

PLAN DE MERCADEO CALZADO INFANTIL MUCCA

DANIELA ARTEAGA HURTADO

CONVENIO UNIVERSIDAD ROSARIO . CES
FACULTAD DE ADMINISTRACION
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE MERCADEO
MEDELLIN
2015

TABLA DE CONTENIDO

1	- DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA.....	7
1.1	- CONFORMACIÓN.....	7
1.2	- MISIÓN.....	7
1.3	- VISIÓN.....	8
1.4	- PROYECTOS Y PROYECCIONES.....	8
1.5	- ORGANIGRAMA.....	8
1.6	- PERSONAL VINCULADO.....	9
1.7	- DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS.....	10
1.8	- CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y/O COMERCIALIZACIÓN.....	11
1.9	- PÚBLICO OBJETIVO.....	12
1.10	- PRINCIPALES CLIENTES.....	12
1.11	- POLÍTICAS Y MEDIOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD.....	13
1.12	- POLÍTICAS Y MEDIOS UTILIZADOS EN SERVICIO POST . VENTA.....	13
2	- REVISIÓN DEL NEGOCIO.....	15
2.1	- ANÁLISIS DEL NEGOCIO.....	15
2.1.1	- Definición del Negocio.....	15
2.1.2	- Análisis del entorno.....	15
2.1.3	- Perspectivas globales.....	22
2.2	- SEGMENTACIÓN DEL MERCADO.....	23
2.3	- DEFINICIÓN DEL MERCADO POTENCIAL.....	23
2.4	- DISTRIBUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO.....	24
2.5	- ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS POR SEGMENTO.....	24
2.5.1	- Qué es para el consumidor final en términos de satisfacción.....	25
2.5.2	- Tendencia en el uso de los productos y productos relacionados.....	25
2.5.3	-Cuál es el futuro potencial de los productos.....	25
2.5.4	- Qué otros productos se esperan en el mercado.....	28
2.5.5	- Cuáles son los diferenciales con la competencia.....	28
2.5.6	- Ciclo de vida de los productos.....	28
2.5.7	- Análisis de Competencias internas.....	29
2.5.8	- Pareto de productos.....	30
2.6	- ANÁLISIS DEL CLIENTE POR SEGMENTO.....	30

2.6.1	- Perfil del cliente:.....	30
2.6.2	- Costo de adquisición del cliente.....	31
2.6.3	- Análisis de rentabilidad por cliente.....	32
2.6.4	- Pareto de clientes	32
2.7	- ANÁLISIS DEL CANAL DE VENTA, PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y PRECIO POR SEGMENTO.....	33
2.8	- ANÁLISIS DE PRECIOS POR SEGMENTO	33
2.8.1	- Políticas de precios.....	33
2.8.2	- Calculo del precio.....	34
2.8.3	- Análisis de cada componente de la tarifa precio.....	34
2.8.4	- Análisis de elasticidad precio de la demanda.	35
2.9	- COMBINACIÓN DE ESTRATEGIAS DOFA.....	35
2.9.1	- Usar fortalezas para aprovechar oportunidades	36
2.9.2	- Vencer debilidades para aprovechar oportunidades.....	37
2.9.3	- Superando debilidades para evitar amenazas.	38
2.9.4	- Enfrentar las amenazas usando nuestras fortalezas	39
3	- OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS.....	40
3.1	- VARIABLES DE IMPACTO Y SU EFECTO.....	40
3.1.1	- Variables que impactan el negocio	40
3.1.2	- Variables críticas.....	40
3.2	- OBJETIVO DE VENTA POR SEGMENTO	41
3.3	- MERCADO OBJETIVO.....	42
3.3.1	- El mercado objetivo primario.....	42
3.3.2	- El mercado objetivo secundario:	43
3.4	- OBJETIVOS DE MERCADO POR SEGMENTO	44
3.5	- ESTRATEGIAS.....	44
3.5.1	- Estrategias de producto	44
3.5.2	- Estrategias de precio	45
3.5.3	- Estrategias de plaza.....	45
3.5.4	- Estrategias de promoción	45
3.5.5	- Estrategias de posicionamiento	46
3.5.6	- Estrategias de desarrollo	46
3.6	- CRONOGRAMA	47

3.7	- PRESUPUESTOS DE MERCADEO.....	47
3.8	- COMUNICACIÓN DEL PLAN.....	48
3.9	- PLAN DE CONTINGENCIA.....	48
3.10	- CONTROLES.....	49
4	- BIBLIOGRAFÍA.....	50

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Organigrama	8
Ilustración 2 Ejemplo producto Niña	11
Ilustración 3 Ejemplo empaque objetivo (niño)	11
Ilustración 4 Ejemplo Canal Móvil	12
Ilustración 5 Consumo de calzado en Colombia	19
Ilustración 6 Consumo total Per Cápita por ciudad Agosto 2014	26
Ilustración 7 Matriz BCG.....	29
Ilustración 8 Elasticidad de la demanda	35

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Variación real producción anual 2013/2014	16
Tabla 2 Contribución año corrido de la producción (Enero- Agosto)	16
Tabla 3 Variación de la producción (anual, corrido, acumulado anual)	17
Tabla 4 Ventas de calzado por categoría Valores 2008 . 2013	18
Tabla 5 Proyecciones de población 2014 Nacional y Departamental desagregado por área, sexo y grupos quinquenales de edad.....	23
Tabla 6 Personas por estrato socioeconómico según grupo de edad en Medellín.	24
Tabla 7 Comportamiento de las compras de calzado en Colombia	26
Tabla 8 Mercado regional de calzado	27
Tabla 9 Pareto de Productos.....	30
Tabla 10 Costo de Adquisición de un Cliente.....	32
Tabla 11 Rentabilidad por Cliente	32
Tabla 12 Pareto de Clientes	32
Tabla 13 Comparativo competencia.....	33
Tabla 14 Precio	34
Tabla 15 Componentes del Precio	34
Tabla 16 Matriz DOFA.....	35
Tabla 17 Fortalezas vs Oportunidades.....	36
Tabla 18 Debilidades vs Oportunidades.....	37
Tabla 19 Debilidades vs Amenazas	38
Tabla 20 Amenazas vs Fortalezas	39
Tabla 21 Variables que Impactan el Negocio	40
Tabla 22 Variables Críticas	40
Tabla 23 Variables Claves.....	41
Tabla 24 Ventas por Segmento	41
Tabla 25 Mercado Objetivo	43
Tabla 26 Objetivos de Mercado.....	44
Tabla 27 Cronograma de actividades.....	47
Tabla 28 Presupuesto de Mercadeo	47
Tabla 29 Plan de Contingencia	48

1 - DESCRIPCIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

1.1 - CONFORMACIÓN

Tipo de empresa: Sociedad por acciones simplificada, principalmente por las siguientes razones:

- ✓ No se requiere de escritura pública ante notaría.
- ✓ No existe límite en cuanto al número mínimo o máximo de accionistas, por consiguiente pueden ser uno o muchos los socios que formen parte de la compañía.
- ✓ La responsabilidad de un accionista se limita al monto de sus aportes. El patrimonio personal de los accionistas nunca se puede tocar, a menos que se utilice la sociedad para cometer fraude a la ley.
- ✓ No se requiere precisar el número de años que durará la sociedad, ni tampoco determinar la actividad a la que se dedicará la empresa, a menos que así lo quieran los accionistas.
- ✓ El plazo máximo para el pago del capital suscrito es de dos años.
- ✓ Se pueden crear diversas clases de acciones.
- ✓ Los socios pueden estructurar una sociedad a su medida.

Capital: Privado (Se cuenta con un capital inicial de \$20.000.000 COP)

Objeto social: Para una primera etapa el objeto social principal será fabricación y venta de calzado para bebés y niños pero pensando en la proyección que se quiere a futuro se extenderá a compra, venta, fabricación, comercialización, exportación e importación de calzado, vestuario, juguetería y artículos para bebés y niños.

Conformación: La empresa en una primera etapa estará compuesta con su socio fundador quien desempeñará inicialmente todas las labores de coordinación de producción, gestión comercial y todas las labores que realizaría un gerente general. Pensando en una segunda etapa de expansión la conformación sería la siguiente: Gerente General, Director Comercial, Director de Producción, dos vendedores y un diseñador.

Ubicación: La empresa se encontrará ubicada en la ciudad de Medellín, Colombia con proyección de expandirse a nivel nacional en las principales ciudades del país y también contará con servicio de envíos a todo el territorio nacional.

Alcances: El proyecto contempla el desarrollo completo del plan de mercadeo para una nueva marca de calzado infantil enmarcada en un contexto de responsabilidad social. Seguido de todo el desarrollo del negocio planteado para diciembre de 2015 y poner a funcionar la empresa generando ventas para abril de 2015.

1.2 - MISIÓN

Ofrecer un producto de una altísima calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros consumidores, superando sus expectativas, además de aportar al desarrollo de la primera infancia de nuestro país mediante nuestro compromiso social con los mismos, contribuyendo así mismo al crecimiento sostenido de la empresa y el desarrollo

profesional y personal de sus colaboradores.

1.3 - VISIÓN

Para el año 2020 seremos la marca de preferencia de nuestros consumidores a la hora de escoger el calzado para sus hijos, dentro de un contexto social de ayuda a la primera infancia del país, además de tener al menos una sucursal en alguna de las principales ciudades del país. Para este mismo momento contaremos con una fundación propia de ayuda a niños de la primera infancia del país.

1.4 - PROYECTOS Y PROYECCIONES

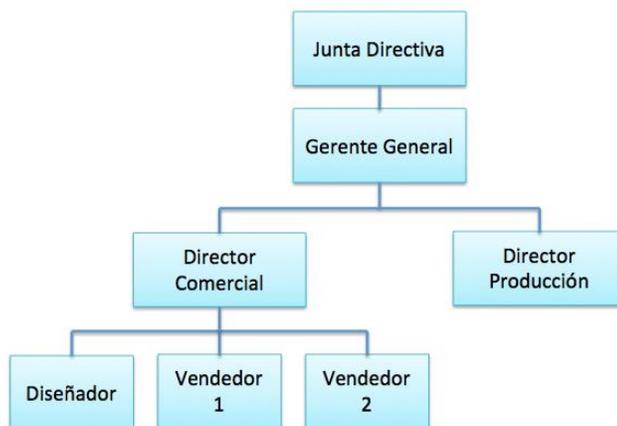
Por ser una marca nueva en el mercado nuestro principal proyecto y en lo que se enfocará la atención a corto plazo es darnos a conocer entre nuestro público objetivo utilizando las estrategias publicitarias enunciadas en el punto 1.11.

No estamos incorporando al mercado un nuevo producto como tal pero si una estrategia social innovadora que será nuestro punto diferenciador en comparación a las marcas ya existentes, por lo que de la mano de nuestra fundación aliada trabajaremos para generar la mayor cantidad de clientes, que beneficien tanto a nuestro negocio, ya que no deja de ser lucrativo, como a la fundación.

1.5 - ORGANIGRAMA

Inicialmente la empresa estará compuesta por el socio mayoritario, quien desempeñará las funciones de gerente general, comercial y todo lo referente a la producción de los productos ya que el capital es reducido y no es viable contratar todo el capital de trabajo en una primera etapa. Para una segunda etapa, planteada para abril de 2016, se irá incorporando el recurso humano para conformar la siguiente estructura:

Ilustración 1 Organigrama



1.6 - PERSONAL VINCULADO

Como se explico en el punto anterior, inicialmente solo se contará con el socio mayoritario quien desempeñará todas las labores necesarias para el funcionamiento de la empresa, pero pensando en la proyección de expansión y crecimiento que se quiere, para una segunda etapa se contará con el siguiente recurso humano:

- **Junta Directiva:** Se conformará acorde a las políticas existentes para sociedades anónimas simplificadas.
- **Gerente General**
Formación Profesional: Profesional en administración, ingenierías, economía o carreras afines.
Grado de Maestría: Administración, Economía o áreas afines.
Especialización: Finanzas o Proyectos.
Experiencia: Experiencia de 5 años total y mínimo dos años en roles de dirección y gerencia donde haya tenido manejo de personal.
Otros: Conocimiento de ingles medio-alto y dominio en herramientas de office y project. Debe manejar temas financieros.
- **Director Comercial**
Formación Profesional: Profesional en administración, ingeniería o carreras afines.
Grado de Maestría: No requerido.
Especialización: Mercadeo o Comunicación preferiblemente.
Experiencia: 3 año mínimo en áreas comerciales o de mercadeo, preferiblemente con experiencia en manejo de personal.
Otros: Conocimiento de ingles básico y manejo avanzado de herramientas de office.
- **Director Producción**
Formación Profesional: Profesional en ingeniería de producción, industrial o carreras afines.
Grado de Maestría: No requerido.
Especialización: Producción, Calidad o Gestión Sostenible de Procesos.
Experiencia: 2 año mínimo en procesos de producción, calidad, mantenimiento.
Otros: No requiere conocimiento de inglés, conocimiento técnico de producción con preferencia en el sector específico de calzado.
- **2 Vendedores**
Formación Profesional: Profesional en administración, ingenierías, economía o carreras afines.
Grado de Maestría: No requerido.
Especialización: No requerido.

Experiencia: Al menos 6 meses de práctica empresarial. De preferencia con alguna experiencia como vendedor.

Otros: Conocimiento medio de inglés y manejo medio de herramientas de office.

- **Diseñador**

Formación Profesional: Profesional en diseño de modas, gráfico, industrial o afines.

Grado de Maestría: No requerido.

Especialización: No requerido.

Experiencia: Al menos 6 meses de práctica empresarial.

Otros: No requiere conocimiento de inglés, manejo de programas de diseño.

1.7 - DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS

Esta empresa está dedicada a la producción y venta de calzado infantil donde sus productos son zapatos de diferentes diseños (clásico, playero con estilos como Sandalias, botas, baletas, mocasines, entre otros) y colores caracterizados por estar alineados con las tendencias de moda y principalmente por ser diseños con los que sus padres se sientan identificados ya que ellos mismos los usarían. Este producto se caracteriza por ser sinónimo de lujo y exclusividad para niños además por su calidad, comodidad y elegancia, delicadeza y sobriedad sin dejar de ser infantil.

El producto está enfocado a niños y niñas que van entre los 1 a 5 años por lo que solo se tienen tallas de la 20 a la 32. Se caracteriza por ser exclusivo, por lo tanto, no se tendrán muchas unidades de la misma referencia teniendo un componente artesanal al realizarse en su mayoría de manera manual.

El empaque del zapato será una caja de cartón de color blanco con una cinta de color rosado o azul dependiendo del género del niño. Con el fin de promover la responsabilidad social por la que se caracterizara la marca, en la parte trasera del empaque llevara un mensaje en el cual se invite a que una vez los zapatos comprados le dejen de servir al niño los donen a través de nuestra empresa, con el fin de que nosotros los entreguemos a una fundación que ayuda a niños de diferentes municipios del país (FAN, fundación de atención a la niñez), y por hacer esta donación, nosotros en la siguiente compra les daremos un porcentaje de descuento.

Ilustración 2 Ejemplo producto Niña



Fuente: Elaboración propia de prototipo en compañía de Interactuar.

Ilustración 3 Ejemplo empaque objetivo (niño)



Fuente: Empaque actual de marca de calzado infantil (Polo EEUU).

1.8 - CANALES DE DISTRIBUCIÓN Y/O COMERCIALIZACIÓN

Nuestros canales de distribución serán los siguientes:

- Inicialmente por el capital reducido no tendremos local propio pero si está proyectado a mediano o largo plazo, este está pensado para estar ubicado en el Centro Comercial Santafé y en el Parque Comercial el Tesoro.
- El principal canal de venta serán las redes sociales, Facebook e Instagram, ambos son medios que han tomado mucha fuerza para este tipo de actividades y cada vez cuentan con más seguidores. Esto nos permite tener un mayor alcance poblacional cubriendo todo el país y abriendo la posibilidad de ventas en el exterior.
- Otra alternativa de ventas, mientras se logra tener local propio, es alquilar un espacio en almacenes de alto tráfico que manejan diversas marcas (Ejemplo the market y casa trece ambos en el tesoro).
- Un canal muy práctico para nuestros consumidores y para nosotros son las páginas como linio, coosas, mangotango, entre otras, que le permiten a nuevos

empresarios tener una vitrina con alto tráfico para ofrecer sus productos y darse a conocer.¹

- Por último se contará con un innovador medio de ventas que permite movilidad hacia diferentes espacios, para ofrecer los productos, como ferias, eventos y centros comerciales. Es un canal de distribución rentable puesto que los costos fijos asociados a su funcionamiento son muy bajos, además de que permite generar en espacios inesperados, experiencias de marca impactantes que ayudan al posicionamiento de la marca.

Ilustración 4 Ejemplo Canal Móvil



Fuente: <http://www.eccotuk.co>

1.9 - PÚBLICO OBJETIVO

El público al que está dirigido es a las madres (generalmente las encargadas de hacer las compras de vestuario y calzado de sus hijos) de hijos entre 1 y 5 años, que pertenezcan a estratos medio alto y alto, en Medellín, en los barrios de estratos 5 y 6 como El Poblado, Envigado, Laureles y Conquistadores. Estas mamás tienen un perfil juvenil, son seguidoras de la moda y tienen alta actividad en redes sociales. Tienen un nivel de educación alto, les gustan las marcas y se dejan llevar por las tendencias del momento, quieren darles a sus hijos lo mejor sin importar el precio y tienen facilidad para viajar por lo que usualmente compran en el exterior o por Internet.

1.10 - PRINCIPALES CLIENTES

Nuestros principales clientes, los cuales nos agregan valor y sostienen nuestro negocio son los mencionados en el punto anterior y que además tienen acceso a las redes

¹ <http://www.linio.com.co>, <http://www.coosas.com>, <http://www.mangotango.com.co>

sociales. Como un adicional, están a los que les gusta ayudar las causas sociales, que generalmente ayudan a fundaciones o a obras sociales y que le dan una alta importancia a las marcas comprometidas con esta misma causa.

1.11 - POLÍTICAS Y MEDIOS DE PROMOCIÓN Y PUBLICIDAD

Dado que es una marca nueva en el mercado toda la publicidad estará enfocada al posicionamiento de la marca para generar recordación y participación en el mercado que finalmente nos convirtamos en opción de compra para nuestros consumidores.

Los medios principales que se utilizarán para lograrlo y teniendo en cuenta quien es nuestro público objetivo, serán:

- Redes sociales como la más importante.
- Participación en ferias del sector y en ferias que ayudan a empresas nacientes como el Bazar de Vía Primavera, el Pulguero y mi Bazarcito, ambos en Ilanogrande. En estas ferias se entregará material impreso como volantes y brochures.
- Visitar guarderías, salas de estimulación temprana, participar en desfiles de ropa infantil.
- Página Web.
- Se llevarán a cabo reuniones con clientes directos para conocer su percepción y aportar al mejoramiento continuo y al desarrollo de nuevos productos.
- Aprovechando el posicionamiento que actualmente tiene nuestra fundación aliada participaremos en sus eventos anuales con material impreso de nuestra marca y en los que sea posible con stan para exhibir nuestros productos. Además aprovecharemos su gran base de datos de padrinos para enviarles información personalizada sobre nuestra marca y productos.

1.12 - POLÍTICAS Y MEDIOS UTILIZADOS EN SERVICIO POST Ë VENTA

Se generarán indicadores de gestión con análisis y estadísticas de cada uno de los canales de distribución. La información se recopilará por medio de cada uno de los contactos en los canales de venta no propios y para nuestros clientes directos y, en general para todo el público, se tendrá disponible en la página web una pequeña encuesta para evaluar la satisfacción de los clientes. Adicionalmente, mediante nuestro correo electrónico y contacto de whatsapp los consumidores podrán dejarnos sus comentarios y sugerencias que se recopilarán y se evaluarán mensualmente.

Dada la estrategia fuerte que tiene la marca de devolución de producto para ser donados a la fundación y obtener un descuento en la próxima compra, el tema de devoluciones es muy importante y debe ser un proceso práctico y fácil para los consumidores, por ello se tendrán dos opciones para esto: la opción de recogida en la

casa y entrega de código para descuento de próxima compra; o en los diferentes puntos de venta físico con los que se contará.

2 - REVISIÓN DEL NEGOCIO

2.1 - ANÁLISIS DEL NEGOCIO

Calzado Infantil

2.1.1 - Definición del Negocio

Esta empresa se dedica a la producción y venta de calzado infantil para niños entre los 1 y 5 años, con un enfoque de responsabilidad alto puesto que en asociación con la fundación de atención a la niñez FAN, se invitará a los consumidores desde la adquisición de los productos a donarlos en el momento en que a los niños ya no les sirvan, para niños de poblaciones vulnerables.

2.1.2 - Análisis del entorno

2.1.2.1 - Económico

Según el DANE, en su informe Muestra mensual manufacturera a corte Agosto 2014, el sector calzado ha presentado una mejoría que se ha venido sosteniendo desde el mes de marzo luego de casi 12 meses de decrecimiento, en agosto 2014 la variación de su producción real en el año creció un 8,6% respecto al año anterior. Este subsector ha incrementado el porcentaje de participación en la producción en un 7% aproximadamente y su producción y ventas reales en lo corrido del año (enero a agosto de 2014), registraron una variación de 7,2% y 13.1%, respectivamente.

Tabla 1 Variación real producción anual 2013/2014

CIU 3	Descripción	feb-13	mar-13	abr-13	may-13	jun-13	jul-13	ago-13	sep-13	oct-13	nov-13	dic-13	ene-14	feb-14	mar-14	abr-14	may-14	jun-14	jul-14	ago-14
1500	Total con trilla	(4,9)	(11,6)	9,3	(2,0)	(4,9)	1,0	(2,8)	(0,9)	0,9	0,2	2,1	1,0	4,4	9,8	(2,1)	1,8	(0,4)	1,8	0,2
1501	Total sin trilla	(5,3)	(11,9)	8,8	(2,5)	(5,1)	0,5	(3,5)	(1,2)	0,3	(0,6)	1,6	0,4	3,7	9,2	(2,4)	2,0	(0,6)	1,6	0,3
1510	Carne y pescado	(5,9)	(8,3)	12,3	4,8	3,6	4,1	1,9	2,8	0,7	(7,6)	(2,5)	4,7	0,3	8,4	(1,6)	(0,7)	(3,1)	7,5	(0,4)
1520	Aceites y grasas; frutas,	(9,6)	(12,3)	1,5	(0,5)	(8,0)	(4,3)	(4,1)	2,7	15,1	13,2	11,8	3,2	6,3	8,6	1,2	5,5	3,9	0,1	6,2
1530	Lácteos	5,7	10,4	14,4	9,1	0,8	8,4	2,0	7,3	10,6	15,2	15,6	4,1	7,3	0,4	8,3	3,8	4,4	4,8	7,5
1540	Molinería y almidones	(12,5)	(12,0)	10,3	5,5	(2,9)	0,0	(5,8)	(8,4)	(1,7)	5,5	7,2	7,4	5,5	(1,2)	(4,9)	1,3	5,1	8,4	4,8
1550	Panadería	(10,5)	(6,5)	14,2	0,4	(6,9)	(1,9)	(1,2)	(4,1)	(3,4)	8,2	6,5	3,5	3,2	9,6	(2,4)	2,8	(0,7)	7,5	2,8
1561	Trilla de café	20,7	9,2	62,9	42,9	13,6	42,3	59,8	25,8	57,1	90,9	32,8	30,2	43,5	44,2	17,3	(6,7)	11,9	12,7	(5,5)
1570	Ingenios y trapiches	(11,6)	(23,5)	7,7	(29,6)	(1,8)	9,8	11,7	13,9	34,6	53,2	35,3	26,5	23,5	38,1	27,7	59,8	2,0	(5,7)	(5,4)
1580	Otros productos aliment	9,8	(3,3)	23,5	7,1	6,2	9,7	14,1	13,6	8,7	1,5	0,1	5,6	9,9	11,7	0,4	10,6	2,2	7,7	(6,8)
1590	Bebidas	1,6	(13,5)	14,9	5,4	(3,6)	3,5	(0,1)	1,5	1,3	5,5	(2,1)	(2,7)	6,2	23,3	1,6	7,5	7,7	3,3	5,4
1600	Tabaco	31,9	17,8	57,4	15,8	8,2	23,3	(1,1)	31,2	3,6	(7,9)	(10,2)	(3,7)	(18,7)	1,4	(7,4)	2,2	(0,5)	(12,1)	(4,1)
1720	Hilatura, tejedura	(23,9)	(18,7)	10,7	(6,3)	(16,4)	(13,5)	(10,0)	(10,0)	(7,8)	(0,5)	13,1	15,9	6,6	11,5	0,8	1,7	(9,1)	(7,5)	(19,1)
1740	Otros productos textiles	6,6	(15,3)	17,1	(1,5)	(5,3)	2,3	(14,8)	(3,2)	7,0	(2,6)	11,6	0,3	(2,0)	9,1	4,7	9,4	9,4	2,1	9,7
1750	Artículos de punto y gan	(10,8)	(13,2)	28,8	(0,0)	(7,5)	6,3	1,1	(6,5)	0,2	6,4	(6,3)	1,3	13,1	5,1	(16,6)	(7,9)	4,4	7,9	(7,4)
1800	Confecciones	(9,6)	(24,3)	0,2	3,7	(10,8)	(11,1)	(8,4)	(9,0)	(6,1)	22,5	(5,6)	19,0	6,8	4,1	7,7	(3,6)	(15,3)	15,0	7,1
1910	Curtido y preparado de c	(29,8)	(36,8)	2,0	1,4	(12,9)	(3,6)	(9,1)	(4,8)	7,1	1,9	(7,9)	(10,5)	34,5	34,4	1,4	(1,1)	10,2	45,1	23,4
1920	Calzado	(5,3)	(24,4)	(1,3)	(10,9)	(5,3)	(7,5)	(7,5)	4,8	(4,3)	(9,0)	(3,5)	(9,1)	(6,5)	19,0	7,4	7,1	10,1	19,7	8,6
1930	Artículos de viaje, simila	3,0	(15,4)	12,3	(9,8)	(20,1)	(4,4)	(9,0)	(9,6)	(11,8)	(6,9)	17,7	(12,0)	(19,0)	7,0	(19,6)	3,7	13,6	20,5	17,1
2000	Transformación de made	(9,2)	(4,6)	0,2	(0,9)	(15,1)	(13,9)	(21,6)	2,9	(8,7)	(12,4)	0,1	(31,9)	(25,9)	(24,8)	(35,0)	(7,0)	(11,4)	(13,1)	(10,0)
2100	Papel, cartón y sus produ	(10,4)	(18,0)	(0,9)	(9,0)	(8,6)	(5,3)	(3,8)	(5,4)	(9,0)	(5,8)	2,4	(0,3)	8,5	12,9	(6,0)	6,9	0,7	(0,9)	(7,1)
2200	Edición e impresión	(10,8)	(24,2)	(3,0)	(20,5)	(20,2)	(5,0)	(4,5)	3,5	(19,4)	(22,6)	(22,9)	(22,1)	(18,0)	10,7	(3,4)	(1,2)	(7,0)	(16,1)	(12,9)

Fuente: DANE- MMM

Fuente: DANE

Tabla 2 Contribución año corrido de la producción (Enero- Agosto)

Clase	Descripción	Variación	Contribución
1501	Sin Trilla	1,7	1,7
1570	Ingenios	15,0	0,5
1590	Bebidas	6,0	0,4
2699	Minerales no metálicos	3,3	0,3
1580	Otros productos alimenticios	4,9	0,2
3410	Vehículos automotores	6,5	0,2
3500	Otros tipos de transporte	8,4	0,2
1540	Molinería y almidones	3,2	0,2
1530	Productos lácteos	5,0	0,2
1800	Confecciones	4,2	0,1
2410	Sustancias químicas	1,8	0,1
1520	Aceites y grasas	4,3	0,1
2930	Aparatos de uso doméstico	13,5	0,1
1510	Carne y pescado	1,8	0,1
3420	Carrocerías	20,7	0,1
2100	Papel, cartón y sus productos	1,5	0,1
2610	Vidrio y sus productos	6,2	0,1
1550	Productos de panadería	3,3	0,1
3200	Radio, televisión	16,0	0,0
1910	Curtido de cueros	16,1	0,0
1920	Fabricación de calzado	7,2	0,0
1740	Otros productos textiles	5,2	0,0
3610	Fabricación de muebles	2,0	0,0
3430	Partes, piezas vehículos	-3,2	0,0
1600	Productos de tabaco	-6,1	0,0

Fuente: DANE

Tabla 3 Variación de la producción (anual, corrido, acumulado anual)

CLASE	Variaciones anuales			Variaciones año corrido			Variaciones doce meses		
	Producción real	Ventas reales	Personal ocupado	Producción real	Ventas reales	Personal ocupado	Producción real	Ventas reales	Personal ocupado
1501 Total sin Trilla	0,3	2,5	0,1	1,7	1,2	-0,5	1,1	1,1	-1,0
1510 carne y pescado	-0,4	-0,1	5,5	1,8	3,4	4,1	0,6	1,6	2,5
1520 aceites y grasas	6,2	0,2	14,1	4,3	6,2	8,7	6,3	8,7	7,9
1530 Productos lácteos	7,5	2,0	4,3	5,0	2,3	3,0	7,3	4,7	3,9
1540 molinería y almidones	4,8	5,5	2,5	3,2	4,5	1,2	2,3	4,2	1,0
1550 Productos de panadería.	2,8	3,9	0,8	3,3	3,7	0,6	2,7	2,7	1,1
1561 Trilla de café	-5,5	-5,4	16,8	18,1	16,1	5,9	26,3	22,4	4,6
1570 Ingenios,	-5,4	11,2	-0,1	15,0	13,6	0,6	20,3	13,7	0,7
1580 Otros productos alimenticios	-6,8	0,0	4,3	4,9	3,0	3,6	5,3	3,5	4,6
1590 Bebidas	5,4	6,8	2,5	6,0	4,6	1,3	4,3	4,3	0,7
1600 Productos de tabaco.	-4,1	2,4	-24,6	-6,1	-9,1	-14,6	-2,8	-6,0	-9,2
1720 Hilatura, tejedura	-19,1	-16,9	-5,9	-1,0	-5,0	-6,5	-1,6	-3,3	-7,7
1740 Otros productos textiles	9,7	7,8	-3,6	5,2	3,4	4,6	4,4	3,2	3,6
1750 Tejidos de punto y ganchillo	-7,4	4,3	10,2	-0,8	7,0	8,9	-1,0	2,5	6,7
1800 Confecciones	7,1	3,3	-9,0	4,2	4,3	-6,9	2,6	4,0	-6,4
1910 Curtido de cueros	23,4	38,9	2,7	16,1	18,8	3,2	10,4	11,5	1,4
1920 Fabricación de calzado	8,6	19,9	13,0	7,2	13,1	6,2	3,2	4,6	0,8
1930 Artículos de viaje,	17,1	31,3	5,0	0,6	4,7	3,5	-1,2	2,2	4,6
2000 Transformación de madera	-10,0	-9,7	-7,1	-20,6	-16,9	-6,8	-15,0	-14,6	-5,5
2100 Papel, cartón y sus productos.	-7,1	-5,1	1,8	1,5	1,5	-0,3	-0,7	-1,1	-2,1
2200 Actividades de edición	-12,9	-15,6	-4,7	-9,9	-8,1	-1,7	-12,6	-7,9	-1,9
2321 Refinación del petróleo	-16,9	-14,7	-14,7	-14,3	-13,7	-4,8	-11,2	-9,8	-5,3
2322 Derivados del petróleo	5,0	2,5	-0,6	0,3	-0,1	-0,5	-4,6	-3,1	-1,3

Fuente: DANE- MMM

Fuente: DANE

Según la Encuesta de Opinión Industrial Conjunta . EOIC realizada por la Asociación nacional de empresarios de Colombia . ANDI, los empresarios tienen expectativas positivas donde el 55,6% considera que la situación mejorará. (Asociación Colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas, 2014).

Por otro lado, respecto al comercio internacional, las exportaciones entre enero y abril de 2014 registraron un volumen de 10.3 millones de dólares para el sector calzado y sus partes, con un crecimiento del 28,6% frente a lo registrado en el periodo del año anterior. Por el lado de las importaciones, entre enero y abril del 2014 se registró un volumen de 121 Millones de dólares con una variación de -30% respecto al valor del 2013, los países más afectados fueron China con una variación del -44% y Vietnam de -27%. Los principales departamentos importadores de calzado terminado, en volumen, son Bogotá y Cundinamarca (31%), Valle del Cauca (20%), Atlántico (16%) y Bolívar (11%). (Asociación Colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas, 2014).

Respecto a los canales de distribución utilizados para la venta del calzado, el canal principal en el 2013, con una participación del 81% del valor de las ventas, son las comercializadoras especializadas en ropa y calzado, los almacenes de grande

superficie tienen un 10% de participación y la venta por internet ha ido ganando terreno y hoy se sitúa en el 2%². (Euromonitor, 2014).

Las cosas no han sido fáciles para los productores de calzado en los últimos años, y aunque el Gobierno ha generado medidas arancelarias para frenar la importación de zapatos y la exportación de materias primas básicas para esta industria, los empresarios siguen en alerta por el contrabando, la subfacturación (importaciones a precios bajos) y la exportación masiva de cueros, principales desafíos del sector los cuales hacen que el sector de calzado en Colombia sea muy competitivo y atomizado. Esta situación llevó a un bajo aumento de precios y una agresiva actividad de promoción durante el 2013³.

En Colombia, en el 2013 se registró un volumen de ventas en el sector calzado de 3,4 billones de pesos, donde el calzado infantil en el año 2013 representó un 14% como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 4 Ventas de calzado por categoría Valores 2008 . 2013

COP billion	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Children's Footwear	359.5	370.9	397.6	416.0	439.6	477.2
Men's Footwear	859.7	815.1	856.0	967.2	1,057.0	1,129.5
Women's Footwear	1,317.1	1,255.5	1,321.6	1,476.1	1,616.0	1,803.0
Footwear	2,536.3	2,441.6	2,575.2	2,859.2	3,112.7	3,409.7

Source: Euromonitor International from official statistics, trade associations, trade press, company research, store checks, trade interviews, trade sources

Fuente: Euromonitor, 2014

Según el Observatorio de Calzado y Marroquinería RADDAR ACICAM, las compras de calzado de enero a agosto de 2014 en el sector de calzado alcanzaron los 2.34 billones de pesos, presentando un crecimiento corriente de 11.3% respecto al mismo periodo de 2013. La distribución del calzado por categoría corresponde para la categoría masculina un 57%, categoría femenina 30% y categoría infantil un 13%. (ACICAM - COMPORTAMIENTO DE LAS COMPRAS DE CALZADO EN COLOMBIA, 2014)

² Apparel and footwear specialist retailers remained the main distribution channel for footwear in 2013, accounting for an 81% share of value sales. Department stores and internet retailing gained ground over the review period, and by 2013 they accounted for 10 and 2% shares respectively. Traducción no oficial de Daniela Arteaga

³ Footwear in Colombia is very competitive and atomised, and faces strong challenges from contraband and imports at low prices. This situation led to low price increases, which were below the observed inflation rate in 2013, as well as to aggressive promotional activity throughout the year. Traducción no oficial de Daniela Arteaga

Ilustración 5 Consumo de calzado en Colombia



Fuente: ACICAM, 2014

En el sector Calzado, las categorías de calzado femenino y masculino en el 2013 tuvieron una dinámica positiva, principalmente por la mejora en los ingresos disponibles de los consumidores y por buenos descuentos y promociones. Respecto al calzado infantil se mostró una tendencia a la baja de los precios unitarios hacia el final del período como resultado del aumento de las importaciones de productos de bajo precio⁴ (Euromonitor, 2014).

Colombia en el sector calzado ha sido testigo de la entrada de marcas internacionales, así como la expansión de las marcas locales. En los últimos dos años, las marcas tales como Steve Madden, Merrell y CAT abrieron tiendas en Colombia. Aunque el país tiene uno de los indicadores más bajos de consumo per cápita de calzado en América Latina, es un lugar atractivo para la inversión extranjera, gracias a las mejoras en los ingresos disponibles, que están llevando a los consumidores a incrementar su gasto en moda, y a que estén abiertos a aceptar nuevas propuestas. (Euromonitor, 2014)

2.1.2.2 - Político regulatorio

Las importaciones, el contrabando y el lavado de dinero le quitaron a la industria colombiana del calzado un mercado superior a los 30 millones de pares de zapatos porque hasta hace unos años el sector vendía 75 millones de pares en promedio, y en 2013 el registro osciló entre 40 y 42 millones. (CONFIDENCIAL COLOMBIA, 2014).

Según Luis Gustavo Flórez Enciso, presidente de la Asociación Colombiana de Industriales del Calzado, Cuero y sus Manufacturas (Acicam), ~~%~~ la industria nacional del cuero y el calzado le quedarían pocos años de existencia si las importaciones y el contrabando, provenientes de China. Alrededor del 24% del calzado importado, 3.5

⁴ Children's footwear exhibited a declining trend in unit prices towards the end of the review period, as a result of increasing imports of low-priced products. Traducción no oficial Daniela Arteaga

millones de pares, ingresó a un precio inferior a un dólar por par, mientras que para el productor colombiano fabricar el mismo producto le cuesta entre siete y ocho dólares, lo que se traduce como una competencia desleal con la industria nacional, cuyos empresarios tendrán que suprimir el número de empleados en sus plantas de operación+ (El Espectador, 2014)

Debido a lo anterior, con el fin de apoyar al sector a mitigar sus mayores desafíos y proteger la producción nacional de calzado, el gobierno pronunció en los últimos años varios decretos, que este año ya empezaron a tener beneficios. Para generar mejores condiciones al sector calzado el Gobierno reglamentó, mediante el decreto 2469 de 2013, la limitación de exportaciones de cinco subpartidas, tres de ellas para cueros y pieles en bruto y las dos restantes para cueros y pieles en estado húmedo azul; este decreto fijó condiciones especiales para los exportadores tradicionales y los nuevos exportadores, protegiendo aquellos que están en un sistema especial de exportación (Plan Vallejo) y con Acuerdos Comerciales Internacionales vigentes; decreto que regirá por el término de dos años.

Para combatir la subfacturación, el Gobierno emitió el Decreto 074/2013 en Enero de 2013, donde estableció un arancel de importación mixto del 10% + USD \$5. Este decreto, sin embargo, fue modificado por el nuevo decreto 456/2014 que fue promulgado en febrero de 2014 y entró en vigor en marzo. Su objetivo es establecer tarifas diferenciadas en función del precio de importación. En términos de calzado, para las importaciones FBO⁵ con valor menor o igual a US \$7, la tarifa es 10% + US \$ 5 por par, y las importaciones más de US \$7, la tarifa es de 10% + US \$ 3 por par. (Euromonitor, 2014).

Por otro lado, en general, la legislación y normas que se tienen en el sector calzado en Colombia son: (ACICAM - Legislación y normas para el sector, 2014)

- ✓ Decreto 74 de enero de 2013 (Arancel específico): donde se determina un arancel mixto y gravamen para la importación de algunos productos.
- ✓ Resolución número 0007408 (Declaración anticipada importaciones): Por la cual se establece la obligación de presentar declaración de importación anticipada para unas mercancías.
- ✓ Decreto 1755 de agosto de 2013: por el cual se modifica parcialmente el arancel de aduana.
- ✓ Decreto 2469 de noviembre de 2013: por el cual se adaptan medidas sobre exportaciones de cuero y de pieles en bruto y en estado húmedo en azul.
- ✓ Decreto 3568 de septiembre 2011: por el cual se establece el operador económico autorizado.

⁵ FBO: Puesto a bordo. Fórmula de pago o clave utilizada en el comercio internacional para indicar que el precio de venta de un determinado artículo incluye el valor de la mercancía y los gastos de transporte y maniobra necesarios hasta ponerla a bordo del barco que ha de transportarla al país de destino, pero excluye el seguro y el flete

2.1.2.3 - Ambiental.

Para el sector del calzado los aspectos ambientales pueden llegar a constituir una importante variable estratégica para la mejora de la competitividad y su desarrollo a mediano y largo plazo, pero también se podría convertir en un arma de doble filo que causaría la muerte de este si no se cumple con la legislación establecida.⁶

En la ley 99 de 1993⁷ y el decreto 2811 de 1974⁸ de protección, preservación y disposición ambiental se habla de la necesidad de promover un medio ambiente libre de contaminación que le pueda brindar a la comunidad un entorno sano e ideal para desenvolverse, indicando las conductas que podrían llegar a ser perjudiciales para la supervivencia de los seres vivos, debido a que en la fabricación de productos de calzado se realizan varios procesos que pueden llegar a causar una contaminación significativa, es relevante conocer la normativa que cobija estas prácticas.

En el proceso de producción de calzado se genera una gran variedad de residuos sólidos como residuos de piel, residuos plásticos, papel, aceites usados, entre otros, es por esto que esta industria tienen la responsabilidad de realizar un tratamiento apropiado a estos materiales, así como lo indica la ley 09 de 1979.⁹

Los vertidos procedentes del uso sanitario del agua de las instalaciones de la fábrica o de las aguas procedentes de las cabinas de acabado pueden ser causa de contaminación, debido al alto grado de concentraciones de productos químicos, en el decreto 1449 de 1977 se puede observar la reglamentación sobre la conservación y protección de aguas.

En la fabricación de calzado se utilizan adhesivos o productos de acabados y se realizan procedimientos de combustiones en calderas para calefacción que suelen emitir gases peligrosos para la salud y el medio ambiente; otro problema de la producción en el sector de calzado para el medio ambiente tiene que ver con la contaminación acústica provocada por algunas fábricas que se encuentran cerca a núcleos de la población, es por lo dicho anteriormente que es necesario que se identifiquen los puntos del decreto 2 de 1982 en donde se habla de la importancia de minimizar estas emisiones.

Durante mucho tiempo la piel de animales como vaca, cocodrilo, serpiente, entre otros han sido materia prima para la realización de zapatos sobre todo para dama,

⁶ Ver: <http://innovacionvalenciana.es/2012/03/27/ayuda-al-cumplimiento-de-la-legislacion-ambiental-para-las-empresas-del-calzado/>

⁷ Ver: Alcaldía de Bogotá, Ley 99 de 1993, <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=297>

⁸ Ver: Alcaldía de Bogotá, Decreto 2811 de 1974, <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=1551>

⁹ Ver: Normatividad ambiental y sanitaria,

http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm#BM2_9_Normatividad_sobre_residuos_sólido

últimamente sociedades protectoras de animales han lanzado voces de alarma sobre la necesidad de proteger a estos seres vivos (sobre todo los que están en vía de extinción) y por lo cual a partir de la ley 2811 de 1974- resolución 438 del 2001 se quiere lograr conciencia de la ciudadanía y cumplimiento de la norma.¹⁰

2.1.3 - Perspectivas globales

Según FENALCO¹¹ los colombianos a la hora de comprar calzado se fijan principalmente en un 85% en el material, en un 52% en la marca y en un 47% en el precio lo que significa que no son tan "marquistas"; en cambio, le otorgan mucha importancia a la calidad del calzado. (FENALCO - Federación Nacional de Comerciantes, 2014) Específicamente en calzado infantil, aunque los padres en general tienden a gastar más en productos para sus hijos, el calzado es probablemente una de las categorías en el que el precio tiene un peso enorme en la compra, en parte, porque el calzado tiene que ser reemplazado con frecuencia, ya que los niños están en constante crecimiento, por lo que a veces el precio de este tipo de calzado es inferior al de las demás categorías¹². (Euromonitor, 2014).

Por otro lado a la hora de responder sobre el establecimiento donde habitualmente se compra calzado, en la ciudad de Medellín, se evidencia el menor porcentaje de recordación lo que representa una oportunidad para trabajar más el concepto de marca y de fidelización. (FENALCO - Federación Nacional de Comerciantes, 2014).

Según el Observatorio de Calzado y Marroquinería RADDAR ACICAM, las compras de calzado de enero a agosto de 2014 en el sector de calzado alcanzaron los 2.34 billones de pesos, presentando un crecimiento corriente de 11.3% respecto al mismo periodo de 2013. La distribución del calzado por categoría corresponde para la categoría masculina un 57%, categoría femenina 30% y categoría infantil un 13%.

ACICAM en su Estudio del comportamiento de las compras de calzado en Colombia de Agosto 2014, informa que en promedio, entre Enero y Agosto de 2014, un colombiano invierte en calzado \$49.537 al año en calzado, y una familia destina \$198.148. El Pocketshare (participación del consumo de calzado en el consumo total) para agosto de 2014 fue de 0.73%, con una variación de -3.9% respecto al mismo mes del año anterior. Para agosto de 2014, las ciudades principales que registraron un mayor incremento en

¹⁰ Ver: Normatividad ambiental y sanitaria, http://www.upme.gov.co/guia_ambiental/carbon/gestion/politica/normativ/normativ.htm#BM2_9_Normatividad_sobre_residuos_sólido

¹¹ FENALCO (Federación nacional de comerciantes) decidió estudiar la conducta de compra de los colombianos mediante una encuesta realizada por el Centro de Investigación del Consumidor (CICO), a 450 personas en las principales cuatro ciudades del país: Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla.

¹² Although parents in general tend to spend more on products for their children, footwear is probably one of the categories in which price has a huge weight when purchasing, and in this case they look for cheap products, as footwear has to be replaced frequently, as children are constantly growing. Traducción no oficial Daniela Arteaga

las compras per cápita fueron: Neiva 11.3%, Cartagena 11.1%, Pereira 10.9% y Bucaramanga 9.5%. En contraste las ciudades que menos incremento tuvieron fueron: Manizales 8%, Cali 6.6%, Medellín 6.6% y Cúcuta con 5.6%. La variación de las compras per cápita nacionales fue de 8.5%. (ACICAM - COMPORTAMIENTO DE LAS COMPRAS DE CALZADO EN COLOMBIA, 2014).

2.2 - SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

El calzado es un producto de uso diario y hay opciones para todo tipo de públicos: hombres, mujeres y niños, en todos los estratos y edades. Existen gran cantidad de opciones, desde deportivos, casuales, informales, playeros hasta para todo tipo de ocasión en general.

Esta empresa se enfocará en el calzado para niños y niñas de 1 a 5 años, que pertenezcan a estratos medio alto y alto, en la ciudad de Medellín en los barrios de estratos 5 y 6 como El Poblado, Envigado, Laureles y Conquistadores.

2.3 - DEFINICIÓN DEL MERCADO POTENCIAL

Tabla 5 Proyecciones de población 2014 Nacional y Departamental desagregado por área, sexo y grupos quinquenales de edad.

NACIONAL				ANTIOQUIA			
Grupos de edad	Total	Hombres	Mujeres	Grupos de edad	Total	Hombres	Mujeres
Total	47.661.787	23.531.670	24.130.117	Total	6.378.132	3.116.416	3.261.716
0-4	4.310.123	2.205.140	2.104.983	0-4	527.950	270.138	257.812
5-9	4.260.992	2.178.087	2.082.905	5-9	519.786	266.205	253.581
10-14	4.301.474	2.196.672	2.104.802	10-14	527.852	269.891	257.961
15-19	4.367.653	2.231.913	2.135.740	15-19	556.716	283.751	272.965
20-24	4.264.257	2.182.627	2.081.630	20-24	576.527	293.280	283.247
25-29	3.889.676	1.961.986	1.927.690	25-29	539.502	269.354	270.148
30-34	3.478.846	1.700.271	1.778.575	30-34	476.312	231.219	245.093
35-39	3.141.854	1.525.194	1.616.660	35-39	427.186	205.121	222.065
40-44	2.869.549	1.378.539	1.491.010	40-44	389.868	184.955	204.913
45-49	2.879.512	1.373.706	1.505.806	45-49	411.873	195.074	216.799
50-54	2.617.116	1.245.714	1.371.402	50-54	384.826	181.114	203.712
55-59	2.134.484	1.008.294	1.126.190	55-59	313.631	145.514	168.117
60-64	1.659.236	782.667	876.569	60-64	241.535	111.647	129.888
65-69	1.250.825	583.881	666.944	65-69	177.712	80.210	97.502
70-74	891.781	406.288	485.493	70-74	123.972	54.699	69.273
75-79	674.766	293.335	381.431	75-79	91.265	38.204	53.061
80 Y MÁS	669.643	277.356	392.287	80 Y MÁS	91.619	36.040	55.579

Fuente: DANE

Tabla 6 Personas por estrato socioeconómico según grupo de edad en Medellín.

Personas por estrato socioeconómico según grupo de edad

Estrato de La Vivienda	Personas		Grupo de edad																				
	Total	%	Menor de 1	1	2	3	4	5 a 9	10 a 14	15 a 19	20 a 24	25 a 29	30 a 34	35 a 39	40 a 44	45 a 49	50 a 54	55 a 59	60 a 64	65 a 69	70 a 74	75 a 79	80 o más
1. Bajo Dajo	311,098	12.87	6,078	5,675	6,021	5,723	5,907	29,997	30,146	29,571	26,999	28,089	23,750	20,398	18,617	20,131	16,760	12,260	9,118	6,210	4,576	2,389	2,682
2. Bajo	889,097	36.78	13,658	13,248	12,479	13,467	12,517	64,511	69,525	73,743	82,803	78,714	66,337	60,130	62,770	64,518	60,222	45,711	33,483	23,933	14,426	12,532	10,573
3. Medio bajo	718,689	29.73	7,069	7,375	7,575	6,815	7,304	37,996	40,805	52,227	60,092	56,754	51,141	43,879	48,706	65,696	63,269	51,402	37,061	26,012	18,124	14,005	15,583
4. Medio	236,021	9.76	1,480	1,136	1,611	1,841	1,488	8,408	9,636	13,555	14,454	18,468	17,224	14,835	14,352	21,581	22,387	21,204	17,712	12,724	8,195	5,798	8,130
5. Medio Alto	167,303	6.92	521	1,212	919	923	1,411	4,682	5,869	6,345	11,267	12,534	13,703	9,712	9,651	12,972	14,561	14,647	14,202	11,563	7,772	6,552	6,287
6. Alto	95,118	3.93	599	576	558	405	608	3,298	3,987	4,685	5,392	6,892	6,065	6,094	7,438	9,771	11,025	8,187	6,488	4,518	3,435	2,811	2,285
Total	2,417,325	100.00	29,405	29,221	29,163	29,173	29,236	148,892	159,768	180,125	200,906	201,452	178,220	154,847	161,533	184,669	188,224	153,410	118,064	84,960	56,528	44,088	45,541
%	100.0		1.22	1.21	1.21	1.21	1.21	6.16	6.61	7.45	8.31	8.33	7.37	6.41	6.68	8.05	7.79	6.35	4.88	3.51	2.34	1.82	1.88

Fuente: DANE 2014

Como inicialmente las ventas de la marca se enfocarán en Medellín, se puede ver según datos del DANE en la tabla 7 que para el año 2014 la población entre 1 y 5 años en estratos medio-alto y alto en Medellín es de aproximadamente 8.200 niños.

2.4 - DISTRIBUCIÓN DE LA PARTICIPACIÓN DEL MERCADO

Participación % con respecto al total de la población:

$$8.208/2.417.325 = \mathbf{0,34\%}$$

Participación % con respecto al total de la población considerada como niño o niña (según la ley 1098 de 2006 se entiende por niño o niña las personas entre los 0 y los 12 años¹³):

$$8.208/358.998 = \mathbf{2,29\%}$$

Participación % con respecto al total de la población considerada como niño o niña en estratos medio-alto y alto:

$$8.208/19.654 = \mathbf{41,76\%}$$

Participación % con respecto al total de niños y niñas entre 1 y 5 años en todos los estratos:

$$8.208/146.572 = \mathbf{5,60\%}$$

2.5 - ANÁLISIS DE LOS PRODUCTOS POR SEGMENTO

Queremos que nuestros consumidores reconozcan nuestros productos como de una alta calidad y que estén acordes con sus gustos y deseos; que son productos de fácil uso para los niños, cómodos, fáciles de poner y con un diseño que les gusta.

¹³ http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1098_2006.html

2.5.1 - Qué es para el consumidor final en términos de satisfacción

El factor diferenciador que nuestros consumidores podrán reconocer en nuestros productos en comparación a los ya existentes es que van a poder darle un uso posterior a su vida útil, puesto que van a poder donarlos a niños con menor capacidad económica y adicional van a recibir un beneficio económico por ello.

El descuento que podrá obtener los donadores para un segundo par de zapatos nuevos es del 10% sobre el valor comercial.

2.5.2 - Tendencia en el uso de los productos y productos relacionados

El calzado infantil muestra una tendencia a la baja en los precios, debido al incremento en las importaciones de productos de precios bajos. Aunque los padres en general tienden a gastar más en los productos para sus hijos, el calzado es probablemente una de las categorías en donde el precio tiene un gran peso en la compra y, en este caso, se fijan más en productos baratos, ya que el calzado tiene que reemplazarse con una alta frecuencia debido a que los niños están en una etapa de constante crecimiento¹⁴.

2.5.3 -Cuál es el futuro potencial de los productos

Según ACICAM en su Estudio del comportamiento de las compras de calzado en Colombia de Agosto 2014, en promedio, entre Enero y Agosto de 2014, un colombiano invierte en calzado \$49.537 al año, y una familia destina \$198.148. El Pocketshare (participación del consumo de calzado en el consumo total) para agosto de 2014 fue de 0.73%, con una variación de -3.9% respecto al mismo mes del año anterior. En agosto de 2014, Pasto fue la ciudad en la que cada persona destinó mayor dinero del total consumido a la categoría de calzado con una asignación de 1.64%, seguida de Manizales con 0.95%, Pereira 0.94%, Villavicencio 0.82%, Bucaramanga 0.79%, Neiva 0.76%, Medellín, Montería y Bogotá 0.75%; Cúcuta 0.74%, Resto Nacional 0.73%, Barranquilla 0.72%, Cali 0.56% y Cartagena 0.5%. (ACICAM - COMPORTAMIENTO DE LAS COMPRAS DE CALZADO EN COLOMBIA, 2014).

¹⁴ Euromonitor 2014, Children s footwear trend

Tabla 7 Comportamiento de las compras de calzado en Colombia

Enero a agosto 2014

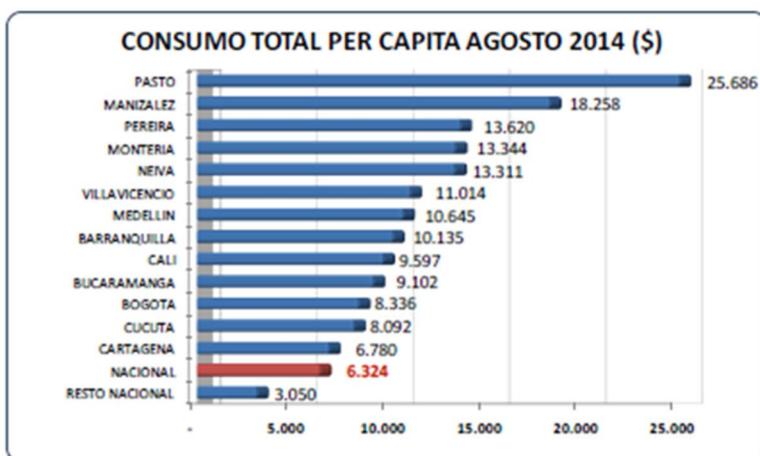
Población 2013	• 47.6 millones hab
Valor del Mercado	• \$2.34 billones de pesos
Per Hogar	• \$198.148
Per cápita	• \$49.537

• Dato estimado

Fuente: ACICAM, 2014

Para agosto de 2014, las ciudades principales que registraron un mayor incremento en las compras per cápita fueron: Neiva 11.3%, Cartagena 11.1%, Pereira 10.9% y Bucaramanga 9.5%. En contraste las ciudades que menos incremento tuvieron fueron: Manizales 8%, Cali 6.6%, Medellín 6.6% y Cúcuta con 5.6%. La variación de las compras per cápita nacionales fue de 8.5%. En Medellín en promedio los paisas gastan \$10.645 en calzado. (ACICAM - COMPORTAMIENTO DE LAS COMPRAS DE CALZADO EN COLOMBIA, 2014)

Ilustración 6 Consumo total Per Cápita por ciudad Agosto 2014



Fuente: ACICAM, 2014

Respecto al mercado regional de calzado en enero a agosto de 2014, Bogotá concentró el 23.2% del consumo de calzado, seguido de Medellín y Cali con el 15% y 8.9% respectivamente. (ACICAM - COMPORTAMIENTO DE LAS COMPRAS DE CALZADO EN COLOMBIA, 2014).

Tabla 8 Mercado regional de calzado

MERCADO COLOMBIANO DE CALZADO (\$) ENE-AGO 2014		
CIUDAD	%	VALOR MERCADO (\$)
BOGOTA	23,2	544.982.704.128
MEDELLIN	15,0	352.285.729.684
CALI	8,9	209.419.262.228
BARRANQUILLA	4,6	108.868.689.899
PASTO	3,8	88.442.212.577
BUCARAMANGA	3,3	76.689.763.553
MANIZALES	2,7	63.276.862.116
CARTAGENA	2,5	58.288.871.687
MONTERIA	2,4	55.308.703.427
PEREIRA	2,4	55.606.111.903
VILLAVICENCIO	2,0	47.640.446.042
CUCUTA	2,0	46.381.019.396
NEIVA	1,8	43.208.026.105
RESTO NACIONAL	25,5	599.041.309.845
TOTAL MERCADO	100,0	2.349.439.712.591

Fuente: Observatorio de Calzado y Marroquinería Acicam-Raddar

Fuente: ACICAM, 2014.

Medido en pares de zapatos, los colombianos adquieren cerca de 70 millones de pares de zapatos al año, para un promedio de 1,5 pares por cada colombiano¹⁵, lo cual es bajo teniendo en cuenta que en 2010 el consumo era de aproximadamente 2.2 pares al año, además en comparación con países de la región, como Argentina, Chile o Uruguay también es bajo porque en esos el consumo podría ser del doble, en parte debido a que estos países tienen estaciones, lo cual obliga a las personas a usar diferente tipo de calzado para cada época¹⁶. Respecto al calzado infantil el número de pares que se compran al año es mayor teniendo en cuenta que les crece el pie medio número cada dos o tres meses hasta los 2 años. A partir de entonces ganan medio número cada tres o cuatro meses el proceso de desarrollo del niño. Por lo cual no se les compra más de tres pares de zapatos del mismo número porque se le quedarán pequeños enseguida obligando a la compra de más veces en el año¹⁷.

La producción nacional no es capaz de producir el total de la demanda de los colombianos por lo que es necesario importar más de la mitad¹⁸. Específicamente en el año 2014 el país produjo el 45% de la demanda interna de calzado¹⁹.

El principal país del cual se realizan las importaciones es de china con una participación aproximada del 52% a pesar de que el nivel de importaciones desde este país ha disminuido. La disminución en las importaciones de calzado y sus partes obedece, en parte, a las medidas de control que ha tomado el Gobierno Nacional a través del

¹⁵ http://www.elcolombiano.com/mercado_de_calzado_en_colombia_mueve_32_billones_de_pesos-LWEC_280847

¹⁶ <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-7840305>

¹⁷ <http://www.crecerfeliz.es/Ninos/Buenas-compras/primeros-zapatos-de-nino>

¹⁸ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-12610761>

¹⁹ <http://www.portafolio.co/negocios/industria-del-calzado-colombia-2015>

Decreto 074 de 2013, y que fue modificado por el Decreto 456 de 2014, buscando proteger el mercado nacional de los bajos precios del calzado importado con el cual no es posible competir.

Otros de los principales proveedores de calzado para Colombia son Vietnam desde donde ingresan aproximadamente el 17% del mercado, seguido por Brasil (8%), Indonesia (7%) y Ecuador (6%). (Dinero, 2015)

Por otro lado, respecto a las exportaciones, estas son mucho más inferiores que las importaciones de calzado sin embargo se evidencia un aumento en el potencial de exportaciones gracias a la apertura económica y mejoría en la tasa de cambio que ha mejorado las condiciones del mercado y la competitividad del país en materia de precios (Portafolio, 2015).

La empresa está concebida para ser inicialmente de calzado pero no se descarta la posibilidad de que en el futuro se pueda expandir a vestuario, juguetería y artículos para bebés y niños en general.

2.5.4 - Qué otros productos se esperan en el mercado

El principal producto sustituto para nuestro producto son las medias, ya que al tratarse de niños pequeños es posible que sus padres deseen que estos estén en medias (antideslizantes) o inclusive descalzos. Este producto también es uno complementario, ya que en algunos diseños es necesario el uso de las mismas.

Además, los zapatos tipo crocs se están convirtiendo en el preferido de niños y adultos, estos representan una alta amenaza puesto que es muy atractivo para los niños, les resultan cómodos, son prácticos y los pueden personalizar como quieran.

2.5.5 - Cuáles son los diferenciales con la competencia

La diferenciación que va a tener nuestra marca en relación a las ya existentes en el mercado es principalmente nuestro enfoque de responsabilidad social, le ofrecemos la oportunidad a los consumidores de donar los productos que ya no les sirven para obtener un beneficio económico en su próxima compra, de esta manera estamos asegurando una alta frecuencia de compra y una fidelización con el cliente.

2.5.6 - Ciclo de vida de los productos.

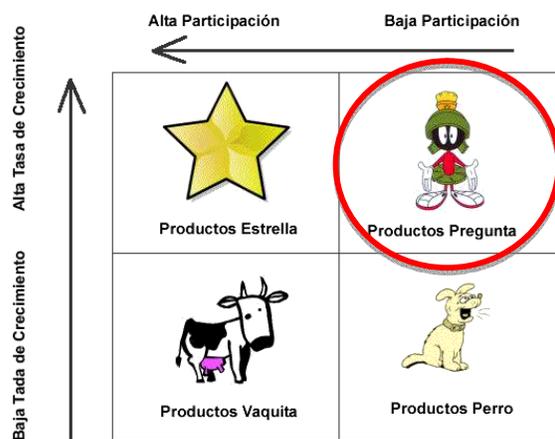
Todos nuestros productos se encuentran en etapa de introducción puesto que no se han lanzado al mercado y no tenemos historia de ventas ya que la marca es completamente nueva.

2.5.6.1 - Matriz BCG.

Por ser todos productos nuevos, los podemos ubicar en la matriz dentro de los productos interrogantes ya que se está ganando hasta ese momento participación de mercado y las probabilidades de crecimiento son altas. La idea es convertir los productos rápidamente en estrella.

INTERROGANTE. Gran crecimiento y Poca participación de mercado. Hay que reevaluar la estrategia en dicha área, que eventualmente se puede convertir en una estrella o en un perro.

Ilustración 7 Matriz BCG



2.5.7 - Análisis de Competencias internas.

Actualmente, como la empresa está en etapa de desarrollo y cuenta con el capital justo para iniciar, la capacidad económica es baja, no hay un musculo financiero robusto que pueda soportar alguna inversión o que de un respaldo para responder con rapidez alguna circunstancia del mercado, se espera que en un futuro cuando este más establecida y se supere el punto de equilibrio se pueda tener un mejor panorama.

Se desarrollo una capacidad de entendimiento y relación con madres y niños de poblaciones vulnerables, gracias al trabajo durante un año en la Fundación FAN (Fundación de Atención a la Niñez), en donde se realizaban labores de guarderías, ludotecas, centro de ayudas psicológicas, alimentación entre otras.

Se logro, en un trabajo conjunto con la directora de la misma identificar la necesidad de cubrir el calzado básico para los niños, mercado el cual se encuentra bajo un oligopolio liderado por las empresas Baby Fresh y Offcorss.

2.5.8 - Pareto de productos

Por el momento no es posible definir un pareto, puesto que todos los productos se encuentran en etapa de introducción y no se tiene aún información de ventas para determinarlo. Se cuenta con una proyección de ventas por rango de precios que se distribuye de la siguiente manera:

Tabla 9 Pareto de Productos

%Ventas/ Tipo de precio					
Tipo de precio	AÑO 1 (2016)	AÑO 2 (2017)	AÑO 3 (2018)	AÑO 4 (2019)	AÑO 5 (2020)
Precio bajo	20%	15%	10%	10%	10%
Precio Medio	15%	20%	20%	15%	15%
Precio alto	65%	65%	70%	75%	75%
Tota	100%	100%	100%	100%	100%

Fuente: Construida por el autor

2.6 - ANÁLISIS DEL CLIENTE POR SEGMENTO

2.6.1 - Perfil del cliente:

2.6.1.1 - ¿Quién toma la decisión de comprar?

Este producto está definido para ser usado por niños entre 1 y 5 años, sin embargo, debido a que los niños de esta edad no tienen autonomía de compra ni capacidad adquisitiva para comprar el producto, quien toma la decisión son las madres, generalmente, las encargadas de hacer las compras de vestuario y calzado de sus hijos.

2.6.1.2 - Hábitos de Compra:

Estas madres son mujeres que buscan lo mejor para sus hijos y por eso son conscientes de que desde el momento en que su hijo (a) comienza a ponerse de pie, entre los 10 y 18 meses, es fundamental que lleve un buen calzado, ajustado a su etapa de desarrollo y a su tamaño, para que sus pies se desarrollen correctamente²⁰. Debido a que los niños se encuentran en etapa de crecimiento y desarrollo se les recomienda a las madres no comprar más de tres pares de zapatos del mismo número, porque se le quedarán pequeños enseguida. En general, a los niños les crece el pie medio número cada dos o tres meses hasta los 2 años. A partir de entonces ganan medio número cada tres o cuatro meses²¹. Adicionalmente se les recomienda no comprar un zapato de

²⁰ <http://www.serpadres.es/1-2anos/educacion-y-desarrollo/claves-para-elegir-sus-primeros-zapatos.html>

²¹ <http://www.crecerfeliz.es/Ninos/Buenas-compras/primeros-zapatos-de-nino>

un número mayor con la idea de que le valdrá durante más tiempo. Si se le sale o se desliza el talón, hay que probarle otra talla ya que esto hace que se le salga menudo restándole confianza al andar. Debido a lo anterior estas madres compran zapatos a sus hijos varias veces en el año.

Según un estudio de empatía desarrollado por el observatorio de diseño en cadena, los padres entre los 25z y 40 años tienen las siguientes características²²:

- Piensan en el bienestar de sus hijos, complacerlos en lo que ellos quieran pensando en darles la oportunidad de tener lo que ellos no tuvieron.
- Están inmersos en el mundo del trabajo.
- Buscan brindarle a sus hijos una visión alejada de una sociedad en crisis, mostrándole lo afortunados que son.
- Sus mayores miedos son respecto a la crisis económica, a no poder seguir brindando a sus hijos mayores comodidades.
- Tienen una constante actividad crediticia ya que cuando no tienen los recursos para acceder a un producto buscan créditos y formas de financiamiento.
- Buscan productos enfocados al bienestar de sus hijos, alta calidad sin importar en muchos casos el costo de estos.

2.6.2 - Costo de adquisición del cliente

Gerente general: Salario mensual \$1.500.000 (Hace las funciones comerciales y de ventas)

Página Web:

\$900.000 por diseño Pagina básica HTML (inicio y 4 pagina interna)

\$13.750 pago anual por dominio y hosting, 2GB, 5 mails corporativos.

Redes sociales: Sin costo

Ferías: \$100.000 precio promedio por feria, las cuales se realizarán seis (6) veces por año.

Material impreso: 600 volantes a una cara por valor de \$2.400.000

Diseño: Plegable / brochure 2 cuerpos \$400.000, plegable / brochure 2 cuerpos \$500.000, volante media carta / Oficio (1 cara) \$150.000, volante media carta / Oficio (2 cara) \$220.000

Impresión: 100 piezas \$375.000, 200 piezas \$390.000, 500 piezas \$472.000 \$ 4 x 4 cmyk

Visitar guarderías, salas de estimulación temprana: Sin costo

Grupos focales: Creación de prueba para focus group \$1.200.000, gastos de lugar, comida y souvenir \$500.000, los cuales se realizaron tres por año.

Publicidad por medio de la fundación: Sin costo

²² <https://disenoalospiesdelosninosbogota.wordpress.com/page/2/>

Tabla 10 Costo de Adquisición de un Cliente

Gerente X 12 (50%)	9.000.000,00
Volantes X 6	2.400.000,00
Pag web	900.000,00
Dominio web	13.750,00
Focus group X 3	5.100.000,00
COSTO	17.413.750,00
CLIENTES	603,00
COSTO X CLIENTE	\$ 28.879

Fuente: Construida por el autor

Costo de adquisición por cliente = \$28.879, logrando llegar a 603 clientes con una frecuencia de compra de 3 veces por año.

2.6.3 - Análisis de rentabilidad por cliente.

La rentabilidad de nuestro negocio tiene una relación directa con la oportunidad de atender al cliente generando utilidad para la empresa.

Tabla 11 Rentabilidad por Cliente

Rango de precio	Precio	Rentabilidad
1	\$ 99.900	71%
2	\$ 84.900	66%
3	\$ 69.900	59%

Fuente: Construida por el autor

2.6.4 - Pareto de clientes

El pareto de clientes se distribuye por estratos Alto y Medio Alto.

Tabla 12 Pareto de Clientes

Estratos Objetivo	% Participación	Cant. Clientes
Medio Alto	64%	385
Alto	36%	218

Fuente: Construida por el autor

2.7 - ANÁLISIS DEL CANAL DE VENTA, PUBLICIDAD, PROMOCIÓN Y PRECIO POR SEGMENTO

Tabla 13 Comparativo competencia

Marca	Posicionamiento	Target	Producto	Precio	Canales	Comunicación
	Diseño, estilo, responsabilidad social	Niño y niña entre 1 y 5 años en estrato medio-alto y alto	clásico informal, playero con estilos como sandalias, botas, baletas, mocasines, tipo vans entre otros	\$69.900-\$99.900	Inicialmente redes sociales como principal medio, portales online, galerías de diseño, tienda móvil (eccotuk)	Redes sociales, ferias, página web, visita a sitios nicho, grupos focales, a través de la fundación
	Clasico, tradicional	Niño y niña entre 1 y 10 años en estrato alto	Estilos clasicos en su mayoría, tenis, mocasin, tipo vans, chanclas, botas. Principalmente en cuero	\$80.000-\$180.000	Tienda propia	Todos comparten la página web, las redes sociales, el catálogo y la tienda como sus principales medios de comunicación. Tienen exposición en revistas, generalmente de nicho (abc del bebe, ser padres hoy,...). No es muy usual que usen radio o comerciales de TV.
	Pronta moda	Niño y niña entre 0 y 14 años en estrato alto	Todo tipo de estilos, muy a la moda, diferentes colores, estampados y materiales	\$69.900-\$159.900	Tienda propia	
	Diseño y estilo	Niño y niña entre 0 y 10 años en estrato medio-alto	Sandalias, baletas, tenis informales, alpargata, mocasin, botas, tipo vans en todo tipo de materiales y colores	\$59.900-\$79.900	Tienda propia	
	Ternura, diversión	Niño y niña entre 0 y 5 años en estrato medio	Baleta, mocasin, botas, tipo vans. Mas que todo en tela, colores neutros y claros	\$32.900-\$52.900	Tienda propia	
	Variedad, internacional, + estatus	Niño y niña entre 0 y 8 años en estrato medio-alto y alto	Chanclas, baletas, tenis, botas, tipo vans. Varios tipos de materiales, sobresale el rosado para los estilos de niña y el azul y el verde en los de niño	\$34.900-\$89.900	Tienda propia	
	Variedad, internacional	Niño y niña entre 0 y 5 años en estrato medio	Chanclas, baletas, tipo vans, tenis, mocasin, en diferentes colores y materiales primando la tela	\$34.900-\$61.900	Tienda propia	

Fuente: Construida por el autor

2.8 - ANÁLISIS DE PRECIOS POR SEGMENTO

2.8.1 - Políticas de precios

En la política de precios se tiene una combinación entre la fijación psicológica de precios y la política de precios siguiendo al consumidor, puesto que para fijarlos se hizo una investigación de los precios de la competencia y comparado vs lo que los consumidores están dispuestos a pagar se hizo la fijación de precios.

2.8.2 - Calculo del precio

Tabla 14 Precio

Precio Regular	\$69.900 - \$99.900
Con devolución de zapatos	-10% para consumidor final
Para venta a tiendas físicas	-30% (comisión por volúmen de ventas)
Para venta en tiendas online	-15% (comisión por volúmen de ventas)

Fuente: Construida por el autor

2.8.3 - Análisis de cada componente de la tarifa precio

Tabla 15 Componentes del Precio

Costo promedio por unidad	\$ 26.057
----------------------------------	-----------

Precio Full	
Precio promedio por unidad	\$ 91.650
Ganancia	\$ 65.593
Margen	72%
Precio con descuento del 10% por donación	
Precio promedio por unidad	\$ 82.485
Ganancia	\$ 56.428
Margen	68%

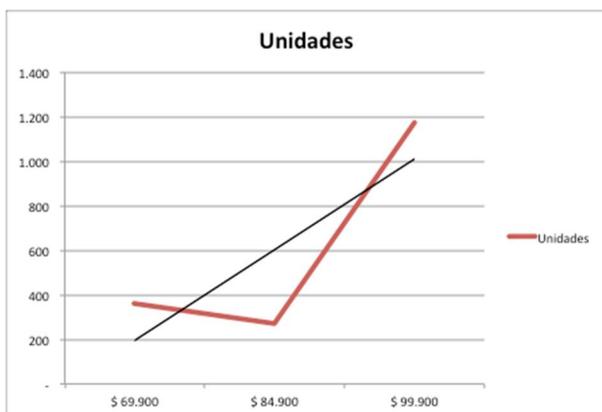
Precio para tiendas físicas 30%	
Precio promedio por unidad	\$ 64.155
Ganancia	\$ 38.098
Margen	59%

Precio para tiendas online 15%	
Precio promedio por unidad	\$ 77.903
Ganancia	\$ 51.846
Margen	67%

Fuente: Construida por el autor

2.8.4 - Análisis de elasticidad precio de la demanda.

Ilustración 8 Elasticidad de la demanda



Los productos se venderán en 3 rangos de precios y la marca enfocará todos sus esfuerzos para vender los productos en el rango más alto, en este estarán concentrados la mayor cantidad de estilos y se espera que los clientes estén dispuestos a pagar un alto valor por la excelente calidad de los productos. Los precios medio y bajo se tendrán bajo pocos estilos para acceder al rango más bajo del público objetivo.

2.9 - COMBINACIÓN DE ESTRATEGIAS DOFA.

Tabla 16 Matriz DOFA

ESCENARIO INTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
Vinculación con una fundación la cual brinda a la marca un factor diferencial.	Ser una marca nueva que debe ganar posicionamiento en el mercado.
Musculo de promoción al ser apoyada por una fundación.	No tener almacén propio.
Innovación en los productos con atributos claramente definidos.	Proceso manual para la fabricación del calzado lo cual puede incrementar el costo.
Personal capacitado.	Dificultad para acceder a créditos del sector financiero por ser una empresa nueva.
Tercerización de procesos para facilitar el proceso de venta y disminuir la necesidad de maquinaria especializada.	Poca capacidad de negociación con los proveedores por ser una empresa nueva y tener un volumen de producción bajo.
Estado constante de "promoción" al brindar un descuento por donar un par de zapatos para la fundación.	Bajo portafolio de productos.
ESCENARIO EXTERNO	
OPORTUNIDADES	AMENZAS
Auge de las redes sociales y el internet.	Contrabando
Mercado exigentes de moda y marca dispuestos a probar nuevas marcas.	Concentración del mercado en pocas marcas.
Apoyo del gobierno para la eliminación del contrabando.	Posicionamiento actual de los líderes del mercado.
Diferenciación por calidad y servicio al cliente.	Uso de tecnología por parte de las grandes empresas. (procesos tecnificados).
Demanda nacional mayor a la producción interna.	Volumen de importaciones principalmente de china, a precios muy bajos.
Vinculación al gremio (ACICAM).	

Fuente: Construida por el autor

2.9.1 - Usar fortalezas para aprovechar oportunidades

Tabla 17 Fortalezas vs Oportunidades

		ESCENARIO INTERNO
E S C E N A R I O E X T E R N O	RESUMEN EJECUTIVO DOFA Y ACCIONES ESTRATÉGICAS DERIVADAS	FORTALEZAS
		Vinculación con una fundación la cual brinda a la marca un factor diferencial.
		Musculo de promoción al ser apoyada por una fundación.
		Innovación en los productos con atributos claramente definidos.
		Personal capacitado.
		Tercerización de procesos para facilitar el proceso de venta y disminuir la necesidad de maquinaria especializada.
		Estado constante de "promoción" al brindar un descuento por donar un par de zapatos para la fundación.
	OPORTUNIDADES	ACCIONES OFENSIVAS F.O. (Usar fortalezas para aprovechar oportunidades)
	Auge de las redes sociales y el internet.	Aprovechar la vinculación con la fundación para tener una diferenciación valorada por el consumidor
	Mercado exigentes de moda y marca dispuestos a probar nuevas marcas.	Usar redes sociales e internet como medio principal para la comunicación y promoción
Apoyo del gobierno para la eliminación del contrabando.	Beneficiarnos de la promoción constante para llegar a consumidores dispuestos a probar nuevas marcas	
Diferenciación por calidad y servicio al cliente.	Aprovechar la tercerización de los procesos para entrar más rapido al mercado y no teniendo barreras de entrada se hace más facil para atender demanda desabastecida	
Demanda nacional mayor a la producción interna.		
Vinculación al gremio (ACICAM).		
Mercado sin barreras de entrada.		

Fuente: Construida por el autor

2.9.2 - Vencer debilidades para aprovechar oportunidades

Tabla 18 Debilidades vs Oportunidades

		ESCENARIO INTERNO
ESCENARIO EXTERNO	RESUMEN EJECUTIVO DOFA Y ACCIONES ESTRATÉGICAS DERIVADAS	DEBILIDADES
		Ser una marca nueva que debe ganar posicionamiento en el mercado.
		No tener almacén propio.
		Proceso manual para la fabricación del calzado lo cual puede incrementar el costo.
		Dificultad para acceder a créditos del sector financiero por ser una empresa nueva.
		Poca capacidad de negociación con los proveedores por ser una empresa nueva y tener un volumen de producción bajo.
		Bajo portafolio de productos.
	OPORTUNIDADES	ACCIONES CORRECTIVAS D O. (Vencer debilidades para aprovechar oportunidades)
	Auge de las redes sociales y el internet.	Ganar posicionamiento de marca a través de las redes sociales propias y todos los medios de comunicación de la fundación
	Mercado exigentes de moda y marca dispuestos a probar nuevas marcas.	Al no tener almacén propio fortalecer los otros canales y aprovecharlos para llegar a más consumidores
Apoyo del gobierno para la eliminación del contrabando.	Aprovechar el proceso manual de confección para ofrecerlo como un valor para nuestros consumidores para que lo asuman como de alta calidad	
Diferenciación por calidad y servicio al cliente.	Buscar oportunidades de financiación con inversores para lograr tener un músculo financiero sólido	
Demanda nacional mayor a la producción interna.	Contar con varios proveedores para disminuir el riesgo y poder asegurar siempre el cumplimiento de la demanda	
Vinculación al gremio (ACICAM).	A medida que la marca se va a conocer y las ventas vayan aumentando, incrementar el portafolio de productos	
Mercado sin barreras de entrada.		

Fuente: Construida por el autor

2.9.3 - Superando debilidades para evitar amenazas.

Tabla 19 Debilidades vs Amenazas

		ESCENARIO INTERNO
ESCENARIO EXTERNO	RESUMEN EJECUTIVO DOFA Y ACCIONES ESTRATÉGICAS DERIVADAS	DEBILIDADES
		Ser una marca nueva que debe ganar posicionamiento en el mercado.
		No tener almacén propio.
		Proceso manual para la fabricación del calzado lo cual puede incrementar el costo.
		Dificultad para acceder a créditos del sector financiero por ser una empresa nueva.
		Poca capacidad de negociación con los proveedores por ser una empresa nueva y tener un volumen de producción bajo.
		Bajo portafolio de productos.
	AMENZAS	ACCIONES PREVENTIVAS D.A. (Superando debilidades para evitar amenazas)
	Contrabando	Crear posicionamiento de marca y fortalecimiento de todos los canales con los que se cuenta para tener un reconocimiento importante por parte del mercado objetivo, procurar que nos reconozcan como un producto 100% colombiano y de una alta calidad para enfrentar la entrada de nuevos productos a precios bajos
	Concentración del mercado en pocas marcas.	Tratar de diversificar los proveedores manteniendo el proceso artesanal pero teniendo algunos procesos no tan criticos mas tecnificados para poder ser competitivos
Posicionamiento actual de los líderes del mercado.	Fortalecimiento del portafolio de productos para tener opciones para todos y ganar participación de mercado	
Uso de tecnología por parte de las grandes empresas. (procesos tecnificados).		
Volumen de importaciones principalmente de china, a precios muy bajos.		

Fuente: Construida por el autor

2.9.4 - Enfrentar las amenazas usando nuestras fortalezas

Tabla 20 Amenazas vs Fortalezas

		ESCENARIO INTERNO
E S C E N A R I O	RESUMEN EJECUTIVO DOFA Y ACCIONES ESTRATÉGICAS DERIVADAS	FORTALEZAS
		Vinculación con una fundación la cual brinda a la marca un factor diferencial.
		Musculo de promoción al ser apoyada por una fundación.
		Innovación en los productos con atributos claramente definidos.
		Personal capacitado.
		Tercerización de procesos para facilitar el proceso de venta y disminuir la necesidad de maquinaria especializada.
	Estado constante de "promoción" al brindar un descuento por donar un par de zapatos para la fundación.	
	AMENZAS	ACCIONES DEFENSIVAS F. A. (Enfrentar las amenazas usando nuestras fortalezas)
E	Contrabando	Aprovechar el reconocimiento de la fundación para que utilizando sus medios de difusión podamos posicionar y dar a conocer nuestra marca
X	Concentración del mercado en pocas marcas.	Por medio de la tercerización de nuestros procesos mitigar la falta de procesos tecnificados para llegar a ser competitivos
E	Posicionamiento actual de los líderes del mercado.	Comunicar claramente la innovación en nuestros diseños y nuestros atributos claves para enfrentar la entrada de productos de bajo costo
R	Uso de tecnología por parte de las grandes empresas. (procesos tecnificados).	
N	Volumen de importaciones principalmente de china, a precios muy bajos.	
O		

Fuente: Construida por el autor

3 - OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS

Para establecer los objetivos y estrategias debemos basados en el análisis DOFA, puntualizar una serie de antecedentes dentro de los cuales se desenvuelve el mercado en el que participamos y que se convierten en variables de impacto, críticas y claves para el normal desarrollo de nuestros negocios:

3.1 - VARIABLES DE IMPACTO Y SU EFECTO

3.1.1 - Variables que impactan el negocio

Tabla 21 Variables que Impactan el Negocio

Variables que impactan el negocio	Impacto
No tener almacén propio.	Negativo
Dificultad para acceder a créditos del sector financiero por ser una empresa nueva.	Negativo
Consumidores que compran productos para sus hijos en el exterior	Negativo
Mercado oligopolizado dominado por pocas marcas.	Negativo
Volumen de importaciones principalmente de china, a precios muy bajos.	Negativo
Buenas y amplias formas de promocionar la marca al ser apoyada por una fundación la cual cuenta con una muy buena base de datos y varios canales por los cuales llegar a ellos.	Positivo
Auge de las redes sociales y el internet.	Positivo
Mercado exigentes de moda y marca dispuestos a probar nuevas marcas.	Positivo
Apoyo del gobierno para la eliminación del contrabando.	Positivo
Demanda nacional mayor a la producción interna.	Positivo

Fuente: Construida por el autor

3.1.2 - Variables críticas

Tabla 22 Variables Críticas

Variables Críticas	Como Controlarlas
Ser una marca nueva que debe ganar posicionamiento en el mercado. Ser una marca nueva en el mercado, sin trayectoria ni reconocimiento de marca la cual debe posicionarse y darse a conocer entre el mercado objetivo con el fin de generar demanda y ganar participación de mercado.	Al principio esta se convierte en una variable crítica puesto que hay que trabajar constantemente en la construcción de la marca y en la divulgación de la misma, a través de redes sociales, participación en ferias, canales de comunicación de la fundación aliada, hablando con la gente directamente visitando guarderías, centros de estimulación temprana entre otros.
Poca capacidad de negociación con los proveedores por ser una empresa nueva y tener un volumen de producción bajo.	Mantener un nivel de ventas óptimo que facilite las negociaciones, pensar en estrategias de pago de contado y diversificar los proveedores para tener planes de contingencia.
Bajo portafolio de productos, respecto a los estilos	A medida que nos demos a conocer y vaya aumentando la demanda, incrementar el portafolio de productos para ofrecer más variedades, estilos y diseños

Fuente: Construida por el autor

3.1.3 Variables claves

Tabla 23 Variables Claves

Variables Claves	Como Aprovecharlas
Vinculación con una fundación para a través de nuestra marca brindarle la oportunidad a nuestros clientes que puedan donar producto a los niños de dicha fundación obteniendo así un beneficio en su próxima compra, esto brinda a la marca un factor diferencial.	Comunicarlo por todos los medios para que el público conozca nuestra alianza.
Innovación en los productos con atributos claramente definidos, se cuenta con la asesoría de un ortopedista infantil, el cual asesorará en el diseño y manufactura de los productos para que cumplan con todos los requisitos necesarios que debe tener un zapato para niños de estas edades.	Informar en las etiquetas de producto esos atributos innovadores o diferenciales por medio de una ficha técnica que acompañe cada producto a la hora de la compra.
Beneficio de descuento para el cliente en la re compra de nuestros productos al donar pares de sus compras anteriores.	Invitar la recompra de productos indicando en producto y al momento de la compra el beneficio.

Fuente: Construida por el autor

3.2 - OBJETIVO DE VENTA POR SEGMENTO

Tabla 24 Ventas por Segmento

1.Total poblacion objetivo	8.200
2. # compras al año x niño	3
3. Total zapatos al año	24.600
4. % part competidores posicionados	35%
5. % part "otros" competidores	65%
5. # Zapatos para "otros" competidores	15.990
6. % compras rango precio objetivo (69 a 99 mil)	20%
7. # compras al año en rango de precio objetivo	3.198
Tasa de crecimiento anual poblacion de medellin menor a 5 años	0,16%

PROYECCION DE LA DEMANDA ANUAL					
2015	2016	2017	2018	2019	2020
3.198	3.203	3.208	3.213	3.219	3.224

Capacidad de Producción

Corte (Min x par)	20
Armado y empaque (Min x par)	68
Total duración (Min x par)	88
Num. de operarios en pdc	1,5
Min trabajados por mes	17.280
Min ociosos	720
Num. Pares producidos por mes	188
Num. Pares producidos por año	2.164

Proyección % Demanda													
Demanda Año 1 (2016)	mes 1	mes 2	mes 3	mes 4	mes 5	mes 6	mes 7	mes 8	mes 9	mes 10	mes 11	mes 12	Total
%Demanda mensual	40%	50%	60%	75%	83%	95%	100%	100%	100%	100%	100%	100%	
Producción mensual (Cap Maxima)	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	180	2.164
Unidades vendidas mensual	72	90	108	135	150	171	180	180	180	180	180	180	1.809
Promedio Unidades terminadas en inventario	108	198	271	316	346	355	355	355	355	355	355	355	310

Fuente: Construida por el autor

Esta tabla especifica el % de demanda sobre las unidades producidas en la capacidad máxima. Aunque la demanda, según el análisis técnico, está por encima de la producción máxima se supone que no se vende el 100% de lo que se produce debido a que es un negocio nuevo por lo que se demora 7 meses en ser aceptado por el público objetivo y que así empiece a vender su producción mensual al 100%.

3.3 - MERCADO OBJETIVO

3.3.1 - El mercado objetivo primario

Como se ha mencionado en puntos anteriores, nuestro mercado objetivo son las madres (generalmente las encargadas de hacer las compras de vestuario y calzado de sus hijos) de hijos entre 1 y 5 años, que pertenezcan a estratos medio alto y alto, en Medellín en los barrios de estratos 5 y 6 como El Poblado, Envigado, Laureles y Conquistadores. Estas mamás tienen un perfil juvenil, son seguidoras de la moda y tienen alta actividad en redes sociales. Tienen un nivel de educación alto, les gustan las marcas y se dejan llevar por las tendencias del momento, quieren darles a sus hijos lo mejor sin importar el precio y tienen facilidad para viajar por lo que usualmente compran en el exterior o por Internet.

Tabla 25 Mercado Objetivo

Ventas en unidades					
Periodo (Anual)	AÑO 1 (2016)	AÑO 2 (2017)	AÑO 3 (2018)	AÑO 4 (2019)	AÑO 5 (2020)
Unidades producidas	2.164	2.164	2.164	2.164	2.164
Unidades vendidas	1.809	2.164	2.164	2.164	2.164
Unidades en inventario	355	284	199	119	60
% Ventas de inventario	20%	30%	40%	50%	0%
Unidades en inventario final	284	199	119	60	60

Proyección precio de venta					
Preiodo	AÑO 1 (2016)	AÑO 2 (2017)	AÑO 3 (2018)	AÑO 4 (2019)	AÑO 5 (2020)
Precio bajo	\$ 69.900	\$ 72.437,37	\$ 74.958,19	\$ 77.454,30	\$ 79.925,09
Precio Medio	\$ 84.900	\$ 87.981,87	\$ 91.043,64	\$ 94.075,39	\$ 97.076,40
Precio alto	\$ 99.900	\$ 103.526,37	\$ 107.129,09	\$ 110.696,49	\$ 114.227,70
Inflación cierre año, var.% anual IPC	3,63%	3,48%	3,33%	3,19%	3,25%

%Ventas/ Tipo de precio					
Tipo de precio	AÑO 1 (2016)	AÑO 2 (2017)	AÑO 3 (2018)	AÑO 4 (2019)	AÑO 5 (2020)
Precio bajo	20%	15%	10%	10%	10%
Precio Medio	15%	20%	20%	15%	15%
Precio alto	65%	65%	70%	75%	75%
Tota	100%	100%	100%	100%	100%
Precio promedio sin descuento	\$ 91.650	\$ 95.754	\$ 100.695	\$ 104.879	\$ 108.225
Precio promedio con descuento	\$ 82.485	\$ 86.179	\$ 90.625	\$ 94.391	\$ 97.402

Ventas Proyectadas (Und y \$\$)					
Periodo (Anual)	AÑO 1 (2016)	AÑO 2 (2017)	AÑO 3 (2018)	AÑO 4 (2019)	AÑO 5 (2020)
Unidades vendidas precio Full	1.447	1.731	1.731	1.731	1.731
Ingresos 1	132.622.632	165.776.496	174.330.348	181.574.331	187.366.553
Unidades vendidas dto Fundación (-10%)	362	433	433	433	433
Ingresos 2	29.840.092	37.299.712	39.224.328	40.854.225	42.157.474
Unidades vendidas evacuación inventario (-10%)	71	85	80	60	0
Ingresos 3	\$ 5.860.915	\$ 7.348.043	\$ 7.212.047	\$ 5.633.798	\$ -
Total Ingresos por ventas	\$ 168.323.640	\$ 210.424.251	\$ 220.766.723	\$ 228.062.353	\$ 229.524.027

Fuente: Construida por el autor

3.3.2 - El mercado objetivo secundario:

Nuestro mercado principal son las mamás mencionadas en el punto anterior, pero adicional como un mercado potencial, están los papás con este mismo perfil y las mamás que no son tan activas en redes sociales que por el voz a voz se irán enterando de nuestra marca.

3.4 - OBJETIVOS DE MERCADO POR SEGMENTO

Tabla 26 Objetivos de Mercado

OBJETIVOS ESTRATEGICOS	OBJETIVO ESPECIFICO	INDICADOR	META
Ser una marca de zapatos para niños reconocida por tener diseños exclusivos, de alta calidad, 100% colombianos y que cumplan con todos los requerimientos que necesita un niño en sus primeros años de vida, logrando así ser opción de compra para nuestro mercado objetivo.	Lograr al mes 7 a partir del inicio de la venta de nuestros productos, que la demanda generada sea igual a la capacidad de producción	Producción mensual-Ventas mensuales	0
	Ganar un 22% de mercado sobre el mercado potencial total en un año(8.200 en total, 1.809 las ventas proyectadas para el primer año)	# Ventas en unds	1.809 año
	Lograr una frecuencia de compra de 3 meses	Frecuencia de compra por cliente	4 veces al año
Ser reconocidos por nuestro alto compromiso con la responsabilidad social, a través de nuestra alianza con la fundación logrando el objetivo de donarles producto para sus niños.	Lograr tener re compra por alianza con la fundación	Re compra sobre ventas totales	20%
Posicionar los diferentes canales de venta para que todos funcionan en una buena proporción, de acuerdo a los costos que generan.	Alcanzar ventas significativas por redes sociales	Ventas por canal	45%
	Alcanzar ventas significativas por tiendas online	Ventas por canal	20%
	Alcanzar ventas significativas por tiendas físicas	Ventas por canal	15%
	Alcanzar ventas significativas en ferias	Ventas por canal	20%

Fuente: Construida por el autor

3.5 - ESTRATEGIAS

3.5.1 - Estrategias de producto

- ✓ A medida que la marca se dé a conocer y las ventas vayan aumentando, incrementar el portafolio de productos, ofreciendo innovación en diseño y estilos, teniendo así opciones para todos y lograr mayor participación de mercado.
- ✓ Especificaciones claras de producto, beneficios, fabricación, materiales, para resaltar los componentes claves que incitan la compra, lo cual se construirá con la asesoría de un ortopedista infantil y se comunicará en cada producto a través de una ficha técnica que acompañara cada par de zapatos.

- ✓ Se tendrán solo 10 pares por talla y por estilo para mantener la exclusividad de nuestros productos.
- ✓ Aumentar progresivamente la frecuencia en las colecciones al año, para generar movimiento y flujo en las ventas.

3.5.2 - Estrategias de precio

- ✓ Los precios se mantienen posicionados en un rango promedio comparado con la competencia.
- ✓ 10% de descuento para re compras por donación de producto a la fundación.
- ✓ 10% de descuento para estrategia periódica de liquidación por cambio de colección.
- ✓ 30% de comisión de ventas para tiendas de venta física.
- ✓ 15% de comisión de ventas para tiendas online.
- ✓ Precio único para diferentes canales.

3.5.3 - Estrategias de plaza

- ✓ Fomentar las redes sociales como principal canal de ventas, dado que representa el menor costo.
- ✓ Venta a través de páginas online como linio, coosas, mangotango, entre otras, para abarcar más mercado y ofrecer medios alternos.
- ✓ Venta en tiendas físicas, mediante alquiler de espacio, en tiendas como The Market y Casatrece, para que nuestros consumidores puedan tener contacto con nuestros productos.
- ✓ Participación en ferias del sector con venta de producto, para generar reconocimiento de marca, contacto con los productos y finalmente venta de los mismos.

3.5.4 - Estrategias de promoción

- ✓ Uso de redes sociales como principal medio de comunicación con nuestro mercado objetivo.
- ✓ Participación en ferias como el pulguero de llanogrande, el bazar de vía primavera, festival viva en el palacio de exposiciones, el bazar de san fernando plaza, colombiatex, IFLS+EICI, para dar a conocer nuestra marca y posicionarnos en el sector.
- ✓ Visitar guarderías y salas de estimulación temprana, dando charlas sobre temas de interés para mamás con hijos dentro de nuestro target.
- ✓ Participar en desfiles de ropa infantil.
- ✓ Página Web. Siendo primeros en los motores de búsqueda o al menos en el primer pantallazo.
- ✓ Se llevarán a cabo reuniones con clientes directos para conocer su percepción y aportar al mejoramiento continuo y al desarrollo de nuevos productos. Las

reuniones serán grupos focales donde conoceremos la opinión de nuestros consumidores de las marcas actuales que hay en el mercado, sus necesidades, deseos, requisitos y expectativas de lo que esperan de una buena marca de calzado para sus hijos, se contará con producto para testear y para que puedan opinar y dar comentarios respecto a lo que perciben de ellos.

- ✓ Participación en los eventos anuales de la fundación con material impreso de nuestra marca y en los que sea posible con stand para exhibir nuestros productos. Además, aprovecharemos su gran base de datos de padrinos para enviarles información personalizada sobre nuestra marca y productos.
- ✓ Ofertas por cambio de colección, 2 veces al año inicialmente, ofreciendo un 10% de descuento.

3.5.5 - Estrategias de posicionamiento

- ✓ Aprovechar el reconocimiento de la fundación para que utilizando sus medios de difusión podamos posicionar y dar a conocer nuestra marca. Participaremos en sus eventos anuales con material impreso de nuestra marca y en los que sea posible con stand para exhibir nuestros productos. Además, aprovecharemos su gran base de datos de padrinos para enviarles información personalizada sobre nuestra marca y productos.
- ✓ Ganar posicionamiento de marca a través de las redes sociales propias y todos los medios de comunicación de la fundación.
- ✓ Aprovechar el proceso manual de confección para ofrecerlo como un valor para nuestros consumidores para que lo asuman como de alta calidad. Resaltar que se cuenta con procesos y materiales amigables con el ambiente, que es producto 100% Colombiano diseñado por expertos, entre otros; con el fin de enfrentar la entrada de nuevos productos a precios bajos.

3.5.6 - Estrategias de desarrollo

- ✓ Aprovechar la vinculación con la fundación para tener una diferenciación valorada por el consumidor.
- ✓ Aprovechar la tercerización de los procesos para entrar más rápido al mercado y no teniendo barreras de entrada se hace más fácil para atender demanda desabastecida.
- ✓ Buscar oportunidades de financiación con inversores para lograr tener un musculo financiero solido.
- ✓ Tratar de diversificar los proveedores, manteniendo el proceso artesanal, teniendo algunos procesos no tan críticos más tecnificados para poder ser competitivos.

3.6 - CRONOGRAMA

Tabla 27 Cronograma de actividades

	2015			2016												
	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
Incrementar el portafolio de productos																
Contactar ortopedista infantil																
Busqueda de ideas y diseño de nuevos estilos para nueva colección																
Crear perfil en las diferentes redes sociales donde se tendrá presencia																
Negociar con las páginas online donde se tendrá el producto y acordar fecha de inicio de venta																
Negociar con las tiendas donde se tendrá el producto y acordar fecha de inicio de venta																
Averiguar las fechas de las ferias en las que queremos participar para el primer año																
Visitar guarderías y salas de estimulación temprana																
Averiguar marcas de ropa infantil para identificar con cuales podemos hacer sinergias																
Contactar estas marcas para negociar participación con ellos																
Comprar Hosting para página web																
Hacer la negociación para aparecer en las primeras páginas de los motores de búsqueda																
Realizar grupos focales con nuestros consumidores																
Agendar con la fundación los eventos que tienen en el año y coordinar la participación en estos																
Coordinar con la fundación medios de difusión para nuestra marca y llevarlos a cabo																
Coordinar con el proveedor, planes de entrega, modos de operar, y todo lo referente a la primera producción																
Contactar posibles inversores y coordinar citas con ellos																
Buscar alternativas de proveedores y negociar con ellos para tener como plan de contingencia																

Fuente: Construida por el autor

3.7 - PRESUPUESTOS DE MERCADEO

Tabla 28 Presupuesto de Mercadeo

VENTAS TOTALES PRIMER AÑO	\$168.323.640
% PRESUPUESTO/VENTAS	7%
PRESUPUESTO DE VENTAS TOTAL	\$ 11.782.655
TOTAL INVERSION	\$ 11.364.200

Actividad	Presupuesto asignado %	Presupuesto asignado \$	Comentario
Incrementar el portafolio de productos	0%	\$ -	El portafolio se incrementará a partir del segundo año de funcionamiento por lo que para este año no se le asignará ningún presupuesto
Contactar ortopedista infantil	4%	\$ 500.000,00	Valor por asesoría y construcción de fichas técnicas
Busqueda de ideas y diseño de nuevos estilos para nueva colección	10%	\$ 1.178.265,48	
Crear perfil en las diferentes redes sociales donde se tendrá presencia	0%	\$ -	No es necesario hacer una inversión, ya que la creación del perfil es gratuita
Negociar con las páginas online donde se tendrá el producto y acordar fecha de inicio de venta	2%	\$ 235.653,10	
Negociar con las tiendas donde se tendrá el producto y acordar fecha de inicio de venta	2%	\$ 235.653,10	
Averiguar las fechas de las ferias en las que queremos participar para el primer año	0%	\$ -	
Visitar guarderías y salas de estimulación temprana	10%	\$ 1.178.265,48	
Averiguar marcas de ropa infantil para identificar con cuales podemos hacer sinergias	0%	\$ -	No requiere inversión
Contactar estas marcas para negociar participación con ellos	3%	\$ 353.479,64	
Comprar Hosting para página web	7,76%	\$ 913.750,00	Una parte de dominio y hosting más el diseño como tal de la página
Hacer la negociación para aparecer en las primeras páginas de los motores de búsqueda	9%	\$ 1.080.000,00	300 visitas al mes, 3.600 visitas al año, \$300 por visita
Realizar grupos focales con nuestros consumidores	43%	\$ 5.100.000,00	3 al año
Agendar con la fundación los eventos que tienen en el año y coordinar la participación en estos	0%	\$ -	
Coordinar con la fundación medios de difusión para nuestra marca y llevarlos a cabo	0%	\$ -	
Coordinar con el proveedor, planes de entrega, modos de operar, y todo lo referente a la primera producción	0%	\$ -	
Contactar posibles inversores y coordinar citas con ellos	3%	\$ 353.479,64	
Buscar alternativas de proveedores y negociar con ellos para tener como plan de contingencia	2%	\$ 235.653,10	

Fuente: Construida por el autor

3.8 - COMUNICACIÓN DEL PLAN

Dado que el proyecto tendrá una primera etapa, donde habrá una única persona a cargo de todas las actividades y labores, el plan de mercadeo se imprimirá y esta persona lo tendrá en su lugar de trabajo siempre visible para asegurar su total cumplimiento. A medida que personas se incorporen a la empresa se les entregará una copia impresa, una digital y tendrán el compromiso de estudiarlo para tener claridad de todos los aspectos del plan, identificando cada una de las etapas donde intervienen. Adicionalmente, se contará con un informe resumido, mas concreto y con los elementos claves para presentar como plan de negocios a los inversionistas.

3.9 - PLAN DE CONTINGENCIA

Tabla 29 Plan de Contingencia

Puntaje	Valoración
0 – 20	Muy Bajo
21 – 40	Bajo
41 – 60	Medio
61 – 80	Alto
81 – 100	Muy Alto

CALZADO INFANTIL MUCCA					
Riesgos	Descripcion del riesgo	Probabilidad	Impacto	Puntaje	Valoración
Politico	Modificación de las politicas arancelarias que genere incremento en producto importado compitiendo a bajo precio con el nacional.	1	50	25,50	Bajo
	Nueva reforma tributaria que modifique las condiciones a las Mipymes.	0,5	50	25,25	Bajo
	Nuevas normas ambientales que requieran ser implementadas en la empresa	1	30	15,50	Muy Bajo
Natural	Variaciones climaticas	50	1	25,50	Bajo
	Terremoto	0,0001	90	45,00	Medio
Cultural/Social	Preferencia en la compra de marcas reconocidas por parte del mercado objetivo	20	80	50,00	Medio
	Desconfianza en las características de calidad y seguridad de los zapatos de la nueva marca	70	90	80,00	Alto
	Baja aceptación de los canales de venta que son virtuales y menos costosos para la empresa	40	80	60,00	Medio
Economico	Aumento de la oferta de calzado infantil en la ciudad (competencia)	80	50	65,00	Alto
Gestión de tiempos	Retraso en la entrega de los productos por parte de los proveedores	50	100	75,00	Alto
Gestion de calidad	Producto terminado con fallas de calidad	1	85	43,00	Medio
Gestion de recursos humanos	Dificultad de adquirir y capacitar al personal	0,001	5	2,50	Muy Bajo
Gestion de costos	Incremento del salario minimo por encima de lo proyectado	1	90	45,50	Medio
	Incremento de la comision de los canales de venta por encima de lo presupuestado	10	50	30,00	Bajo

PLAN DE RIESGO - ACCIONES PREVENTIVAS Y CONTINGENCIAS							
Valoración	Riesgo identificado	Acciones Preventivas	Responsable	Fecha	Acciones de Contingencia	Responsable	Fecha
Alto	Desconfianza en las características de calidad y seguridad de los zapatos de la nueva marca	Verificar la calidad de las medidas de seguridad de los zapatos y demás características de los mismos de modo que no suceda ningún evento que pueda restarle prestigio a la nueva marca generando mayor desconfianza entre los clientes potenciales.	Gerente	Cuando salga a producción el proyecto	Tener un sistema de garantía adecuado y confiable en el cual el cliente encuentre respuesta oportuna a los inconvenientes presentados con el producto	Gerente	Antes de que inicie el proyecto
Alto	Aumento de la oferta de calzado infantil en la ciudad (competencia)	Hacer monitoreo constante de las nuevas marcas que ingresen al mercado y de cuales son las características de su producto y sus precios de venta	Gerente	1 vez al mes	Implementar una acción de mercadeo en la que se realicen promociones o descuentos con lo cual se mitigue el impacto en la demanda y se recuerden y divulguen las características de este producto	Gerente	15 días antes de que se identifique que va a empezar una nueva marca o que esta entra a promoción
Alto	Retraso en la entrega de los productos por parte de los proveedores	Se mantendrá contacto directo con los proveedores y se seguirá de cerca el proceso de producción haciendo visitas al taller.	Gerente	Semanal	*Se tendrán proveedores alternos como back up en caso de que el principal falle *Hacer estudio de costos y tiempos para tener producción propia	Gerente	Antes de que inicie el proyecto

Fuente: Construida por el autor

3.10 - CONTROLES

Se tendrán los siguientes controles:

Market share = Ventas Mucca/Ventas calzado infantil en el target

Penetración por canal = Clientes del canal propios/Total clientes propios

Ventas por canal = \$Ventas del canal propios/\$Total ventas propias

Recordación de marca = Medido a través de encuestas

% Re compra con donación = Re compras de producto con donación / Total de las compras

% Re compra sin donación = Re compras de producto sin donación / Total de las compras

Producto donado sin re compra = # Donaciones realizadas sin re compra

Unidades vendidas = # Unidades vendidas/mes

Unidades en inventario = # Unidades en inventario/mes

Retorno de la inversión = ROI

4 - BIBLIOGRAFÍA

Asociación Colombiana de industriales del calzado, el cuero y sus manufacturas. (13 de 09 de 2014). *AC/CAM*. Obtenido de AC/CAM:

http://www.acicam.org/index.php?option=com_phocadownload&view=category&id=1&Itemid=231

Dinero. (7 de 2 de 2015). *Dinero - Importaciones zapatos chinos colombia*. Obtenido de

Dinero: <http://www.dinero.com/pais/articulo/importaciones-zapatos-chinos-colombia/200361>

Euromonitor. (14 de 09 de 2014). *Euromonitor*. Obtenido de

<http://www.portal.euromonitor.com.ezproxy.eafit.edu.co/Portal/Pages/Search/GeographyTreePage.aspx>