

PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DE BOLSOS Y ACCESORIOS  
BENEDIT.

CATALINA PARRA BAUTISTA.  
FABIÁN LEONARDO BECERRA.

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA.  
PROGRAMA DE INGENIERÍA DE MERCADOS.  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO  
BOGOTÁ, D.C.  
2012.

PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA DE BOLSOS Y ACCESORIOS  
BENEDIT.

CATALINA PARRA BAUTISTA.

FABIÁN LEONARDO BECERRA.

Trabajo de Grado para optar al título de Especialista en Gerencia de Mercadeo  
Estratégico

Director: Dr. Hernando Abdú.

UNIVERSIDAD PILOTO DE COLOMBIA.

PROGRAMA DE INGENIERÍA DE MERCADOS.

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO ESTRATÉGICO

BOGOTÁ, D.C.

2012.

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

---

---

Firma del presidente del jurado.

---

Firma del jurado.

---

Firma del jurado.

Bogotá 01 09 2012.

## **AGRADECIMIENTOS.**

En primer lugar a Dios por todas sus bendiciones; a nuestras familias, pues sin su apoyo no alcanzaríamos las metas alcanzadas; al Doctor Hernando Abdú, por su valiosa contribución al presente trabajo.

De igual manera, expresamos nuestro sincero agradecimiento a cada miembro de Bedit, que con sus aportes contribuyeron al enriquecimiento del presente plan de mercadeo.

## CONTENIDO.

	pág.
1. INTRODUCCIÓN.....	10
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	11
3. JUSTIFICACIÓN.....	12
4. OBJETIVO DEL TRABAJO.....	13
4.1 OBJETIVO GENERAL.....	13
4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
5. MARCO REFERENCIAL .....	14
5.1 MARCO HISTÓRICO .....	14
5.1.1 Historia del sector del cuero .....	14
5.1.2 Historia de la empresa (Benedit) .....	15
5.2 MARCO TEÓRICO.....	16
5.3 MARCO CONCEPTUAL.....	18
6. METODOLOGÍA.....	29
7. DIAGNÓSTICO EMPRESA DE BOLSOS Y ACCESORIOS BENEDIT ...	30
7.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	30
7.1.1 Nombre y Logo .....	30
7.1.2 Visión.....	31
7.1.3 Misión.....	31
7.1.4 Organigrama.....	31
7.1.5 Valores .....	32
7.1.6 Objetivos Corporativos .....	33
7.1.7 Descripción General de la Planta .....	33
7.1.8 Portafolio de Productos .....	34
7.1.9 Principales Materiales y Descripción .....	35
8. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA BENEDIT.....	39
8.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.....	39
8.1.1 Variable ecológica.....	39
8.1.2 Variables Culturales.....	41
8.1.3 Variables del mercado.....	43
8.1.4 Variable económica .....	44
8.1.5 Variable tecnológica .....	48

8.1.6 Política Legal.....	50
8.2 MICROENTORNO.....	51
8.2.1 Estudio del Sector.....	52
8.2.2 Posición en el mercado de Benedit .....	53
8.2.3 Perfil actual del consumidor de la empresa .....	55
8.2.4 ¿Quiénes son nuestros clientes?.....	56
9. ANÁLISIS DOFA.....	67
10. ANÁLISIS BOSTON CONSULTING GROUP.....	68
11. ESTRATEGIA DE MERCADEO .....	71
11.1 Objetivo. ....	71
Estrategia 1. ....	71
Indicadores para la estrategia 1. ....	73
Estrategia 2. ....	74
Indicadores estrategia 2. ....	74
Estrategia 3. ....	75
Indicadores estrategia 3. ....	75
Estrategia 4. ....	76
Indicadores estrategia 4. ....	76
Estrategia 5. ....	77
Indicadores estrategia 5. ....	77
Estrategia 6. ....	78
Indicadores estrategia 6. ....	78
12. CRONOGRAMA DE TRABAJO.....	81
13. CONCLUSIONES.....	82
14. RECOMENDACIONES.....	83
15. BIBLIOGRAFÍA.....	84

## LISTA DE TABLAS.

	pág.
Tabla 1. Histórico de ventas cueros benedit.	11
Tabla 2. Histórico de almacenes benedit.	16
Tabla 3. Empresas de la cadena de cuero y calzado por tamaño y eslabón.	17
Tabla 4. Razón de compra de vestuario y calzado 2009 – 2010.	42
Tabla 5. Estimaciones de población 1985-2005.	43
Tabla 6. Producción industrial por tamaño de empresa, según escala de personal y participación de la producción por tamaño de empresa.	45
Tabla 7. Portafolio de productos y margen de contribución.	68
Tabla 8. Boston consulting group.	68
Tabla 9. Detalle tácticas.	79
Tabla 10 cronograma de trabajo según estrategia.	81

## LISTA DE FIGURAS.

	pág.
Figura 1. Cadena productiva genérica de marroquinería	22
Figura 2. Modelo ampliado del proceso de marketing.	27
Figura 3. Nombre y logo empresa de bolsos y accesorios benedit	31
Figura 4. Organigrama empresa de bolsos y accesorios benedit	32
Figura 5. Referencias bolsos.	37
Figura 6. Empaque.	38
Figura 7. Motivos de compra según categorías.	41
Figura 8. Ciclo de consumo promedio en colombia 2009-2010.	44
Figura 9. Variación anual de las ventas reales por grupos de mercancías. Total nacional. Abril 2010-2011.	45
Figura 10. Variación por grupos de gasto año corrido. Total nacional. Mayo 2010 – 2011.	46
Figura 11. Variación 12 meses de la producción de artículos de viaje, bolsos y artículos similares. (dic. 2005 – oct. 2010).	47
Figura 12. Variación anual de las ventas reales de calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero. (2007-2011 julio).	47
Figura 13. Máquina troqueladora.	48
Figura 14. Máquina entintadora.	49
Figura 15. Máquina de poste pfaff.	50
Figura 16. Ubicación en la cadena productiva cuero y calzado.	54
Figura 17. ¿Compra usted bolsos, billeteras, correas?	58
Figura 18. ¿Con que frecuencia compra usted bolsos o algún tipo de accesorio?	58
Figura 19. ¿Cuántos bolsos compra para usted en el año?	59
Figura 20. ¿Por lo general los bolsos que usted compra en que material son? Seleccione el que más utiliza.	59
Figura 21. ¿Cuál es la principal razón por la cual usted compra un bolso?	60
Figura 22. ¿Cuánto dinero aproximado invirtió en el último año para adquirir bolsos y accesorios?	60
Figura 23. ¿En qué lugar normalmente compra sus bolsos?	61
Figura 24. ¿En qué zona de bogotá preferiría usted compra sus bolsos y accesorios?	61
Figura 25. ¿Entre semana cuales de los siguientes atuendos utiliza más?	62
Figura 26. ¿Compraría bolsos por internet?	62
Figura 27. En cuanto al tamaño en un bolso ¿cómo lo prefiere?	63
Figura 28. En cuanto a compartimientos (bolsillos) ¿cómo prefiere un bolso?	63
Figura 29. En cuanto al color. ¿cómo prefiere un bolso?	63

## **ANEXOS.**

**pág.**

Anexo 1. Entrevista encuesta bolsos y accesorios benedit.....	64
---	----

## 1. INTRODUCCIÓN

El plan de mercadeo que se plantea para la empresa Bolsos y Accesorios Bedit, se genera de la necesidad que tiene esta empresa de incrementar su volumen de ventas.

En una fase inicial se realizó un levantamiento de la información y el diagnóstico inicial de la empresa, donde de manera profunda se analizan sus características, misión, visión, valores, portafolio y objetivos corporativos.

Una segunda fase está centrada en analizar las variables del macro entorno; comportamiento del consumidor en las diferentes etapas de consumo, para tal fin ha sido de gran utilidad, las investigaciones realizadas por RADDAR; por otro lado, se analiza el entorno Económico, el comportamiento de la industria del cuero y del calzado como rama de actividad económica.

En una tercera fase, se realiza un análisis DOFA, de la compañía, con el fin de aterrizar y poder diseñar las estrategias a desarrollar, para cumplir con el objetivo trazado: incremento en las ventas de la empresa de Bolsos Bedit. En esta nueva etapa se diseñan las tácticas con relación al producto, el precio, la comunicación y la distribución que ayudaran al cumplimiento del objetivo.

En una fase final se plantea cómo se debe realizar el respectivo seguimiento a las tácticas sugeridas.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente la empresa tiene un capacidad instalada de 720 bolsos mensuales aproximadamente y sólo utiliza el 50% de su capacidad es por esto que tiene la posibilidad de expandir las ventas y generar mayor utilidad.

La empresa tiene como proveedor principal un sólo cliente generando un gran riesgo y limitando su acción en el mercado; haciéndose necesario generar un plan de mercadeo que le permita proyectar su expansión y desarrollo en ventas.

El mantenimiento y sostenimiento de los clientes generó que en el momento que ingresó Stage One, se perdieran otros clientes más pequeños tanto por atención como por producción. Siendo conveniente diseñar el programa de atención al cliente, con el fin de tener un crecimiento sostenible y generar fidelidad en los mismos.

En la actualidad las ventas que se realizan cubren los gastos de la empresa pero no está generando ganancias adicionales significativas que permitan nuevas inversiones.

### 2.1 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Partiendo del histórico de ventas de la compañía frente a la trayectoria en el sector se encuentra que su crecimiento en ventas ha sido bajo con respecto al sector (ver gráfico Histórico de Ventas), por lo cual es importante identificar las variables que están entorpeciendo este crecimiento con el fin de buscar estrategias acordes a la capacidad de la compañía para generar un crecimiento sostenido.

Tabla 1. Histórico de Ventas Cueros Benedit.

<b>LINEA</b>	<b>Material</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>
Manos libres	Cuero	\$ 5,832,216.18	\$ 5,951,241	\$ 6,129,778.23
Manos libres	Sintético	\$ 15,392,240.64	\$ 13,743,072	\$ 16,491,686.40
Manos libres	Lona	\$ 15,213,580.70	\$ 18,111,406	\$ 21,371,458.61
Bolsos dama	Cuero	\$ 6,434,702.64	\$ 6,994,242	\$ 7,343,954.10
Bolsos dama	Sintético	\$ 35,006,181.21	\$ 45,462,573	\$ 61,374,473.55
Total ventas		\$ 77,880,931.37	\$ 90,264,544.60	\$ 112,713,362.89

Fuente: Empresa de cueros Benedit.

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Teniendo en cuenta la dinámica que se ha observado en el comportamiento del consumidor de bolsos y accesorios, e identificando que la mayor necesidad que tiene Bedit se encuentra centrado en el incremento en las ventas.

Se evidencia las necesidades que tiene la empresa de incrementar su volumen de clientes, potenciar el reconocimiento de la marca; pues es visible la marca del distribuidor desvirtuando la de Bedit; es por esto que se hace necesario desarrollar un plan de mercadeo que permita conocer, implementar y controlar las acciones pertinentes para el incremento de las ventas.

Es trascendental destacar que este plan de mercado debe ser coherente con las capacidades de la empresa; con el fin de que éste sea aplicado a corto plazo.

Por otro lado nos permite como egresados de la especialización en gerencia estratégica de mercadeo aplicar los conocimientos adquiridos.

## **4. OBJETIVO DEL TRABAJO**

### **4.1 OBJETIVO GENERAL**

- Realizar un plan de mercadeo para la empresa Bedit en la ciudad de Bogotá enfocado al incremento de las ventas en un 20% en el primer año; teniendo en cuenta el portafolio actual y las nuevas propuestas (En zapatos, artículos de aseo, y los combinaciones de las mismas)

### **4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, para tener un panorama real de la compañía, y evidenciar sus oportunidades de mejora.
- Generar un plan de mercadeo a corto plazo (un año), enfocado a incrementar las ventas en un 20%; diseñando las tácticas que le permitan a la empresa desarrollar las estrategias para alcanzar tal objetivo.
- Diseñar los indicadores de gestión que nos permitan ver la efectividad de cada una de las estrategias del plan de mercadeo desarrollado, con el fin de implementar los correctivos necesarios.

## 5. MARCO REFERENCIAL

### 5.1 MARCO HISTÓRICO

**5.1.1 Historia del sector del cuero.** “Desde el comienzo de la humanidad, el cuero fue usado como abrigo y elemento decorativo. Hoy las técnicas de elaboración potencian estos dos usos más que nunca. El cuero es la piel animal preparada químicamente para producir un material robusto, flexible y resistente a la putrefacción. Casi toda la producción mundial de cuero procede de pieles de ganado vacuno, caprino y lanar. También se emplean, en menor proporción, pieles de caballo, cerdo, canguro, ciervo, foca, morsa y diversos reptiles.

Desde los tiempos más remotos el hombre se ha dedicado a trabajar el cuero y en forma ingeniosa pudo convertirlo en una serie de objetos útiles y confortables. Desde el comienzo, con laboriosos esfuerzos y tareas delicadas y artísticas los trabajos en piel han generado una fascinación innegable. En la prehistoria, la colorida y romántica atracción ejercida por este material estimuló la imaginación del hombre y despertó su interés. La producción del cuero se convirtió en uno de los oficios más antiguos del ser humano y el cuero, en riqueza de culturas muy antiguas.

Miles de descubrimientos demuestran que los seres humanos usaban cueros y pieles de animales para cubrirse del frío y adornarse. Hasta hoy se mantiene esta doble función, a la que se le suma la combinación de atributos modernos y estéticos que se pueden ver en zapatos, tapizados, muebles, asientos de automóviles, marroquinería y vestimenta. Los factores que cuentan para la popularidad de este material son su enlace fibroso tridimensional y su asociada porosidad, como también la química natural de la estructura de la piel basada en el colágeno. Estos factores son el origen de atributos físicos importantes para la vestimenta como la permeabilidad al vapor de agua y la aptitud de acumular un 30% de vapor sin perder el tacto seco, así como las propiedades de estiramiento por fuerza independiente de la temperatura, la cual permite dirigir la resistencia con la suavidad y la elasticidad sin problemas de deformación” (Universidad Nacional del Nordeste, 2002).

Para este proyecto es importante destacar que Colombia es un productor de pieles y productor de artículos con una gran historia por lo cual se busca encontrar dentro de las variables del mercado aquellas que nos lleven a potenciar nuestros atributos y adquirir nuevas ideas, tecnologías y materiales con el fin de mitigar las amenazas y complementar el portafolio de la compañía.

Es importante conocer las entidades que pueden generar apoyo para la compañía dentro de las cuales están las asociaciones. "En Colombia existe desde 1977 una asociación de industriales del cuero, manufactureros del cuero y exportadores del cuero (Aso cueros), que surgió a raíz de la unión de un grupo de industriales preocupados por la obtención de una mayor calidad en sus productos, conscientes de la baja calidad del momento y de la posibilidad de producir mejores productos. Desde este momento se fue creando una familia que comparte, por ejemplo, el desarrollo de productos y, con el tiempo, ha aprendido a participar en ferias como resultado de la observación y comparación con otros países de mundo respecto a sus productos, a la exposición y a las tendencias que los llevaron a la mejora de producto. El Bogotá Leather Show es el resorte a nivel nacional de ese proceso en el que se dio un canal de comunicación entre los productores. Luego, como una segunda etapa, al ver que su producto era bueno y que podía ser exportado de acuerdo a su visión de feria, al año del surgimiento de la Asociación se crea el Bogotá Leather Show." (Curtiembres y Manufacturas Carpiel, 2012)

**5.1.2 Historia de la empresa (Benedit).** Benedit es una empresa familiar creada en el 2004 por el señor Obdulio Becerra y su familia, que está constituida por su esposa quien se encarga del manejo administrativo y su hijo menor quien es el encargado de la producción y diseño.

La base y pilar de la compañía es el señor Obdulio Becerra quien tiene 35 años de experiencia en el sector, él ha desarrollado su conocimiento al trabajar como diseñador y jefe de producción en empresas tan importantes como lo son Volare filial de Benetton, Colombian Bags y Marroquinería.

Hace 15 años es empresario con diferentes socios y las empresas constituidas han tenido logros tan importantes como el desarrollar licitaciones de dotación de calzado y marroquinería para Avianca, Seguro Social en Bogotá y El Hotel Raddison Quito, Miami y Bogotá; fue proveedor por alrededor de dos años para Bossi Bambino.

Desde el 2004 el señor Obdulio tomo la decisión de crear la empresa de forma independiente y ha logrado ser proveedor para empresas como Calzado la Corona, Stage One. Durante este tiempo la empresa ha creado varios almacenes de marroquinería los cuales no han tenido el éxito suficiente para mantenerlos; ha sido un aprendizaje constante.

Se relaciona a continuación la información de estos almacenes:

Tabla 2. Histórico de Almacenes Benedit.

HISTÓRICO DE ALMACENES BENEDIT							
FECHA DE CREACIÓN	FECHA DE CLAUSURA	UBICACIÓN	SECTOR	VENTAS MENSUALES PROMEDIO	GASTOS PROMEDIO MENSUAL	CARACTERÍSTICAS	MOTIVO DE CLAUSURA DEL ALMACÉN
01-feb-05	01-may-06	RIONEGRO	BARRIO RESIDENCIAL	\$ 3.000.000,00	\$ 3.350.000,00	El almacén lo atendía uno de los hijos y sus clientes eran las personas que residen en el barrio.	Durante este período se obtuvieron pérdidas, debido a que el local estaba en una zona no comercial, ni se encontraba en una vía principal. Las ventas del almacén se limitaban a las hechas a los vecinos del sector.
01-sep-05	01-may-07	CALLE 85 CARRERA 15	FERIA ARTESANAL	\$ 3.500.000,00	\$ 3.000.000,00	El almacén se ubicaba en una feria artesanal y sus principales clientes eran turistas y visitantes del sector. El sector era comercial y estaba ubicado sobre una vía principal.	La feria se termina ya que era una concesión pública que finalizó.
01-jun-07	01-mar-08	CARRERA 15 CALL 56	FERIA ARTESANAL	\$ 1.500.000,00	\$ 2.000.000,00	Por el cierre de la feria artesanal de la 85 se consiguió una feria artesanal la cual estaba en chapinero y no se realizó ningún estudio ni análisis para validar la proyección del almacén, el almacén tenía flujo de personas pero la mercancía no era la adecuada ya que el perfil de estos consumidores buscaban productos muy económicos los cuales la empresa no desarrollaba en ese momento	El desarrollo de los productos no era el adecuado para el segmento del almacén y se generaron pérdidas periódicas.
01-sep-11	actual	BOSA CENTRO	BARRIO RESIDENCIAL VIA COMERCIAL	\$ 3.500.000,00	\$ 3.200.000,00	Actualmente se tiene un local en Bosa Centro sobre una vía principal y de fácil acceso, este almacén se enfoca en comercializar productos analizando el mercado; logrando ser un almacén sostenible.	

Fuente: Empresa de cueros Benedit.

## 5.2 MARCO TEÓRICO.

Para la mayoría de los estudios sobre el sector, se identifica una caracterización de la industria del cuero en cuatro grupos: “la producción de cuero crudo, la curtiembre como procesamiento del cuero, la producción de productos de marroquinería, y talabartería, y la industria del calzado.

En Colombia el mercado del cuero parte desde la matanza de ganado en su mayoría bovino, teniendo como principal inconveniente el poco cuidado que se tiene a las pieles, tanto en el levantamiento de las reses y su sacrificio.

El proceso industrial comienza desde el curtido de las pieles, luego pasa a la marroquinería y talabartería donde se diseña, modela, corta y empaca. Por último se tiene la fabricación de calzado y artículos de cuero” (Departamento Nacional de Planeación, 2012).

Dentro del análisis de la cadena productiva de Cuero y Calzado, cabe anotar los estudios realizados por la Cámara de Comercio de Bogotá, enfocándose en la región Bogotá – Cundinamarca.

“El mercado de cuero y transformación en Colombia está conformado en mayor parte por microempresas y pequeñas empresas, que en conjunto se dedica a la fabricación de calzado, esto representa un 40% del eslabón de empresas que transforman el cuero.

Tabla 3. Empresas de la Cadena de Cuero y Calzado por Tamaño y Eslabón.

Empresas de la cadena de Cuero y calzado por tamaño y eslabón, 2004.

Eslabón/tamaño empresa	Micro	Pequeña	Mediana	Grande	Total Empresas	%*
<b>Proveedores de Insumo</b>						
Fabricación de materia prima e insumos	262	34	4	0	300	82,87%
Comercio al por mayor de materia prima e insumos	24	15	2	0	41	11,33%
Comercio al por menor de materia prima e insumos	12	9	0	0	21	5,80%
<b>TOTAL</b>					<b>362</b>	<b>8,29%</b>
<b>Transformación</b>						
Transformación fabricación de producto intermedio	129	9	1	0	139	7,97%
Transformación fabricación calzado de cuero	634	64	11	1	710	40,73%
Transformación fabricación calzado textil	36	0	0	0	36	2,07%
Transformación fabricación calzado de caucho	7	1	0	0	8	0,46%
Transformación fabricación calzado de plástico	20	3	2	1	26	1,49%
Transformación fabricación otro tipo de calzado	133	6	1	1	141	8,09%
Transformación fabricación productos para el calzado	44	18	2	1	65	3,73%
Transformación fabricación artículos en cuero	378	43	8	0	429	24,61%
Transformación fabricación artículos en cuero artificial	145	8	0	0	153	8,78%
Transformación fabricación artículos en otros materiales	36	0	0	0	36	2,07%
<b>TOTAL</b>					<b>1743</b>	<b>39,89%</b>
<b>Comercialización</b>						
Comercio al por mayor producto terminado	200	22	2	1	225	9,94%
Comercio al por menor producto terminado	1892	125	19	3	2039	90,06%
<b>TOTAL</b>					<b>2264</b>	<b>51,82%</b>
<b>GRAN TOTAL GENERAL</b>	<b>3952</b>	<b>357</b>	<b>52</b>	<b>8</b>	<b>4369</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: CCB. Registro mercantil. Cálculos: Dirección de Estudios e Investigaciones, CCB. \*Cálculos propios

Por otro lado, el eslabón que representa una mayor participación: es la comercialización, siendo este el 51% de las empresas registradas en cámara y comercio al 2004, de los cuales 2039 empresas desarrollan actividades de comercio al por menor de producto terminado.

Teniendo en cuenta los niveles de producción de la industria del cuero y calzado, se hace evidente que el nivel tecnológico posee una ventaja competitiva extraordinaria para las grandes industrias.

Mientras la producción Nacional de Fabricación de calzado y artículos de cuero se encuentra alrededor de los 786 mil millones de pesos, para el año 2004, se observa como la Gran Industria produce 299 mil millones de pesos que representa el 38%.

Adicionalmente es interesante ver como la mediana industria, posee una mayor participación en la producción de artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares, siendo está el 50%, de la producción para el 2004. (Ver Tabla 6 Producción industrial por tamaño de empresa, según escala de personal)” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2005).

Según un estudio de la Universidad Libre sobre competitividad Sectorial Internacional Caso: Sector cuero y calzado; se expone:

“El sector del cuero y el calzado en Colombia es débil en su mercado interno y el empresariado es incapaz de defender y sostenerse en el mercado doméstico con precios, calidad y diseños competitivos. Frente al mercado externo es aun más débil por su bajo potencial exportador.

Las principales ventajas del sector con respecto a la competencia internacional son la mano de obra calificada, reconocimiento internacional – calidad – precio, costos de producción competitivos y existencia de una red de apoyo institucional.

Se da una alta sustitución de productos de cuero por productos de otros materiales (sintéticos, tela, etc.) en las empresas de calzado y manufacturas de cuero. Se carece de una rápida capacidad de respuesta a los cambios de tendencias del mercado en calzado y manufacturas del cuero.

El sector enfrenta cuatro problemas críticos: la informalidad, la competencia china, el contrabando y la revaluación. La cadena tiene un gran número de pequeñas empresas informales, que compiten con ventajas frente a las firmas que operan formalmente.

Dada la informalidad del sector, es preciso anotar la dificultad para encontrar datos estadísticos confiables.

El incremento en las exportaciones depende en buena medida del acceso real y competitivo que se logre de las materias primas en el mercado internacional, en condiciones similares a las de los competidores de los países asiáticos y la competitividad creciente de toda la cadena productiva” (Villegas & Zapata, 2007).

### **5.3 MARCO CONCEPTUAL.**

A continuación se indicarán algunas definiciones, tipo glosario con el ánimo de entender mejor cualquier concepto y a la vez nos permita tener un conocimiento global de las características de la industria marroquinera.

*Definición genérica de la cadena productiva.*

“El negocio marroquinero debe verse en su totalidad, es decir, considerando la cadena de valor se destacan cuatro bloques importantes: los insumos primarios, la proveeduría, el diseño y el desarrollo los productos asociados en la manufactura y la comercialización

*Insumos primarios y proveeduría*

El mapa general de la cadena de valor que hace algunos años contaba con un soporte importante de proveeduría en las empresas curtidoras, hoy aparece con un proceso de manufactura que se abastece de distinto tipo de materiales que tienen procedencias diversas.

La cadena de valor de la marroquinería se alimenta principalmente para su proveeduría de varios elementos importantes como son: materias primas (cuero, materiales sintéticos y textiles), insumos (adhesivos, aprestos y accesorios como cremalleras, hilos y herrajes, entre otros) y maquinaria y tecnologías de proceso (máquinas para la manufactura y herramientas especializadas).

El proceso de manufactura de productos de marroquinería se desarrolla en los siguientes pasos:

✓ **Producción de cuero crudo:** la obtención del cuero crudo se da después del sacrificio de los animales. Para la producción de la curtiembre, la principal materia prima es la piel cruda de origen bovino.

✓ **Curtiembre:** el curtido es el proceso de sometimiento de la piel a acciones fisicoquímicas para convertirla en un material duradero. Esta parte del proceso de producción comprende tres fases: la ribera, el curtido y el teñido y acabado.

✓ **Marroquinería y talabartería:** de esta parte del proceso productivo se obtienen las manufacturas de cuero y prendas de vestir de este material. Se compone de cinco pasos básicamente: diseño, modelo, cortado, guarnecido, terminado y empaque.

#### *El diseño y el desarrollo los productos asociados en la manufactura*

La manufactura marroquina involucra el diseño y el desarrollo del producto como una etapa directamente ligada a la manufactura, pero necesariamente independiente del proceso como tal. Es un proceso de apropiación de información, conceptualización, materialización y preparación para la industrialización de los productos. Las tendencias de la moda, las publicaciones y los eventos relacionados con el sector marroquino inciden directamente en la industria y en el consumidor final. De ahí la necesidad de contar con el apoyo de nuevas tecnologías para informar oportunamente a todas aquellas empresas e instituciones relacionadas con el sector marroquino nacional e internacional.

En términos generales, el modelo de aplicación de herramientas de diseño para el sector marroquino se realiza en cuatro fases importantes:

**Concepto:** Considerado como el proceso de estructuración conceptual del producto, la definición de estrategias del producto y sus características fundamentales conforme el mercado al cual va dirigido.

**Styling:** Es la definición formal estética del producto, la etapa del boceto, la definición de colores, perfiles y texturas del nuevo producto o la nueva colección.

**Modelaje:** Es un componente técnico de mucha importancia en el proceso de desarrollo del producto, pues define los patrones o los moldes para el corte y la posterior manufactura del producto.

Definición de especificaciones técnicas: En esta etapa o fase se definen las características y los factores para la industrialización o la aplicación industrial del producto, así como los consumos, las características de los procesos específicos, los materiales, los insumos y los tipos de acabados” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006)

**Moda.** “Como ha quedado suscrito, la moda puede ser interpretada como un sistema. Es decir, como una red estable de creencias, costumbres y procedimientos formales que en interrelación, constituyen una organización social articulada con objetivos específicos y reconocidos” (Jiménez, 2008)

La moda parte de las necesidad de buscar se únicos sin salir de las tendencias por lo cual los diseños de la empresa deben procurar generar reconocimiento como lo indica Jiménez: “el consumo de moda es en sí mismo parte del placer narcisista de sentir cierta distancia respecto de lo ordinario, al alimentar una imagen positiva de sí para sí” (Jiménez, 2008)

Los almacenes de la compañía tienen que tener un contexto en el cual no se vendan productos si no que impulsan los deseos.

#### El merchandising visual

“El merchandising visual cumple tres objetivos, transmitir la imagen de lo que es y lo que vende la tienda, generar un flujo de circulación de clientes “dirigido” y provocar ventas por impulso. Las técnicas desarrolladas por este tipo de merchandising tienen la finalidad de presentar los productos en las mejores condiciones visuales y de accesibilidad con el fin de materializar la venta, apelando a todo lo que pueda hacerlos más atractivos y persuasivos, en definitiva, hacerlos más vendedores.

Los componentes del merchandising visual son: diseño del envase del producto o packaging, diseño de la arquitectura exterior e interior del establecimiento,

presentación del número adecuado de facings, tipos y formas de implantación y exposición de los productos en el lineal desarrollado, así como de la publicidad en el lugar de venta (P.L.V)” (Palomares, 2009).

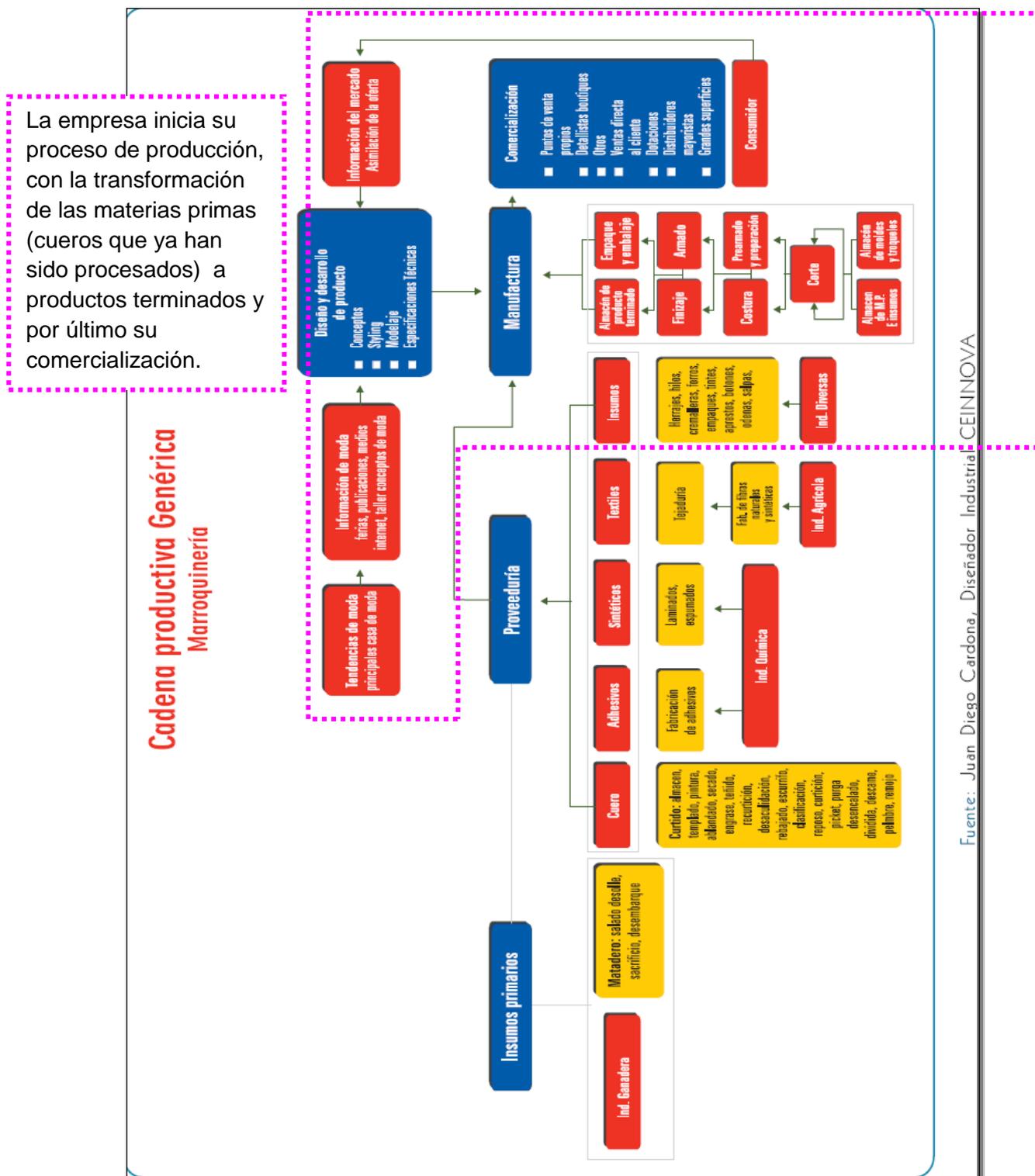
### **La arquitectura exterior del establecimiento.**

“Los elementos que configuran la arquitectura exterior del establecimiento permiten poner de manifiesto la verdadera identidad y personalidad del comercio, contribuyendo de este modo a transmitir su imagen corporativa que exterioriza a nivel físico y psicológico.

La arquitectura exterior de la tienda se proyecta principalmente mediante tres elementos: la identidad, la entrada y el escaparate.

- **La identidad.** Se especifica mediante el nombre, término, símbolo, signo, diseño o la combinación de los mismos, formando el rótulo comercial o corporativo, cuyo objetivo es identificar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores.
- **La entrada.** Es necesario que la entrada junto a los demás elementos que configuran la arquitectura exterior de la tienda, se adapte fielmente a la imagen y al concepto de la tienda de acuerdo a su formato comercial. En este sentido, es fundamental que se diseñe apropiadamente para potenciar la facilidad de acceso al establecimiento, de modo que la entrada como tal no suponga una barrera para el transeúnte sino una llamada, invitándole a entrar.
- **El escaparate.** Es el principal vehículo de comunicación entre el comercio y su clientela llave, sintetizando y reflejando el estilo de la tienda, lo que es y lo que vende. Considerado el mejor vendedor, posee un carácter eminentemente persuasivo y coercitivo. Vende sin descanso durante las veinticuatro horas del día, aunque su mensaje debe ser captado por los transeúntes en un espacio de tiempo muy reducido, por lo que necesariamente su contenido debe ser muy impactante e ilusionante a los ojos de los viandantes para captar su atención y rendirlos ante la “escena del deseo”. Si dividimos verticalmente los espacios del escaparate en tres temperaturas frío, templado y caliente, observamos que la parte izquierda del escaparate resulta más visible y teóricamente más vendedora porque recibe más impactos visuales del observador y menos o más débiles a medida que se desplaza hacia la derecha, como ya hemos visto en las técnicas de escaparatismo basadas en la línea imaginaria y el punto” (Palomares, 2009).

Figura 1. CADENA PRODUCTIVA GENÉRICA DE MARROQUINERÍA



Fuente: (Cámara de Comercio de Bogotá, 2006)

## **MERCADEO:**

“El Marketing según Kotler es el proceso a través del cual las compañías crean valor para los clientes y sólidas relaciones con ellos para captar a cambio el valor de los clientes

Dentro del proceso de marketing es importante: entender el mercado, las necesidades y deseos de los clientes, diseñar una estrategia de marketing impulsado por el cliente con el objeto de obtener mantener y desarrollar a los consumidores meta. Elaborar un programa que realmente entregue su valor superior. Esto con el fin de crear relaciones redituables con los clientes, la recompensa de sus sólidas relaciones es captar su valor.

La planeación estratégica prepara el escenario para el resto de la planeación de la empresa. El marketing contribuye a la planeación de la empresa y el plan general define el papel que desempeña el marketing en la compañía.

La planeación estratégica implica crear una estrategia para la supervivencia y el crecimiento a largo plazo; y consta de cuatro pasos: definir la misión de la empresa, establecer los objetivos y metas, diseñar un portafolio, y desarrollar planes funcionales” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003).

**El plan de marketing:** “Es un plan que consiste en: Un documento formal de trabajo, que define un escenario del negocio, que enumera un conjunto de acciones de marketing concretas y específicas, todas ellas dirigidas sinérgicamente hacia un objetivo general común, Cada una de ellas dirigida hacia un objetivo específico y alcanzable.

En tal sentido, el plan de marketing:

- Identifica oportunidades de negocio y determina cursos de acción dirigidos a conquistar, mantener y desarrollar mercados. Define objetivos, estrategias operacionales y programas específicos que armonizan las variables del marketing mix.” (Wilensky, 2012)

**Mercado:** “está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo” (Kotler, Dirección de Mercadotecnia, 2002).

**Mercado meta:** consideran que un mercado meta "consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir; la determinación de mercados meta es el proceso de evaluar qué tan atractivo es cada segmento de mercado y escoger el o los segmentos en los que se ingresará. En ese sentido, ambos

autores sugieren que las empresas deben enfocarse hacia segmentos en los que puedan generar el mayor valor posible para los clientes, de manera rentable y sostenible a través del tiempo” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003)

**Posicionamiento:** “El posicionamiento es el lugar mental que ocupa la concepción del producto y su imagen cuando se compara con el resto de los productos o marcas competidores, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado. El posicionamiento se utiliza para diferenciar el producto y asociarlo con los atributos deseados por el consumidor. Para ello se requiere tener una idea realista sobre lo que opinan los clientes de lo que ofrece la compañía y también saber lo que se quiere que los clientes meta piensen de nuestra mezcla de marketing y de la de los competidores. Para llegar a esto se requiere de investigaciones formales de marketing, para después graficar los datos que resultaron y obtener un panorama más visual de lo que piensan los consumidores de los productos de la competencia. Por lo general la posición de los productos depende de los atributos que son más importantes para el consumidor meta. Al preparar las gráficas para tomar decisiones en respecto al posicionamiento, se pide al consumidor su opinión sobre varias marcas y entre ellas su marca "ideal". Esas gráficas son los mapas perceptuales y tienen que ver con el "espacio del producto", que representan las percepciones de los consumidores sobre varias marcas del mismo producto. La metodología del posicionamiento se resume en 4 puntos:

1. Identificar el mejor atributo de nuestro producto.
2. Conocer la posición de los competidores en función a ese atributo.
3. Decidir nuestra estrategia en función de las ventajas competitivas.
4. Comunicar el posicionamiento al mercado a través de la publicidad.” (Stanton, Etzel, & Walker, 1999)

**Mezcla de mercadotecnia:** "Es el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto.

Las herramientas o variables del marketing mix son:

- **Producto:** Es el conjunto de atributos tangibles o intangibles que la empresa ofrece al mercado meta.

Un producto puede ser un bien tangible (p. ej.: un auto), intangible (p. ej.: un servicio de limpieza a domicilio), una idea (p. ej.: la propuesta de un partido político), una persona (p. ej.: un candidato a presidente) o un lugar (p. ej.: una reserva forestal).

El "producto", tiene a su vez, su propia mezcla o mix de variables:

Variedad

Calidad

Diseño

Características

Marca

Envase

Servicios

Garantías

- **Precio:** Se entiende como la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar por un determinado producto o servicio.

El precio representa la única variable de la mezcla de mercadotecnia que genera ingresos para la empresa, el resto de las variables generan egresos.

Sus variables son las siguientes:

Precio de lista.

Descuentos.

Complementos.

Período de pago.

Condiciones de crédito.

- **Plaza:** También conocida como Posición o Distribución, incluye todas aquellas actividades de la empresa que ponen el producto a disposición del mercado meta. Sus variables son las siguientes:

Canales

Cobertura

Surtido.

Ubicaciones.

Inventario.

Transporte y Logística.

- **Promoción:** Abarca una serie de actividades cuyo objetivo es: informar, persuadir y recordar las características, ventajas y beneficios del producto. Sus variables son las siguientes:

Publicidad.

Venta Personal.

Promoción de Ventas.

Relaciones Públicas.

Telemercadeo.

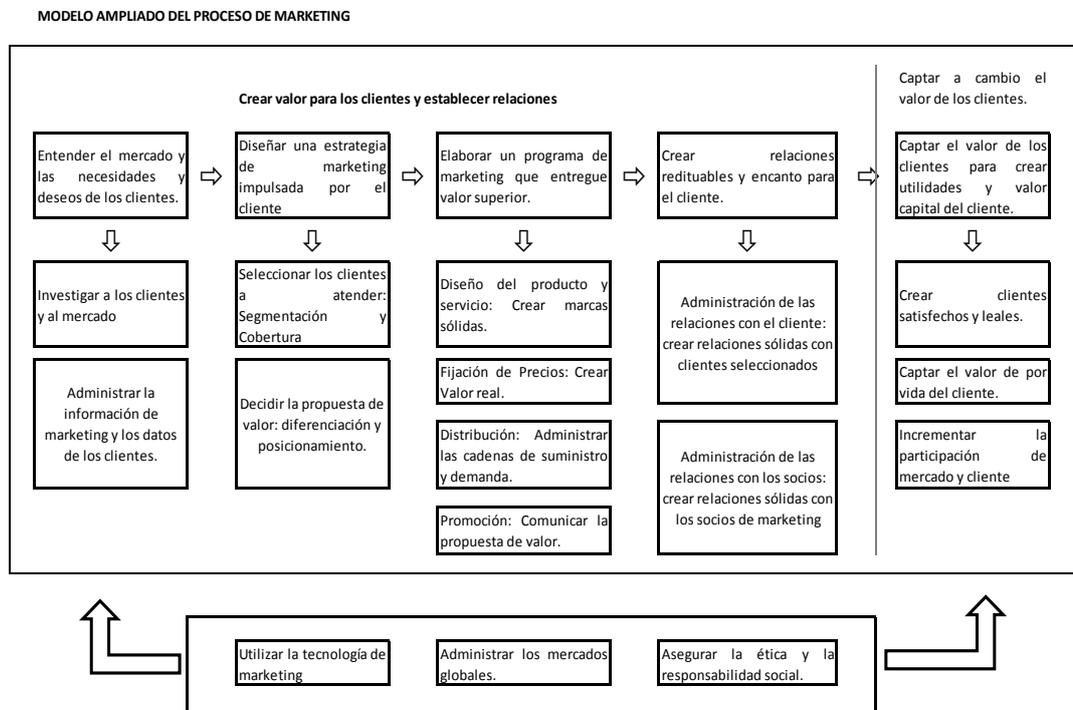
Publicidad” (Kotler & Armstrong, Fundamentos de Marketing, 2003)

**Marketing relacional:** “Marketing Relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación” (Alet, 2001)

Kotler señala: “La transacción es parte de un concepto más amplio, conocido como marketing de relaciones. Los buenos ejecutivos de marketing tratan de construirla con confianza del consumidor a largo plazo, a través de mantener buenas relaciones con los clientes, distribuidores, comerciantes y suministradores, por medio de la promesa y del cumplimiento del suministro de alta calidad y del ofrecimiento de un buen servicio y precios razonables a la otra parte a lo largo del tiempo; “el marketing de relaciones disminuye los costos y el tiempo de las transacciones y, en algunos casos, permite pasar de la transacción negociada a la simple rutina. El resultado final del marketing de relaciones es alcanzar lo que se denomina redes de marketing, la red de marketing la constituyen, la compañía y las empresas con las cuales se han establecido relaciones sólidas y de confianza mutua en los negocios. De forma progresiva, el marketing está pasando de minimizar el beneficio de cada transacción individual a maximizar el beneficio de las relaciones con otras partes. El principio en que se basa es: Construye buenas relaciones y a ello le seguirán transacciones rentables”. (Ferrer & Formoso, 2005).

Para el presente trabajo se tendrá en cuenta el Modelo Kotler y Armstrong, que se resume en el siguiente cuadro:

Figura 2. Modelo Ampliado del Proceso de Marketing.



Fuente: Fundamentos de Marketing (Kotler & Armstrong).

Dentro de las principales necesidades de la empresa se hace indispensable desarrollar unas herramientas de promoción y comunicación efectivas.

Como lo anota Kotler existen diferentes herramientas de promoción como lo son:



Fuente: Kotler Philip, El marketing según Kotler pág. 144 (1999) Ed. Paidós

Para William Stanton “las ventas personales constituyen una comunicación directa de información, esto significa que las ventas personales pueden ser más flexibles que otras herramientas de promoción. Los vendedores pueden individualizar sus presentaciones para adecuarlas a las necesidades de sus clientes.

Pero por otro lado un esfuerzo de ventas personales con todas las de la ley resulta costoso. En el nivel del detallista, muchas empresas han abandonado sus equipos de ventas y han cambiado por el autoservicio.” (Stanton, Etzel, & Walker, 1999)

## **6. METODOLOGÍA.**

El plan de mercadeo partirá de dos recursos como lo son la información primaria y la información secundaria.

La información primaria se refiere a aquella información que tenemos a mano, dentro de esta, se generó una encuesta- entrevista, que nos permitió analizar el pensamiento del consumidor frente al producto y cuáles son los aspectos que influyen en el momento de tomar la decisión de compra.

La información secundaria hace referencia a aquella información más preparada, y para el presente trabajo parte del análisis que han desarrollado entidades como el DANE, ACICAM, Cámara de comercio, Qubit Clúster, RADDAR entre otras; que nos permite identificar el panorama general del sector y sus variables.

## 7. DIAGNÓSTICO EMPRESA DE BOLSOS Y ACCESORIOS BENEDIT

### 7.1 DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.

Benedit es una empresa especializada en la fabricación bolsos, maletas, billeteras, calzado y artículos en cuero y material sintético, donde de manera especial se enfoca en la producción y comercialización de bolsos para mujer, enfocando sus diseños a las tendencias de la moda.

Tiene su planta de producción en la ciudad de Bogotá, en el barrio Rio negro y cuenta con un punto de venta en esta sede.

La empresa está constituida desde el año 2004 ante la Cámara de Comercio de Bogotá, como una empresa de régimen común.

En la actualidad está encabezada por su fundador el señor Obdulio Becerra, quien tiene gran experiencia en el sector, y cuenta con un equipo humano comprometido y calificado en elaborar productos de calidad.

Cueros Benedit por su condición de microempresa no tiene un norte claro ya que sus principales clientes son distribuidores a quienes les vende al por mayor. En su intento por llegar al consumidor final, ha creado almacenes con los cuáles no ha tenido el éxito esperado forzándose a cerrarlos en menos de un año.

Benedit quiere ser una empresa dinámica, la cual pueda ofrecer diseños que se acomoden a las necesidades de sus clientes, la empresa lo puede lograr dado que tiene la capacidad de realizar nuevos diseños en poco tiempo e ir con las nuevas tendencias y lograr atender a diferentes mercados y clientes.

**7.1.1 Nombre y Logo.** La empresa tiene como nombre Benedit, con el que ha generado reconocimiento en el mercado mayorista.

Los colores representativos del nombre son verde esmeralda y se contrasta en el fondo con azul.

Las marquillas de los bolsos son realizadas en metal y niqueladas con el nombre en negro.

En un principio el logo de la empresa era una gacela; pero dada la necesidad de darle un estilo más fresco y que se ajustara a nuestro principal consumidor final (las mujeres), se creó la flor como logo actual.

Figura 3 Nombre y Logo Empresa de Bolsos y Accesorios Bedit



Fuente: Empresa de Bolsos y accesorios Bedit.

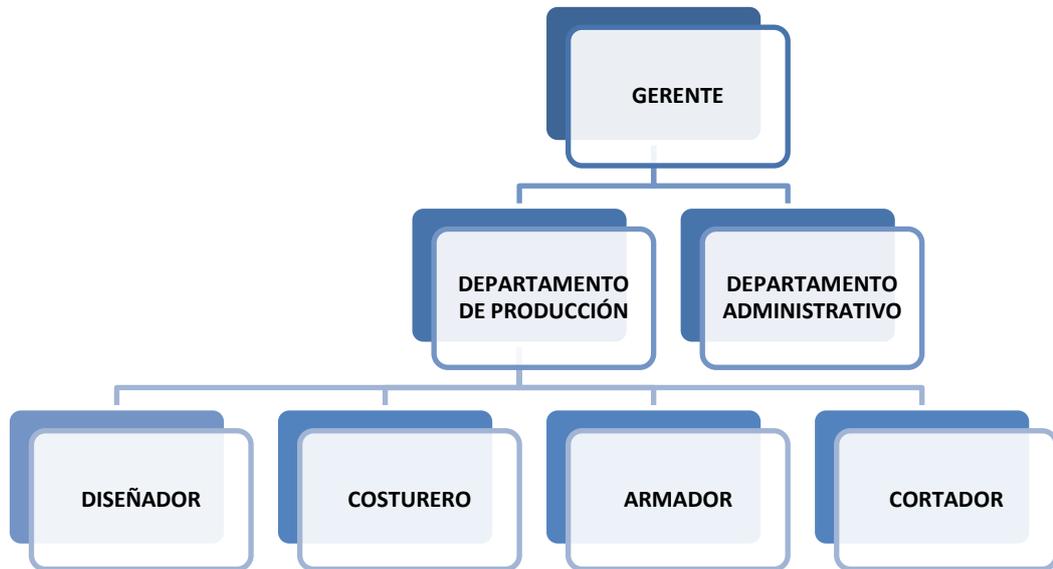
**7.1.2 Visión.** Con calidad en sus productos, un excelente servicio al cliente y diseños innovadores, lograremos posicionarnos en el mercado, en la ciudad de Bogotá para el año 2019, a través de estrategias que permitan el reconocimiento y lealtad por parte de nuestros clientes.

**7.1.3 Misión.** Somos una organización que diseña y comercializa, artículos de marroquinería de alta calidad con diseños innovadores, buscamos consolidarnos en el mercado de la industria marroquinera, ofreciendo productos que se ajusten a las necesidades de nuestros clientes, con la participación de nuestro equipo humano capacitado, lograremos captar y transformar las diferentes tendencias de la moda, optimizando los constantes cambios de la manufactura de los cueros y materiales sintéticos.

**7.1.4 Organigrama.** Actualmente la empresa se compone de dos áreas; El área administrativa que se encarga de las ventas, cartera, y esquemas administrativos y el área de producción, donde encontramos la planta y el grupo de diseño.

Por el tamaño de la empresa, el apoyo y la comunicación entre las áreas genera procesos muy dinámicos, donde se tiene en cuenta las características del cliente y sus pedidos, generando las mejores opciones para garantizar la mejor calidad, costos competitivos y una mejor utilidad.

Figura 4 Organigrama Empresa de Bolsos y Accesorios Benedit



Fuente: Empresa de Bolsos y accesorios Benedit.

**7.1.5 Valores.** La empresa de Bolsos Benedit está comprometida con el desarrollo económico y personal de sus empleados, es por esto que dentro de sus valores se resalta:

- Sentido de pertenencia: Nos sentimos orgullosos de ser parte activa de una empresa en crecimiento, que respeta y manifiesta su interés por cada uno de sus miembros, lo que nos convierte en leales, defensores de su marca.
- Honestidad: tiene que ver con la rectitud en el proceder y “deber ser”, de cada miembro de la compañía; para con sus integrantes y clientes, manifestado en el profesionalismo que le impartimos a cada una de nuestras actividades.
- Trabajo en Equipo: La consideramos como herramienta fundamental para el crecimiento de la compañía, dado que son las ideas de nuestro equipo las que nos permiten el diseño de diferentes alternativas para nuestros clientes.
- Excelencia: Nos esforzamos permanentemente en elaborar nuestros productos con la máxima dedicación y empeño, con el fin de superar las expectativas de nuestros consumidores.

- Responsabilidad: Cumplimos los acuerdos adquiridos con nuestros clientes, y colaboradores, asumiendo las consecuencias por los errores que podamos causar.
- Compromiso: Nos entregamos con entusiasmo a nuestras labores diarias, somos dinámicos e innovadores lo que nos permite enfocar nuestros esfuerzos al deseo de alcanzar los objetivos corporativos y personales.

**7.1.6 Objetivos Corporativos.** Cada miembro de la compañía, y cada departamento que la conforma debe estar enfocado en el principal objetivo que es el incremento de las ventas en un 20% para el 2013.

**7.1.7 Descripción General de la Planta.** La empresa cueros Benedit está ubicada en el barrio Rio negro en la carrera 60 No. 93-27, la cual cuenta con dos pisos. En esta casa se realiza la producción total de la empresa, la cual esta estratificada en el rango 3 y sus servicios son residenciales.

Desde allí se genera la distribución de los pedidos, adicionalmente en el primer piso se tiene un local en donde se venden productos al consumidor final.

La planta se encuentra distribuida por áreas de la siguiente manera:

Área administrativa y comercial:

- En esta área se establece el proceso administrativo y comercial de la empresa teniendo el control de archivo, procesos contables, desarrollo de estrategias comerciales.

Se realizan visitas periódicas a los clientes, con el fin de garantizar el cumplimiento en los requerimientos del cliente en cuanto a diseños y demanda de producto.

Área producción y de diseño:

- En esta área se realiza la producción y se establecen los diseños de los productos. La planta tiene el espacio suficiente para tener los siguientes equipos: mesas de trabajo (3), máquinas de coser (5), devastadora (1), estantes y zona de soldadura (1), máquina de pegado (1), máquina de estampado (1).

En el proceso de diseño se tiene una mesa, computador, estantes de materiales y los elementos y herramientas propios de diseño.

La planta de producción se encuentra distribuida con el fin de optimizar los tiempos y el proceso de producción. La empresa decidió mantener una producción guiada por órdenes de producción, en las células de trabajo.

Actualmente la planta tiene una capacidad instalada para realizar 720 bolsos y 120 pares de zapatos mensuales, actualmente la empresa está trabajando a un 50% como capacidad utilizada.

**Vías de acceso de la localidad de Barrios unidos:** Comprende el territorio circunscrito por los siguientes puntos de intersección:

Al sur Occidente: Avenida del Congreso Eucarístico (Av. 68) Con futura Av. Salitre

Al nor Occidente: Av. 68 con Autopista Medellín (Av. Calle 80)

Al suroriente: Av. Ciudad de Quito con futura Av. del Salitre

Al nororiente: Av. Calle 80 con Av. Ciudad de Quito.

**7.1.8 Portafolio de Productos.** Los productos que se elaboran en la empresa son bolsos, billeteras calzado y cinturones, los cuales se ajustan a los diseños de las últimas tendencias de la moda en Colombia y las peticiones del cliente, buscando una mayor satisfacción para estos. Están elaborados con cueros y materiales sintéticos de excelente calidad, de tal forma, que los consumidores puedan adquirir un producto final de calidad, diseño y precios asequibles.

La calidad de nuestro producto está enfocada a una gran durabilidad, porque se elaboraran en cueros y materiales sintéticos de alta resistencia. Lo que nos permitirá llegar a clientes muy exigentes, brindando gran satisfacción.

A continuación encontraremos la clasificación de productos según el CIIU

193100: fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano y artículos similares y fabricación de artículos de talabartería y guarnicionería.

193102: fabricación de carteras.

193103: fabricación de maletas, maletines, neceseres y bolsos de equipaje.

193105: fabricación de artículos de marroquinería como billeteras, llaveros, etc.

La descripción general de los productos varía según las colecciones y los esquemas que el cliente sugiera, por lo cual esbozaremos en grandes rasgos, cuáles son los artículos que se fabrican y comercializan.

**Bolsos:** es una bolsa hecha en cuero y en materiales sintéticos la cual tiene diferentes compartimientos, es el accesorio preferido por las mujeres, pues les permite llevar diferentes artículos consigo, con él pueden representar parte de su personalidad y estar a la moda.

**Cinturones:** es una tira de cuero o de otro material, generalmente va en la cintura para ajustar el pantalón o falda pero en otras ocasiones se utiliza como accesorio, llevando consigo un mensaje de diseño acorde a la situación.

**Billeteras:** este artículo se utiliza para guardar tarjetas, documentos y dinero. No tiene un material específico de fabricación; busca ser práctico sin olvidar el estilo, la moda y el estatus.

Los anteriores son los productos que fabrica la empresa, sin olvidar que por nuestro enfoque y mercado, se generan diversas tendencias y diversos diseños, con variaciones en los esquemas en la línea de producción para satisfacer al cliente.

Cada producto tiene su línea o colección, las modificaciones en los detalles permite a los almacenes ajustar los diseños al consumidor final

**7.1.9 Principales Materiales y Descripción.** En la empresa se maneja varios materiales pero los podemos clasificar de la siguiente manera cueros y sintéticos los cuales tiene las siguientes características:

- **Cueros:**

**La gamuza:** La gamuza es la parte interior de la piel que ha sido pulida para crear un terciopelo con una suave textura. Esta es vulnerable al agua y al aceite.

**El Nubuck:** es la parte exterior de la piel, pulida para crear una nueva textura mucho más fina y lisa que la gamuza.

**Charol:** Cuero cubierto con una o varias capas de barniz de poliuretano que le da un brillo característico. Este tratamiento impermeabiliza el cuero y lo hace más resistente.

**Cuero napa** En éstos tipos de cueros se exigen blandura óptima junto con suficiente resistencia al desgarró (150-180 Kg. por cm<sup>2</sup>), su textura es lisa y es de una alta resistencia.

- **Materiales:**

**Cuero tex:** es una material en polímeros sus especificaciones técnicas son

- Ancho: 1,4 m
- Calibre: 0,8 mm
- Tamaño del rollo: 50 m
- Peso: 500 gr/m<sup>2</sup>
- Colores



**Tejano Bag Blanco:** es una material en polímeros sus especificaciones técnicas son

- Ancho: 1,4 m
- Calibre: 0,85 mm
- Tamaño del rollo: 50 m
- Peso: 510 gr/m<sup>2</sup>



- Colores



**Vernis Bags Blancox:**

- Ancho: 1,4 m
- Calibre: 0,8 mm
- Tamaño del rollo: 50 m
- Peso: 500 gr/m<sup>2</sup>

- Colores :



- 

Proquinal para dar garantía de sus productos tiene un Laboratorio de Pruebas Físicas en donde se ofrece el servicio de pruebas de laboratorio para materiales vinílicos y relacionados, usados en las industrias Automotriz, Institucional, Geomembranas, Calzado y Marroquinería, entre otras, bajo métodos de ensayo nacionales e internacionales.

- Resistencias mecánicas a la tensión, elongación, rasgado, puntada, adhesión y flexibilidad.
- Desgaste como abrasión y rasguño.
- Resistencia al calor: envejecimientos, estabilidad dimensional.
- Color: lectura cromática, migración, solidez al roce, solidez a la luz.

- Resistencia a la llama en pruebas en cabina horizontal y vertical.
- Fragilidad en frío.
- Evaluación de volátiles con carbón activado y pruebas de fogging.

Todas las pruebas son realizadas bajo las siguientes normas y métodos de ensayo nacionales e internacionales, debidamente estandarizados:

NTC, ASTM, BS, DIN, EDS, FB, GM, ISO, MES, RENAULT, TSL, DAEWOO, CHRYSLER, SAE, etc.

El Laboratorio de Pruebas Físicas de Proquinal está avalado para hacer pruebas bajo métodos Renault, para materiales de la industria automotriz. También está autorizado por el Icontec para hacer pruebas de flamabilidad FMVSS 302 - método horizontal.

#### **Figura 5 Referencias Bolsos.**



Fuente: Fotografía del stand de la empresa Bolsos y Accesorios Benedit.

## **Empaque.**

Como estrategia de comunicación para el consumidor final, Benedit entrega los productos en bolsas de material cambrel, el cual tiene estampado su logo en screen.

Figura 6 Empaque.



Fuente: Fotografía del stand de la empresa Bolsos y Accesorios Benedit.

## 8. ANÁLISIS SITUACIONAL DE LA EMPRESA BENEDIT.

Para el presente análisis tendremos en cuenta las variables del macro entorno y del micro entorno.

### 8.1 ANÁLISIS DEL MACROENTORNO.

**8.1.1 Variable ecológica.** La empresa por su condición manufacturera, transforma recursos tanto naturales como sintéticos, por lo cual el efecto de estos en el medio ambiente varía dependiendo de su utilización. Es necesario resaltar que la empresa no está involucrada en el proceso de obtención y transformación del cuero, que está ligada directamente a las curtiembres, ya que la empresa se abastece del cuero ya procesado.

Los recursos en el sector de la marroquinería son los siguientes:

- ❖ **Cuero**
- ❖ **Pegante**
- ❖ **Textiles**
- ❖ **Herrajes metálicos**
- ❖ **Fibras o cartones**

La empresa Benedit tiene dentro de su enfoque ecológico tener dos frentes de trabajo el cuidado interno del ambiente, el manejo responsable y reutilización de los desperdicios.

➤ cuidado interno del ambiente:

La empresa al evaluar los puestos de trabajo en la planta encontró los siguientes cuidados a establecer de acuerdo a los riesgos del proceso:

La empresa Benedit tiene un alto riesgo químico el cual se debe a los vapores emitidos (n-Hexano) que puede llegar a producir complicaciones de salud tal como: "La Parálisis del calzado". (El riesgo será tanto mayor cuanto mayor sea la concentración de estos contaminantes en el aire y el tiempo que se estén respirando).

En consecuencia a lo anterior la planta de producción deberá garantizar las buenas prácticas de seguridad laboral y preparación de las instalaciones como:

- Adecuación del aire acondicionado, con ventilación del lugar de trabajo, de esta forma, los disolventes evaporados son eliminados antes de ser respirados por los trabajadores al permitir la circulación rápida del aire.
- Los envases de adhesivos y disolventes no deben permanecer junto al puesto de trabajo. Los envases, tanto llenos como vacíos deben mantenerse en una habitación destinada exclusivamente para este fin y con suficiente ventilación.
- Como parte del reglamento interno de trabajo y en búsqueda de la conservación del medio ambiente, se prohíbe fumar en el puesto de trabajo o en la empresa ya que constituye un riesgo adicional de incendio o explosión.
- No mantener dentro de la empresa focos de calor (estufas, braseros, cocinas, etc.) en las proximidades de los envases.
- Donde se apliquen adhesivos no deben permanecer niños ni mujeres embarazadas.
- Todos los trabajadores de Benedit tendrán una valoración médica anual. Aquellos que vayan de utilizar adhesivos por primera vez, deberán tener una valoración médica previa a la ocupación del cargo a desempeñar.
- Una vez terminado el ciclo de trabajo, la zona de producción debe quedar perfectamente limpia.
- En cuanto el manejo de los desechos tóxicos tales como los envases que contienen adhesivos, pegamentos y colas utilizadas, deben ser clasificados en bolsas especiales que permitan su identificación.

- manejo responsable y reutilización de los desperdicios:

Para el tratamiento por parte de la empresa de los envases, se debe tener en cuenta si tiene el triángulo, el número 1 y la sigla PET que deben tener los envases según Codesarrollo quienes suministran los parámetros e indicaciones para emprender la tarea de reciclaje, reconociendo cuáles pueden sufrir un proceso de transformación.

De acuerdo a su uso se debe determinar si es reciclable, si son envases transparentes de cualquier forma o tamaño, que hayan contenido gaseosa, agua, licores, medicamentos, vinagre, salsas o jabón líquido son reciclables, pero no se pueden reciclar aún los envases de colores fuertes y los transparentes que hayan contenido combustibles, aceite, venenos y agroquímicos, dentro de lo cual pueden estar los pegantes.

Los envases que puedan ser reciclados por la empresa serán empacados en bolsas y llevados a una Bodega de compraventa.

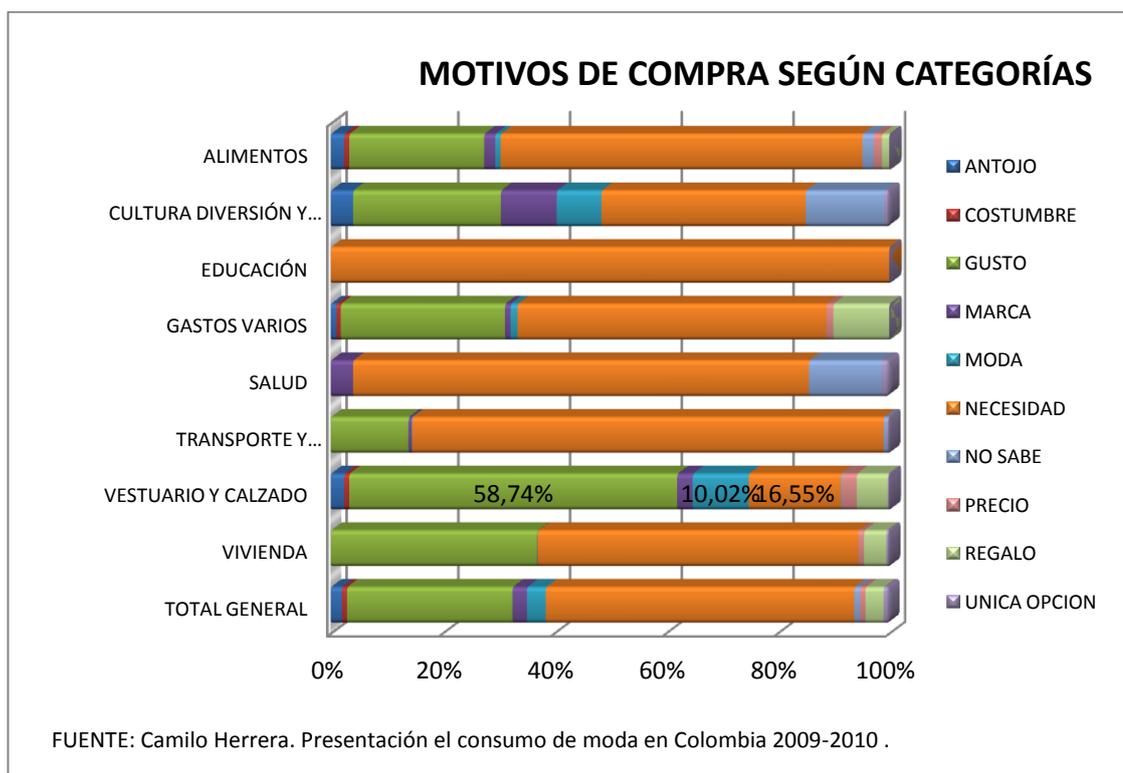
En el sector existen empresas dedicadas a la compra de envases de adhesivos con el fin de re-ensasar los mismos, práctica que permite mitigar el impacto ambiental, generar ingresos por la venta de estos envases y reducir los costos de los insumos.

Las fibras y los materiales como el papel, el cartón y la cartulina son utilizados en una mínima cantidad, pero es importante resaltar el compromiso de la empresa con el reciclaje de estos materiales, en bolsas separadas y la reutilización de los mismos.

**8.1.2 Variables Culturales.** Culturalmente las tendencias que presenta la población se encuentran influidas por las tendencias de la moda, los intereses y expectativas tanto laborales como académicas de las mujeres que residen en Bogotá.

Como lo destaca Camilo Herrera de RADDAR, el consumo de vestuario y calzado se centra más en el gusto, en la necesidad y en la moda.

Figura 7. Motivos de Compra Según Categorías.



Donde el consumo de las mujeres de vestuario y calzado está dado en un 53.91% por gusto y un 21.35% por necesidad.

Tabla 4. Razón de Compra de Vestuario y Calzado 2009 – 2010.

<b>RAZON DE COMPRA DE VESTUARIO Y CALZADO</b>			
<b>RAZÓN</b>	<b>HOMBRES</b>	<b>MUJERES</b>	<b>TOTAL VESTUARIO Y CALZADO</b>
<b>ANTOJO</b>	2,27%	2,57%	2,40%
<b>COSTUMBRE</b>	1,62%	0,00%	0,90%
<b>GUSTO</b>	62,66%	53,91%	58,74%
<b>MARCA</b>	4,53%	0,62%	2,78%
<b>MODA</b>	7,03%	13,70%	10,02%
<b>NECESIDAD</b>	12,65%	21,35%	16,55%
<b>NO SABE</b>	0,00%	0,47%	0,21%
<b>PRECIO</b>	3,21%	1,82%	2,59%
<b>REGALO</b>	6,03%	4,98%	5,56%
<b>ÚNICA OPCIÓN</b>	0,00%	0,58%	0,25%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fuente: Camilo Herrera. Presentación el consumo de moda en Colombia 2009-2010

Dentro de las principales conclusiones que señala Camilo Herrera como conferencista del consumo de moda en Colombia 2009-2010, se encuentra que el consumo de los colombianos ahora es racional, ahora los colombianos son compradores, y han dejado a un lado el impulso, comportamiento que se justifica por los ajustes que las familias se acostumbraron a realizar en la recesión de 1999, las promociones del mercado y el nivel general de endeudamiento.

Por otro lado dentro de los estudios del Icx (Instituto Español de Comercio Exterior) define que dentro del perfil del consumidor En Colombia, se pueden rescatar 3 segmentos de consumo:

“Popular: los consumidores de éste rango tiene una mayor inclinación por el factor precio que por cualquier otra característica del calzado.

La mayor parte de la demanda colombiana está concentrada en éste nivel.

Medio: para los consumidores de éste rango el precio sigue siendo un determinante para la decisión de compra, sin embargo el diseño y confort también juegan con un papel definitivo. Los consumidores tiene un limitado reconocimiento de las marcas; Los gastos de promoción y publicidad influyen de manera considerable en el consumidor.

Alta: Para los consumidores de éste rango, la calidad en los materiales y terminados es su mayor preocupación, el precio no influye fuertemente en su decisión de compra; el diseño y confort son su mayor interés. El consumidor es bastante fiel a la marca y tiene una buena percepción del calzado importado” (Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá., 2005)

**8.1.3 Variables del mercado.** Para el presente estudio, es importante conocer las tendencias de crecimiento demográfico y de consumo de las Mujeres en Bogotá, siendo ellas el segmento de mayor importancia para la empresa de cueros Bénédict

Según el DANE, (ESTIMACIONES DE POBLACIÓN 1985-2005); las mujeres en Bogotá son 3.866.434, y según lo proyectado para el 2012 la cantidad de mujeres que habitarán Bogotá ascenderá a 3.917.477, y que se encuentren en el rango de edad de 20 a 44 años serán 2.179.770 mujeres aproximadamente.

Tabla 5. Estimaciones de Población 1985-2005.

ESTIMACIONES DE POBLACIÓN 1985-2005 <sup>(4)</sup> Y PROYECCIONES DE POBLACIÓN 2005-2020 NACIONAL, DEPARTAMENTAL Y MUNICIPAL POR SEXO, GRUPOS QUINQUENALES DE EDAD

A junio 30

Codigo	Grupos de edad	2011			2012			2013		
		Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres	Total	Hombres	Mujeres
00	NACIONAL									
	Total	46.044.601	22.731.299	23.313.302	46.581.823	22.997.087	23.584.736	47.121.089	23.264.039	23.857.050
11	Bogotá, D.C.									
	Total	7.467.804	3.601.370	3.866.434	7.571.345	3.653.868	3.917.477	7.674.366	3.706.165	3.968.201
	0-4	596.257	305.226	291.031	598.534	306.425	292.109	600.477	307.552	292.925
	5-9	596.190	305.514	290.676	595.216	305.149	290.067	595.600	305.323	290.277
	10-14	623.726	317.591	306.135	618.735	315.393	303.342	613.673	313.320	300.353
	15-19	655.443	332.841	322.602	655.005	332.376	322.629	651.589	330.440	321.149
	20-24	629.549	318.600	310.949	639.206	324.149	315.057	651.693	330.344	321.349
	25-29	652.621	313.663	338.958	647.104	314.399	332.705	639.925	314.903	325.022
	30-34	627.428	299.200	328.228	639.309	304.074	335.235	648.859	307.939	340.920
	35-39	549.179	261.880	287.299	564.579	269.475	295.104	582.200	278.008	304.192
	40-44	521.551	245.633	275.918	522.395	246.697	275.698	523.965	248.086	275.879
	45-49	503.618	233.799	269.819	509.122	236.890	272.232	512.515	238.997	273.518
	50-54	431.580	197.073	234.507	448.718	205.433	243.285	464.821	213.394	251.427
	55-59	337.090	152.258	184.832	353.888	159.851	194.037	371.249	167.760	203.489
	60-64	256.642	115.185	141.457	269.007	120.560	148.447	281.693	126.096	155.597
	65-69	185.477	82.499	102.978	196.057	87.102	108.955	207.178	91.850	115.328
	70-74	127.792	53.861	73.931	134.186	57.130	77.056	141.559	60.773	80.786
	75-79	87.224	34.704	52.520	90.537	35.681	54.856	94.219	37.031	57.188
	80 Y MÁS	86.437	31.843	54.594	89.747	33.084	56.663	93.151	34.349	58.802

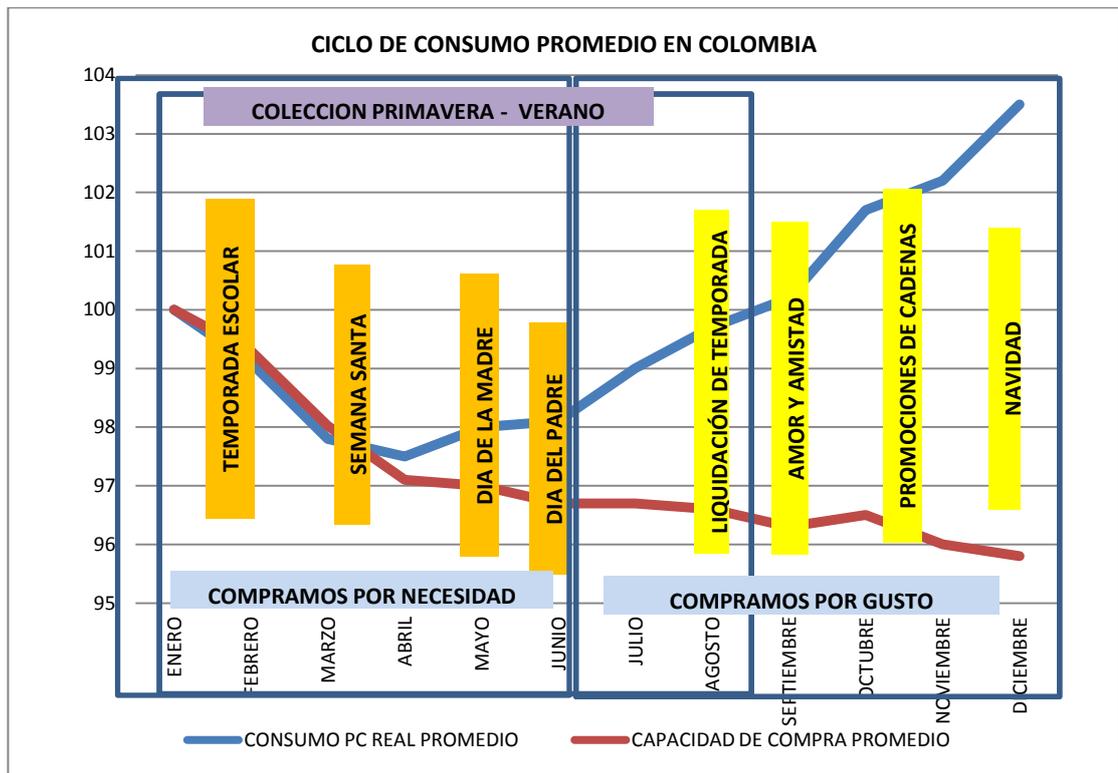
Fuente: DANE.

Las series de estimaciones de población aquí presentadas, están sujetas a ajustes de acuerdo con la disponibilidad de nueva información.

Fecha de actualización de la serie: jueves 12 de mayo de 2011.

El ciclo del consumo promedio en Colombia según Raddar en el primer semestre del año, los Colombianos compran por necesidad en este ciclo encontramos la temporada escolar, semana santa, día de la madre y día del padre, mientras en el segundo semestre el consumo está dado por gusto, en este semestre encontramos las liquidaciones de temporada, Amor y amistad, promociones de los almacenes de cadena y navidad.

Figura 8. Ciclo de Consumo Promedio en Colombia 2009-2010.



Fuente: Camilo Herrera. Presentación el consumo de moda en Colombia 2009-2010 (<http://www.slideboom.com/presentations/93063/el-consumo-en-moda-en-colombia-y-bogota--2009-y-2010--raddar---compensar-final>)

Según el autor el consumo per cápita de las mujeres se muestra en ascenso durante el transcurso del año, siendo el segundo semestre el de mayor consumo.

**8.1.4 Variable económica.** Observando las estadísticas suministradas por el DNP se observa como la industria del cuero y la marroquinería han ido creciendo, y aunque en el período comprendido entre el 2007 y 2009 se presentó una disminución en el número de empresas del sector, sigue siendo un sector que se mantiene estable.

El porcentaje de participación de la Pequeña Industria (empresas con menos de 50 personas ocupadas) en promedio para los años comprendidos del 2005 al 2008 es tan sólo del 16%, se observa como la Mediana Industria ha ganado participación frente a la Gran Industria.

Tabla 6. Producción Industrial por Tamaño de Empresa, Según Escala de Personal y Participación de la Producción por Tamaño de Empresa.

Producción industrial por tamaño de empresa, según escala de personal <sup>1</sup> (Miles de pesos)													
CIIU <sup>2</sup>	Descripción Grupos Industriales (CIIU Rev. 3 A.C)	2005			2006			2007			2008		
		GI	MI	PI									
192	Fabricación de calzado	242.346.782	201.969.153	156.825.215	258.222.830	238.133.546	171.089.923	374.821.901	215.794.461	165.351.336	360.447.198	181.008.066	205.195.706
193	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares	107.582.433	110.679.624	40.648.156	124.079.115	104.142.241	41.644.419	156.604.940	67.858.497	46.453.654	94.119.933	115.247.190	45.320.144

Fuente: DANE-EAM

Cálculos: DNP-DDE

<sup>1</sup> PI: Menos de 50 personas ocupadas, MI: de 50 a 199 personas ocupadas y GI: Más de 199 personas ocupadas

pública solamente en CIIU Rev.3. Con la

Participación de la producción por tamaño de empresa, según escala de personal <sup>1</sup>													
CIIU	Descripción Grupos Industriales (CIIU Rev. 3 A.C)	2005			2006			2007			2008		
		GI	MI	PI									
192	Fabricación de calzado	40,31	33,60	26,09	38,69	35,68	25,63	49,58	28,55	21,87	48,28	24,24	27,48
193	Fabricación de artículos de viaje, bolsos de mano, y artículos similares	41,55	42,75	15,70	45,98	38,59	15,43	57,81	25,05	17,15	36,96	45,25	17,79

Fuente: DANE-EAM

Cálculos: DNP-DDE

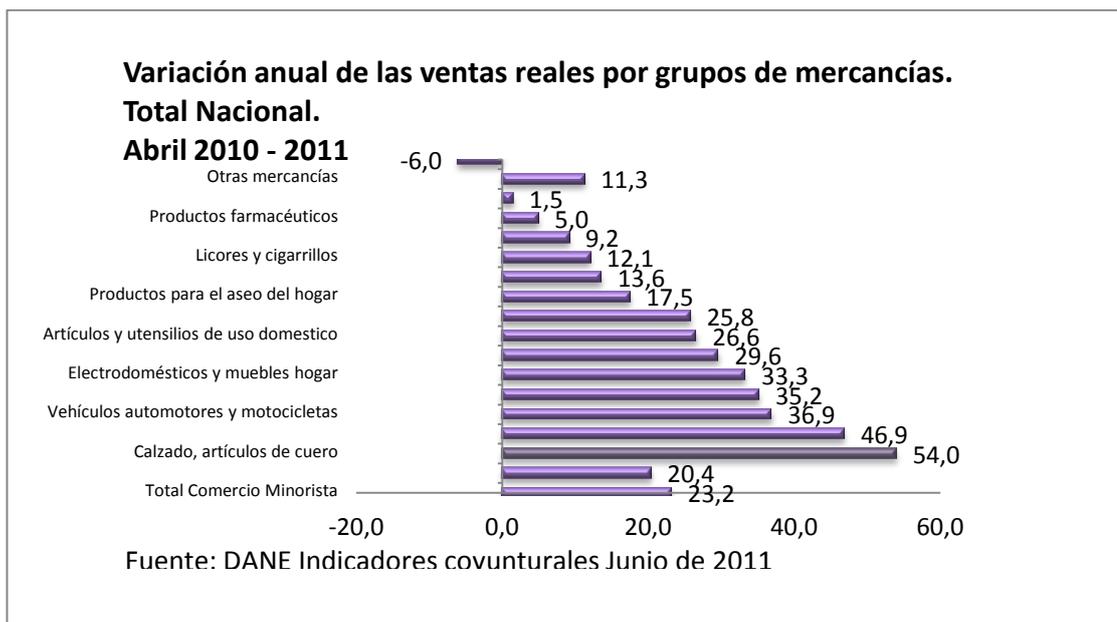
<sup>1</sup> PI: Menos de 50 personas ocupadas, MI: de 50 a 199 personas ocupadas y GI: Más de 199 personas ocupadas

pública solamente en CIIU Rev.3. Con la

<http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/Programas/DesarrolloEmpresarial/Observatoriodecompetitividad/Industria.aspx>

Dentro del comportamiento de la variación anual de las ventas reales por grupos de mercancías en el total Nacional Abril 2011-2010 se observa que el mejor comportamiento de las ventas con un 54.0% es la industria del calzado y artículos de cuero. Ver Figura 5.

Figura 9. Variación anual de las ventas reales por grupos de mercancías. Total Nacional. Abril 2010-2011.



Según el DANE, la variación en el gasto por grupos de gasto en el año corrido total Nacional de Mayo de 2010 – 2011 para vestuario pasó de 0.24 a -0.60, dándole a la educación el porcentaje más elevado de la proporción de consumo, esto se justifica en el comportamiento mostrado por la población, donde el consumo en el primer semestre está centrado en la necesidad más que en el gusto, siendo la educación la principal necesidad.

Figura 10. Variación por grupos de gasto año corrido. Total Nacional. Mayo 2010 – 2011.

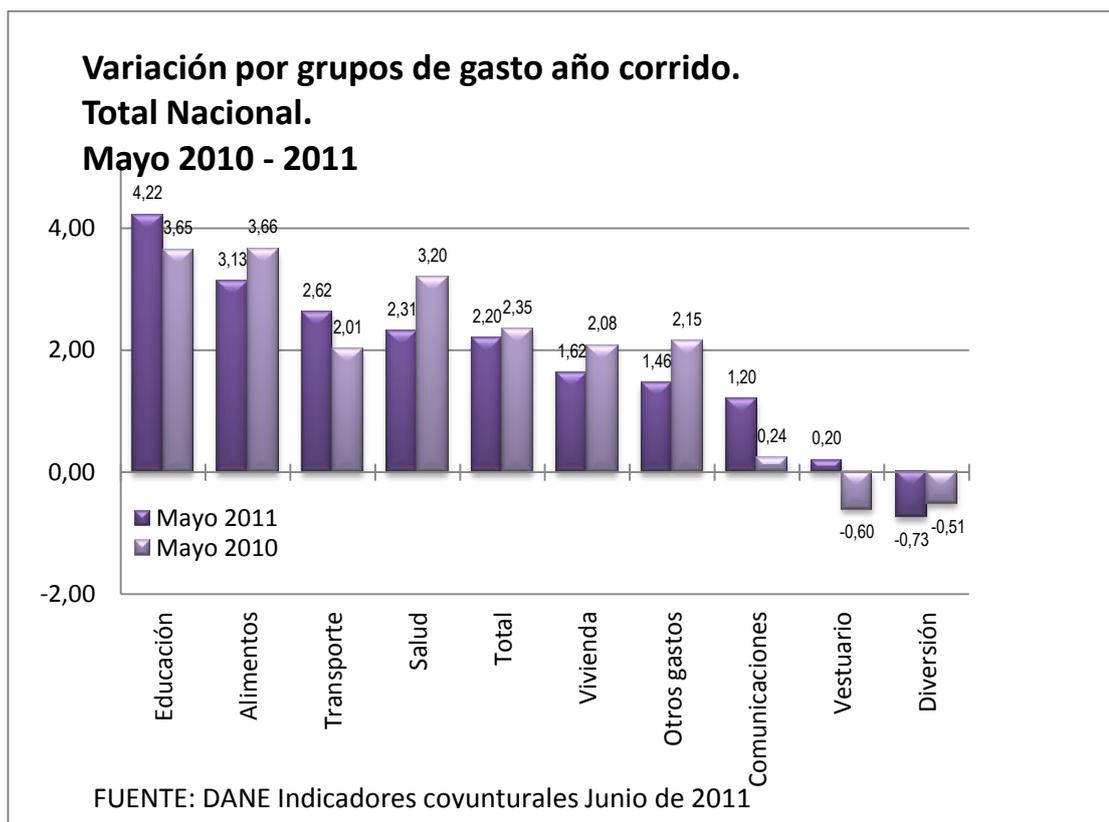
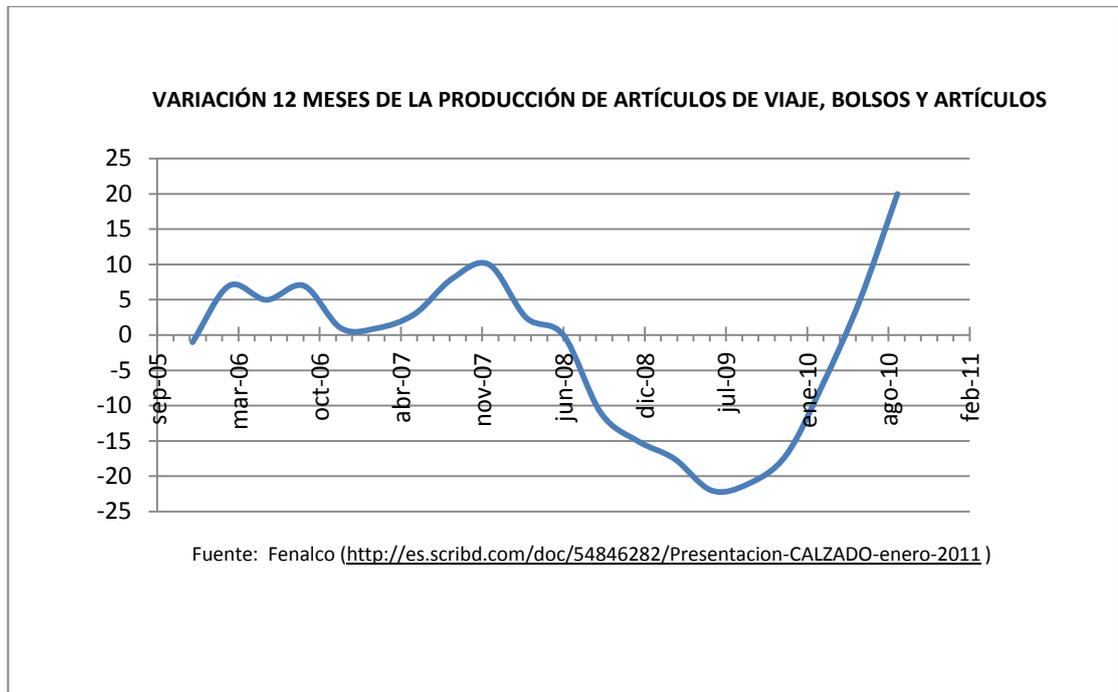


Figura 11. Variación 12 Meses de la Producción de Artículos de Viaje, Bolsos y Artículos Similares. (Dic. 2005 – Oct. 2010).

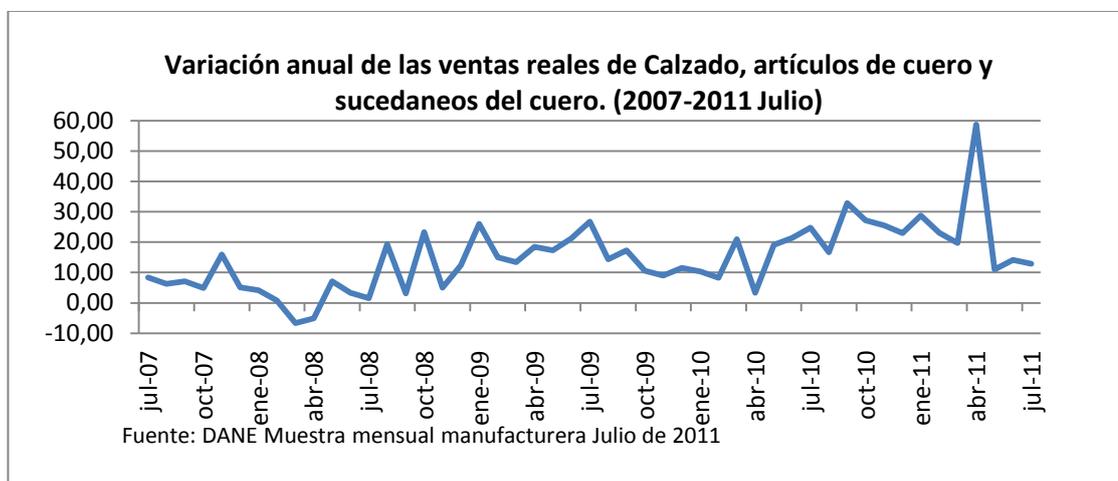


Durante el período noviembre de 2007 a julio de 2009 se observa un decrecimiento de la producción de bolsos y artículos de cuero significativa.

A comienzos de agosto de 2009 empieza la recuperación de la producción del sector.

Según la encuesta mensual manufacturera, la más importante variación anual de las ventas reales de Calzado, artículos de cuero y sucedáneos, se reflejó en abril de 2011.

Figura 12. Variación anual de las ventas reales de Calzado, artículos de cuero y sucedáneos del cuero. (2007-2011 Julio).



**8.1.5 Variable tecnológica.** La producción de artículos en cuero en Colombia tiene una alta carga de mano de obra artesanal, la tecnificación y robotización de los procesos de producción dan apoyo al artesano para poder ser más exactos en los cortes y así mejorar los detalles.

Para mejorar la producción encontramos los siguientes equipos que se pueden comprar a futuro y que ayudarían a mejorar la calidad de la mano de obra artesanal:

Troqueladora: este equipo permite que por medio de la presión se puedan hacer cortes perfectos y con mayor rapidez, mejorando el proceso actual que es por medio de una cuchilla acerada.

**FIGURA 13. Máquina Troqueladora.**



Fuente: <http://articulo.mercadolibre.com.co/MCO-22075884-maquina-troqueladora- JM en MercadoLibre.com>; 8 de agosto de 2012 20:00

Máquina entintadora: esta máquina permite entintar los bordes de los cinturones generando un terminado liso y perfecto.

**FIGURA 14 Máquina Entintadora.**



Fuente: <http://cali.olx.com.co/pictures/maquina-entintadora-marca-bibo-de-segunda-ii-291216134> en <http://cali.olx.com.co>; 8 de agosto de 2012 20:30

Máquina de poste: esta permite por su figura coser los fondos de los bolsos con mayor facilidad debido a su forma, y permite que las capelladas del calzado sean más fácil de coser.

**FIGURA 15 Máquina de Poste Pfaff.**



Fuente: <http://articulo.mercadolibre.com.ve/MLV-402200043-maquina-d-coser-pfaff-193-orijinal-JM?redirectedFromParent=MLV401316382> en mercadolibre.com agosto 8 de 2012 20:30.

En la actualidad la empresa de cueros Bedit, posee las siguientes máquinas para la producción de sus bolsos y calzado.

(2) Máquina de coser 525: máquina de codo que permite facilitar las costuras por su forma.

(2) Máquina plana: se utiliza para coser sedas o materiales que tengan poca consistencia ya que permite ser apoyadas en el mueble para mejorar su manipulación.

(1) Devastadora: permite recortar los bordes de los cueros y materiales para tener un mejor manejo y lograr acabados perfectos.

(1) Pulidora: máquina que se utiliza como su nombre lo indica para pulir los orillos de las suelas y elimina el brillo de los materiales permitiendo que el pegante penetre lo poros.

(1) Horno: este permite calentar los materiales con el fin que el pegante se active y el pegado se dé en un proceso químico y no físico mejorando la adherencia entre los mismos.

(1) Pegadora: la pegadora por medio de una bolsa y de un compresor que la llena con aire mejora el pegado de las suelas de forma pareja ya que esta bolsa envuelve el calzado y genera una presión en todo el área.

**8.1.6 Política Legal.** La empresa de cueros Bedit, se encuentra constituida como una empresa de régimen común, según la DIAN, en este régimen se encuentran:

- Las personas jurídicas que venden o prestan servicios grabados con el IVA.
- Las personas naturales comerciantes y artesanos mayoristas.

- Las personas naturales comerciantes y los artesanos que realicen operaciones gravadas

Para la empresa es importante, la orientación legal y contable para cumplir con los requerimientos de ley.

## **8.2 MICROENTORNO.**

Según un estudio de la Cámara de Comercio de Bogotá el 90.5% de las empresas del sector marroquinería corresponden a microempresas las cuales tienen dentro de sus características ser seguidoras de tendencias de moda y de marcas que por su tamaño y cubrimiento en el mercado pueden imponer sus estilos, dentro de estas marcas se imponen los diseños de Mario Hernández, Boots And Bags y Trianon.

La empresa cueros Bedit como microempresa tiene dentro de su recurso humano personas con las habilidades y experiencia para hacer análisis de campo y análisis Web para actualizarse a las nuevas tendencias de moda.

El cubrimiento en el mercado de cueros Bedit es sectorial ya que se enfoca a comercializar por medio de distribuidores o almacenes que ya tienen una marca propia, de acuerdo a esto muchas veces la marca Bedit pasa desapercibida.

La competencia dentro de las microempresas no es realmente fuerte ya que el mercado es lo suficientemente grande para poder tener espacio para todas las empresas.

Bedit se destaca frente a la competencia con las siguientes características:

- Tener diseños innovadores con materiales poco comunes.
- Producción por colecciones las cuales se venden a un solo distribuidor lo que garantiza la exclusividad.
- Calidad y garantía lo cual es un punto fuerte para competir con productos importados.
- Costos de producto promedio y competitivo pero con los valores agregados que anteriormente se comentaron.

**8.2.1 Estudio del Sector.** Es importante determinar cuáles son las empresas que generan un peso importante en el mercado y son competidores directos, pues ofrece un portafolio similar, y cautivan parte del segmento Bénédict.

- **VARU**

Varu es una mediana empresa productora y comercializadora de bolsos quien tiene un reconocimiento entre los almacenes y su distribución al consumidor final es por medio de distribuidores pues no tiene un punto de venta directo.

Sus mayores fortalezas es la generación de producción al por mayor lo cual le permite comprar materiales de una alta gama a un bajo costo, por su producción compra en rollos de alto metraje y compra directamente al importador.

Los diseños de Varu son copias de diseños importados y que normalmente son producción china lo que genera que no tengan diferenciación con estos productos chinos y su posicionamiento de marca por diferenciación de producto realmente es mínimo.

La empresa tiene dificultades en la diferenciación en la venta de los almacenes ya que al manejar una producción tan alta tiene que vender los productos iguales a todos los distribuidores o almacenes y genera que estos no se diferencien y no se tenga un control de precios generando conflictos entre distribuidores, los distribuidores por tener dentro de sus valores la moda o el querer identificarse con un estilo especial siempre quieren diseños exclusivos por distribuidor lo cual pone en desventaja a la empresa Varu.

Su posicionamiento de marca es mínimo; no tiene un punto de venta propio lo cual genera que la marca que se posiciona es la de los distribuidores y es la marca recordada en el proceso de compra.

Su fuerza de ventas no se preocupa por el posicionamiento de marca por lo que su única meta es la venta por volumen.

El precio de los productos para los distribuidores es en promedio igual a la empresa Bénédict y no genera diferenciación para elección entre los productos de Bénédict y Varu.

- **POME ONE.**

Es una mediana empresa que se ubica y tiene punto de venta propio en el sector del centro de Bogotá “san Victorino”, tiene una alta producción en serie y

tiene distribución directa por medio de su punto de venta y distribución indirecta por medio de distribuidores que en su gran mayoría son locales o distribuidores que no tienen un perfil alto y que en muchos casos son almacenes de barrio sin marca.

Sus diseños se perfilan para un segmento con ingresos bajos ya que los diseños y materiales no se destacan o no son valorizados, al tener este esquema no se preocupa en posicionar marca en el consumidor final.

Dentro de las fortalezas de la empresa es su producción en volumen lo cual genera tener productos con bajo costo.

- **MARIO HERNANDEZ.**

Es una empresa multinacional la cual sí bien *no* es competencia directa entre los distribuidores en este momento es la marca que más pesa en el mercado ya que impone las tendencias de moda y tiene el mejor posicionamiento en el sector.

Dentro de sus elementos diferenciadores esta, el diseño novedoso y posicionamiento de marca basando su estrategia en la promoción y publicidad en el punto de venta logrando ser representativo en el sector donde se posicione.

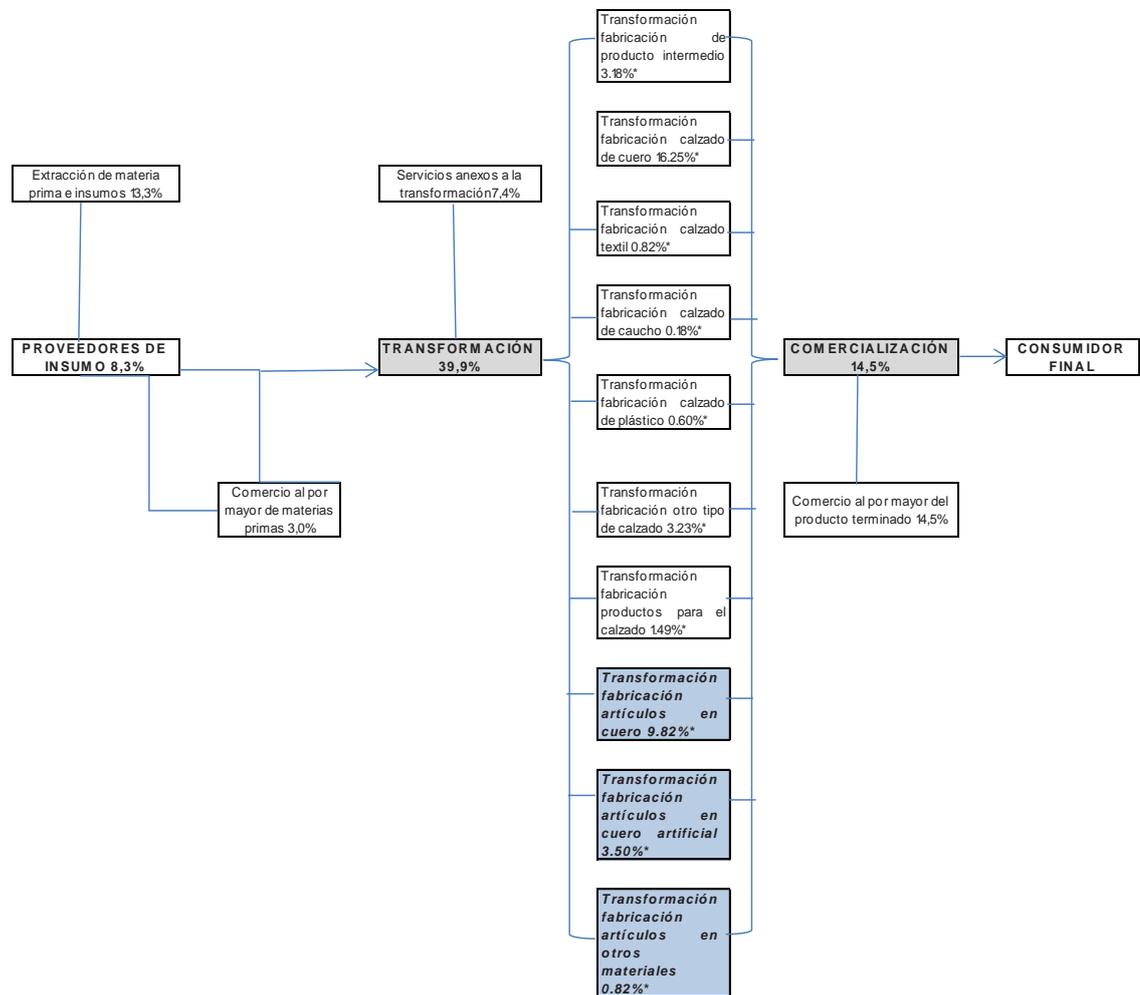
Los artículos que vende la compañía se destacan por su calidad en sus terminados y en sus materiales. Donde recalca su dueño: “Mi prioridad en la empresa es la gente y los productos. A eso es a lo que más tiempo le dedico”

De acuerdo a una entrevista realizado a Mario Hernández se destaca como siempre está pendiente del mercado como él lo dice “Un buen empresario tiene que 'maletear' siempre, es decir, estar en contacto permanente con sus clientes, con el mercado, con lo que hace la competencia, visitando las ferias relacionadas con su actividad” “El factor crucial para poder triunfar en los negocios es tener un producto diferenciado”. (Portafolio, 2008)

**8.2.2 Posición en el mercado de Bedit.** La empresa de cueros y accesorios Bedit, en la cadena productiva de cuero y calzado, se encuentra ubicada en los eslabones de transformación: Fabricación de artículos en cuero, Fabricación artículos en cuero artificial, y Fabricación artículos en otros materiales; debido a que la empresa actualmente fabrica en varios materiales. Adicionalmente la empresa comercializa sus productos al por menor.

Figura 16. Ubicación en la Cadena Productiva Cuero y Calzado.

UBICACIÓN EN LA CADENA PRODUCTIVA DE CUERO Y CALZADO



Fuente: CCB. \* Cálculos Propios

“Las empresas del sector venden sus productos en diferentes segmentos del mercado, principalmente se asocia la calidad de las materias primas, y los terminados del producto al poder adquisitivo del segmento al que se enfocan.

La comercialización de productos de marroquinería de la región de Bogotá cuenta con diferentes canales para su comercialización que se describen a continuación:

- Puntos de venta propios 33.3%
- Detallistas – Boutiques 22.7%
- Otros: 13.6%
- Venta directa al cliente 10.6%
- Licitaciones 9.6%
- Distribuidores Mayoristas: 5.1%

- Grandes Superficies: 5.1%
- Fuente: Acicam

En lo referente al macro proceso de comercialización, según las cifras de exportación, los productos que aparecen en la siguiente lista son las subpartidas arancelarias con mayor representatividad. La lista de productos representa un 90% de las exportaciones del subsector en la región, las maletas, los maletines de cuero y los artículos de bolsillo mostraron tasa de crecimiento positivo entre el 24% y el 28% en el período (2003 – 2004)

1. Bolsos de mano con superficie exterior en cuero: millones de dólares.	8.7
2. Juguetes caninos: dólares.	8.2 millones de
3. Portafolios y porta documentos con la superficie exterior en cuero: millones de dólares.	3.4
4. Baúles, maletas y maletines en cuero: millones de dólares.	2.6
5. Sacos y mochilas de viaje: millones de dólares.	2.5
6. Artículos de bolsillo: millones de dólares.”	1.7

Fuente: Acicam Dirección de estudios sectoriales. Perfil exportador del calzado y la marroquinería en Bogotá y Cundinamarca Febrero de 2004.”  
(Cámara de Comercio de Bogotá, 2005)

**8.2.3 Perfil actual del consumidor de la empresa.** La empresa Benedit tiene dos esquemas de negocio: es proveedor de almacenes en la ciudad de Bogotá y comercializa sus productos directamente al consumidor final.

Actualmente Benedit tiene un 80% de su producción dedicado a ser proveedor de almacenes en la ciudad de Bogotá, localizados en diferentes localidades. De ese 80 % el 50% de la producción es para los almacenes stage one siendo uno de los principales clientes para la empresa.

El 20% de la producción está siendo vendida al consumidor final en el local que se posee.

**8.2.4 ¿Quiénes son nuestros clientes?** Teniendo en cuenta los actuales clientes de la empresa Benedit se puede definir según las bases de datos que en su mayoría son mujeres de los estratos 2 al 4, de edades entre los 25 y 44 años, empleadas, que compran directamente a la compañía o a sus distribuidores en promedio 2 bolsos en el año.

A su vez este nicho de mercado se subdivide en:

- Clientes para las que el factor precio es determinante a la hora de escoger un modelo de bolso, accesorios o zapatos.
- Clientes para quienes es más importante la calidad en los materiales, variedad en los diseños, y las tendencias de la moda, por encima del precio.

Teniendo en cuenta el estudio realizado por Camilo Herrera de RADDAR, donde la mayoría de las compras realizadas de la categoría vestuario y calzado se da en primera medida por el gusto con un 58%, luego por la necesidad 16.5% y en tercer renglón la moda. (Ver Figura 2. Motivos de compra según categorías)

Para la presente investigación y con el fin de identificar las características de nuestros clientes, se aplicó una encuesta.

Objetivos de la encuesta:

- Identificar los principales motivos de compra de nuestros clientes.
- Estimar el presupuesto promedio que usa nuestro segmento para la compra de bolsos y accesorios en el año.
- Determinar el promedio de bolsos adquiridos en un año.
- Conocer los lugares preferidos donde el segmento compra bolsos y accesorios.
- Identificar los materiales en bolsos que prefieren las mujeres del segmento.

PROPÓSITO:

- Partiendo de el conocimiento obtenido de los motivos de compra de nuestro segmento se plantea desarrollar estrategias de precio y producto que motiven el aumento en las ventas
- Considerar los materiales, para el diseño de nuevos productos, que vayan acorde al presupuesto de cada cliente.

## METODOLOGÍA.

Este estudio se realiza por medio de una técnica cuantitativa de tipo cara a cara de una clase de investigación Ad Hoc para determinar objetivos de hábitos de consumo

Tamaño del segmento del mercado.

Según la proyección del DANE, para el 2012, existirán 1238742 mujeres en Bogotá de los 25 a los 44 años.

Población Total (25-44 años) p 1238742

Porcentaje de estratificación proyectado en Bogotá en los estratos 2 al 4 es de 87.2%

Mercado Objetivo 1080184

Para un mercado objetivo de 1080184, que representa una población infinita, se establece que la muestra sería igual a:

$$n = z^2 pq / e^2$$

Donde;

n= Tamaño de la muestra,

z= 1,96 para el 95% de confianza, 2,56 para el 99%

p= Frecuencia esperada del factor a estudiar (probabilidad de éxito)

q= 1- p

e= Precisión o error admitido.

Para la presente investigación se espera un nivel de confianza del 95%, la probabilidad de éxito de 85% y un margen de error del 5%.

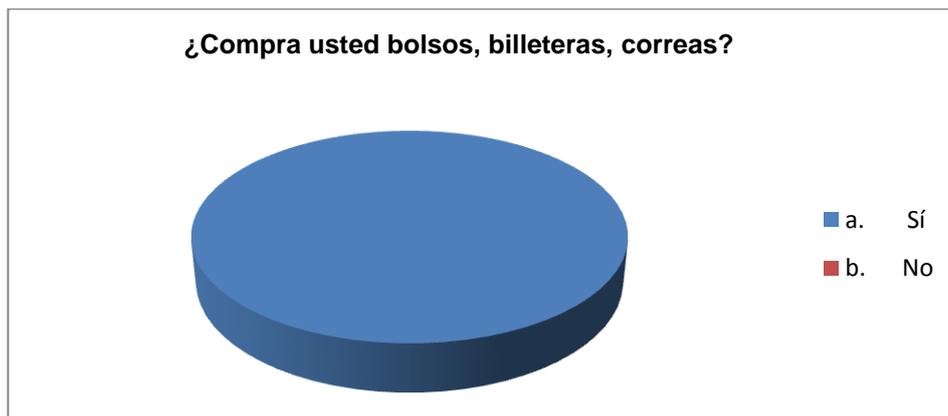
$$n = 1,962 \times 0,15 \times 0,85 / 0,052 = 196$$

## GRÁFICOS Y ANÁLISIS A LA ENCUESTA REALIZADA.

A la pregunta: Por favor conteste sí o no. ¿Compra usted bolsos, billeteras, correas?

El 100% de las encuestadas manifiesta haber comprado bolsos, correas o Billeteras

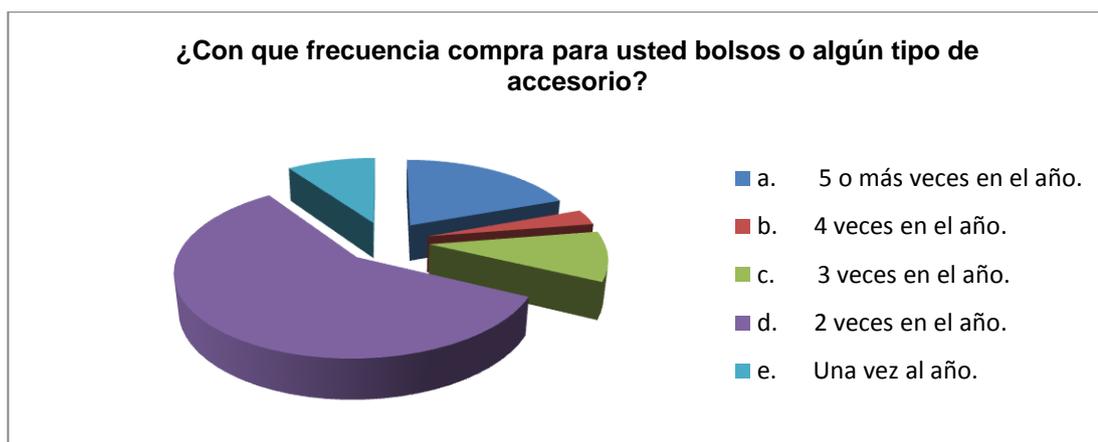
**FIGURA 17. ¿Compra usted bolsos, billeteras, correas?**



Fuente: Cálculos propios según tabulación de encuesta.

En promedio las mujeres encuestadas compran en promedio dos veces en el año algún tipo de bolso o accesorio.

**FIGURA 18. ¿Con que frecuencia compra usted bolsos o algún tipo de accesorio?**



Fuente: Cálculos propios según tabulación de encuesta.

Situación que se ve reflejada al preguntar cuantos bolsos compra en el año, pues las encuestadas en el año en promedio compran 2.5 bolsos en el año.

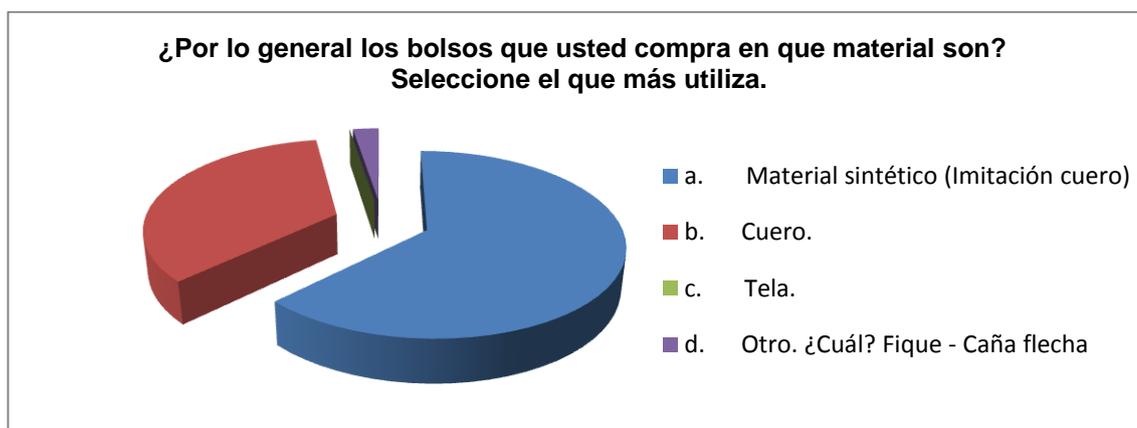
**FIGURA 19. ¿Cuántos bolsos compra para usted en el año?**



Fuente: Cálculos propios según tabulación de encuesta.

La mayoría de las mujeres encuestadas compran bolsos en material sintético imitación cuero, se evidencia dentro de las anotaciones del encuestador que es el deseo de las mujeres siempre comprar bolsos en cuero.

**FIGURA 20. ¿Por lo general los bolsos que usted compra en que material son? Seleccione el que más utiliza.**



Fuente: Cálculos propios según tabulación de encuesta.

Se puede evidenciar que los motivos de compra de las mujeres encuestadas se sustentan en el gusto por los mismos, siendo este ítem seleccionado por el 42%; en un segundo renglón se encuentra la necesidad seleccionado por el 39% de las encuestadas, el precio es importante para el 10 % de las mujeres.

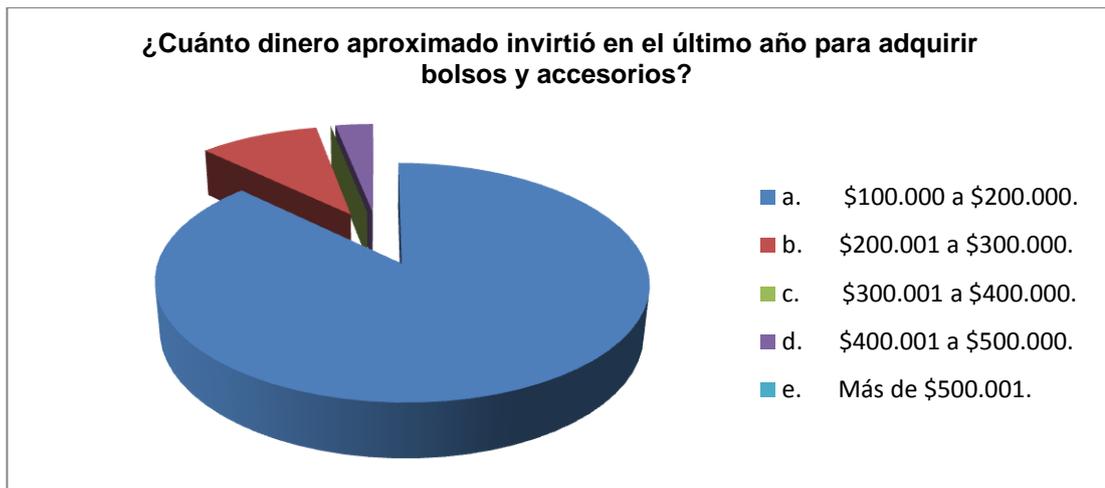
**FIGURA 21. ¿Cuál es la principal razón por la cual usted compra un bolso?**



Fuente: Cálculos propios según tabulación de encuesta.

A la pregunta ¿Cuánto dinero aproximado invirtió en el último año para adquirir bolsos y accesorios? El 87% de las encuestadas invirtieron en el último año entre \$100.000 a \$200.000 en el año.

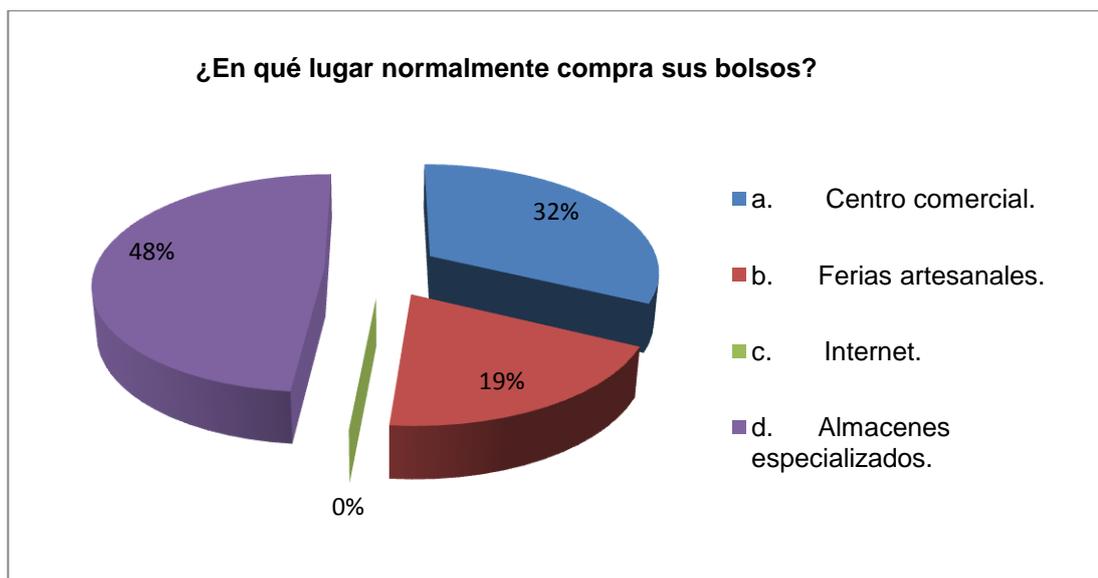
**FIGURA 22. ¿Cuánto dinero aproximado invirtió en el último año para adquirir bolsos y accesorios?**



Fuente: Cálculos propios según tabulación de encuesta.

Un alto porcentaje de las mujeres encuestadas, compran sus bolsos en almacenes especializados, y en un segundo renglón en centros comerciales.

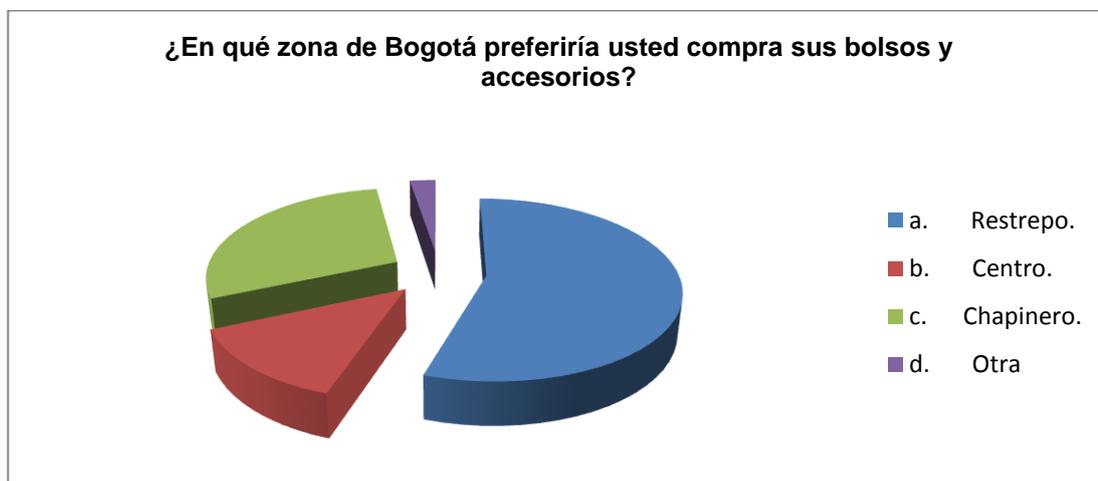
**FIGURA 23. ¿En qué lugar normalmente compra sus bolsos?**



Fuente: Cálculos propios según tabulación de encuesta.

Por otro lado, respondieron que la zona que más prefieren para comprar bolsos y accesorios es el Restrepo, y en un segundo lugar Chapinero.

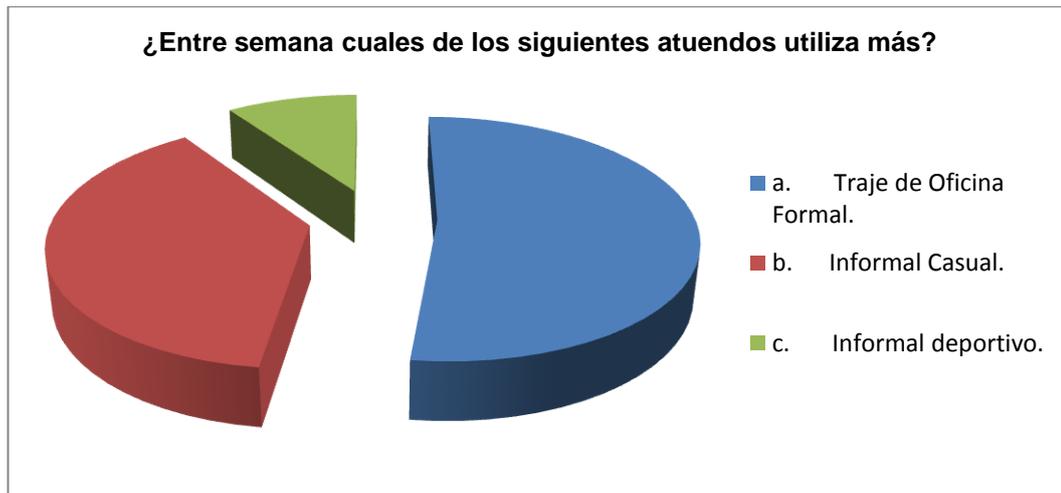
**FIGURA 24. ¿En qué zona de Bogotá preferiría usted compra sus bolsos y accesorios?**



Fuente: Cálculos propios según tabulación de encuesta.

Como variables del segmento encuestado, se tiene que el 58% de las encuestadas estudia.

**FIGURA 25. ¿Entre semana cuales de los siguientes atuendos utiliza más?**



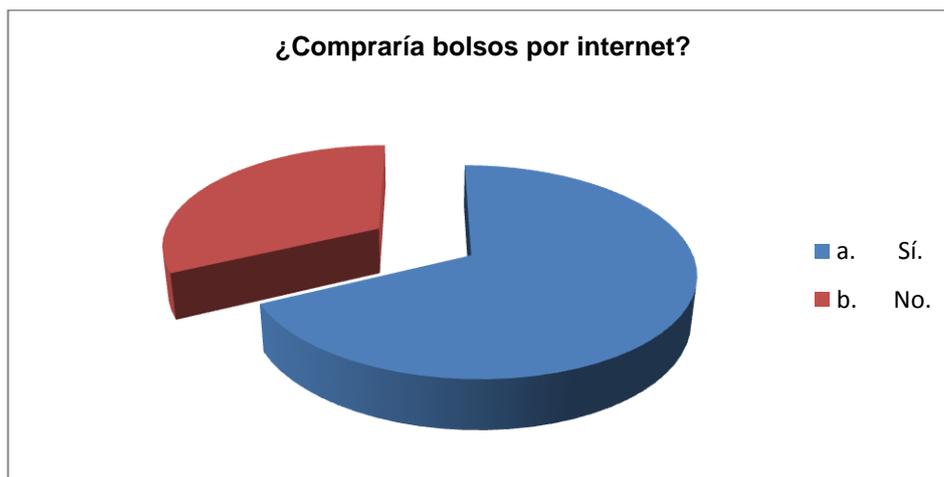
Fuente: Cálculos propios según tabulación de encuesta.

El 52% de las encuestadas utiliza entre semana, prendas formales, el 38% utiliza prendas formales casuales, y un 10% viste de manera informal entre semana.

Según las anotaciones del entrevistador, las entrevistadas manifestaban su deseo de poseer un bolso que le permitiera llevar su portátil de manera segura y de acuerdo a su atuendo.

El 68% de las encuestadas compraría bolsos por internet.

**FIGURA 26. ¿Comprarías bolsos por internet?**

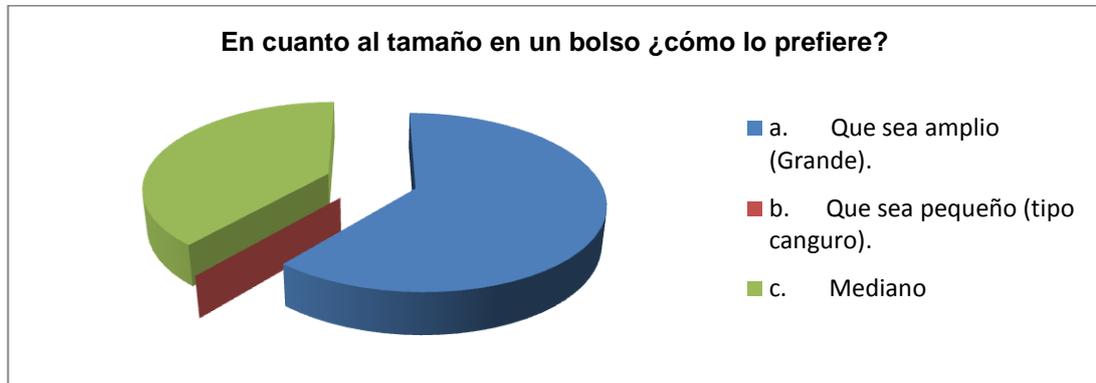


Fuente: Cálculos propios según tabulación de encuesta.

En cuanto a las características físicas de un bolso la mayoría de las encuestadas prefieren que sea un artículo amplio, grande siendo el elegido por

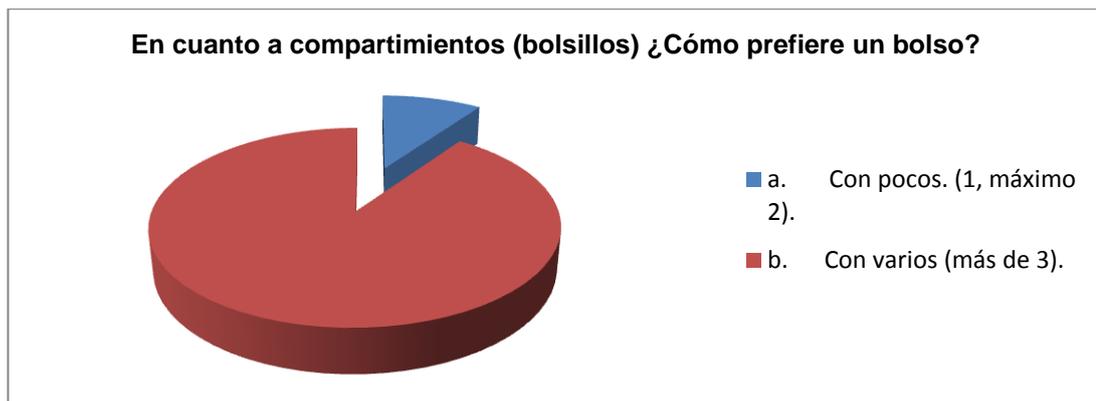
el 61% de las encuestadas, con varios bolsillos o compartimientos, y de un solo tono.

**FIGURA 27. En cuanto al tamaño en un bolso ¿cómo lo prefiere?**



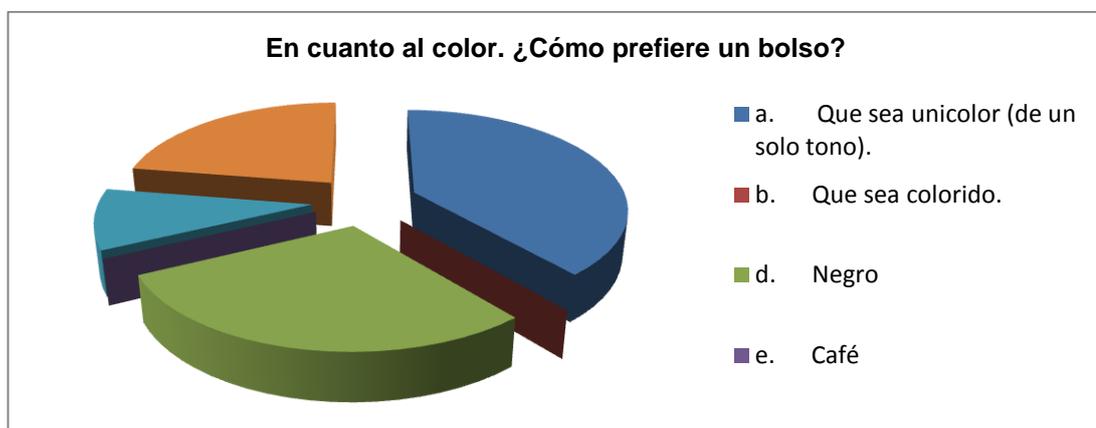
Fuente: Cálculos propios según tabulación de encuesta.

**FIGURA 28. En cuanto a compartimientos (bolsillos) ¿Cómo prefiere un bolso?**



Fuente: Cálculos propios según tabulación de encuesta.

**FIGURA 29. En cuanto al color. ¿Cómo prefiere un bolso?**



Fuente: Cálculos propios según tabulación de encuesta.

### Anexo 1. Entrevista Encuesta Bolsos y Accesorios Benedit.

Nombre del entrevistado: \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_.

Fecha: \_\_\_\_\_ Dirección: \_\_\_\_\_ Edad: \_\_\_\_.

Tel: \_\_\_\_\_ Estrato: \_\_\_\_ Ciudad: \_\_\_\_\_.

E-mail: \_\_\_\_\_ Estado civil: \_\_\_\_\_.

1. Por favor conteste sí o no. ¿Compra usted bolsos, billeteras, correas?
  - a. Sí
  - b. No
2. Con que frecuencia compra para usted bolsos o algún tipo de accesorios, (Billeteras, correas, manos libres)
  - a. 5 o más veces en el año.
  - b. 4 veces en el año.
  - c. 3 veces en el año.
  - d. 2 veces en el año.
  - e. Otra ¿Cuál? \_\_\_\_\_.
3. ¿Cuántos bolsos compra para usted en el año?
  - a. Uno.
  - b. Dos.
  - c. Tres.
  - d. ¿Más? Cuantos: \_\_\_\_.
4. ¿Por lo general los bolsos que usted compra en que material son? Seleccione el que más utiliza.
  - a. Cuero.
  - b. Material sintético.
  - c. Tela.
  - d. Otro. ¿Cuál?
5. ¿Cuál es la principal razón por la cual usted compra un bolso?
  - a. Antojo.
  - b. Gusto.
  - c. Moda.
  - d. Necesidad.
  - e. Precio.
6. ¿Cuál es su ingreso promedio mensual?
  - a. \$500.000 a \$800.000.
  - b. \$800.001 a \$1.000.000.
  - c. \$1.000.001 a \$ 1.500.000.
  - d. \$ 1.500.001 a \$2.000.000.
  - e. Más de \$2.000.001.

7. ¿Cuánto dinero aproximado invirtió en el último año para adquirir bolsos y accesorios?
  - a. \$100.000 a \$200.000.
  - b. \$200.001 a \$300.000.
  - c. \$300.001 a \$400.000.
  - d. \$400.001 a \$500.000.
  - e. Más de \$500.001.
8. ¿En qué lugar normalmente compra sus bolsos?
  - a. Centro comercial.
  - b. Ferias artesanales.
  - c. Internet.
  - d. Almacenes especializados.
9. ¿Actualmente estudia?
  - a. Sí.
  - b. No.
10. ¿Entre semana cuales de los siguientes atuendos utiliza más?
  - a. Traje de Oficina Formal.
  - b. Informal Casual.
  - c. Informal deportivo.
11. ¿Compraría bolsos por internet?
  - a. Sí.
  - b. No.
12. En cuanto al tamaño en un bolso ¿cómo lo prefiere?
  - a. Que sea amplio (Grande).
  - b. Que sea pequeño (tipo canguro).
  - c. Mediano
13. En cuanto a compartimientos (bolsillos) ¿Cómo prefiere un bolso?
  - a. Con pocos. (1, máximo 2).
  - b. Con varios (más de 3).
14. En cuanto al color. ¿Cómo prefiere un bolso?
  - a. Que sea unicolor (de un solo tono).
  - b. Que sea colorido.
  - d. Negro
  - e. Café
  - f. Negro y café (no compraría más colores).
  - g. No le interesa el color siempre y cuando le guste.
15. ¿En qué zona de Bogotá preferiría usted compra sus bolsos y accesorios?
  - a. Restrepo.
  - b. Centro.
  - c. Chapinero.
  - d. Otra

Firma del encuestador: \_\_\_\_\_

Observaciones del encuestador:

## 9. ANÁLISIS DOFA.



## 10. ANÁLISIS BOSTON CONSULTING GROUP.

Para el análisis del Boston consulting group es importante validar que la compañía trabaja por colecciones por lo cual casi el 90% de los diseños es renovado y la única gran diferencia dentro del mercado está en los materiales diseños y los accesorios complementarios que tiene estos productos los cuales incrementan el valor del costo y termina siendo de un perfil más alto al promedio del portafolio de la compañía.

La composición del portafolio se puede calificar de la siguiente manera según el estilo y materiales.

Tabla 7. Portafolio de Productos y Margen de Contribución.

Diseño	Material	Peso en el total de las ventas	Crecimiento	Margen de contribución
Manos libres	Cuero	5%	3%	41.5%
Manos libres	Sintético	14%	20%	32.4%
Manos libres	Lona	18%	18%	33.4%
Bolsos dama	Cuero	6%	5%	47%
Bolsos dama	Sintético	57%	35%	28%
		100%		

Fuente: Históricos de la compañía cueros Benedit cálculos propios.

Tabla 8. Boston Consulting Group.

Diseño	Material	Peso en el total de las ventas por unidad de producto	\$	Margen de contribución	\$	Crecimiento	Boston consulting group
Manos libres	Cuero	25%	\$ 2.500.000	47%	\$ 1.050.000	18%	vaca
Manos libres	Sintético	8%	\$ 1.400.000	28%	\$ 462.000	20%	incógnita
Manos libres	Lona	14%	\$ 800.000	34%	\$ 272.000	3%	perro
Bolsos dama	Cuero	6%	\$ 600.000	47%	\$ 282.000	5%	perro
Bolsos dama	Sintético	47%	\$ 4.700.000	28%	\$ 1.316.000	35%	estrella

Fuente: Históricos de la compañía cueros Benedit cálculos propios.

### a) ESTRELLA.

Manos libres en cuero: para cueros Benedit los manos libres es un mercado interesante ya que tiene gran crecimiento de acuerdo al último período fiscal y su margen de contribución es interesante ya que es el segundo producto con mayor participación en su contribución y también es el segundo producto que pesa más en el portafolio de la compañía.

La compañía dentro de sus estrategias es potenciar este mercado realizando un estudio para validar: cuales son las variables y características que le permiten ser un producto con tan buenos resultados. Dentro del análisis inicial el manos libres es un producto que se está diseñando en dos tendencias:

- Tendencia universitaria buscando brindarle fuerza en sus materiales para las arduas jornadas de los estudiantes. Está relacionado con el incremento del uso en los computadores portátiles dado que en el momento de la compra se evidencia que la primera relación y motivo de compra es la posibilidad de sentirse seguro y cómodo trasladando este elemento. Se recomienda potenciar al máximo dicha área de negocio hasta que el mercado se vuelva maduro y se convierta en vaca lechera.
- Tendencia de oficina son productos mucho más sobrios los cuales se relacionan con jornadas largas para personas que trabajan y estudian o que por sus labores necesitan llevar el portátil, el impulso de compra está relacionado a la facilidad de llevar este implemento de trabajo en un bolso fuerte, durable, con un diseño que acompañe el vestir de oficina, seguro de golpes y derrames.

#### **b) INCÓGNITA.**

Los manos libres en sintético al igual que en cuero tiene un gran crecimiento, en donde el impuso del mercado parte del incremento en la utilización de portátiles en el diario vivir de los estudiantes y de los trabajadores en labores de oficina; pero su peso en las ventas es realmente muy bajo al igual que su rentabilidad.

Este producto está creciendo pero su peso en el total de las ventas es bajo por lo cual se debe replantear las estrategias que me permiten ubicar un nicho de mercado nuevo; con el fin de tener mejor participación y mejor contribución. Logrando cautivar un nuevo nicho de mercado.

Actualmente los manos libres tiene una ventaja que no se ha explotado por la empresa y es la variedad de materiales sintéticos con alta resistencia y mayores texturas y diseños lo cual le permite llegar a las personas que compran diseños exclusivos y con mayor estilo.

#### **c) VACA.**

Los bolsos en sintético son productos que por sus características se pueden determinar productos vacas; su comportamiento es estable y es el producto al cual se ha enfocado la compañía, esta línea de producto tiene más diseños y tiene un portafolio amplio dentro de sus características se encuentra que ofrece productos a mediano y bajo costo pero con calidad y las últimas tendencias de moda.

La compañía busca mantener este producto en esta categoría con el desarrollo periódico de colecciones las cuales duran un periodo de 4 meses y se enfocan en lanzamientos en donde estos productos tiene una alta demanda por su estacionalidad, estas colecciones son 15 días antes de mayo septiembre y una semana antes de comenzar el mes de diciembre en donde el mercado busca nuevas colecciones.

**d) PERRO.**

Los bolsos en cuero son productos de poco crecimiento y poca participación de mercado de acuerdo a que ha sido canibalizada esta línea por lo bolsos en sintético, debido a que las tendencias y las colecciones son cada vez más cortas y las mujeres buscan cambiar periódicamente sus bolsos y suplir la necesidad de aspirar a tener las últimas tendencias de moda. Es importante dar como parámetro que un bolso en cuero puede valer casi 4 o 5 veces más, que un bolso en sintético y los sintéticos que actualmente están desarrollando no permiten diferencias en su apariencia cual es cuero o sintético.

## 11. ESTRATEGIA DE MERCADEO

### 11.1 Objetivo.

Cada miembro de la compañía, y cada departamento que la conforma deben estar enfocados en el principal objetivo que es el incremento de las ventas en un 20% en el primer año de aplicación de este plan de mercadeo.

#### Estrategia 1.

Se enfoca en el desarrollo productos y estrategia de precios tomando en cuenta las variables del mercado y segmentando los portafolios a las temporadas adecuadas. Para esto la compañía analiza la información del entorno en cuanto a tendencias de la moda y toma decisiones con el fin de ser eficientes en ventas y mejorar la rotación de los productos en cada temporada.

#### Estrategia 1

- Desarrollo de nuevo portafolio de productos teniendo en cuenta los nuevos materiales, la mano de obra calificada, el buen comportamiento del sector, y las temporadas expuestas por RADDAR, para así cubrir un mayor segmento del mercado; adicionalmente generando promociones en los cambios de colección que permitan la mejor rotación del producto y el manejo de inventarios.

#### Tácticas

- Verificar periódicamente la tendencias de la moda y desarrollar colecciones direccionadas a suplir las necesidades del mercado.
- Diferenciar los subsegmentos y diseñar productos que se enfoquen a los mismos.
- Como apoyo para el desarrollo del portafolio se utilizará la siguiente matriz, donde se han analizado las principales variables del mercado y así facilitar la toma de decisiones.
- Revisar periódicamente los precios y realizar actividades promocionales y de descuento antes de cada lanzamiento con el fin mejorar la rotación y generar el espacio para la nueva colección.

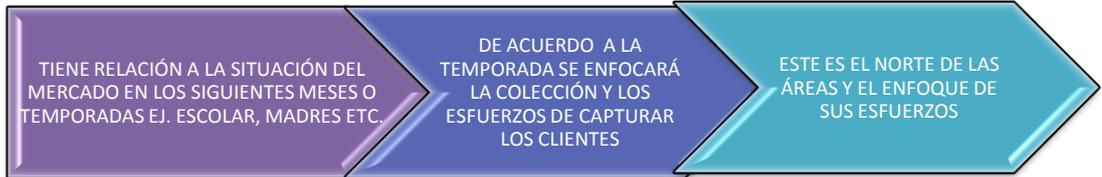
#### Responsable.

- Jefe de Producción y diseño: El se encargara de realizar el análisis periódico, y diligenciar la matriz para poder sustentar la decisión del portafolio.
- Presupuesto: \$ 600.000 anual.

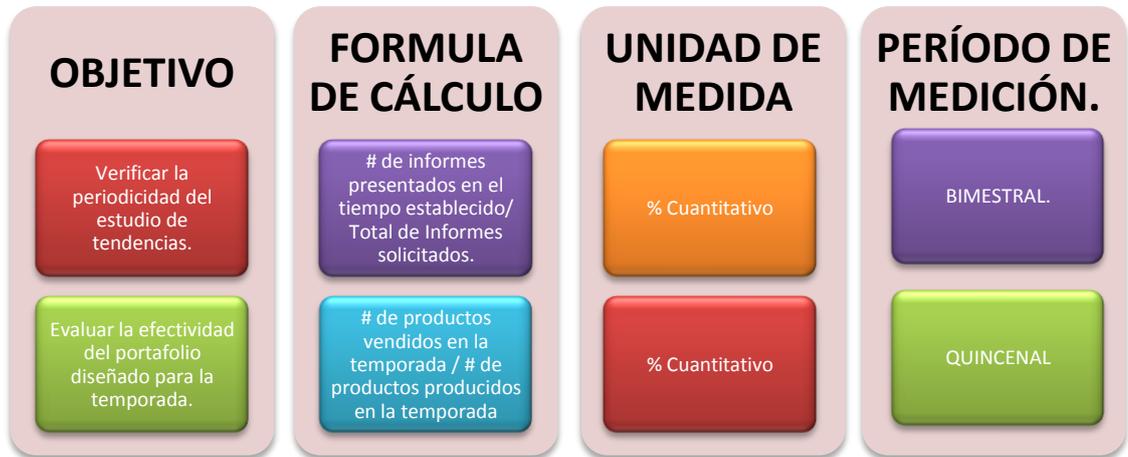
**MATRIZ DE DISEÑO**

TEMPORADA	FECHA

CLIENTE			
EDAD	COLORES	PRODUCTOS	COSTOS APROXIMADOS

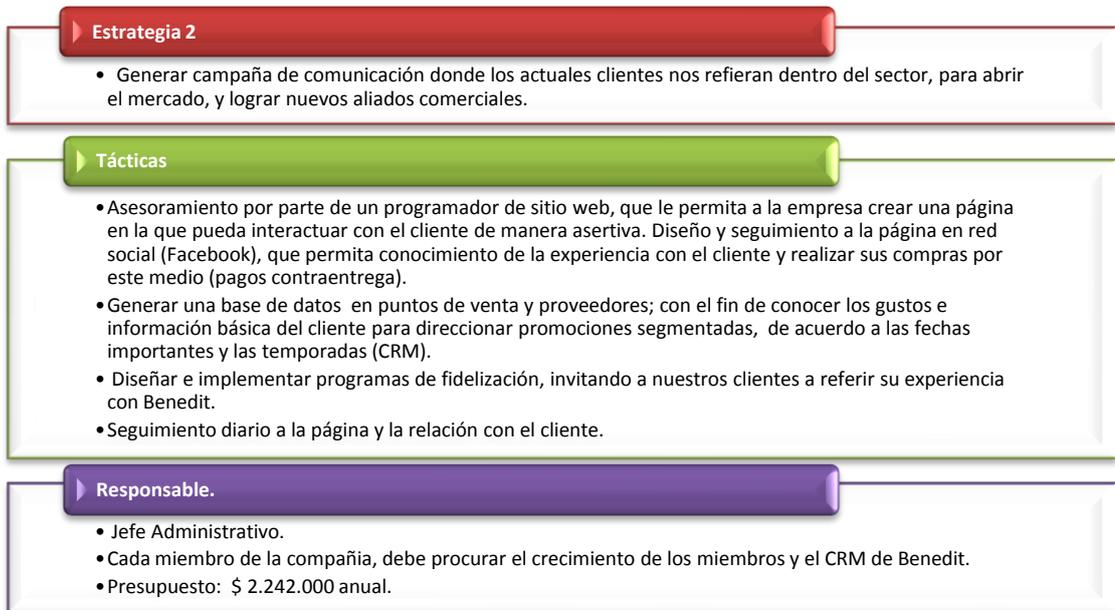


## Indicadores para la estrategia 1.

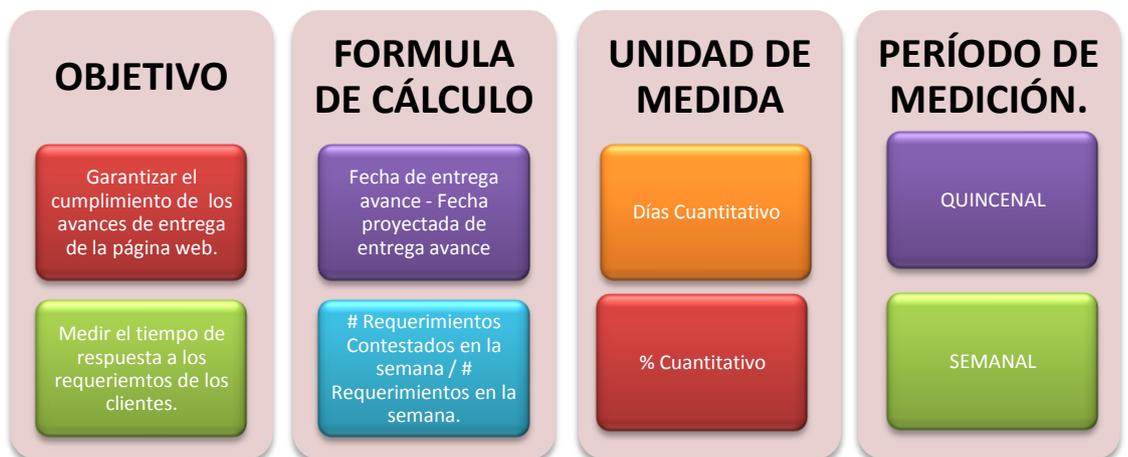


## Estrategia 2.

Se enfoca en la comunicación y divulgación de la compañía en el mercado, utilizando medios en la red y comunicación voz a voz basados en la experiencia con Benedit.



## Indicadores estrategia 2.



### Estrategia 3.

Se enfoca en la logística y distribución de los productos al consumidor final, dinamizando la experiencia de compra y acercándonos al reconocimiento de la marca Benedit.

**Estrategia 3**

- Distribución directa al consumidor final, por medio del local comercial y redes sociales. Impulsar las ventas externas del área comercial, basándose en distribuidores que nos permitan impulsar la marca; dado que existe la capacidad instalada para aumentar la producción.

**Tácticas**

- Generar un anuncio en Facebook, conectado a la plataforma web de la empresa que le permita al cliente o proveedor: conocer el catálogo de productos, cotizaciones, y sobre todo la dirección del punto de venta.
- Desarrollo de ventas externas enfocándonos a los nuevos portafolios y la consecución de nuevos clientes y distribuidores que nos permitan impulsar la marca.
- Adecuación física del local de manera que sea llamativo para el cliente donde los productos sean expuestos de manera atrayente lo que permita compras por impulso. ver: merchandising visual (Ricardo Palomares Borga)

**Responsable.**

- Departamento Administrativo.
- Presupuesto anual: \$3.912.000

### Indicadores estrategia 3.

OBJETIVO	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERÍODO DE MEDICIÓN.
Realizar el seguimiento de la efectividad del anuncio en Facebook.	Número de compradores suscritos/ Número de personas suscritas.	% Cuantitativo	MENSUAL
Auditar el cumplimiento del cronograma para el flujo de Ventas.	Fecha de entrega avance - Fecha proyectada de entrega avance	(Días) Cuantitativo	QUINCENAL
Seguimiento a las visitas externas	\$ Ventas de los nuevos clientes / Proyección de \$ ventas nuevos clientes.	Cuantitativo	MENSUAL
Evaluar el comportamiento de las ventas.	\$ ventas actuales / \$ ventas período anterior.	% Cuantitativo.	MENSUAL.

#### Estrategia 4.

Enfocada en dar a conocer las ventajas de los productos de Bedit por encima del precio; buscando captar un mercado que prefiera los productos valorizados y en consecuencia se logre una mejor utilidad y beneficio.

##### Estrategia 4

- Desarrollo de marca; generando fidelidad a la misma, donde sea valorados los productos por su diseño, más que por el precio.

##### Tácticas

- Dar a conocer al cliente por medio de la página web, y el almacén, los diseños desarrollados y realizar sugerencias a los mismos.
- Generar publicidad en página Web sobre las características y los beneficios de los productos en material sintético.

##### Responsable.

- Jefe Administrativo y comercial.
- Presupuesto anual: \$1200000.

#### Indicadores estrategia 4.

OBJETIVO	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERÍODO DE MEDICIÓN.
Medir la frecuencia de compra de nuestros actuales clientes.	Número de compras (artículos) al año/ Número de clientes del año.	% Cuantitativo	ANUAL

## Estrategia 5.

Busca desarrollar un portafolio de productos en materiales sintéticos con el fin de mitigar la amenaza de escases de cuero; para esto se pretende desarrollar un portafolio que sea altamente atractivo a los consumidores. La comunicación se vuelve fundamental al lograr posicionar este producto en la mente del consumidor por las ventajas que estos materiales ofrecen.

### Estrategia 5

- Contrarrestar la escasez de cuero, con el desarrollo de productos en material sintético, aprovechando la experiencia del capital humano calificado y creativo.

### Tácticas

- Desarrollo de nuevos productos en materiales diferentes al cuero.
- Generar publicidad en página web sobre las características y los beneficios de los productos en material sintético.

### Responsable.

- Departamento de diseño y producción, jefe Administrativo y comercial.
- Presupuesto anual: \$ 2.048.000 anual.

## Indicadores estrategia 5.

OBJETIVO	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERÍODO DE MEDICIÓN.
Medir la aceptación de la incorporación de productos en material sintético	$\frac{\# \text{ Productos en material sintético vendidos}}{\# \text{ Productos en material sintético ofrecidos}}$	% Cuantitativo	MENSUAL

## Estrategia 6.

Permite dinamizar las ventas al diversificar el portafolio y tener mayor campo de acción dentro del mercado, ofreciendo productos complementarios a nuestra línea principal.

### Estrategia 6

- Generar una línea de negocio que permita comprar productos complementarios a los de Benedit, para ser vendidos y que generen una mayor utilidad para la compañía.

### Tácticas

- Desarrollo una línea de aseo y cuidado para los productos vendidos.
- Desarrollar e implementar una línea de calzado, la cual combine con los bolsos. En su primera fase sin marca Benedit, para evaluar la experiencia del cliente.

### Responsable.

- Jefe de producción.
- Presupuesto anual: \$1.550.000 anual.

## Indicadores estrategia 6.

OBJETIVO	FORMULA DE CÁLCULO	UNIDAD DE MEDIDA	PERÍODO DE MEDICIÓN.
Medir la aceptación en ventas de la línea de aseo creada.	# Productos de la línea de aseo vendidos / # Productos proyectados a vender en la temporada.	% Cuantitativo	MENSUAL.
Medir la aceptación en ventas de la línea de Calzado.	# Productos de calzado vendidos / # Productos proyectados a vender en la temporada.	% Cuantitativo	MENSUAL

Tabla 9. Detalle Tácticas.

ENFOQUE	ESTRATEGIAS	TÁCTICAS
Desarrollo de productos y estrategia de precios analizando la información del mercado para mejorar la rotación.	Desarrollo de nuevo portafolio de productos teniendo en cuenta los nuevos materiales, la mano de obra calificada, el buen comportamiento del sector, y las temporadas expuestas por RADDAR, para así cubrir un mayor segmento del mercado; adicionalmente generando promociones en los cambios de colección que permitan la mejor rotación del producto y el manejo de inventarios.	<p>Verificar periódicamente las tendencias de la moda y desarrollar colecciones direccionadas a suplir las necesidades del mercado.</p> <p>Diferenciar los subsegmentos y diseñar productos que se enfoquen a los mismos.</p> <p>Revisar periódicamente los precios y realizar actividades promocionales antes de cada lanzamiento con el fin mejorar la rotación y generar el espacio para la nueva colección.</p>
Campaña de comunicación voz a voz que permita al cliente referir su experiencia de compra en Benedit.	Generar campaña de comunicación donde los actuales clientes nos refieran dentro del sector, para abrir el mercado, y lograr nuevos aliados comerciales.	<p>Asesoramiento por parte de un programador de sitio Web, que le permita a la empresa crear una página en la que pueda interactuar con el cliente de manera asertiva. Diseño y seguimiento a la página en red social (Facebook), que permita conocimiento de la experiencia con el cliente y realizar sus compras por este medio (pagos contra entrega).</p> <p>Generar una base de datos en puntos de venta y proveedores con el fin de conocer los gustos e información básica del cliente para direccionar promociones segmentadas de acuerdo a las fechas importantes y las temporadas (CRM).</p> <p>Diseñar e implementar programas de fidelización, invitando a nuestros clientes a referir su experiencia con Benedit.</p>
Desarrollo de productos y estrategia de precio para mejorar la rotación en las temporadas.	Desarrollo de marca; generando fidelidad a la misma, donde sea valorados los productos por su diseño, más que por el precio.	<p>Dar a conocer al cliente por medio de la página Web, y el almacén, los diseños desarrollados y realizar sugerencias a los mismos.</p> <p>Generar publicidad en página Web sobre las características y los beneficios de los productos en material sintético.</p>
Mejorar la comunicación y promoción con el mercado	Distribución directa al consumidor final, por medio del local comercial y redes sociales. Impulsar las ventas externas del área comercial, basándose en distribuidores que nos permitan impulsar la marca; dado que existe la capacidad instalada para aumentar la producción.	<p>Generar un anuncio en Facebook, conectado a la plataforma Web de la empresa que le permita al cliente o proveedor: conocer el catálogo de productos, cotizaciones, y sobre todo la dirección del punto de venta.</p> <p>Adecuación física del local donde los productos sean expuestos de manera atrayente lo que permita compras por impulso. ver: merchandising visual (Ricardo Palomares Borgia)</p> <p>Desarrollo de ventas externas enfocándonos a los nuevos portafolios y la consecución de nuevos clientes y distribuidores que nos permitan impulsar la marca.</p>
Desarrollar portafolio de productos con el de aprovechar las ventajas de los materiales sintéticos y contrarrestar la escases del cuero .	Contrarrestar la escasez de cuero, con el desarrollo de productos en material sintético, aprovechando la experiencia del capital humano calificado y creativo.	Desarrollo de nuevos productos en materiales diferentes al cuero.
Desarrollo de productos complementarios y diversificación de líneas.	Generar una línea de negocio que permita comprar productos complementarios a los de Benedit, para ser vendidos y que generen una mayor utilidad para la compañía.	<p>Desarrollo una línea de aseo y cuidado para los productos vendidos.</p> <p>Desarrollar e implementar una línea de calzado, la cual combine con los bolsos. En su primera fase sin marca Benedit, para evaluar la experiencia del cliente.</p>



## 12. CRONOGRAMA DE TRABAJO.

Tabla 10 Cronograma de trabajo según estrategia.

ESTRATEGIAS	TIEMPO DE IMPLEMENTACION EN MESES.											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
•Desarrollo de nuevo portafolio de productos teniendo en cuenta los nuevos materiales, la mano de obra calificada, el buen comportamiento del sector, cubriendo un mayor segmento del mercado. (1)	■		■		■		■		■		■	
•Generar campaña de comunicación donde los actuales clientes nos refieran dentro del sector, para abrir el mercado, y lograr nuevos aliados comerciales.	■	■	■	■	■	■						
•Distribución directa al consumidor final, por medio del local comercial y redes sociales.	■	■	■	■	■	■	■	■				
•Desarrollo de marca; generando fidelidad a la misma, donde sea valorados los productos por su diseño, más que por el precio.	■		■		■		■		■		■	
•Contrarrestar la escasez de cuero, con el desarrollo de productos en material sintético, aprovechando la experiencia del capital humano calificado y creativo.	■		■		■		■		■		■	
• Generar una línea de negocio que permita comprar productos complementarios a los de Benedit, para ser vendidos y que generen una mayor utilidad para la compañía.	■	■	■									

### **13. CONCLUSIONES.**

- Se evidencia que la empresa Benedit no tiene segmentados sus portafolios.
- Se hace necesario modernizar tanto la imagen corporativa como la comunicación y distribución en Internet, para no quedar rezagados en el mercado y lograr expandir las ventas.
- Se incorpora al pensamiento corporativo y de estrategia que el factor diferenciador de Benedit se encuentra en los diseños desarrollados pensando en los subsegmentos y sus necesidades.
- Teniendo en cuenta los estudios encontrados en Raddar, y de la encuesta realizada, se hace evidente la necesidad de incorporar los gustos y deseos de los consumidores en el desarrollo de los diseños de Benedit partiendo de las estacionalidades y las tendencias de la moda.
- Es claro para Benedit y se hace evidente que el desarrollo actual de las estrategias no está enfocado ni tiene un norte, por lo cual el presente plan de mercadeo pretende generar y desarrollar un portafolio que tenga parámetros claros de tiempo y de estrategia de precio frente a la estacionalidad; minimizando los errores y permitiendo ser efectivos en los procesos.
- Se evidencia que el desarrollar una comunicación efectiva y una plataforma que permita tener mejor cobertura generará un mejor posicionamiento en el mercado.
- Benedit no es una empresa con identidad clara y esto lo demuestra al no coordinar los elementos de comunicación como lo son el P.O.P y la identidad en línea, perdiendo la afinidad cliente - empresa.
- El sector en el que se desenvuelve Benedit permite crear una gran gama de productos complementarios los cuales permitirán mejorar los ingresos y suplir más necesidades del mercado.

#### **14.RECOMENDACIONES.**

- Implementar el plan de mercadeo sugerido en este trabajo.
- Realizar actualizaciones periódicas, y aplicarlas a la empresa.
- Tener en cuenta la experiencia con el cliente, generando una comunicación de doble vía para el beneficio de Benedit y del consumidor.
- Entender que tener una página de Internet y un perfil en redes sociales, implica un mantenimiento constante, “diario” del mismo, para poder exaltar las felicitaciones y contrarrestar las quejas o comentarios negativos.

## 15. BIBLIOGRAFÍA.

Alet, J. (2001). Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables. En J. Alet, *Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables* (págs. 35-208). Barcelona: Gestión 2000.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2006). Balance Tecnológico Cadena Productiva de Marroquinería en Bogotá y Cundinamarca. En Á. Usseglio, I. Salamanca, & D. Piedrahita, *Balance Tecnológico Cadena Productiva de Marroquinería en Bogotá y Cundinamarca* (págs. 19-112). Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2005). Balance Tecnológico Cadena Productiva Marroquinería en Bogotá y Cundinamarca. En Á. Usseglio, I. Salamanca, & D. Piedrahita, *Balance Tecnológico Cadena Productiva Marroquinería en Bogotá y Cundinamarca* (págs. 29-110). Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Cámara de Comercio de Bogotá. (2005). Caracterización de las Cadenas Productivas de Manufactura y Servicios en Bogotá y Cundinamarca. En D. Nuñez, L. Paéz, & D. Sanchez, *Caracterización de las Cadenas Productivas de Manufactura y Servicios en Bogotá y Cundinamarca* (págs. 35-121). Bogotá: Cámara de Comercio de Bogotá.

Curtiembres y Manufacturas Carpiel. (12 de Mayo de 2012). *Curtiembres y Manufacturas Carpiel*. Obtenido de sitio Web de Curtiembres y Manufacturas Carpiel: <http://personal.globored.com/cueros-carpex/categoria.asp?idcat=32>

Departamento Nacional de Planeación. (13 de Mayo de 2012). *Cuero, Calzado e Industria Marroquinera*. Recuperado el 13 de Mayo de 2012, de Cuero, Calzado e Industria Marroquinera: <http://www.dnp.gov.co/Portals/0/archivos/documentos/DDE/Cueros.pdf>

Ferrer, M., & Formoso, J. (1 de Marzo de 2005). <http://www.gestiopolis.com>. Recuperado el 12 de Junio de 2012, de <http://www.gestiopolis.com>: <http://www.gestiopolis.com/Canales4/mkt/marelacional.htm>

Jiménez, J. (2008). La moda y la clase social en la era del consumo . En J. Jiménez, *La moda y la clase social en la era del consumo* (pág. 24). Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Kotler, P. (2002). Dirección de Mercadotecnia. En P. Kotler, *Dirección de Mercadotecnia* (págs. 11-368). México: Prentice Hall.

Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). Fundamentos de Marketing. En P. Kotler, & G. Armstrong, *Fundamentos de Marketing* (págs. 255-599). México: Prentice Hall.

La Enciclopedia Libre Universal en Español. (10 de Julio de 2012). <http://enciclopedia.us.es>. Recuperado el 10 de Julio de 2012, de sitio web de Enciclopedia Libre Universal en Español: <http://enciclopedia.us.es/index.php/Moda>

Ministerio de Comercio Exterior. (2007). PERFIL DE LA CADENA CUERO Y SUS MANUFACTURAS, Y CALZADO. [http://www.revistavirtualpro.com/files/TIE11\\_200703.pdf](http://www.revistavirtualpro.com/files/TIE11_200703.pdf) , 6-27.

Oficina Económica y Comercial de la Embajada de España en Bogotá. (2005). *El sector Calzado en Colombia*. Bogotá: ICEX.

Palomares, R. (2009). Merchandising. Teoría, práctica y estrategia. En R. Palomares, *Merchandising. Teoría, práctica y estrategia* (págs. 23-355). Madrid: ESIC Editorial.

Portafolio. (28 de Abril de 2008). <http://www.portafolio.co>. Recuperado el 12 de Junio de 2012, de <http://www.portafolio.co>: <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-4129046>

Stanton, W., Etzel, M., & Walker, B. (1999). Fundamentos de Marketing. En W. Stanton, M. Etzel, & B. Walker, *Fundamentos de Marketing* (págs. 170-244). México: McGraw-Hill.

Universidad Nacional del Nordeste. (14 de Diciembre de 2002). *Hipertextos del área de Biología*. Recuperado el 10 de Junio de 2012, de Hipertextos del área de Biología: <http://biologia.edu.ar/tesis/forcillo/Historia.htm>

Villegas, D., & Zapata, H. (2007). Competitividad sectorial internacional Caso: sector del cuero y del calzado. *Entramado* , 39-49.

Wilensky, A. (12 de Junio de 2012). [www.asesoresdegestion.com.ar](http://www.asesoresdegestion.com.ar). Recuperado el 12 de Junio de 2012, de [www.asesoresdegestion.com.ar](http://www.asesoresdegestion.com.ar): [http://www.asesoresdegestion.com.ar/WEB\\_Ventas/Documentos/articulos/Plan deMarketing.pdf](http://www.asesoresdegestion.com.ar/WEB_Ventas/Documentos/articulos/Plan deMarketing.pdf)