

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA FÁBRICA DE CALZADO
VALENTE UBICADA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**DIANA CAROLINA DÍAZ DURÁN
GLORIA ESTELLA MAYORGA RUEDA**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2015**

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA FÁBRICA DE CALZADO
VALENTE UBICADA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA**

**DIANA CAROLINA DÍAZ DURÁN
GLORIA ESTELLA MAYORGA RUEDA**

**Proyecto de Grado presentado como requisito para obtener el título de
Profesional en Gestión Empresarial**

**Director:
EDGAR DAVILA PINZON
Profesional en Ingeniería Industrial
Especialista en Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN REGIONAL Y EDUCACIÓN A DISTANCIA
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2015

DEDICATORIA

Dedico este proyecto a:

Dios Padre Celestial que me ha regalado en Don de la vida, salud y fortaleza para culminar con este trabajo de grado mi carrera profesional, alcanzada con esfuerzo, dedicación y entrega.

Mi madre por su gran cariño y permanente colaboración, mi hermana y mis sobrinos por la compañía y alegría que me brindan día a día y a mi futuro esposo por su amor, respeto, sinceridad y comprensión.

Diana Carolina Díaz Durán

DEDICATORIA

A mi abuelo Honorio Hernández; quien desde el cielo celebra conmigo el triunfo obtenido.

A mi esposo y mis hermosos hijos por ser siempre mi motor, para continuar y culminar mis metas.

Gloria Estella Mayorga Rueda

CONTENIDO

INTRODUCCION	17
1. ANÁLISIS INTERNO.....	19
1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA	19
1.1.1 Reseña Histórica de la empresa	19
1.1.2 Misión.....	20
1.1.3 Visión	20
1.1.4 Valores Corporativos.....	21
1.1.5 Estructura Organizacional.....	22
1.2 ANALISIS DEL MERCADO META.....	38
1.2.1 Segmentación del mercado meta.	38
1.2.2 Perfil de los clientes de la fábrica de Calzado Valente:	39
1.2.3 Imagen de la empresa ante los clientes:.....	42
1.2.4 Atributos determinantes	43
1.2.5 Nivel de satisfacción.....	46
1.3 ANÁLISIS DE LAS VENTAS.....	46
1.3.1 Datos sobre las ventas	46
1.3.2 Conocimientos y atributos de los productos.....	47
1.3.3 Atributos de los productos:.....	51
1.3.4 Distribución	54
1.3.5 Publicidad y Promoción.....	54
1.3.6 Políticas de fijación de precios.....	55
1.4 ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA.....	59
1.4.1 Competidores actuales	61
1.4.2 Participación en el mercado..	64
1.4.3 Mercado Meta.....	64
1.4.4 Objetivos y Estrategias.	64
1.4.5 Productos.....	66

1.4.6 Fijación de precios..	67
1.4.7 Distribución.	67
1.4.8 Fuerza de ventas.	68
1.4.9 Publicidad y Promoción.....	68
1.4.10 Servicio al cliente.	69
1.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA.....	69
1.5.1 Mercado Meta	69
1.5.2 Territorio geográfico	84
1.5.2 Compra promedio anual por cliente	85
1.5.3 Compras totales por año.....	86
1.5.5. Precio promedio.....	86
1.5.6 Demanda potencial	86
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO	88
2.1 Entorno socio-cultural	88
2.2 Entorno tecnológico	90
2.3 Entorno económico	92
2.4 Inflación.....	95
2.5 Devaluación	96
2.6 Disponibilidad de crédito	97
2.7 Tasas de interés	100
2.8 Exportaciones	100
2.9 Importaciones	102
2.10 Contrabando	103
3. PERFIL EMPRESARIAL.....	104
4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO.....	106
4.1 General	106
4.1.1 ¿En dónde está Calzado Valente?	106
4.1.2 ¿Por qué está allí Calzado Valente?.....	106
4.1.3 ¿En dónde queremos estar?.....	107
4.2 MISIÓN Y VISIÓN CORREGIDAS.....	107

4.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS.....	108
4.3.1 Análisis de Necesidades.....	109
4.4 ESTRATEGIAS.....	110
4.4.1 Estrategia de Penetración de mercado.....	110
4.4.2 Estrategia de producto.....	110
4.4.3 Estrategia organizacional.....	111
4.4.4 Estrategia de promoción y publicidad.....	111
5. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	112
5.1 Estrategia 1.....	113
5.2 Estrategia 2.....	114
5.3 Estrategia 3.....	115
5.4 Estrategia 4.....	119
6. PLAN DE ACCIÓN	121
6.1 Plan de acción estrategia 1.....	121
6.2 Plan de acción estrategia 2.....	121
6.3 Plan de acción estrategia 3.....	122
6.4 Plan de acción estrategia 4.....	123
7. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO.....	125
8. PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO	127
9. CONCLUSIONES	128
10. RECOMENDACIONES.....	130
BIBLIOGRAFÍA.....	131
ANEXOS	135

LISTA DE GRÁFICAS

pág.

Gráfica 1. Organigrama calzado Valente.....	23
Gráfica 2. Almacenes que compran o fabrican calzado para hombre.....	70
Gráfica 3. Frecuencia de compra de calzado por los comerciantes.....	71
Gráfica 4. Sitios preferidos de compra por parte de los almacenes de calzado	72
Gráfica 5. Atributos más importantes al seleccionar un proveedor de calzado	73
Gráfica 6. Atributos más importantes que se encuentra en los proveedores de calzado	74
Gráfica 7. Medios de comunicación para buscar información de gremio del calzado	76
Gráfica 8. Cantidad promedio de pares por referencia y estilo	78
Gráfica 9. Forma de pago	79
Gráfica 10. Importancia dada a la hora de comprar el calzado.....	80
Gráfica 11. Atributos	81
Gráfica 12. Precio que paga actualmente	82
Gráfica 13. ¿Conoce usted a la fábrica calzado Valente?¡ Error! Marcador no definido.	
Gráfica 14. Razones por las que no ha comprado a Calzado Valente.....¡ Error! Marcador no definido.	
Gráfica 15. Deseo de recibir información.....	83

LISTA DE TABLAS

	pág.
Tabla 1. Perfil del cargo de Gerente	29
Tabla 2. Perfil del cargo de secretaria Auxiliar contable	30
Tabla 3. Perfil del cargo de contador.	31
Tabla 4. Perfil del cargo de cortador.	32
Tabla 5. Perfil del cargo de armador.	33
Tabla 6. Perfil del cargo de Costurero.	34
Tabla 7. Perfil del cargo del Tejedor	35
Tabla 8. Perfil del cargo del Solador	36
Tabla 9. Perfil del cargo del Emplantillador.....	37
Tabla 10. Porcentaje de participación.....	40
Tabla 11. Ubicación y compras de los clientes de Calzado Valente	42
Tabla 12. Ventas anuales Calzado Valente	47
Tabla 13. Costos por mano de Obra por PAR	57
Tabla 17. Costos por par DV54.....	59

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Comparativo con la competencia	62
Cuadro 2. Matriz DOFA	104

GLOSARIO

Al Detal: Significa que el producto también puede venderse por unidades. El precio al detal permite comprar el producto de manera más fácil.

ASOINDUCALS: Asociación de calzado de Bucaramanga

ACICAM: Asociación Colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas

Vanguardista: Se refiere a las personas o a las obras que son experimentales o innovadoras

Sintéticos: Son Elementos sintéticos aquellos elementos químicos creados artificialmente y cuya existencia no ha sido observada en la naturaleza

PVC: Es el producto de la polimerización del monómero de cloruro de vinilo. Es el derivado del plástico más versátil.

Tendencia: Patrón de comportamiento de los elementos de un entorno particular durante un período.

Confort: es aquello que produce bienestar y comodidades

Monopolio: Productor que posee un gran poder de mercado y es el único en una industria dada que posee un producto, bien, recurso o servicio determinado y diferenciado.

Marketing: es el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios

RESUMEN

Título: “PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADEO PARA LA FÁBRICA DE CALZADO VALENTE UBICADA EN LA CIUDAD DE BUCARAMANGA”*

Autoras: MAYORGA RUEDA Gloria Estella
DIAZ DURAN Diana Carolina**

Palabras claves: Mercadeo, plaza, productividad, rendimiento

Descripción:

Calzado Valente se encuentra ubicada en la ciudad de Bucaramanga, está dedicada a la fabricación y comercialización de calzado para caballero a nivel nacional

El presente Trabajo de grado se propone un plan estratégico de mercadeo para Calzado Valente planteándose que la fábrica distribuya mercancía en la capital Santandereana siendo una importante plaza del calzado donde previamente se verificaron factores para su desarrollo tanto internos como externos. En cuanto al análisis interno se identificó falencias en su estructura, ausencia de objetivos claros, dificultades en el proceso administrativo, la fuerza de ventas no es adecuada y no cuenta con una tecnología de punta para la fabricación del producto, lo que surge el planteamiento de estrategias que permitirá aumentar su productividad, rendimiento e incrementar la satisfacción de los clientes.

A través de la encuesta realizada a los clientes de la fábrica a nivel nacional, perciben en Valente en términos globales una fábrica calificada para adquirir su producto y comercializarlo al caballero que desee confort, comodidad y calidad. Los clientes actuales reconocen que la fábrica tiene en primer lugar variedad en el surtido, rapidez en la entrega y acogedores diseños.

El estudio al mercado de calzado de la ciudad de Bucaramanga se identificó que existe una aceptación de calzado para caballero, los resultados muestran que el precio es un factor importante como atributo diferenciador al momento de adquirir calzado junto con la garantía, la calidad, la variedad en el surtido y la innovación en las tendencias del producto para su comercialización.

A partir de las fortalezas y oportunidades identificadas del mercado se considera viable la aplicación del plan de mercadeo siendo una inversión importante para que Calzado Valente se impulse al mercado santandereano a través de objetivos claros, alto compromiso con los clientes, impulsada al crecimiento y competitividad en el mercado.

* Trabajo de Grado

** Instituto de proyección Regional a Distancia (IPRED), Gestión Empresarial. Director Edgar Dávila Pinzón

ABSTRACT

Title: "STRATEGIC MARKETING PLAN FOR FABRICA DE CALZADO VALENTE LOCATED IN THE CITY OF BUCARAMANGA" *

Authors: MAYORGA RUEDA Gloria Estella
DÍAZ DURAN Diana Carolina **

Keywords: Marketing, commercial zone, productivity, performance, yield

Description:

Calzado Valente is located in Bucaramanga, it is dedicated to the manufacturing and marketing of footwear for men nationwide.

By this final graduation project a strategic marketing plan is proposed for Calzado Valente considering the factory distributes merchandise in the Santander capital city, for being an important footwear commerce zone where internal and external factors for its development were previously verified. In respect of internal analysis were identified shortcomings is its structure; lack of clear objectives; difficulties in the administrative process; the sales force is not adequate and it does not have the cutting edge technology for the manufacturing of footwear, from which the approach of strategies arise that will let it increase its productivity, performance and customers satisfaction.

Through the survey of customers nationwide, Valente is considered, on the whole, a qualified factory to get their product and commercialize it to a gentleman who wants to get comfort and quality. The current customers recognize that the factory has, firstly, a large assortment, fast delivery and nice designs.

In the study conducted to the footwear market in Bucaramanga was identified acceptance of the men footwear, the results show price like an important distinguishing feature in the moment to buy footwear, together with warranty, quality, assortment and innovation on the fashion trends of product for its marketing.

In accordance with market strengths and opportunities identified, it is considered viable the implementation of the marketing plan for being an important investment to Calzado Valente boosts in footwear market through clear objectives, high commitment to its customers and increase of competitiveness.

* Degree work

** Instituto de Proyección Regional y Educación a Distancia (IPRED) Business Management.
Director Edgar Dávila Pinzón

INTRODUCCIÓN

La fabricación de calzado es una actividad económica representativa en Santander, pero la realidad es que el gran número de personas relacionadas con el gremio se acumula en negocios familiares que fabrican los productos sin un esquema diseñado, especialmente para conocer costos del producto, mercado objetivo y demás factores claves para el crecimiento y la permanencia en el sistema.

Con una trayectoria de cinco (5) años, Calzado Valente ha logrado posicionarse con clientes nacionales; por la innovación en sus diseños y la calidad de sus productos. Este reconocimiento se ha conseguido a pesar de las limitaciones y carencias existentes, entre ellas deficiencias administrativas, operativas y de mercadeo, que no han permitido mejores resultados.

De acuerdo a la problemática relacionada y la necesidad de competir cada día más se realiza éste plan estratégico de mercadeo para la fábrica de Calzado Valente, buscando incursionar su comercialización en la ciudad de Bucaramanga bajo esquemas específicos y con objetivos claros para la permanencia y el crecimiento constante de la empresa.

También a nivel interno se busca una óptima distribución de la planta, para lograr adecuar los espacios, cumpliendo con los parámetros y las normas establecidas para tal fin. Además de la ingeniería del proyecto, los recursos necesarios, proveedores y la logística.

Con respecto al aspecto social se evaluará el impacto que se genere sobre la generación de empleos directos e indirectos, fundamentándose en la mano de obra de las mujeres y hombres del propio municipio.

El estudio finaliza con las conclusiones y recomendaciones que presentan las autoras del proyecto con el ánimo de orientar a los ejecutores e inversionistas del negocio y demás personas interesadas en el desarrollo económico del municipio y de la región.

1. ANÁLISIS INTERNO

1.1 ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.1.1 Reseña Histórica de la empresa. La fábrica de Calzado Valente se fundó el 15 de enero del 2010, su nombre inicial era Calzado Diego Valente, pero posteriormente el señor Diego Armando Rincón, gerente y propietario decidió llamarla Calzado Valente desde el año 2012.

Desde sus inicios y hasta la fecha se encuentra ubicada en la Ciudad de Bucaramanga, en la Calle 14 # 12-40 del barrio Gaitán. En el inicio del negocio contaba con cuatro empleados y en la actualidad cuenta con 11 empleados donde cada uno de ellos se especializa en un proceso determinado.

Diego Rincón quiso seguir la tradición de su padre, al perfeccionar la técnica e implementar nuevas ideas que tuvieran la aceptación a nivel Nacional, así fue como abrió las puertas de su empresa, luego de estudiar Negocios Internacionales en la Universidad Santo Tomas y tomar clases de procesos productivos de Calzado en el SENA.

En su primer año de operación, Calzado Valente producía un promedio de 300 pares de zapatos en el mes, esta cifra de producción fue incrementándose, pues a cabo de cuatro años ya se producían 600 pares de zapatos en el mes, los cuales se distribuyen en diferentes departamentos del país; tales como Antioquia, Villavicencio, Norte de Santander y la Costa Atlántica.

La forma de administración de Calzado Valente no tiene una estructura organizada que detalle datos de ventas para realizar estrategias y aún no ha establecido

metas, ni estrategias, lo cual hace que su distribución y venta no tenga un control para la medición del crecimiento.

Calzado Valente busca cambiar los esquemas tradicionales siendo este su principal reto, por eso su propuesta está dirigida a hombres vanguardistas de todas las edades, pero siempre con un estilo impactante. Ha producido calzado formal e informal, influenciado por la modernidad y elegancia, lo cual se ve reflejado en el manejo de los materiales, accesorios, diseños y colores.

Con el fin de conservar y fortalecer la empresa, el propietario es consciente que se requiere un análisis interno y un diagnóstico de la situación actual; respecto a la calidad, cumplimiento y diseño, también un análisis externo de los competidores nacionales y locales.

1.1.2 Misión: En Vista que la compañía no posee una misión definida, se procedió a diseñar y redactar la siguiente: **“Calzado Valente es una empresa dedicada a la producción de calzado para caballero con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciéndoles variedad en diseños y confort, logrando de esta manera ser una empresa líder en el mercado y en búsqueda permanente de aprovechar los recursos tecnológicos existentes”.**

Análisis de la Misión: La misión se realiza teniendo en cuenta los lineamientos y sugerencias del Gerente en donde exalta la calidad del servicio que prestan y las garantías con las que se realiza el calzado.

1.1.3 Visión: En razón a que no existe una visión clara y definida, las investigadoras sugieren la siguiente: **“En el año 2020 Calzado Valente será una fábrica reconocida en el gremio del calzado; proveerá sus productos no sólo en la ciudad de Bucaramanga sino en otras regiones del país, siendo una empresa destacada”.**

Análisis de la Visión: La visión se enfoca en el posicionamiento de la empresa, buscando reconocimiento por parte de los clientes internos, externos y proveedores, respondiendo para ello las siguientes inquietudes; ¿qué quiere lograr?, ¿dónde quiere estar en el futuro?, ¿para quién lo hará?, ¿ampliará su zona de actuación?

1.1.4 Valores Corporativos: En la entrevista realizada al Gerente de la fábrica, el Sr Diego Rincón manifiesta no tener definidos los valores corporativos. Así que basados en la observación del trabajo cotidiano de la fábrica y llegando a un consenso con él, se definen los valores para Calzado Valente en: Honestidad - Comunicación - Compromiso - Respeto.

Honestidad: En el desarrollo de la actividad diaria en la fabricación del calzado se busca:

Que los empleados manejen adecuadamente los insumos, utilizando las cantidades reales que se necesiten entregando datos veraces al gerente en inventarios y material utilizado

Calzado Valente siempre busca que sus empleados actúen de una forma sincera con sí mismos y con sus compañeros y superiores actuando con transparencia.

Comunicación: En Calzado Valente debe existir una interacción constante entre los colaboradores y el Gerente que permita resolver posibles situaciones que se presenten en el desarrollo de la realización del calzado, siempre en busca del mejoramiento de la calidad de los productos y del servicio que se presta en la empresa.

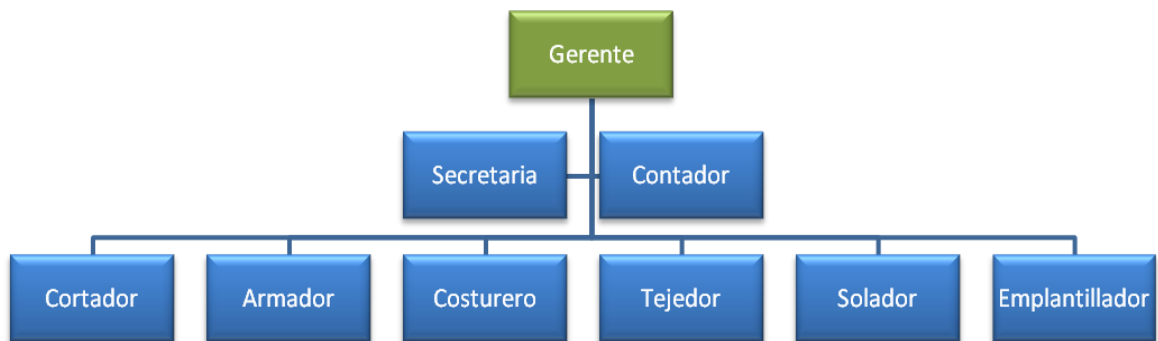
Compromiso: Es importante cumplir con los compromisos adquiridos; compromisos que se llevan a cabo con los empleados para lograr armonía laboral y con los clientes en busca permanente de la fidelidad de los mismos.

Respeto: El respeto en Calzado Valente deberá enfocarse en:

- Valorar los intereses y las necesidades de los demás así como aceptarlos y comprenderlos
- Ser tolerante ante las diferentes posiciones y opiniones que tengan los compañeros de trabajo, siempre en busca del beneficio común
- Calzado Valente siempre tendrá en cuenta la participación de todo el personal en las actividades de la Empresa.

1.1.5 Estructura Organizacional

Gráfica 1. Organigrama Calzado Valente



Fuente: Fábrica de Calzado Valente

La estructura organizacional de Calzado Valente es informal, ya que sus relaciones no han sido definidas explícitamente y responden básicamente a las necesidades que entran en contacto con el trabajo. En el proceso de mejoramiento de la organización de la empresa, se sugiere al Gerente algunos cambios, creando así una definición de roles y tareas para cada uno de los miembros de la empresa.

También se logró identificar que la fábrica de Calzado Valente cuenta con un organigrama de tipo vertical, no presenta departamentalización que denote la existencia de un área de mercadeo.

1.1.5.1 Cargos de la fábrica Calzado Valente. Se evidencia que en la empresa existe una sola persona para realizar las labores de Gerencia, administración y parte comercial, por lo que se definen las funciones así:

Gerente: Es el encargado del direccionamiento de la empresa, y el responsable de su funcionamiento; por tal razón la confianza y seguridad de su labor debe ser transmitida tanto a empleados, proveedores y clientes.

Perfil: Edad comprendida entre 30 y 50 años.

Nivel académico: Post-grado.

Experiencia mínima: 3 años

Competencias generales: Capacidad de liderazgo, responsabilidad, disciplina, compromiso, organización, honestidad y lealtad.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Planear y llevar a cabo objetivos a corto, mediano y largo plazo.
- Asignar las responsabilidades de cada uno de los implicados.
- Liderar la fuerza de trabajo de la fábrica.
- Dirigir y controlar el desempeño de cada una de las áreas, teniendo clara las políticas de la organización.
- Realizar evaluaciones periódicamente en busca de mejorar los indicadores de producción de la empresa.
- Ejecutar decisiones de mercadeo.

Administrador: Es el encargado de direccionar el trabajo dentro de la fábrica y hacer que las tareas sean ejecutadas.

Perfil: Edad comprendida entre 30 y 50 años.

Nivel académico: Pregrado.

Experiencia mínima: 3 años.

Competencias generales: Capacidad de liderazgo, responsabilidad, disciplina, compromiso, organización, honestidad, capacidad de trabajo en equipo y lealtad.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Asignar las actividades diarias de cada uno de los operarios.
- Evidenciar el cumplimiento diario de las asignaciones.
- Propender porque dentro de la fábrica se lleven a cabo acciones como: mantener en orden la materia prima, las herramientas y sitio de trabajo.
- Reportar cualquier anomalía dentro de la fábrica que tenga que ver con el proceso productivo.
- Elaborar informes periódicos de las actividades realizadas.
- Realizar otra tarea a fin que le sea asignada.

Secretaria auxiliar contable: Es la encargada de llevar a feliz término todos los procesos internos de la compañía, teniendo en cuenta para ello elementos claves de secreto y discreción.

Perfil: Edad comprendida entre 20 y 40 años.

Nivel académico: Técnico Auxiliar Contable.

Experiencia mínima: 1 año.

Competencias generales: Responsabilidad, disciplina, compromiso, organización, honestidad, proactividad, eficiencia en el manejo de relaciones públicas, discreción y lealtad.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Atender las líneas telefónicas y los clientes internos y externos de la compañía.
- Redactar comunicación al interior de la compañía.
- *Diligenciar documentos escritos (cotizaciones, memorandos, cartas de referencia, notas débito, notas crédito).

- Digitar los registros contables de acuerdo al movimiento diario de la compañía.
- Liquidar nómina de los empleados del área operativa de la compañía cada sábado.

Contador: Es el encargado de la contabilidad de la compañía, elaborando el informe financiero que muestra el estado general de la empresa, examinando los resultados de la misma.

Perfil: Edad comprendida entre 30 y 60 años.

Nivel académico: Profesional en contaduría Pública.

Experiencia mínima: 3 años.

Competencias generales: Organización, responsabilidad, disciplina, compromiso, honestidad, discreción y lealtad.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Verificar y registrar los diferentes movimientos contables de la compañía.
- Cumplir con todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal.
- Verificar y registrar las facturas emitidas a la compañía.
- * Llevar a cabo la consolidación de bancos mes a mes.
- * Realizar las respectivas declaraciones de: Renta e IVA, de acuerdo a los calendarios establecidos por la DIAN.
- * Presentar al Gerente informes sobre el estado financiero y económico de la compañía, presentando las soluciones a la Gerencia.

Cortador: Es el encargado de dar inicio al proceso de producción, por lo tanto su labor debe ser ejecutada de manera precisa y acorde con las metas establecidas.

Perfil: Edad comprendida entre 20 y 40 años.

Nivel académico: Formación básica secundaria.

Experiencia mínima: 1 año.

Competencias generales: Organización, responsabilidad, disciplina, compromiso, honestidad, lealtad y agilidad manual.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Cortar las piezas de tela o sintético que forman parte del zapato.
- Entregar en una bolsa cada serie con todas las piezas debidamente separadas y enumeradas con la talla.

Armador: Es el funcionario encargado de armar las piezas que le fueron entregadas por el cortador.

Perfil: Edad comprendida entre 20 y 40 años.

Nivel académico: Formación básica secundaria.

Experiencia mínima: 1 año.

Competencias generales: Organización, responsabilidad, disciplina, compromiso, honestidad lealtad y agilidad manual.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Doblar, pegar, martillar y dejar listos los cortes para que el costurero(a) realice su labor.
- Empacar de nuevo las piezas para continuar el proceso.

Costurero: Es el operario encargado de coser las piezas que le han sido entregadas.

Perfil: Edad comprendida entre 25 y 45 años.

Nivel académico: Formación básica secundaria.

Experiencia mínima: 1 año.

Competencias generales: Organización, responsabilidad, disciplina, compromiso, honestidad lealtad y agilidad manual.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Realizar las costuras a los cortes, las cuales deben cumplir con las siguientes exigencias: alineadas, precisas y estéticas.
- Enlazar los cortes de cada tarea y entregarlos al siguiente operario.

Tejedor: Es el operario encargado de tejer de manera artesanal el diseño que le ha sido asignado.

Perfil: Edad comprendida entre 20 y 50 años.

Nivel académico: Formación básica secundaria.

Experiencia mínima: 1 año.

Competencias generales: Organización, responsabilidad, disciplina, compromiso, honestidad lealtad y agilidad manual.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Realizar las costuras a mano que el producto requiere haciendo gala de su diseño y creatividad.

Solador: Es el funcionario encargado de colocar la suela al calzado y darle la forma coherente al mismo.

Perfil: Edad comprendida entre 25 y 50 años.

Nivel académico: Formación básica secundaria.

Experiencia mínima: 1 año.

Competencias generales: Organización, responsabilidad, disciplina, compromiso, honestidad lealtad y agilidad manual.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Colocar la suela al corte.

- Entregar el zapato al emplantillador de acuerdo a las exigencias de la solicitud inicial.

Emplantillador: Es la operaria encargada de verificar que el zapato se encuentre en óptimas condiciones de producción.

Perfil: Edad comprendida entre 20 y 50 años.

Nivel académico: Formación básica secundaria.

Experiencia mínima: 1 año.

Competencias generales: Objetividad, Organización, responsabilidad, disciplina, compromiso, honestidad, lealtad y agilidad manual.

Dentro de sus funciones se encuentra:

- Verificar que el producto tenga las condiciones de calidad exigidas.
- Informar al administrador los defectos encontrados en el producto.
- Colocar el forro de la plantilla al zapato
- Limpiar el zapato.
- Separar los zapatos por numeración y par.
- Armar la caja de empaque y marcarla con la información requerida (referencia, color, número y tipo de material)
- Empacar el producto y llevarlo a bodega para despachar.

Tabla 1. Perfil del cargo de Gerente

NOMBRE DEL CARGO: Gerente		FECHA: 1-03-2015
SECCIÓN: Gerencia		
JEFE INMEDIATO: Ninguno		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Planear y llevar a cabo objetivos a corto, mediano y largo plazo. • Asignar las responsabilidades de cada uno de los implicados. • Liderar la fuerza de trabajo de la fábrica. • Dirigir y controlar el desempeño de cada una de las áreas, teniendo clara las políticas de la organización. • Realizar evaluaciones periódicamente en busca de mejorar los indicadores de producción de la empresa. • Ejecutar decisiones de mercadeo. 		
SUPERVISA A: Secretaria auxiliar contable, contador y operarios.		ELABORADO POR: Diego Armando Rincón
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Profesional en Administración de empresas y/o áreas afines. EXPERIENCIA: Acreditar dos años de experiencia en actividades similares ENTRENAMIENTO: Ninguno HABILIDAD MENTAL: Ejecuta labores que requieren habilidad mental alta. HABILIDAD MANUAL: Ejecuta labores que requieren una habilidad manual mediana.		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISIÓN: Ninguno POR CONTACTOS: Contacto permanente con el personal interno y externo de la empresa. MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO: Los que estén a su cargo para el desempeño de sus funciones MANEJO DE VALORES: Facturas de venta, de compra, cheques, efectivo, y activo de la empresa, libros de registros de los procesos de producción.		
ESFUERZO		
MENTAL: Alto VISUAL: Alto FÍSICO: El normal para el desarrollo de sus funciones		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE: Normal, realiza sus actividades diarias internas y externas. RIESGOS: Carga de materia prima y sumas de dinero para los respectivos pagos.		

Fuente: Fábrica de Calzado Valente

Tabla 2. Perfil del cargo de secretaria Auxiliar contable

NOMBRE DEL CARGO: Secretaria Auxiliar contable		FECHA: 1-03-2015
SECCIÓN: Administrativo		
JEFE INMEDIATO: Gerencia		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Atender las líneas telefónicas y los clientes internos y externos de la compañía. • Redactar comunicación al interior de la compañía. *Diligenciar documentos escritos (cotizaciones, memorandos, cartas de referencia, notas débito, notas crédito). • Digitar los registros contables de acuerdo al movimiento diario de la compañía. • Liquidar nómina de los empleados del área operativa de la compañía cada sábado. 		
SUPERVISA A: Ninguno	ELABORADO POR:	Diego Armando Rincón
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Secretaria Auxiliar contable		
EXPERIENCIA: Acreditar un año de experiencia en actividades similares con conocimiento contable básico.		
ENTRENAMIENTO: Tres meses		
HABILIDAD MENTAL: Ejecuta labores que requieren habilidad mental alta.		
HABILIDAD MANUAL: Ninguna.		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISIÓN: Gerencia y Contador		
POR CONTACTOS: Contacto permanente con el personal interno y externo de la empresa.		
MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO: Los que estén a su cargo para el desempeño de sus funciones, maquinaria y equipo de la empresa.		
MANEJO DE VALORES: facturas, cheques y caja menor		
ESFUERZO		
MENTAL: Alto		
VISUAL: Alto		
FÍSICO: El normal para el desarrollo de sus funciones		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE: Oficina.		
RIESGOS: Cansancio visual por la pantalla del computador		

Fuente: Fábrica de Calzado Valente

Tabla 3. Perfil del cargo de contador.

NOMBRE DEL CARGO: Contador		FECHA: 1-03-2015
SECCIÓN: Administrativo		
JEFE INMEDIATO: Gerencia		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar y registrar los diferentes movimientos contables de la compañía. • Cumplir con todas las recomendaciones de tipo contable, administrativo y fiscal. • Verificar y registrar las facturas emitidas a la compañía. * Llevar a cabo la consolidación de bancos mes a mes. *Realizar las respectivas declaraciones de: Renta e IVA, de acuerdo a los calendarios establecidos por la DIAN. *Presentar al Gerente informes sobre el estado financiero y económico de la compañía, presentando las soluciones a la Gerencia. 		
SUPERVISA A: Secretaria auxiliar contable	ELABORADO POR:	Diego Armando Rincón
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Profesional en Contaduría Pública		
EXPERIENCIA: Acreditar tres (3) años de experiencia en actividades similares		
ENTRENAMIENTO: Tres meses		
HABILIDAD MENTAL: Ejecuta labores que requieren habilidad mental alta.		
HABILIDAD MANUAL: Ninguna		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISIÓN: Gerencia		
POR CONTACTOS: Contacto permanente con gerencia y secretaria.		
MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO: Los que estén a su cargo para el desempeño de sus funciones, Manejo de herramienta ofimática office.		
MANEJO DE VALORES: Facturas, cheques.		
ESFUERZO		
MENTAL: Alto		
VISUAL: Alto		
FÍSICO: El normal para el desarrollo de sus funciones		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE: Normal, realiza sus actividades diarias dentro de la oficina		
RIESGOS: Normal		

Fuente: Fábrica de Calzado Valente

Tabla 4. Perfil del cargo cortador.

NOMBRE DEL CARGO: Cortador		FECHA: 1-03-2015
SECCIÓN: Operativo		
JEFE INMEDIATO: Gerencia		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Cortar las piezas de tela o sintético que forman parte del zapato. • Entregar en una bolsa cada serie con todas las piezas debidamente separadas y enumeradas con la talla. 		
SUPERVISA A: Ninguno	ELABORADO POR:	Diego Armando Rincón
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Formación básica secundaria.		
EXPERIENCIA: Acreditar un año de experiencia en actividades similares		
ENTRENAMIENTO: Inmediato		
HABILIDAD MENTAL: Ejecuta labores que requieren habilidad mental media.		
HABILIDAD MANUAL: Ejecuta labores que requieren una habilidad manual alta.		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISIÓN: Gerencia		
POR CONTACTOS: Contacto permanente con el personal interno de la empresa.		
MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO: Los que estén a su cargo para el desempeño de sus funciones, maquinaria y equipo de la empresa.		
MANEJO DE VALORES: No maneja		
ESFUERZO		
MENTAL: Medio		
VISUAL: Alto		
FÍSICO: El normal para el desarrollo de sus funciones		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE: Normal, realiza sus actividades diarias dentro de la empresa		
RIESGOS: Laboral por uso de herramientas corta punzantes		

Fuente: Fábrica de Calzado Valente

Tabla 5. Perfil del cargo de armador.

NOMBRE DEL CARGO: Armador		FECHA: 1-03-2015
SECCIÓN: Operativo		
JEFE INMEDIATO: Gerencia		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Revisar cantidades, materiales y calidad del proceso anterior. • Control de calidad de piezas. • Doblar, pegar, martillar y dejar listos los cortes para que el costurero(a) realice su labor. • Empacar de nuevo las piezas para continuar los procesos. 		
SUPERVISA A: Ninguno		ELABORADO POR: Diego Armando Rincón
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Formación básica secundaria.		
EXPERIENCIA: Acreditar un año de experiencia en actividades similares		
ENTRENAMIENTO: Inmediato		
HABILIDAD MENTAL: Ejecuta labores que requieren habilidad mental media.		
HABILIDAD MANUAL: Ejecuta labores que requieren una habilidad manual alta.		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISIÓN: Gerencia		
POR CONTACTOS: Contacto permanente con el personal interno de la empresa.		
MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO: Los que estén a su cargo para el desempeño de sus funciones, maquinaria y equipo de la empresa.		
MANEJO DE VALORES: No maneja		
ESFUERZO		
MENTAL: Medio		
VISUAL: Alto		
FÍSICO: El normal para el desarrollo de sus funciones		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE: Normal, realiza sus actividades diarias dentro de la empresa.		
RIESGOS: Laboral por uso de la herramienta principal como el martillo.		

Fuente: Fábrica de Calzado Valente

Tabla 6. Perfil del cargo de Costurero.

NOMBRE DEL CARGO: Costurero		FECHA: 1-03-2015
SECCIÓN: Operativo		
JEFE INMEDIATO: Gerencia		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Realizar las costuras a los cortes, las cuales deben cumplir con las siguientes exigencias: alineadas, precisas, estéticas y en general que cumplan con los parámetros de calidad de la empresa. • Enlazar los cortes de cada tarea y entregarlos a la siguiente fase operativa. 		
SUPERVISA A: Ninguno	ELABORADO POR:	Diego Armando Rincón
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Formación básica secundaria.		
EXPERIENCIA: Acreditar un año de experiencia en actividades similares		
ENTRENAMIENTO: Inmediato		
HABILIDAD MENTAL: Ejecuta labores que requieren habilidad mental media.		
HABILIDAD MANUAL: Ejecuta labores que requieren una habilidad manual alta.		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISIÓN: Gerencia		
POR CONTACTOS: Contacto permanente con el personal interno de la empresa.		
MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO: Los que estén a su cargo para el desempeño de sus funciones, maquinaria y equipo de la empresa.		
MANEJO DE VALORES: No maneja		
ESFUERZO		
MENTAL: Media.		
VISUAL: Alto.		
FÍSICO: El normal para el desarrollo de sus funciones.		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE: Normal, realiza sus actividades diarias dentro de la empresa		
RIESGOS: Laboral por uso de la herramienta principal como la máquina de coser tradicional.		

Fuente: Fábrica de Calzado Valente

Tabla 7. Perfil del cargo del Tejedor

NOMBRE DEL CARGO: Tejedor		FECHA: 1-03-2015
SECCIÓN: Operativo		
JEFE INMEDIATO: Gerencia		
FUNCIONES: • Realizar las costuras a mano que el producto requiere haciendo gala de su diseño y creatividad.		
SUPERVISA A: Ninguno	ELABORADO POR: Armando Rincón	Diego
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Formación básica secundaria.		
EXPERIENCIA: Acreditar un año de experiencia en actividades similares		
ENTRENAMIENTO: Inmediato		
HABILIDAD MENTAL: Ejecuta labores que requieren habilidad mental media.		
HABILIDAD MANUAL: Ejecuta labores que requieren una habilidad manual alta.		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISIÓN: Gerencia		
POR CONTACTOS: Contacto permanente con la secretaria.		
MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO: Los que estén a su cargo para el desempeño de sus funciones, maquinaria y equipo de la empresa.		
MANEJO DE VALORES: No maneja		
ESFUERZO		
MENTAL: Media		
VISUAL: Alto		
FÍSICO: El normal para el desarrollo de sus funciones		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE: Normal, realiza sus actividades en su propia casa, externo.		
RIESGOS: laboral por uso de la herramienta principal de las agujas (probable punción con aguja)		

Fuente: Fábrica de Calzado Valente

Tabla 8. Perfil del cargo del Solador

NOMBRE DEL CARGO: Solador		FECHA: 1-03-2015
SECCIÓN: Operativo		
JEFE INMEDIATO: Gerencia		
FUNCIONES; <ul style="list-style-type: none"> • Colocar la suela al corte. • Entregar el zapato al emplantillador de acuerdo a las exigencias de la solicitud inicial. 		
SUPERVISA A: Ninguno	ELABORADO POR: Armando Rincón	Diego
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Formación básica secundaria.		
EXPERIENCIA: Acreditar un año de experiencia en actividades similares		
ENTRENAMIENTO: Inmediato		
HABILIDAD MENTAL: Ejecuta labores que requieren habilidad mental media.		
HABILIDAD MANUAL: Ejecuta labores que requieren una habilidad manual alta.		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISIÓN: Gerencia		
POR CONTACTOS: Contacto permanente con el personal interno de la empresa.		
MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO: Los que estén a su cargo para el desempeño de sus funciones, maquinaria y equipo de la empresa.		
MANEJO DE VALORES: No maneja		
ESFUERZO		
MENTAL: Media		
VISUAL: Alto		
FÍSICO: El normal para el desarrollo de sus funciones		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE: Normal, realiza sus actividades diarias dentro de la empresa		
RIESGOS: Laboral por uso de la herramienta principal de pegante, cuchillo y martillo.		

Fuente: Fábrica de Calzado Valente

Tabla 9. Perfil del cargo del Emplantillador

NOMBRE DEL CARGO: Emplantillador		FECHA: 1-03-2015
SECCIÓN: Operativo		
JEFE INMEDIATO: Gerencia		
FUNCIONES:		
<ul style="list-style-type: none"> • Verificar que el producto tenga las condiciones de calidad exigidas. • Informar al administrador los defectos encontrados en el producto. • Colocar el forro de la plantilla al zapato • Limpiar el zapato. • Separar los zapatos por numeración y par. • Armar la caja de empaque y marcarla con la información requerida (referencia, color, número y tipo de material) • Empacar el producto y llevarlo a bodega para despachar. 		
SUPERVISA A: Ninguno	ELABORADO POR:	Diego Armando Rincón
HABILIDAD		
EDUCACIÓN: Formación básica secundaria.		
EXPERIENCIA: Acreditar un año de experiencia en actividades similares		
ENTRENAMIENTO: Inmediato		
HABILIDAD MENTAL: Ejecuta labores que requieren habilidad mental media.		
HABILIDAD MANUAL: Ejecuta labores que requieren una habilidad manual alta.		
RESPONSABILIDAD		
SUPERVISIÓN: Gerencia		
POR CONTACTOS: Contacto permanente con el personal interno de la empresa.		
MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO: Los que estén a su cargo para el desempeño de sus funciones, maquinaria y equipo de la empresa.		
MANEJO DE VALORES: No maneja		
ESFUERZO		
MENTAL: Media		
VISUAL: Alto		
FÍSICO: El normal para el desarrollo de sus funciones		
CONDICIONES DE TRABAJO		
MEDIO AMBIENTE: Normal, realiza sus actividades diarias dentro de la empresa en su puesto de trabajo.		
RIESGOS: Laboral por uso de la herramienta principal pegantes químicos.		

Fuente: Fábrica de Calzado Valente

1.2 ANALISIS DEL MERCADO META

Calzado Valente actualmente no cuenta con clientes en la ciudad de Bucaramanga, sin embargo actualmente sus clientes se distribuyen en varias regiones del país entre los que se encuentran comercializadores y distribuidores. Con respecto a los clientes potenciales, estos se caracterizan por ser establecimientos de comercio donde uno de los principales productos a la venta es el calzado de hombre, y su ubicación por lo general se da en establecimientos comerciales tales como Sanandresitos, Centros comerciales de la Ciudad, el área de San Francisco que se ha destacado en los últimos años como meca del calzado en la ciudad de Bucaramanga, y algunos otros sectores de la ciudad identificados por la gran oferta y demanda de Calzado en general.

1.2.1 Segmentación del mercado meta. Los clientes actuales de Calzado Valente son las distribuidoras y comercializadoras ubicadas en diferentes Departamentos de Colombia; tales como Antioquia, Atlántico, Meta, Bolívar, Norte de Santander, Chocó y Boyacá. Las cuales ofrecen a la venta calzado para caballero en puntos estratégicos de cada ciudad.

Los clientes potenciales y el segmento del mercado al que se desea incursionar, corresponde al segmento de comerciantes de calzado en la ciudad de Bucaramanga en sectores de alta comercialización de calzado.

Actualmente Calzado Valente cuenta con doce (12) clientes distribuidos en diferentes ciudades del país con excepción de la ciudad de Bucaramanga. Según informe de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, al presente existen 55 almacenes de calzado legalmente constituidos los cuales serán el mercado objetivo de Calzado Valente.

1.2.2 Perfil de los clientes de la fábrica de Calzado Valente: Los clientes de Calzado Valente son distribuidoras y comercializadoras de calzado que ofertan sus productos en los siguientes departamentos con la siguiente participación:

Se reconocen dos tipos de clientes; el comercializador que es aquella persona natural o jurídica que tiene uno o varios almacenes de calzado con venta al detal y el distribuidor que es aquella persona que compra al por mayor para comercializarlos a los diferentes establecimientos de venta.

Los clientes de Calzado Valente se caracterizan por tener como mínimo un punto de venta al detal, están ubicados estratégicamente en sectores comerciales para vender en su ciudad y distribuir al por mayor en pueblos aledaños.

El perfil general de los almacenes a los que comercializa Calzado Valente en la actualidad es el siguiente:

- Se caracterizan por ser clientes entre los estratos 2, 3 y 4
- Trabajan con plazos de pago entre 1 a 3 meses
- Concentran en un solo sitio variedad de estilos

El proceso actual de comercialización del calzado en la empresa se realiza por medio de exposición en ferias reconocidas como Asoinducals y Acicam. No existe un punto de venta al público en la ciudad, por lo que no se realiza un proceso de comercialización al por menor ni al detal. Los clientes se encuentran localizados en las siguientes ciudades:

Tabla 10. Porcentaje de participación

REGIÓN	DEPARTAMENTO	% DE PARTICIPACIÓN POR DPTO	% DE PARTICIPACIÓN POR REGIÓN
CARIBE	Atlántico	20%	55%
	Sucre	10%	
	Cesar	10%	
	Córdoba	10%	
	Magdalena	5%	
ANDINA	Boyacá	5%	25%
	Antioquia	20%	
PACIFICO	Valle del Cauca	5%	15%
	Choco	10%	
ORINOQUIA	Meta	5%	5%
TOTAL PARTICIPACIÓN		100%	100%

Fuente: Fábrica de Calzado Valente

De la tabla anterior se puede inferir que la región que más realiza negocios con la fábrica Valente es la región Caribe con un 55% del total de las compras de la fábrica. Este resultado obedece a los constantes acercamientos realizados por el Gerente de Calzado Valente durante las ferias a las que ha asistido en los últimos tres años y a la buena respuesta y afinidad en diseños y estilos que los comerciantes de esta región tienen sobre el calzado.

Lo anterior indica que la región Caribe fue la primera interesada en los diseños y calidad del Calzado Valente, en particular el modelo DV-07, el cual se acomoda perfectamente a las preferencias de los habitantes de la región, por su diversidad de uso al ser un calzado con características sport y diseño formal. Esto explica la

diversidad de Calzado Valente en términos de preferencias del mercado pues ha logrado incursionar en nichos de mercado que difieren en costumbres y gustos.

Los departamentos con más participación son Atlántico y Antioquia con un 40,12% del total de las compras. Esto indica que los esfuerzos en ventas se han direccionado hacia la parte norte del país, reconociendo la labor realizada en el departamento de Antioquia. Aquellos departamentos en los que su participación es sólo del 5%, corresponde a esfuerzos realizados en los últimos eventos donde Valente ha participado en los dos años anteriores, esfuerzos que han permitido realizar nuevos negocios que impulsan a las ventas.

A continuación en la tabla 11 se relacionan las compras que los clientes efectúan a Calzado Valente; en esta tabla no se tienen en cuenta las devoluciones realizadas al fabricante.

Tabla 11. **Ubicación y compras de los clientes de Calzado Valente**

REGION	DEPARTAMENTO	CIUDADES	ESTABLECIMIENTOS	VENTAS ANUALES X ESTABLECIMIENTO	VENTAS ANUALES POR REGION
CARIBE	Atlántico	Barranquilla	Samir	1200	4560
		Sabana Larga	Mandarina	650	
	Sucre	Sincelejo	NT	650	
	Cesar	Valledupar	Prada	360	
	Córdoba	Montería	El Rey	1200	
	Magdalena	Plato	Pisadas Sport	500	
ANDINA	Boyacá	Muso	Suyo	300	2100
	Antioquia	Rionegro	María H. Salazar	1200	
		Medellín	El Zapatazo	600	
PACIFICO	Valle del Cauca	Cali	Bella Moda	500	1150
	Choco	Quibdó	Calzado Cali	650	
ORINOQUIA	Meta	Villavicencio	Caminar con estilo	500	500
TOTAL PARTICIPACIÓN				8310	8310

Fuente: Fábrica de Calzado Valente

1.2.3 Imagen de la empresa ante los clientes: Calzado Valente cuenta con 12 clientes actuales, de los cuales seis de ellos llevan trabajando con la fábrica hace menos de un año, cinco llevan trabajando de uno a tres años y el cliente más antiguo le compra productos a Calzado Valente hace más de tres años, el cual es Calzado Cali que se encuentra ubicado en Quibdó- Chocó; mientras que su crecimiento ha ido desarrollándose hacia la Región Caribe, acogiendo clientes nuevos hacia éste sector con mayor presencia, lo cual ha logrado gracias a sus diseños innovadores y colores arriesgados para el hombre de la Región Costera.

Calzado Valente ofrece calidad y garantía en sus productos; lo que permite que sus clientes confíen en la mercancía que compran y den como referencia la marca a sus conocidos en el gremio.

Calzado Valente se ha interesado en buscar posicionamiento ante sus clientes, creando ventaja competitiva con principales aspectos como la innovación, calidad, creatividad y moda en sus diseños.

Teniendo en cuenta que el calzado que se ofrece es vanguardista, es importante resaltar que este también es de excelente calidad y que de esta manera el cliente percibe que está adquiriendo el mejor producto, siendo un punto diferenciador de los demás en cuanto a su exclusividad y precio.

1.2.4 Atributos determinantes: Calzado Valente fabrica zapatos para caballero de tendencias urbanas; hecho en capelladas con materiales sintéticos, forros en tela y suelas en PVC. Los diseños y colores son escogidos según las tendencias en moda masculina, en su mayoría son fabricados de forma artesanal dándole un valor agregado al producto para satisfacer las necesidades específicas del cliente.

También se caracteriza porque su producción se realiza sobre pedido después de la exposición que se hace en las ferias, posteriormente son fabricadas en colores y tallajes según solicitudes de los clientes, ofreciéndoles facilidades de adquirir diferentes referencias en cantidades moderadas.

Entre los atributos determinantes de Calzado Valente están:

- **Creatividad e innovación en el diseño:** Calzado Valente siempre está a la vanguardia en las tendencias de la moda para que sea posible su desarrollo, existe una continua investigación en cuanto a estilos y tendencias cumpliendo al 100% las necesidades de los clientes en cuanto a comodidad y confort. El Gerente de la empresa continuamente está buscando tendencias mediante análisis del mercado local, ferias a nivel regional y nacional y asiste a eventos de moda que permitan establecer tendencias de texturas, modelos y colores.

Calzado Valente se encuentra afiliada desde el año 2010 a ASOINDUCAL Y ACICAM, las cuales son asociaciones que realizan eventos para estar a la vanguardia en cuanto a tendencias, colores y materiales.

- **Calidad del producto:** Calzado Valente es exclusivo para hombres, se realiza con excelentes acabados y los materiales utilizados para su elaboración son de muy buena calidad, durables, cómodos y con garantía, cumpliendo las exigencias de los clientes en cuanto al modelo, cantidad y color solicitado, asegurando cada detalle que se caracterice en el total gusto del cliente.

El producto es revisado por el gerente, antes de ser distribuido y entregado al cliente, se tiene en cuenta que tenga las mismas características y materiales de la muestra que se expuso en feria, actuando con responsabilidad en el uso de materia prima igual a la que se ofreció.

- **Precio:** El precio de Calzado Valente se encuentra dentro del rango utilizado por los competidores, dándole facilidad de adquisición a los clientes teniendo en cuenta la tendencia, características, diseño y telas elegidos. El precio promedio del mercado en cuanto a calzado sport en sintético está entre \$25.000 y \$35.000, donde Calzado Valente lo comercializa \$30.000.

- **Referencias:** Las líneas de producción que comercializa Calzado Valente son Sport (Ref.: DV07 – DV11) y Babucha (DV54). En la figura # 1 están los modelos de la referencia DV11 que son los que están en la parte superior de la figura y la DV54 que son los que están en la parte inferior.

Figura 1. Referencias DV54 y DV11



Fuente: fábrica de Calzado Valente

La línea líder en el mercado es DV07, (ver figura 2) diseño que es de la colección del 2010 y a la fecha sigue comercializándose en gran cantidad, este modelo mantiene la base de diseño desde su creación y ha ido modificando texturas y colores según los requerimientos de los clientes y las tendencias del mercado

Figura 2. Referencia DV07



Fuente: Fábrica de Calzado Valente

1.2.5 Nivel de satisfacción. Cuando los clientes llaman a la empresa y son atendidos por el Gerente o la Secretaria auxiliar contable, se les realiza a menudo, unas preguntas simples que permiten saber la satisfacción del cliente con los productos que ya compró.

Teniendo en cuenta la política de garantía que se le otorga al cliente; continuamente se está indagando sobre el nivel de satisfacción al adquirir el producto, las indicaciones y cuidados para el uso adecuado del calzado y Calzado Valente está muy atento a las recomendaciones que los clientes realizan para el mejoramiento de la calidad.

Calzado Valente por falta de sistematización no cuenta con un informe formal con respecto a la calidad de sus productos, por lo tanto no existen reportes de mejoras de calidad, ni datos exactos de donde se realizaron las mismas.

Como constancia de una satisfacción del cliente favorable para calzado Valente, se visualiza en la encuesta realizada a los clientes en la pregunta 8, la cual arroja una calificación significativamente alta en términos generales en cuanto a servicios y productos.

1.3 ANÁLISIS DE LAS VENTAS

1.3.1 Datos sobre las ventas

De acuerdo a los datos suministrados por la empresa, se obtuvo la siguiente información:

Tabla 12. Ventas anuales Calzado Valente

AÑO	CANTIDAD		TOTAL	VALOR UNITARIO DE VENTA	INCREMENTO DE VALOR UNITARIO DE VENTA	VENTAS	INCREMENTO DE VENTAS	% CRECIMIENTO EN VENTAS \$
	Sport	Babucha						
2010	3.800	-	3.800	\$ 27.000		\$ 102.600.000		
2011	4.430	-	4.430	\$ 28.000	\$ 1.000	\$ 124.040.000	\$ 21.440.000	20,9%
2012	5.060	-	5.060	\$ 29.000	\$ 1.000	\$ 146.740.000	\$ 22.700.000	18,3%
2013	5.310	1.013	6.323	\$ 30.000	\$ 1.000	\$ 189.690.000	\$ 42.950.000	29,3%
2014	6.000	2.234	8.234 ¹	\$ 30.000	\$ -	\$ 247.020.000	\$ 57.330.000	30,2%

Fuente: Fábrica de Calzado Valente

Según la información suministrada por el Propietario de la Fábrica de Calzado Valente, actualmente la empresa se sostiene a pesar de la situación de la economía que ha llevado a que en los dos últimos años los precios se mantengan para poder ser competitivos en el mercado.


La creación de una nueva línea de venta ha contribuido a que los clientes soliciten mayor cantidad de productos, generando un aumento en las ventas, lo que permitió que los ingresos del 2014 aumentaran en un 30% en comparación con el año anterior, reflejando un resultado positivo para la fábrica.

1.3.2 Conocimientos y atributos de los productos

1.3.2.1 Portafolio de productos. La fábrica Valente manufactura Calzado para Caballero; los cuales se clasifican en Sport y Babucha donde sus principales referencias son las siguientes:

¹ Cifra que equivale al 99% de las ventas debido a que la cantidad de pares difiere en su totalidad en un margen mínimo por los cambios por calzado imperfecto.

Figura 3. DV-07

FICHA TECNICA					
PRODUCTO	REFERENCIA	COLECCIÓN	FECHA		
CALZADO	DV-07	1 SEMESTRE	2010		
PLANTILLA		FORRO INTERIOR			
ESPUMA SINTÉTICA		TELA ABUYONADA CON ESPUMA			
PUNTERA Y CONTRAFUERTE		EXTERIOR			CORDON
LAMINAS DE FIBRA		CAPELLADA SINTÉTICO	DE		110 Cmts REDONDO COLOR: BLANCO, NEGRO Y CAFE
HERRAJES Y ACCESORIOS		DESCRIPCIÓN			SUELA
OJALETES DE ALUMINIO		ZAPATO SPORT CON CORDONES, PARA USO DIARIO			PVC urban
COSTURA	DOBLE	PALETA DE COLORES			HORMA
TIPO	SINTÉTICO	TALLAS: DEL 33 AL 43			
CALIBRE	138		Humo	Punta redonda	
			Azul		
COLOR HILO	BLANCO, NEGRO Y CAFE		Negro		
			Miel		
P. DE AGUJA	90 3 Filos		Café		

Fuente suministrada por Calzado Valente

Figura 3. DV-54

FICHA TECNICA			
PRODUCTO	REFERENCIA	COLECCIÓN	FECHA
CALZADO	DV-54	1 SEMESTRE	2013
PLANTILLA		FORRO INTERIOR	
ESPUMA SINTÉTICA		TELA ABUYONADA CON ESPUMA	
PUNTERA CONTRAFUERTE	Y	EXTERIOR	
LAMINAS DE FIBRA		CAPELLADA DE SINTÉTICO	
HERRAJES Y ACCESORIOS		DESCRIPCIÓN	
TEJIDO EN CRUZ HILO Y AGUJA DE TEJER		ZAPATO BAUCHA PARA USO DIARIO	
COSTURA	DOBLE	PALETA DE COLORES	
TIPO	SINTÉTICO	TALLAS: DEL 33 AL 43	
CALIBRE	138		Humo
			Azul
COLOR HILO	BLANCO, NEGRO Y CAFE		Negro
			Miel
P. DE AGUJA	90 3 Filos		Café



PERFORADO

1ML

SUELA

PVC clar

HORMA

Punta cuadrada

Fuente: suministrada por Calzado Valente

Figura 4. DV-11

FICHA TECNICA			
PRODUCTO	REFERENCIA	COLECCIÓN	FECHA
CALZADO	DV-11	1 SEMESTRE	2013
PLANTILLA		FORRO INTERIOR	
ESPUMA SINTÉTICA		TELA ABUYONADA CON ESPUMA	
PUNTERA Y CONTRAFUERTE		EXTERIOR	
LAMINAS DE FIBRA		CAPELLADA DE SINTÉTICO	
HERRAJES Y ACCESORIOS		DESCRIPCIÓN	
OJALETES DE ALUMINIO		ZAPATO SPORT CON CORDONES, PARA USO DIARIO	
COSTURA	DOBLE	PALRETA DE COLORES	
TIPO	SINTÉTICO	TALLAS: DEL 33 AL 43	
CALIBRE	138		Humo
			Azul
COLOR HILO	BLANCO, NEGRO Y CAFE		Negro
			Rojo
P. DE AGUJA	90 3 Filos		Café

CORDON

110 Cmts REDONDO
COLOR: BLANCO, NEGRO Y CAFE

SUELA

PVC urban

HORMA

Punta redonda



1.3.2.2 Conocimiento de los productos. Según la encuesta realizada a los comerciantes de la ciudad de Bucaramanga, solo el 2% de los establecimientos de comercio conocen la fábrica de Calzado Valente, así que la estrategia de incursión en el mercado deberá enfocarse en la promoción y el posicionamiento de la marca en el nuevo mercado

Entre sus clientes actuales, el producto de mayor aceptación es la referencia DV07 con un 50% de la producción total de la fábrica, que se caracteriza por ser un diseño clásico e informal que se adapta a cualquier ocasión. Calzado Valente busca constantemente diseñar productos exclusivos e innovadores, lo que lleva a que sus clientes lo prefieran ante la competencia, además el cumplimiento en la entrega de pedidos y el compromiso de entregar la mercancía con las mismas características ofrecidas en la muestra.

1.3.3 Atributos de los productos:

- Calzado Valente se interesa por ofrecer un producto cómodo, confortable, lleno de diseño y moda.
- Calzado Valente participa en cuatro ferias de calzado al año; dos en Bucaramanga (Asoinducals) y dos en Bogotá (Acicam).
- Calzado Valente se preocupa por brindar el un servicio oportuno y de calidad, entregando su mercancía a los clientes máximo 30 días después de haber solicitado el pedido.
- Mantiene un buen stock de producto para poder realizar entregas a tiempo
- El principal atributo que los clientes actuales reconocen de calzado Valente es la variedad en el surtido y colores que abarcan la personalidad de todo tipo de hombre y esto se da Gracias al sistema de fabricación por lotes en línea.

Calzado Valente no cuenta con ninguna suscripción específica a revistas relacionadas con el gremio del calzado, tampoco cuenta con una página web y la

tecnología utilizada en Calzado Valente es la básica, por lo tanto estos no son atributos por los que cuenta la empresa.

1.3.3.1 Ciclo de vida del producto: Los productos normalmente cuentan con un proceso; Introducción, crecimiento, madurez y descenso.

Calzado Valente es una empresa que cuenta con referencias que llevan en el mercado desde que la empresa empezó a funcionar, tal como lo es la referencia DV07 y con referencias como la DV11 que desde el 2013 se ha venido fabricando. Han existido otras referencias que se han comercializado en una o dos ferias y su rotación ha terminado ya sea por poca demanda o por diseños de temporada por una moda determinada.

El producto de Calzado Valente que se comercializa actualmente, está en la etapa de madurez, donde los cambios permanentes se han dado, buscando siempre entrar en nuevos mercados y mejorando la calidad del producto cada día, basándose en los estándares de excelencia en calidad que siempre ha caracterizado a la empresa.

En cuanto a los productos que se comercializan por determinada fecha o eventos especiales como el Mundial de Fútbol, La Copa América, entre otros; su ciclo de vida es más corto, como ejemplo puntual está la referencia DV-11 la cual se diseña para hinchas de equipos según torneos y campeonatos especiales en un término de dos a tres meses.

1.3.3.2 Áreas comerciales: Los clientes de la fábrica se encuentran tanto en ciudades grandes, como en municipios y pueblos pequeños. Dentro de los principales Departamentos que comercializan el producto están; Córdoba, Atlántico, Meta, Valle del Cauca, Boyacá, Chocó, Cesar, Sucre, Antioquia y

Magdalena. De las regiones anteriormente mencionadas se destaca Antioquia y Atlántico, siendo los departamentos con mayor número de ventas.

1.3.3.3 Lealtad a la empresa: Según la encuesta aplicada en la pregunta 7 (ver anexo), la lealtad de los clientes es moderada, puesto que los clientes cuentan con varios proveedores y buscan constantemente no sólo calidad y garantías, si no precio bajos.

1.3.3.4 Hábitos de compra: Los clientes de la fábrica de Calzado Valente son los pequeños y medianos comerciantes, que cuentan con establecimientos abiertos al público y ofrecen la venta del producto al detal. Son distribuidores de su propia marca.

Los clientes de la fábrica compran el producto con frecuencia por su calidad, diseño y precio; además el hecho de participar en las principales ferias de calzado genera confianza y seguridad ante los clientes. Los clientes se inclinan por comprar los productos de Calzado Valente gracias a su diseño e innovación, lo que hace que el producto sea diferente y bastante llamativo.

La mayor cantidad de respuestas ante la encuesta realizada mostró las siguientes conclusiones:

- Su frecuencia de compra a los proveedores es mensual (pregunta #2)
- El primer atributo que prefieren al escoger el proveedor es el precio (pregunta #4).
- El diseño principal de compra es el sport (pregunta #8)
- La mayor forma de pago a la hora de negociar es con crédito a 30 días (pregunta #9)
- El principal atributo al momento de comprar calzado para caballero es durabilidad (pregunta #10).

1.3.4 Distribución

1.3.4.1 Canales de distribución: El canal de distribución es directo, el gerente contacta a los clientes y solicita los pedidos según sus necesidades y gustos que los clientes han visto durante las ferias a las que asiste Calzado Valente.

1.2.4.2 Fuerza de ventas: Las ventas siempre las ha realizado directamente el propietario de la fábrica; Lo que permite que haya total compromiso con el cliente y el producto ofrecido, pero el dueño de la fábrica debe designar estas funciones a una persona especializada en el tema y que exclusivamente se dedique a realizar procesos de preventa, venta y posventa, con el fin de tener ideas claras y ordenadas de los cambios y mejoramientos continuos que se deben tener en cuenta y comenzar a realizar.

1.3.4.3 Servicio al cliente: El proceso de servicio al cliente es realizado por el Gerente de la empresa, ya que no existe un personal específico para realizar dicha función. Él realiza la negociación directamente con sus clientes, conoce la importancia de ofrecer un buen servicio, por lo tanto se encarga de que el proceso de venta y postventa se haga de la mejor manera con un valor agregado que es personalizado. Cuando el cliente presenta insatisfacción por algún motivo, el gerente procede con medidas inmediatas, en el caso que sea por parte de calidad del producto, entrega demorada y/o factores que pueden desencadenar en una insatisfacción.

1.3.5 Publicidad y Promoción Calzado Valente es una empresa que no tiene una estrategia actual de publicidad definida; su impacto en la propagación y anuncios es bajo, teniendo en cuenta que la fábrica le apuesta a los negocios verbales, con poco reconocimiento visual ha logrado llegar al mercado en otras ciudades del país, utilizando importantes ferias de calzado como punto para

ofrecer el calzado masculino y entregarle al cliente toda la información respecto al producto y sus principales características.

- Calzado Valente pauta con una página en Facebook, donde registra su logo, contacto, dirección, teléfono, comparte fotos de los últimos diseños de calzado para hombre.

- Calzado Valente cuenta con Tarjetas de Presentación, se imprimen anualmente 1000 tarjetas, con una inversión de \$90.000.

- Las cajas que se utiliza para empacar cada par de zapatos tiene un costo individual de \$350, lo cual para el año 2014 represento un costo de \$2.908.500.

- La asistencia a la ferias de calzado requieren de una inversión total de \$5.000.000 en el año; siendo en total cuatro, dos en Bucaramanga por un valor de \$2.000.00 y dos en Bogotá por \$3.000.000.

- Los pendones que actualmente tiene la fábrica para los stands de las diferentes ferias tienen un costo de \$500.000.

1.3.6 Políticas de fijación de precios

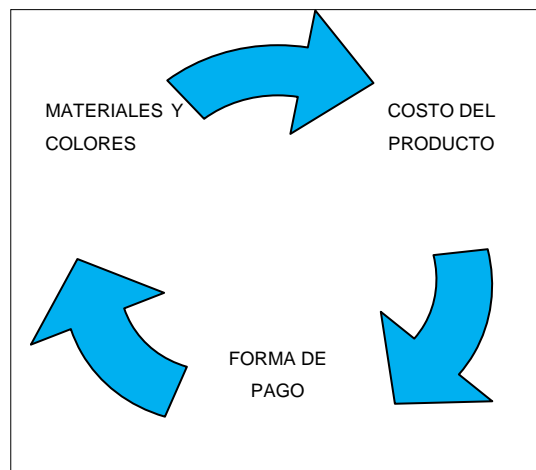
- Los precios se fijan con base en el costo y el margen de rentabilidad. Lamentablemente para el mercado los precios en los últimos años se han sostenido, perjudicando el margen de rentabilidad, puesto que el costo si ha aumentado.

- La fijación de precios también se establece teniendo en cuenta los materiales y colores que exigen las tendencias actuales del mercado y los precios de la competencia

- Al realizar la fijación de precios se tiene en cuenta la forma de pago de los clientes, dando un descuento especial a las empresas que pagan de contado.

Los descuentos se manejan en el momento en que el cliente cancela la factura; si el periodo de pago es inferior a 15 días después de habersele enviado el pedido se descuenta por par \$500. En otros casos los clientes cancelan la mitad del valor del flete, pero con algunos clientes especiales, el flete lo cancela totalmente el fabricante.

Figura 5. Factores importantes en la Determinación de los precios



Fuente: Calzado Valente

Tabla 13. Costos por mano de Obra por PAR

INFORME DE MANO DE OBRA PAR	
OPERACIÓN	COSTO
Corte	\$ 500
Armado	\$ 1.000
Costura	\$ 600
Tejido	\$ 500
Solador	\$ 1.000
Emplantillado	\$ 500
TOTAL	\$ 4.100

Fuente: Calzado Valente

De igual manera se debe tener en cuenta otro factor que compone el costo unitario, los CIF (costos indirectos de fabricación), dichos costos se deben tener en cuenta siempre, inclusive cuando no se produce nada. Dichos costos se relacionan a continuación:

Tabla 14. Costos Indirectos de Fabricación por mes

CONCEPTO	VALOR \$
AGUA	\$ 70.000
ELECTRICIDAD	\$500.000
TELEFONO	\$ 200.000
GAS	\$ 30.000
SUELDOS	\$3.220.000
ASEO	\$ 120.000
PAPELERÍA	\$60.000
PUBLICIDAD	\$50.000
VIGILANCIA	\$25.000
MANTENIMIENTO	\$50.000
ARRIENDO	\$1.000.000
TOTAL	\$5.325.000

Fuente: Calzado Valente

Tabla 15. Costo de producción referencia DV 07

REF DV 07:		COSTOS DE PRODUCCIÓN		
	CARACTERISTICAS	COSTO TOTAL	No DE PARES FABRICADOS	COSTO POR PAR
MATERIA PRIMA	Suela (Par)	\$ 3,000	1 par	\$3,000
	Capellada Sintético (mts)	\$ 20,000	5 pares	\$4,000
	Corte Forro (mts)	\$ 18,000	12 pares	\$1,500
	Odena para plantilla (lamina)	\$ 10,000	14 pares	\$714
	Econotex para plantilla (mts)	\$ 1,000	14 pares	\$500
	Hilos (500 grs)	\$ 6,000	24 pares	\$250
	Pegante amarillo(Galones)	\$ 18,000	36 pares	\$500
	Pegante blanco (Galones)	\$ 30,000	48 pares	\$625
	Ojaletes (millar)	\$ 7,000	40 pares	\$175
	Cordón (par)	\$ 300	1 par	\$300
	Marquilla (par)	\$ 200	1 par	\$200
	Taco de papel (resma)	\$ 32,000	100 pares	\$320
	Caja individual (unid)	\$ 350	1 par	\$350
	Caja para envío (Und)	\$ 6,000	48 pares	\$125
	Tachuelas (Kilo)	\$ 6,000	100 pares	\$60
	Subtotal			\$12,619

Fuente: Datos suministrados por la fábrica de Calzado Valente

Tabla 16. Costos por par DV11

REF DV 11:		COSTOS DE PRODUCCIÓN		
	CARACTERISTICAS	COSTO TOTAL	No DE PARES FABRICADOS	COSTO POR PAR
MATERIA PRIMA	Suela (Par)	\$ 3,000	1 par	\$3,000
	Capellada Sintético (mts)	\$ 20,000	5 pares	\$4,000
	Corte Forro (mts)	\$ 18,000	12 pares	\$1,500
	Odena para plantilla (lamina)	\$ 10,000	14 pares	\$714
	Econotex para plantilla (mts)	\$ 1,000	14 pares	\$500
	Hilos (500 grs)	\$ 6,000	24 pares	\$250
	Pegante amarillo(Galones)	\$ 18,000	36 pares	\$500
	Pegante blanco (Galones)	\$ 30,000	48 pares	\$625
	Ojaletes (millar)	\$ 7,000	40 pares	\$175
	Cordón (par)	\$ 300	1 par	\$300
	Marquilla (par)	\$ 200	1 par	\$200
	Taco de papel (resma)	\$ 32,000	100 pares	\$320
	Caja individual (unid)	\$ 350	1 par	\$350
	Caja para envío (Und)	\$ 6,000	48 pares	\$125
	Tachuelas (Kilo)	\$ 6,000	100 pares	\$60
	Subtotal			\$12,619

Fuente: Datos suministrados por la fábrica de Calzado Valente

Tabla 1714. Costos por par DV54

REF DV 54:		COSTOS DE PRODUCCIÓN		
	CARACTERISTICAS	COSTO TOTAL	Nº DE PARES FABRICADOS	COSTO POR PAR
MATERIA PRIMA	Suela (Par)	\$ 3,000	1 par	\$3,000
	Capellada Sintético (mts)	\$ 20,000	5 pares	\$4,000
	Corte Forro (mts)	\$ 18,000	12 pares	\$1,500
	Odena para plantilla (lamina)	\$ 10,000	14 pares	\$714
	Econotex para plantilla (mts)	\$ 1,000	14 pares	\$500
	Hilos (500 grs)	\$ 6,000	80 pares	\$75
	Pegante amarillo(Galones)	\$ 18,000	100 pares	\$180
	Pegante blanco (Galones)	\$ 30,000	48 pares	\$625
	Palillo (par)	\$ 50	1 par	\$50
	Hilo de tejer (grms)	\$ 6,000	24 pares	\$250
	Marquilla (par)	\$ 200	1 par	\$200
	Taco de papel (resma)	\$ 32,000	100 pares	\$320
	Caja individual (unid)	\$ 350	1 par	\$350
	Caja para envío (Und)	\$ 6,000	48 pares	\$125
	Tachuelas (Kilo)	\$ 6,000	200	\$30
	Subtotal			\$11,919

Fuente: Datos suministrados por la fábrica de Calzado Valente

Tabla 18. Costo Unitario por Referencia

REFERENCIA	COSTO UNITARIO		CIF	COSTO UNITARIO
	Materia Prima	Mano de Obra		
DV 07	\$ 12.619	\$ 4.100	\$ 7.600	\$ 24.319
DV 11	\$ 12.619	\$ 4.100	\$ 7.600	\$ 24.319
DV 54	\$ 11.919	\$ 4.100	\$ 7.600	\$ 23.619

Fuente: Calzado Valente

1.4 ANÁLISIS COMPARATIVO CON LA COMPETENCIA

La competencia que existe en el mercado del calzado hace que los empresarios se interesen por conocer y comprar mercancía según un conjunto de atributos que van desde diseños vanguardistas e innovación en procesos e insumos hasta el precio. El mercado de la ciudad de Bucaramanga actualmente contiene todos estos atributos en diseño, innovación y precio.

Según los datos obtenidos de la encuesta realizada a los distintos establecimientos a los que vende actualmente Calzado Valente, se obtuvo el volumen mensual total promedio de compras por cliente durante el año 2014 el cual se puede observar en la tabla 19, dichas compras no pertenecen a las realizadas a Calzado Valente, corresponde al total de compras de todos sus proveedores.

Tabla 19. Compras mensuales promedio 2014 de las empresas

ESTABLECIMIENTO	UNIDADES COMPRADAS
Calzado El Rey	1.000
Mandarina	3.000
Caminar con estilo	450
Bella Moda	300
Suyo	700
Calzado Cali	340
Pradas	150
El Zapatazo	1.000
LT	2.500
Pizadas sport	1.000
Sammir Izaa	1.000
La Feria del Calzado Tumaco	500
La Feria del Calzado Apartado1	400
La Feria del Calzado Apartado3	400
La Feria del Calzado Cali	4.000
María Helena Salazar	1.500
Cristina Moreno	500
José Mercado	600
Flor Agudelo	5.000
TOTAL	24.340

Fuente: Encuesta realizada a los clientes de Calzado Valente. Ver Anexo B.

1.4.1 Competidores actuales La competencia de Calzado Valente son aquellos medianos y pequeños fabricantes de calzado para hombre ubicados en la ciudad de Bucaramanga; tales como Calzado Yubson y Calzado Jefferp.

Ellos comercializan el producto a nivel nacional, especialmente a la costa Atlántica y tienen clientes en Bucaramanga en el sector de San Francisco y el Centro de la ciudad.

Cuadro 1. Comparativo con la competencia

FABRICA	DESCRIPCION DE LA EMPRESA
CALZADO YUCSON	<p>Está ubicada en Cl 56 15-26 Segundo Piso - Colombia, Bucaramanga</p> <p>Tel: (57) (7) 6444812</p> <p>Calzado Yucson produce calzado sintético para hombre entre los 20 y 40 años</p> <p>Se realizó una encuesta a la señora Luz Marina Gómez, obteniendo los siguientes resultados</p> <p>Fecha de creación:2008</p> <p>Cantidad de empleados:7 operarios y 1 administrativo</p> <p>Cantidad de asesores comerciales: Gerente</p> <p>Proceso de comercialización: Ferias y correrías que realiza el gerente</p> <p>Promedio mensual en ventas: 583 pares</p> <p>Estilo más comercializado: Deportivo y sport</p> <p>Valor de venta de par de zapatos: \$28.000</p> <p>Forma de pago más frecuente: 60 días</p> <p>Promedio de pares vendidos en el 2014: 7000 pares</p> <p>Ventas anuales: \$196.000.000</p> <p>Clientes actualmente activos: 25</p> <p>Región de mayor comercialización: Valledupar – barranquilla –Montería - Sincelejo</p> <p>Primer contacto con el cliente: Visual</p> <p>Tiempo de entrega de pedidos al cliente:35 días</p> <p>Temporada alta de ventas: Septiembre</p> <p>Temporada baja de ventas: Julio</p> <p>Temporada alta de producción: Oct - Nov</p> <p>Temporada baja de producción: Julio - Agosto</p> <p>Seguimiento de la satisfacción del cliente: No</p> <p>Garantía del calzado: si</p> <p>Estilos a la vanguardia o tradicionales: Imitación de marcas juveniles</p> <p>Planta propia: No</p> <p>Tecnología Blanda: No – Excel</p>

Fuente: Calzado Yucson

Cuadro 2. Comparativo con la competencia

FABRICA	DESCRIPCION DE LA EMPRESA
CALZADO JEFFERP	<p>Está ubicada en calle 33 No 7-74 - Colombia, Floridablanca</p> <p>Tel: (57) (7) 6580193</p> <p>La empresa de Calzado Jefferp produce calzado sintético para hombre entre los 20 y 50 años (se realizó una encuesta a la Sra. Mónica López)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fecha de creación de la empresa: 2001 2. Cantidad de empleados: 10 operarios - internos 3. Cantidad de asesores comerciales: Ninguno 4. Proceso de comercialización: Ferias (Acicam – Asoinducals) 5. Promedio mensual en ventas: 650 6. Estilo más comercializado: solo sintético 7. Valor de venta de par de zapatos: \$30.000 8. Forma de pago más frecuente: 30 días 9. Promedio de pares vendidos en el 2014: 8000 10. Ventas anuales: \$240.000.000 11. Clientes actualmente activos: 15 12. Región de mayor comercialización: barranquilla, Cartagena, santa marta y montería 13. Primer contacto con el cliente: visual – Whatsapp desde 2015 14. Tiempo de entrega de pedidos al cliente: a solicitud del cliente (2-3 meses) 15. Temporada alta de ventas: julio y agosto 16. Temporada baja de ventas: abril y mayo 17. Temporada alta de producción: Octubre y noviembre 18. Temporada baja de producción: enero, mayo y diciembre 19. Medios publicitarios: ferias 20. Seguimiento de la satisfacción del cliente: si, la realiza el propietario 21. Garantía del calzado: si 22. Estilos a la vanguardia o tradicionales: a la vanguardia y tradicionales 23. Planta propia: Si - 1 Piso 24. Tecnología Blanda: No – Excel

Fuente: Calzado Jefferp

No se cuenta con datos estadísticos que arrojen la participación en el mercado y el nivel de ventas, el mercado local se encuentra monopolizado y los compradores

son muy fieles a sus distribuidores. Se hace más evidente con el mercado del calzado femenino que con el de hombre.

1.4.2 Participación en el mercado. Bucaramanga en el año 2014 cerró con el mayor PIB per cápita del país, pero los bumanguenses con respecto a otras ciudades capitales son los consumidores que menos calzado compran. El mercado del calzado creció en el 2014 en Bucaramanga un 9.34%, según cifras reveladas por el Instituto para la Exportación de la Moda, Inexmoda, en alianza con la firma Raddar, mientras que el promedio de crecimiento a nivel Nacional fue del 13.84%, lo que muestra que Bucaramanga quedó por debajo del promedio en cuanto a las compras de calzado por los consumidores en relación con otras ciudades del país.

La participación del mercado es compartida entre los fabricantes nacionales e internacionales, aumentando la participación de las empresas extranjeras en el mercado nacional, lo que ha generado el cierre de organizaciones locales y nacionales, sin embargo calzado Valente se ha sostenido e incluso ha logrado aumentar sus ventas.

1.4.3 Mercado Meta. Pertenece a los almacenes que ofrecen calzado para hombres de 15 a 65 años de edad, estratos 2, 3 y 4, con modelos en sport, deportivo y formal. Las fábricas que venden calzado tienen clientes a nivel nacional, al igual que lo hace Calzado Valente, y algunas ya están vendiendo sus productos en Bucaramanga a los establecimientos ubicados en sectores de alto índice de comercialización de Calzado como lo son los Sanandresitos, Centro y San Francisco. Los clientes normalmente compran mercancía de diferentes fábricas de la ciudad, exhibiendo en su punto de venta gran variedad de estilos.

1.4.4 Objetivos y Estrategias. Según el gerente de calzado Valente, los fabricantes de calzado tradicionales y propietarios de pequeñas y fami-empresas

de la ciudad de Bucaramanga, son personas que comenzaron trabajando como operarios de alguna de las fabricas e hicieron parte de los procesos de producción, por lo tanto su visión es corta y básica; sin buscar estrategias de mercado, ni reconocimiento de marca.

Por medio del contacto sostenido con asociaciones de empresarios del calzado a nivel nacional y local como Asoinducals y ACICAM, fue posible contar con cierta información que fue proporcionada en cifras, entre las que se destacan el número de clientes tanto mayoristas como al detal, los métodos de venta y mercados sobre los cuales está enfocado el sector del calzado en Bucaramanga. Más del 97% de las empresas cuentan sólo con 8 ó más clientes cada uno y el sistema de venta o método de ventas, se sitúa en la venta tradicional de pedido-entrega; así mismo los clientes no varían, se mantienen ya que carecen de estrategias de mercadeo o marketing en ventas y promoción, con las cuales se obtendrían nuevos clientes potenciales en nuevos mercados, lo que por supuesto incrementa sus ventas y por ende sus rendimientos.

En el proceso de desarrollo de la investigación de mercado de la ciudad de Bucaramanga, se realizaron algunas preguntas adicionales a los propietarios de los almacenes de calzado; entre los cuales están Calzado Siuk, empresa ubicada en San Francisco, en la cual su fundador comenzó como obrero de Calzado, Calzado Lufferi (Barrio Gaitán) y Calzado Adonay (Barrio La Joya) igualmente los propietarios era soladores de calzado, y así según las personas entrevistadas relacionan que sus amigos y conocidos comenzaron de la misma manera.

La principal competencia de Calzado Valente esta en las medianas empresas que existen en la ciudad de Bucaramanga, dado que estas cuentan con personal calificado, y dentro de sus estrategias apuntan directamente a la satisfacción de los clientes, al reconocimiento de sus almacenes y calidad de los productos.

Lo anteriormente mencionado obliga a Calzado Valente a hacer esfuerzos en el área Administrativa y Comercial para estar en concordancia con la exigencia del mercado; contar con un vendedor especializado, para así mejorar la venta y posventa, manejar sistemáticamente la información de cada uno de los clientes para realizar gestiones y seguimientos en periodos determinados, conociendo información básica del cliente y no sólo manejar una relación laboral, si no también tenerlo en cuenta en fechas especiales, según su estilo de vida y crear un vínculo de mayor confianza y amistad.

1.4.5 Productos. Los competidores venden calzado para hombre; en materiales sintéticos y cueros de gama media; con ojaletes, cordones, suelas en poliuretano y costuras tanto necesarias para la unión de los cortes, como por simple decoración y diseño. Producen diferentes líneas de calzado para caballero, teniendo en cuenta las necesidades y gustos de los clientes.

Calzado Valente siempre a la vanguardia del mercado produce diferentes modelos que se adecuan a las necesidades y precios de los consumidores, manejando los mejores materiales y acabados que puedan brindar al cliente satisfacción y genere fidelización respecto a la marca. Actualmente Calzado Valente no cuenta con un valor agregado, pero en el momento de la venta se interesa por resaltarle al cliente que la materia prima y mano de obra del producto es de excelente calidad.

Calzado Valente siempre a la vanguardia del mercado produce diferentes modelos de calzado que se adecua a las necesidades y precios de los hombres y siempre maneja los mejores materiales, acabados y precios que puedan brindar al cliente satisfacción y genere fidelización respecto a la marca de Calzado Valente.

1.4.6 Fijación de precios. Los precios de la competencia son iguales o inferiores a los que se maneja actualmente la fábrica; llegando hasta \$2000 menos que los precios de Calzado Valente.

A continuación se relacionan los precios de la competencia, mencionando las dos empresas principales y más significativas para el análisis de Calzado Valente:

Tabla 20. Precios del Calzado Sport

NOMBRE DE LA EMPRESA	PRECIO POR UNIDAD
Calzado Valente	\$30.000
Calzado Yucson	\$28.000
Calzado Jefferp	\$30.000

Fuente: Fábricas de calzado Valente, Yucson y Jefferp.

1.4.7 Distribución. La competencia de Calzado Valente le vende directamente a los establecimientos de comercio; que distribuyen la mercancía al detal, a los consumidores, la venta se lleva a cabo por medio de las ferias de Calzado más reconocidas a nivel nacional, como lo son ASOINDUCAL y ACICAM.

Calzado Yucson no realiza un proceso de venta directa. Su comercialización la realiza al por mayor directamente a los almacenes; también se realizan reposiciones de los pedidos, vía telefónica, correo electrónico y Whatsapp; se pacta el precio con el cliente y se envía el pedido en una fecha determinada.

Según el informe “Industria del Calzado y su Visualización Internacional” del Centro de Desarrollo Empresarial CDE y el IMEBU Alcaldía de Bucaramanga, el sector del calzado está conformado en su mayor parte por pequeñas y microempresas familiares en donde su proceso productivo es artesanal; esto les genera poca capacidad de producción debido al bajo interés que se tiene hacia la tecnificación del sector, algunos no cuentan con los recursos suficientes para

inversión en tecnología y otros no ven necesario la ampliación de este recurso importante para sus empresas provocando que se limite su producción únicamente al mercado interno.

Después de analizar la información recibida por parte de los competidores y los datos que entregó el Gerente de Calzado Valente, se concluye que el manejo de la industria del calzado en la ciudad de Bucaramanga, es en su mayoría empírico, carece de estrategias de mejoramiento, tiene falencias desde el punto de vista técnico y tecnológico. Es vital para la permanencia de las pequeñas empresas fabricantes de calzado que realicen estrategias de modernización de la infraestructura de sus fábricas, así como de mejoramiento de procesos productivos y de comercialización.

1.4.8 Fuerza de ventas. En el desarrollo de las encuestas realizadas a los propietarios y gerentes de las fábricas de calzado de la ciudad de Bucaramanga se encontró que las fabricas no suelen contar con un departamento de mercadeo y ventas, y en su mayoría cuentan máximo con un vendedor o en su defecto el propietario de la fábrica se encarga de dicha labor.

Las ventas en el sector del calzado aumentaron un 20.5% en el 2013 incrementando a su vez la generación de empleo un 8.4%, pero este aumento de personal se da a nivel administrativo, más no comercial. ²

1.4.9 Publicidad y Promoción. Según información recibida tanto por el Gerente de Calzado Valente, como algunos comerciantes de las diferentes fábricas de calzado a las que se realizó la encuesta, en su mayoría dicen que no suelen hacer

²ACICAM, consultado el 1 de marzo de 2015, consultado en la web:
<http://www.acicam.org/documents/Balancesectorial.pdf>

promociones especiales, la promoción la realizan por reconocimiento de marca y mediante la entrega de tarjetas a sus clientes al momento de realizar la compra.

Realizan un proceso de publicidad informativa y de bajo impacto por medio de pautas en el directorio telefónico.

1.4.10 Servicio al cliente. Según la información suministrada por gerentes y propietarios de las empresas encuestadas actualmente no cuentan con un Departamento de Servicio al Cliente específico, el gerente y propietario de las fábricas, es el que se encarga de las negociaciones con los clientes, y luego la labor de recuperación de cartera y reposición de pedidos es realizada por la secretaria general o en su defecto por el mismo gerente.

También dicen los encuestados que a pesar de no realizar contrataciones adicionales para implementar un Departamento de Servicio al Cliente, si buscan que su secretaria general tenga estas habilidades, para que disminuya el traumatismo de la recuperación de cartera y lograr reposiciones de mercancía exitosas.

1.5 ANÁLISIS DE LA DEMANDA

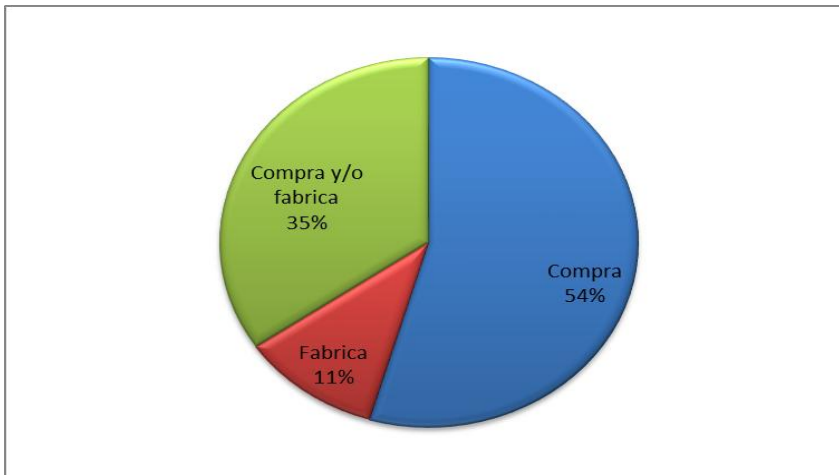
1.5.1 Mercado Meta. Según datos de la cámara de comercio de Bucaramanga existen 55 comerciantes de calzado para hombre ubicadas en la ciudad, de lo cual Calzado Valente no tiene participación en el mercado. Para el análisis del mercado meta se realizó una encuesta a 55 almacenes de calzado de la ciudad de Bucaramanga y se obtuvo la siguiente información:

Pregunta Uno: ¿El calzado de hombre que usted comercializa lo compra, lo fabrica?

Tabla 21. Almacenes que compran o fabrican calzado para hombre

Respuesta	Total	Porcentaje
Compra	30	55%
Fabrica	6	11%
Compra y/o fabrica	19	35%
TOTAL	55	100%

Gráfica 1. Almacenes que compran o fabrican calzado para hombre



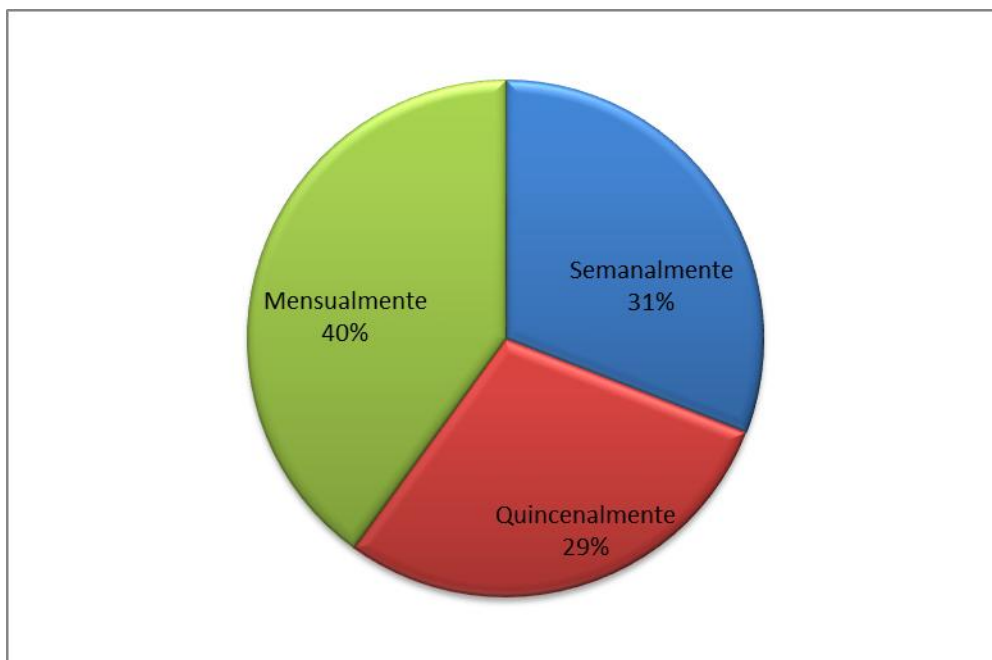
En la encuesta realizada se determinó que el 55% de los almacenes compran el calzado, el 35% además de elaborarlo también adquieren su calzado a otras fábricas para comercializarlos en su almacén, el 11% se dedica únicamente a fabricar sus productos para ofrecer su calzado terminado a los establecimientos de comercio. Esto indica que en total el 89% de los almacenes de calzado compran su calzado para comercializarlo, siendo favorable para Calzado Valente, teniendo en cuenta que estos almacenes pueden ser sus potenciales clientes.

Pregunta Dos. ¿Con que frecuencia compra calzado para caballero?

Tabla 22. Frecuencia de compra de calzado por los comerciantes

Respuesta	Total	Porcentaje
Semanalmente	17	31%
Quincenalmente	16	29%
Mensualmente	22	40%
TOTAL	55	100%

Gráfica 2. Frecuencia de compra de calzado por los comerciantes



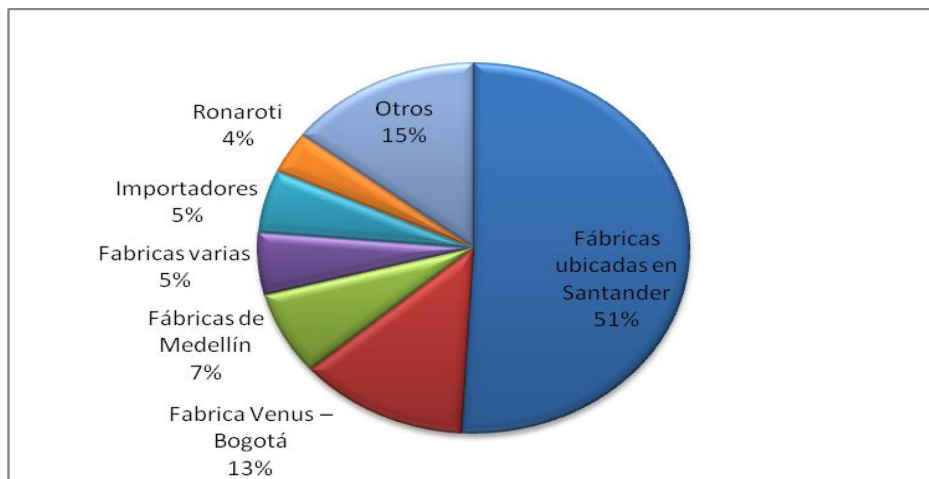
De los almacenes de calzado encuestados un 79% del total que compran calzado para comercializarlos, el 40% compra mensual, el 31% compra semanalmente y el 29% compra quincenal. La información suministrada es muy importante para la fábrica de calzado Valente para determinar la demanda de los almacenes y la frecuencia con la que compran.

Pregunta tres. ¿A qué empresa le compra actualmente calzado para caballero?

Tabla 23. Sitios preferidos de compra por parte de los almacenes de calzado

Respuesta	Total	Porcentaje
Fábricas ubicadas en Santander	28	51%
Fabrica Venus – Bogotá	7	13%
Fábricas de Medellín	4	7%
Fabricas varias	3	5%
Importadores	3	5%
Ronaroti	2	4%
Otros	8	15%
TOTAL	55	100%

Gráfica 3. Sitios preferidos de compra por parte de los almacenes de calzado



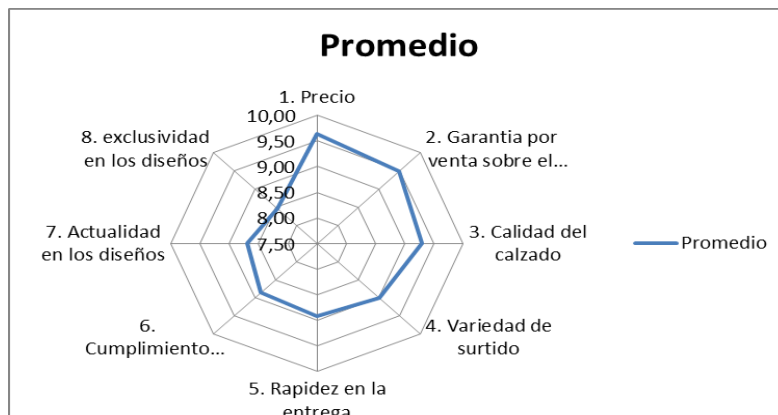
De acuerdo con lo anterior se analiza que las fábricas ubicadas en Santander son las preferidas por los comerciantes de calzado para hombre con 51% de participación, dato que es muy importante para Calzado Valente ya que muestra el potencial que existe.

Pregunta cuatro. Por cada uno de los siguientes atributos de una valoración entre 1 y 10 de acuerdo a la importancia dada al momento de seleccionar su proveedor de calzado para caballero

Tabla 24. Atributos más importantes al seleccionar un proveedor de calzado

Respuesta	Promedio
1. Precio	9,64
2. Garantía sobre el producto	9,49
3. Calidad del calzado	9,29
4. Variedad de surtido	9,00
5. Rapidez en la entrega	8,93
6. Cumplimiento en los pedidos	8,86
7. Actualidad en los diseños	8,69
8. Exclusividad en los diseños	8,46

Gráfica 4. Atributos más importantes al seleccionar un proveedor de calzado



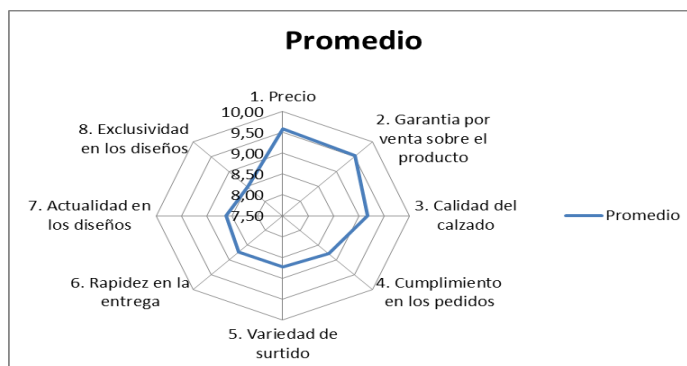
De acuerdo al resultado se encontró que los almacenes de calzado en cuanto a los proveedores, primero buscan un proveedor con buen precio, seguido de la garantía, seguido la calidad, luego la variedad de surtido, después viene la rapidez, seguido del cumplimiento, la actualidad y de ultimo esta la exclusividad. Con este orden de preferencia en los atributos al momento de comprar calzado por parte de los comerciantes son los que hay que privilegiar en la Fabrica Calzado Valente a la hora de querer entrar en el mercado en la ciudad de Bucaramanga.

Pregunta cinco. Para cada uno de los siguientes atributos de una valoración entre 1 y 10 de acuerdo a lo que usted encuentra en los proveedores de calzado en la ciudad de Bucaramanga.

Tabla 25. Atributos más importantes que se encuentra en los proveedores de calzado

Respuesta	Promedio
1. Precio	9,58
2. Garantía por venta sobre el producto	9,53
3. Calidad del calzado	9,18
4. Cumplimiento en los pedidos	8,78
5. Variedad de surtido	8,73
6. Rapidez en la entrega	8,73
7. Actualidad en los diseños	8,62
8. Exclusividad en los diseños	8,49

Gráfica 5. Atributos más importantes que se encuentra en los proveedores de calzado



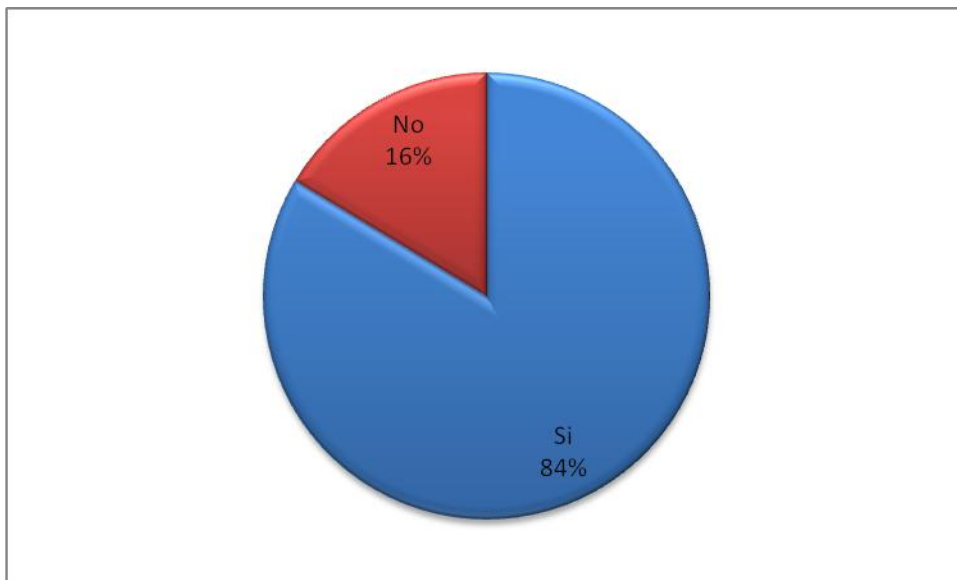
De acuerdo al resultado se encontró que los almacenes de calzado en cuanto a los proveedores, primero buscan un proveedor con buen precio, seguido de la garantía, seguido la calidad, luego la variedad de surtido, después viene la rapidez, seguido del cumplimiento, la actualidad y de ultimo esta la exclusividad. Con este orden de preferencia en los atributos al momento de comprar calzado por parte de los comerciantes son los que hay que privilegiar en la Fabrica Calzado Valente a la hora de querer entrar en el mercado en la ciudad de Bucaramanga.

Pregunta seis. ¿Les compra a sus proveedores por medio de visitas de vendedores?

Tabla 26. Compra por medio de visita de vendedores

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	46	83.63%
No	9	16.37%
TOTAL	55	100%

Gráfica 7. Compra por medio de visita de vendedores



El gran porcentaje de clientes compran por medio de visitas de vendedores, tema que indica la importancia de poseer un asesor comercial.

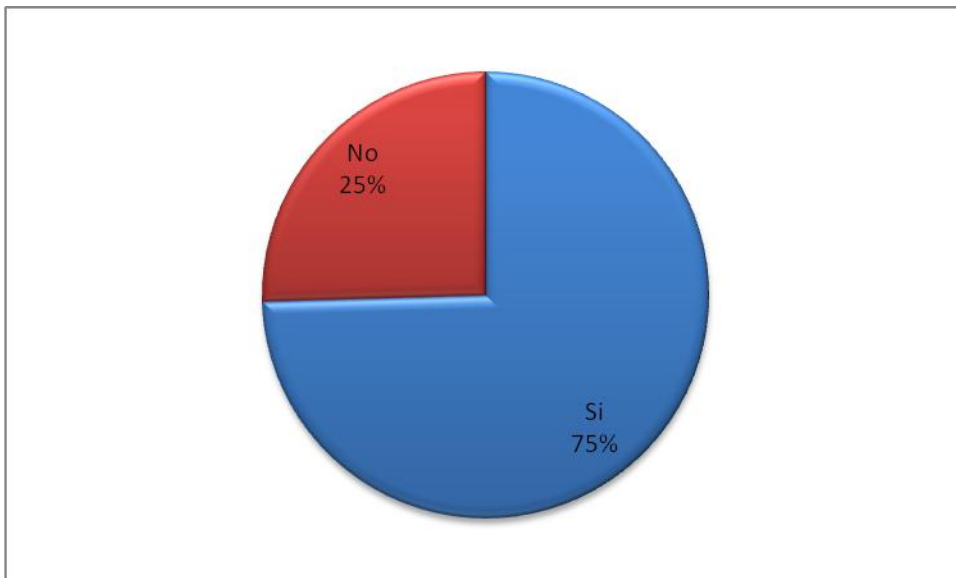
Pregunta siete

¿Les compra a sus proveedores por medio de ferias de calzado?

Tabla 27. Compra por medio de ferias de calzado

Respuesta	Total	Porcentaje
Si	41	74,54%
No	14	25,46%
TOTAL	55	100%

Gráfica 8. Compra por medio de ferias de calzado



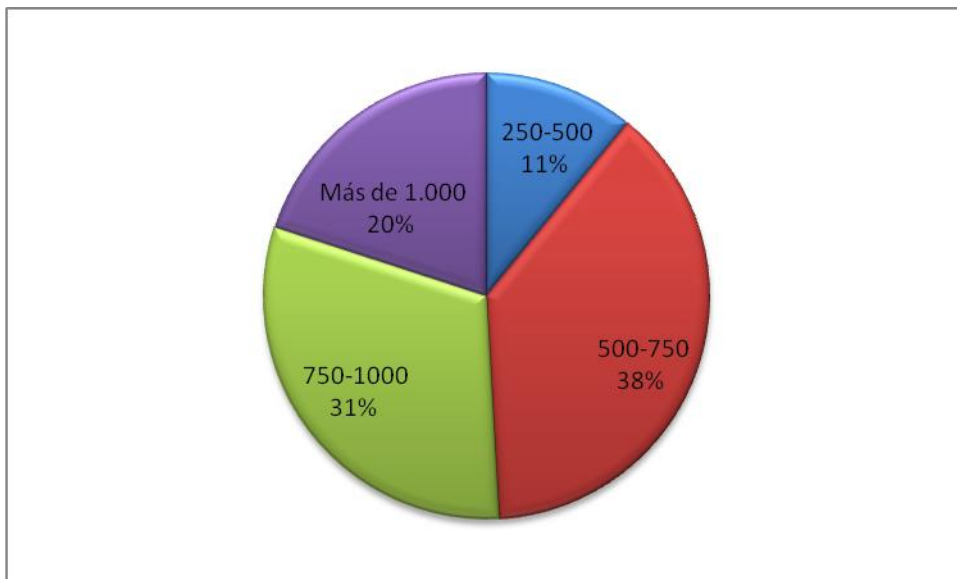
Se identifica que el medio usado para comprar calzado son las ferias comerciales, corroborándose en 75%, actualmente Calzado Valente utiliza dicho medio de venta.

Pregunta ocho. ¿En promedio durante este año ¿Qué cantidad de pares de calzado para caballero ha comprado mensualmente?

Tabla 28. Promedio mensual De compra de calzado

INTERVALO	FRECUENCIA	%	MEDIA DE CLASE	PROMEDIO PONDERADO
0-250	-	0%	125	-
250-500	6	11%	375	41
500-750	21	38%	625	239
750-1000	17	31%	875	270
Más de 1.000	11	20%	1.125	225
TOTAL	55	100%		776

Gráfico 9. Promedio mensual De compra de calzado



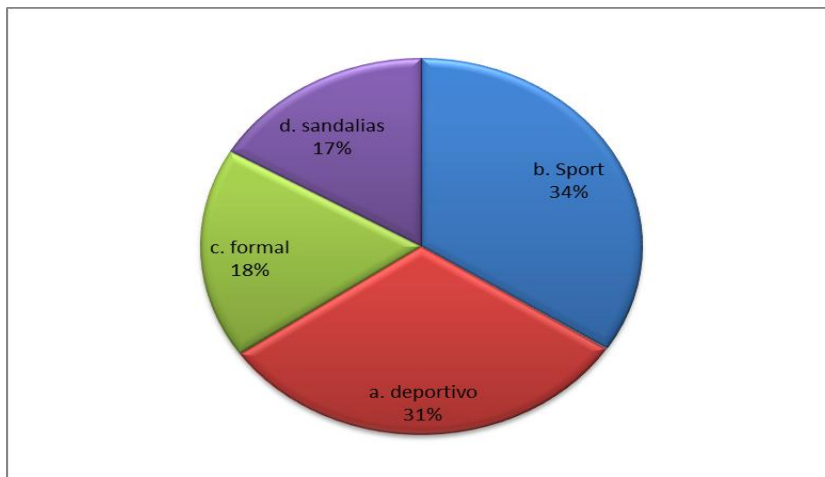
De acuerdo a la investigación que se realizó se identificó que el promedio ponderado mensual por cliente es de 776 pares, dato que nos permite calcular el tamaño del mercado en la para poder incursionar Calzado Valente.

Pregunta nueve. Por cada uno de los estilos mencionados a continuación indique la cantidad de pares que compra en promedio al mes.

Tabla 29. Cantidad promedio de pares por referencia y estilo

Respuesta	Promedio
Sport	266
deportivo	243
formal	141
sandalias	129

Gráfica 10. Cantidad promedio de pares por referencia y estilo



Se deduce que el zapato sport es el calzado que predomina al momento de elegir el estilo que adquieren en las fábricas con una importancia del 34%; seguido el 31% con preferencia en el zapato deportivo, luego el zapato formal con el 18% y por último las sandalias con un 17%, por lo que podemos concluir el promedio de compra de cada tipo de calzado para así diferenciar cual es el tipo más comprado. Calzado Valente se caracteriza por su experiencia en fabricar estilos de la línea sport, por lo tanto el resultado de la pregunta 8 favorece a la empresa, porque la demanda para esta línea es la más elevada.

Pregunta diez. La forma de pago que acostumbra utilizar a la hora de negociar el calzado para caballero es:

Tabla 30. Forma de pago.

Respuesta	Total	Porcentaje
Contado	14	22%
Crédito a 30 días	30	47%
Crédito a 60 días	16	6%
Crédito a más de 60 días	4	25%
En consignación		

Gráfica 11. Forma de pago



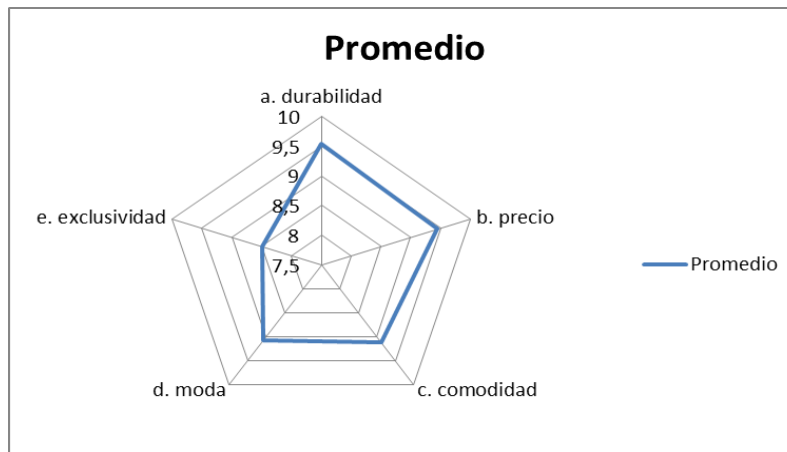
El 47% de los almacenes de calzado encuestados, manifestó pagar su mercancía en crédito a 30 días, seguido del 25% donde lo cancelan con crédito a 60 días, luego el 22% lo pagan de contado y por último el 6% que manifiesta cancelar su calzado con un plazo de 60 días. Lo anterior indica los hábitos de pago del sector frente al producto donde el mayor porcentaje indica que el 50% de los almacenes compran a crédito a 30 días.

Pregunta once. Para los siguientes atributos califique de 1 a 10 la importancia dada a la hora de comprar el calzado para caballero que comercializa.

Tabla 31. Importancia dada a la hora de comprar el calzado

Respuesta	Promedio
Durabilidad	9,54
Precio	9,45
Comodidad	9,12
Moda	9,07
Exclusividad	8,5

Gráfica 12. Importancia dada a la hora de comprar el calzado



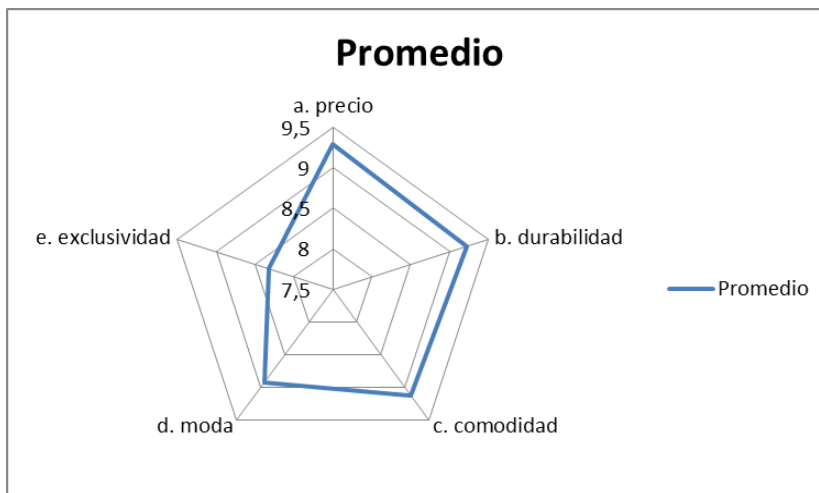
De acuerdo al resultado podemos destacar que en cuanto a los atributos al momento de seleccionar la compra del calzado para comercializar, en primera instancia esta la durabilidad, seguido del precio, la comodidad, la moda y por último la exclusividad.

Pregunta doce. En relación a los atributos mencionados a continuación de una calificación para el calzado de caballero que actualmente se consigue en la ciudad de Bucaramanga

Tabla 32. Atributos

Respuesta	Promedio
a. Precio	9,29
b. Durabilidad	9,23
c. Comodidad	9,12
d. Moda	8,92
e. Exclusividad	8,32

Gráfica 136. Atributos



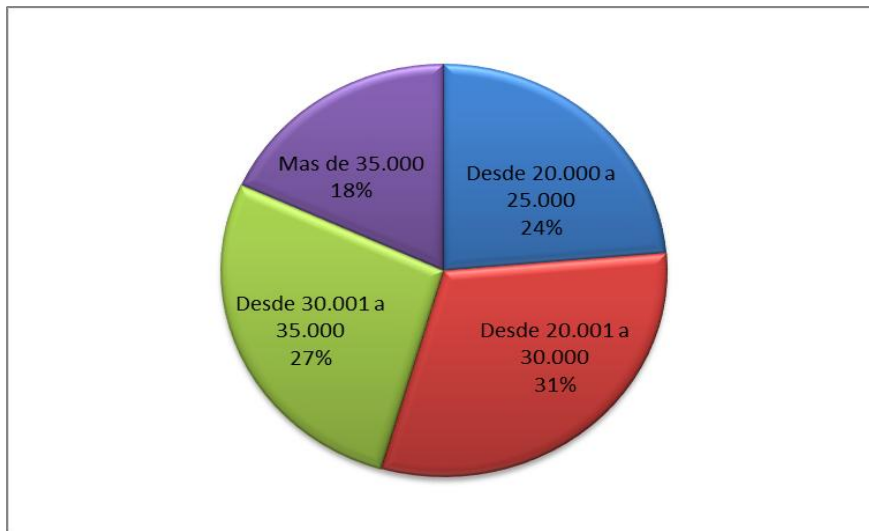
Podemos deducir que al momento de conseguir calzado para caballero en la ciudad de Bucaramanga los atributos que encuentran en primer lugar es el precio, por segundo esta la durabilidad, seguido de la comodidad, moda y por último la exclusividad. Se observa que la durabilidad no está en el primer lugar que es lo que desea los comerciantes, es decir, habría espacio para ofrecer productos más durables en el mercado, teniendo en cuenta un buen precio.

Pregunta trece. Para el calzado de estilo sport fabricado con materiales sintéticos, en promedio ¿Cuál es el precio que paga actualmente por un par de zapatos?

Tabla 33. Precio que paga actualmente

Respuesta	Total	Porcentaje
Desde 20.000 a 25.000	13	24%
Desde 20.001 a 30.000	17	31%
Desde 30.001 a 35.000	15	27%
Más de 35.000	10	18%
TOTAL	55	100%

Gráfica 74. Precio que paga actualmente



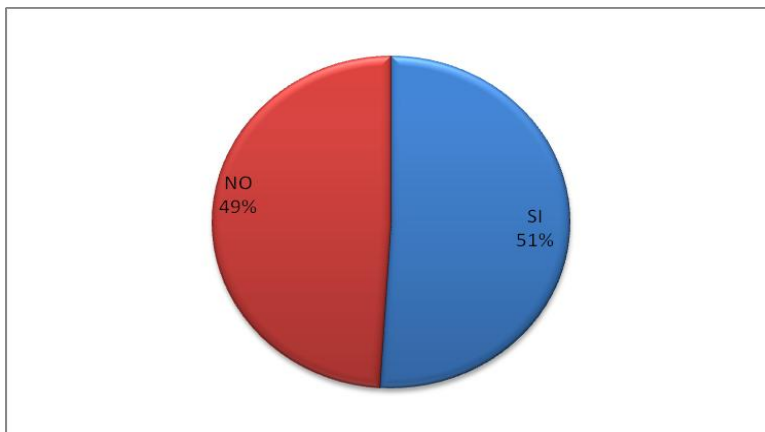
De acuerdo al resultado obtenido respecto al precio que los comerciantes actualmente pagan por un par de zapatos, en promedio es el valor de \$29.500; este sería el promedio de compra para el tipo de calzado sport, el cual nos permite conocer cuál es el precio a dar al producto de Valente para la ciudad de Bucaramanga.

Pregunta catorce. Le gustaría recibir información sobre los productos y ofertas de la fábrica calzado Valente a través de correo electrónico.

Tabla 34. Deseo de recibir información

Respuesta	Total	Porcentaje
SI	28	51%
NO	27	49%
TOTAL	55	100%

Gráfica 15. Deseo de recibir información



De acuerdo con la gráfica anterior observamos que el porcentaje de almacenes que estarían interesados en recibir información sobre los productos y ofertas de Calzado corresponde a un 51% del total de encuestados, podría decirse hay la posibilidad de dar a conocer el producto de Valente a los comerciantes y distribuidores de calzado para hombre encuestados.

Dado el reconocimiento que tiene actualmente la fábrica de Calzado Valente y la trayectoria en el manejo de clientes nacionales, cuenta con las herramientas, infraestructura, y personal necesario para cubrir el mercado local al que aún no han llegado.

1.5.2 Territorio geográfico. Bucaramanga, capital del departamento de Santander limita por el Norte con el municipio de Río Negro; por el Oriente con los municipios de Matanza, Charta y Tona; por el Sur con el municipio de Floridablanca y; por el Occidente con el municipio de Girón. Su temperatura media es 23°C. Su población asciende a los 525 mil habitantes.

Esta comunicada con las principales ciudades del país por carretera: Bogotá, Medellín, Cúcuta y la Región Caribe de Colombia. Para el transporte aéreo la ciudad cuenta con el Aeropuerto Internacional Palonegro. Rodeada por los municipios de Girón, Floridablanca y Piedecuesta con los cuales se conforma el Área Metropolitana de Bucaramanga y cuya población asciende a 1.038.622 habitantes.

Hoy en día, Bucaramanga es una de las ciudades más importantes de Colombia, con aproximadamente un millón de habitantes. Es uno de los centros universitarios más representativos del país, con más de 10 universidades. Cuenta con un aeropuerto internacional, ubicado a las afueras de la ciudad, una significativa infraestructura hotelera acompañada por un sin número de atractivos turísticos; todo ello, recreado a partir de la conocida hospitalidad de su gente, que le ha otorgado fama internacional como "La Ciudad Bonita".

Figura 6. Imagen de Bucaramanga



Fuente: Página web de Bucaramanga

Calzado Valente quiere establecer unas ventas y procurar una cobertura eficaz en atención y satisfacción a los clientes, para poder cubrir el mercado meta en los siguientes territorios de Bucaramanga así:

- **Barrio San Francisco:** cuadras enteras son almacenes dedicados a demostrar las destrezas logradas por quienes se han dedicado por años a la elaboración de zapatería en todas sus formas.

Es decir que para el barrio San Francisco se iniciara con un mercado meta de 20 clientes.

- **Barrio Centro:** se reconoce por su amplia zona de comercio, lo cual permite a Calzado Valente incursionar en el centro de la ciudad con un mercado meta de 12 clientes

- **Sanandresito:** son lugares de comercio estratégicos para que la fábrica entre a participar en el mercado de Sanandresito Centro y la Isla con un mercado meta de 21 clientes.

1.5.2 Compra promedio anual por cliente

Se determinó el número de compras promedio por año así:

$776 * 12 = 9312$ pares correspondiente a compras por año del promedio de cada almacén encuestado. Esta respuesta se obtiene del dato que se obtuvo de la pregunta número 7 realizada al mercado meta que se encuentra en el anexo uno.

El valor del precio promedio de \$29.500 se obtuvo de la encuesta realizada al mercado meta, se puede observar en el análisis de la gráfica número 12.

Se concluye que las compras promedio de cada almacén en un año serian de \$274.704.000.

1.5.3 Compras totales por año Las compras totales por año se calculan según datos de la encuesta realizada al mercado meta, de esto se encuentra que el total de pares vendidos es de 9312 multiplicado por el número de mercado meta de 53, resulta un total de 493.536 unidades.

Con las compras promedio de cada almacén en un año que equivalen a \$274.704.000 nos resulta multiplicado por 53 el valor de \$14.559.312.000 que equivaldría a las compras totales por año.

1.5.5. Precio promedio Para determinar el precio promedio de venta de \$29.500, se consideró el precio promedio que se obtuvo de la encuesta realizada al mercado meta, de la respuesta 12, en el anexo Uno

1.5.6 Demanda potencial La demanda potencial provendría de 53 almacenes de calzado para caballero de la ciudad de Bucaramanga que actualmente no son clientes de Calzado Valente y que se encuentran registrados en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

La cantidad de zapatos que la fábrica Calzado Valente puede producir está definida por la capacidad de operación de los empleados quienes tienen en sus manos la productividad diaria. Si se cuenta con los insumos suficientes la fábrica actualmente está en una capacidad de producción full diaria de 30 a 40 pares de zapatos.

Con la capacidad de producción que tiene actualmente la empresa Calzado Valente estaría en la disponibilidad de atender para el año 2017 como base

fundamental el 0,5% del mercado potencial, lo cual aumentaría en un 20% las ventas actuales, es decir 2467 pares más sobre los que distribuye actualmente.

La capacidad utilizada está estrictamente relacionada a la cantidad de pedidos actuales, es decir que la labor de los operarios está sujeta a las cantidades requeridas y su remuneración corresponde por tarea. Actualmente se producen 8310 pares de zapatos anualmente, y se estima que con la misma maquinaria y la misma cantidad de operarios, la producción puede incrementarse hasta 40 pares diarios durante los 26 días del mes.

De igual manera este sector de comercio, tiende a aumentar su demanda en temporadas como lo son la decembrina y la vacacional de mitad de año. Esto presenta un escenario competitivo estacional que requiere personal adicional el cual cubrirá los incrementos en la demanda, y su pago será proporcional a su labor cumplida.

Tabla 35. Demanda potencial

Monto total de compras	Participación mercado	Demanda potencial
14.559.312.000	0,5%	72.796.560

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

2.1 Entorno socio-cultural

El departamento de Santander cuenta con una población al cierre del año 2014 de 2.030.775 personas, las proyecciones del DANE indican que crecerá a una tasa promedio anual del 3,9% para el periodo 2012-2020, en este año se proyecta una población de 2.110.580 personas.³

La nueva generación de empresarios santandereanos se destaca en sectores tan importantes como la producción de prendas de vestir, calzado, así como el software y las comidas, entre otros. Son profesionales entre los 25 y los 35 años, algunos con profundas raíces empresariales, otros con ideas innovadoras, pero al final, todos con un perfil emprendedor ejemplar, donde el principal pilar es la actualización permanente, la reinención para no quedarse obsoleto en un mercado tan amplio.⁴

Los santandereanos son personas que se caracterizan porque defienden sus ideales políticos y religiosos, son pujantes, honestos, individualistas, ahorrativos, de gran ingenio y sagacidad para solucionar los problemas.

Bucaramanga, capital del departamento de Santander, basa su economía alrededor de la fabricación de zapatos y otros complementos similares como ropa y joyas. Su principal institución de formación de estudios superiores de orden público es la U.I.S.: Universidad Industrial de Santander, por lo cual es llamada Ciudad Universitaria de la región. También se le conoce con los nombres de

³ DANE, consultado el 13 de marzo de 2015, disponible en la web.

http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/re_sex0_sep_nov14.pdf

⁴ VANGUARDIA LIBERAL, consultado el 23 de marzo de 2015, disponible en la web:

<http://www.vanguardia.com/historico/730-la-nueva-generacion-de-empresarios-santandereanos>

“Ciudad Bonita”, “Ciudad Cordial” y “Ciudad de los Parques” ya que cuenta con más 72 parques.

Existen algunos rasgos que identifican a los bumangueses, son desconfiados, tiene mejor percepción de la situación económica, en cuanto a los negocios son conocidos por su naturaleza franca y de carácter fuerte.

Según estudios realizados por la firma Raddar, el bumangués sigue siendo un comprador de tienda, teniendo en cuenta que valora factores como la cercanía y a su vez el precio al momento de realizar las compras. La tienda continua siendo un lugar preferido para las respectivas compras, regatea precios y además pide fiado, situación que no se presenta en los supermercados.

La investigación reseñada por Vanguardia Liberal, indica que cuando se les pregunto a los bumangueses cual había sido los productos que adquirieron en su última compra, el consumidor respondió ropa y zapatos. Las sillas, televisores y lavadoras están en el listado de productos que más compran los bumangueses.⁵

En Bucaramanga, según la investigación de Vanguardia Liberal, la razón de compra principal es la necesidad (50%), seguida del gusto por algún producto (21%), con el anterior resultado podemos diferenciar al comportamiento similar con el resto del país que se encuentra entre un 58% y 24% respectivamente.

Cuando se trata de comprar al bumangués lo motiva a comprar el precio en un 9%, frente al colombiano promedio en un 2%, es decir el consumidor de Bucaramanga revisa con más detenimiento los precios, realiza comparaciones y se decide por lo que sea más económico.

⁵ VANGUARDIA LIBERAL, consultado el 23 de marzo de 2015, disponible en la web: <http://www.vanguardia.com/historico/2035-ico-noce-usted-sus-habitos-de-compra>

En cuanto a las preferencias de marcas se encuentra en un 0%, para el bumangués no son significativas variables como la calidad o la marca a la hora de elegir, por ejemplo, prefiere productos básicos que equivalen a los genéricos en los medicamentos, que logran tener sus mismos componentes, teniendo un efecto similar, lo cual demuestra la sensibilidad al precio y la indiferencia entre marcas. Esto representa características puntuales a la hora de realizar los análisis del sector en la ciudad bonita, los cuales se pueden representar como amenazas del sector.

El bolsillo del bumangués se reparte en un 30% en alimentos, el 25% en vivienda y muy llamativamente un 20% en transporte y comunicaciones. Según último porcentaje se resalta que se impone de manera muy fuerte la compra de vehículos en los últimos años especialmente los de gama media. En cuanto a las comunicaciones el bumangués ve de manera esencial contar con el servicio de internet, televisión por cable y telefonía celular.⁶

En Bucaramanga, los centros comerciales ocupan un lugar importante para disfrutar los fines de semana, teniendo en cuenta que reúne atractivos para el consumidor en cuanto a ocupar su tiempo libre, encontrando restaurantes, cines y demás formas de esparcimiento para compartir en familia.⁷

2.2 Entorno tecnológico

Para el año 2015 el cuero está dentro el principal material que repunta en la confección del calzado para caballero, así como el modelo mocasín que brinda al

⁶ VANGUARDIA LIBERAL, consultado el 23 de marzo de 2015, disponible en la web <http://www.vanguardia.com/historico/31355-el-consumidor-bumangués-al-desnudo>

⁷ LA REPUBLICA, consultado el 23 de marzo de 2015, disponible en la web http://www.larepublica.co/negocio/el-ocio-entretenimiento-y-descanso-hacen-parte-de-los-gastos-de-la-clase-media_72376

cliente una apariencia fresca y juvenil. El calzado debe ser liviano y de fácil manejo. Hay una gran variedad de colores y texturas, dado que la moda lleva a poder usar gran variedad de colores al realizar la combinación con la ropa.⁸

Actualmente la industria del calzado implementa procesos cada vez más avanzados para que la producción sea de alta calidad en determinado tiempo y no existan ningún tipo de retrasos al momento de despachar el pedido, integrando nuevas propuestas en el calzado con el fin de brindar un mayor confort, seguridad y calidad en cada uno de los productos elaborados.

El sector ha venido haciendo inmensos esfuerzos por adquirir nuevas tecnologías que los alejen del atraso de maquinaria y equipos, en el cual se sumió debido al rápido crecimiento de las industrias de países extranjeros como el caso China, potencias en la fabricación de calzado bajo estándares internacionales.

Por ello, la situación de la industria santandereana en general, al igual que la colombiana, presenta grandes fallas en gestión administrativa y tecnológica, y en la fragilidad en la conformación de asociaciones que los representen. Sumando además el problema la entrada de nuevos competidores, como es el caso de los productos chinos, devino en variaciones en los precios y en el afán de subsanar tales deficiencias, el empresariado local, procede en su producción y visión limitada del largo plazo.

En Santander se presenta en el sector del calzado, un desarrollo permanente y sostenido para así mejorar la calidad de los productos utilizando materia prima

⁸ BOSI. consultado el 23 de marzo de 2015, disponible en la web <http://www.mybosi.com/blog-bosi/10-tendencias-para-empezar-bien-el-ano-adelantate-al-estilo-este-2015>

adecuada que brinden diseños innovadores y exclusivos con la implementación de alta tecnología de producción y gestión administrativa.

En los últimos avances tecnológicos en la industria del calzado es necesario tener claro un direccionamiento estratégico para entender los progresos y conceptos claves que permitan que el producto final llegue al consumidor en las condiciones adecuadas, calzado confortable, que se apropiado, cómodo y duradero, que se adapte fácilmente por la calidad de los materiales y terminados lo cual respete la anatomía del pie como su longitud y anchura en todos sus niveles, permitiendo que las empresas de calzado compitan con calidad y precios

2.3 Entorno económico

El sector cuenta con varios tipos de empresa; desde empresas grandes con tradición exportadora y tecnificadas hasta pequeñas y microempresas cuya producción se destina en su totalidad al mercado nacional y donde se aplican procesos productivos artesanales, con pequeñas escalas de producción. En efecto el total de empresas registra en Colombia el 62% tiene menos de \$5 millones en activos, otro 11% presenta entre \$5 y \$10 millones. Por encima de los \$500 millones se encuentra apenas el 3.9% de las empresas.

Cabe destacar que el sector está conformado en su mayor parte por; pequeñas y microempresas familiares en donde su proceso productivo es artesanal esto les genera poca capacidad de producción debido al bajo interés que tienen hacia la tecnificación del sector, algunos no cuentan con los recursos suficientes para inversión en tecnología y otros no ven necesario la ampliación de este recurso importante para sus empresas provocando que se restrinja su producción únicamente al mercado interno.

El sector es intensivo en mano de obra y con un aporte significativo en el empleo nacional. Lo anterior se demuestra al analizar la composición del valor agregado

del sector y el volumen de empleo generado. De acuerdo con la Contabilidad Nacional, los costos de remuneración al trabajo representan más del 38% del valor agregado generado por el sector. El restante 62% corresponde a excedentes, intereses e impuestos. En números de empleos se estima que su contribución supera los 250 mil puestos de trabajo, que explican cerca del 14% del empleo industrial y lo colocan como el tercer sector generador de empleo después del textil-confecciones y químicos.⁹

El escenario mundial es incierto. El reciente desplome en el precio internacional de productos básicos, como el petróleo, la desaceleración de la economía china y la tímida recuperación en Estados Unidos y Europa son factores que elevan alarmas. A su vez, en la región se hizo crítica la situación de países como Venezuela, Argentina y Brasil; en otros países como Perú, Ecuador y Chile la coyuntura ha progresado menos.

Fenalco hace referencia que hace 30 años los hogares colombianos destinaban la mitad de sus presupuestos para adquirir alimentos; hoy ese porcentaje se ha reducido al 28%. Ese espacio lo han ganado la educación, el esparcimiento, el transporte y las comunicaciones, estos cambios son trascendentales para la sociedad, los negocios y que los empresarios detecten y perciban las tendencias, costumbres de los ciudadanos actuales, teniendo en cuenta que van cambiando a una velocidad particular donde es importante identificar las preferencias de los colombianos.¹⁰

⁹ Herrera Piñeros María Angélica ,Hortúa Leal Sebastián Morales Vendries, Andrea Carolina Estudio De Medición De Potencial Exportador De La Empresa De Calzado Manufactura Hortúa Leal, tesis de grado versión en línea [tp://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1099/1/1020716213.pdf](http://repository.urosario.edu.co/bitstream/10336/1099/1/1020716213.pdf)

¹⁰ FENALCO, consultado el 2 de abril de 2015, disponible en la web:

<http://www.fenalco.com.co/contenido/2852/Los%20cambiantes%20h%C3%A1bitos%20del%20consumidor%20colombiano>

En el 2014 la economía colombiana tuvo, en términos generales, un comportamiento favorable. Teniendo en cuenta el comportamiento de los primeros tres trimestres del año, al finalizar el 2014 se ubicó por encima del 4,5%. En estas condiciones, podemos decir que, Colombia es de los países que más crece en la región, e incluso, a nivel internacional. Cabe destacar que en este año se mantuvo el buen dinamismo de la inversión productiva; el entorno macroeconómico favorable, con una tasa de cambio más competitiva; una tasa de desempleo de un dígito, donde se resalta que el empleo formal creció más que el empleo informal, y, un nivel de población en situación de pobreza inferior al 30%.¹¹

El desempeño reciente del vestuario es bastante positivo mientras que para el calzado y productos de cuero el desempeño satisfactorio ha sido más prolongado. En los últimos 12 meses el crecimiento de las ventas detallistas de ropa y textiles ha sido de 9,8% y en lo corrido del año el aumento de comercio de los productos del sector asciende a 10,3%. En lo que hace referencia al sector de calzado el ritmo de crecimiento anual es de 21%.¹² La Federación Nacional de Comerciantes ha detectado un cambio estructural en el sector y es el relacionado con el impacto de la moda.

En cuanto a Bucaramanga, en las 53.000 empresas registradas en la cámara de comercio de la ciudad, aunque no todas ubicadas en esta capital (se excluye el registro de la cámara de comercio de Barrancabermeja) cerca del 50% corresponde al sector comercial y solo el 15% a la industria manufacturera, sin

¹¹ ANDI. Consultado el 3 de abril de 2015, disponible en:

<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>

¹² FENALCO, Consultado el 3 de abril de 2015, disponible en la web:

<http://www.fenalco.com.co/contenido/933>

embargo las microempresas de calzados, confecciones y joyería, son el principal soporte de empleo en la ciudad.¹³

Este sector enfrenta actualmente el reto de la competitividad, ya que su desarrollo y supervivencia depende del mejoramiento de la calidad y el diseño.

La variedad en la actividad de industrias y empresas destacadas en software, salud, educación, calzado, joyería, metalmecánica, avicultura hidrocarburos, construcción y textiles, entre otros sectores estratégicos, dispararon los índices de la ciudad y la región que se constituyen como la cuarta economía más importante del país, donde se están invirtiendo más de 400 millones de dólares (cerca de 800.000 millones de pesos) en nuevas compañías.¹⁴

Tan solo inversionistas chilenos del 2012 al 2015, han destinado en el área metropolitana más de 300 millones de dólares (750.000 millones de pesos) que en los últimos tres años se han visto reflejados en almacenes de cadena y centros comerciales que han generado más de 3.000 empleos.¹⁵

2.4 Inflación

En relación al contexto mundial, la inflación de Colombia está muy por debajo del promedio de América Latina comparada con las registradas en Brasil, Chile, México y Ecuador. Caso aparte es la inflación de Venezuela (63,4%) y de Argentina (24,5%).

¹³ DANE. Consultado el 3 de abril de 2015, disponible en https://www.dane.gov.co/files/icer/2010/santander_icer__10.pdf

¹⁴ El tiempo. Consultado el 4 de abril de 2015, disponible en la web: <http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/crecimiento-de-la-economia-de-bucaramanga/13737936>

¹⁵ El tiempo. Consultado el 4 de abril de 2015, disponible en la web: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-13733918>

El Dane reveló que la inflación del 2014 presentó un incremento de 3,66%, impulsado principalmente por el aumento de los precios de alimentos, educación y vivienda. La variación del año 2014 superó en 1,72% a la registrada en el 2013 (1,94%). Durante el 2014, el alza de precios en salud, transporte, diversión, comunicaciones, otros gastos y vestuario estuvo por debajo del promedio nacional.¹⁶

El área metropolitana de Bucaramanga registró el mayor nivel inflacionario del país en el año 2014, determinado por el aumento de 5,15% en el grupo de alimentos. Aunque esta cifra puede expresar algún grado de precaución, los demás componentes de la canasta familiar tuvieron un mejor control en sus precios, señal que puede considerarse positiva de cara al 2015.¹⁷

2.5 Devaluación

En cuanto a años anteriores al 2015, en Colombia en el año 2014 la devaluación del peso colombiano respecto al dólar estadounidense superó el 24%, permitiendo el fortalecimiento del dólar siendo la moneda que ha subido en todo el mundo, proyectándose continuas alzas lo cual con un dólar caro se podrán ver afectados los productos importados masivamente al país, que han tenido un buen crecimiento en ventas como los carros, electrodomésticos y artículos de tecnología.

A su vez la devaluación es un alivio y ganancia para los exportadores y caficultores porque recibirán mayores ingresos por sus exportaciones pero es una

¹⁶ PORTAFOLIO Consultado el 4 de abril de 2015, disponible en la web:<http://www.portafolio.co/economia/inflacion-colombia-2014-0>

¹⁷ COMPITE 360. Consultado el 4 de abril de 2015, disponible en la web: <http://www.compitem360.com/temas/indicadoresantander/>

perdida para los viajeros que van de turismo hacia el exterior porque tendrán que pagar más por los pasajes y llevar más dólares para gastar.¹⁸

El incremento del dólar hará que el precio de algunos insumos se incremente. Esto sin duda ha golpeado los sectores con mayor consumo de materias primas importadas, sin embargo, según datos del DANE, la fabricación de calzado emplea materias primas importadas en menor proporción, 5,4% en promedio lo cual no incide en el precio final de los productos¹⁹.

2.6 Disponibilidad de crédito

El sistema financiero en el país ha respondido efectivamente en los últimos años, mejorando su nivel de utilidades, y sobretodo, incrementando el grado de bancarización en la población. A su vez, el banco central en Colombia ha otorgado la liquidez necesaria para aumentar el consumo interno sin sacrificar el control de la inflación.

El nivel de profundización del sistema en Santander se situó en 19,1%, valor inferior al de regiones claves en el país como Bogotá, Antioquia y Valle. De acuerdo con el FMI, los países desarrollados alcanzan en este indicador el 155% y

¹⁸ SEMANA Consultado el 5 de abril de 2105, disponible en la web <http://www.semana.com/economia/articulo/las-ventajas-de-la-devaluacion/411518-3>

¹⁹ La tasa de Cambio: Principal problema de la Industria. En: <https://www.davivienda.com/wps/wcm/connect/1472cd29-a469-4040-8ad7-41a98c66b88a/Flash+Informativo+Principales+Problemas+de+la+Industria.pdf?MOD=AJPERES&CACHEID=1472cd29-a469-4040-8ad7-41a98c66b88a>

los de América Latina se encuentran alrededor del 40%, esto significa que existe un amplio margen por mejorar en el grado de bancarización.²⁰

Bancoldex y algunos Entes Territoriales, presentan líneas de crédito especiales para los empresarios que tengan interés en realizar procesos de reconversión tecnológica o que quieran construir nuevas plantas a nivel nacional, para ello se destinarán recursos por un total de \$850.000 millones enmarcados en el Plan de Impulso a la Productividad (Pipe). Los empresarios podrán usar estos créditos para cubrir las necesidades de liquidez y de inversión en activos fijos y bienes de capital, con amplios plazos y condiciones blandas de tasa de interés, de los empresarios de sectores como calzado, manufacturas, metalmecánicas, confecciones, marroquinería, plásticos y químicos, entre otros²¹.

Los resultados para Santander en el primer trimestre de 2015 mostraron un descenso en el crecimiento de las captaciones, que podría explicarse por las bajas tasas de interés que ofrecen en la actualidad los instrumentos financieros. Por su parte, las colocaciones aumentaron 18,8% frente a junio de 2014, valor considerado el más alto con relación a las 5 principales regiones del país. Gran parte de este impulso lo dieron los créditos de vivienda, los cuales crecieron 31,8%. Al respecto, es importante resaltar que el sector de la construcción muestra un auge importante en los últimos dos años, producto de las políticas de subsidio a la tasa de interés.²²

Con respecto a la financiación de las empresas se encontró que el uso de fuentes de financiación, a pesar que los empresarios consideran que usan algún tipo de

²⁰COMPITE 360. Consultado el 4 de abril de 2015, disponible en la web:

<http://www.compite360.com/temas/indicadoresantander/>

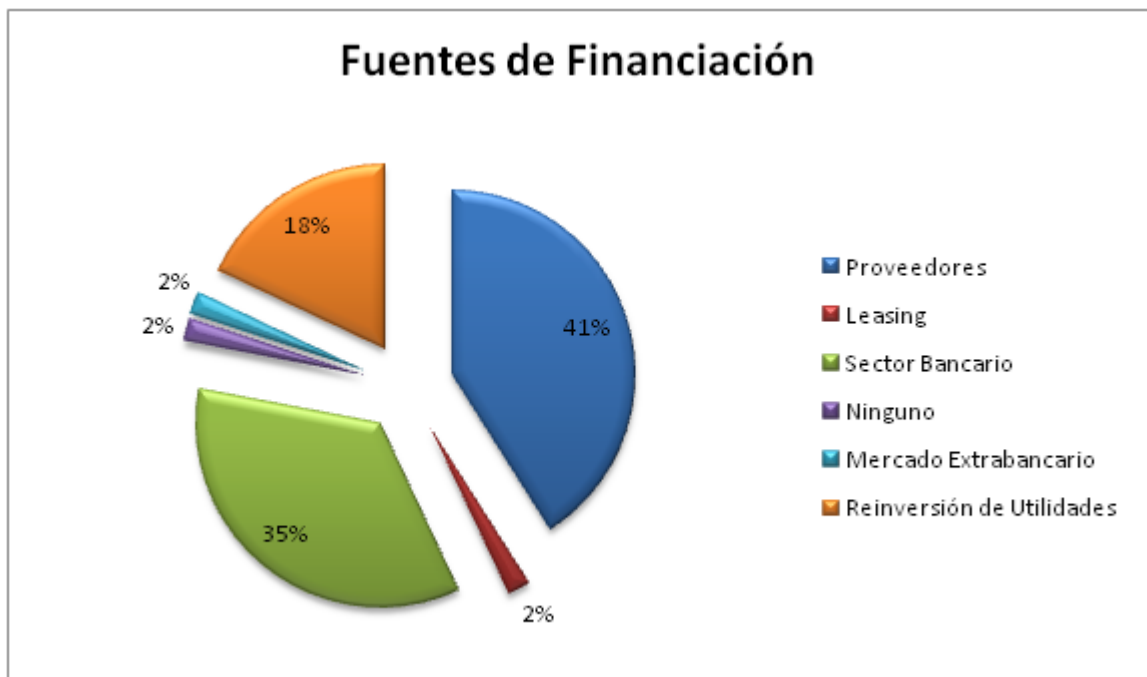
²¹ <http://www.bancoldex.com/Noticias-de-Bancoldex/Comunicados-de-prensa.aspx>

²²COMPITE 360. Consultado el 4 de abril de 2015, disponible en la web:

<http://www.compite360.com/temas/indicadoresantander/>

planeación, para la mayoría la financiación es un tema de cuidado pues aquellos que no tienen garantías para ingresar al sector financiero, lo deben hacer con los proveedores o con la reinversión de utilidades, por la facilidad y el plazo otorgado, haciendo más costoso el capital de trabajo (principal destino) y por lo tanto disminuyendo su competitividad.

Gráfica 16: Fuentes de financiación Fabricas de calzado en Santander



Fuente: Proexport. URL:<http://www.proexport.com.co/>

De esta forma, una buena porción de los empresarios bumanguenses aquellos más pequeños deben utilizar recursos mucho más costosos por falta de garantías que respalden sus negocios y la facilidad al acceso de los mismos, son los llamados “paga-diaros” o las famosas cooperativas o fundaciones que tienen intereses altísimos con respecto al sistema financiero regular; éstos entonces se convierten en la solución a sus problemas agudizando aún más el detrimento de sus negocios llevándolos, en el mediano plazo, al fracaso.

2.7 Tasas de interés

Las tasas de interés seguirán estables durante el 2015. Los créditos de consumo en Colombia crecen a una tasa real del 9,22%, los de vivienda al 14,5%, el microcrédito al 7,25% y los empresariales al 10,3% según la Superfinanciera. El costo de los créditos de libranza, que son los que se pagan directamente con la nómina del trabajador, se incrementó tres puntos porcentuales entre la primera semana de enero del 2014 e igual periodo del 2015. La tasa de colocación paso del 14,5% al 17,3% efectivo anual, según la superfinanciera.²³

2.8 Exportaciones

El sector de calzado y sus partes en el primer trimestre de 2015, registró exportaciones por 8.7 millones de dólares aproximadamente, con una variación de 20.3%, frente a las exportaciones registradas en el mismo periodo del 2014.

Cuadro 3. Evolución de las exportaciones de calzado y sus partes Enero Marzo 2013 a 2015 en US\$FOB

CAPITULO	2013	2014	2015	Var 15-14
Calzado y sus partes	8.088.208	7.312.274	8.795.023	20,3%
Calzado en US\$FOB	5.536.884	4.361.822	6.036.510	38,4%
Calzado en No de pares	309.524	297.604	389.821	31,0%
Partes de calzado	2.551.324	2.950.452	2.758.512	-6,5%
Total Cadena	71.678.203	77.289.231	76.780.074	-0,7%

Fuente: DANE Cálculos: Dirección de Estudios Sectoriales-ACICAM

²³ EL TIEMPO, consultado el 4 de abril de 2015, disponible en:

<http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/tasas-de-interes-en-el-2015/15146597>

Respecto a las exportaciones de calzado terminado, estas alcanzaron USD 6 millones con un aumento de 38.4% en valores y una variación de 31% en pares, para un volumen de 389 mil pares. El aumento se explica principalmente por la revaluación del dólar frente al peso y al incremento de las ventas a Chile, Ecuador y Bolivia.

Los principales destinos de las ventas externas de calzado en pares son Ecuador, Chile y Venezuela, donde estas alcanzaron una variación de 4%, 208% y 3013%, respectivamente. Por su parte las exportaciones de Partes de calzado presentaron una caída de -6.5%.

El panorama del país continúa sobre la senda de la estabilidad por una rápida recuperación de la economía en el sector; los flujos de inversión extranjera directa continúan entrando al país, aunque a un menor ritmo; la buena dinámica de la demanda doméstica posiblemente se mantendrá; las potencialidades de los TLC constituyen una oportunidad, que ahora exige una serie de acciones que permitan que el empresariado los aproveche plenamente, y, la recuperación de Estados Unidos, nuestro principal socio comercial, podría traducirse en mayores exportaciones y un mayor ingreso de remesas.²⁴

Finalizó el 2014 con un balance negativo en materia de exportaciones para el país y para gran parte de sus departamentos. Santander logró aumentar sus ventas totales al exterior en 13,9%, pero en este comportamiento tuvieron gran influencia los derivados del petróleo, que alcanzaron una participación de 90,5%.

Las exportaciones no relacionadas con el sector petrolero llegaron a 195,6 millones de dólares con una disminución de 34,9%. La notoria reducción de Venezuela en sus compras de productos santandereanos se considera la razón de

²⁴ ANDI. consultado el 4 de abril de 2015, disponible en <http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>

mayor peso para explicar el tímido comportamiento del sector exportador en el 2014. A pesar de lo anterior, de los 99 capítulos arancelarios existentes, el departamento de Santander exportó en 71 de ellos y logró crecimientos en 29 frente al 2013.²⁵

2.9 Importaciones

En Colombia a enero de 2015 las importaciones presentaron una variación de 0,8 % frente enero de 2014, esto obedeció principalmente al aumento de 5,5 % en las importaciones de manufacturas. En enero de 2015 las manufacturas representaron el 77,3 % del valor total de las importaciones, los combustibles y productos de industrias extractivas el 10,9 % y los productos agropecuarios, alimentos y bebidas el 11,8 %.²⁶

Cabe señalar que del total de las importaciones colombianas realizadas durante este periodo, el 37,3 % se originaron en Estados Unidos, el 16,4 % en China y el 5,8 % en México. En el departamento de Santander en cuanto a las importaciones tuvo al cierre del 2014 un participación del 60,9%, frente al año 2013 con un 55,9%.

Las compras externas de calzado y sus partes en el periodo enero a marzo de 2015, registran un valor de 84.8 millones de dólares con una variación de 18% respecto al valor importado en el mismo lapso de 2014, principalmente de países como China con una variación de 21% y Vietnam 35%.

²⁵ COMPITE 360. Consultado el 4 de abril de 2015, disponible en la web:

<http://www.compite360.com/temas/indicadoresantander/>

²⁶ DANE, consultado el 5 de abril de 2015, disponible en ;

<http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-externo/importaciones>

Las importaciones en materia de calzado terminan el periodo hasta marzo de 2015 con aproximadamente USD 82.2 millones con una variación de 19% en valores y de 13% en pares, para un volumen de 10.8 millones de pares, frente a los 9.6 del mismo periodo de 2014. Las importaciones de Partes de Calzado registran una disminución de -5% correspondiente a 2.6 millones de dólares, lo cual no representa una amenaza para el sector del calzado en Santander.

2.10 Contrabando

Según la Dian, el calzado se convirtió en el sexto bien que más es contrabandeado en el país.²⁷ Lo anterior refleja la preocupante situación frente al contrabando, siendo la aduana la principal fuente comprometida en acabar con el contrabando para proteger a los comerciantes honestos, cuidar los recursos que por concepto de impuestos van para el desarrollo económico del país. La labor de la aduana es fundamental para controlar y castigar a los evasores y deshonestos comerciantes, proteger a los productores de calzado nacional y evitar la entrada al país del calzado de contrabando sobre todo chino, el cual ha perjudicado a muchos comerciantes.²⁸

²⁷ RCN. Consultado el 5 de abril de 2015, disponible en la web:

<http://www.noticiasrcn.com/nacional-economia/aumenta-contrabando-zapatos-el-pais>

²⁸ EL UNIVERSAL. Consultado el 5 de abril de 2015, disponible en la web:

<http://www.eluniversal.com.co/regional/atlantico/aduana-de-barranquilla-decomisa-cerca-de-10-mil-pares-de-zapatos-de-contrabando>

3. PERFIL EMPRESARIAL

La Matriz DOFA se realiza con el objetivo de examinar las características internas de la empresa y el entorno en el cual se desarrolla. Las fortalezas y debilidades se tienen en cuenta con los aspectos internos de la encuesta, mientras que las oportunidades y las amenazas salen de los aspectos del entorno.

Cuadro 4. Matriz DOFA

	<p>OPORTUNIDADES – O</p> <p>O1: Nuevas tecnologías O2: Participación eventos internacionales O3: Proceso apoyo a PYMES. O4: Modernización de procesos O5: Posibilidad de exportación O6: Acceso a créditos O7: Alianzas internacionales O8: Uso de aplicativos web y móvil O9: Negociación directa con proveedores (Sin afectación por el precio del Dólar) O10: Facilidad de comunicación envío de mercancías y promoción vía on-line O11: Nuevos mercados</p>	<p>AMENAZAS – A</p> <p>A1: Comportamientos de ventas estacional A2: Contrabando A3: Monopolio de grandes empresas A4: Producto Asiático A5: Precios a la baja A6: TLC calzado menor precio A7: Clientes sensibles al precio A8: Precio del Dólar A9: La calidad no es atributo determinante</p>
<p>FORTALEZAS – F</p> <p>F1: Conocimiento y trayectoria F2: Fuertes alianzas con otros departamentos F3: Excelente Calidad F4: Buena imagen de marca F5: Innovación en estilos y diseños F6: Talento humano de la fábrica F7: Proveedores confiables F8: Desarrollo de nuevas líneas</p>	<p>Estrategias FO:</p> <p>Estrategia de producto</p> <p>❖ Desarrollo de producto (productos actuales acordes a las necesidades de nuevos clientes)</p>	<p>Estrategias FA:</p> <p>Estrategia penetración de Mercado</p> <p>❖ Penetración del mercado (aumentar ventas en segmentos actuales reducción precio)</p>

<p>F9: Descuentos para clientes F10: Participación en eventos F11: Políticas de crédito F12: Ubicación estratégica</p>		
<p>DEBILIDADES – D</p> <p>D1: Deficiencias en procesos de administración y producción D2: No existe política de marketing D3: No existen procesos de seguimiento D4: Nicho de mercado es reducido D5: Falta de políticas de ventas no hay fuerza de ventas D6: falta sistematización procesos y gestión D7: No hay planificación de actividades de promoción y publicidad D8: Fábrica pequeña dificultad penetración mercado D9: falta incorporar tecnología punta a procesos D10: No se tiene matriz de costos reales exactos D11: Carencia de liquidez D12: Desorden en cadena productiva</p>	<p>Estrategias DO:</p> <p>Estrategia de promoción</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Crear planes promocionales ❖ Estrategia de comunicación ❖ Impulsar productos con fuertes campañas publicitarias 	<p>Estrategias DA:</p> <p>Estrategia organizacional</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Crear una filosofía empresarial ❖ Consolidar procesos y gestión en general

4. FORMULACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Una vez realizado el análisis interno y externo de la fábrica Calzado Valente, y se conocieron los resultados de las encuestas aplicadas, se prosigue con la formulación del plan de mercadeo que debe seguir la fábrica de Calzado Valente. Determinados los elementos que no permiten el desarrollo correcto de la fábrica, se establece que la misma necesita un direccionamiento organizacional y de posicionamiento urgente como objetivo fundamental e imperante.

4.1 General

4.1.1 ¿En dónde está Calzado Valente?

La fábrica Calzado Valente se encuentra en un escenario de apertura de mercado en la ciudad de Bucaramanga, siendo esta ciudad su lugar de producción pero no de comercialización. Este escenario plantea un desafío en torno al posicionamiento como marca, por lo tanto la fábrica debe enfocarse en mejorar aquellos factores en los que se tienen debilidades, con el fin de participar en una mayor proporción del total del mercado.

4.1.2 ¿Por qué está allí Calzado Valente?

La gestión del dueño-gerente se ha enfocado en la consecución de negocios fuera de la ciudad y del departamento; se considera como una estrategia de búsqueda de socios compradores al por mayor de los productos. Esto permite pensar que el direccionamiento de los fines de la fábrica Valente en un principio respondió a la necesidad de vender al por mayor en vez de las ventas al detal con un establecimiento comercial propio. Las variables significativas a la hora de explicar la situación de la fábrica Calzado Valente, se explican desde la falta de planeación

al momento de puesta en marcha de la misma y la débil y/o casi nula gestión organizacional de la misma.

4.1.3 ¿En dónde queremos estar?

Calzado Valente busca participar activamente del mercado del calzado en la ciudad de Bucaramanga, con la creación de alianzas y la consecución de socios comerciantes del sector, que permitan activar las ventas de los productos en nuestra tierra. Para ello se requiere replantear aspectos fundamentales en varios frentes que permitan un crecimiento como fábrica de calzado y lograr el reconocimiento de marca en este nuevo mercado, lo que necesariamente impulsara un posicionamiento solido que lleve a Calzado Valente a lograr ventas sobre el promedio de la competencia, en el corto plazo y ser líder del sector en el largo plazo.

4.2 MISIÓN Y VISIÓN

Para la formulación del siguiente plan de mercadeo fue necesario crear para calzado Valente su visión y misión, formulando estrategias para ampliar su mercado y posicionar a la fábrica en la ciudad de Bucaramanga, implementando su proceso competitivo, calidad y exclusividad en sus diseños:

a) Actualmente la fábrica Calzado Valente no cuenta con una visión, por lo tanto se planteó la siguiente:

•**Misión:** “Calzado Valente es una empresa dedicada a la producción de calzado para caballero con el propósito de satisfacer las necesidades de los clientes, ofreciéndoles variedad en diseños y confort, logrando de esta manera ser una empresa líder en el mercado y en búsqueda permanente de aprovechar los recursos tecnológicos existentes”.

Análisis de la Misión: La misión se realiza teniendo en cuenta los lineamientos y sugerencias del Gerente en donde exalta la calidad del servicio que prestan y las garantías con las que se realiza el calzado.

•**Visión:** “En el año 2020 Calzado Valente será una fábrica reconocida en el gremio del calzado; proveerá sus productos no sólo en la ciudad de Bucaramanga sino en otras regiones del país, siendo una empresa destacada”.

Análisis de la Visión: La visión se enfoca en el posicionamiento de la empresa, buscando reconocimiento por parte de los clientes internos, externos y proveedores, respondiendo para ello las siguientes inquietudes; ¿qué quiere lograr?, ¿dónde quiere estar en el futuro?, ¿para quién lo hará?, ¿ampliará su zona de actuación?

4.3 PLANTEAMIENTO DE ESTRATEGIAS

De acuerdo con los resultados obtenidos en el análisis interno y externo, se proponen las siguientes estrategias con el fin de lograr un posicionamiento de calzado Valente y crear un ambiente productivo dentro de la fábrica. Las estrategias seleccionadas son: organizacional, de penetración de mercado para incrementar la participación en el mercado, de producto, y de publicidad y promoción.

4.3.1 Análisis de Necesidades

La fábrica de Calzado Valente es una empresa joven que ha sido administrada bajo preceptos rudimentarios, lo cual evidencia su estado actual. La falta de organización y de gestión empresarial proporciona luces sobre el grado de necesidad en el que se encuentra la fábrica actualmente. Al conocer los resultados de las encuestas y de las cifras de ventas fuera del departamento, se asume que la fábrica Valente está atravesando un problema en su desarrollo como empresa, lo cual presenta un escenario ideal para el diseño del presente plan estratégico de mercado.

Las necesidades más imperantes de la clínica, corresponden como primera medida a la penetración del mercado de la ciudad de Bucaramanga, y para ello requiere una serie de estrategias que funcionen como una sinergia. La fábrica necesita darse a conocer en este nuevo mercado, es decir que Calzado Valente se conozca, promocionarlo, como segunda medida la necesidad de obtener más clientes por medio de una penetración de mercado, una estrategia de producto que complemente con un servicio que cree ventaja competitiva, una táctica sobre el precio que soporte la vinculación de nuevos clientes, y como otras alternativas se sugeriría cambios y definiciones de políticas de ventas, de mercado y de gestión organizacional.

Se establece entonces:

- Desarrollar una estrategia de penetración de mercado basada en reducción de precios que asista los esfuerzos en publicidad y producto en obtener un alcance mayor y duradero en el propósito de abarcar mayor participación del mercado.
- Implementar una estrategia de publicidad y promoción que constituya el nombre Calzado Valente como una fábrica de zapatos reconocida en el mercado y logre un buen posicionamiento en el mismo.

- Crear una estrategia de producto que avale la gestión de publicidad y promoción de la fábrica y catapulte el buen nombre y reconocimiento general.
- Crear una estrategia organizacional que permita que las tareas de producción y de venta favorezcan económicamente a la empresa y le permitan fluidez a la hora de realizar las labores de producción, venta y distribución.

4.4 ESTRATEGIAS

Dadas las anteriores condiciones se plantean las estrategias para lograr el buen desempeño de la fábrica en el mercado de la ciudad de Bucaramanga

OBJETIVO: PENETRACIÓN DE CALZADO VALENTE EN EL MERCADO DE LOS ALMACENES DE BUCARAMANGA

El objetivo de marketing tiene los siguientes objetivos secundarios.

- Aumentar las ventas en un 20% el primer año
- Posicionar la marca en la ciudad
- Entrar al mercado local con el mejor reconocimiento de producto en calidad y precio

4.4.1 Estrategia de Penetración de mercado. Esta estrategia consiste en penetrar el mercado objetivo y consolidarlo por medio de un posicionamiento en ventas fundamentado en la reducción de precios. Consiste en lograr atacar una posición en el mercado logrando asirse de un porcentaje de participación, con precios aceptables, ampliando la red de distribución y reorientando las promociones de ventas.

4.4.2 Estrategia de producto. La estrategia para que calzado Valente aumente sus ventas entrando al mercado local, es recalcar al cliente los diseños

vanguardistas, la innovación en sus procesos y materiales que utiliza, cueros, sintéticos, suelas, errajes, entre otros.

Calzado Valente debe introducir en su producto una marquilla que lo identifique, especificando sus características e instrucciones de uso, brindándole de esta manera al cliente confianza y seguridad en su compra.

El material de dicha marquilla será de tela blanca, con información de las características y cuidados del producto en estampado color negro y en la parte superior de la marquilla el LOGO de la fábrica, buscando de esta manera reconocimiento para Calzado Valente.

Calzado Valente tendrá que ajustar su precio para poder ingresar al mercado local, manteniendo la calidad, al aumentar el volumen de venta podrá disminuir el precio. Se pretenderá aumentar la demanda de los compradores haciendo énfasis en la calidad del producto y su vida útil.

La fábrica deberá mantener un estándar en el manejo del proceso de producción que permita sostener la calidad del producto haciendo que sea de larga durabilidad y esto justifique el precio frente a la competencia

4.4.3 Estrategia organizacional. Esta estrategia requiere la consolidación de una filosofía y organización empresarial que permita direccionar estratégicamente la fábrica, con la finalidad de generar la imagen de una empresa exitosa.

4.4.4 Estrategia de promoción y publicidad. La estrategia de promoción tiene el objetivo de posicionar la marca de calzado Valente en la ciudad de Bucaramanga. Para esto se sugiere a la empresa hacer pautas en directorios telefónicos físicos y virtuales

Crear una página web donde se publiquen constantemente los productos.

Dar a conocer el portafolio de productos de Calzado Valente al mercado local, mediante la visita directa a los almacenes de la ciudad, haciendo énfasis en la innovación y calidad de los productos de Calzado Valente.

Para esto se necesita de un asesor comercial que visite periódicamente a los clientes. Será el encargado de tener el primer contacto con el cliente, deberá conseguir prospectos y lograr identificar empresas que necesiten comprar el calzado y crear la necesidad de compra en algunos almacenes, destacando las bondades y ventajas de los productos de Calzado Valente frente a la competencia.

El asesor deberá ser muy honesto tanto con la Fábrica de Calzado Valente, como con el cliente, será quien brinde al cliente la primera impresión de Calzado Valente y el encargado de brindar la mejor imagen del producto que la empresa quiere para el cliente.

Deberá ser receptor ante las instrucciones recibidas, ceñirse al plan de trabajo elaborado por el gerente, ser honesto, responsable, tener una actitud discreta ante la documentación de los clientes y de la empresa, ser organizado, atento, deberá tener capacidad de trabajo en equipo, eficiencia, flexibilidad y agilidad.

5. IMPLEMENTACIÓN DE ESTRATEGIAS

Las estrategias aquí planteadas se diseñaron a partir de la definición de los análisis anteriormente presentados, los cuales indican que las mismas deben darse en un período de tiempo determinado, es por ello que se definen estrategias a corto, mediano y largo plazo, teniendo en cuenta la erogación de dinero para cada una de ellas.

La penetración de calzado Valente en el mercado de los almacenes de Bucaramanga conlleva los siguientes objetivos:

Objetivos Generales

- Desarrollar una estrategia de penetración y posicionamiento de la marca de calzado Valente en el gremio del calzado en Bucaramanga
- Aumentar las ventas de la fábrica de calzado Valente.

5.1 Estrategia 1. Estrategia de Producto – Introducción de marquilla (estrategia a corto plazo)

La estrategia para que calzado Valente aumente sus ventas entrando al mercado local, es recalcar al cliente la calidad de los materiales que utiliza, cueros, sintéticos, suelas, errajes, entre otros. Además es importante conocer la opinión de los clientes acerca de las tendencias del mercado y ofrecerle nuevos productos de acuerdo a sus gustos y necesidades.

Calzado Valente debe introducir en su producto una marquilla que lo identifique, especificando sus características e instrucciones de uso, brindándole de esta manera al cliente confianza y seguridad en su compra

Objetivos

- Incrementar las ventas en un 20% el primer semestre luego de la ejecución del plan.
- Posicionamiento los productos de Calzado Valente en el mercado de la ciudad de Bucaramanga.
- Realzar la imagen del producto y hacerlo más atractivo al consumidor
- Penetrar en la participación del mercado en un 0,5% como mínimo en el primer semestre luego de la ejecución del plan.

Metas

- Posicionar los productos de Calzado Valente en el mercado de la ciudad de Bucaramanga, alcanzando un incremento del 10% en ventas a partir del primer semestre luego de la ejecución del plan.

- Implementar un plan de sensibilización a corto plazo (6 meses) y compromiso de las diferentes áreas funcionales de la empresa con el objetivo de acompañar las relaciones proveedores, clientes postventa.

Políticas

- Establecer como requisito objetivos con un tiempo de fijación máximo de 12 meses.
- Mantener la calidad de los productos
- Contar con excelente materia prima

Recursos

- Diseño de marquillas
- Marquillas

5.2 Estrategia 2. Estrategia de penetración – Disminución del precio. (Estrategia a mediano plazo) Esta estrategia de crecimiento consiste en incursionar con ventas elevadas en el mercado objetivo. La idea principal de esta estrategia consiste en presentar una cuota de participación significativa por medio de una ventaja competitiva. La forma para lograr obtener una posición de mercado consiste en, incursionar con precios llamativos, ampliando la red de distribución y reorientando las promociones de ventas.

Calzado Valente tendrá que ajustar su precio en \$29.000 con el fin de competir en el mercado local, en el cual existe un alto número de fabricantes, de esta manera aumentar el volumen de ventas sin que el precio afecte a la fábrica. Calzado Valente penetrara con un precio similar al de la competencia sin disminuir la calidad del producto.

El precio del producto se podrá ajustar, teniendo en cuenta que para la comercialización del calzado en la ciudad de Bucaramanga no se contará con

gastos de envío, cajas de seguridad y tampoco pagos por transacciones bancarias.

Objetivos

- Penetrar de inmediato en el mercado local.
- Posicionar la marca.
- Competir en el mercado local.

Metas

- Aumentar la rentabilidad de la fábrica en un 20% en el primer semestre luego de la ejecución del plan.
- Satisfacer la necesidad del cliente.
- Lograr un 100% de aceptación en satisfacción con el producto adquirido.
- Fidelizar al cliente.

Políticas

- Toda actividad realizada en la fábrica deberá contar con la aprobación del gerente general.
- Todo el personal que tenga contacto con clientes, deberá recibir capacitación sobre los productos, insumos, procedimientos etc.
- Todo el personal deberá tener conocimientos sobre los objetivos de la empresa.

Recursos

- Asesoría contable
- Listado de costos

5.3 Estrategia 3. Estrategia organizacional. (Estrategia a largo plazo) Permitir que todos los recursos de Calzado Valente estén orientados hacia un mismo norte, mediante la coordinación, gestión y aprovechamiento de pautas

organizacionales, que den sentido empresarial y orden administrativo a todas las funciones y procesos que se requieran.

Aquí se requerirá la creación de manuales de gestión para cada puesto de trabajo, junto con la creación de una normatividad clara y concisa de lo que representa laborar en una fábrica de calzado.

Objetivos

- Desarrollar un óptimo desempeño global en la Fábrica, esto con el fin de lograr el aprovechamiento integral del recurso humano.

Metas

- Generalizar y socializar la visión, la misión y los valores corporativos de la fábrica de Calzado Valente durante las primeras semanas de ejecución del plan de mercadeo.
- Crear el cargo de asesor comercial, debidamente capacitado que de funcionalidad a la labor determinada.
- Asignar las funciones de acuerdo a las responsabilidades del cargo y a la capacidad de gestión del personal durante el primer mes de ejecución del plan.
- Estructurar la empresa de acuerdo a su misión y visión durante el primer mes de ejecución del plan.
- Implementar capacitaciones a los empleados de acuerdo a su área, en el Sena las cuales son gratuitas.

Políticas

- Mantener en un lugar visible de la fábrica, los afiches y pendones institucionales, además de todo lo relacionado con valores corporativos.
- Remunerar al asesor comercial con una comisión no mayor al 1.5% por rendimientos en ventas superiores al promedio efectuadas en el mes.

- Seleccionar al asesor comercial de acuerdo a los requerimientos del perfil del cargo respectivo.
- Vincular al nuevo asesor comercial mediante contrato de servicio.
- Evaluar mensualmente el desempeño de las funciones del cargo.

Recursos

- Asesor comercial.
- Material de apoyo (muestrario).

A continuación se presenta el nuevo organigrama de la compañía con su respectivo asesor comercial.

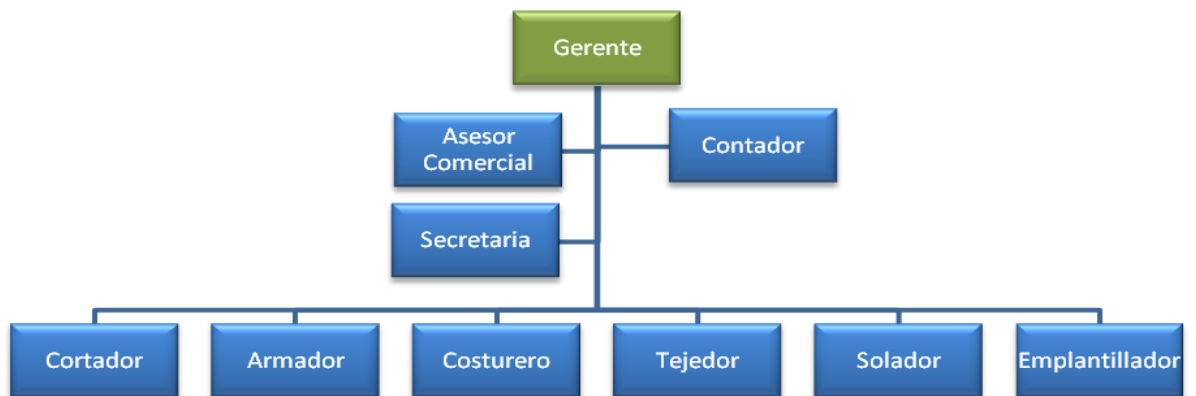


Tabla 36. Funciones y perfil para el Asesor comercial

NOMBRE DEL CARGO: Asesor comercial		FECHA: 1-08-2015
SECCIÓN: Ventas		
JEFE INMEDIATO: Gerente		
<p>FUNCIONES: Coordinar la operación comercial de la fábrica e implementar las estrategias requeridas de mercadeo.</p> <p>Diseñar las políticas de ventas de la empresa, implementar indicadores de seguimiento al plan de mercadeo.</p> <p>Lograr ventas superiores al promedio.</p>		
SUPERVISA A: Producción		ELABORADO POR: Diego Armando Rincón
HABILIDAD Profesional en Ingeniera de Mercados		
<p>EDUCACIÓN: Profesional</p> <p>EXPERIENCIA: Acreditar Tres años de experiencia en actividades similares</p> <p>ENTRENAMIENTO: Período de prueba 3 meses.</p> <p>HABILIDAD MENTAL: Ejecuta labores que requieren habilidad mental alta.</p> <p>HABILIDAD MANUAL: Ejecuta labores que requieren una habilidad manual baja.</p>		
RESPONSABILIDAD: Por las ventas y gestión de mercadeo de la fábrica		
<p>SUPERVISIÓN: Ninguno</p> <p>POR CONTACTOS: Contacto permanente con el personal interno y externo de la empresa.</p> <p>MATERIALES, HERRAMIENTA Y EQUIPO: Los que estén a su cargo para el desempeño de sus funciones</p> <p>MANEJO DE VALORES: Facturas de venta, de compra, cheques, efectivo.</p>		
ESFUERZO		
<p>MENTAL: Alto</p> <p>VISUAL: Alto</p> <p>FÍSICO: El normal para el desarrollo de sus funciones.</p>		
CONDICIONES DE TRABAJO		
<p>MEDIO AMBIENTE: Normal, realiza sus actividades diarias internas y externas.</p> <p>RIESGOS: Ergonómicos, visuales y estrés.</p>		

5.4 Estrategia 4. Estrategia de promoción y publicidad. (Estrategia a mediano plazo). En cuanto a promoción, es importante Incentivar las ventas por medio de descuentos por compra de volumen de sus productos. Así mismo brindar descuentos especiales por referidos.

Con respecto a la publicidad, se diseñará un plan de medios que abarque una sección amplia de los medios de comunicación donde se implementaran mecanismos de publicidad para dar a conocer los productos de la fábrica de Calzado Valente.

De igual manera se creará una página web que contenga información importante; como son los datos básicos de la empresa, los nuevos diseños, colores y variedad en referencias que muestren la versatilidad de la empresa. Adicionalmente debe tener un formulario de contacto que guarde la información de los posibles clientes y comentarios constructivos que los lectores consideren.

También se aprovechara el recurso de los TICs actualizando constantemente las redes sociales, como Facebook, Twitter e Instagram.

Y por último se participara en el Directorio telefónico tanto impreso como virtual, lo que permitirá el aumento de posibles clientes.

Objetivos

- Aumentar las ventas
- Que calzado Valente sea reconocido tanto por el producto como por la marca
- Página web

Metas

- Dar a conocer la marca dentro de las mejores en precio y calidad en un nuevo mercado

- Que calzado Valente sea reconocido por sus características y beneficios frente a la competencia en precio y calidad.
- Toda actividad realizada en la fábrica deberá contar con la aprobación del gerente general.
- Todo el personal que tenga contacto con clientes, deberá recibir capacitación sobre los productos, insumos, procedimientos etc.

Políticas

- Mantener siempre la mejor calidad en los productos
- Velar por la satisfacción del cliente brindando la mejor calidad en los productos.
- Seleccionar el recurso humano de acuerdo a los requerimientos del perfil del cargo respectivo
- Toda actividad realizada en la fábrica deberá contar con la aprobación del gerente general.
- Todo el personal que tenga contacto con clientes, deberá recibir capacitación sobre los productos, insumos, procedimientos etc.

Recursos

- Creación de página web
- Tarjetas de presentación
- Redes sociales
- Directorio telefónico impreso y virtual

6. PLAN DE ACCIÓN

6.1 Plan de acción estrategia 1

- Diseño de marquilla para el calzado Valente
- Puntear la marquilla dentro del zapato de manera elegante y eficiente.
- Fusionar colores para nuevos diseños de acuerdo a las preferencias del mercado Bumangués.
- Establecer 2 nuevos diseños y llevarlos a evaluación externa
- Destacar las características del producto de acuerdo a las preferencias del mercado actual.

6.2 Plan de acción estrategia 2

- Diferenciar el precio de venta hasta en un 5% menos, con respecto a la competencia, dejando a un lado ese porcentaje de ganancia para penetrar el mercado.
- Crear modelos de promoción basados en combinación de calzado, volumen y formas de pago.
- Crear un tabla de precios diferenciales para eventos, ferias etc.
- Implementar y diseñar una página web interactiva donde se encuentre: información de la empresa, información de todos los productos y servicios que se prestan, junto con un formulario actualizado que cotice los productos, para que tanto los clientes existentes como los potenciales puedan realizar sus propias cotizaciones.
- Creación y lanzamiento de la plataforma web para el soporte digital, buscando:
 - Tener toda la información de manera confiable de todos los productos que ofrece Calzado Valente.

- Tener un punto de contacto que permita la interacción permanente con los clientes y dar soporte de una forma rápida y costo eficiente, principalmente para los clientes nuevos.
- Comunicar de manera permanente y en tiempo real las novedades, promociones y demás beneficios que se tienen en fábrica.
- Diseñar planes de ventas por segmento para penetrar el mercado.
 - Ventas por volumen
 - Ventas por rotación de inventarios
 - Ventas por productos cruzados (promocionales)

6.3 Plan de acción estrategia 3

- Realizar charlas informales de socialización al personal de la fábrica explicando los elementos, las pautas y la importancia que tiene la nueva evaluación de la empresa.
- Implementar un manual de gestión y funciones por producción, ventas, gerencia y contabilidad.
- Incluir en el portafolio de productos la misión, visión y valores corporativos.
- Elaborar un afiche institucional donde esté plasmada la misión y visión de la empresa, ubicándolo en un lugar visible tanto para los clientes como para el personal de la fábrica.
- Realizar un proceso de selección. Reclutamiento, entrevista preliminar, evaluación de habilidades, entrevista técnica, verificación de referencias y finalmente la vinculación.
- Definir contraprestación salarial (comisiones y bonificaciones)
- Asignar las funciones de acuerdo a las responsabilidades del cargo.

6.4 Plan de acción estrategia 4

- Popularizar el portafolio de productos a través de correo electrónico, flyers, Brochures, y volantes de calidad y color por toda la ciudad de Bucaramanga.
- Realizar una campaña de expectativa, en los siguientes medios: correos electrónicos, mensajes de texto a celular y carta física; donde se enviarán mensajes con el portafolio de productos y números de contacto para ventas.
- Realizar mercadeo directo e-mailing enviando el portafolio de productos a todos los almacenes de zapatos del área metropolitana de Bucaramanga, con posterior seguimiento que garantice el cumplimiento de la acción.
- Realizar alianzas con centros de eventos y ferias de otras áreas como congresos con pequeños y medianos empresarios que permita dar propaganda de la fábrica.
- Participar en eventos, centros comerciales, ferias, patrocinios en universidades, colegios, etc, con la posibilidad de ubicar un stand, material publicitario con el asesor de ventas que dé a conocer los productos de la fábrica de calzado Valente y sus excelentes diseños. (merchandaising)
- Esta acción será ejecutada por un asesor de ventas dentro de un stand en cada evento pactado que ofrecerá la posibilidad de ventas al por mayor y detal.
- Realizar publicidad dentro y fuera de la fábrica, que exponga sus cualidades por medio de:
 - Vallas publicitarias
 - Pasa calles
 - Stand con asesor
 - Aviso luminoso en aluminio

Plan de medios

- Implementar cuñas radiales donde se evidencie la marca de zapatos, diseños novedosos, innovación y tecnología de punta con precios competitivos, en los horarios de 10 am a 12 pm. Emitir tres comerciales por día durante 3 meses.
- Efectuar sesiones de perifoneo sobre áreas aledañas centros comerciales, San Francisco y demás sectores comerciales, exaltando el producto y sus cualidades.
- Implementar dentro de la página web de la fábrica Calzado Valente solicitudes y cancelaciones de pedidos.
- Crear cupones de descuento en productos de baja rotación para ser repartidos en centros comerciales e hipermercados del área los fines de semana cuando más movimiento hay.
- Concentrarse en promocionar los productos que dejen mayor rentabilidad y enfocarse en ellos para la promoción y publicidad.

7. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO

Se realiza un presupuesto tentativo anual, que estará sujeto a las expectativas del Gerente de Calzado Valente.

Tabla 37. Presupuesto del plan de mercadeo

Presupuesto estrategias	
Plan de acción 4	Valor
Publicidad general (flyer's, Brochures, volantes)	\$ 4.000.000,00
Asesor comercial (6 meses) Encargado de:	
❖ Mercadeo directo	
❖ Asistencia eventos, alianzas	\$ 8.500.000,00
Merchandaising eventos	\$ 500.000,00
❖ Perifoneo	
❖ Promoción y publicidad en Centros comerciales	\$ 500.000,00
Stand para merchandaising	\$ 500.000,00
Vallas publicitarias	\$ 400.000,00
Pasa calles	\$ 400.000,00
Aviso luminoso	\$ 500.000,00
Plan de medios estrategia 1	
Cuña radial por Olímpica	\$ 1.000.000,00
Plan de acción 2	
Página Web	\$ 2.500.000,00
Plan de acción 1	
Marquilla (Diseño y producción)	\$ 1.000.000,00
Plan de acción 3	

Afiche institucional	\$ 500.000,00
Manual de gestión	\$ 500.000,00
Total	\$ 20.800.000,00

La puesta en marcha del plan anteriormente mencionado, cuenta con la opción de ejecutarse como una inversión, dinero que será proporcionado por el dueño de la empresa, sea por recursos propios o por crédito bancario. Uno de los pilares de este plan de mercadeo consiste en mantener un precio de venta llamativo por debajo del promedio del mercado al que se pretende incursionar. Por tal motivo los costos por la implementación del presupuesto anterior no tendrán efecto en el precio final ya que de hacerlo se estaría echando a perder la estrategia de penetración del plan.

Lo anterior presenta un escenario en que los costos derivados de la ejecución del presupuesto para las acciones de las estrategias, se cargaran a los dividendos que la empresa obtiene por sus labores de ventas a nivel general. Se trata de un sacrificio para no afectar el precio final de venta principalmente por la característica del mercado el cual es sensible al precio más que a la calidad y otros atributos.

Sin embargo se presentan ideas alternas para reducir costos de producción que permitan mantener un porcentaje de rentabilidad cercano al recurrente, al negociar materia prima e insumos con los proveedores debido al incremento del volumen de pedido y/o buscando otros socios proveedores que presenten mejores ofertas para lograr dicha reducción de costos.

8. PROPUESTA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PLAN DE MERCADEO

Para el plan de control de la estrategia de mercadeo para la empresa de calzado Valente se tendrá en cuenta los tres tipos de control Según el Prof. Kotler:²⁹

Control del Plan Anual: Función que permite verificar si el negocio está alcanzando las ventas, utilidades (p.ej. Participación en el mercado y crecimiento). Para ello, se sugiere revisar de forma mensual, trimestral y semestral los resultados obtenidos y compararlos con lo planificado.

Control de Rentabilidad: Función que permite medir y cuantificar la rentabilidad real de cada producto (en caso que exista más de uno), grupos de clientes, canales comerciales y tamaños de los pedidos. No es una actividad sencilla, pero es muy necesaria para reorientar los esfuerzos y lograr una mayor eficiencia.

Control Estratégico: Debido a los cambios rápidos en el ambiente de mercadotecnia, se hace necesario evaluar si la estrategia de mercadotecnia es adecuada para las condiciones del mercado o si necesita ajustes o cambios radicales. Finalmente, y para mantener un proceso de mercadotecnia dinámico, es necesario mantenerse en un continuo aprendizaje, esto significa realizar de forma sostenida la siguiente tarea:

Recabar información del mercado meta, evaluar los resultados, hacer las correcciones para mejorar el desempeño.

²⁹ CEF MARKETING XXI , consultado el 4 de abril de 2015, disponible en: <http://www.marketing-xxi.com/realizacion-de-un-plan-de-marketing-134.htm>

9. CONCLUSIONES

Calzado Valente es una empresa joven en el mercado y su objetivo principal, el vender sólo al por mayor, le ha relegado en términos de crecimiento y desarrollo. Sin embargo Valente se encuentra en capacidad de cambiar el rumbo implementando las ventas y su participación en el mercado si se ciñe a una estrategia definida. Al hacer un seguimiento estricto, acorde a los parámetros y elementos que se presentan en este plan estratégico de mercadeo, Valente podrá incursionar en el mercado local, donde su producción tiene lugar. Toda decisión que adelanten las directivas de calzado Valente necesariamente tendrá incidencia, tanto en producción como en las ventas, por lo tanto es necesario tomar las medidas pertinentes para acotar los problemas y presentar soluciones en el corto plazo.

La empresa cuenta con experiencia suficiente para avanzar en la consecución de nuevos nichos de mercado, lo cual presenta un panorama optimista, siempre y cuando sus objetivos estén bien direccionados y se cumplan a cabalidad. De la misma manera existen herramientas para que la empresa crezca tanto en participación como en producción, accediendo a diferentes líneas de créditos para empresas Pyme que le permita mejorar su capacidad productiva y mejorar la productividad.

Las debilidades de Calzado Valente están acordes con las del sector y la mayoría de fábricas pequeñas que se encuentran en crecimiento (funcionan hace un par de años). Por ello el escenario es perfecto ya que existen las garantías de un sector pujante y que la economía del país y el direccionamiento político no van en contravía del sector. Por ende se deben corregir las falencias tanto administrativas como de gestión, fortalecer la fuerza de ventas, conquistar nuevos nichos de mercado para así posicionar la fábrica como una alternativa en zapatos sport para hombre en toda la región.

En general, las condiciones están dadas para Calzado Valente dentro del marco del continuo mejoramiento y el trabajo constante de sus integrantes y dueño. De la mano de una buena planeación estratégica y el uso de herramientas como el plan estratégico de mercadeo en sí, es posible dar un empuje a la empresa, que ponga como objetivo en el mediano plazo la globalización de sus productos y se identifique como precursora de las pymes de calzado en Santander.

10. RECOMENDACIONES

- Se debe diseñar un mecanismo de control de la calidad para los productos y servicios de ventas, de tal manera que se pueda evaluar y mejorar todo lo relacionado con el contacto con el cliente.
- Realizar una investigación de mercados que anticipe las necesidades del cliente, es decir, lograr reconocer los productos que necesita antes que él busque, lo anterior se logra realizando un seguimiento a la demanda por parte de los clientes, novedades y tendencias mundiales en diseño y moda.
- Lograr adelantar permisos y financiamiento para la compra de maquinaria que permita crear ventaja competitiva en el mercado.
- Realizar programas de capacitación al personal, para de esta manera lograr comprometerlo en el crecimiento de la empresa.
- Explorar nuevas líneas de los diferentes productos o referencias.

BIBLIOGRAFÍA

ACICAM, consultado el 1 de marzo de 2015, consultado en la web:
<http://www.acicam.org/documents/Balancesectorial.pdf>

ACTUALIDAD, consultado e 13 de marzo de 2015, disponible en la web.
<http://actualidad.rt.com/actualidad/view/97314-poblacion-mundial-crecimiento-onu>

ANDI. Consultado el 3 de abril de 2015, disponible en:
<http://www.andi.com.co/SitEco/Documents/Balance%202014%20y%20perspectivas%202015.pdf>

BOSI. Consultado el 23 de marzo de 2015, disponible en la web
<http://www.mybosi.com/blog-bosi/10-tendencias-para-empezar-bien-el-ano-adelantate-al-estilo-este-2015>

CEF MARKETING XXI, consultado el 4 de abril de 2015, disponible en:
<http://www.marketing-xxi.com/realizacion-de-un-plan-de-marketing-134.htm>

COMPITE 360. Consultado el 4 de abril de 2015, disponible en la web:
<http://www.compitem360.com/temas/indicadoresantander/>

DATOSMACRO. Consultado el 13 de marzo de 2015, disponible en la web
<http://www.datosmacro.com/demografia/poblacion/colombia>

DANE, consultado el 13 de marzo de 2015, disponible en la web.
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/re_sexo_sep_nov14.pdf

DANE, consultado el 13 de marzo de 2015, disponible en la web.
http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech_genero/re_sexosep_nov14.pdf

DANE. Consultado el 3 de abril de 2015, disponible en
https://www.dane.gov.co/files/icer/2010/santander_icer__10.pdf

DANE, consultado el 5 de abril de 2015, disponible en;
<http://www.dane.gov.co/index.php/comercio-externo/importaciones>

El tiempo. Consultado el 4 de abril de 2015, disponible en la web:
<http://www.eltiempo.com/colombia/otras-ciudades/crecimiento-de-la-economia-de-bucaramanga/13737936>

EL TIEMPO, consultado el 4 de abril de 2015, disponible en:
<http://www.eltiempo.com/economia/indicadores/tasas-de-interes-en-el-2015/15146597>

EL UNIVERSAL. Consultado el 5 de abril de 2015, disponible en la web:
<http://www.eluniversal.com.co/regional/atlantico/aduana-de-barranquilla-decomisa-cerca-de-10-mil-pares-de-zapatos-de-contrabando>

FENALCO, consultado el 2 de abril de 2015, disponible en la web:
<http://www.fenalco.com.co/contenido/2852/Los%20cambiantes%20h%C3%A1bitos%20del%20consumidor%20colombiano>

FENALCO, Consultado el 3 de abril de 2015, disponible en la web:
<http://www.fenalco.com.co/contenido/933>

LA REPUBLICA, consultado el 23 de marzo de 2015, disponible en la web http://www.larepublica.co/negocio/el-ocio-entretenimiento-y-descanso-hacen-parte-de-los-gastos-de-la-clase-media_72376

MENDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Metodología, Diseño y Desarrollo del Proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales. Editorial LIMUSA.

MURCIA, Jairo Darío. Proyectos-Formulación y criterios de evaluación. 1 Edición. Bogotá D.C. Alfaomega 2009

PORTAFOLIO Consultado el 4 de abril de 2015, disponible en la web: <http://www.portafolio.co/economia/inflacion-colombia-2014-0>

RCN. Consultado el 5 de abril de 2015, disponible en la web: <http://www.noticiasrcn.com/nacional-economia/aumenta-contrabando-zapatos-el-pais>

SEMANA Consultado el 5 de abril de 2105, disponible en la web <http://www.semana.com/economia/articulo/las-ventajas-de-la-devaluacion/411518-3>

VANGUARDIA LIBERAL, consultado el 23 de marzo de 2015, disponible en la web: <http://www.vanguardia.com/historico/730-la-nueva-generacion-de-empresarios-santandereanos>

VANGUARDIA LIBERAL, consultado el 23 de marzo de 2015, disponible en la web: <http://www.vanguardia.com/historico/2035-icnoce-usted-sus-habitos-de-compra>

VANGUARDIA LIBERAL, consultado el 23 de marzo de 2015, disponible en la web <http://www.vanguardia.com/historico/31355-el-consumidor-bumangues-al-desnudo>

ANEXOS

Anexo A: Cuestionario

CUESTIONARIO

Dirigido a: fábricas y almacenes de calzado de la ciudad de Bucaramanga

Fecha: _____

Nombre de la empresa: _____

Nombre de quien responde _____

Teléfono _____

Por favor señale con una X la respuesta correcta

1. ¿El calzado de hombre que usted comercializa lo compra, lo fabrica?

- a) Lo compra
- b) Lo fabrica
- c) Lo compra y lo fabrica

2. ¿Con que frecuencia compra calzado para caballero?

- a) Semanal
- b) Quincenal
- c) Mensual
- d) Trimestral

3. ¿A qué empresa le compra actualmente calzado para caballero?

4. Por cada uno de los siguientes atributos de una valoración entre 1 y 10 de acuerdo a la importancia dada al momento de seleccionar su proveedor de calzado para caballero

- a) Precio
- b) Garantía por venta sobre el producto
- c) Calidad del calzado
- d) Variedad de surtido
- e) Rapidez en la entrega
- f) Cumplimiento en los pedidos
- g) Actualidad en los diseños
- h) exclusividad en los diseños

5. Para cada uno de los siguientes atributos de una valoración entre 1 y 10 de acuerdo a lo que usted encuentra en los proveedores de calzado en la ciudad de Bucaramanga.

- 1. Precio
- 2. Garantía por venta sobre el producto
- 3. Calidad del calzado
- 4. Cumplimiento en los pedidos
- 5. Variedad de surtido
- 6. Rapidez en la entrega
- 7. Actualidad en los diseños
- 8. Exclusividad en los diseños

6. ¿Por cuál o cuáles medios tiene conocimiento de los proveedores de calzado para caballero?

7. En promedio durante este año. ¿Qué cantidad de pares de calzado para caballero ha comprado mensualmente?

8. Por cada uno de los estilos mencionados a continuación indique la cantidad de pares que compra en promedio al mes.

9. La forma de pago que acostumbra utilizar a la hora de negociar el calzado para caballero es:

- a) Contado
- b) Crédito a 30 días
- c) Crédito a 60 días
- d) Crédito a más de 60 días
- e) En consignación

10. Para los siguientes atributos califique de 1 a 10 la importancia dada a la hora de comprar el calzado para caballero que comercializa

- a) durabilidad
- b) precio
- c) comodidad
- d) moda
- e) exclusividad

11. En relación a los atributos mencionados a continuación de una calificación para el calzado de caballero que actualmente se consigue en la ciudad de Bucaramanga

- a) precio
- b) durabilidad
- c) comodidad
- d) moda
- e) exclusividad

12. Para el calzado de estilo sport fabricado con materiales sintéticos, en promedio ¿Cuál es el precio que paga actualmente por un par de zapatos?

13. Conoce usted a la fábrica calzado Valente?

- a) Si
- b) No

14. ¿Cuáles son las razones por las que no ha comprado a Calzado Valente?

- a) Escaso surtido
- b) Demora en las entregas
- c) Sus diseños son anticuados
- d) Son zapatos muy costosos
- e) Calzado de mala calidad
- f) Calzado incomodo
- g) Incumple en los pedidos
- h) No se ha presentado la oportunidad
- i) Otra razón

15. Le gustaría recibir información sobre los productos y ofertas de la fábrica calzado Valente a través de correo electrónico

- a) SI
- b) NO