

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Emproquim Leather Ltda

Trabajo de grado

Laura Valentina Ariza García

Valentina Celis Moreno

Laura Daniela Galindo Escucha

Dana Sofia Pame Cruz

Maria Paula Valencia Parra

Bogotá

2023-1

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Emproquim Leather Ltda

Trabajo de grado

Laura Valentina Ariza García

Valentina Celis Moreno

Laura Daniela Galindo Escucha

Dana Sofia Pame Cruz

Maria Paula Valencia Parra

Tutor: Luz Andrea Pinzón

Marketing y Negocios Digitales

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá

2023-1

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Emproquim Leather Ltda”, en la opción de grado de PADE 3 y que, por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información y que este trabajo no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Laura Valentina Ariza García

Valentina Celis Moreno

Laura Daniela Galindo Escucha

Dana Sofía Pame Cruz

Maria Paula Valencia Parra

Declaración de Exoneración de Responsabilidad

Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente de su autor. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él.

Laura Valentina Ariza García

Valentina Celis Moreno

Laura Daniela Galindo Escucha

Dana Sofía Pame Cruz

Maria Paula Valencia Parra

Tabla de Contenido

Declaración de Originalidad y Autonomía.....	3
Declaración de Exoneración de Responsabilidad.....	4
Glosario	11
Resumen	13
Abstract.....	14
1. Introducción.....	15
2. La Industria del Cuero.....	16
2.1 Análisis del Sector	16
2.2 Tendencias.....	17
2.3 Análisis de la Competencia	20
2.4 Análisis del Mercado	23
3. Modelo Lean Canvas.....	25
3.2 Producto.....	25

3.2.1 Problemas.....	25
3.2.2 Aliados Estratégicos de Grandes Empresas.....	26
3.2.3 Alternativas	26
3.2.4 Solución	27
3.2.5 Métricas Clave	28
3.2.6 Estructura de Costes	29
3.2.7 Flujo de Ingresos	29
3.3 Mercado.....	29
3.3.1 Ventaja Competitiva	29
3.3.2 Canales	30
3.3.3 Segmento de clientes.....	31
3.3.4 Primeros Usuarios	31
3.4 Propuesta de valor única	31
4. Diagnóstico de la Compañía por Áreas.....	32
4.1 Comercial	32

4.2	Mercadeo	33
4.3	Financiero	35
4.4	Administrativo.....	36
4.5	Producción.....	38
5.	Análisis DOFA Cruzado Emproquim.....	39
6.	Matriz EERC Océano Azul	40
7.	Plan de mejora Emproquim.....	43
7.1	Panorama	43
7.2	Plan de mejora	44
8.	Estrategias y Tácticas	49
8.1	Estrategia de canales de comunicación (TOFU).....	49
8.1.1	Táctica 1	49
8.1.2	Táctica 2.....	50
8.1.3	Táctica 3	50
8.1.4	Táctica 4	50

8.1.5 Táctica 5	52
8.1.6 Táctica 6	52
8.1.7 Táctica 7	53
8.1.8 Táctica 8	53
8.1.9 Táctica 9	54
8.2 Estrategia de aumento de leads (MOFU)	54
8.2.3 Táctica 1	54
8.2.2 Táctica 2	55
8.2.3 Táctica 3	56
8.2.4 Táctica 4	57
8.2.5 Táctica 5	57
8.3 Estrategia de fidelización (BOFU).....	57
8.3.1 Táctica 1	57
8.3.2 Táctica 2	58

8.3.3 Táctica 3	58
9. KPI's del Embudo de Ventas	59
10. Proyección de Ventas	62
11. PYG Emproquim Leather Ltda	71
12. Conclusiones	82
13. Referencias Bibliográficas.....	86

Lista de Tablas

Tabla 1. Análisis DOFA Cruzado Emproquim	39
Tabla 2. Matriz EERC Océano azul	40
Tabla 3. KPI's TOFU	59
Tabla 4. KPI'S MOFU	60
Tabla 5. KPI'S BOFU	61
Tabla 6. Costos nueva unidad de marketing primer mes	63
Tabla 7. Costos nueva unidad de marketing resto de meses	64
Tabla 8. Plan de Página Web	65
Tabla 9. Plan de Redes Sociales	65
Tabla 10. Plan básico de branding de Emproquim.....	66
Tabla 11. Crecimiento, objetivos y utilidades proyectadas	67

Tabla 12. Proyección por Q de ventas totales a 2023	69
Tabla 13. Participación nueva unidad en ventas totales	69
Tabla 14. Porcentaje de crecimiento por Q	70

Lista de Figuras

Figura 1. Logo Emproquim Leather Ltda	16
Figura 2. Alternativas sustentables del cuero en tendencia.....	20
Figura 3. Lean Canvas Emproquim.....	25
Figura 4. Estados de Resultados Emproquim.....	36
Figura 5. Organigrama Emproquim	38
Figura 6. Embudo de ventas Emproquim.....	45
Figura 7. Mock up página web Emproquim (versión escritorio)	51
Figura 8. Mock up página web Emproquim (versión móvil).....	51
Figura 9. Mock ups redes sociales Emproquim	52
Figura 10. Mock ups calendario de publicaciones Emproquim	53
Figura 11. Mock up Blog informativo “Cuero y Más”	55
Figura 12. Mock up publicaciones redes sociales Emproquim	56
Figura 13. Mock up Blog informativo “Cuero y Más”	56
Figura 14. PYG Emproquim Leather LTDA	71

Glosario

Cuero

El cuero, proveniente del latín *corium*, podría definirse como la piel de animal la cual ha sido tratada por un proceso de curtido haciendo uso de materiales químicos. En donde se toma el tejido cutáneo que reviste y resguarda a un animal (T.L. San Martín, 2021). Este tejido, resulta ser un material bastante resistente y de excelente calidad para la industria de la moda, al ser utilizado en una gran variedad de prendas tales como accesorios, ropa y calzado.

Siendo este, uno de los materiales más lujosos e importantes del mercado.

Curtiembre

Cuando hablamos de curtiembre se hace referencia a un lugar físico en el cual se realiza el curtido. Este, es básicamente el proceso en el cual las empresas hacen ciertos procesos con diversos químicos para que finalmente las pieles de animales se puedan convertir en el cuero que todos conocemos (Fingerman, 2012). Cabe aclarar que este proceso es largo y depende de varias etapas para poder llegar al cuero en sí.

Mercadeo

Podría definirse como el conjunto de actividades e iniciativas pensadas estratégicamente para brindarle al cliente un mayor valor y satisfacerlo con un fin de lucro para la empresa. Asimismo, el mercadeo, mercadotecnia, o también conocido en inglés como marketing, es un sistema en el cual se busca investigar el comportamiento de un mercado y sus consumidores para así atraer, cautivar, conservar y fidelizar a los clientes obtenidos por medio de la satisfacción de sus deseos y a su vez, al ofrecer la solución a sus problemas (Cyberclick, 2020).

Tendencias

Según la RAE, entendemos el término de tendencia como algo por lo cual las personas tienden a inclinarse debido que es algo que se encuentra en furor y una gran cantidad de personas lo reconocen (RAE, s.f). Generalmente, las tendencias son conocidas por estar presentes por un periodo determinado de tiempo, es así como en varias ocasiones, estas tendencias se diferencian por marca épocas. En el mercadeo, es de suma relevancia el análisis de las tendencias, pues estas son necesarias porque nos ayudan a identificar oportunidades de negocio al entender que es lo que el cliente quiere en ese determinado tiempo. (Zorraquino, s.f).

Análisis de Mercado

Si hablamos de análisis de mercado, este es fundamental para cualquier tipo de empresa ya que nos proporciona información acerca de las industrias, clientes, competidores, sectores, etc. (Euroinnova, 2022). Con esto, la empresa puede entender un poco más acerca del contexto y sector en el cual se encuentra, y por esto mismo es fundamental para la toma de decisiones informada de la empresa. Además, nos ayuda a generar estrategias en base de la información encontrada.

Resumen

En este trabajo se realizará un estudio para la empresa Emproquim Leather Ltda., una compañía colombiana con aproximadamente 20 años de experiencia dentro de la industria delcuero. Asimismo, para este trabajo se analizarán distintos aspectos clave no solo dentro de la industria y el mercado, sino también dentro de la empresa, los cuales nos permitirán ayudar y aportar a la misma brindándole información acerca de oportunidades de mejora para así proporcionar un mejor desempeño dentro del mercado.

Palabras clave: Emproquim, Cuero, Mercadeo, Plan de Mejora, Tendencias, Análisis deMercado, Curtiembre.

Abstract

In this work, a study will be carried out for the company Emproquim Leather Ltda., a Colombian company with approximately 20 years of experience in the leather industry.

Likewise, for this work different key aspects will be analyzed not only within the industry and the market, but also within the company, which will allow us to help and contribute to it by providing information about improvement opportunities in order to provide better performance inside the market.

Keywords: Emproquim, Leather, Marketing, Improvement Plan, Trends, Market Analysis, Tannery.

1. Introducción

Emproquim Leather Ltda. es una empresa creada en Julio 2 del 2002 la cual se dedica a la importación y distribución de productos químicos, maquinaria y repuestos para la industria del cuero, calzado y marroquinería. Son una empresa que importa sus productos directamente desde Italia y son distribuidores exclusivos para Colombia, Sin embargo, trabajan en otros países vecinos tales como Perú, Venezuela, etc. Dentro de la gama de productos que manejan, tienen insumos especializados para el pelambre, la curtición y recurtición. También manejan una amplia gama de productos para el terminado del cuero, esto, teniendo en cuenta que todos sus productos cumplen con las exigencias ambientales y de bajo impacto del gobierno.

Dentro de la gama de productos tienen: tensoactivos, antiarrugas, descalcantes, curtientes, recurtientes, aceites engrasantes como también resinas, ceras, aceites para terminados, pigmentos, anilinas complejo metálicos, pigmentos metalizados, pigmentos florecientes, uretanos, hidrolacas y lacas. Asimismo, tienen asistencia técnica periódicamente desde Italia para asesorar y brindar un mejor soporte a sus clientes. Emproquim Leather Ltda. le vende a las curtiembres, estas están ubicadas la mayoría en Cúcuta, Cali, Medellín, Bucaramanga, Villapinzón y Bogotá.

Emproquim Leather Ltda



Figura 1. Logo Emproquim Leather Ltda.

Fuente. Tomado de Emproquim Leather, s.f.

2. La Industria del Cuero

2.1 Análisis del Sector

La industria del cuero en Colombia, es una de las más importantes. Al investigar un poco sobre este sector encontramos algunos datos relevantes que muestran porque esta industria es tan significativa tanto para los Colombianos como para la economía del sector. Para empezar, según la página de SICEX, este sector es de los que tiene mayor prioridad en nuestra economía.

Además, encontramos “el 50% del cuero que es fabricado en el territorio, participa en el mercado internacional a través de exportaciones a diferentes partes del mundo” (Sistema Integrado de Comercio Exterior, 2021, párr. 3).

Adicionalmente, en la página de SICEX, exponen que este sector genera más de 1 millón de empleos y además nos encontramos en la octava posición en cuanto a crías de ganado.

Este sector, además tiene algunos baches. Uno de los más grandes es el contrabando de productos y del cuero. Este contrabando se está intentando regular con controles aduaneros ya que la mayoría de estos provienen de China escondidos en contenedores, pero es muy difícil competir con precios mucho menores generando un impacto negativo en los comerciantes Colombianos (Becerra Elejalde, 2018). Competir con estos precios es casi imposible para los comerciantes Colombianos,

Según Tamara Gonzalez:

ACICAM se han detectado cargamentos de prendas de marroquinería con declaraciones por unidad por debajo de los 600 pesos colombianos, es decir cerca de 20 centavos de dólar, cuando en realidad en Colombia ese valor no representa ni el costo de los cierres de los accesorios (párr. 4).

Otra de las cosas que merece la pena resaltar, es que, así como la industria del cuero crece, su competencia que es el cuero vegano, también. Se investigaron cifras, “es una industria que se calcula valdrá cerca de 90.000 millones de dólares en 2025” (González- Rodríguez, 2021, párr. 1). Además, ya las marcas son más conscientes de esto y de los objetivos de desarrollo sostenible en torno al tema y sacan colecciones libres de cuero o con cuero vegano, reduciendo así el consumismo de productos de cuero y de todo lo que conlleva este para producir y para cuidado poscompra.

2.2 Tendencias

El cuero ha sido por mucho tiempo una materia prima importante en la elaboración de prendas de vestir. Desde sus inicios hasta ahora se ha venido transformando para darle continuidad a la moda espontánea que surge por temporadas; cambiando desde su textura y color. Sin embargo, para muchos esto es algo que afecta de manera directa al medio ambiente, ya que su producción extensiva de ganadería provoca la deforestación y emisiones de gases los cuales son producto de dichos animales. Para entender mejor el impacto de la elaboración de cuero sobre el medio ambiente, analizaremos los diferentes problemas de su proceso.

La cría extensiva de ganado provoca deforestación, uso excesivo de agua y tierra, y emisiones de gases. La deforestación de la Amazonía para la cría de ganado, incluido el cuero, está contribuyendo al cambio climático y a la pérdida de biodiversidad (Xicota, 2020, párr. 12).

“La fase de procesado del material es la fase más tóxica en el procesamiento del cuero, ya que el 90% de la producción utiliza taninos de cromo” (Xicota, 2020, párr. 14).

“Las pieles se rocían en bidones de agua, sales de cromo y licor de taninos para evitar que se descompongan y obtener un cuero flexible y de color rápido” (Xicota, 2020, párr. 14).

“El proceso genera una gran cantidad de productos químicos y gases, incluido el cromo cancerígeno (IV)” (Xicota, 2020, párr. 15).

Principalmente por estos efectos adversos de la producción de cuero, gran parte de los consumidores empezaron a concientizarse sobre el uso de pieles de animales para vestir, lo que obligó a las empresas productoras y manufactureras a reinventar su portafolio y su materia prima. Después de varios años de investigación, prueba y error, han llegado a varias soluciones sustentables para satisfacer las necesidades de los clientes, del medio ambiente y de los diferentes gobiernos, que se han convertido en tendencia

Material	Descripción	Productos Terminados
Cuero de té	Material celulósico creado por la profesora Young-A Lee a base de té verde puede tener el mismo rendimiento que el cuero, y después de que el equipo combinara este material con un forro a base de cáñamo en el interior.	
Muskin leather	El cuero de Muskin se produce a partir de piel de hongo. El hongo que se necesita aquí se extrae de los sombreros de las especies de hongos que no comemos, y se trata después en un proceso de curtido natural.	
Cuero de coco Malai	El cuero de coco es otro material de cuero basado en plantas que cuenta con la pared celular del agua de coco y la fibra de plátano que, de otro modo, se desearía.	
Cuero de corcho	El cuero de corcho natural se fabrica a partir de la corteza del alcornoque y suele considerarse sostenible porque no es necesario talar todo el árbol para producir el material.	
Piñatex	El cuero de piña, conocido comercialmente como Piñatex, es una alternativa de cuero natural hecha con fibras extraídas de las hojas de la piña. Creada por Carmen Hijosa, esta alternativa al cuero, respetuosa con los animales, se fabrica a partir de residuos de piña.	

Cuero ecológico de nopal	Los inventores mexicanos Adrián López y Marte Cazarez han desarrollado el primer cuero orgánico 100% de nopal, Desserto, ofreciendo una alternativa sostenible, elegante y ecológica al cuero.	
Wineleather	Cuero vegetal hecho con desechos del proceso de producción del vino: la conversión de fibras y aceites vegetales contenidos en el orujo de la uva en un producto textil respetuoso con el medio ambiente.	
Cuero vegetal con fruta desechada	Es lo que han conseguido unos estudiantes holandeses, hacer cuero vegetal a base de la pulpa de la fruta desechada.	

Figura 2. Alternativas sustentables del cuero en tendencia

Fuente: EcoInventos (2022).

2.3 Análisis de la Competencia

Tal y como lo hemos podido evidenciar a lo largo de este trabajo, el sector en el que se encuentra Emproquim es en la industria del cuero, industria la cual es bastante competitiva por su gran relevancia e importancia, mayormente en países como Colombia, donde el cuero utilizado para la manufactura de bienes terminados es en un gran porcentaje de origen nacional debido a su alta calidad, por lo cual es un producto perfecto para promover la exportación y asimismo el desarrollo del país. Es por esto que, al hablar de la industria del cuero, es importante resaltar que al igual que en otras industrias existen una gran cantidad de empresas compitiendo en el mercado, y a su vez, existe una gran variedad de calidades

ofrecidas en las distintas empresas.

En Emproquim, como bien se sabe, se ofrecen productos importados de la más altacalidad, y es por esto que la competencia de la empresa, aunque es bastante fuerte, suele ser más reducida, ya que el sector al que pertenece es un sector en el cual es más habitual que se maneje de manera informal debido a sus raíces y asimismo, encontrar empresas que se dediquen a este negocio a gran escala, también suele ser más difícil. No obstante, aunque la industria del cuero esté más ligada a la informalidad que otro tipo de negocios, su aporte a la economía es importante ya que el sector es uno de los más representativos de la industria colombiana, teniendo, de acuerdo con el DANE, una participación del 0.27% en el PIB Nacional y del 2.17% en el PIB Manufacturero (párr. 2). Lo cual nos demuestra la gran cantidad de competencia que hay dentro de la industria.

Ahora, teniendo en cuenta que, aunque existe bastante competencia informal dentro del sector, se cree importante resaltar que la competencia directa de Emproquim, deben ser empresas que manejen el mismo grado de formalidad y asimismo calidad que la que se manejan en la marca. Es por esto que, al realizar una amplia búsqueda de empresas dentro del sector, se han encontrado ciertas empresas que cumplen con las características que tiene Emproquim, y también ofrecen productos de alta calidad, tal y como lo hacen ellos. Una de estas empresas competencia es TauroQuimica SAS. TauroQuimica SAS es una compañía fundada en el año 1995 la cual se dedica a la elaboración y

comercialización de productos químicos para la industria del cuero, textil y tratamiento de agua (TauroQuimica, 2023).

TauroQuimica es considerada competencia de Emproquim debido que esta es una empresa la cual ofrece productos químicos de calidad para la industria del cuero al igual que Emproquim. Asimismo, es una compañía que cuenta también con servicios técnicos los cuales le ayudan al cliente a cumplir con sus necesidades y expectativas. También, TauroQuimica SAS es una empresa la cual cuenta con una gran infraestructura y recursos humanos capacitados para garantizar lo mejor para sus clientes y para el medio ambiente (LinkedIn, 2023).

Dentro de la competencia nacional e internacional, también están empresas como Química CMV. Esta es una compañía la cual se considera competencia fuerte de Emproquim, pues también se dedican a la importación de materias primas para el tratamiento del cuero. Por su parte, Química CMV es una empresa la cual está presente en países como Colombia, Venezuela y Estados Unidos, lo cual la hace bastante importante dentro del sector. Además, al igual que otras empresas de la industria, maneja productos de muy alta calidad, por lo que se asemeja a los productos ofrecidos en Emproquim (Química CMV, 2023).

Por otra parte, se encuentran empresas competencia de Emproquim internacionales tales como ABC Leather SL.

Según ABC Leather, SL (2023):

Es una empresa fundada en 1996 en Igualada. Esta empresa ha basado su desarrollo en la creación, fabricación y venta de productos químicos de calidad para todo tipo de industria, siendo el curtido el más importante para la misma. Su gran ventaja siempre ha sido la proximidad que tiene con Barcelona, pues esto ha aportado en gran medida a su crecimiento y desarrollo (párr.1).

Asimismo, ABC Leather, SL es una empresa que al igual que Emproquim, no solo cuenta con productos de altísima calidad, sino que también son especialistas en la fabricación y mezclas de productos químicos en polvo y líquido para cualquier industria, dentro de ellas, la del cuero. Asimismo, en esta empresa cuentan con una capacidad de producción bastante amplia la cual está en aproximadamente las 6.000 toneladas en polvo y 3.000 toneladas de productos químicos líquidos anualmente. Lo cual les brinda una excelente capacidad de respuesta y de adaptación a las necesidades de sus clientes, a los cuales también tienen la capacidad de brindar un asesoramiento profesional de modo continuo (ABC Leather, 2023).

2.4 Análisis del Mercado

Si bien es un mercado muy desarrollado en Colombia, aún tiene muchos retos por superar ya sea por factores internos o externos del país. Por esto, se investigó un poco acerca de este mercado en Colombia y cuáles son sus puntos fuertes y débiles. Lo primero que encontramos es el cambio en las tendencias de vestimenta. Este se divide en dos, primero tenemos que ahora la gente le está apostando a looks mucho más informales que no requieren piezas de cuero y lo segundo es que ahora todo el tema animalista y de cuidado del medio ambiente está haciendo que las personas no apoyen este tipo de industrias.

El problema radica en que este mercado es de los más contaminantes y en muchos casos las empresas no tienen las regulaciones suficientes y el daño al medio ambiente es gigante y cada vez peor, más que todo por las vertientes de aguas tóxicas a ríos. Por esto mismo, las personas cada vez son más conscientes de sus consumos en su vida diaria y ahora es mucho más común algo denominado cuero vegano. Este mercado ha estado en crecimiento exponencial y hoy en día se encuentran más opciones de estas para el consumidor. Para entender la dimensión del problema, quisimos buscar algunas cifras y encontramos lo siguiente: “cada año se desechan al mar medio millón de toneladas de microfibras,

lo que equivale a tres millones de barriles de petróleo” (Rodríguez, 2022, párr. 3).

Por añadidura, las piezas de cuero son muy costosas entonces las personas que tienen acceso a estas prendas y que están dispuestas a invertir tanto son muy pocas. Por esto, el consumo del cuero animal disminuye y las personas buscan alternativas más económicas, puede ser desde cuero sintético, hasta cuero vegano y demás opciones. Sumado a esto, las piezas de cuero tienen muy buena calidad y duran mucho tiempo, por esto mismo, es que cuando las personas compran este tipo de material, que lo reemplacen o vuelvan a comprar es raro debido a que les pueden durar años sin dañarse. Adicionalmente, Colombia es pionero en investigación y producción de cuero vegano. Este cuero se produce a base de una planta llamada Fique y además de no contaminar, es mucho más barato que el cuero siendo así, una gran opción para las personas y su decisión de compra a la hora de elegir entre cuero vegano y cuero normal.

Además de ser pioneros en producción vegana, otro de los retos a los que se enfrenta esta industria es todos los productos por los cuales se puede sustituir el cuero, que, hoy en día hay más de 15 alternativas sostenibles para reemplazarlo. Se estuvo investigando y gracias a los avances tecnológicos, hoy en día se puede hacer cuero con champiñones, piña, algodón encerado, etc. El problema radica en que, por la desinformación las personas no conocen este tipo de avances y siguen comprando cuero animal o en muchos casos cuero vegetal.

Para finalizar, así el cuero esté en la mente del consumidor como algo malo, en realidad pesa más la desinformación. En muchas ocasiones las personas creen que se mata a la vaca para sacar este cuero, pero no. Al contrario, al usar a la vaca para consumo de carne, se puede encontrar un subproducto que es el cuero. De hecho, este uso de pieles es bueno para el ambiente porque este dura mucho tiempo en descomponerse y si no se usa puede ser contraproducente para el medio ambiente por los tiempos de descomposición. Hablamos de desinformación, ya que las personas no saben que esto sucede y solo creen que es matar a la vaca y sacar una chaqueta. Ya con esto, exponemos los puntos acerca del mercado del cuero ya que es un mercado complicado que ayuda a la economía, pero al mismo tiempo generándonos divididos.

3. Modelo Lean Canvas

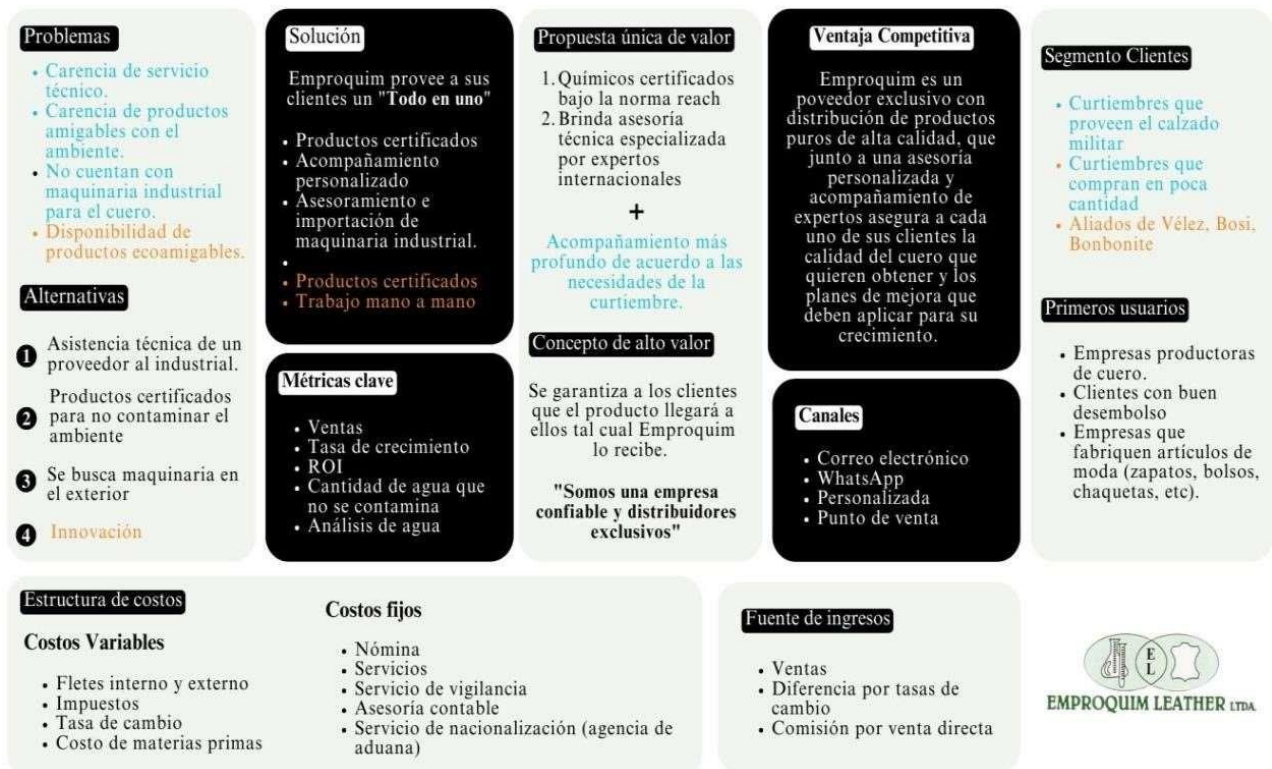


Figura 3. Lean Canvas Emproquim

Fuente. Elaboración propia

3.2 Producto

3.2.1 Problemas

Curtiembres. Se destacan los siguientes problemas fundamentales que afectan a las curtiembres, los clientes principales de Emproquim: Estos sitios carecen de servicio técnico. En sus procesos no tienen acceso a productos realmente amigables con el ambiente, los cuales deben contar con todos los requisitos y certificados exigidos por el Gobierno colombiano. En este sentido, el uso de dichos productos termina siendo costoso para algunas curtiembres del mercado, haciendo que prefieran el uso productos rendidos o no avalados por las entidades respectivas. No cuentan con la maquinaria industrial idónea y necesaria para la elaboración del cuero.

3.2.2 Aliados Estratégicos de Grandes Empresas

Principalmente, son los grandes productores y fabricantes, quienes desde una responsabilidad social y ambiental dan vital importancia a la implementación de productos eco amigables, que cumplan con cada una de las garantías de producción y sostenibilidad. Para este mercado, la oferta certificada es limitada, y la demanda dados los altos niveles productivos superan en ocasiones la cantidad

de productos disponibles en el mercado eco amigables. Es aquí donde se habla de un poco disponibilidad.

3.2.3 Alternativas

En el mercado se pueden encontrar alternativas que dan solución a cada problema en particular, sin embargo, no hay una que pueda ofrecer un “todo en uno”, como Emproquim lo hace con sus clientes. Algunas de estas alternativas son:

Curtiembres. Asistencia técnica de proveedores al industrial para el mejoramiento de los procesos dentro de la curtiembre. Las empresas químicas por su parte buscan distribuir productos que estén certificados, para evitar el impacto y la contaminación del medio ambiente. Algunas curtiembres acuden al uso de maquinaria importada para industrializar sus procesos y hacerlos más eficientes. Aliados Estratégicos de Grandes Empresas.

Innovación: La creación de productos innovadores llegan a suplir esta necesidad de productos eco amigables y de calidad, así como también, dada la magnitud de estas empresas, se puede contar con áreas propias de desarrollo y personal especializado que, desde la mejora de procesos y nuevos estudios, acoplan su fabricación a los productos disponibles, procurando obtener las mejores mezclas para lograr el tipo de cuero deseado.

3.2.4 Solución

Emproquim le provee a sus clientes el “todo en uno”, producto, asesoría y maquinaria:

Comercializa de forma exclusiva productos de alta calidad, certificados y aprobados por la ley REACH internacional y las certificaciones a nivel Colombia. Dado el tipo de industria y productos que se utilizan, Emproquim realiza un acompañamiento personalizado y específico para cada una de las necesidades y objetivos de los clientes. Esta labor es ejercida por parte del equipo de ventas, resaltando que cada cierto tiempo, ingenieros italianos altamente especializados vienen a Colombia con el fin de asesorar junto al equipo de Emproquim a los clientes, trayendo de esta manera nuevas tendencias y solucionando cualquier duda que los clientes puedan llegar a tener.

Teniendo en cuenta que esta industria en Colombia es empírica y cuenta con poca evolución en términos tecnológicos y de desarrollo, Emproquim llega a brindar asesoría e importación de maquinaria industrial para la producción del cuero, haciendo que en una escala gradual se contribuya a una revolución positiva y mejora de procesos en la industria nacional.

Existe una particularidad para los aliados estratégicos de grandes empresas, pues ellos, además de obtener todos los beneficios del “todo en uno”, obtienen dos beneficios adicionales que llegan a solucionar de raíz sus

problemas iniciales:

Emproquim llega a solucionar la escasez de productos eco amigables, pues le brinda a estas grandes empresas la oportunidad de obtener fácilmente productos certificados que demandan en alta medida dado su nivel de calidad en la producción. Con Emproquim no deben preocuparse por buscar con distintos proveedores los productos ideales, pues se garantiza desde el origen la pureza de cada químico y mezcla.

Dada la magnitud de estos aliados, es de conocer que ellos cuentan con personal capacitado y especializado que se dedica exclusivamente a mejorar la fabricación a nivel interno, por lo que las asesorías que brinda Emproquim llegan a complementar los planes de mejora y construir sobre bases sólidas para rescatar factores innovadores, trabajando de la mano con los especialistas de las empresas clientes (distinto al proceso de asesoría personalizada que se realiza en pequeñas curtiembres, pues a ellas se les debe brindar un acompañamiento que contribuya a la creación de sus bases e impulsar de cero su mejora).

3.2.5 Métricas Clave

- Ventas

- Tasa de crecimiento

- ROI

- Cantidad de agua que no se contamina

- Análisis de agua

3.2.6 Estructura de Costes

Costos fijos: Nómina, servicios (agua, energía y gas), servicio de vigilancia, asesoría contable, servicio de nacionalización (agencia de aduana)

Costo variable: Fletes interno y externo, impuestos, tasa de cambio, costo de materias primas.

3.2.7 Flujo de Ingresos

Los ingresos de Emproquim provienen de las siguientes fuentes:

Comisión por venta directa: Emproquim recibe comisión por la venta de contenedores, traslado y demás procesos que encarguen los clientes al momento de la compra. En este caso, se habla de transacciones importantes en las que los clientes compran cantidades significativas de productos y deciden pedir el contenedor directamente a su ciudad de operaciones por medio de la gestión de Emproquim.

3.3 Mercado

3.3.1 Ventaja Competitiva

Como se ha evidenciado en el documento, Emproquim cuenta con el “todo en uno”, sin embargo, como factor diferencial frente a su competencia, es posible destacar que actúa como proveedor exclusivo con distribución de productos puros de alta calidad, que junto a

una asesoría personalizada y acompañamiento de expertos asegura a cada uno de sus clientes la calidad del cuero que quieren obtener y los planes de mejora necesarios para su crecimiento. Además, sirven como proveedor de confianza, asegurando y verificando que todos y cada uno de los productos solicitados sean entregados a sus clientes en condiciones óptimas y con la calidad que por naturaleza tienen.

Es importante mencionar que se le brinda a los compradores la garantía respectiva en los productos y se les provee el acompañamiento que requieran entendiendo sus necesidades y objetivos puntuales.

3.3.2 Canales

Los canales dispuestos a la comunicación e interacción directa con los clientes de Emproquim son los siguientes:

- Correo electrónico.

- WhatsApp.

- Visitas personalizadas a los clientes en las diferentes ciudades donde se encuentran.

- Punto de venta.

Cada uno de estos medios se disponen para la recepción de pedidos, atención al cliente, acompañamientos personalizados (virtuales o presenciales) y las asesorías de expertos según la necesidad o requerimientos que cada uno pueda llegar a tener.

3.3.3 Segmento de clientes

Emproquim es importador exclusivo para los siguientes tipos de clientes:

Aquellas curtiembres que trabajan de la mano con el Estado en pro de fabricar y proveer el calzado militar. Curtiembres especializadas que buscan comprar pocas cantidades de productos Emproquim, dado el tipo de cuero que confeccionan. Aliados directos de las empresas Vélez, Bosi y Bon Bonite.

3.3.4 Primeros Usuarios

Inicialmente, para la empresa es ideal contar con clientes que tengan las siguientes características principales:

- Empresas productoras de cuero que pueda llegar a exportarse.
- Clientes con buen desembolso (cumplimiento en pagos)
- Empresas que se dispongan a la fabricación de artículos de moda (zapatos, bolsos, chaquetas, etc.).

3.4 Propuesta de valor única

Emproquim está comprometido con la oferta de un servicio excelente y la distribución de productos puros y de alta calidad, sirviendo de importador exclusivo y comercializador de productos químicos certificados bajo la normativa internacional REACH, “un reglamento adoptado para mejorar la protección de la salud humana y el medio ambiente, ante los riesgos derivados de sustancias y mezclas químicas” (ECHA, 2008). Esto, permite brindar a los clientes todas las garantías y cubrir las exigencias del Gobierno frente a la responsabilidad ambiental.

Por otra parte, como diferencial, se encuentran los acompañamientos, pues Emproquim al trabajar de la mano con sus clientes, brinda asesorías técnicas especializadas, las cuales son suministradas por ingenieros italianos, expertos en el uso de maquinaria industrial y elaboración de cuero, quienes por medio de visitas presenciales y acompañamientos virtuales brindan un asesoramiento idóneo de acuerdo a las necesidades particulares de cada cliente y los puntos de mejora y crecimiento para la industrialización de sus procesos y la mejora de sus fórmulas de elaboración de cuero.

Particularidad con las curtiembres: Emproquim se compromete realmente con la evolución de sus clientes, por lo cual brindan un acompañamiento más profundo de acuerdo con las necesidades de las curtiembres, pues es de conocimiento de Emproquim que muchos de estos negocios no cuentan con un equipo de expertos internos que impulsen la fabricación a niveles de producción altamente efectivos o de optimización.

4. Diagnóstico de la Compañía por Áreas

4.1 Comercial

Desde una perspectiva comercial, Emproquim tiene un buen relacionamiento con sus clientes dado el enfoque de acompañamiento y cercanía que demuestran tener como factor diferenciador. Como se ha mencionado previamente, Emproquim

dispone de asesores y múltiples canales de comunicación para que el flujo de información y atención al cliente sea efectivo, permitiendo que el cliente se contacte directamente con la empresa sea física o virtualmente.

La dinámica comercial, continúa siendo tradicional, una vez el cliente necesita algún producto para su producción, se contacta con Emproquim, efectúa su pedido y se pone en marcha la operación. No se identifica ningún factor estrella en este proceso aparte del acompañamiento.

Un punto de mejora que se ha identificado es en el segmento de clientes que se encuentra por fuera de Bogotá, aquellos que reciben visitas y asesorías presenciales, pues si bien, tienen un acompañamiento, este no es tan frecuente como se esperaría, dado a que se llevan a cabo en lapsos mayores a 1 mes, dejando espacios en blanco en los cuales los clientes dejan de recibir información de valor.

Finalmente, a manera de conclusión, la facilidad de comunicación dado los canales que existen es un punto para destacar, sin embargo, se puede decir que Emproquim tiene la oportunidad de fortalecer el seguimiento de clientes, aprovechando herramientas digitales y un relacionamiento constante que haga que sus clientes se sientan importantes y valiosos. Sería un factor diferencial que por iniciativa de Emproquim se contacte a los clientes locales o de otras ciudades en periodos de tiempo más cortos (máx. 1 mes) y se pongan a disposición

herramientas por las cuales accedan a información exclusiva por ser clientes Emproquim.

4.2 Mercadeo

Al hacer un análisis detallado acerca de los componentes que caracterizan el área demercadeo en la empresa Emproquim, es posible percatarnos que la compañía aún presenta varias oportunidades de mejora dentro del área. Se dice esto ya que, al investigar directamente con la empresa, fue posible evidenciar que actualmente Emproquim no es usuaria de herramientas como las redes sociales, lo cual, se considera una oportunidad de mejora grandísima sobre la cual podemos ahondar más a detalle al momento de realizar una propuesta para mejorar los procesos de la empresa, pues, para nadie es un secreto que hoy endía las redes sociales como Instagram, Facebook o LinkedIn cada vez son más importantes dentro de una compañía debido a la gran cantidad y variedad de beneficios que estas les pueden traer a un negocio.

Por otra parte, hemos podido evidenciar que Emproquim es una empresa que puedenecesitar un refuerzo en el área de marketing y en general, de experiencia al consumidor porplataformas digitales, pues, al realizar una búsqueda de la empresa por la web, fue posible darnos cuenta también que la compañía tampoco cuenta con una página web por medio de lacual sus clientes o posibles clientes, puedan encontrarlos en caso de querer saber más acerca de sus

productos, lo cual se considera de suma relevancia debido a las características del mundo en el que vivimos hoy en día, en donde el internet se ha vuelto parte fundamental en nuestras vidas.

Para finalizar, podría decirse que para Emproquim hoy en día, el mercadeo y la publicidad son factores con poca relevancia, se dice esto al ver que es bastante reducida la importancia que se le dan a algunas herramientas que podrían facilitar y desarrollar de mejor manera el área de mercadeo tales como las redes sociales, en donde se podrían promover los productos de la empresa ya sea de manera orgánica o con publicidad paga. Además, también se evidencia que aparte de no poseer redes sociales, tampoco cuentan con página web ni canales de distribución modernos que faciliten la venta de los productos dentro de la compañía.

4.3 Financiero

Emproquim cuenta con una parte contable estable para la industria la parte de la contabilidad y los procesos de la de la Dian y pago de impuestos se llevan de la mejor manera posible cumpliendo con toda la parte legal tener en cuenta que se debe tener en cuenta para el desarrollo de este tipo de actividades comerciales.

Sin embargo, al ser una industria relativamente nueva por factores políticos donde el gobierno ha llegado a cerrar empresas por el hecho de que no cumplen

con la parte medioambiental -que en estos días están importante- varias de las empresas no tienen el flujo de caja para pagar sus facturas en un lapso de tiempo corto, es decir que la empresa debe adecuarse de alguna manera a los tiempos de sus clientes esto puede llegar a ser un cuello de botella ya que en algunos casos la cartera está muy grande ya que las empresas pues pagan según su disponibilidad y capacidad adquisitiva.

Asimismo, y por el hecho de que la empresa pues debe esperar para lograr pagar sus deudas y recibir el dinero de las facturaciones de la venta que hace, se debe apalancar mucho de los préstamos o créditos del banco y esto es lo que le ha permitido lograr pagar lo que son los fletes internacionales, la parte contable que está tercerizada y el pago de los proveedores.

Lo anterior es lo normal para lo que es la realidad del sector de la industria, Emproquim es una empresa estable que ha logrado mantenerse en el mercado durante los últimos 20 años.

<i>Pesos colombianos</i>	<u>Nota</u>	<u>dic-22</u>	<u>dic-21</u>
Ingresos de actividades ordinarias	19	1.166.646.397	989.534.751
Costo de ventas	20	703.527.417	569.723.330
Ganancia bruta		463.118.980	419.811.421
Gastos de administración	21	353.295.162	342.219.209
Resultado de actividades de la operación		109.823.819	77.592.212
Ingresos no operacionales	22	40.389.834	48.530.934
Ingreso no Operacional		40.389.834	48.530.934
Gastos financieros y no operacionales	23	108.191.226	81.041.521
Gasto Financiero y no Operacional		108.191.226	81.041.521
Resultado financiero y no operacionales		-67.801.392	-32.510.587
Resultado antes de impuestos de actividades continuadas		42.022.427	45.081.625
Gasto por impuesto sobre la renta	24	16.982.000	12.888.860
Resultado del ejercicio de actividades continuadas		25.040.427	32.192.765
Resultado Integral Total		25.040.427	32.192.765

Figura 4. Estados de Resultados Emproquim

Nota. Estados del Resultados Integrales correspondientes a los ejercicios anuales terminados en 31 de diciembre 2022 y 2021. Fuente. Emproquim

Como es posible identificar en la figura 4, si bien Emproquim tiene unos ingresos importantes gran parte de ellos se van tanto en los costos de venta como en los gastos financieros no operacionales. Entre ellos se encuentra, por ejemplo, el impacto que tiene la devaluación del peso frente al dólar ya que al no definir una tasa de cambio definida con el banco las operaciones se ven expuestas a verse afectadas. Independientemente de los temas macroeconómicos que se puedan vivir dentro del país a los proveedores se les debe cancelar completo y lo que vale, por supuesto que es la empresa que de manera interna se ve afectada ya sea de manera positiva o negativamente debido a la volatilidad del precio del dólar.

4.4 Administrativo

Al investigar el equipo de Emproquim, se evidenció que actualmente cuentan con 4 personas, 2 en la parte gerencial y 2 en otros cargos. La gerencia se divide en gerencia administrativa y gerencia comercial, y haciendo referencia a los otros cargos, está una persona en bodega, a cargo de manejar la logística de las entregas de las cuales está encargada Emproquim y otra colaboradora quien se desempeña como secretaria para labores administrativas. Por último, se cuenta con una contadora la cual es tercerizada.

Al ser una empresa pequeña, pudimos tener la información de que cada persona tiene su manejo de información y sus funciones muy determinadas, en este momento hablaremos de la persona administrativa. La persona que se encarga de la parte administrativa tiene como funciones generales: facturar y atención al cliente. La parte de atención al cliente es básicamente la que se encarga de las compras y en atender al comprador. En este momento tienen dos formas: ir directamente a las empresas a ofrecerlos o ya tienen clientes fieles que los conocen que van directamente a la empresa y allá se les vende los productos que necesiten.

Para terminar ella se encarga de toda la parte de la DIAN, en este caso de todos los productos que importan. Se encarga de los fletes, contenedores, parte logística y absolutamente todo lo que se necesite para importar los productos para el cuero. Finalmente, si bien son pocas personas en la empresa, esta persona que maneja todo lo administrativo también se encarga de tener en cuenta los recursos humanos. Específicamente porque hay una rotación alta de personal de la persona en bodega ya que las cantidades monetarias que se manejan son bastante altas entonces a las personas les da miedo equivocarse, entregar algo mal o cosas por estilo entonces ella se encarga de todo el proceso de contratación.

En conclusión, así la empresa sea pequeña, la parte administrativa es de suma importancia ya que podemos encontrar atención al cliente, facturación, recursos humanos y todo el tema de la DIAN. Todo este trabajo ayuda a que

Emproquim funcione de la mejor manera y tenga ya clientes establecidos y fieles.



Nota: Se cuenta con una contadora la cual es tercerizada.

Figura 5. Organigrama Emproquim

Fuente. Elaboración propia

4.5 Producción

Emproquim no se enfoca en la producción de cuero, su objetivo principal es importar la materia prima y distribuirla a sus clientes.

5. Análisis DOFA Cruzado Emproquim

Tabla 1.

Análisis DOFA Cruzado Emproquim

		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
MATRIZ FODA CRUZADO EMPROQUIM		O1 La industria del cuero se encuentra en un constante crecimiento.	A1 Aumento de la competencia dentro del mercado.
		O2 La moda cada vez promueve nuevas alternativas.	A2 Aumento de los costos de producción por nuevas políticas.
		O3 Emproquim es una empresa con un gran potencial de crecimiento.	A3 Aumento en la tasa de cambio o depreciación del COP.
		O4 Diversificar sus productos e innovar.	A4 El cuero animal ya no está bien visto por muchas personas.
		O5 Hacer uso de las nuevas tecnologías para mejorar procesos.	A5 Las alternativas al cuero animal cada vez son más utilizadas y demandadas.
			A6 Aumento en los impuestos.
FORTALEZAS	FO	FA	
F1 Excelente calidad.	F1F2O3 Market Development Mantener una constante calidad en la importación de los productos donde esto sea un punto clave para aumentar sus ventas.	F4A1 Market Development Teniendo en cuenta que Colombia no se queda atrás en el proceso de curtido del cuero, es importante resaltar que la calidad de productos importados del cuero italiano marca la diferencia como pioneros en dicho proceso teniendo en cuenta que son Italia es reconocida por proveer	
F2 Productos importados desde Italia.			
F3 Empresa sólida con años de experiencia en el mercado.	F5O5 Product Development Mediante el uso de tecnologías y productos químicos de calidad.		
F4 Productos diferenciados dentro del mercado.	F102 Product Development Mantener una evolución de sus diseños en cada uno de los		

F5 Productos químicos certificados.	catálogos de productos buscando alternativas de moda.	a marcas de lujo.
	F404 Market Development Mantener una constante moda con los productos del cuero, teniendo en cuenta que esto promueve alternativas de crecimiento en los nichos de mercado que la empresa tiene.	F2A3 Market Penetration Por ende, siendo una empresa sólida y con reconocimiento en el mercado puede variar los precios de los productos ya que sus consumidores siempre la buscarán por la calidad de los terminados.
DEBILIDADES	DO	DA
D1 Ausencia de visibilidad en redes sociales.	D1D6O3O1 Product Development Mediante el uso de nuevas tecnologías, buscar procesos más amigables con el medio ambiente e incluso mediante el uso de redes sociales informativas promover el uso del cuero real ya que el cuero sintético por tener una base de petróleo tiene una difícil degradación.	D6A4A5 Market Penetration Hacer uso de redes sociales para informar al consumidor y cliente acerca de la proveniencia del cuero animal, el cual en su mayoría terminaría siendo un desecho.
D2 Falta de medios de comunicación online.		
D3 Falta de seguimiento a clientes.		
D4 Alta rotación de personal.		D1D6A4 Market Penetration Mediante el uso de las redes sociales promueve información sobre el uso del cuero para así evitar estigmatizaciones de este material.
D5 Carencia de servicio técnico para algunos productos.	D3O4 Market Penetration Cuanto más conocimiento demuestre la empresa mediante las redes sociales, más confianza generará a nuevos consumidores que quizás no hayan pensado en darle la oportunidad al cuero como prendas de vestir.	
D6 Productos no amigables con el medio ambiente.		

Fuente: Elaboración propia.

6. Matriz EERC Océano Azul

Tabla 2.

Matriz EERC Océano azul

Eliminar	Reducir
<p>Al ser una empresa tradicional y familiar, se cree que en este momento todos los procesos que tienen se adecuan al cliente. Emproquim conoce a sus clientes y por esta razón los atienden a todos de manera personalizada y ya se saben los gustos de cada uno por así decirlo. Es decir, todos los procesos son enteramente personalizados.</p>	<p>Como cada cliente tiene necesidades distintas y opciones de productos y maquinarias distintas (muebles, ropa, carros) entonces tienen que ser versátiles para poder entregar al cliente lo que pide. Es decir, no tener tantas opciones y poder reducir la clientela al segmentar las opciones de maquinaria y productos que ofrecen. Además, reduce el tiempo de explicación al cliente ya que las personas solo se centran en un producto barato y no les interesa saber todas las características y normas de este.</p>
Crear	Incrementar
<p>Se quiere poder crear e implementar mucho más los productos amigables con el medio ambiente. Esta industria es de contrastes, hay distintos estándares de calidad, presupuestos y demás cosas que hacen que influya en la capacidad y toma de decisión a la hora de la compra. Por esto, se podrían crear campañas de mercadeo (ya que no se maneja mucho) con un enfoque que muestre los productos amigables con el medio</p>	<p>Emproquim tiene servicios técnicos y estas personas vienen directamente desde Italia para estos. Todo este asesoramiento se da en todas las ciudades donde tienen clientes y por esto creen que se puede incrementar estas visitas de los técnicos para facilidad y comodidad del cliente y que no dependan de la visita periódica siempre. Además, se podría incrementar la participación en ferias de este sector para darse a conocer ya que</p>

ambiente que tiene esta empresa y hacer mucho énfasis a que son productos avalados por normas internacionales en temas de que son amigables con el medio ambiente. los productos, maquinaria y técnicos que tiene Emproquim son de primera.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, para poder entender un poco más nuestra matriz queremos explicar cada punto más a detalle.

Eliminar: Emproquim cree que al ser una empresa familiar y tradicional y con tantos clientes de hace muchos años y muy fieles sus tácticas para atraer clientes son buenas. Ellos se centran en brindar atención personalizada a cada cliente ya que este sector es muy diverso. Para nosotras, se puede eliminar esto ya que los métodos tradicionales a veces retrasan mucho el crecimiento, si se busca otras formas más actuales de atraer clientes puede que consigan más y del mismo modo puedan crecer.

Reducir: Como nos explicaban, este sector es diverso, cada cliente tiene necesidades y opciones de productos y maquinaria distintas ya que los productos que se manejan son distintos (muebles, ropa, carros). Por esto, es una empresa que debe ser versátil y poder atender las necesidades de todos. Para esto, se puede reducir las opciones de productos y maquinaria al segmentar estos, segmentando y reduciendo la clientela. Además, por consecuencia se podría reducir el tiempo de

explicación ya que normalmente el cliente está interesado solo en el precio.

Crear: Se quiere poder crear e implementar productos amigables con el medio ambiente. Nos comentaban que esta industria es de contrastes, hay distintos estándares de calidad, presupuestos, etc. para cada negocio influyendo en la decisión de compra. Por esto, se pueden crear campañas de mercadeo con enfoque en productos amigables con el medio ambiente.

Incrementar: Como Emproquim también vende maquinaria, ellos manejan servicios técnicos y las personas vienen directamente desde Italia. Todo el asesoramiento se da en todas las ciudades de Colombia donde tienen clientes y por esto se cree se puede incrementar estas visitas de estos técnicos para facilidad y comodidad y que no tengan que depender de cuando la persona venga al país cada cierto mes. Además, se podría incrementar la participación en ferias de este sector para dar a conocer los productos de primera que tiene Emproquim para el cuero.

En conclusión, esta matriz nos hizo dar cuenta de que Emproquim realmente si está muy bien establecidos y sus procesos personalizados y demás son perfectos para el tipo de cliente que manejan, pero al mismo tiempo tienen muchas cosas que se podría mejorar ya que creemos que en ocasiones son muy tradicionales, por ejemplo, implementar mercadeo nos parece clave para el futuro crecimiento de la empresa.

7. Plan de mejora Emproquim

7.1 Panorama

Emproquim se mueve en un entorno el cual no funciona de la misma forma que las industrias convencionales, pues se habla de un sector empírico, con algunas barreras de entrada dados los requerimientos y controles que se necesitan para su funcionamiento. Por esto, muchas pequeñas y medianas empresas terminan siendo legados o negocios de familia, que con años de antigüedad han fortalecido vínculos de tradición y lealtad con sus proveedores, haciendo que la adquisición de clientes se convierta en un océano rojo en el cual se dificulta el relacionamiento con nuevos clientes.

Teniendo esto en mente, y enfocando la atención en Emproquim, actualmente la forma en la que llevan a cabo su proceso de venta es por medio de dos vías principales: la primera, determinada por una iniciativa propia en la que Emproquim se dedica a buscar negocios y contactarlos directamente para ofrecer sus productos y servicios, y la segunda está liderada por el voz a voz, de personas que conocen a la empresa o han tenido alguna experiencia con ella, por lo que desde ese conocimiento referencian a Emproquim a quien dice necesitar de lo que en la empresa se oferta. Así se han conseguido clientes que como se mencionó anteriormente, a través de los años, han sido leales y continúan su producción de la mano de Emproquim.

7.2 Plan de mejora

Según el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2022):

Las exportaciones de cuero, calzado y marroquinería crecieron 72,2 % en 2021, destacando que se encuentra en una etapa de crecimiento prometedor, que destaca un fortalecimiento tanto en un panorama internacional como nacional, pues a su vez, se han planteado distintos programas que fortalecen a empresas del sector su producción, como las siguientes:

- CREEce: Inversión de \$1.335 millones para fortalecer 424 mipes del sector moda, cuero, calzado y marroquinería (párr.11).
- Programa Fábricas de Productividad (Colombia Productiva): 98 intervenciones a 65 empresas del sector de cuero, calzado y marroquinería, que mejoraron su productividad con estos procesos (párr.12).
- Compra lo Nuestro (red de empresarios): Tiene inscritas 605 empresas de calzado, equipaje, bolsas y estuches. Estas acceden a beneficios como contar con códigos de barra gratuitos, sello y ruedas de negocio (párr. 13).
- Modalnn - iNNpulsas: Apoyan a emprendimientos de talentos emergentes y microempresarios donde participan 47 empresas que pertenecen al sector de cuero, calzado y marroquinería (párr. 14).

Con esto en mente, se tiene conocimiento de que mientras mejor vaya el sector, más clientes y ventas implican para Emproquim, llegando así al planteamiento de un plan de

mejora descrito en la siguiente gráfica:



Figura 6. Embudo de ventas Emproquim

Fuente. Elaboración propia.

Con lo anterior se puede describir la dinámica de la siguiente manera:

TOFU

Objetivo: Incrementar en 10% los prospectos en el próximo semestre, a través del fortalecimiento de la presencia de Emproquim en redes y el contacto directo con empresas del sector para generar más oportunidades de venta. Tomando en cuenta los puntos a mejorar, se plantea que Emproquim se dé a conocer inicialmente por medio de redes sociales como Facebook, Instagram y LinkedIn en las cuales se

publique información de valor sobre la labor de Emproquim y su impacto en la industria, dándole visibilidad así mismo a su oferta de productos, servicios y puntos diferenciales. Se propone mostrar este contenido a través de videos estéticos e ilustrativos, infografías o posts y algunas publicaciones con casos de éxito de empresas que han confiado en el trabajo de Emproquim, su alcance y excelentes resultados en la producción (el ejemplo enseña y atrae).

Personas necesarias en esta fase:

Community Manager: Esta persona debe tener conocimientos en Marketing, publicidad y estrategia, con un enfoque en planeación y desarrollo de marca. Puede ser un profesional en Mercado o con licenciaturas o especializaciones en esta área.

“El community Manager será el responsable de: construir y administrar la comunidad online de Emproquim, gestionar la identidad y la imagen de marca, crear y mantener relaciones estables y duraderas con los clientes” (Fuente, 2022, párr 2), y crear estrategias para el crecimiento digital de la empresa. Con esto, será la persona que cree y administre las redes sociales de Emproquim en las cuales se incursionará y dirigir el plan de acción que se tendrá en ellas.

Diseñador: Se requiere de una persona que tenga conocimientos sobre diseño, creación de contenidos y manejo de plataformas de edición. En este puesto,

entrarían aquellas personas profesionales en Mercadeo, Publicidad, Diseño Industrial u otros perfiles con experiencia en creación de audiovisuales para redes sociales y entornos físicos. Esta persona estará a cargo de diseñar y crear todo el contenido planificado para publicar y promover a Emproquim.

Director de comunicaciones: La persona idónea para este puesto es quien tenga conocimientos en la gestión y relacionamiento corporativo a nivel interno y externo, con un perfil que puede ir desde la formación en el área de periodismo, relaciones públicas hasta algunos másters más especializados (Moreno, 2022).

Esta persona estará a cargo de establecer las nuevas alianzas estratégicas tanto con empresas productoras del sector como con los programas mencionados al inicio del plan de mejora (CREEce, Modalnn, Colombia Productiva, entre otros), atacando nuevos clientes y redes de empresarios que se encuentran en crecimiento y pueden constituir un grupo interesante de prospectos para Emproquim. El director de comunicaciones tendrá que generar campañas y planes para dar a conocer la empresa y llegar a nuevos productores.

MOFU

Objetivo: Obtener por lo menos 5 leads calificados (curtiembres o grandes aliados) para los siguientes 6 meses, por medio de la facilitación de información y el diseño de estrategias personalizadas a las curtiembres, ampliando así la red de

aliados y futuros clientes de Emproquim.

En esta fase, se quiere que los prospectos estén seguros de elegir a Emproquim como el mejor aliado de su producción, por eso, aprovechando de que ya tienen un conocimiento básico de la empresa, se les quiere afianzar por medio de una asesoría gratuita, que les enseñe lo que podría significar para ellos contratar a Emproquim, los beneficios que puede traer en comparación a la competencia y el factor diferencial que pueden tener en sus manos. Además, se propone brindarles más información respecto a los procesos y la calidad de los productos, y finalizar con una proyección, de cómo sería el diseño de estrategias personalizadas que Emproquim les puede ofrecer para optimizar su producción.

Para esta fase se necesita el apoyo del Community Manager, para continuar reforzando el proceso con redes sociales y relacionamiento online y aparte de él, se requiere de asesores.

Asesores: Mantenemos los asesores con los que cuenta Emproquim actualmente, es decir, aquellas personas que realizan las visitas a los clientes y hacen seguimiento, sólo que en esta ocasión su función llega a ser más proyectiva y de prueba, pues se quiere brindar una corta experiencia de lo que puede llegar a ser trabajar de la mano con Emproquim. La idea es que asesoren, pero no a profundidad.

BOFU

Objetivo: Obtener 2 clientes nuevos y sólidos en el próximo semestre, ofreciendo seguimientos personalizados, asesorías, planes de mejora y otros diferenciales exclusivos de Emproquim.

Finalmente, para la fase de BOFU, se quiere que los clientes tengan la mejor atención posible, haciendo que se sientan como los más importantes y quieran continuar con Emproquim, es decir, se fidelicen y afiancen comercialmente. Por esto, se propone apoyarse en los asesores nacionales e internacionales con los que Emproquim tiene vínculos para poder realizar seguimientos y asesorías personalizadas de una manera periódica (1 mes), alternando con la presencialidad y la virtualidad para tener un tráfico de información fluido de ambas partes.

Así mismo, se propone brindar a los clientes contenido de valor en cuanto a innovaciones, tendencias, nuevos usos de los productos y planes de mejora que pueden tener a corto y mediano plazo.

8. Estrategias y Tácticas

A lo largo de este trabajo, hemos podido evidenciar que para Emproquim existen ciertas oportunidades de mejora las cuales, al ser trabajadas, podrían llegar a significar un gran crecimiento dentro de la empresa, pues le ayudarían a ser una compañía más reconocida y la cual, asimismo, posea un alcance mucho más amplio dentro de la industria del cuero, no

solo en Colombia, sino también Internacionalmente. Es por esto que al analizar nuestra matriz DOFA cruzada, y teniendo en cuenta nuestro embudo de ventas, hemos decidido plantear y trabajar las siguientes estrategias y tácticas, las cuales podrían llevar a Emproquim a crecer su potencial y expandirse de una mejor manera.

8.1 Estrategia de canales de comunicación (TOFU)

Evaluar, crear y desarrollar los mejores y óptimos canales de comunicación para Emproquim Leather Ltda para así fomentar la comunicación de la marca con los clientes. Esto aportará al crecimiento de la compañía, y a su vez, mejorará las ventas de la misma al proporcionar una mayor calidad de la información brindada por parte de la empresa.

Para nuestra estrategia de comunicación será indispensable llevar a cabo las siguientes tácticas:

8.1.1 Táctica 1

La primera acción por realizar será conseguir y contratar a una empresa la cual será la encargada del marketing dentro de Emproquim. Esta empresa asumirá un cargo muy importante y podrá desarrollar distintas tareas necesarias para lograr la estrategia, pues esta empresa será capaz de manejar y crear las redes sociales y la página web de Emproquim, siendo así un aliado de la compañía quien actuará de forma parecida a cierto tipo de community manager, diseñador y

director de marketing, todo dentro del mismo lugar.

8.1.2 Táctica 2

En segundo lugar, esta nueva empresa perteneciente a los aliados del equipo de Emproquim, procederá a analizar y evaluar la eficacia de páginas web y redes sociales de la competencia para así identificar las mejores prácticas que la empresa pueda implementar para su estrategia.

8.1.3 Táctica 3

En conjunto con la empresa aliada, se procederá a diseñar el Look and Feel de la empresa por medio de distintos aplicativos como Canva, entre otros, para que así, al desarrollar nuestros canales de comunicación, la empresa pueda ser recordada más fácilmente por nuestros usuarios. Además, esto también aportará a que la empresa pueda crear una imagen y distinguirse de la competencia.

8.1.4 Táctica 4

Construir una página web, la cual sea amigable para el usuario y que, además, permita al mismo informarse y poder tener al alcance toda la información de la empresa en un solo lugar.



Figura 7. Mock up página web Emproquim (versión escritorio)

Fuente: Elaboración propia.

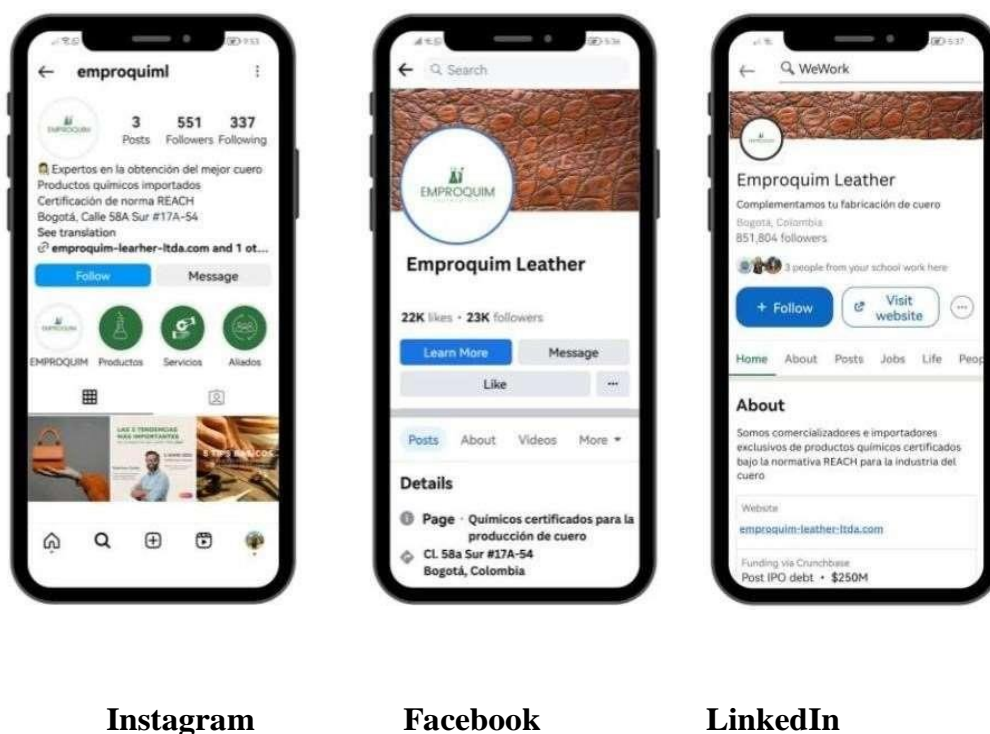


Figura 8. Mock up página web Emproquim (versión móvil)

Fuente: Elaboración propia

8.1.5 Táctica 5

Crear y desarrollar las redes sociales de Emproquim Leather Ltda (Instagram, Facebook y LinkedIn) para así fomentar la comunicación de la marca con los clientes.



Instagram

Facebook

LinkedIn

Figura 9. Mock ups redes sociales Emproquim

Fuente: Elaboración propia.

8.1.6 Táctica 6

Generar distintos tipos de contenido tales como posts informativos, y crear una calendarización de publicación para las redes de la empresa.


 CALENDARIO DE PUBLICACIONES													
Semana	Día	Tipo de contenido	Responsable	Objetivo	Formato					Descripción	Hashtags	Indicaciones de diseño	
					Historia	Feed imagen	Feed video	Reel	IGTV				
SEMANA 1	Lunes 22	Te presentamos		Dar a conocer la página Crear confianza con la comunidad	x x	x							
	Miércoles 24	Acerca de Emproquim		Informar sobre la empresa	x	x		x					
	Viernes 26	Nuestro diferencial		Causar impacto en seguidores				x					
SEMANA 2	Lunes 29	Fabricación de cuero		Dar información de valor		x							
	Miércoles 31	Nuestra experiencia		Generar confianza en los seguidores	x	x							
	Viernes 2	Clientes		Demostrar experiencia		x							
SEMANA 3	Lunes 5	Tips para las curtiembres		Dar información de valor	x			x					
	Miércoles 7	Impactos en la Industria		Dar información de valor		x							
	Viernes 9	Nuestros asesores		Informar sobre la empresa	x			x					

Figura 10. Mock ups calendario de publicaciones Emproquim

Fuente. Elaboración propia.

8.1.7 Táctica 7

Se diseñará “Cuero y Más”, un Blog informativo dentro de la página web para que así los usuarios puedan interactuar tanto con información de valor (publicaciones) como con la empresa para lograr un crecimiento orgánico de los canales de comunicación de la empresa.

8.1.8 Táctica 8

Para nuestra última táctica, se desarrollarán botones para fomentar el Call to Action dentro de nuestras redes para que así estas no sean sólo informativas, sino que también, nos ayuden a incentivar el interés de los usuarios con respecto a la empresa.

8.1.9 Táctica 9

Para nuestra última táctica, se hará uso de de herramientas digitales como SimilarWeby SemRush para llevar el seguimiento de las actividades mencionadas anteriormente, las cuales, serán dirigidas y ejecutadas por la empresa tercerizada, de una manera más organizada. Lo cual, nos ayudará a verificar la eficiencia de las estrategias y tácticas que estamos teniendo en cuenta para mejorar los canales de comunicación de Emproquim.

8.2 Estrategia de aumento de leads (MOFU)

Esta estrategia se basará en aumentar la base de clientes de Emproquim por medio de la búsqueda orgánica de leads:

8.2.3 Táctica 1

En primer lugar, se desarrollará un Blog informativo “Cuero y Más” mencionado en la estrategia anterior, el cual funcionará como un espacio de interacción para los clientes de Emproquim y usuarios nuevos, donde encontrarán novedades del sector, de la empresa, artículos de interés de Emproquim y otros contenidos. Además, por medio de este canal, los usuarios podrán acceder a las distintas opiniones, reseñas y comentarios de clientes o personas interesadas en la empresa y sus objetivos comerciales



Figura 11. Mock up Blog informativo “Cuero y Más”

Fuente. Elaboración propia.

8.2.2 Táctica 2

Con base en los estudios realizados en cuanto a los clientes potenciales de la empresa, se crearán campañas publicitarias por medio de las redes sociales enfocándonos en el público objetivo, es decir, personas o empresas interesadas en el sector del cuero.



Figura 12. Mock up publicaciones redes sociales Emproquim

Fuente. Elaboración propia.

8.2.3 Táctica 3

Desarrollar y publicar un formulario de registro de datos dentro del Call to Action presentado en las publicaciones de las redes sociales y el inicio de la página web, para construir una base de datos sólida la cual contenga a los potenciales clientes de la empresa.



Figura 13. Mock up Blog informativo “Cuero y Más”

Fuente. Elaboración propia.

8.2.4 Táctica 4

Teniendo en cuenta la nueva base de clientes, se ofrecerán asesorías personalizadas por medio del contacto vía e-mail, para que así, las personas interesadas en los productos y servicios de la empresa puedan acceder a una mayor información y así poder brindarles una ayuda mucho más completa para satisfacer sus necesidades. También, dentro de estas asesorías, se busca informar a los potenciales clientes acerca de la alta calidad que maneja la marca entre las muchas otras virtudes con las que cuenta la empresa en comparación con la competencia, esto nos ayudará a facilitar el proceso de venta después de las asesorías.

8.2.5 Táctica 5

Finalmente, a partir de las asesorías personalizadas, se ofrecerán códigos de descuento para la primera compra a aquellas personas que hayan completado todo el proceso de asistencia a dichas asesorías, para así fomentar la adquisición de los productos y servicios que ofrece Emproquim.

8.3 Estrategia de fidelización (BOFU)

Esta estrategia tiene el fin de lograr que la empresa pueda tener un crecimiento natural dentro del mercado y así, logre expandirse tanto nacional como internacionalmente al crear clientes fieles y seguidores a la marca.

Para nuestra estrategia de fidelización será indispensable llevar a cabo las siguientes tácticas:

8.3.1 Táctica 1

En primer lugar, comenzaremos por identificar aquellos clientes óptimos para llevar a cabo la fidelización, pues, esta táctica se considera importante ya que creemos que no todos los clientes pueden ser aptos para la misma debido a las experiencias y necesidades únicas de cada cliente.

Para esta identificación de clientes se tendrán en cuenta los parámetros mencionados es el Canvas de Emproquim sobre las cuales se puntualiza que los clientes óptimos son aquellas curtiembres dispuestas a la fabricación de artículos de moda de cuero (zapatos, bolsos, chaqueta, etc) con vistas a la comercialización nacional o exportación de productos.

8.3.2 Táctica 2

Haciendo uso del e-mail marketing y nuestra base de datos, crearemos un sistema de Follow-Up virtual el cual nos permita colaborar a nuestros clientes en la post-venta de manera rápida y sencilla. Se optará por mantener un hilo de correos el cual nos permitirá observar la experiencia de nuestros clientes después de haber realizado su compra con la empresa.

8.3.3 Táctica 3

Crear un plan de fidelización para los clientes de Emproquim, para que así estos puedan acceder a beneficios únicos tales como la obtención de información anticipada, descuentos especiales, asesorías y seguimientos especializados y personalizados, planes de mejora y otros diferenciales exclusivos de Emproquim.

9. KPI's del Embudo de Ventas

Tabla 3

KPI's TOFU

KPI	TIPO DE MEDICIÓN	¿CÓMO SE CALCULA?	¿A QUÉ OBJETIVO APUNTA?	SMART	META MENSUAL
Alcance (Reach)	Mensual	Usuarios Únicos/Audiencia Total	Incrementar los prospectos en el próximo semestre.	SI	6 clientes
Seguidores	Semanal	# de Seguidores	Fortalecimiento de la presencia de Emproquim en redes.	SI	50
Tasa de conversión de oportunidades	Mensual	(Número de oportunidades convertidas en ventas/ Número total de oportunidades) * 100	Generar más oportunidades de venta.	SI	50%
CTR (Click Through Rate)	Semanal	(Clicks/Impresiones) *100	Crear contenido de valor para los futuros cliente de Emproquim.	SI	1,2%

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 4

KPI's MOFU

KPI	TIPO DE MEDICIÓN	¿CÓMO SE CALCULA?	¿A QUÉ OBJETIVO APUNTA?	SMART	META MENSUAL
CPC (Cost per Click)	Mensual	Inversión/Clicks	Realizar un inversión monetaria para generar mayor tráfico y visitas en las redes de EMPROQUIM.	SI	100 visitas
CPA (Cost per Action)	Semanal	Inversión/Acción	Obtener información por medio de cuestionarios.de los usuarios interesados en EMPROQUIM para ofrecerles asesoría.	SI	100
Cientes Impactados	Mensual	# de Clientes a los cuales se les vendió y/o cobró	Aumentar los prospectos digitalmente.	SI	10 clientes
CLV (Customer Lifetime Value)	Mensual	(Valor de la compra media*Frecuencia de compra mensual*Margen de Beneficio)	Saber qué tan rentable es un cliente durante 6 meses y 1 año con el fin de incrementar las ganancias que representa cada uno de ellos.	SI	mín. 50% de Rentabilidad

Fuente. Elaboración propia

Tabla 5

KPI's BOFU

KPI	TIPO DE MEDICIÓN	¿CÓMO SE CALCULA?	¿A QUÉ OBJETIVO APUNTA?	SMART	META MENSUAL
Repetición de Compra	Mensual	Tasa de repetición de compra = Clientes que repiten/clientes compradores totales	Aumentar la recompra (Fidelización)	SI	80% recompra clientes
NPS (Net Promoter Score)	Semanal	Realizar encuesta con una escala del 1 al 10 de probabilidad de promocionar la marca.	Incrementar el % de satisfacción de los clientes.	SI	90%
CVR (Conversion Rate)	Mensual	Compras/clicks	Elevar las ventas por medio de contenido interesante que motive al usuario a comprar.	SI	20%
ROI (Return On Investment)	Semanal	(Ingresos-Inversión) /Inversión*100	Qué porcentaje de ganancias hemos obtenido	SI	100%

Fuente. Elaboración propia.

10. Proyección de Ventas

Para empezar con nuestra proyección de ventas, es importante primero hacer un contexto acerca de la segmentación de clientes y de a quienes realmente le está apuntando Emproquim. Para esto, pudimos hablar con los dueños quienes nos explicaron cómo funciona su segmentación, que explicaremos más adelante. Después, se realizará un pequeño presupuesto de las cosas que necesitaremos para poder realizar nuestras propuestas de marketing y finalmente haremos nuestra proyección de ventas de acuerdo con toda la información anterior.

Para nuestra segmentación, solo se requirió hablar con los dueños ya que ellos tienen cuántas empresas están vendiendo en este momento y a cuántas quieren llegar por el momento. Nos comentaban que en total son 40 empresas en Colombia las cuales tienen el perfil y los productos indicados para poder ser clientes y comprarle a Emproquim.

De este 100% ya son clientes 20 empresas que sería el 50% del total. Hablando con ellos, se quiere llegar a impactar otras 10 máximo 12 empresas con nuestras propuestas y esto esperarían que se cumpla a mediano plazo, ya que se entiende que es un proceso largo y de bastante dedicación. Estas empresas, cabe aclarar que son a las que le apunta Emproquim por el momento (son las más grandes y reconocidas), si hay más empresas que podrían ser clientes, pero, o se

desconoce de estas ya sea por tamaño o simplemente por segmentación o por temas éticos que no van con los valores de Emproquim.

De igual forma, con nuestra propuesta creemos que se puede llegar a más empresas que de pronto no tenían en la mira por desconocimiento y de hecho puede ser en todo Colombia ya que las redes sociales nos permiten eso. Por eso, igual vamos a segmentar con las preferencias de los gerentes de Emproquim, pero en el camino podemos llegar a encontrar nuevas empresas que ayuden a que esta unidad de negocio crezca.

Ahora, ya hablando de los presupuestos que necesitamos para lograr todas las tácticas y estrategias que exponemos después de hacer el embudo de ventas, nosotras solo añadiremos una unidad de negocio en donde meteremos todo lo que tiene que ver con creación de redes sociales, community manager, asesores, contenido de redes sociales, pautas, etc. Como lo mencionamos arriba, para facilidad encontramos una agencia que se encarga de vendernos todos los paquetes que necesitamos para lograr esto ya que se manejan paquetes de: página web, redes sociales y por último branding y posicionamiento. A continuación, presentaremos los costos de cada una de estas áreas que nos van a ayudar a crear esta nueva unidad de negocio:

Tabla 6.*Costos nueva unidad de marketing primer mes*

	Valor
Nueva unidad de Negocio:	
Marketing	
Página Web (única vez)	\$2.550.000
Redes sociales (mensual)	\$675.000
Branding- Posicionamiento (Única vez)	\$765.000
Total primer mes	\$3.990.000

Fuente. Elaboración propia.

Tabla 7.*Costos nueva unidad de marketing resto de meses*

Nueva unidad de Negocio: Marketing	
Página Web (única vez)	\$0

Redes sociales (mensual)	\$675.000
Branding- Posicionamiento (Única vez)	\$0
Total resto de meses	\$675.000
Total costos	\$20.490.00

Fuente. Elaboración propia

Tabla 8

Plan de Página Web

Tienda Virtual
3 Links y carrito de compras
Administrador de productos (inventario)
Integración de pagos online
Auto Administrable
Capacitación para funcionamiento
Template Premium

Fuente. Elaboración propia

Tabla 9*Plan de Redes Sociales*

Plan Emprendedor Redes Sociales
Optimización de perfil
Estrategia para Instagram
Parrilla de contenido
Creación de línea gráfica
4 piezas gráficas al mes
4 piezas GIF al mes
Creación de reel orgánicos (1 a la semana)

Fuente. Elaboración propia

Tabla 10*Plan básico de branding de Emproquim*

Plan Básico Branding
Logo en formato editable
Paleta de colores
Tipografías
Composición de logos
Aplicaciones correctas e incorrectas

Manual de marca

2 aplicación de logo (ej: membrete, tarjeta de presentación, etc.)

Fuente. Elaboración propia

Ahora, ya teniendo los costos de esta nueva unidad, haremos nuestra proyección de ventas en la cual incluiremos:

Tabla 11

Crecimiento, objetivos y utilidades proyectadas

	Participación	Valor anual	Promedio Mensual
Ventas 2022	100%	\$1.166.646.397	\$97.220.533
Costo de ventas	60%	\$703.527.417	
Crecimiento 2021-2022	15%		
Crecimiento objetivo 2022-2023	6%	\$69.998.784	
Total objetivo ventas 2022-2023		\$1.236.645.181	
Promedio mensual		\$103.053.765	
Participación nueva unidad anual	10%	\$123.664.518	

Objetivo utilidad (-costos) nueva	
unidad anual	\$103.174.518
Utilidad mensual de la unidad	
nueva	\$8.597.877
Costos 2023 promediado	\$837.197.626

Fuente. Elaboración propia

Ya con todos los datos anteriores, podemos estimar la proyección de ventas. En este caso, lo que hicimos fue comparar el crecimiento del 2021-2022 y con eso estimamos el del año 2022-2023. Este crecimiento que estimamos que es del 6% para Emproquim, se acordó con los dueños de la empresa ya que nos contaban que la situación actual de la economía estaba difícil y que todo estaba subiendo de precio, por eso un porcentaje más alto les parecía casi que imposible. Ahora, para ver cuáles serían nuestras ventas futuras totales, a las ventas del 2022 se les sumó ese 6% de crecimiento para hacer un supuesto.

Además, la parte importante es que esta nueva unidad tendrá un peso del 10% de esas ventas totales en el primer año entendiendo que es una unidad nueva y que por ahora al target nuevo al cual se quiere llegar no es muy grande por el momento.

Ya con esto, se entendió que el valor que esta nueva unidad va a aportar después del año va a ser 123.664.518. A esto le restamos los costos anuales (\$20.490.000) que estimamos arriba y finalmente tenemos nuestra utilidad bruta de la unidad de Marketing que serían: \$103.174.518.

Ya con todos estos datos, hicimos la proyección de ventas total (incluyendo la nueva unidad). Como no teníamos datos por Q, hicimos un promedio por mes para ver las ventas proyectadas de Emproquim anuales.

Tabla 12

Proyección por Q de ventas totales a 2023

Proyección de ventas 2023					
Ventas	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Promedio					
ventas 2023	\$309.161.295	\$309.161.295	\$309.161.295	\$309.161.295	\$1.236.645.181
Costos					
promedio 2023	\$209.299.407	\$209.299.407	\$209.299.407	\$209.299.407	\$837.197.626
Utilidad Bruta	\$99.861.889	\$99.861.889	\$99.861.889	\$99.861.889	\$399.447.555

Fuente. Elaboración propia

En esta proyección de ventas ya se puede ver incluido el porcentaje en el cual la nueva

unidad de marketing va a apoyar y el crecimiento que se espera anual. Por Q hicimos un promedio ya que no se encontraban los datos exactos por mes y se hizo de igual forma con los costos. Ya mirando nuestra proyección anual, quisimos hacer una tabla para que se entendiera de verdad la participación de la nueva unidad dentro de estos \$1.236.645.181.

Tabla 13

Participación nueva unidad en ventas totales

Nueva Unidad Marketing (participación)	Q1	Q2	Q3	Q4	Total
Promedio ventas	0%	\$24.732.904	\$43.282.581	\$ 55.649.033	\$123.664.518
Costos Fijos Mes	\$5.122.500	\$5.122.500	\$5.122.500	\$5.122.500	\$20.490.000
Utilidad Bruta	-\$5.122.500	\$19.610.404	\$38.160.081	\$50.526.533	\$103.174.518

Fuente. Elaboración propia.

Ya con esta tabla, como dijimos, esta nueva unidad de negocio apoyará en un 10% de las ventas totales y eso es lo que se ve reflejado. Por otro lado, el crecimiento de cada Q se estimó de acuerdo al alcance de las redes sociales cada mes, por esto se hizo una proyección exponencial

de la participación de cada mes. En el primer mes no tenemos ganancia ya que este se entiende que es el mes en el cual todas las estrategias y tácticas se pondrán en marcha con la agencia elegida. La participación por Q la dejamos de la siguiente manera:

Tabla 14

Porcentaje de crecimiento por Q

Participación Q1	0%
Participación Q2	1%
Participación Q3	1,50%
Participación Q4	3,50%

Fuente. Elaboración propia

Después de todos estos análisis, se puede observar que nuestro plan de mejora en realidad si es una buena opción ya que los costos creemos que se acomodan a Emproquim. De igual forma, estas estrategias son perfectas para esta empresa ya que igual no son muy grandes y creemos que los planes que elegimos se ajustan perfecto. Está claro que nuestro análisis está basado en supuestos ya que nos guiamos de las ventas a corte de diciembre 2022 pero de igual forma el análisis y los porcentajes se discutieron con los dueños de Emproquim para poder entender el por qué y no poner un numero descabellado.

11. PYG Emproquim Leather Ltda

Figura 14

PYG Emproquim Leather LTDA

EMPROQUIM LEATHER LTDA ESTADO DE RESULTADOS 2023	
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	
Actividad Comercial	\$ 1.236.645.181
TOTAL ING. DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	\$ 1.236.645.181
COSTO DE VENTAS	
Costo de Ventas	\$ 837.197.626
TOTAL COSTO DE VENTAS	\$ 837.197.626
UTILIDAD BRUTA	\$ 399.447.555
GTOS. OPERAC. DE ADMÓN.	
Marketing	\$ 20.420.000
Gastos de Personal	\$ 32.248.730
Honorarios	\$ 1.800.000
Impuestos	\$ 354.706
Contribuciones y afiliaciones	\$ 428.000
Seguros	\$ 511.782
Servicios	\$ 8.138.642
Gastos de Legales	\$ 7.200
Adecuación e instalación	\$ 5.903.340
Gastos de viaje	\$ 2.295.222
Depreciaciones	\$ 7.006.100
Diversos	\$ 49.422
UTILIDAD OPERACIONAL	\$ 320.284.411
INGRESOS NO OPERACIONALES	
Financieros	\$ -
Diversos	\$ 953.683
GASTOS NO OPERACIONALES	\$ 5.856.070
Comisiones	\$ 376.789
Intereses	\$ 5.198.580
Otros	\$ 174.451
Gastos extraordinarios	\$ 104.800
Diversos	\$ 1.450
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	\$ 315.382.024
DE RENTA Y COMPLEMENTARIOS	
Imp. De Renta y Complementarios	\$ -
UTILIDAD NETA	\$ 315.382.024

Fuente: Elaboración propia.

Estos costos, como lo muestra la tabla, tanto la página web como el branding es unaúnica vez, en el caso de las redes sociales es mensual más adelante vamos a mostrar lo que incluye cada plan para mayor entendimiento.

Estos valores en redes sociales podrían aumentar si se quiere ya que nosotras empezamos con el “Plan Emprendedor” el cual es el más económico ya que creemos que para empezar y por el tamaño de la empresa creemos que por ahora es el mejor plan. Los planes que elegimos incluyen:

Si bien el gasto de la nueva unidad de negocios es bien representativo para las cuentas de la empresa y el impacto que puede llegar a generar en la misma a corto plazo no se ve en gran medida se espera que a largo plazo se pueda llegar a recuperar la inversión y claramente evidenciar un aumento en ventas significativo. Sin embargo, está sujeto al impacto de factores macroeconómicos, sociales, y políticos.

Finalmente, y a modo de conclusión es importante hacer hincapié en que de las ventas que se van a realizar actualmente el 10% recaerán sobre la nueva unidad (es decir la inclusión de las estrategias de marketing) por lo tanto, la propuesta es viable y bastante conveniente para la empresa. Incluso, a largo plazo se podrá lograr identificar un impacto todavía más grande y representativo para la misma.

Nota: No tenemos conocimiento del impuesto de renta y complementarios, por tal razón no hay ningún monto en ese espacio.

12. Conclusiones

A lo largo de este escrito fue posible estudiar el mercado del cuero, el cual podría considerarse uno de los sectores más grandes de Colombia. Asimismo, con ello pudimos evidenciar todas aquellas necesidades y oportunidades de mejora las cuales se presentaban en la empresa Emproquim. Es así como logramos llegar a una de las conclusiones más significativas y es la relevancia que tienen las redes de comunicación hoy en día, se dice esto ya que estamos en una era digital en donde nuestros consumidores y usuarios prefieren navegar en la red para buscar cualquier cosa que necesiten antes que acudir a métodos convencionales, por lo cual, pudimos entender la necesidad que tiene Emproquim SAS de transformarse y entrar en la era digital.

Emproquim SAS al realizar su transformación digital debe medir sus estadísticas semanales y mensuales para lograr tomar decisiones con base a cifras significativas como los KPI's, con el fin de marcar un antes y un después como compañía, y medir su crecimiento a lo largo de su evolución online y offline. A su vez, su alcance se verá impactado positivamente al tener contenido de valor en redes que pueden ser un puente significativo para que el cliente se interese en sus productos y tome la decisión de compra.

Por otra parte, teniendo en cuenta las proyecciones financieras realizadas durante este trabajo, fue posible evidenciar distintas formas con las cuales

Emproquim podría mantener un buen balance financiero aun así teniendo nuevos gastos como lo son los gastos que se presupuestaron anteriormente para destinar a la creación de nuevos canales y redes de comunicación, entre ellos, la publicidad en redes sociales, la creación y manutención de una página web y demás canales que fueron propuestos a lo largo de este proyecto para así promover la comunicación creativa e innovadora dentro de la empresa.

Asimismo, teniendo en cuenta los datos recolectados a partir de las reuniones con el gerente y dueño de Emproquim, se evaluaron los resultados de ventas finales del año 2022, se estima que la empresa tendrá un crecimiento de un 10% y la participación que tendrá la nueva unidad de negocio de marketing dentro de la compañía dentro de este crecimiento, figura en un aporte a este aumento aproximado al 6%, lo cual figura bastante bien dentro de la empresa sabiendo que el potencial que tiene Emproquim dentro del mercado, es bastante prometedor.

Finalmente, gracias a la comunicación realizada con los dueños de Emproquim y a este trabajo, se logró plantear uno de los objetivos más importantes de la empresa actualmente, el cual es mantener la relevancia que tienen dentro del sector al ser proveedora de aproximadamente la mitad de las empresas curtimbres en el sector colombiano (alrededor de 20) y, además, llegar a nuevas empresas (entre 10 y 12), para así lograr alcanzar el crecimiento proyectado para este año de ventas 2023.

13. Referencias Bibliográficas

ABC Leather. (23 de Febrero de 2023). ABC Leather Productos Químicos para la Industria.

<https://www.abcleather.es/>

Becerra Elejalde, L. L. (19 de junio de 2018). El contrabando es la mayor amenaza que tiene la industria nacional. *La República*.

<https://www.larepublica.co/economia/el-contrabando-es-la-mayor-amenaza-que-tiene-la-industria-nacional-2740195>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2019). Industria del cuero apuesta por cuidado

del medioambiente. Clúster de Cuero Calzado y Marroquinería. [Clúster de](#)

[Cuero, Calzado y Marroquinería, Cámara de Comercio de Bogotá](#)

ccb.org.co

Cyberclick. (2020). ¿Qué es marketing? Definición, tipos y ventajas. www.cyberclick.es.

<https://www.cyberclick.es/marketing>

ECHA. (2008). Comprensión de REACH.

[https://echa.europa.eu/es/regulations/reach/understandig-](https://echa.europa.eu/es/regulations/reach/understandig-reach)

[reach](https://echa.europa.eu/es/regulations/reach/understandig-reach)

EcoInventos. (21 de Abril de 2022). 12 alternativas ecológicas al cuero animal. <https://ecoinventos.com/alternativas-ecologicas-al-cuero-animal/>

Euroinnova Formación. (2021). Qué es un análisis de mercado y cómo se hace. *Euroinnova Business School*. <https://www.euroinnova.edu.es/blog/que-es-un-analisis-de-mercado-y-como-se-hace>

Fuente, O. (25 de Mayo de 2022). Qué es un Community Manager y cuáles son sus funciones. <https://www.iebschool.com/blog/que-es-un-community-manager-redes-sociales/>

Fingermann, H. (6 de febrero de 2012). Concepto de curtiembre. <https://deconceptos.com/general/curtiembre>

Gonzalez-Rodriguez, A. (15 de Abril de 2021). La industria productora de cuero vegano crece a un 50 por ciento anual. *FashionUnited*. <https://fashionunited.co/noticias/empresas/la-industria-productora-de-cuero-vegano-crece-a-un-50-por-ciento-anual/2021041530302>

J, P. P., & Merino, M. (2019). Curtiembre - Qué es, definición y concepto. *Definición.de*. <https://definicion.de/curtiembre/>

LinkedIn. (2023). LinkedIn Tauroquímica SAS.

<https://www.linkedin.com/company/tauroquimica-s-a/about/>

Litman, T. G. (18 de Julio de 2018). Aumenta el contrabando de marroquinería en Colombia y reporta cifras récord.

<https://pe.fashionnetwork.com/news/Aumenta-el-contrabando-de-marroquineria-en-colombia-y-reporta-cifras-record,998704.html>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2022). Exportaciones de cuero, calzado y marroquinería crecieron 72,2 % en 2021. [Exportaciones de cuero, calzado y marroquinería crecieron 72,2 % en 2021 | MINCIT - Ministerio de Comercio, Industria y Turismo](#)

Moreno, J. (25 de Enero de 2022). Dircom: ¿qué funciones y responsabilidades tiene un director de comunicación? *HubSpot*.

<https://blog.hubspot.es/marketing/direccion-comunicacion#:~:text=El%20director%20de%20comunicación%20tiene%20como%20función%20estudiar%20y%20analizar,de%20nuevos%20productos%20o%20servicios.>

Quintana, C. (27 de Febrero de 2022). Qué es un análisis de mercado y cómo se hace. <https://www.oberlo.es/blog/analisis-de-mercado>

Química CMV. (2023). <https://quimicacmv.com/>

Real Academia Española. (2023). Tendencia. Diccionario de la lengua española.

<https://dle.rae.es/tendencia>

Rodríguez, N. (20 de Enero de 2023). Cómo elaborar un plan de mejora en 7 pasos. Hubspot. <https://blog.hubspot.es/sales/plan-de-mejora>

Rodríguez, D. P. (23 de junio de 2022). ‘Cuero vegano’, la alternativa ambiental que promueve el índice de Higo entre marcas. *La República*. [‘Cuero vegano’, la alternativa ambiental que promueve el índice de Higo entre marcas. La República. ‘Cuero vegano’, la alternativa ambiental que promueve el índice de Higo entre marcas \(larepublica.co\)](https://larepublica.co/la-alternativa-ambiental-que-promueve-el-indice-de-higo-entre-marcas)

Sistema Integrado de Comercio Exterior. (30 de Agosto de 2021). Industria del cuero: gran potencial y escalabilidad en el mercado.

<https://sicex.com/blog/industria-del-cuero-en-colombia/>

TauroQuímica. (2023). <https://tauroquimica.com/>

T.L. San Martín. (2 de Septiembre de 2021). Qué es el cuero y qué ventajas tiene.

<https://tlsanmartin.com/2021/09/02/que-es-el-cuero-y-que-ventajas-tiene/>

Xicota, E. (6 de Abril de 2020). El cuero, impactos y alternativas más

sostenibles. El cuero, impactos y alternativas más sostenibles | Ester

Xicota <https://www.esterxicota.com/cuero-impactos-alternativas-moda-sostenible/#:~:text=¿Cómo%20afecta%20el%20cuero%20a%20la%20tierra%2C%20y%20emisiones%20de%20gases>

Zorraquino (2023). Tendencia.

<https://www.zorraquino.com/diccionario/marketing-digital/que-es-una-tendencia.html>