



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Calzado New Walk

Plan de Mejora 2023

Trabajo de grado

María Paula Vinasco Morales

María Fernanda Barrera Ayala

Paula Andrea González Buitrago

Karol Stefany Tocarruncho Avila

Luisa Valentina Cárdenas González

Bogotá, Cundinamarca

2023



UNIVERSIDAD DEL ROSARIO

Calzado New Walk

Plan de Mejora 2023

Trabajo de grado

María Paula Vinasco Morales

María Fernanda Barrera Ayala

Paula Andrea González Buitrago

Karol Stefany Tocarruncho Avila

Luisa Valentina Cárdenas González

Luz Andrea Pinzón Alemán

Administración de Negocios Internacionales

Bogotá, Cundinamarca

2023

Declaración de Originalidad y Autonomía

Declaro bajo la gravedad del juramento, que he escrito el documento de título “Calzado New Walk Plan de Mejora 2023”, 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.

María Paula Vinasco Morales



María Fernanda Barrera Ayala



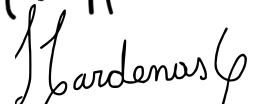
Paula Andrea González Buitrago



Karol Stefany Tocarruncho Avila



Luisa Valentina Cárdenas González



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.

María Paula Vinasco Morales




María Fernanda Barrera Ayala



Paula Andrea González Buitrago



Karol Stefany Tocarruncho Avila



Luisa Valentina Cárdenas González

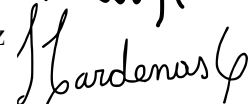


Tabla de Contenido

Glosario.....	10
Resumen.....	12
Abstract.....	13
Introducción	14
CALZADO NEW WALK	15
Plan de Mejora 2023	15
Sector del Calzado y Tendencias	15
La Historia del Calzado en Colombia	15
La Industria actual del Calzado en Colombia	16
Las Nuevas Tendencias dentro del Sector.....	18
<i>La comodidad deportiva</i>	19
<i>El calzado sostenible está de moda</i>	20
<i>El calzado infantil es tendencia en el 2023</i>	20
<i>El e-commerce global</i>	21
<i>Apostando a la industria 4.0</i>	21
<i>Tendencia de tasa de cambio</i>	22
Presentación de la Empresa y el Entorno.....	23
Calzado New Walk.....	23
Análisis Competitivo.....	24

El Modelo de Negocio.....	28
Situación organizacional actual	33
Diagnóstico de áreas	33
<i>Área administrativa</i>	33
<i>Área comercial</i>	34
<i>Área de mercadeo</i>	34
<i>Área Financiera</i>	35
<i>Área de producción</i>	36
Evaluación Interna y Externa.....	36
DOFA.....	36
Estructura DOFA cruzado	43
<i>Estrategias Agresivas (FO)</i>	43
<i>Estrategias de Reorientación (DO)</i>	43
<i>Estrategias Defensivas</i>	44
<i>Estrategias de Supervivencia</i>	45
Plan de mejora.....	47
Embudo de ventas	48
<i>Objetivo general</i>	48
<i>Objetivos específicos</i>	48
Estrategias y tácticas diferenciales.....	51
Fase TOFU	51

<i>Táctica 1: Creación de página web.</i>	51
<i>Táctica 2: Estructuración de página de Instagram y WhatsApp Web.</i>	52
<i>Táctica 3: Contenido diferencial en redes sociales.</i>	53
Fase MOFU	55
<i>Táctica 1: Página web como canal de ventas redireccionado.</i>	55
<i>Táctica 2: Cupones por registro en página web.</i>	56
<i>Táctica 3: Campañas virales en redes sociales.</i>	56
Fase BOFU	57
<i>Táctica 1: Plan madre.</i>	57
<i>Táctica 2: E-mailing.</i>	58
<i>Táctica 3: Descuento en envíos por número de compra.</i>	58
Presupuesto de Ventas	59
Definición de KPIs.....	61
Proyección de Ventas.....	65
Estado PYG.....	69
Conclusiones	72
Anexos	74
Referencias Bibliográficas	78

Tabla de Tablas

Tabla 1	18
Tabla 2	25
Tabla 3	36
Tabla 4	45
Tabla 5	49
Tabla 6	59
Tabla 7	61
Tabla 8	66
Tabla 9	67
Tabla 10	68
Tabla 11	69
Tabla 12	70

Tabla de Figuras

Figura 1	19
Figura 2	21
Figura 3	22
Figura 4	23
Figura 5	51

Tabla de Ilustraciones

Ilustración 1	52
Ilustración 2	53
Ilustración 3	54
Ilustración 4	55
Ilustración 5	56
Ilustración 6	58

Glosario

E-commerce: “Se podría definir como el proceso de vender o comprar productos a través de internet. También se categoriza como e-commerce a una tienda online que se dedica a este tipo de negocio”. (Villalba, s. f.)

Lean canvas: “Es una herramienta de visualización de modelos de negocio pensada para empresas incipientes. Se enfoca en la metodología lean startup, centrada en generar nuevas ideas y llevarlas a prototipado para verificar si el mercado está en búsqueda de las soluciones que usted está proponiendo”. (*Lean Canvas: un lienzo para emprendedores*, 2018)

Pyg: “El estado de pérdidas y ganancias de una empresa detalla los ingresos, los gastos de capital y los gastos operativos en los que se incurre durante un período determinado. Normalmente, se genera de forma trimestral o anual”. (*¿Qué es un estado de pérdidas y ganancias?* | *Glosario de negocios de Square*, s. f.)

Segmentación de mercado: “La segmentación de mercados consiste en seccionar al mercado objetivo en grupos más pequeños que compartan características similares, como edad, ingresos, rasgos de personalidad, comportamiento, intereses, necesidades o ubicación”. (Parra, 2023)

Resumen

En el presente trabajo se expone a la empresa Calzado New Walk, quien está siendo modelo de estudio y análisis a lo largo del primer semestre del 2023. Como un breve contexto, New Walk es una productora colombiana de calzado localizada en el barrio Quiroga de la ciudad de Bogotá, que desde el 2002 ofrece sus servicios de calzado de calidad y a precios accesibles para cualquier miembro de la familia.

La exposición de esta compañía tiene por objetivo la formulación y proposición de un plan de mejora estratégico, tomando en cuenta la situación actual de la industria de Calzado en Colombia y las nuevas tendencias al que el mercado se ha ido envolviendo desde la era tecnológica y la recuperación de la economía por la contingencia del Covid-19.

De esta forma, desde esta primera etapa, gracias a la elaboración de él Lean Canvas para la comprensión del funcionamiento de la empresa, desde la definición de características actuales: cliente, ingresos, propuestas de valor, canales de distribución, entre otras, el equipo ha reunido un número de oportunidades que esperan ser definidas y desarrolladas a profundidad posteriormente con el uso de otras herramientas de mercadeo.

Palabras clave:

E-commerce Marketing Digital Proyección de ventas Tabla P&G
Lean canvas

Abstract

This paper presents the company Calzado New Walk, which is being studied and analyzed during the first half of 2023. As a brief context, New Walk is a Colombian footwear producer located in the Quiroga neighborhood of the city of Bogota, which since 2002 offers its services of quality footwear at affordable prices for any member of the family.

The objective of this company's presentation is the formulation and proposal of a strategic improvement plan, taking into account the current situation of the footwear industry in Colombia and the new trends in which the market has been involved since the technological era and the recovery of the economy due to the Covid-19 contingency.

Thus, from this first stage, thanks to the development of the Lean Canvas for understanding the operation of the company, from the definition of current characteristics: customer, revenue, value propositions, distribution channels, among others, the team has gathered several opportunities that are expected to be defined and developed in depth later with the use of other marketing tools.

Keywords:

***E-commerce Digital Marketing Sales Forecasting P&G table Lean
canvas***

Introducción

Calzado New Walk conformada en el año 2006, es una empresa de venta al por menor de calzado colombiano, localizada en el barrio Quirigua de la ciudad de Bogotá, y que oferta variedad de diseños para cualquier integrante de la familia con la mentalidad y ventaja competitiva de precios mayormente accesibles. La compañía se encuentra en el sector de calzado, cuero y marroquinería en Colombia, quien cuenta con más de 88 marcas líderes minoristas y para 2022 representó ingresos de 3,7 billones de pesos, y prevé noticias favorables para el 2023, con un crecimiento esperado del 5% en ingresos.

Luego de la contingencia del Covid-19, el comportamiento del consumidor se vio más atraído por la tecnología y optimización de procesos, desde mayor uso del internet para las compras como la preferencia por la moda sostenible y el calzado deportivo. Por esta razón, Calzado New Walk se enfrenta a desafíos por su posición estratégica y competitiva.

De esta forma, como estudiantes de últimos semestres de la escuela de Administración, el presente proyecto expone un plan de mejora enfocado al área estratégica y comercial, con el objetivo de posicionar a Calzado New Walk en la nueva era digital, y fidelizar su legado e historia de más de 22 años desde la aplicación de nuestros conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera profesional, en aspectos estratégicos, financieros, de mercadeo, investigación y toma de decisiones.

CALZADO NEW WALK

Plan de Mejora 2023

Sector del Calzado y Tendencias

La Historia del Calzado en Colombia

Hoy sé es incierto el año exacto en que el calzado dio lugar al oficio, pero se toma presencia a partir del año paleolítico (10.000 AC.), donde desde las pinturas de la época representaban la comodidad y respeto de los antepasados por caminar descalzos y sólo hacer uso de zapatos al momento de salir de casa por situaciones extremas, siendo reuniones o actos religiosos que tomaran lugar en la ciudad. El usar zapatos remontaba a un símbolo y estatus socio económico de importancia; en comparación a culturas, en Egipto, faraones y dignatarios estaban autorizados; en Roma, solamente los hombres; aunque en Grecia su significado iba todo lo contrario, el esclavismo y exclusión remontaba al uso de zapatos pesados en madera (Astrolabio: Diario digital, 2015), que distinguían las diferencias culturales y estéticas a lo largo de la historia (Anexo A).

Notablemente, el uso del calzado definió la posición de la persona en la población y, a medida que cambiaban las culturas, el calzado se posicionó en el mercado como lujo y estética. Se tiene registros que evidencian a la sandalia como la primera elaboración en las zonas orientales; posteriormente confecciones en oro en la Antigua Grecia; en el imperio Romano figuraba el cuero y la paja; entre otros característicos. A la historia antigua se le atribuye la creación y el moldeo de un sin fin de calzados: cerrados, chinelas, alargado,

puntiagudo, corto, ancho, morro de vaca, pata de oso, botín, tacón, chapines, plataformas, entre muchos tantos que redefinieron el simbolismo a la realeza, el lujo, la propiedad, belleza, comodidad, elegancia y demás de lo conocido en el actual Siglo XXI: un simbolismo a la “estética y el funcionalismo del *confort*” («Presente y futuro del calzado», 2020).

Ahora bien, en lo que relaciona al presente texto, en Colombia también se evidenciaba la imposición de la cultura, el uso del calzado en zonas rurales, para las llamadas “ocasiones especiales” ó para la exigencia en zonas institucionales. Pasado el tiempo su simbolismo estableció el origen de la industria del calzado para la creación y distribución de los diferentes diseños. Es entonces que para 1913, tiene principio la primera fábrica de calzado en la ciudad de Bogotá, denominada La Corona; posteriormente tras el crecimiento económico en las principales ciudades del país como Barranquilla, Cartagena y Medellín, otras empresas como Faitalia (1917), Beetar (1923), Cicodec y Grulla (1933) nacieron respectivamente. Una industria que con pie a la globalización dio paso a la fundación de la Corporación Nacional de Industriales del Calzado CORNICAL (1956) y también la Asociación Colombiana de Industriales del Cuero ASOCUEROS (1976), dos empresas dedicadas a la fabricación y comercialización del calzado que posteriormente se aliaron para crear ACICAM el 18 de Marzo de 1999, con el propósito de tener una representación sólida en el sector e integrar la cadena productiva (ACICAM, 2021), así mismo su crecimiento dió paso a la exportación, se concentró la valorización en países cercanos como Venezuela, Panamá y Estados Unidos, y hoy en día a continentes de Europa, África y Asia.

La Industria actual del Calzado en Colombia

Después de la contingencia del Covid-19, el sector del calzado en Colombia ha presentado cambios, su movimiento se ve predominado por el diferencial de creatividad, calidad y diseño de los productos, siendo en el tipo de zapato (no deportivo, deportivo,

industrial, de calle), el material usado (de cuero, caucho, sintético, textil) o la talla escogida (inyección directa, pegado, vulcanizado).

Tomando como referencia los últimos reportes de la industria, según datos del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (La patria, 2022), el sector obtuvo ingresos para el primer trimestre del 2022 de 1,69 billones de pesos, que en comparación al año anterior, el aumento fue del 11,1%, y así mismo cerró a Diciembre del 2022 con un consumo de \$3,57 billones por parte de los hogares, es decir, 5,3% más respecto al 2021; y la marroquinería alcanzó los \$377.000 millones de pesos, con una variación de 16,1% frente al año 2021 (Sectorial, 2023). Es de hecho un sector considerado en recuperación dado a su crecimiento, pues las exportaciones alcanzaron los US\$13,8 millones con destino a Estados Unidos, Ecuador y Perú (véase Anexo B) y, se evidenció igualmente un aumento de 21,5% en la producción nacional a septiembre y de 14,4% en ventas a mayo, ciertos datos al 2022 (Sectorial, 2022). Por otro lado, da paso a más de 88 marcas líderes tanto nacionales como internacionales, como lo demuestra el informe Sector de Calzado y Marroquinería publicado por el editorial Sectorial.com (2022), para Septiembre del año anterior, el sector habría aportado al Producto Interno Bruto del país \$1.033 miles de millones de pesos Colombianos, y estaba siendo liderado por Adidas Colombia, con ingresos de US\$654.760, posteriormente se encontraban marcas como Vélez, Manisol, Croydon Colombia y Sportline America; y del quinto puesto para abajo marcas reconocidas como Agaval, Plasticaucho Colombia, Calzatodo Bucaramanga, Stanton, Bosi, Artesa y Testone, Nike de Colombia, Baldini, entre otras tantas que representan el 90% de la industria.

Tabla 1*Indicadores Financieros sector cuero y calzado*

INDICADORES FINANCIEROS SECTOR CUERO Y CALZADO														
Indicador	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
Rentabilidad														
Margen Bruto	30,7%	34,2%	37,1%	36,3%	29,0%	37,4%	34,6%	32,7%	33,4%	38,9%	40,3%	39,3%	38,6%	39,4%
Margen Ebitda	7,2%	6,8%	6,2%	8,4%	7,0%	5,9%	7,4%	7,0%	2,5%	5,1%	4,3%	27,1%	3,7%	12,5%
Margen Operativo	5,7%	4,9%	5,4%	6,3%	5,5%	3,3%	5,0%	4,9%	1,0%	3,2%	2,3%	4,3%	-0,3%	8,7%
Margen Neto	3,3%	2,1%	2,7%	2,9%	1,2%	0,9%	1,6%	2,1%	-2,2%	-0,6%	0,8%	0,2%	-3,1%	4,4%
Roa	7,4%	6,0%	6,8%	8,3%	9,1%	3,7%	5,9%	5,9%	1,2%	3,4%	2,4%	4,5%	-0,2%	9,4%
Roe	9,7%	5,8%	7,5%	9,1%	5,5%	2,3%	4,3%	5,6%	-7,4%	-1,9%	2,3%	0,6%	-7,4%	15,8%
Liquidez														
Liquidez Corriente (Razón Corriente)	1,5	1,6	1,6	1,5	1,3	1,5	1,5	1,6	1,3	1,4	1,4	1,4	1,3	1,2
Liquidez Inmediata (Prueba Ácida)	0,9	1,0	0,9	0,9	0,9	0,8	0,8	0,9	0,6	0,7	0,7	0,7	0,7	0,7
Rotación Cartera Clientes	78	75	67	61	73	60	62	54	58	79	75	75	98	73
Rotación Inventario	108	125	129	130	78	167	148	130	130	170	157	158	200	158
Rotación Proveedores	87	81	73	81	84	87	75	74	77	141	131	160	180	192
Ciclo Operacional	99	119	122	110	67	141	125	110	111	108	101	73	111	38
Endeudamiento														
Activo Fijo / Ingresos	8,1%	9,1%	8,6%	7,5%	5,3%	9,3%	10,0%	10,9%	23,9%	27,6%	27,3%	25,7%	42,9%	25,7%
Endeudamiento con Valorizaciones	56,0%	54,9%	55,1%	57,4%	63,4%	54,6%	55,7%	54,3%	63,3%	68,9%	62,8%	67,9%	68,0%	70,2%
Endeudamiento sin Valorizaciones	63,2%	61,6%	61,8%	63,9%	70,2%	65,2%	65,1%	62,6%	63,3%	68,9%	62,8%	67,9%	68,0%	70,2%
Concentración Pasivo Corriente	88,6%	82,3%	81,6%	82,9%	90,4%	82,3%	77,8%	76,0%	67,9%	63,4%	69,7%	61,2%	64,1%	75,8%
Concentración Pasivo No Corriente	11,4%	17,7%	18,4%	17,1%	9,6%	17,7%	22,2%	24,0%	32,1%	36,6%	30,3%	38,8%	35,9%	24,2%
Concentración Pasivo Financiero	31,3%	34,7%	31,4%	32,6%	25,7%	42,0%	44,1%	43,6%	39,9%	56,9%	40,1%	39,0%	45,4%	29,3%
Participación Pasivo Financiero Corto Plazo	77,0%	86,0%	68,5%	66,8%	77,8%	62,2%	55,7%	50,1%	43,2%	40,8%	45,3%	39,9%	30,2%	40,4%
Período Pago de Deuda Financiera (Años)	1,9	2,3	2,2	1,7	1,4	3,5	2,8	2,8	81	7,5	5,5	0,9	10,6	1,5
Pasivo Total / Ingresos Operacionales	43,5%	44,6%	43,8%	43,7%	38,0%	49,4%	47,3%	45,2%	50,1%	64,6%	58,8%	65,2%	87,0%	65,2%
Pasivo Financiero / Ingresos Operacionales	13,6%	15,5%	13,8%	14,2%	9,9%	20,7%	20,8%	19,7%	20,4%	38,1%	23,6%	25,5%	39,5%	19,1%
Apalancamiento con Valorizaciones	127,3%	122,0%	122,7%	134,6%	173,1%	120,1%	125,9%	118,9%	172,6%	221,6%	168,9%	211,8%	212,3%	235,8%
Apalancamiento sin Valorizaciones	172,1%	160,1%	161,9%	176,9%	235,7%	167,0%	166,7%	167,0%	172,6%	221,6%	168,9%	211,8%	212,3%	235,8%
Propiedad con Valorizaciones	44,0%	45,1%	44,9%	42,6%	36,6%	45,4%	44,3%	45,7%	36,7%	31,1%	37,2%	32,1%	32,0%	29,8%
Propiedad sin Valorizaciones	36,8%	38,4%	38,2%	36,1%	29,8%	34,8%	34,9%	37,4%	36,7%	31,1%	37,2%	32,1%	32,0%	29,8%

* Los indicadores financieros fueron calculados por sectorial tomando como base la información de Estados Financieros de un promedio de 166 empresas pertenecientes al sector cuero y calzado.

Fuente: Sectorial - Reportes sectoriales & Superintendencia de sociedades

Las grandes noticias de la situación actual proceden de presentar números elevados como la producción de 55 millones de pares durante todo el 2022, siendo el número más alto en la industria desde 2012, ya que supone expectativas de crecimiento para el hoy del 5% en 2023, contando con eventos de tamaño como La Feria Internacional del Cuero, Calzado, Marroquinería, Insumos y Tecnología, organizada por ACICAM, se espera un cierre de ventas por valor de \$25.000 millones, con 9.000 visitantes de 21 países (sectorial, 2022).

Las Nuevas Tendencias dentro del Sector

Dentro de la industria se establecen dos principales líneas, la primera es el calzado deportivo que está diseñado para “proteger al pie de roces y abrasiones, ejercer un efecto amortiguador entre éste y el suelo, reducir el esfuerzo de los músculos y de los tendones y

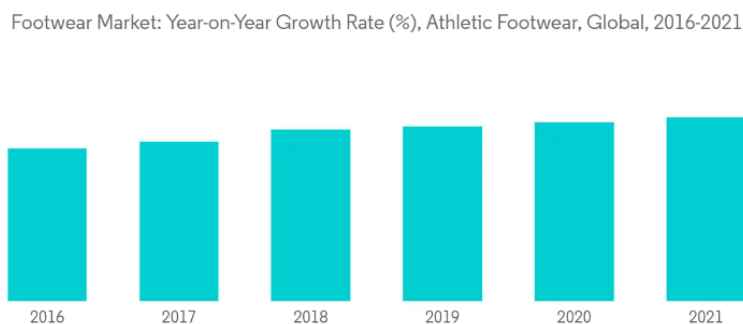
tener un buen agarre a las diferentes superficies del suelo en función del deporte”(Flores Martín, 2009) donde están zapatos para correr, deportivos, de trekking/senderismo y otros; y, la segunda, calzado no deportivo conformada por zapatillas, sandalias, botines, entre otros.

La comodidad deportiva

En los últimos años ha destacado el primer grupo, el deportivo. Debido a la búsqueda de los consumidores por la comodidad para el teletrabajo, así como también el entusiasmo por la actividad física luego del Covid-19, “las crecientes preocupaciones sobre la salud debido a un estilo de vida sedentario y los problemas resultantes están beneficiando la demanda de calzado deportivo. Esto influye en las personas para que participen activamente en actividades físicas tanto en interiores como al aire libre” (Mordor intelligence, 2022). De hecho, es un segmento del mercado que visualiza un buen ritmo de crecimiento desde años anteriores; pues a nivel global, según datos de SGI, en 2021 el segmento creció un 26,4%, y a nivel Colombia para finales del 2022, predominaba Adidas como la marca líder con ingresos de \$667.715 millones, y le seguían Skechers y Nike respectivamente (Marketing Insider Review, 2022).

Figura 1

Crecimiento del calzado deportivo



Fuente: Mordor Intelligence

El calzado sostenible está de moda

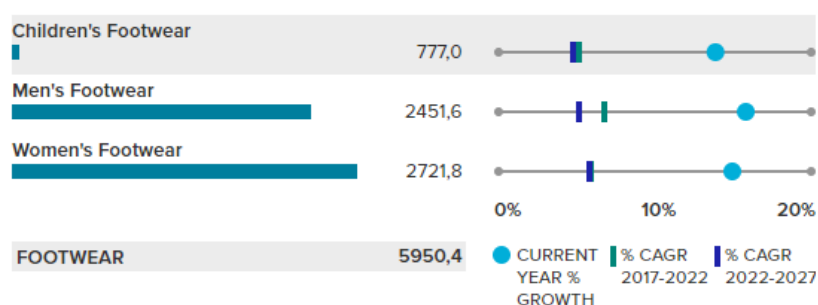
Por otra parte, los consumidores cada día se ven más inclinados por la practicidad, pero a su vez por la sostenibilidad. Según GlobalWebindex, “6 de cada 10 millennials (22-35 años) están dispuestos a pagar más por productos ecológicos y sostenibles, seguidos por el 58% de la Generación Z (16-21) y el 55% de la Generación X (36-54)”, y así mismo el mercado mundial del calzado sostenible tiene expectativas de crecimiento hasta el 2028 de 6,1%, ya que se conoce que aproximadamente el 50% de las empresas de Calzado en Colombia están en prácticas limpias y sostenibles, a través del uso de materiales biodegradables o procesos de productos menos contaminantes (Corresponsables, 2023).

El calzado infantil es tendencia en el 2023

Según un estudio realizado por Euromonitor, el calzado para menores de 14 años tiene altas expectativas y buen ritmo, pues desde el 2018 se prevé un crecimiento de 18,1% hasta el actual año, lo que evidenciaría un movimiento de cerca de \$803.000 millones de pesos. Como ya se ha visto, la moda pasó no sólo de ser de los adultos, sino también a la originalidad de los pequeños como lo confirma la psicóloga, experta en moda, Andrea Olmos, quien afirmó que antes “los niños y bebés utilizaban ‘pintas’ especiales, cómodas, tejidas, en algodón y delicadas, pero hoy en día se ve como desde muy pequeños, las tendencias de las pasarelas son traídas a estas edades y lo mismo sucede con el calzado”. Más aún son las esperanzas, cuando dentro del mismo artículo de Euromonitor, para 2019, el segmento infantil abarcaba el 14% del mercado colombiano; y a nivel regional, Colombia ocupaba el quinto puesto en ventas (Portafolio, 2019).

Figura 2

Ventas de calzado por categoría



Fuente: Passport Euromonitor

El e-commerce global

Siendo un modelo de negocio adaptado paulatinamente desde años anteriores dado a la explosión de la tecnología y el aumento del uso de plataformas inteligentes por parte del consumidor, para 2023 continúan las expectativas. Primeramente, según Insider Intelligence, se estima que las compras online crezcan un 10.4% con referencia al año pasado; posteriormente el consumidor tiene expectativas de atención y experiencia de marca, buscando inclusión de Chatbots en WhatsApp y/o Instagram Business. Además, las empresas han notado el crecimiento de los ingresos a través de plataformas, pues en “Colombia, el 67% de los consumidores prefieren utilizar sus teléfonos móviles cuando compran en línea” (Valora Analitik, 2022) y, las transferencias bancarias son el método de pago más popular, el 42% a través de tarjetas débito, 41% de preferencia Paypal y tarjetas crédito en un 25% (Valora Analitik, 2022).

Apostando a la industria 4.0

La incursión de la era tecnológica ha traído consigo un sin fin de cambios en diferentes sectores, permitiendo mayor eficacia y competitividad a las empresas. Hoy en día la industria del calzado tampoco se ha quedado atrás, las empresas incursionan en variedad de

herramientas en la fabricación de zapatos, como, por ejemplo, la impresión 3D de suelas y plantillas; el Big Data en el tracker y almacenamiento de información; las Smart Factories a través de la automatización y reducción de costos; entre otras características (Villarelo, 2021).

Es claro que, con la agilidad del internet, el calzado tiene campo para ofrecer nuevas innovaciones sustentables de acuerdo con las nuevas demandas, pues ahora el concepto pasa de la innovación tecnológica centrada en los materiales, al propio valor añadido del calzado inteligente (Cámara Valencia, s. f.).

Tendencia de tasa de cambio

Figura 3

Fluctuación TRM



Fuente: Superfinanciera.

La tasa de cambio en Colombia ha destacado por su volatilidad en el último periodo debido al temor por una recesión global, los cambios políticos ocurriendo en el país y muchos otros factores, donde “ el futuro del tipo de cambio en Colombia seguirá dependiendo en gran medida de factores de factores externos como las perspectivas de inflación y tasa de interés

en EEUU y la posible recesión global” (Julio César Romero & Diego Alejandro Gómez Gutiérrez, 2022).

Lo anterior afecta el mercado debido a los cambios en costos de los bienes importados y exportados, lo cual se refleja de manera directa en el IPC. Por ejemplo, en una depreciación del peso aquellos proveedores que trabajan con materia prima importada tendrían que subir el precio, o el producto colombiano puede fortalecerse debido a que es menos costoso que los importados. Finalmente, esta volatilidad afecta la mentalidad y hábitos de consumo de las personas, quienes debido a todos los cambios macroeconómicos tienen más o menos poder adquisitivo.

Presentación de la Empresa y el Entorno

Calzado New Walk

Figura 4

Logo



Fuente: Calzado New Walk.

New Walk es una empresa que nace durante el año 2000. Es fundada gracias al esfuerzo de Fanny Ayala y Gladys Ayala, que junto con uno de los principales socios de la reconocida empresa de calzados Spring Step, Otoniel Gómez, logran emprender y darle vida a la pequeña compañía de calzado llamada Euforia, administrada por Fanny Ayala. Su evolución en la industria permitió la contratación de tres empleadas, y figuró la disolución de dueños, siendo para 2006 la única administradora, Gladys Ayala.

Durante el año 2019, Gladys decide ceder los derechos de la tienda de calzado a su hija Maria Fernanda Barrera, actual estudiante de Administración de Empresas de la Universidad del Rosario, quien, dado a la alta experiencia en la industria, además de su conocimiento en ventas, e-commerce y desarrollo digital, decide en el mismo año hacer un rebranding, pues la antes Euphoria pasó a ser conocida como New Walk.

Maria Fernanda posiciona a New Walk como una empresa de calzado colombiano, localizada en el barrio Quiroga de la ciudad de Bogotá, que cuenta hoy en día con variedad de oferta y diseños de calidad a precios accesibles para todo integrante del hogar. Desde su liderazgo ha incursionado en calzado deportivo, sandalias, tacones, botas, entre otros y va en busca de la digitalización para la expansión de la empresa.

Análisis Competitivo

Como se resaltaba anteriormente, la industria del calzado ha dado oportunidad a un sin fin de marcas en Colombia; sin embargo, incluso cuando el 10% del mercado se centra en las grandes cadenas como Adidas Colombia, Vélez, Manisol y Croydon Colombia, se analiza el entorno desde las características competitivas de Calzado New Walk. Se toman como referencia almacenes ubicados en barrios populares de la ciudad de Bogotá, con un estilo y oferta similar y de variedad a la empresa.

Tabla 2*Competidores*

Empresa	¿Quiénes son?	Oferta	Canales de comunicación	Canales de venta	Presencia en el mercado
Calzado Bucaramanga	Empresa que se dedica a la comercialización y distribución de calzado para Colombia; inició en Montería, enfatizada en la venta al por menor.	Calzado para mujer, hombre, niño, niña y dotaciones.	- Página web - Instagram - Facebook	- Tiendas físicas. - Tienda virtual. - WhatsApp Business.	112 tiendas en todo el país (Bogotá, Medellín, Yopal, Villavicencio, Armenia, Barranquilla, Cartagena, Cali, Ibagué y más)
Calzado nueva moda	Comercializador de más de 200 marcas colombianas a precios cómodos	Calzado para mujer, hombre, niño, niña, dotaciones y	- Página web - Instagram - Facebook	- Tiendas físicas. - Tienda virtual. - WhatsApp	Más de 43 tiendas en el país (Medellín, Bogotá,

	y pensados para la sociedad colombiana constantemente.	colegial.		Business.	Pereira y Zipaquirá)
Calzato	Compañía colombiana especializada en la comercialización de calzado y complementos de marcas locales, exclusivas e internacionales.	Calzado para mujer, hombre, niño, niña, dotaciones, colegial y complementos.	- Página web - Instagram - Facebook	- Tiendas físicas. - Tienda virtual. - WhatsApp Business.	Más de 65 tiendas en todo el país (Bogotá, Medellín, Pasto, Neiva, Popayán, Tunja, Bucaramanga y más)
Spring Step	Empresa con más de 65 años, que se caracteriza en la elaboración y comercialización de calzado caracterizados por la comodidad, la moda y el estilo,	Calzado para mujer, hombre, niño, niña, accesorios y deportivos.	- Página web - Instagram - Facebook - Twitter - WhatsApp Business	- Tiendas físicas. - Tienda virtual.	Más de 100 tiendas en 34 ciudades del país (Bogotá, Cali, Cúcuta, Popayán, Medellín, Tunja, Armenia y

	además es una marca franquiciada que constantemente busca crecimiento y expansión.				más)
Bosi	Empresa colombiana líder en la producción y comercialización de calzado, marroquinería y accesorios.	Calzado para mujer, hombre, niño, niña, y accesorios.	- Página web - Instagram - Facebook	- Tiendas físicas. - Tienda virtual.	Más de 150 tiendas a través de todo el país y 2 se encuentran en Ecuador en la capital Quito (Bogotá, Villavicencio, Armenia, Ibagué, Tunja, Pereira, Medellín y más)
Gasolina Extra	Es una empresa que cuenta con 13 almacenes en	Calzado para mujer, hombre,	- Página web - Instagram - Facebook	-Tienda física. -Tienda	13 tiendas en Bogotá y cuenta con 5

	Bogotá, cuentan con productos para toda la familia y son productos 100% colombianos.	niño, niña, dotaciones, colegial.	- WhatsApp Business	virtual.	tiendas en Cundinamarca y 2 en Boyacá.
--	--	-----------------------------------	---------------------	----------	--

Fuente: Elaboración propia.

Con lo anterior, se visualizan 6 marcas que se consideran la competencia directa de Calzado New Walk. Es claro que dentro de la industria del calzado el diferencial para los almacenes de barrio es casi nulo, ya que todos aquellos se centran en importar o producir calzado para cualquier integrante de la familia, a un precio mayormente accesible que el del mercado.

En un análisis más avanzado el reconocimiento de la marca puede deberse a la cantidad de tiendas físicas de la empresa, como lo evidencian Calzado Bucaramanga, Spring Step y Gasolina Extra, teniendo en cuenta que tienen un posicionamiento más estipulado y de mayor visibilidad en Colombia. Entonces, en comparación con sus competidores, New Walk es una empresa colombiana que se dedica a la comercialización y distribución de calzado y se enfoca en la venta al por menor dirigida a mujeres, hombres y niños; su presencia es baja pues sólo cuenta con una sede física en el barrio Quiroga de Bogotá, y sus canales virtuales como Instagram y WhatsApp Business son de poco movimiento.

El Modelo de Negocio

Ahora bien, apoyándonos de él Lean Canvas, una herramienta que nos permite la visualización de los negocios a grandes rasgos y constituye uno de los elementos más importantes para el conocimiento y reconocimiento de las organizaciones, en una matriz de 9 recuadros se presenta la composición de la empresa en términos de su modelo de negocio y funcionamiento:

Figura 5

Lean Canvas Calzado New Walk



Fuente: Elaboración propia.

En un ámbito general, Calzado New Walk abarca un mercado amplio de personas, ya que solventa una necesidad común y conocida para los consumidores de estrato socioeconómico 3 ubicados en Bogotá, Colombia. En términos amplios, a estos consumidores les ha resultado un problema encontrar zapatos de todo tipo de diseño o material, que sean de buena calidad y además de ello, económicos; sienten preocupación por comprar unos zapatos no duraderos ó ni siquiera contar con el poder adquisitivo para comprar, por lo que desean ahorrar dinero para dar con productos que vayan a la par con las tendencias del mercado

actual, con el mayor movimiento hoy en redes sociales (con relación a los jóvenes). Por esta razón, las posibilidades para el hogar colombiano es dirigirse a estos almacenes colombianos o, elegir entre precio/calidad, ahorrar para comprar un par de zapatos de marca o finalmente optar por comprar zapatos importados o triple AAA.

Desde esta perspectiva, Calzado New Walk ingresa al mercado con la finalidad de cambiar la mentalidad de calidad vs precio, su propuesta consiste en ofrecer y distribuir variedad de calzado colombiano de buena calidad y durabilidad a precios accesibles para toda la familia. Al contar con un punto físico ubicado en el barrio Quiroga de la ciudad de Bogotá, lugar concurrido por los hogares colombianos, la empresa promete al público una ventaja competitiva de atención y servicio especial para encontrar el calzado adecuado a las preferencias, la situación y presupuesto de la dama, caballero y/o niño. Ofrece de igual forma oportunidades variadas de métodos de pago, desde efectivo como tarjetas de débito y/o crédito ó plataformas digitales como Nequi y Daviplata, sin impuesto intermediario. Por último, hay canales de comunicación no tradicionales, de aspecto digital, aunque no concurridos como WhatsApp Business e Instagram.

Actualmente, la compañía lista y abarca un **segmento de clientes** conformado por tres posibles personas:

1. *Damas*. Mujeres y madres entre las edades de 26 y 35 años, con un nivel socioeconómico estrato 3, valoran las tendencias dentro del calzado y buscan comodidad y elegancia para sí mismas en cada temporada del año. De igual forma, mujeres cabezas de hogar que toman responsabilidad de sus hijos y ven la necesidad de adquirir zapatos para temporadas escolares ó en ocasiones especiales para sus familiares.

2. *Caballeros*. Hombres entre 27 y 37 años, de clase media en Colombia que valoran la buena calidad y se ven interesados en el calzado deportivo, para sus encuentros los fines de semana o por tendencia a sus preferencias deportivas.
3. *Niños / Jóvenes*. Personas entre 15 y 22 años que se ven influenciados por el mercado y las redes sociales, tanto así que les gusta estar a la moda y toman decisión en cuanto ven algo que les gusta, pero se ven limitados con las alternativas del mercado dado a su bajo presupuesto.

Sin embargo, tras un breve análisis, se determina que por compra y distribución, Calzado New Walk busca atender como Early Adopters o primer usuario al segmento de damas (Anexo D) quienes tras percepción de los trabajadores es el segmento que más compra y se ve influenciado ante las tendencias de moda. Calzado New Walk busca conectar con las mujeres entre 26 y 37 años, que concurren a la localidad de Engativá, en específico el barrio Quirigua en la ciudad de Bogotá; se caracterizan por pertenecer al estrato 3, con ingresos mensuales de aproximadamente \$1.500.000 y con responsabilidades que ocupan el mayor tiempo de su día. Su razón de frustración y problema es la preocupación ante el bajo presupuesto para invertir en sus gustos, no están dispuestos a pagar más de \$85.000 por un par de zapatos, por lo que la mayor parte del día buscan la economía y precios justos sin dejar de lado la calidad y durabilidad. Están conectadas con las tendencias del día, mayormente por lo que ven en redes sociales como Instagram y Facebook o toman como referentes a desconocidos en la calle y/o familiares.

Para este segmento principal, New Walk toma mérito de su ventaja competitiva, en el cual desarrolla el concepto de una empresa de distribución completa de zapatos nacional, que opera con la intención de surtir variedad con la mejor calidad a un precio un poco más elevado que sus competidores, pero justo. New Walk es una compañía que se valoriza por la lealtad y empleabilidad a personas del mismo sector, además de la atención personalizada y

dispuesta a aconsejar, como verbatim actuales “queremos que el cliente compre y regrese, pues no nos gusta vender por vender”, “yo quisiera una atención como la que doy”, entre tantos.

Así mismo, New Walk evalúa su rendimiento por medio de análisis de ventas en cantidad de pares, en la moneda nacional: COP, su indicador de ROI (retorno de la inversión), con el fin de llevar un reporte frente a la inversión recuperada desde el inicio del proyecto, el indicador EBIT (Earnings before interest and taxes), el cual muestra el beneficio generado por las operaciones realizadas sin contar los intereses ni impuestos, de igual forma el EBITDA (Earnings before interest and taxes, depreciation and amortization) que permite observar el beneficio antes de restar los intereses, impuestos, depreciaciones y amortizaciones causantes en la tienda física por inmobiliaria, renta y equipo de cómputo. Todos los datos anteriores, se recopilan y mencionan cada reunión trimestral, se finalizan en la toma de decisiones, la proyección de nuevas estrategias, el detalle de la rotación de inventarios y la charla con personal para mantener alineado al equipo sobre la situación actual y pasos próximos. Es un punto de suma importancia, ya que exclusivamente la única forma de ingresos son las ventas en el punto físico, desde la variedad de métodos de pago, con lo que se debe cubrir los costos del punto físico como arriendo y servicios; la rotación de inventarios; para mercadeo y atención, papelería y varios; el pago de fletes; el salario del personal y, el pago de impuestos.

Cabe mencionar, que actualmente no se incluyen métricas de la parte digital de la empresa, pues Calzado New Walk no se encuentra activo en estos medios de comunicación, hay un retroceso y estancamiento en la parte digital que genera imposibilidad de evaluación digital en movimiento y búsquedas.

Situación organizacional actual

Diagnóstico de áreas

Ahora bien, previamente a la proposición del plan de mejora, se realiza un diagnóstico de la composición y desempeño actual de Calzado New Walk en sus diferentes áreas establecidas. Cabe resaltar que Calzado New Walk es una empresa familiar y pequeña que no cuenta con un organigrama establecido, ya que una sola persona puede estar encargada de diferentes actividades dentro de la organización si es necesario y crítico en el momento.

Área administrativa

En la junta de decisiones, Gladys Ayala (fundadora), María F. Barrera (socia) y Sofia Pineda (administradora) son quienes gestionan, organizan, planifican, y atienden todas las tareas que sean necesarias para el funcionamiento de la tienda física. En específico, Gladys Ayala y María F. Barrera se encargan de la comunicación y negociación directa con los proveedores, realizan la revisión de los pedidos y, además, respecto a sus consideraciones, elaboran y establecen las metas mensuales y semestrales tanto en pares como en valor económico (COP); las metas se establecen desde un nivel macro a micro (local, administradora y vendedoras).

Por otro lado, Sofia Pineda, en el cargo de administradora, tiene como rol principal la planificación y cumplimiento de objetivos mensuales (cuotas tanto en pares como en rentabilidad) de la tienda física como el manejo del dinero en efectivo que ingresa diariamente al local, el control de la mercancía y del inventario. Su rol es de suma importancia ya que consta de la organización y liderazgo del equipo de trabajo estableciendo

las funciones y responsabilidades de cada uno de los miembros, la revisión, supervisión y monitoreo constante del desempeño de la tienda y, de las vendedoras con el cliente externo.

Área comercial

En la tienda física se cuenta con la asistencia de 3 personas: 2 vendedoras y 1 administradora, su horario laboral es de lunes a viernes de 9:00 am a 8:00 pm, con 1 hora de almuerzo; mientras que, los fines de semana hay flexibilidad de 10:00 am a 8:00 pm.

El cargo de vendedor tiene como función principal la atención y el servicio a los clientes, la promoción directa e indirecta de los productos visibles en la tienda, la organización y manejo de bodega, así como igualmente la ayuda en labores del diario que se necesiten. Los fines de semana, se encuentran las mismas personas en el punto físico, pero, para días de flujo elevado (en temporadas) se contrata una sabatina y, de igual forma Gladys Ayala y María F. Barrera apoyan. Cabe mencionar que, cada uno de los miembros del equipo comercial tiene una comisión de \$1.000 COP por cada par vendido, lo que permite el óptimo desarrollo de las actividades.

Área de mercadeo

En esta área no hay cargos y funciones estipuladas, por lo que la planificación de actividades, tácticas y estrategias para atraer al cliente, se lleva en conjunto por Gladys Ayala, María F. Barrera y Sofía Pineda.

La administradora Sofía Pineda, es quien intrínsecamente hace el estudio de mercado, desde la evaluación empírica. En el área no se cuenta con herramientas tecnológicas para la investigación y análisis de datos del mercado, por lo que son aproximaciones con margen de error. Desde estos, Gladys Ayala y María F. Barrera son las encargadas del posicionamiento de la empresa, donde actualmente es posible afirmar cuenta con un posicionamiento basado en la calidad del servicio y productos.

Se cuenta con dos canales de comunicación: la tienda física y redes sociales. El primer canal es el común y tradicional desde estrategias de promoción por descuentos y rebajas en temporada; el segundo, una cuenta de Instagram con 75 seguidores y 3 publicaciones, inactiva desde el 30 de junio del 2020. Por otro lado, cuentan con un número de WhatsApp Web para atención virtual, sin embargo, no se encuentra en funcionamiento.

Calzado New Walk tiene un alto potencial dentro de la industria, pues cuenta con productos de buena calidad a precios cómodos. Sin embargo, al no contar con expertos en e-commerce o estrategias para incursionar en la venta online pueden llegar a tener una debilidad frente a sus competidores.

Área Financiera

El puesto de contadora, a cargo de Claudia Patricia Pinilla, quien junto a Gladys Ayala se encargan de realizar y analizar los resultados y estados financieros, el registro del libro contable, presupuestos mensuales, semestrales y anuales, estar pendientes del cumplimiento de las obligaciones fiscales. Además, de la generación de nómina de los empleados y pago a proveedores.

Actualmente la empresa se encuentra generando ganancias anuales puesto que las ventas permiten cubrir los gastos necesarios y obtener un beneficio para las socias de aproximadamente el 10% del mismo. Para el año 2022 los ingresos de la empresa fueron de \$164.922.000 y la utilidad de ventas fue de \$13.870.450.

Se debe tener en cuenta que no todos los meses se obtienen las mismas ganancias, puesto que este mercado al ser tan versátil tiene meses con mayores ingresos y otros son un poco más pasivos.

Área de producción

Calzado New Walk es una empresa de venta de calzado al por menor, lo que implica que dentro de la misma no se cuenta con producción de calzado sino solo compra y distribución; sin embargo, frente a esa responsabilidad logística, quienes están a cargo del mantenimiento, orden, y stock de la mercancía son principalmente la administradora y junto a ella las dos vendedoras que están durante el día.

Brevemente, se evidencia como todos los miembros de la compañía están implícitamente envueltos en todos los cargos, cuestión que es común en las empresas pequeñas con el fin de reducir costos de nómina; sin embargo, si el objetivo es lograr captar más clientes, fidelizar e interactuar desde otros medios de comunicación no tradicionales, se considera tomar decisiones de orden y control, como la delegación de tareas y funciones específicas, para mayor concentración en un objetivo; además de la necesidad de estudios de mercado que permitan estimaciones certeras de la empresa con referencia a sus competidores, el uso y capacitación en herramientas de mercadeo y bases de datos.

Evaluación Interna y Externa

DOFA

Tabla 3

Estructura DOFA

	<u>D1: Falta de interacción y presencia en redes sociales.</u>
--	--

	<p>Se tiene una cuenta creada en la red social de Instagram con 75 seguidores y 3 posts; también un número de WhatsApp Web para atención virtual; sin embargo, ninguno de los dos se encuentra en funcionamiento.</p>
	<p><u>D2: Un único punto de venta y contacto.</u></p> <p>La única forma de recibir ingresos es a través de la venta en tienda física, no han incursionado en otros canales.</p>
	<p><u>D3: Falta de organización administrativa.</u></p> <p>Cuando se hace falta de personal se empapa del tema algún socio, y busca cubrir la labor en el momento necesario lo que evidencia una poca definición de cargos y funciones.</p>
	<p><u>D4: Conocimiento nulo del manejo de e-commerce.</u></p> <p>No cuentan con expertos o al menos estrategias para incursionar en la venta online, o en herramientas tecnológicas.</p>
<p>Debilidades</p>	<p><u>D5: Bajo reconocimiento de la marca.</u></p> <p>Incluso cuando tienen tiempo de historia en el mercado y están ubicados en un lugar estratégico y de comercio en Bogotá, no han logrado posicionarse como competidor de grandes minoristas.</p>
	<p><u>D6: Baja inversión en publicidad.</u></p> <p>Falta de planeación estratégica y definición de un área de marketing; el enfoque ha sido en la reestructuración de la tienda física pero no en</p>

	<p>estrategias para atraer al consumidor.</p> <p><u>D7: Falta de planeación, control y seguimiento de métricas u objetivos.</u></p> <p>No se llevan a cabo estudios de mercado que provean datos exactos del funcionamiento de la tienda por lo que la planeación de metas se realiza con datos empíricos e inexactos. De igual forma, no se llevan reportes empresariales para las posibles comparaciones de desempeño de la tienda entre periodos específicos.</p>
	<p><u>F1: Ubicación geográfica.</u></p> <p>El barrio Quirigua en Bogotá es un lugar estratégico para el comercio de moda, de fácil acceso y reconocido por la voz a voz.</p> <p><u>F2: Atención de servicio al cliente.</u></p> <p>Uno de los diferenciales de Calzado New Walk es servirle al cliente durante todo el proceso, aconsejar e incentivar. La estrategia es llevar a cabo preguntas capciosas para hacer una imagen del producto esperado.</p> <p><u>F3: Variedad en la oferta de calzado.</u></p> <p>Calzado New Walk sigue las tendencias y temporadas de moda, cuentan con calzado para todo integrante de la familia, niño, caballero y dama. Se encuentra cuerina, sandalias, tacón, bota, entre tantos.</p> <p><u>F4: Experiencia e historia en la industria del calzado.</u></p> <p>Es una compañía con 22 años de historia y presencia en la ciudad, dirigido por legado en la industria del calzado.</p>

Fortalezas	<p><u>F5: Productos accesibles de calidad.</u></p> <p>La diferenciación va igual en comprender la necesidad de zapatos de calidad a precios accesibles para la ubicación, por lo que compiten en diferencia de precios por mayor calidad y duración.</p>
	<p><u>F6: Disposición al cambio y reestructuración.</u></p> <p>Una compañía que incluso a pesar de los pocos recursos busca estar a la par con las preferencias del consumidor, su última reestructuración en 2022 (anexo E)</p>
	<p><u>F7: Lealtad a la industria nacional.</u></p> <p>Calzado New Walk se abastece de distribuidores que fabrican calzado nacional en Colombia, aportando al crecimiento y apoyo local.</p> <p>Mantienen relaciones duraderas con los proveedores, participantes de la Feria de Calzado anual en Colombia.</p>
	<p><u>F8: Fortaleza financiera.</u></p> <p>La empresa está recuperando su inversión y generando ganancias que representan un 10% de dividendos a los accionistas.</p>
Oportunidades	<p><u>O1: Incursión en el e-commerce.</u></p> <p>Según Insider Intelligence, se estima que las compras online crezcan un 10.4% con referencia al año 2022. El nuevo consumidor post Covid-19 busca flexibilidad y eficacia en sus compras, a través de redes digitales como Instagram, WhatsApp Business, entre otras.</p>
	<p><u>O2: Nuevos canales de presencia de marca.</u></p>

	<p>“Hay 4760 millones de usuarios de redes sociales en 2023; se incrementaron un 3 % desde 2022” (SIMON KEMP, 2023) y lo que supone mayor cabida y reconocimiento de marca la transición a redes sociales como Facebook, Instagram y WhatsApp.</p>
	<p><u>O3: Promoción en eventos de calzado.</u></p> <p>Networking y visibilidad en eventos como la Feria Internacional del Cuero, Calzado, Marroquinería, Insumos y Tecnología que se lleva a cabo en febrero y junio de cada año.</p>
	<p><u>O4: Crecimiento de la industria.</u></p> <p>En 2022 se alcanzó una producción de 55 millones de pares, y las expectativas de inversión del hogar colombiano suponen un aumento en ventas del 5%.</p>
	<p><u>O5: Tendencia de zapato para niños.</u></p> <p>Como se mencionaba anteriormente, el calzado para menores de 14 años tiene altas expectativas de crecimiento de hasta un 18,1% para el presente año.</p>
	<p><u>O6: Tendencia de calzado deportivo.</u></p> <p>Según datos de SGI, en 2021 el segmento del calzado deportivo creció un 26,4%, y establece un ritmo favorecedor luego de la pandemia, dado a la comodidad del trabajo.</p>
	<p><u>O7: Incursión en tecnología.</u></p>

	<p>Hoy, consumidores, empresas y gobiernos se ven interconectados de manera más efectiva y accesible desde las herramientas tecnológicas, la cantidad de inventos, herramientas de análisis, redes, realidad aumentada, inteligencia artificial, entre tantas suponen ventajas competitivas y aumento de productividad en las relaciones y el funcionamiento operativo / organizacional.</p>
<p>Amenazas</p>	<p><u>A1: Rotación de inventario interrumpida por protestas.</u></p> <p>Según La República, “en lo corrido de febrero en las vías nacionales se han presentado 40 bloqueos con motivo únicamente de protestas” (CRISTINA ESTRADA RUDAS, 2023) e incluso cuando no se relaciona directamente con la industria del calzado, interrumpen la rotación de inventario de fuera de Bogotá.</p>
	<p><u>A2: Competencia nacional e internacional.</u></p> <p>Competidores ubicados justo al frente de la tienda física como Gasolina Extra y Calzado Spring Step que cuentan con mayor cobertura a nivel nacional por sus redes sociales, canales y cantidad de tiendas físicas.</p>
	<p><u>A3: Contrabando.</u></p> <p>Implica la entrada de productos ilegales que compiten a precios más bajos, pero no tienden a cumplir los requerimientos de calidad que el consumidor espera.</p>
	<p><u>A4: Incremento del valor de los materiales.</u></p>

	<p>El mercado es incierto, y después del Covid-19 tiende a serlo aún más por la recuperación de la economía, un incremento de materias primas significa mayores costos, mayores precios por parte de proveedores.</p>
	<p><u>A5: Cambios en las preferencias del consumidor.</u></p> <p>Como ya se habían mencionado el consumidor cuenta con variedad de alternativas, puede volver a retomar gustos de temporadas pasadas, calzado internacional e importado, venta en línea, entre otros.</p>
	<p><u>A6: Regulaciones gubernamentales y aranceles.</u></p> <p>Establecimiento de regulaciones de alto valor no accesibles para las empresas pequeñas, o con apoyo a las medianas y grandes, lo que resultaría en ruina.</p>

Fuente: Elaboración propia.

En unión con el diagnóstico interno y externo evidenciamos que Calzado New Walk cuenta con ventajas competitivas como lo son su legado y experiencia en el sector, y su oferta de calidad, no sólo en producto sino también de atención y servicio. Aunque se resalta la necesidad de mejorar en áreas de mercadeo y administración, desde la distribución de funciones, hasta el reconocimiento y posicionamiento de marca pues cuenta con oportunidades en la industria o el nuevo comportamiento del comprador en línea luego de la contingencia del Covid-19, pero así debe prever ante posibles externalidades en el mercado que pueden retrasar sus pedidos, aumentar costes y precios o regulados en presupuestos.

Estructura DOFA cruzado

Estrategias Agresivas (FO)

- F1, F7, O3, O6, O7: Penetración de mercado.

Realizar eventos de promoción en la tienda física, tomando ventaja del flujo movido de la zona respecto al comercio. Los eventos de pequeña magnitud, como madrugones, o banners tradicionales para incentivar la venta de últimos modelos en calzado deportivo y de niño. El foco es tomar ventaja de temporadas como el inicio de colegio, para así aumentar la fidelidad y el reconocimiento de marca.

- F2, F3, F5, O1, O2: Penetración de mercado.

Implementar nuevos canales de distribución a través de la reestructuración de su página de Instagram, actualmente inactiva; se busca reconocimiento de marca en el área digital, desde un enfoque a la promoción de contenido de pares, ofertas, alianzas y eventos. Por otro lado, la creación de la página web, como canal de ventas y de interacción cliente-servicio.

- F3, F5, F7, O3: Mixta - Alianzas estratégicas y penetración de mercado.

Generar visibilidad al aliarse con otros distribuidores para así ser un miembro conjunto y participar en la feria anual de cuero, calzado y marroquinería; esto le permitiría renombre, promoción e interacción tanto como con nuevos posibles consumidores y proveedores como con interesados en el sector.

Estrategias de Reorientación (DO)

- D1, D2, D5, D6, O1, O2, O4: Penetración de mercado.

Desde el lanzamiento de campañas y contenido en redes sociales, Calzado New Walk tiene la posibilidad de aumentar visibilidad a menores costos. Hoy, el consumidor digital se mantiene entretenido en la internet por lo que el lanzamiento de ofertas,

giveaways, retos, en vivos, historias destacadas, etc, en Instagram y Facebook, no solo muestran el producto sino fidelizan al cliente.

- D3, D5, O3, O7: Alianzas estratégicas.

La inversión en plataformas tecnológicas para la planeación de proyectos para tomar ventaja de la era tecnológica que hoy impone reconocimiento, mayores ingresos y a bajos costos para las empresas. Estas plataformas consigo traen beneficios de medición y configuración para controlar y seguir los resultados, lo que hace efectivo la toma de decisiones.

- D3, D5, D7, O7: Desarrollo de Mercado.

Definición de un organigrama claro y estipulado, en él se encuentran cargos, funciones y responsabilidades definidas. Si bien el personal es limitado, el tener claras las responsabilidades ayuda a una mayor colaboración entre el equipo, especialización de funciones, productividad y eficiencia, además de comunicación asertiva de deberes, medios y el entorno, ampliando el reconocimiento de marca.

Estrategias Defensivas

- F1, F2, F3, F4, F5, A2, A3: Diferenciación

Contenido de marketing tradicional con los principales diferenciales de Calzado New Walk: ubicación geográfica, variedad, precios y atención. Distribución de flayers atractivos que posicionen a la empresa en la zona sobre competidores y contrabandistas.

- F3, F4, F5, F7, A2, A3, A4: Integración hacia atrás.

Al momento de negociar con los proveedores crear una nueva cláusula de contrato y fijación de precio desde el concepto de valor; es decir, fijar un precio desde una cláusula para el momento de pago no verse afectado por el cambio de moneda. Desde las relaciones de

confianza creadas con los proveedores, asegurar una cantidad mínima de pares a pedir para acordar la cláusula.

Estrategias de Supervivencia

- D2, D5, D6, D7, A2: Alianzas estratégicas.

Alianzas con competidores para la promoción de calzado de temporada pasada y recuperación de stock. La alianza con empresas más grandes permite capturar mayor mercado promocionando indirectamente la marca, se pueden hacer eventos con temática de temporada o madrugones.

- D1, D2, D4, D5, D6, A2, A5, A6, A7: Alianzas estratégicas + desarrollo de mercado.

Tomar ventaja de las disposiciones del gobierno como capacitaciones y cursos gratis o en alianza con el sena para sobrellevar ciertas regulaciones de tecnologías avanzadas o de marketing tradicional como un pilar del crecimiento hoy. Por tanto, estas participaciones permiten aumentar conocimientos y dar paso a innovaciones como un canal único de ventas digital desde las páginas web.

Matriz EERC

Tabla 4

Estructura Eliminar, Reducir, Incrementar y crear Calzado New Walk

Eliminar	Reducir
<ul style="list-style-type: none"> ● El tiempo que emplea el consumidor en realizar una compra en los puntos de venta. ● Posts en la cuenta de Instagram actual. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Costos de reestructuración en canales tradicionales. ● El stock de inventario de calzado de temporadas pasadas.

<ul style="list-style-type: none"> ● Inventario de temporadas pasadas innecesarias. ● Promociones y calzado de temporadas pasadas de un trimestre. 	
<p>Incrementar</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Presencia e interacción en redes sociales. ● Disponibilidad de canales de atención al cliente. ● Presencia física en otras ciudades o puntos del país. 	<p>Crear</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Página web para centralización de ventas en canales digitales. ● Línea de atención al cliente (WhatsApp) ● Automatización de procesos. ● Reportes administrativos mensuales, trimestrales y anuales. ● Portafolio de productos y su catálogo virtual. ● Organigrama organizacional con definición de cargos. ● Área de marketing para campañas publicitarias y de fidelización en redes sociales. ● Contenido de redes sociales con relación a la propuesta de valor: la calidad y lealtad de marca.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, es importante para la organización arrasar el mercado con estrategias, dentro de las mencionadas anteriormente se toman en mayor consideración las agresivas y de reorientación para apoyar la promoción y el reconocimiento de marca, Calzado New Walk debe por tanto incursionar en el desarrollo de mercado y creación de alianzas.

Inicialmente, se ve oportunidad en la reestructuración organizacional y financiera, por lo que la creación del organigrama y su debida definición de cargos y puestos le permitirá tener un panorama claro de no mezclar responsabilidades entre el equipo; de igual manera el crear una carpeta de reportes y análisis de estados financieros.

En definitiva, para iniciar una propuesta de valor más concisa, requieren eliminar estrategias como la promoción y venta de temporadas pasadas, desde el análisis que el consumidor va de la mano con las tendencias del calzado y reducir el inventario de estas acorde con los respectivos reportes.

Por otro lado, para alcanzar presencia en redes digitales desde el uso de Instagram y Whatsapp teniendo por objetivo alcanzar mayor reconocimiento de marca desde costos menores; se requerirá reestructurar la red actual, eliminando posts y creando un cargo especializado en la creación de contenido de calidad, definiendo Instagram como el medio de promoción y publicidad de la marca, pero posteriormente dirigiendo a la página web (a crear) como canal de venta único.

Plan de mejora

Calzado New Walk cuenta con historia y experiencia sobre el sector, y mantiene un diferencial de lealtad a la calidad, los precios justos y a sus proveedores, pero es la hora de

prestar atención al poder del cliente y la necesidad de interactuar y capturarlo correctamente y, el lado bueno, luego de la pandemia, es la flexibilidad de la digitalización para permitirlo.

De esta forma, el plan de mejora define 3 pilares esenciales: presencia en canales digitales, inicialmente con la reestructuración de los canales digitales existentes como Instagram y WhatsApp web; la centralizando de ventas a un solo canal digital, con la creación de página web, y uno físico, la tienda actual; y, fuera del aspecto comercial y mercadeo, y más organizacional, la estructuración organizacional con la definición de un organigrama claro y específico en funciones y cargos.

Embudo de ventas

Objetivo general

Aumentar el reconocimiento de marca e incrementar las ventas un 7% en canales digitales a finales del año 2023 en comparación al año 2022.

Objetivos específicos

- **TOFU:** Crecimiento del 20% de la tasa de tráfico en los canales digitales y aumentar el público objetivo en la segmentación geográfica y el hábito de compra.

Con este objetivo se busca aumentar el reconocimiento de marca en el mercado, a través de la creación e impulso de diferentes canales digitales como redes sociales y página web, captando la atención e interés de nuevas personas del segmento establecido inicialmente o de los clientes actuales.

- **MOFU:** Expansión en un 15% de la base de datos para la creación de nuevos clientes y fidelización de los ya existentes, y crecimiento en un 10% de los seguidores y comentarios en redes sociales.

Con este objetivo se busca realizar un proceso de recolección de información para expandir la base de datos existente; para esto harán parte importante las personas nuevas que recién conocen la marca, así como también de los clientes actuales que están interesados en adquirir productos a través de un medio diferente al tradicional. Además, se quiere impulsar las redes sociales de la empresa, a través de la creación de contenidos constante y la interacción con usuarios, ya que actualmente no es un canal digital el cual estén desarrollando fuertemente.

- **BOFU:** Aumentar en un 7% las ventas por canales digitales y lograr un 5% de recompra en los clientes ya existentes, así como también generar ingresos pasivos.

Finalmente, en esta etapa buscamos fidelizar tanto a los clientes nuevos como a los ya existentes con la marca y los canales digitales, a través de estrategias que motiven y despierten interés en los consumidores de realizar compras mediante la página web para impulsar las ventas a través de este canal.

De esta forma, se requiere de una estructura organizacional que defina los cargos y posiciones necesarias para mantener una actividad alineada a los objetivos posteriores de esta nueva reestructuración, se propone un organigrama en el Anexo F, y los siguientes perfiles:

Tabla 5

Cargos y posiciones.

Área	Nombre del Cargo	Conocimientos	Habilidades
E-commerce	Desarrollador de Página Web.	Diseño y mantenimiento de páginas web, creación de diseño y desarrollo de	Capacidad analítica, líder, orientado a los resultados, con capacidad organizativa y de gestión.

		herramientas en entornos digitales.	
Comercial	Analista comercial y vendedor.	Formación técnica y de producto, gestión de cartera, organización y gestión de la visita comercial, diseño de procesos de ventas.	Adaptativo, oyente y comunicador, orientación al servicio, persistente y persuasivo.
Marketing	Especialista de marketing digital.	Posicionamiento en motores de búsqueda (SEO - SEM), estrategias de contenido para canales digitales, análisis e investigación de mercados, branding, posicionamiento de marca y gestión de campañas de marketing.	Persona creativa, innovadora, estratégica, con comunicación asertiva, iniciativa y capacidad de análisis. Que tenga un buen desarrollo durante los trabajos en equipo y logre establecer buenas relaciones interpersonales.

Fuente: Elaboración propia.

Estrategias y tácticas diferenciales

Posteriormente a la definición de objetivos y metas, se desarrollan detalladamente las estrategias y tácticas en consideración para cada etapa del embudo de ventas, cabe resaltar que cuentan con enfoque en el área de mercadeo y comercial.

Figura 5

Embudo de ventas y tácticas



Fuente: Elaboración propia.

Fase TOFU

Estrategia: Posicionamiento y presencia de marca en canales digitales desde la diferenciación e interacción constante con el cliente.

Táctica 1: Creación de página web.

Diseño de la interfaz con base a la identidad de la marca en contraste de colores naranja y azul. La página web mantiene una estructura como canal de ventas, se subdivide en

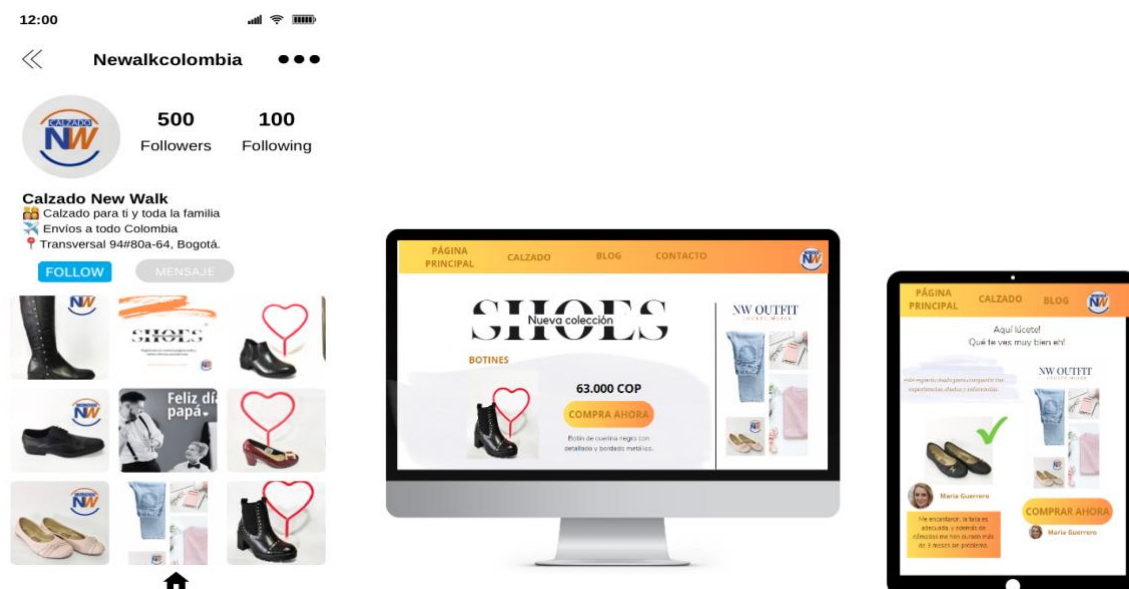
sección para damas, cabellos y jóvenes; cuenta con una sección de blog para comentarios y reseñas como igual una de información de contacto y ubicación de la tienda física. Contiene herramientas de automatización como el “carrito de compra” y asistencia con redirección a WhatsApp.

Táctica 2: Estructuración de página de Instagram y WhatsApp Web.

Iniciar desde cero en los canales de comunicación. Instagram y Facebook con enfoque a la visibilidad de la marca; y WhatsApp a la atención al cliente. Instagram y Facebook tendrán publicaciones 2 veces a la semana de pares y portafolio de producto, 1 vez cada mes de promociones y 1 vez de historias con interacción al cliente.

Ilustración 1

Prevista feed de Instagram y Página Web



Fuente: Elaboración propia. Nota: Ilustraciones tomadas de Canva Educator.

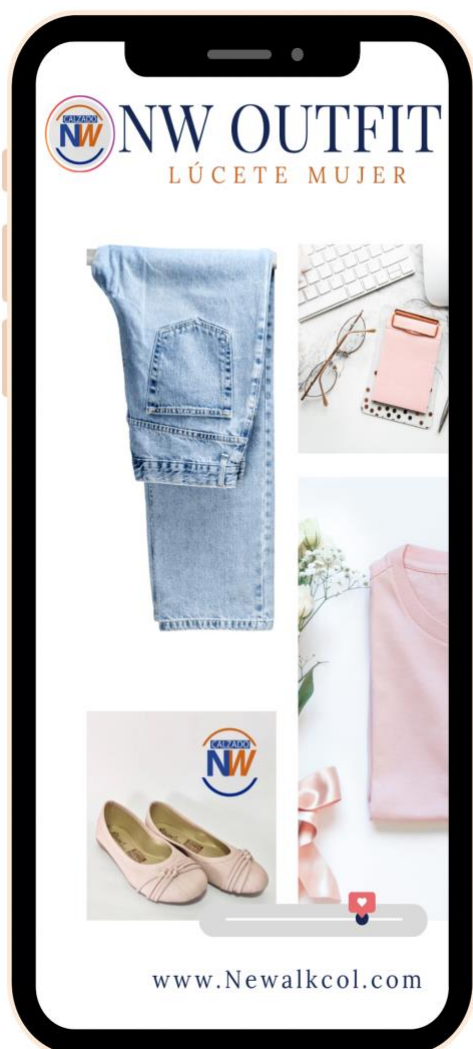
Se mantiene una tonalidad con relación a los colores de la marca: naranja, azul y blanco. Hay un patrón de publicaciones de forma de ajedrez, post del producto y el siguiente post variado (grabaciones de la tienda y sus promociones, catálogos nuevos publicados, outfits ideas, etc).

Táctica 3: Contenido diferencial en redes sociales.

El contenido de Instagram y Facebook tendrá enfoque en la visibilidad del portafolio de productos, promociones o eventos tanto en el canal físico como en el canal digital, reels, entre otros.

Ilustración 2

Mockup Story destacada #myNWoutfit



Fuente: Elaboración propia. **Nota:** Ilustraciones tomadas de Canva Educator.

#myNWoutfit, historias destacadas en Instagram de ideas de outfits completos con pares de calzado de NW, el cliente interactúa a través de cajas de respuesta y medición de gusto.

Ilustración 3

Post minimalista - call to action.



Fuente: Elaboración propia. **Nota:** Ilustraciones tomadas de Canva Educator.

Avisos sencillos y minimalistas incentivando al consumidor a visitar la página web desde acciones call to action: descuentos promocionales.

Ilustración 4



Fuente: Elaboración propia. **Nota:** Ilustraciones tomadas de Canva Educator.

Reconocimiento de fechas y eventos especiales que generan conexión con el cliente. El post del Día del padre junto a beneficios atrae un consumidor no tan abarcado. Se hacen publicaciones durante todo el mes, resaltando dichos, eventos y/o promociones al consumidor.

Fase MOFU

Estrategia: Generar interacción y aumento en la base de datos sobre el público objetivo, a través de la promoción de los canales digitales.

Táctica 1: Instagram Shopper / Swipe up

A través de la herramienta de Instagram, se etiquetan los productos en las publicaciones y Stories de Calzado New Walk de forma que les redirija a través de un click o Swype Up a la página web para posterior compra (publicidad paga desde el re-targeting).

Inicialmente pasará por el campo de suscripción y/o registro para tomar los datos que proceden a la venta.

Táctica 2: Cupones por registro en página web.

Al momento de interacción y disposición de compra en la tienda física, promocionar la inscripción de la página web allí mismo. El cliente tendrá la posibilidad de un cupón redimible entre 5% y 15%, dependiendo el modelo de calzado, una vez evidencia su registro exitoso en la página web.

Táctica 3: Campañas virales en redes sociales.

Ilustración 5

Banner tradicional: “Tu mejor baile en New Walk”.



Fuente: Elaboración propia. **Nota:** Ilustraciones tomadas de Canva Educator.

Desde un banner tradicional a la puerta de la entrada de la tienda física, que incentive al cliente a ingresar a la tienda desde la conexión; es decir, el banner dice “quien ingrese a la tienda haciendo su mejor baile con sus zapatos, tendrá 10% de descuento en la compra de su primer par”.

Los videos y bailes autorizados serán publicados en las redes sociales generando visibilidad y atención de otros consumidores digitales.

Fase BOFU

Estrategia: Retención del público luego de la primera compra desde incentivos como cupones, desde promociones en la base de datos sobre el público objetivo, a través de la promoción de los canales digitales.

Táctica 1: Plan madre.

Las madres cabezas de hogar podrán beneficiarse desde la suscripción paga (mensual) *Plan Madres*, consiste en tener la posibilidad de cambio y renovación de zapatos de sus hijos cada 3 meses.

La suscripción se registra de forma online en la página web por par de calzado, tiene un costo de 20.000 COP por par de calzado y, se recibe todo tipo de medio de pago (efectivo, tarjeta, nequi, deviplata). Al momento de registro se evidencia una tarjeta virtual con código Qr, guardada en el mismo sitio web (evidenciar en Ilustración 6), se contabilizan 30 días por cada mes, y la renovación es válida a partir del día 90, así sucesivamente. El proceso consiste en recibir la cantidad de pares antiguos registrados y se renuevan por la misma cantidad de pares, en nuevos diseños y preferencia de talla de calzado hasta con un 60% de descuento.

Componente social: Cada par de calzado entregado a Calzado New Walk será donado a fundaciones de niños sin hogar de la ciudad de Bogotá, entre las mencionadas Fundación

Potosí y Fundación de Niños de los Andes en un periodo trimestral, luego de ser debidamente limpiados y desinfectados.

Ilustración 6

Código Qr plan madres



Fuente: Elaboración propia. *Nota:* Ilustraciones tomadas de Canva Educator.

Táctica 2: E-mailing.

Luego de recibir el registro en la página web y tener un análisis del *tracker* el comportamiento del consumidor se interactúa con folletos claros y concisos cada semana a través del email añadido en la base de datos. Los folletos hablarán de eventos, promociones, liquidaciones e información de nuevas colecciones (cómo las ilustraciones anteriores).

Táctica 3: Descuento en envíos por número de compra.

Obtener descuento del 10% en el envío, después de haber realizado varias compras a través de la página web o más de 3 pares de calzado en adelante.

Presupuesto de Ventas

Con el fin de que los recursos se utilicen de una manera eficaz, productiva e inteligente es necesario planificar las estrategias, cotizar e invertir. Esto nos permite reducir los gastos innecesarios y obtener los mejores resultados con los costos correspondientes y necesarios. Por consiguiente, frente al plan de mejora propuesto se presenta un presupuesto aproximado para la distribución de recursos financieros en el alcance de los objetivos:

Tabla 6

Presupuesto

Tácticas		Costo	Periodo
TOFU	T1	68.032	Mensual.
		1.512.500	Sueldo de desarrollador de página web.
	T2	1.300.000	Mensual.
	T3	5.400	Por 1.000 impresiones.

MOFU	T1	Instagram Shopper / Swype up	1.274.238	Por alcance de 2.400 a 7600 personas
	T2	Cupones por registro en página web.	10%	Compras realizadas con los cupones.
	T3	Campañas virales en redes sociales.	196.341	Único pago.
			5%	Primera compra por cumplimiento de condiciones.
BUFO	T1	Plan madres.	Beneficio otorgado 15% Suscripción 20.000	Cada 3 meses. Mensual.
	T2	E-mailing.	0	Valor incluido en el sueldo de 1.300.000 en marketing digital.

	T3	Descuento en envío por número de compras.	10%	Una vez se cumplan las condiciones.
--	----	---	-----	-------------------------------------

Fuente: Elaboración propia.

Definición de KPI's

Así mismo como se realiza una inversión, se establecen los KPIs (Key Performance Indicator), o también conocidos en español como indicadores clave de rendimiento que ayudan a medir la eficiencia de las estrategias y tácticas al alcanzar los objetivos planteados, es decir, su principal objetivo es “diagnosticar la situación, comunicar e informar sobre la situación y los objetivos, y motivar al equipo responsable” (Ortiz, V. & Pardo, H.F.,2021).

Tabla 7

KPI's y fórmulas

Táctica	KPI	Definición	Fórmula / Resultados esperados
Creación de página web.	Tasa de abandono. Indicadores Sigo (Keywords, imágenes, enlaces internos, sitemap, formulario de	Registro de la cantidad de usuarios que la empresa perdió cuando abandonaron su navegación a través de la página web. Por	Fórmula: (Total de clientes que cancelaron en el periodo/Total de clientes activos al

	conversión, compatibilidad móvil, tiempo de carga, redes sociales)	otra parte, se utilizará el informe dado por Seigo para el análisis de la página web y su funcionamiento.	inicio del periodo) *100 Tiempo: Mensual Resultados Esperados: Menor a un 30%
Reestructuración de redes sociales y WhatsApp web.	Engagement.	Esta métrica permite medir “El nivel de compromiso que tienen los consumidores y usuarios con una marca” (Mafrá,2020)	Fórmula:(Likes + comentarios) /seguidores *100 Tiempo: Cada dos semanas Resultados Esperados: Aumento cada mes de un 5%
Promoción de contenido en redes sociales.	Tasa de interacción y crecimiento de seguidores.	Medir cuántas interacciones tienen los usuarios con las publicaciones de la empresa y como va	Fórmula: (Interacciones/Audien cia) /*100 Tiempo: Mensual

		<p> aumentando el número de seguidores para saber más sobre el alcance que están teniendo las redes. </p>	<p> Resultados Esperados: Aumento de seguidores mensual del 20% y tasa de interacción mayor al 45% </p>
<p> Instagram Shopper / Swype up. </p>	<p> Numero de Swype Up, estadísticas dadas por Instagram. Tasa de interacción </p>	<p> Registrar cuántas personas se interesan en conocer más sobre Calzado New Walk, al ver publicidad paga en sus cuentas o buscar en tienda online IG. Para esta táctica se tendrá muy presente las compras que se logren por este medio o las publicaciones que los usuarios guarden. </p>	<p> Fórmula: Registro de Swype up por Instagram Numero de interacciones/Numero de vista o seguidores Tiempo: Mensual Resultados Esperados: Por cada publicidad pagada, alcanzar aproximadamente 4.500 cuentas nuevas. </p>

Cupones por registro en página web.	Número de visitas. Número de registros.	La combinación de estas dos métricas nos permite conocer qué tan atractiva resulta la página web y porcentaje de éxito al obtener nuevos usuarios en nuestra base de datos.	Fórmula: # de visitas # de registros (# registros/# visitas) *100 Tiempo: Mensual Resultados Esperados: 35%
Campañas virales en redes sociales.	Número de usuarios que cumple el reto.	Registrar cuántas personas acuden a cumplir el reto, nos permite conocer el interés y que tanto repercuten las campañas que la empresa está desarrollando para atraer nuevos clientes.	Fórmula: # de usuarios que cumplen el reto Tiempo: Semanal Resultados Esperados: 2 usuarios semanales
	Número de suscripciones.	Permite saber qué tan atractivo es el plan y contabilizar los	Fórmula: # de suscripciones.

		ingresos pasivos que la empresa obtiene.	Tiempo: Trimestral. Resultados Esperados: 5 en cada revisión.
Plan madres.	Tasa de apertura.	Esta nos permite medir los correos electrónicos abiertos en relación con los que se enviaron.	Fórmula: (Correos abiertos/ correos enviados) *100 Tiempo: Mensual. Resultados Esperados: 40%
E-mailing.	Número de cupones otorgados.	De esta manera obtenemos quiénes son aptos para un proceso de fidelización al preferir New Walk en múltiples ocasiones.	Fórmula: Número de cupones. Tiempo: Cada 45 días. Resultados Esperados: 3 en cada revisión.

Fuente: elaboración propia.

Proyección de Ventas

Para poder dar cumplimiento a los objetivos del proyecto es necesario generar una proyección de ventas, donde se evidencie que las propuestas traen beneficios para la organización. Sin embargo, primero se presentarán datos de la empresa del año 2022 para poder dar contextualización de la proyección que se presentará.

Tabla 8

Ventas mensuales 2022

VENTAS MENSUALES 2022		
Enero	\$	15.667.590
Febrero	\$	15.667.590
Marzo	\$	12.369.150
Abril	\$	8.246.100
Mayo	\$	14.018.370
Junio	\$	16.492.200
Julio	\$	11.544.540
Agosto	\$	9.070.710
Septiembre	\$	9.070.710
Octubre	\$	11.544.540
Noviembre	\$	16.492.200
Diciembre	\$	24.738.300

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta las ventas mensuales del año 2022 es posible afirmar que en año los ingresos por ventas fueron de \$164,922,000 COP, para el tercer trimestre del año se

obtuvieron ingresos por \$29,685,960 COP, donde se evidencia que el mes con mayor participación es julio puesto que al ser mitad de año es época de vacaciones y Calzado New Walk cubre esta temporada con calzado especial para la fecha. Además, finalizando el mes la temporada vuelve a tomar fuerza y por ende incrementar las ventas.

Para la proyección de ventas cabe mencionar que se presentarán dos proyecciones diferentes, puesto que dentro de nuestros objetivos esta incrementar las ventas totales en un 7%, sin embargo, este porcentaje se discrimina de forma que el 4% sea por ventas en la página web y el 3% sea por ventas en el medio tradicional.

Tabla 9

Proyección de ventas (\$) tercer trimestre 2023

AÑO	Q3			TOTAL
	Julio	Agosto	Septiembre	
2022	\$ 11.544.540	\$ 9.070.710	\$ 9.070.710	\$ 29.685.960
% mensual	38,89%	30,56%	30,56%	7,00%
Proyección Total	\$ 12.352.658	\$ 9.705.660	\$ 9.705.660	\$ 31.763.977
	4,00%	4,00%	4,00%	
Proyección Digital	\$ 461.782	\$ 362.828	\$ 362.828	\$ 1.187.438
	3,00%	3,00%	3,00%	
Proyección Tradicional	\$ 346.336	\$ 272.121	\$ 272.121	\$ 890.579

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la información obtenida y a los objetivos propuestos la proyección en ventas (\$) para el tercer trimestre del 2023 sería de \$31.763.977 COP lo que equivale a 578 pares de zapatos, pues el promedio aproximado por par vendido es de \$55.000 COP.

Discriminando cada uno de los canales se puede afirmar que: La proyección digital de ventas es de \$1.187.438 COP lo que equivale a 22 pares de zapatos vendidos en el primer trimestre donde se implementen las estrategias propuestas. Por otro lado, el posicionamiento de la marca se verá afectado positivamente en este primer periodo pues la proyección de crecimiento de ventas por el medio tradicional (punto físico) será de \$890.579 lo que equivale a 16 pares de zapatos.

Para efectos del ejercicio, se realizó la proyección de ventas de todo el segundo semestre del año donde se obtienen resultados positivos, pues se logran \$88.233.270 COP lo que equivale a 1.604 pares más en ventas, de las cuales se venderán 60 pares por medio de la página web y se obtendrá un alcance de 45 clientes en el punto físico:

Tabla 10

Proyección de ventas (\$) 2023-2

AÑO	Q3			Q4			TOTAL
	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	
2022	\$ 11.544.540	\$ 9.070.710	\$ 9.070.710	\$ 11.544.540	\$ 16.492.200	\$ 24.738.300	\$ 82.461.000
% mensual	38,89%	30,56%	30,56%	7,00%	10,00%	15,00%	

Proyección	\$						
Total	12.352.658	\$ 9.705.660	\$ 9.705.660	\$ 12.352.658	\$ 17.646.654	\$ 26.469.981	\$ 88.233.270
	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	4,00%	
Proyección	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Digital	461.782	362.828	362.828	461.782	659.688	989.532	3.298.440
	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	3,00%	
Proyección	\$	\$	\$	\$	\$	\$	\$
Tradicional	346.336	272.121	272.121	346.336	494.766	742.149	2.473.830

Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para el año 2024 se espera crecer un 17% (Tabla 12) en ventas totales teniendo en cuenta el crecimiento que se presentó en el segundo semestre del año anterior, pues se toma el crecimiento aproximado por el uso de las estrategias y tácticas expuestas anteriormente y además se estima que anualmente las ventas crecen en un 10% lo que nos da ventas anuales de \$206.465.852 COP, equivalentes a 3.441 pares de zapatos (promedio de venta \$60.000 COP)

Tabla 11

Proyección de ventas (\$) 2024

AÑO	Q1			Q2			Q3			Q4			TOTAL
	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	
2023	\$ 16.764.321	\$ 16.764.321	\$ 13.234.991	\$ 8.823.327	\$ 14.999.656	\$ 17.646.654	\$ 12.352.658	\$ 9.705.660	\$ 9.705.660	\$ 12.352.658	\$ 17.646.654	\$ 26.469.981	\$ 176.466.540
Proyección 2024	\$ 19.614.256	\$ 19.614.256	\$ 15.484.939	\$ 10.323.293	\$ 17.549.597	\$ 20.646.585	\$ 14.452.610	\$ 11.355.622	\$ 11.355.622	\$ 14.452.610	\$ 20.646.585	\$ 30.969.878	\$ 206.465.852

Fuente: Elaboración propia.

Estado PYG

El estado de pérdidas y ganancias es la herramienta que nos permite obtener información detallada sobre los ingresos, gastos, costos, impuestos y utilidades que se genera en un tiempo determinado o que se puede estimar para la realización de un ejercicio determinado.

Se presenta un PYG estimado teniendo en cuenta periodos anteriores y generando análisis en cada uno de los siguientes apartados

Tabla 12

PYG Comparativo 2023-2024

	2022	2023	2024
INGRESOS	\$164.922.000	\$176.466.540	\$206.465.852
OTROS INGRESOS (suscripciones)	\$ -	\$ 200.000	\$ 340.000
COSTO DE VENTAS	\$107.199.300	\$112.559.265	\$ 16.883.890
GASTOS OPERACIONALES	\$ 32.984.400	\$ 36.178.611	\$ 37.635.947
Gastos de personal	\$ 14.200.000	\$ 16.800.000	\$ 17.640.000
Gastos por servicios	\$ 7.584.100	\$ 7.963.305	\$ 8.361.470
Gastos por arriendo	\$ 9.400.300	\$ 9.588.306	\$ 9.780.072
Gastos por seguros	\$ 1.800.000	\$ 1.827.000	\$ 1.854.405
OTROS GTOS	\$ 6.596.880	\$ 8.225.248	\$134.027.451
Papelería	\$ 1.470.640	\$ 1.492.700	\$ 1.515.090
Transporte (fletes)	\$ 394.460	\$ 400.377	\$ 406.383
Útiles de aseo	\$ 1.090.500	\$ 1.106.858	\$ 1.123.460
Bolsas	\$ 815.370	\$ 827.601	\$ 840.015
Cafetería	\$ 706.478	\$ 713.543	\$ 720.678
Bodegaje	\$ 1.000.000	\$ 500.000	\$ 500.000
Gastos remodelación	\$ 1.119.432	\$ -	\$ -
Página Web		\$ 408.192	\$ 816.384
Marketing		\$ 2.775.979	\$ 7.667.028
Descuentos promocionales			\$120.438.414
IMPUESTOS	\$ 4.270.970	\$ 4.484.519	\$ 4.708.744
UTILIDAD	\$ 13.870.450	\$ 15.218.897	\$ 13.549.819

Fuente: Elaboración propia.

El PYG presentado tiene como punto de comparación el año 2022 donde se obtuvieron ingresos por \$164.922.000 COP y de acuerdo con la información obtenida se generaron utilidades por un valor de \$13.870.450 COP.

Para el año 2023 se entiende como supuesto que se inicia la estrategia de marketing propuesta en el segundo semestre del año. De acuerdo con esta información se generarán ingresos por ventas de \$176.466.540 COP y en esta última etapa del año se presentan otros ingresos por la suscripción a la página web propuesta anteriormente. Además, se presentan gastos adicionales a los acostumbrados por la empresa, ya que, dentro de la propuesta se presenta la inclusión de personal, la creación de la página web y la estrategia de marketing.

Para el 2023 se presenta una utilidad de \$15.218.897 COP lo que significa que aumenta frente al año anterior y esto sucede debido a que muchas de las estrategias propuestas inician en el año 2024. Por tal motivo, para este año se presentan ingresos por ventas de \$206.465.852 COP e ingresos por suscripciones de \$340.000 COP.

Por otro lado, para el 2024 las utilidades obtenidas son menores al 2023, pues las estrategias e inversiones que se realizarán son las de mayor porcentaje. Sin embargo, con la implementación de estas estrategias se está buscando obtener mayor reconocimiento de marca y generar un aumento en las ventas totales.

Cabe resaltar, que para el año 2025 se espera un crecimiento en las utilidades, pues se tendrán mayores ingresos por suscripciones a la página web y de igual forma se disminuyen gastos por descuentos promocionales ya que Calzado New Walk estará mucho más posicionado en el mercado.

Conclusiones

La oportunidad de tomar un papel de consultoría para una compañía como Calzado New walk Colombia, una empresa minorista de calzado, ubicada en el barrio Quirigua de Bogotá, permitió identificar ciertos *insights* cuando hablamos de compañías pequeñas sobreviviendo en un mercado tan competitivo.

Principalmente, se evidenció que las compañías pequeñas tienden a saltar la estructura organizacional con el fin de ahorrar costes, gastos de salarios y/o especialización de funciones. En un futuro, puede decirse que esto supone un paso atrás y mantiene una desorganización interna aún más costosa de reparar.

Ahora, Calzado New Walk requiere adaptarse a la nueva era transformacional y digital, la cual permite un mayor alcance del sector y ganancias a largo plazo. El posicionamiento se debe hacer desde la reducción de sus debilidades y transformarlas en oportunidades de mejora, además de las oportunidades de crecimiento del mercado del 5% para el presente año. En definitiva, el e-commerce juega un papel relevante hoy en día, como canal de ventas dentro de la diversidad y la respuesta óptima al comportamiento del consumidor, más en un mercado como el minorista de calzado que resalta desde la diferenciación de precios y la fidelización del cliente.

Por otro lado, la compañía necesita tomar interés por la reestructuración interna, un organigrama permite la visualización clara de cada cargo e individuo, con el fin de orientar a la organización al cumplimiento de los nuevos objetivos y estrategias propuestas.

Así bien, Calzado New Walk cuenta con oportunidades en los canales digitales, desde la inversión desglosada en los estados de resultados, se proyecta un incremento del 7% de su total de ingresos como base el último mes del 2022, se considera que la acción de las estrategias y tácticas mencionadas como Instagram Shopper, cupones por registro, Plan

Madres, permitirán generar conciencia, interés y fidelización respectivamente en el mercado del calzado para el segundo trimestre de 2023.

Anexos

Anexo A.

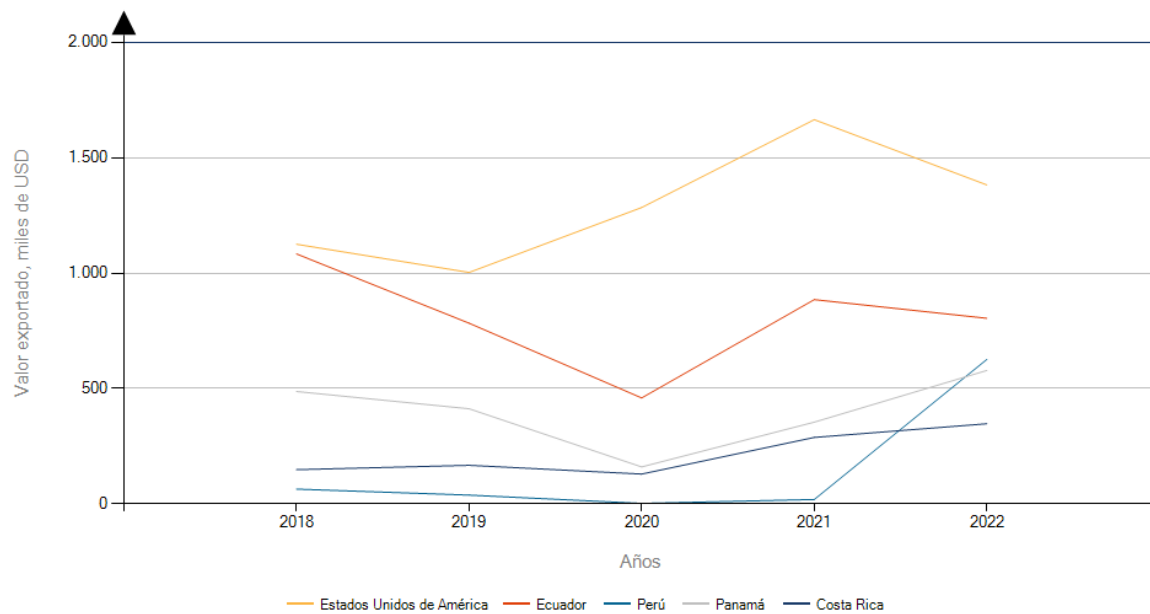
El calzado a lo largo de la historia.



Fuente: CurioSfera Historia.

Anexo B

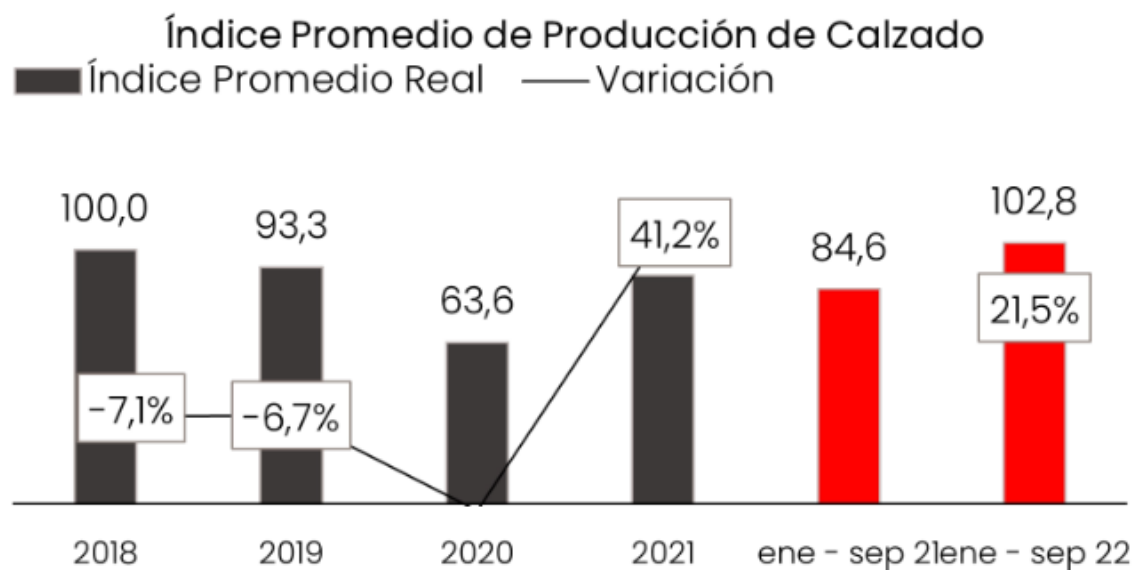
Listado de países importadores para un producto exportado por Colombia en 2021



Fuente: ITC - Trade map & DIAN (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales)

Anexo C

Índice Promedio de Producción de Calzado



Fuente: DANE (2022).

Anexo D

Buyer persona Early Adopters

Sandra Otalora
Vendedora de ropa

Información

Género Mujer
Edad 32 años
Ubicación Santa Rosita, Engativá.

Tiene dos hijos, uno de 9 años y otro de 13 años. Es soltera y madre cabeza de hogar. Es familiar y trabajadora. Le gusta hablar con sus amigas del trabajo por medio de chat

Busca almacén de calzado que ofrezca precios cómodo y productos de buena calidad

Hobbies

- Pasar tiempo en familia
- Ver las novelas de la noche
- Cocinar.
- Salir a pasear con sus hijos

Medios



Motivaciones

- Darle lo mejor a sus hijos (estudio y comodidades)
- Perdurar en su trabajo.
- Pasar tiempo con sus seres queridos.

Frustraciones

- No suele salir con sus amig@s.
- Trabaja turnos largos y sus hijos se quedan solos.
- No tener un presupuesto amplio para sus compras.
- Compras constantes por productos de mala calidad.

Verbaten

- "Los zapatos que compramos la última vez salieron malos"
- "Me dijeron que era cuero pero puro cuento"
- "Lo barato sale caro"
- "Tienen que ser económicos porque tengo que comprar para los tres"

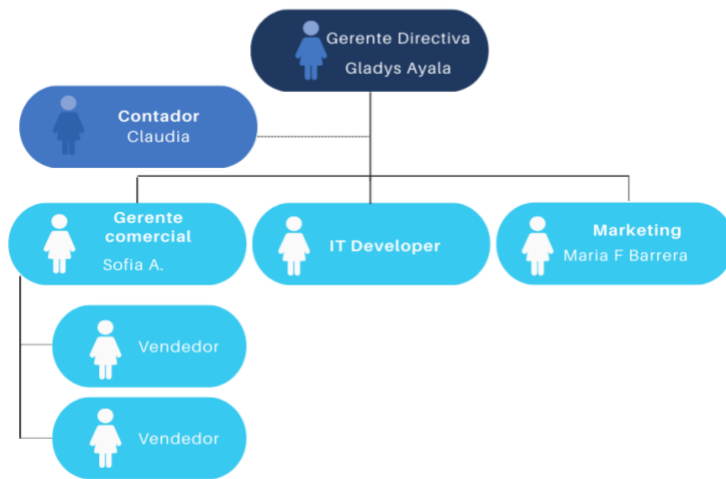
Fuente: Elaboración propia.

Anexo E*Reestructuración de la tienda física*

Fuente: Calzado New Walk.

Anexo F*Propuesta de organigrama*

Estructura organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Referencias Bibliográficas

- ACICAM. (2021). Nosotros – ACICAM: ASOCIACIÓN COLOMBIANA DE INDUSTRIALES DEL CALZADO, EL CUERO Y SUS MANUFACTURAS.
<https://acicam.org/nosotros/>
- ACIS. (2022). La moda de vender calzado sostenible aumenta en Colombia | ACIS.
<https://acis.org.co/portal/content/la-moda-de-vender-calzado-sostenible-aumenta-en-colombia>
- Análisis | Pasaporte. (s. f.). Recuperado 26 de febrero de 2023, de <https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/portal/analysis/tab>
- BOSI Colombia. (s/f). BOSI COLOMBIA. Recuperado el 27 de febrero de 2023, de <https://www.bosi.com.co/>
- Calzado Bucaramanga - Moda, Calidad y Economía. (n.d.). Calzado Bucaramanga.
Recuperado el 27 de febrero de 2023, de <https://www.calzadobucaramanga.com/>
- Calzado Nueva Moda. (n.d.). Calzado Nueva Moda. Recuperado el 27 de febrero de 2023, de <https://calzadonuevamoda.com.co/>
- Calzado - Calzado para todos. (n.d.). com.co. Recuperado el 27 de febrero de 2023, de <https://www.calzatodo.com.co>
- Cámara Valencia. (s. f.). El sector de la industria del calzado y su apuesta por la Industria 4.0. Tecnología para los negocios. Recuperado 27 de febrero de 2023, de <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/la-industria-4-0-calzado/>
- CRISTINA ESTRADA RUDAS. (2023). *En lo que va de febrero las vías del país ya suman más de 35 bloqueos por protestas*. Diario La República.
<https://www.larepublica.co/economia/en-lo-que-va-de-febrero-las-vias-del-pais-ya-suman-mas-de-35-bloqueos-por-protestas-3546842>

- Corresponsables. (2023, febrero 10). ACICAM: La sostenibilidad en la industria del calzado empieza con el uso de insumos sustentables [Text]. Corresponsables.com Colombia. <https://colombia.corresponsables.com/entrevistas/acicam-sostenibilidad-industria-calzado-empieza-uso-insumos-sustentables>
- Cuánto cuesta anunciarse en Instagram. (2022). <https://drim.one/mx/blog/article/cuanto-cuesta-la-publicidad-en-instagram>
- Curiosfera Historia. (2023, febrero 26). *Origen del calzado | Evolución del calzado en la Historia* |. CurioSfera Historia. <https://curiosfera-historia.com/historia-del-calzado/>
- EL MUNDO. (2015, diciembre 1). *¿Por qué seguimos las modas?* ELMUNDO. <https://www.elmundo.es/tendencias/2015/12/01/565c1e8ce2704e3d7f8b465e.html>
- Flores Martín, J. (2009). La importancia del calzado deportivo. <http://www.mancomunidadriberaizquierdadelebro.es/>.
- JESSICA PAOLA CALIZ SALGADO & DIANA SOFIA MIRANDA TINOCO. (2011). *ANÁLISIS SITUACIONAL DEL COMPORTAMIENTO DEL SECTOR DEL CALZADO COLOMBIANO EN LOS ÚLTIMOS DIEZ AÑOS (2001-2010)*. <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0061851.pdf>
- Jessica Pedroza Corredor, Patricia Montaña Linares, & Katherin Herrera Cagua. (2018). *Impacto generado por el fenómeno de la importación de Calzado Chino (Legal/Contrabando) en la Industria de Calzado Colombiano, barrio Restrepo*. <https://repositoriocrai.ucompensar.edu.co/bitstream/handle/compensar/3924/Proyecto.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Julio César Romero & Diego Alejandro Gómez Gutiérrez. (2022, octubre). *Tasa de cambio en Colombia: ¿camino a nuevos máximos históricos?* <https://investigaciones.corficolombiana.com/macroeconomia-y-mercados/informes-especiales/tasa-de-cambio-en-colombia-camino-a-nuevos-maximos->

historicos/informe_1222135

La historia de los zapatos. (n.d.).com. Recuperado el 27 de febrero de 2023, de

<https://www.astrolabio.com.mx/la-historia-de-los-zapatos/>

La historia del cuero en Colombia | CONtexto ganadero. (2022).

<https://www.contextoganadero.com/cronica/la-historia-del-cuero-en-colombia>

La patria. (2022, julio 21). Sector del calzado es considerado la nueva fábrica de hacer

millones en Colombia. pulzo.com. <https://www.pulzo.com/economia/calzado-colombia-industria-que-crece-masivamente-pais-PP1656011A>

Lopez, R. (2020, julio 20). *¿Cuál es el precio de la publicidad en redes sociales? - [Tarifas*

2023]. Dosmedia. <https://www.dosmedia.com/precio-publicidad-redes-sociales/>

Marketing Insider Review. (2022, septiembre 26). Estas son las marcas retail más dinámicas en Colombia. Marketing Insider Review.

<https://www.marketinginsiderreview.com/marcas-retail-mas-dinamicas-colombia/>

Mordor intelligence. (2022). Análisis del mercado del calzado—Informe de la industria—

Tendencias, tamaño y participación. <https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/footwear-market>

Ortiz, V., & Pardo, H. F. (Directors). (2021). *Importancia y ventajas de los KPI (key performance indicators) en los proyectos: Enfoque de procesos en el sector petrolero.*

Universidad Pontificia Bolivariana.

Portafolio. (2019). Mercado de calzado infantil crecerá 18,1% en cinco años. Portafolio.co.

<https://www.portafolio.co/negocios/mercado-de-calzado-infantil-crecera-18-1-en-cinco-anos-530354>

Presente y Futuro del calzado. Claves para entender su reinención. (2020).com. Recuperado

el 27 de febrero de 2023, de <https://catchalot.es/blog/presente-y-futuro-del-calzado-claves-para-entender-su-reinvencion/>

- Presente y futuro del calzado: Cómo está evolucionado el sector. (2020, junio 25). Blog de zapatos ® Catchalot. <https://catchalot.es/blog/presente-y-futuro-del-calzado-claves-para-entender-su-reinvencion/>
- Sectorial. (2022). *Calzado y Marroquinería*. Recuperado 27 de febrero de 2023, de <https://www.sectorial.co/cuero-y-calzado>
- Sectorial. (2022). Hogares Colombianos Gastaron \$1,69 Billones en Calzado durante el Primer Semestre de 2022. <https://www.sectorial.co/informativa-cuero-y-calzado-itemlist/item/556231-consumo-de-calzado-primer-semester-colombia>
- Sectorial. (2023). Para el 2023 el Sector del Cuero y Marroquinería Espera Aumentar las Exportaciones. <https://www.sectorial.co/informativa-cuero-y-calzado-itemlist/item/625312-para-el-2023-el-sector-del-cuero-marroquineria-espera-aumentar-las-exportaciones>
- SIMON KEMP. (2023). *Digital 2023: Global Overview Report—DataReportal – Global Digital Insights*. <https://datareportal.com/reports/digital-2023-global-overview-report>
- TRADE MAP. (2022). *Lista de los mercados importadores para un producto exportado por Colombia en 2021 | Producto: 6404 Calzado con suela de caucho, plástico, cuero natural o regenerado y parte superior de materia textil*. https://www.trademap.org/Country_SelProductCountry_Graph.aspx?nvpm=3%7c170%7c%7c%7c%7c6404%7c%7c%7c4%7c1%7c1%7c2%7c1%7c%7c2%7c1%7c1%7c2
- 2
- Valora Analitik. (2022, noviembre 25). Colombianos prefieren el celular para hacer sus compras online en época de rebajas. Valora Analitik. <https://www.valoraanalitik.com/2022/11/24/colombianos-prefieren-el-celular-para-hacer-sus-compras-online-en-epoca-de-rebajas/>
- Victoria Nannini. (2016). *Moda, Comunicación y Poder: ¿Qué vestimos, por qué y qué*

queremos decir con eso?

<https://rephip.unr.edu.ar/bitstream/handle/2133/6618/TesinaNanniniModa.pdf?sequence=3>

Villarelo, E. (2021, marzo 12). Industria del calzado apuesta por la tecnología inteligente.

WORTEV CAPITAL. <https://wortevev.capital/consumo/industria-del-calzado-apuesta-por-la-tecnologia-inteligente/>

Zapatos y Accesorios Online. (n.d.). Springstep.com. Recuperado el 27 de febrero de 2023, de <https://www.springstep.com/>

Análisis | Pasaporte. (s. f.). Recuperado 16 de abril de 2023, de <https://www-portal-euromonitor-com.ez.urosario.edu.co/portal/analysis/tab>

Informes Sectorial. (2023). *Reportes—Colombia—Informe del Sector Calzado y Marroquinería—Diciembre 2022*. <https://www-emis-com.ez.urosario.edu.co/php/url-sharing/route?url=cf41fe3fdb993c7c&>