaldada por contenido de valor y herramientas de comunicación eficientes, contribuye al fortalecimiento del posicionamiento de marca y a la captación de nuevos clientes.

En este contexto, YAK S.A.S. presenta oportunidades de mejora relacionadas con el fortalecimiento de sus canales comerciales digitales y con la incorporación de un sitio web corporativo, la optimización de su presencia en LinkedIn y la utilización de catálogos digitales permitirán incrementar la visibilidad de la organización, facilitar el acceso a información sobre sus productos y fortalecer la interacción con clientes empresariales potenciales.

Canales Comerciales y Marketing Digital

La transformación de los mercados durante las últimas décadas ha modificado la forma en que las organizaciones establecen relaciones con sus clientes y desarrollan sus procesos comerciales y con el crecimiento de las tecnologías digitales, el acceso permanente a la información y la evolución de los hábitos de compra han impulsado la necesidad de integrar diferentes canales de interacción que permitan ofrecer experiencias consistentes y generar mayor valor para los clientes (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2021).

En este contexto, los canales comerciales representan uno de los componentes estratégicos del marketing, ya que constituyen el medio mediante el cual las empresas comunican su propuesta de valor, facilitan el acceso a sus productos y desarrollan relaciones comerciales sostenibles y en particularmente en los mercados Business to Business (B2B), donde las decisiones de compra involucran procesos de análisis más complejos y múltiples actores, la adecuada gestión de los canales comerciales contribuye al fortalecimiento del posicionamiento de marca y a la generación de ventajas competitivas (Kotler & Pfoertsch, 2007).

Para empresas como YAK S.A.S., cuya actividad comercial se orienta hacia clientes empresariales, la gestión de los canales comerciales trasciende la simple distribución de productos y se convierte en un mecanismo para fortalecer la comunicación corporativa, facilitar la interacción con clientes actuales y potenciales y consolidar relaciones de largo plazo.

Canales comerciales tradicionales

Los canales comerciales tradicionales corresponden a los mecanismos mediante los cuales las organizaciones establecen contacto directo con sus clientes para promover, comercializar y distribuir sus productos o servicios, entre los más utilizados se encuentran la fuerza de ventas, las visitas comerciales, los distribuidores autorizados, las ferias empresariales y las redes de contactos profesionales (Kotler & Keller, 2016).

En mercados empresariales, estos canales continúan desempeñando un papel relevante debido a que permiten construir relaciones basadas en la confianza, comprender las necesidades específicas de cada organización y ofrecer soluciones personalizadas. Anderson y Narus (2004) señalan que las relaciones personales siguen siendo uno de los factores más influyentes en la decisión de compra dentro de los mercados B2B, especialmente cuando se trata de productos especializados o de alto valor agregado.

Por esta razón, aunque los canales tradicionales continúan siendo fundamentales para la organización, resulta necesario complementarlos con estrategias que amplíen el alcance comercial y fortalezcan la visibilidad de la empresa frente a nuevos clientes empresariales.

Canales comerciales digitales

La transformación digital ha generado una evolución significativa en la forma como las organizaciones desarrollan sus procesos comerciales y actualmente, los clientes empresariales utilizan medios digitales para identificar proveedores, consultar portafolios, comparar alternativas y establecer los primeros contactos comerciales antes de iniciar un proceso formal de negociación (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

Los canales digitales comprenden herramientas como sitios web corporativos, redes sociales profesionales, motores de búsqueda, plataformas de comercio electrónico, catálogos digitales, correo electrónico y aplicaciones de mensajería empresarial y con

estos medios permiten ampliar el alcance de las organizaciones, facilitar el acceso a la información y fortalecer la comunicación con clientes actuales y potenciales.

Desde la perspectiva del marketing estratégico, los canales digitales no sustituyen completamente los canales tradicionales, sino que los complementan mediante nuevas formas de interacción que facilitan la generación de oportunidades comerciales y mejoran la experiencia del cliente.

Para YAK S.A.S. el fortalecimiento de estos canales representa una oportunidad para incrementar el reconocimiento de la marca y facilitar el acceso de nuevos clientes a la información sobre el portafolio de productos y con la implementación de un sitio web corporativo, la optimización del perfil empresarial en LinkedIn y el desarrollo de catálogos digitales constituyen acciones alineadas con las tendencias actuales del mercado B2B y con las necesidades identificadas durante el diagnóstico organizacional.

Omnicanalidad

La evolución de los canales comerciales ha dado lugar al concepto de omnicanalidad, entendido como la integración coordinada de diferentes canales de comunicación y comercialización para ofrecer una experiencia uniforme durante todas las etapas del proceso de compra (Verhoef, Kannan & Inman, 2015).

A diferencia de la multicanalidad, donde los diferentes canales funcionan de manera independiente, la omnicanalidad busca que el cliente perciba una experiencia integrada, independientemente del medio utilizado para interactuar con la organización y esto implica mantener coherencia en la información suministrada, los tiempos de respuesta, la imagen corporativa y la atención al cliente.

En mercados empresariales, la omnicanalidad facilita la construcción de relaciones más sólidas, ya que permite combinar reuniones presenciales, visitas comerciales, atención

telefónica, correo electrónico, plataformas digitales y redes profesionales dentro de una estrategia unificada.

Marketing digital

El marketing digital comprende el conjunto de estrategias y herramientas orientadas a promover productos, servicios y marcas mediante el uso de medios digitales, de acuerdo con Chaffey y Ellis-Chadwick (2022), el marketing digital permite establecer relaciones más cercanas con los clientes, generar contenidos de valor, incrementar la visibilidad de la organización y medir el impacto de las acciones comerciales de manera continua.

En mercados B2B, el marketing digital ha adquirido una importancia creciente debido a que los responsables de compras realizan procesos de búsqueda y evaluación de proveedores utilizando principalmente medios digitales con la calidad del contenido publicado, la facilidad de acceso a la información con la presencia en plataformas profesionales, influyen significativamente en la percepción de la marca y en la decisión de establecer contacto con una organización (Kotler et al., 2021).

Las principales estrategias de marketing digital aplicables al mercado empresarial incluyen el posicionamiento en motores de búsqueda (SEO), el marketing de contenidos, el correo electrónico, la publicidad digital y la gestión de redes sociales profesionales como LinkedIn, estas herramientas no solo incrementan la visibilidad de la empresa, sino que también fortalecen la construcción de relaciones de confianza mediante la difusión permanente de información relevante para los clientes.

Para YAK S.A.S. la implementación de estrategias de marketing digital representa una oportunidad para fortalecer el posicionamiento de la marca, incrementar el reconocimiento dentro del sector de dotaciones empresariales y ampliar las oportunidades de captación de clientes corporativos asimismo, estas acciones contribuirán a comunicar de manera más efectiva los atributos diferenciales de la organización, tales como la calidad, la personalización de los productos y el cumplimiento de los tiempos de entrega.

Competitividad e Innovación en Marketing

En un entorno empresarial caracterizado por mercados dinámicos, clientes cada vez más informados y una competencia creciente, las organizaciones requieren desarrollar capacidades que les permitan diferenciarse generando valor de manera sostenible, desde esta perspectiva la competitividad no depende exclusivamente de la eficiencia productiva o de la reducción de costos, sino también de la capacidad para comprender el mercado, construir relaciones sólidas con los clientes y desarrollar estrategias de marketing que fortalezcan el posicionamiento de la organización (Porter, 1985).

En mercados empresariales, la competitividad adquiere una dimensión estratégica, debido a que las decisiones de compra se fundamentan en la evaluación de múltiples factores relacionados con la calidad, el cumplimiento, la confianza, la capacidad de respuesta y la propuesta de valor ofrecida por los proveedores como consecuencia, las organizaciones deben orientar sus esfuerzos hacia el fortalecimiento de aquellas capacidades que les permitan diferenciarse construyendo ventajas competitivas sostenibles.

Competitividad empresarial

La competitividad puede entenderse como la capacidad de una organización para generar valor superior frente a sus competidores, respondiendo de manera efectiva a las necesidades del mercado y adaptándose a las condiciones cambiantes del entorno. Porter (1985) sostiene que las empresas alcanzan una posición competitiva cuando desarrollan estrategias que les permiten diferenciarse o liderar en costos, obteniendo así un desempeño superior dentro de su sector económico.

Desde esta perspectiva, la competitividad no constituye un atributo permanente, sino una capacidad dinámica que exige procesos continuos de adaptación e innovación y las organizaciones deben monitorear permanentemente las necesidades de sus clientes,

las acciones de sus competidores y las tendencias del mercado para ajustar sus estrategias comerciales manteniendo su capacidad de generar valor.

En el caso de las pequeñas y medianas empresas, la competitividad suele construirse a partir de atributos como la flexibilidad, la cercanía con el cliente, la capacidad de personalización y la rapidez en la respuesta, aspectos que pueden convertirse en ventajas relevantes frente a organizaciones de mayor tamaño, no obstante, estas fortalezas requieren ser comunicadas adecuadamente mediante estrategias de marketing que permitan incrementar el reconocimiento y la preferencia por la marca.

Para YAK S.A.S., fortalecer su competitividad implica aprovechar atributos ya consolidados, como la calidad de sus productos, la personalización de las dotaciones empresariales y el cumplimiento de los tiempos de entrega, integrándolos dentro de una estrategia de posicionamiento que incremente su visibilidad y facilite la captación de nuevos clientes empresariales.

Ventaja competitiva

La ventaja competitiva representa uno de los conceptos centrales de la estrategia empresarial. Porter (1985) plantea que una organización desarrolla una ventaja competitiva cuando es capaz de generar mayor valor para sus clientes que sus competidores, ya sea mediante costos inferiores o a través de una diferenciación percibida por el mercado.

En mercados B2B, la diferenciación adquiere especial relevancia debido a que las organizaciones compradoras valoran aspectos como la confiabilidad del proveedor, la calidad técnica de los productos, la capacidad de personalización, el servicio posventa y el cumplimiento de los compromisos contractuales como consecuencia, la ventaja competitiva no depende únicamente del producto ofrecido, sino también de la experiencia integral que la organización proporciona durante toda la relación comercial.

Barney (1991) complementa esta perspectiva mediante la teoría basada en los recursos (Resource-Based View), señalando que las ventajas competitivas sostenibles

surgen cuando las organizaciones poseen recursos y capacidades que son valiosos, escasos, difíciles de imitar y adecuadamente organizados entre estos recursos se encuentran los activos intangibles, como la reputación, el conocimiento del mercado, las relaciones con los clientes y el reconocimiento de la marca.

Aplicado a YAK S.A.S., este enfoque permite identificar que la experiencia acumulada en el mercado, la capacidad para personalizar productos, las relaciones comerciales consolidadas y el conocimiento especializado del sector constituyen recursos estratégicos que pueden fortalecer su posicionamiento competitivo pero sin embargo, dichos recursos requieren ser respaldados por estrategias de marketing que permitan comunicar eficazmente su propuesta de valor y ampliar el reconocimiento de la organización.

Innovación en marketing

La innovación constituye uno de los principales mecanismos mediante los cuales las organizaciones fortalecen su capacidad competitiva, pero la innovación no se limita al desarrollo de nuevos productos o a la mejora de procesos internos, sino que también comprende la incorporación de nuevas estrategias para comunicar, comercializar y entregar valor a los clientes.

El Manual de Oslo (OECD & Eurostat, 2018) define la innovación en marketing como la implementación de nuevos métodos relacionados con el diseño del producto, el empaque, la promoción, la fijación de precios o la comercialización, cuyo propósito es responder de manera más efectiva a las necesidades del mercado y fortalecer la posición competitiva de la organización.

Desde esta perspectiva, la innovación en marketing implica transformar la manera en que la empresa interactúa con sus clientes, comunica su propuesta de valor y desarrolla sus estrategias comerciales con la adopción de canales digitales, el fortalecimiento de la identidad de marca, la generación de contenidos especializados y la utilización de

herramientas de marketing relacional constituyen ejemplos de innovación orientados a incrementar la competitividad empresarial.

En mercados B2B, donde la confianza y la reputación desempeñan un papel determinante, la innovación en marketing permite fortalecer la experiencia del cliente, mejorar la percepción de la marca facilitando la generación de nuevas oportunidades comerciales.

Para YAK S.A.S., la innovación en marketing representa un componente estratégico de la propuesta de intervención, pero las acciones como el fortalecimiento de la identidad corporativa, el desarrollo de un sitio web institucional, la implementación de un catálogo digital, la optimización de la presencia en LinkedIn y la creación de contenidos especializados constituyen innovaciones orientadas a fortalecer el posicionamiento de la marca ampliando el alcance comercial de la organización.

Es importante precisar que el carácter innovador de esta propuesta no reside en la novedad universal del marketing digital como disciplina, sino en su novedad relativa dentro del contexto específico en el que opera YAK S.A.S. El sector colombiano de calzado industrial y dotaciones empresariales se ha caracterizado históricamente por modelos comerciales basados en la relación directa, la recomendación y el contacto personal, con una adopción digital incipiente. Esta condición fue confirmada empíricamente mediante el instrumento de medición aplicado en el diagnóstico: dos de los encuestados señalaron explícitamente que, en este sector, la presencia digital "aún no es tan común" y que gran parte del relacionamiento comercial "suele ser por recomendación". En un mercado donde estas prácticas constituyen la norma, la incorporación sistemática de canales digitales, identidad de marca estandarizada y contenidos especializados no representa la adopción de una herramienta genérica, sino una innovación en el modelo de comercialización del sector (OCDE, 2018), con potencial de generar una ventaja competitiva temprana para

YAK S.A.S. frente a competidores que aún no han adoptado estas prácticas de manera sistemática.

Marketing para pequeñas y medianas empresas

Las pequeñas y medianas empresas desempeñan un papel fundamental en el desarrollo económico, pero frecuentemente enfrentan limitaciones relacionadas con recursos financieros, capacidades tecnológicas y acceso a mercados. En este contexto el marketing estratégico se convierte en un mecanismo que permite optimizar los recursos disponibles y fortalecer la competitividad mediante acciones orientadas a generar valor para el cliente.

De acuerdo con la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE, 2023), la incorporación de estrategias de marketing apoyadas en herramientas digitales permite a las pymes ampliar su alcance, fortalecer el reconocimiento de su marca y acceder a nuevos mercados sin requerir inversiones comparables a las de grandes organizaciones, del mismo modo Confecámaras (2024) señala que la transformación digital constituye uno de los principales desafíos y oportunidades para las empresas colombianas, especialmente aquellas orientadas a mercados especializados.

En este escenario las pymes manufactureras pueden construir ventajas competitivas mediante estrategias de diferenciación basadas en la calidad, la especialización, la personalización de productos y la cercanía con el cliente, todas estas características representan fortalezas importantes para empresas como YAK S.A.S. cuya experiencia y conocimiento del mercado constituyen elementos diferenciadores que pueden potenciarse mediante una estrategia de marketing adecuada.

Relación conceptual con la propuesta de intervención

Los conceptos abordados en este capítulo permiten comprender que la competitividad empresarial no depende exclusivamente de factores productivos o financieros, sino también de la capacidad de las organizaciones para construir una

propuesta de valor diferenciada, fortalecer su posicionamiento de marca y desarrollar estrategias de marketing orientadas a generar relaciones sostenibles con sus clientes.

La propuesta de intervención formulada en esta investigación se orienta a fortalecer la competitividad de la organización mediante acciones de marketing enfocadas en el posicionamiento de marca, la innovación en marketing y el fortalecimiento de los canales comerciales, estas estrategias buscan contribuir a la captación de nuevos clientes empresariales mejorando la percepción de valor de la organización y consolidar relaciones comerciales de largo plazo, respondiendo a las necesidades identificadas durante el diagnóstico organizacional.

Integración de los fundamentos conceptuales con el caso de YAK S.A.S.

Los conceptos desarrollados en el presente marco conceptual permiten comprender que el fortalecimiento del posicionamiento de marca en mercados B2B depende de la articulación de diferentes componentes estratégicos del marketing y en la construcción de una marca sólida, respaldada por una identidad clara, un adecuado valor de marca (Brand Equity) y una reputación positiva, favorece la diferenciación frente a la competencia mejorando la percepción de valor por parte de los clientes.

El marketing estratégico aporta las herramientas necesarias para comprender las necesidades del mercado, segmentar adecuadamente los clientes empresariales y diseñar propuestas de valor alineadas con sus expectativas, a su vez el marketing relacional y el análisis del Customer Journey resaltan la importancia de construir relaciones de largo plazo mediante experiencias satisfactorias en cada punto de contacto con la organización.

Asimismo, los canales comerciales y el marketing digital constituyen elementos esenciales para fortalecer la visibilidad de las empresas en mercados cada vez más digitalizados y la integración de canales tradicionales y digitales, junto con estrategias de omnicanalidad, facilita la interacción con clientes potenciales y amplía las oportunidades de captación dentro del mercado B2B.

Finalmente, los aportes de Porter (1985) y Barney (1991) permiten comprender que la competitividad empresarial no depende únicamente de los recursos físicos o financieros, sino también de la capacidad para desarrollar ventajas competitivas sustentadas en activos intangibles, como la marca, la reputación, el conocimiento del cliente y la innovación en marketing, en este sentido la innovación aplicada a las estrategias de marketing se convierte en un mecanismo para fortalecer la propuesta de valor mejorando la posición competitiva de las organizaciones.

Situación Actual de YAK S.A.S.

A partir del proceso de indagación realizado con el equipo de la empresa, se identificaron los siguientes hallazgos en las dimensiones analizadas:

Posicionamiento de Marca

El posicionamiento de marca constituye uno de los principales retos para YAK S.A.S. aunque la empresa ha logrado consolidar relaciones comerciales estables con clientes empresariales y ha construido una reputación basada en la calidad de sus productos y el cumplimiento de los compromisos adquiridos, su nivel de reconocimiento fuera de su cartera actual de clientes continúa siendo limitado y esta situación reduce las posibilidades de captar nuevos clientes y restringe la visibilidad de la organización frente a competidores que cuentan con estrategias de marketing más consolidadas.

Asimismo, se identificó que la propuesta de valor de YAK S.A.S. se fundamenta en atributos como la personalización de las dotaciones, la calidad de los materiales y el cumplimiento en los tiempos de entrega; sin embargo, estos elementos diferenciadores no se comunican de manera estructurada mediante acciones de branding o estrategias de posicionamiento, lo que limita la construcción de una identidad de marca sólida dentro del mercado B2B.

Presencia digital

Esta representa una de las principales oportunidades de mejora identificadas durante el diagnóstico y se logró evidenciar que la empresa posee una participación limitada en medios digitales, lo que dificulta el acceso de nuevos clientes empresariales a información relacionada con su portafolio de productos, experiencia y propuesta de valor.

Actualmente, la organización depende en gran medida de relaciones comerciales previamente establecidas y de recomendaciones entre clientes para generar nuevas oportunidades de negocio, si bien este mecanismo ha permitido mantener una cartera estable, resulta insuficiente frente a las dinámicas actuales del mercado, donde los compradores empresariales realizan procesos de búsqueda y comparación de proveedores a través de plataformas digitales antes de establecer un contacto comercial.

En consecuencia el fortalecimiento de la presencia digital constituye un factor estratégico para incrementar la visibilidad de la marca, mejorar la interacción con clientes potenciales ampliando el alcance comercial de la organización.

Comunicación comercial

Se encuentra orientada principalmente a responder solicitudes específicas de clientes y a la elaboración de cotizaciones personalizadas, este diagnóstico permitió identificar la ausencia de una estrategia estructurada de comunicación que fortalezca el posicionamiento de la marca facilitando la difusión permanente de su propuesta de valor.

De igual forma, se evidenció que la empresa dispone de atributos diferenciadores relacionados con la calidad de sus productos, la personalización y el cumplimiento, no obstante, estos aspectos no se comunican de manera consistente mediante herramientas de marketing que permitan fortalecer el reconocimiento de la empresa dentro del mercado empresarial.

Esta situación limita la construcción de una identidad de marca sólida y reduce las posibilidades de generar recordación entre clientes potenciales, especialmente en

escenarios donde la primera interacción con la empresa ocurre a través de medios digitales.

Relación con clientes B2B

Las relaciones comerciales constituyen uno de los principales activos de YAK S.A.S. la empresa ha consolidado una cartera de clientes empresariales pertenecientes a diferentes sectores económicos, caracterizada por relaciones de largo plazo sustentadas en la confianza, la calidad de los productos y el cumplimiento de los compromisos adquiridos.

Sin embargo, se evidenció que la captación de nuevos clientes continúa dependiendo principalmente de recomendaciones y contactos comerciales previamente establecidos y esta situación refleja un modelo comercial efectivo para conservar clientes existentes, pero con limitaciones para ampliar el alcance de la empresa hacia nuevos segmentos del mercado.

En este sentido poder fortalecer las estrategias de marketing orientadas al mercado B2B permitirá complementar las relaciones comerciales existentes mediante acciones que favorezcan la generación de nuevas oportunidades de negocio y la consolidación del posicionamiento de la marca.

Síntesis del diagnóstico

El diagnóstico organizacional permitió identificar que YAK S.A.S. cuenta con fortalezas relacionadas con la calidad de sus productos, la experiencia en el mercado de dotaciones empresariales y la estabilidad de las relaciones construidas con sus clientes corporativos, pero también evidenció oportunidades de mejora asociadas al posicionamiento de marca, la presencia digital, la comunicación comercial y la captación de nuevos clientes empresariales.

Los resultados muestran que la empresa dispone de una propuesta de valor diferenciada, pero requiere fortalecer su visibilidad mediante estrategias de marketing que

permitan comunicar de forma consistente sus atributos competitivos y ampliar su reconocimiento dentro del mercado B2B asimismo se identificó la necesidad de consolidar una presencia digital más robusta y desarrollar acciones orientadas a mejorar la interacción con clientes potenciales a través de canales digitales.

Por consiguiente, el diagnóstico sustenta la formulación de una estrategia de innovación en marketing digital enfocada en el fortalecimiento del posicionamiento de la marca YAK S.A.S. como mecanismo para incrementar la captación de clientes empresariales fortaleciendo su competitividad en el mercado colombiano de dotaciones empresariales y calzado industrial.

Diseño Metodológico

Tipo y Enfoque de la Investigación

La presente investigación es de tipo aplicada, ya que busca utilizar conocimientos relacionados con posicionamiento de marca orientada al fortalecimiento de la visibilidad y competitividad de YAK S.A.S. Según Hernández Sampieri et al. (2014), este tipo de investigación se enfoca en la solución de problemáticas específicas en contextos reales.

Teniendo en cuenta el alcance, el estudio es descriptivo, debido a que pretende caracterizar la situación actual de la organización e identificar oportunidades de mejora que adopta un enfoque mixto que combina información cualitativa, obtenida mediante entrevistas y observación directa, con información cuantitativa recopilada a través de encuestas estructuradas con escala Likert.

El proceso de análisis se desarrolla bajo un enfoque inductivo y presenta una temporalidad transversal, dado que la información fue recolectada en un momento específico del tiempo.

Metodología para el Análisis Externo: PESTEL

El análisis PESTEL es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite examinar el macroentorno de una organización a partir de seis dimensiones: política, económica, social, tecnológica, ecológica y legal (Aguilar, 1967; Yüksel, 2012).

Su propósito es identificar los factores externos sin ser controlables por una organización, estos pueden representar oportunidades o amenazas para su desempeño y competitividad.

Entre sus principales beneficios se encuentran la posibilidad de anticipar cambios en el entorno, fundamentar la toma de decisiones estratégicas y complementar el análisis interno de la organización mediante herramientas como la matriz DOFA (Yüksel, 2012), el

desarrollo y los resultados de la aplicación de esta metodología al caso de YAK S.A.S. se presentan en el capítulo de diagnóstico organizacional.

Metodología para el Análisis Interno: DOFA

La matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) es una herramienta de análisis estratégico que permite examinar de manera simultánea los factores internos de una empresa, de forma interna sus fortalezas y debilidades y los factores externos de su entorno oportunidades y amenazas, con el fin de identificar su posición competitiva (David, 2017).

A partir de esta matriz es posible construir un cruce estratégico, que permite formular estrategias FO (fortalezas y oportunidades), DO (debilidades y oportunidades), FA (fortalezas y amenazas) y DA (debilidades y amenazas), estas orientadas a aprovechar las capacidades internas de la organización frente a las condiciones del entorno (Weihrich, 1982), el desarrollo y los resultados de la aplicación de esta metodología al caso de YAK S.A.S. se presentan en el capítulo de diagnóstico organizacional.

Población y Muestra

De acuerdo con Hernández Sampieri et al. (2014), la delimitación de la población requiere definir con precisión las características, la unidad de análisis y los criterios de delimitación espacial y temporal del estudio, siguiendo esta estructura la presente investigación considera dos poblaciones diferenciadas, dado que el diagnóstico requiere recoger tanto la perspectiva interna de la organización como la percepción externa de sus clientes.

Unidad de Análisis

La unidad de análisis está constituida, por un lado, los colaboradores de YAK S.A.S. vinculados a las áreas de gerencia, comercial, administrativa y servicio al cliente y por otro lado, por los clientes empresariales y proveedores estratégicos de la organización.

Delimitación de la Población (Universo)

- Población de empleados: 20 colaboradores de YAK S.A.S. distribuidos en las áreas de gerencia, comercial, administrativa y servicio al cliente.
- Población de empresas del sector: 11 organizaciones, entre empresas clientes de YAK S.A.S. (6) y organizaciones representativas del sector de calzado y dotaciones industriales afiliadas a ACICAM (5). Se integran en un solo grupo poblacional por tratarse de organizaciones externas que responden un instrumento común y comparten una relación de tipo comercial o sectorial con YAK S.A.S.
- Población de proveedores: 4 proveedores estratégicos de materias primas e insumos.

Delimitación Espacial y Temporal

El estudio se circunscribe a la sede de YAK S.A.S. en Bogotá D.C. y a las empresas del sector y proveedores ubicados en el territorio colombiano, la recolección de información se proyecta para febrero de 2026, en un único momento, por lo que el estudio tiene un corte transversal.

Tipo y Tamaño de la Muestra

Dado el tamaño reducido y accesible de las tres poblaciones se optó por un muestreo no probabilístico por conveniencia, el cual según Hernández Sampieri et al. (2014), resulta apropiado cuando la selección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de las características de accesibilidad y pertinencia de la investigación.

- Muestra de empleados: 15 colaboradores de YAK S.A.S. seleccionados por su relación directa con los procesos comerciales, productivos y de servicio.
- Muestra de empresas del sector: 8 organizaciones (5 empresas clientes y 3 empresas del gremio afiliadas a ACICAM), seleccionadas por su antigüedad, frecuencia de relacionamiento y conocimiento de la organización o de las dinámicas del sector, según corresponda.

- Muestra de proveedores: 3 proveedores estratégicos, seleccionados por su antigüedad en la relación comercial y su rol en el suministro de materias primas e insumos clave.

Procedimiento de Selección de la Muestra

La selección de los participantes se realizó de manera intencional, a partir del listado de colaboradores activos de la organización, la base de datos de clientes empresariales y proveedores estratégicos administrada por el área comercial, y el directorio de afiliados de ACICAM para las empresas del gremio, priorizando en todos los casos a quienes cuentan con mayor conocimiento de los procesos internos, de la relación comercial con la empresa o de las dinámicas del sector según corresponda.

Ficha técnica del instrumento:

Tabla 2 Ficha técnica del instrumento de medición

Población	Empleados de YAK S.A.S. (20), empresas del sector —clientes empresariales y empresas del gremio afiliadas a ACICAM— (11) y proveedores estratégicos (4).
Muestra	26 participantes en total: 15 empleados, 8 empresas del sector (5 clientes empresariales y 3 empresas del gremio) y 3 proveedores estratégicos.
Tipo de muestreo	No estadístico (no probabilístico), por conveniencia.
Método de selección	Selección intencional, a partir de los listados y bases de datos de la organización y del directorio de afiliados de ACICAM, priorizando la accesibilidad y la pertinencia con la investigación.
Instrumento	Un formulario digital estructurado (Microsoft Forms o Google Forms), aplicado a las tres poblaciones, disponible en el Anexo A.
Variables	Posicionamiento de marca, comunicación corporativa, canales comerciales digitales, y satisfacción y lealtad del cliente mayorista.
Responsable	Equipo investigador con aval de la Dirección General de YAK S.A.S.
Técnica de recolección	Encuesta estructurada con escala Likert (1-5).

Nota. Elaboración propia con base en Hernández Sampieri (2024).

Variables de Estudio

Tabla 3 Definición de variables

Variable	Definición
Posicionamiento de marca	Percepción y nivel de reconocimiento que tiene YAK S.A.S dentro del mercado de dotaciones empresariales y calzado industrial.
Comunicación corporativa	Acciones, mensajes y canales utilizados por la empresa para comunicar su portafolio, propuesta de valor y atributos.
Canales comerciales digitales	Medios digitales empleados por la organización para promocionar sus productos, generar oportunidades comerciales y establecer contacto con clientes mayoristas
Satisfacción y lealtad del cliente mayorista	Nivel de satisfacción, confianza y disposición de los clientes empresariales para mantener relaciones comerciales con YAK S.A.S

Nota. Elaboración propia con base en el marco conceptual y el marco institucional.

Instrumento de Medición y Validación

Dado que la investigación considera tres poblaciones diferenciadas, se diseñó un único instrumento de medición aplicable a las tres poblaciones (empleados, empresas del sector y proveedores), estructurado en escala Likert de cinco niveles (1 = totalmente en desacuerdo y 5 = totalmente de acuerdo). El instrumento explora la percepción general sobre la importancia, viabilidad y costo del marketing digital, la disposición a fortalecer esta área en YAK S.A.S. y los canales de comunicación preferidos, y se presenta en el Anexo A. El instrumento fue validado por dos líderes de YAK S.A.S.: Jonathan Bonilla, Gerente General de la organización, y Alexander Martínez, Representante Legal de la empresa, quienes revisaron la claridad, la pertinencia y la coherencia de los ítems con los objetivos de la investigación mediante el coeficiente V de Aiken.

Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional de YAK S.A.S. se construyó a partir de dos fuentes principales: la información recopilada con el equipo de la empresa y el análisis del entorno sectorial con su propósito fue identificar las principales fortalezas, oportunidades y aspectos susceptibles de mejora, con el fin de establecer una base sólida para el diseño de la propuesta de intervención.

Resultados del Análisis PESTEL

A continuación, se presentan los resultados de la aplicación de la metodología PESTEL descrita en el capítulo de Diseño Metodológico, la cual permitió identificar los principales factores del macroentorno que inciden en la competitividad de YAK S.A.S.

Tabla 4 *Análisis PESTEL de YAK S.A.S.*

Factor	Aspectos clave	Oportunidades	Amenazas
Político	Políticas de apoyo a pymes, estabilidad regulatoria, programas de fortalecimiento industrial.	Acceso a programas de reindustrialización y créditos productivos.	Cambios tributarios y volatilidad política.
Económico	Inflación anual de 5,1 % al cierre de 2025 (similar al 5,2 % de 2024) y aún por encima de la meta del 3 %; el PIB creció 2,6 % en 2025; y tras sucesivos incrementos durante 2026, la tasa de interés de política monetaria se ubica en 12 %, con una inflación que se proyecta continúe al alza hasta el 6,4 % en diciembre de 2026 (Banco de la República, 2026).	Mayor demanda de calzado de seguridad y dotación.	Aumento en costos de insumos importados.
Social	Tendencia hacia la seguridad laboral y la sostenibilidad.	Compradores institucionales más conscientes y exigentes.	Necesidad de constante innovación y capacitación.
Tecnológico	Avances en automatización y herramientas ERP.	Digitalización de procesos y marketing B2B.	Resistencia al cambio y costos tecnológicos.

Factor	Aspectos clave	Oportunidades	Amenazas
Ecológico	Regulaciones ambientales y consumo responsable.	Diferenciación mediante prácticas sostenibles.	Inversión en certificaciones y materiales ecológicos.
Legal	Normas ISO, NTC y propiedad industrial.	Protección de marca y reputación empresarial.	Carga administrativa y costos de cumplimiento legal.

Nota. Elaboración propia con base en Aguilar (1967), Yüksel (2012) y datos económicos del Banco de la República (2026).

Resultados del Análisis DOFA

Seguidamente, se presentan los resultados de la aplicación de la matriz DOFA descrita en el capítulo de diseño metodológico, junto con el cruce estratégico derivado de dicho análisis.

Este análisis se enmarca en un contexto económico nacional caracterizado por una inflación anual de 5,1 % al cierre de 2025 y una tasa de interés de política monetaria de 12 %, con una inflación que se proyecta continúe al alza hasta el 6,4 % en diciembre de 2026 (Banco de la República, 2026), así como por un sector del calzado y las manufacturas de cuero que continúa enfrentando presión competitiva derivada de la informalidad y de las importaciones de bajo costo (ACICAM, 2024).

Fortalezas

- F1. Amplia experiencia en la fabricación y comercialización de calzado industrial y dotaciones empresariales en el mercado colombiano.
- F2. Reconocimiento por la calidad de los productos y cumplimiento de los requisitos técnicos exigidos por los clientes empresariales.
- F3. Portafolio diversificado que ofrece soluciones integrales en calzado industrial y dotaciones empresariales.

- F4. Relaciones comerciales consolidadas con clientes corporativos y proveedores estratégicos.
- F5. Conocimiento de las necesidades del mercado B2B y de los diferentes sectores productivos, factor determinante en la fidelización de clientes empresariales (Kotler & Pfoertsch, 2007).
- F6. Compromiso con el servicio al cliente y el cumplimiento de los tiempos de entrega.

Oportunidades

- O1. Crecimiento del marketing digital como canal para fortalecer el posicionamiento de marca, en línea con la tendencia de digitalización de las pymes latinoamericanas (OCDE, 2023).
- O2. Mayor uso de redes sociales, páginas web y motores de búsqueda para la búsqueda y selección de proveedores empresariales.
- O3. Incremento de la demanda de soluciones integrales en dotaciones y calzado industrial por parte de empresas.
- O4. Disponibilidad de herramientas digitales para optimizar la gestión comercial y la captación de clientes.
- O5. Posibilidad de fortalecer el reconocimiento de marca mediante estrategias de contenido y publicidad digital.
- O6. Desarrollo de alianzas comerciales y nuevos canales de distribución para ampliar la cobertura del mercado.

Debilidades

- D1. Baja visibilidad de la marca en medios digitales.
- D2. Ausencia de una estrategia estructurada de marketing digital y posicionamiento de marca (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022).

- D3. Escasa presencia en redes sociales y canales digitales orientados al mercado empresarial.
- D4. Limitado aprovechamiento de herramientas digitales para la captación y seguimiento de clientes potenciales.
- D5. Falta de indicadores para evaluar el desempeño de las estrategias comerciales y digitales.
- D6. Bajo reconocimiento de la marca frente a competidores con mayor presencia digital.

Amenazas

- A1. Alta competencia de empresas nacionales e internacionales con mayor posicionamiento digital, en un sector que continúa enfrentando presión competitiva derivada de la informalidad y de las importaciones de bajo costo (ACICAM, 2024).
- A2. Cambios constantes en el comportamiento de compra de los clientes empresariales hacia canales digitales.
- A3. Competencia basada en precios que reduce la diferenciación de los productos.
- A4. Entorno económico desafiante para la inversión empresarial, caracterizado por una tasa de interés de política monetaria en 12 % y una inflación que se proyecta al alza hasta el 6,4 % en diciembre de 2026, lo cual podría restringir el gasto de las empresas en dotaciones industriales (Banco de la República, 2026).
- A5. Cambios permanentes en las tendencias y herramientas del marketing digital.
- A6. Incremento de las expectativas de los clientes respecto a la experiencia digital y la atención comercial.

Tabla 5 Cruce estratégico DOFA

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades)	Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades)
F1, F2 + O1, O5 → Diseñar una estrategia de marketing digital que fortalezca el posicionamiento de la marca resaltando la experiencia y calidad de YAK S.A.S. F3, F5 + O3 → Promocionar el portafolio de productos como una solución integral para atender las necesidades del mercado empresarial. F4, F6 + O6 → Fortalecer las relaciones comerciales y establecer alianzas estratégicas que amplíen la cobertura y la captación de nuevos clientes empresariales.	D1, D2 + O1, O5 → Implementar una estrategia integral de marketing digital para aumentar la visibilidad, el reconocimiento y el posicionamiento de la marca. D3, D4 + O2, O4 → Fortalecer la presencia en canales digitales mediante la optimización del sitio web, redes sociales y herramientas para la captación de clientes potenciales. D5, D6 + O5 → Implementar indicadores de marketing digital que permitan medir el posicionamiento, el alcance y la efectividad de las acciones comerciales.
Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas)	Estrategias DA (Debilidades + Amenazas)
F2, F6 + A1 → Diferenciar a YAK S.A.S. mediante la comunicación de la calidad, el cumplimiento y el servicio como atributos de valor frente a la competencia. F3, F5 + A2 → Ajustar la comunicación comercial de acuerdo con las nuevas dinámicas de compra del mercado B2B en canales digitales. F4 + A6 → Fortalecer la fidelización de clientes mediante estrategias de comunicación y atención comercial que mejoren la experiencia del cliente.	D1, D6 + A1 → Desarrollar una estrategia de posicionamiento de marca que incremente la recordación y diferenciación frente a competidores con mayor presencia digital. D3, D4 + A2, A5 → Optimizar el uso de herramientas digitales para responder a las nuevas tendencias del marketing y mejorar la captación de clientes empresariales. D5 + A6 → Establecer indicadores de seguimiento para evaluar continuamente el desempeño de las estrategias de marketing digital y realizar acciones de mejora.

Nota. Elaboración propia a partir del proceso de diagnóstico con YAK S.A.S.

Resultados del Instrumento de Medición

El instrumento de medición (Anexo A) se aplicó a las tres poblaciones ya definidas en el diseño metodológico, con una participación total de 26 encuestados: 15 empleados, 8 empresas del sector (clientes empresariales y empresas del gremio) y 3 proveedores estratégicos.

A continuación, se presentan los resultados del análisis desagregado por subgrupo y la identificación de canales de comunicación, seguidos de la triangulación de estos hallazgos con el análisis PESTEL y DOFA presentado previamente en este capítulo.

Resultados Generales

La Figura 1 presentada a continuación se presenta la puntuación promedio obtenida en cada ítem del instrumento, en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo) a 5 (totalmente de acuerdo), los resultados más altos corresponden a la percepción de que fortalecer el marketing digital mejoraría la imagen y competitividad de la empresa (Q9 = 4,00) y a que una página web actualizada mejoraría la percepción de la organización (Q14 = 4,00).

El resultado más bajo se presenta en la percepción de que los beneficios del marketing digital justifican la inversión que este requiere (Q6 = 2,85), esto evidencia una brecha entre el reconocimiento de la importancia del marketing y la confianza en su retorno económico.

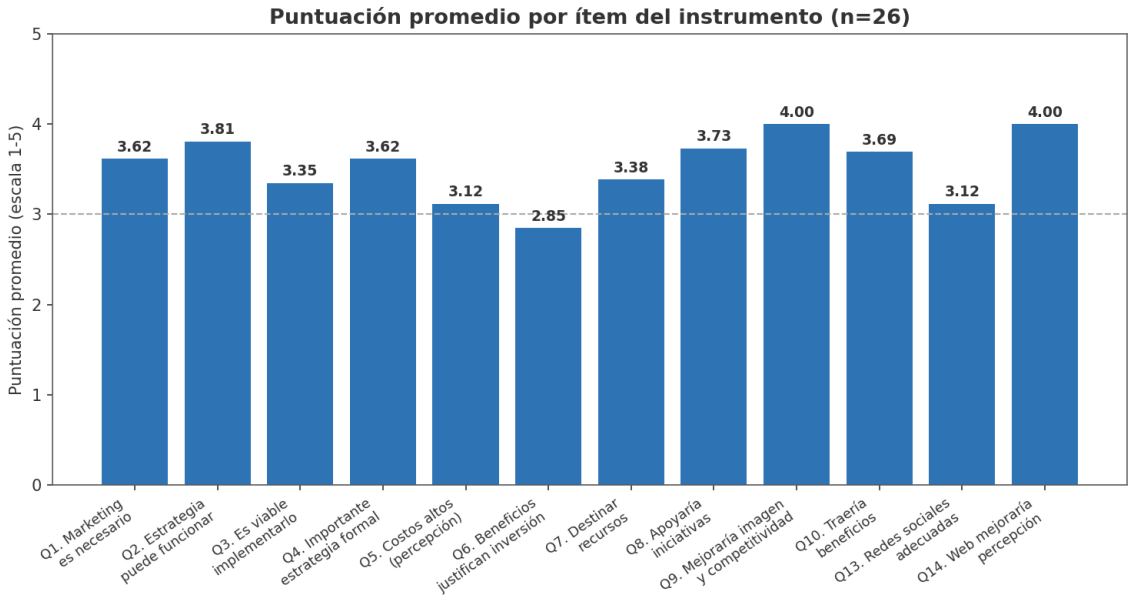


Figura 1. Puntuación promedio por ítem del instrumento (n=26). Elaboración propia.

Resultados Desagregados por Subgrupo

Con el fin de atender la heterogeneidad de la muestra (empleados, empresas del sector y proveedores), la Figura 2 desagrega los resultados de los ítems más relevantes por tipo de población, el hallazgo más significativo es que los proveedores presentan sistemáticamente las puntuaciones más bajas en prácticamente todos los ítems, particularmente identificamos en la percepción de que el marketing es necesario (2,33 frente a 3,87 en empleados y 3,62 en empresas del sector), en que es viable implementarlo (2,33) y en que los beneficios justifican la inversión (2,00). Las empresas del sector por su parte muestran la percepción más favorable sobre la viabilidad de una estrategia digital (Q2 = 4,00) y sobre el efecto de una página web en la percepción de la empresa, los empleados presentan la percepción más alta sobre el efecto del marketing en la imagen y competitividad de YAK S.A.S. (Q9 = 4,27).

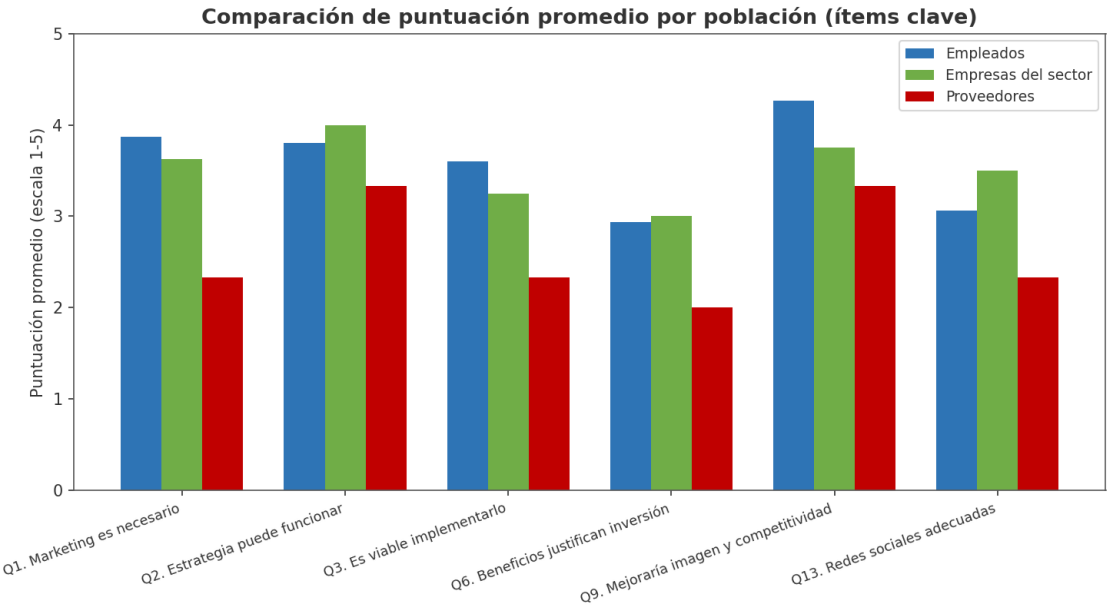


Figura 2. Comparación de puntuación promedio por población, ítems clave (n=26). Elaboración propia.

Esta desagregación revela una brecha de percepción entre los grupos de interés externos, mientras que los proveedores quienes tienen una relación de suministro más que comercial con la empresa, no perciben con la misma claridad la necesidad ni la viabilidad

del marketing digital, las empresas del sector (clientes y pares del gremio) sí reconocen su potencial, lo anterior sugiere que las estrategias de comunicación dirigidas a proveedores deberán enfatizar los beneficios indirectos de un mejor posicionamiento de marca por ejemplo, mayor estabilidad comercial y volumen de pedidos, más que los beneficios comerciales directos que perciben los clientes.

Canales de Comunicación

La Figura 3 compara el canal que los encuestados prefieren para recibir información de YAK S.A.S. frente al canal que consideran más efectivo para que la empresa dé a conocer sus productos y servicios, el correo electrónico es el canal preferido para recibir información (10 de 26 encuestados principalmente empleados), seguido de WhatsApp (7) y la página web (5) sin embargo, al preguntar por el canal más efectivo para la divulgación comercial la página web se posiciona como la primera opción (12 de 26), seguida de las redes sociales (8). Podemos destacar que los proveedores señalan a WhatsApp como su canal preferido y el más efectivo, mientras que los empleados y las empresas del sector priorizan canales más formales como correo electrónico y página web.

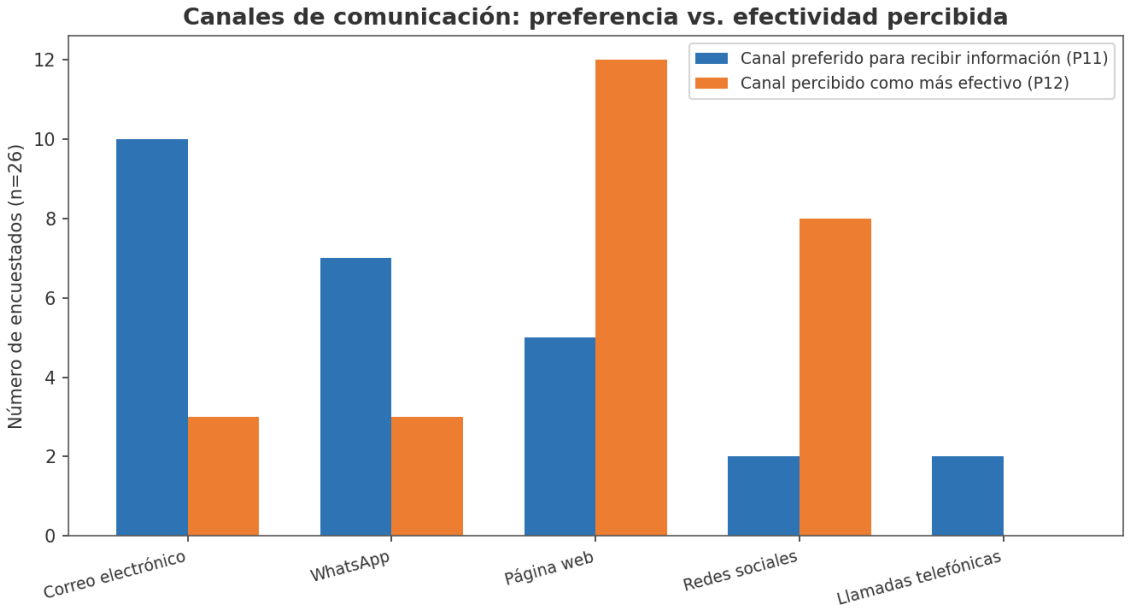


Figura 3. Canales de comunicación: preferencia vs. efectividad percibida (n=26). Elaboración propia.

Síntesis de la Pregunta Abierta

De los 26 participantes, 6 registraron comentarios en la pregunta abierta sobre qué debería mejorar o fortalecer YAK S.A.S. respecto al marketing y comunicación de forma recurrente, los encuestados señalan la ausencia de una página web como una limitación para que nuevos clientes conozcan la empresa, la necesidad de un catálogo digital actualizado con fotos y descripciones de producto, y la oportunidad de una mayor presencia en redes sociales (Instagram y Facebook) para fortalecer la comunicación con clientes y diferenciarse de otras empresas del sector, dos respuestas matizan esta necesidad, señalando que en el sector el contacto suele darse por recomendación y que la presencia digital aunque útil "no es tan común" ni "indispensable" en la actualidad, una observación que reafirma la oportunidad de posicionamiento anticipado identificada en el análisis PESTEL y DOFA.

Triangulación con el Análisis PESTEL y DOFA

Los resultados del instrumento de medición son consistentes con los hallazgos del análisis PESTEL y de la matriz DOFA presentados en este mismo capítulo, y permiten validar empíricamente las brechas allí identificadas:

- La baja puntuación en la percepción del retorno de la inversión en marketing digital (Q6 = 2,85) confirma la debilidad D5 ausencia de indicadores que permitan evaluar el impacto de las acciones comerciales y digitales identificada en el diagnóstico, y refuerza la necesidad de que el plan de intervención incluya indicadores de rentabilización y conversión, y no únicamente indicadores operativos.
- La alta valoración de la página web y las redes sociales como canales efectivos de divulgación (Q12; Figura 3), frente a la ausencia actual de estos canales en la organización, confirma directamente las debilidades D1, D2 y D3 ausencia de presencia digital activa e identidad visual estandarizada— y respalda la pertinencia

de las Acciones 1.3 (sitio web corporativo) y 2.1 (perfil corporativo en LinkedIn) formuladas en el Plan de Intervención.

- La brecha de percepción identificada entre proveedores y los demás grupos de interés (Figura 2) constituye un hallazgo adicional no anticipado en el análisis DOFA original, y evidencia una oportunidad de mejora en el proceso diagnóstico: las estrategias de comunicación del plan de intervención deberán segmentar sus mensajes según el grupo de interés, en lugar de asumir una percepción homogénea del valor del marketing digital.
- La preferencia de los proveedores por canales informales como WhatsApp, frente a la preferencia de empleados y clientes por canales más formales (correo electrónico, página web), sugiere que la estrategia de comunicación multicanal del Eje 2 debe diferenciarse por audiencia, en línea con la oportunidad O2 identificada en el DOFA (migración de la captación de clientes empresariales a canales digitales).

En conjunto, estos resultados confirman las brechas identificadas mediante las herramientas de diagnóstico externo (PESTEL y DOFA) y aportan evidencia empírica directa desde los grupos de interés internos y externos de YAK S.A.S. consolidando así la pertinencia de los ejes estratégicos formulados en el capítulo de Plan de Intervención.

Brechas u Oportunidades de Mejora del Proceso Diagnóstico

A partir de la integración de los resultados obtenidos mediante el análisis PESTEL, la matriz DOFA y el análisis comparativo frente a los principales competidores del sector, se identificaron las siguientes brechas y oportunidades de mejora, las cuales constituyen el punto de partida para la formulación de los ejes estratégicos del plan de intervención.

- **Brecha en posicionamiento y visibilidad de marca:** la ausencia de una identidad visual estandarizada y de un sitio web corporativo (D1, D2) limita el reconocimiento de YAK S.A.S. frente a competidores con mayor presencia digital (A1), lo cual coincide con el hallazgo del análisis comparativo, según el cual empresas como Croydon Colombia S.A. y Bata Colombia (Manisol S.A.S.) sostienen su posicionamiento en una fuerte inversión en canales digitales.
- **Brecha en captación digital de clientes empresariales:** la escasa presencia en redes sociales y el limitado aprovechamiento de herramientas digitales para la prospección comercial (D3, D4) representan una desventaja frente a la tendencia del sector hacia la migración de la captación de clientes empresariales a canales digitales (O1, O2).
- **Brecha en medición y seguimiento del desempeño comercial:** la organización no cuenta con indicadores que permitan evaluar el impacto de sus acciones comerciales y digitales (D5, D6), lo que dificulta la toma de decisiones basada en datos y la mejora continua de sus estrategias de marketing.
- **Oportunidad de diferenciación en el segmento B2B:** a diferencia de los competidores de consumo masivo, YAK S.A.S. cuenta con fortalezas relacionadas con la calidad, el cumplimiento y las relaciones comerciales consolidadas (F1, F2, F4, F6), que constituyen una base sólida para posicionarse como un referente especializado en el segmento B2B, en lugar de competir directamente por volumen (O3, O5, O6).
- **Oportunidad derivada del entorno económico y sectorial:** pese al entorno económico desafiante para la inversión empresarial (A4), el crecimiento del marketing digital como canal de posicionamiento (O1) y la disponibilidad de

herramientas digitales de bajo costo representan una oportunidad viable para una pyme como YAK S.A.S.

Estas brechas y oportunidades, derivadas del análisis PESTEL y DOFA, fueron contrastadas con los resultados del instrumento de medición aplicado a las tres poblaciones de la investigación (empleados, empresas del sector y proveedores), presentados en el apartado anterior, la triangulación de ambas fuentes de información confirma la pertinencia de las brechas aquí identificadas y valida los ejes estratégicos formulados en el capítulo de Plan de Intervención.

Plan de Intervención

La propuesta de intervención para YAK S.A.S. se estructura bajo un enfoque de innovación en marketing digital limitado a la capacidad financiera y operativa de la organización, el objetivo central es mitigar las brechas identificadas en el diagnostico organizacional, específicamente en el bajo reconocimiento de marca teniendo en cuenta la ausencia de una presencia digital activa y la dependencia de canales tradicionales de captación comercial, mediante el despliegue de dos (2) ejes estratégicos integrales.

Cada eje estratégico opera como un mecanismo de cierre de brechas: el **Eje 1** consolida las estrategias FO y DO orientadas a fortalecer el posicionamiento de marca (F1, F2 + O1, O5; D1, D2 + O1, O5), cerrando la brecha de identidad visual y visibilidad digital descrita en el diagnóstico. El **Eje 2** desarrolla las estrategias DO y FA relacionadas con la presencia en canales digitales y la captación de clientes (D3, D4 + O2, O4; F3, F5 + A2), cerrando la brecha de captación digital y dependencia de canales tradicionales. En ambos ejes, las estrategias DA orientadas a la medición del desempeño (D5, D6 + A6) se atienden de forma transversal mediante la matriz de indicadores presentada al final de este capítulo, la cual asegura el cumplimiento de las acciones propuestas en cada estrategia.

Buyer Persona

Con el fin de orientar la estrategia de comunicación y contenidos del plan de intervención, se construyó un Buyer Persona a partir de la población de empresas del sector (clientes empresariales y empresas del gremio) definida en el diseño metodológico y de los resultados del instrumento de medición aplicado a este grupo.

Figura 4. Buyer Persona: responsable de compras B2B en empresas del sector.

- **Nombre representativo:** "Andrés", responsable de compras o gerente administrativo de una empresa mediana del sector industrial, de construcción o de seguridad privada en Colombia.
- **Rol en la decisión de compra:** Evalúa proveedores de calzado industrial y dotaciones empresariales, compara alternativas y gestiona la relación comercial de largo plazo con el proveedor seleccionado.
- **Necesidades:** Calidad y cumplimiento normativo del calzado de seguridad, cumplimiento en tiempos de entrega, capacidad de personalización y respaldo institucional del proveedor.
- **Comportamiento de búsqueda de información (webrooming):** De acuerdo con los resultados del instrumento, este perfil consulta principalmente la página web (Q12) y el correo electrónico institucional antes de contactar directamente al proveedor; valora una presencia digital clara y profesional, aunque la decisión final de compra se formaliza mediante contacto comercial directo.
- **Objeciones frecuentes:** Percepción de que el marketing digital implica costos altos para una empresa proveedora de este tamaño (Q6 = 3,00 en empresas del sector) y preferencia por relaciones comerciales basadas en la recomendación y la confianza construida en el tiempo.

- **Canal de contacto preferido:** Página web y correo electrónico institucional, complementados con redes sociales para conocer la trayectoria y el portafolio del proveedor.

Este Buyer Persona sustenta la priorización de las Acciones 1.3 (sitio web corporativo) y 2.2 (catálogo digital) del Eje 1 y del Eje 2, y orienta el tono y contenido de las piezas de comunicación hacia argumentos de confiabilidad, cumplimiento y respaldo técnico, más que hacia mensajes promocionales o de precio.

Eje 1: Construcción de Identidad y Posicionamiento de Marca

Acción 1.1 – Definición e identidad de la propuesta de valor digital.

Se contempla la realización de sesiones de alineación interna con la alta dirección y el equipo comercial para formalizar y sintetizar los atributos diferenciadores históricos de la empresa calidad, cumplimiento y capacidad de personalización, identificados como fortalezas en el diagnóstico (F1, F2). Estas sesiones se estructurarán en talleres de trabajo colaborativo, en los que se traducirán dichos atributos en mensajes clave orientados al cliente empresarial. El entregable de esta acción consiste en un manifiesto de propuesta de valor digital, documento que será la base conceptual para el desarrollo de todo el contenido de marca en los canales digitales, y que responde directamente a la ausencia de un mensaje de marca unificado como debilidad D1 en el diagnóstico.

Acción 1.2 – Estandarización de identidad visual para canales digitales.

Se recomienda revisar y estandarizar el manual de identidad visual adaptado a medios digitales, esta herramienta establecerá pautas tipográficas, el uso correcto de la paleta de colores corporativos y la estandarización de piezas de uso cotidiano como cotizaciones digitales, firmas de correo electrónico, presentaciones comerciales y plantillas de redes sociales. Esta acción cierra directamente la brecha D2 identificada en el diagnóstico, relacionada con la ausencia de una identidad visual estandarizada, y sienta las

bases visuales que deberán aplicarse de manera consistente en el desarrollo de la página web corporativa (Acción 1.3) y en los contenidos del Eje 2.

Acción 1.3 – Desarrollo de la página web corporativa B2B:

Se propone desarrollar un sitio web corporativo que reúna información institucional, portafolio de productos, experiencia de la empresa, clientes atendidos y canales de contacto directo, esta herramienta permitirá fortalecer la visibilidad digital de la organización, facilitando el acceso a información relevante para potenciales clientes empresariales y sirviendo como punto de referencia obligado durante sus procesos de evaluación de proveedores. Su desarrollo responde de manera directa a la brecha D1 ausencia de presencia digital activa y a la amenaza A1 (competidores con mayor posicionamiento digital) identificadas en el diagnóstico, y constituye el eje central sobre el cual se apoyarán las acciones de captación digital formuladas en el Eje 2.

Tabla 6 Actividades para el Eje 1: *Construcción de Identidad y Posicionamiento de Marca.*

Acción	Responsable	Plazo	Recursos	**Indicador de control**
1.1. Propuesta de valor	Gerencia y área comercial	Mes 1	Interno	Manifiesto de propuesta de valor digital aprobado por la Gerencia General.
1.2. Identidad visual	Gerencia + diseñador externo	Mes 1-2	Diseñador freelance	Manual de identidad visual digital aprobado y aplicado en al menos 3 piezas de comunicación.
1.3. Página Web	Gerencia + desarrollador	Mes 2-3	Hosting + desarrollo web	Sitio web corporativo publicado y en funcionamiento.

Nota. Elaboración propia.

Eje 2: Marketing Digital B2B y Comunicación Comercial

Acción 2.1 – Activación de perfil corporativo en LinkedIn

Se propone crear y gestionar activamente el perfil corporativo de YAK S.A.S. en LinkedIn, mediante un calendario de publicaciones periódicas sobre productos, casos de éxito, contenido relacionado con seguridad industrial, dotaciones empresariales y tendencias del sector, así como interacción directa con potenciales clientes empresariales y actores del gremio, esta acción responde a la brecha D3 escasa presencia en canales digitales orientados al mercado empresarial y aprovecha la oportunidad O1 identificada en el diagnóstico, relacionada con el creciente uso de canales digitales para la selección de proveedores en el segmento B2B.

Acción 2.2 – Estrategia de contenidos y portafolio digital

Se diseñará un catálogo digital en formato PDF y una presentación comercial interactiva que facilite la divulgación del portafolio de productos y servicios, se busca que estas herramientas servirán de apoyo directo para los procesos de prospección, cotización y relacionamiento con clientes potenciales, integrando la identidad visual estandarizada definida en la Acción 1.2. esta acción cierra la brecha D4 (limitado aprovechamiento de herramientas digitales para la captación de clientes) y complementa la estrategia de contenidos del perfil corporativo en LinkedIn (Acción 2.1).

Tabla 7 Actividades para la atracción de clientes.

Acción	Responsable	Plazo	Recursos	Indicador de control
Crear perfil corporativo en LinkedIn y plan de contenidos	Área comercial	Mes 2	Interno + community manager	Perfil corporativo activo con un mínimo de 4 publicaciones mensuales.
Diseñar catálogo digital de productos	Gerencia + diseñador	Mes 2	Diseñador freelance	Catálogo digital finalizado y disponible para el equipo comercial.

Nota. Elaboración propia.

Matriz de Indicadores de Desempeño

La siguiente matriz articula cada objetivo específico con su indicador, la fórmula de cálculo, la meta esperada a seis meses y la frecuencia de seguimiento, alineada con el modelo de Cuadro de Mando Integral (Kaplan & Norton, 1996).

Tabla 8 Matriz de indicadores de desempeño del plan de intervención

Objetivo específico	Indicador	Fórmula de cálculo	Meta (6 meses)	Frecuencia
Analizar el posicionamiento y presencia digital	**Nivel de presencia digital**	**N.º canales activos / total evaluados × 100**	**≥ 3 canales activos**	**Inicio y fin del proyecto**
Mejorar el posicionamiento de marca	Reconocimiento de marca	(Clientes que conocen YAK / total encuestados) × 100	Incremento del 20%	Semestral
Incrementar captación B2B	Tasa de adquisición de clientes	(Nuevos clientes / clientes al inicio) × 100	≥ 3 nuevos en 6 meses	Mensual
Fortalecer comunicación digital	Alcance en LinkedIn	Publicaciones/mes + interacciones promedio	≥ 4 pub./mes con ≥ 20 interacciones	Mensual
Fidelizar clientes mayoristas	Índice de retención	((Clientes al final − nuevos) / clientes al inicio) × 100	≥ 90% de retención	Semestral
Medir satisfacción del cliente B2B	NPS adaptado (1-5)	Promedio de calificaciones en encuesta	≥ 4,2 / 5,0	Semestral
Optimizar la inversión en captación de clientes	Costo de adquisición de cliente (CAC)	Inversión total en marketing digital / N.º de nuevos clientes captados	≤ $500.000 por cliente	Semestral
Evaluar la rentabilidad de los canales digitales	Tasa de conversión por canal	(N.º de clientes captados por canal / N.º de contactos generados por ese canal) × 100	≥ 10% en al menos un canal digital	Mensual
Optimizar el costo de generación de contactos comerciales	Costo por lead (prospecto)	Inversión en marketing digital / N.º de leads generados	≤ $80.000 por lead	Mensual

Nota. Elaboración propia con base en Kaplan y Norton (1996).

Presupuesto Estimado del Plan de Intervención

La viabilidad financiera constituye un factor clave para la implementación del plan de intervención, se presenta el presupuesto estimado por concepto, considerando alternativas acordes con las capacidades y necesidades de una pyme como YAK S.A.S. Los valores se expresan en pesos colombianos (COP) y corresponden a referencias del mercado nacional para 2026 y adicionalmente, se incluye una partida de contingencia equivalente al 12% del subtotal, destinada a cubrir posibles ajustes o imprevistos durante la ejecución.

Tabla 9 Presupuesto estimado del plan de intervención

Eje	Concepto	Valor estimado (COP)	Observaciones
Eje 1	Actualización de identidad visual.	$4.000.000	Diseñador freelance
Eje 1	Desarrollo página web corporativa.	$9.000.000	Incluye hosting primer año
Eje 2	Catálogo digital interactivo (PDF y web)	$3.000.000	Diseñador freelance
Eje 2	Gestión de contenidos LinkedIn (3 meses)	$3.000.000	Community manager externo
Transversal	Documentación de procesos y materiales internos	$1.500.000	Tiempo interno + diseño gráfico
Transversal	Contingencias (12% sobre subtotal)	$2.460.000	Imprevistos en la ejecución
	Total, estimado del plan de intervención	$22.960.000	

Nota. Valores de referencia del mercado colombiano a 2026. Elaboración propia.

El monto total estimado de $22.960.000 COP es una inversión accesible para una empresa de las características de YAK S.A.S. especialmente considerando que varias de las herramientas propuestas tienen bajo, la empresa puede explorar líneas de crédito productivo de Bancoldex, el Fondo Nacional de Garantías o los programas de cofinanciación de iNNpulsa Colombia para cubrir parte de esta inversión.

Cronograma de Investigación

El cronograma de investigación describe las actividades del proceso académico: levantamiento de información, análisis, diagnóstico y elaboración del informe final y estas actividades preceden y soportan la implementación del plan.

Tabla 10

Cronograma de investigación

#	Actividad	Sem.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Revisión documental y construcción del marco conceptual	5	X					
2	Diseño metodológico y construcción del instrumento	4	X					
3	Análisis externo: PESTEL y benchmarking competitivo	5		X				
4	Aplicación del instrumento (encuestas internas y externas)	4		X				
5	Procesamiento y análisis de datos del instrumento	4			X			
6	Análisis interno: DOFA, cultura, procesos	4			X			
7	Formulación del plan de intervención	5				X		
8	Validación del plan con la gerencia de YAK S.A.S.	3				X		
9	Elaboración del informe final	5					X	
10	Revisión, correcciones y entrega	4						X
11	Preparación de la sustentación	3						X

Nota. Elaboración propia con base en la Plantilla Anteproyecto Intervención Empresarial de la Universidad EAN.

Cronograma de Implementación del Plan de Intervención

El cronograma de implementación describe las acciones operativas que YAK S.A.S. debe ejecutar una vez concluida la investigación y aprobado el plan, se organiza por ejes estratégicos y está diseñado para ejecutarse de forma progresiva en seis meses.

Tabla 11

Cronograma de implementación del plan de intervención

#	Actividad	Sem.	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	[Eje 1] Definir propuesta de valor y mensajes clave	2	X					
2	[Eje 1] Diseñar o actualizar identidad visual	3	X	X				
3	[Eje 1] Desarrollar sitio web corporativo	5		X	X			
4	[Eje 2] Crear perfil en LinkedIn y plan de contenidos	3		X	X			
5	[Eje 2] Diseñar catálogo digital de productos	2			X	X		
6	[Transversal] Lanzamiento oficial presencia digital	1					X	
7	[Transversal] Primera medición de KPI e indicadores	2						X
8	[Transversal] Ajustes y plan de continuidad	2						X

Nota. Elaboración propia. Las celdas resaltadas indican el mes de ejecución de cada actividad.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

YAK S.A.S. posee fortalezas relacionadas con la calidad y trayectoria de sus productos, así como la capacidad de ofrecer soluciones personalizadas y las relaciones comerciales construidas con sus clientes empresariales, estas ventajas competitivas no se reflejan en el posicionamiento de marca debido a la limitada presencia en canales digitales

y de la ausencia de una estrategia de marketing digital que fortalezca su visibilidad en el mercado.

En relación con el primer objetivo específico, el diagnóstico demostró que la empresa presenta una baja visibilidad digital y carece de una estrategia de posicionamiento de marca que le permita fortalecer su reconocimiento y ampliar la captación de clientes empresariales, por consecuencia, la generación de nuevos negocios depende principalmente de clientes actuales y de la recomendación directa.

Respecto al segundo objetivo el análisis del entorno permitió identificar que las empresas competidoras han fortalecido su posicionamiento mediante el uso estratégico de herramientas de marketing digital, como sitios web optimizados, redes sociales, contenido especializado y estrategias de comunicación digital, lo que les ha permitido incrementar su visibilidad y competitividad en el mercado B2B.

En cuanto al tercer objetivo se diseñó una estrategia de posicionamiento de marca orientada al fortalecimiento comercial de YAK S.A.S. sustentada en acciones de marketing digital dirigidas a mejorar la presencia de la empresa en canales digitales, fortalecer la comunicación de su propuesta de valor y aumentar las oportunidades de captación de clientes.

Finalmente, el análisis de viabilidad permitió evidenciar que la propuesta puede implementarse de manera gradual, de acuerdo con la capacidad financiera de la organización, permitiendo fortalecer el posicionamiento de la marca y contribuir al crecimiento comercial de la empresa mediante el uso estratégico e innovador del marketing digital.

Recomendaciones

Se recomienda iniciar la implementación de la estrategia fortaleciendo la identidad de marca y la presencia digital de YAK S.A.S. a través de la actualización de su sitio web, la optimización de los perfiles corporativos y la generación de contenido innovador que

conecte con las necesidades de su mercado objetivo. Estas acciones constituyen la base para mejorar el posicionamiento aumentando la visibilidad de la empresa.

Asimismo, se recomienda ejecutar la estrategia de marketing digital de manera gradual y progresiva, priorizando las acciones que generen un mayor impacto con una inversión moderada, esta implementación por fases facilitará el seguimiento de los resultados permitiendo realizar ajustes de acuerdo con el comportamiento del mercado y los objetivos comerciales de la organización.

Es importante establecer indicadores de desempeño que permitan medir periódicamente el alcance de las acciones implementadas, considerando variables como el tráfico al sitio web, el posicionamiento en motores de búsqueda, el crecimiento de la comunidad digital, la generación de clientes potenciales y la conversión de estos en oportunidades comerciales.

Finalmente, se recomienda mantener un proceso de actualización continua de la estrategia de marketing digital, considerando la rapidez de crecimiento de la evolución de las herramientas tecnológicas, las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes empresariales, con el fin de garantizar que las acciones desarrolladas contribuyan de manera permanente al fortalecimiento del posicionamiento de marca y la competitividad de YAK S.A.S.

Referencias

Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.

Aguilar, F. J. (1967). *Scanning the business environment*. Macmillan.

American Psychological Association. (2020). *Publication manual of the American Psychological Association* (7.a ed.). APA. https://doi.org/10.1037/0000165-000

Anderson, J. C., & Narus, J. A. (2004). *Business market management: Understanding, creating, and delivering value* (2nd ed.). Pearson Education.

Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, el Cuero y sus Manufacturas [ACICAM]. (2024). *Informe sectorial de la industria del calzado, cuero y sus manufacturas en Colombia*. https://acicam.org/

Banco de la República. (2026). *Informe de política monetaria: Abril de 2026*. https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/abril-2026

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management, 17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Bata Colombia (Manisol S.A.S.). (2024). *Catálogo institucional de seguridad y salud en el trabajo: Línea industrial*. https://www.bata.com.co

Calzatodo S.A. (2024). *Dotación de personal: Calzado de seguridad industrial y dotación al por mayor*. https://www.calzatodo.com.co

Cámara Colombiana de la Confección y Afines. (2023). *Boletín de sostenibilidad y prácticas responsables en el sector manufacturero*. https://www.cccya.org.co

Capriotti, P. (2013). *Planificación estratégica de la imagen corporativa* (4.a ed.). Ariel.

Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing* (8th ed.). Pearson.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe [CEPAL]. (2022). *Perspectivas económicas de América Latina 2022: Hacia una transición verde y justa*. Naciones Unidas. https://www.cepal.org

Confecámaras. (2024). *Informe de dinámica empresarial en Colombia*. https://www.confecamaras.org.co/

Cortina N.V. (2024). *Safety Jogger global corporate report: Innovation and safety standards in industrial footwear*. https://www.safetyjogger.com/es/co

Croydon Colombia S.A. (2024). *Línea industrial y de dotación especializada: Portafolio de soluciones en Colombia*. https://www.croydon.com.co

David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (16.a ed.). Pearson Educación.

Evacol. (2024). *Nosotros: Calzado de dotación con tecnología EvaTech*. https://www.evacol.com

Fombrun, C. J. (1996). *Reputation: Realizing value from the corporate image*. Harvard Business School Press.

Google. (2026). *Informe de volumen de búsquedas y tendencias de palabras clave en el sector de calzado industrial en Colombia*. Google Ads Keyword Planner. https://ads.google.com

Grönroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision, 32*(2), 4–20. https://doi.org/10.1108/00251749410054774

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.a ed.). McGraw-Hill.

Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2024). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.a ed.). McGraw-Hill Interamericana.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Press.

Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.a ed.). Pearson Educación.

Kotler, P., & Pfoertsch, W. (2007). *B2B brand management*. Springer.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. Wiley.

Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing, 80*(6), 69–96. https://doi.org/10.1509/jm.15.0420

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones [MinTIC]. (2023). *Informe de transformación digital empresarial en Colombia*. Gobierno de Colombia. https://www.mintic.gov.co

Ministerio del Trabajo. (2019). *Resolución 0312 de 2019: Estándares mínimos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST)*. https://www.mintrabajo.gov.co

Ministerio del Trabajo. (2023). *Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo: Lineamientos generales*. https://www.mintrabajo.gov.co

Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing, 58*(3), 20–38. https://doi.org/10.1177/002224299405800302

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2018). *Manual de Oslo 2018: Guía para la recopilación, comunicación y uso de datos sobre innovación* (4.a ed.). OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264304604-en

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE]. (2023). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2023*. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/8a5c8f41-en

Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.

Porter, M. E. (2009). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento en el tiempo*. Grupo Editorial Patria.

Ries, A., & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind* (20th anniversary ed.). McGraw-Hill.

SEMrush. (2026). *Auditoría de visibilidad y posicionamiento orgánico (SEO): Análisis competitivo de Croydon, Manisol y Safety Jogger en Colombia*. https://www.semrush.com

SimilarWeb. (2026). *Análisis de tráfico web corporativo, comportamiento de usuario y tasa de rebote para plataformas de calzado de seguridad en Colombia*. https://www.similarweb.com

Superintendencia de Sociedades de Colombia. (2025). *Informe de las 1.000 empresas más grandes de la nación y Sistema Integrado de Información Societaria (SIREM):*

Estados financieros consolidados del sector calzado y dotaciones. https://www.supersociedades.gov.co

Weihrich, H. (1982). The TOWS matrix—A tool for situational analysis. *Long Range Planning, 15*(2), 54–66. https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0

YAK S.A.S. (2024). *Misión, visión y valores corporativos* [Documento interno].

YAK S.A.S. (2025). *Información institucional suministrada por la organización* [Comunicación interna].

Yüksel, I. (2012). Developing a multi-criteria decision-making model for PESTEL analysis. *International Journal of Business and Management, 7*(24), 52–66. https://doi.org/10.5539/ijbm.v7n24p52

Anexos

Anexo A. Instrumento de Medición – Formulario de Diagnóstico General sobre Marketing

A continuación, se presenta el instrumento de medición aplicado a las tres poblaciones consideradas en la investigación (empleados, empresas del sector), (clientes empresariales y empresas del gremio) y (proveedores) el formulario indaga la percepción general sobre la importancia, la viabilidad y el costo del marketing digital, la disposición a fortalecer esta área en YAK S.A.S. y los canales de comunicación preferidos por cada grupo, sin evaluar aspectos específicos de la relación individual con la empresa, las instrucciones se presentan al inicio del formulario, garantizando la confidencialidad de las respuestas.

Escala Likert: 1 = Totalmente en desacuerdo; 2 = En desacuerdo; 3 = Ni de acuerdo ni en desacuerdo; 4 = De acuerdo; 5 = Totalmente de acuerdo.

Datos generales del encuestado:

- Tipo de relación con YAK S.A.S.: Empleado, Empresa del sector (cliente empresarial o empresa del gremio), Proveedor.
- Empresa que representa (si aplica).
- Cargo que ocupa.
- Antigüedad de la relación con YAK S.A.S. o con el sector: Menos de 1 año, 1–3 años, 4–6 años, Más de 6 años.

Sección 1. Importancia y Viabilidad del Marketing

Evalúa la percepción general sobre la necesidad y la viabilidad de fortalecer el marketing digital en YAK S.A.S.

- Considero que el marketing y el posicionamiento de marca son necesarios para el crecimiento de una empresa como YAK S.A.S.
- Una estrategia de marketing digital puede funcionar y generar resultados positivos para YAK S.A.S.

- Es viable para una empresa del tamaño de YAK S.A.S. implementar acciones de marketing digital.
- Considero importante que YAK S.A.S. cuente con una estrategia formal de marketing digital.

Sección 2. Percepción sobre el Costo y la Inversión

Evalúa la percepción sobre el costo y la conveniencia de invertir en marketing digital.

- Invertir en marketing digital implica costos altos y difíciles de asumir para una empresa de este tamaño.
- Los beneficios de fortalecer el marketing digital justifican la inversión que esto requiere.
- Estoy de acuerdo con que YAK S.A.S. destine recursos para fortalecer su presencia y comunicación de marca.

Sección 3. Disposición a Fortalecer el Marketing en YAK S.A.S.

Evalúa la disposición y las expectativas frente al fortalecimiento del marketing digital de la empresa.

- Apoyaría iniciativas orientadas a fortalecer el posicionamiento de marca de YAK S.A.S.
- Fortalecer el marketing digital mejoraría la imagen y la competitividad de YAK S.A.S.
- Confío en que una estrategia de marketing digital traería beneficios para todos los que nos relacionamos con YAK S.A.S.

Sección 4. Canales de Comunicación

Identifica los canales de comunicación preferidos y percibidos como más efectivos.

- ¿Por cuál medio prefiere recibir información de YAK S.A.S.? (Correo electrónico, WhatsApp, Redes sociales, Llamadas telefónicas, Página web, Otro).

- ¿Cuál de los siguientes medios considera más efectivo para que YAK S.A.S. dé a conocer sus productos y servicios? (Correo electrónico, WhatsApp, Redes sociales, Llamadas telefónicas, Página web, Otro).
- Las redes sociales son un canal adecuado para que YAK S.A.S. se comunique con sus grupos de interés.
- Una página web actualizada mejoraría la percepción que tengo de la empresa.

Sección 5. Comentario Abierto (Opcional)

- ¿Qué considera que YAK S.A.S. debería mejorar o fortalecer en materia de marketing y comunicación?
- Anexo B. Información del Equipo Investigador

Dato	Información
Nombre estudiante 1	Nicolet Orladys Aguilar Arismendi
Correo institucional	naguila89250@universidadean.edu.co
Teléfono	3142406808
Nombre estudiante 2	Jeimy Viviana Cadavid Vargas
Cédula	1022992132
Correo institucional	jcadavi92132@universidadean.edu.co
Correo alternativo	jeimy.cadavid.1101@gmail.com
Teléfono	3193305433
Nombre estudiante 3	Juan David González Martínez
Cédula	1022994979
Correo institucional	jgonzal94979@universidadean.edu.co
Teléfono	3192331771
Empresa	YAK S.A.S.
Contacto empresa	Jonatan Bonilla – 3163646426
Campo de investigación	Emprendimiento y Gerencia
Grupo de investigación	G3pymes – Categoría A1 COL0016327
• **Línea de investigación**	Innovación para la sostenibilidad de las organizaciones y marketing en las organizacione