



**UNIVERSIDAD DEL SINÚ**

Elías Bechara Zainúm  
Seccional Cartagena

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL  
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA TELAS Y ADORNOS DAVIMAR S.A EN  
LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**Autores:**

**JOSE MANUEL MARTÍNEZ POLO**

**OSCAR DAVID DORIA CARMONA**

**OSCAR URIEL ARIAS ARÉVALO**

**RAFAEL EDUARDO ESCORCIA IBARRA**

**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS EN INGENIERÍAS**

**UNIVERSIDAD DEL SINÚ – ELÍAS BECHARA ZAINÚM**

**CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**AÑO 2020**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL  
POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA TELAS Y ADORNOS DAVIMAR S.A EN  
LA CIUDAD DE CARTAGENA**

**Autores:**

**JOSE MANUEL MARTÍNEZ POLO**

**OSCAR DAVID DORIA CARMONA**

**OSCAR URIEL ARIAS ARÉVALO**

**RAFAEL EDUARDO ESCORCIA IBARRA**

**Proyecto de Grado para optar al Título de INGENIERO INDUSTRIAL**

**Asesor Disciplinar:**

**LUIS GUILLERMO GARCÉS HENAO**

Magister en Gestión Logística

**Asesora Metodológica:**

**MARÍA MERCEDES SUÁREZ SÁNCHEZ**

**ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL**

**FACULTAD DE CIENCIAS EXACTAS EN INGENIERÍAS**

**UNIVERSIDAD DEL SINÚ – ELÍAS BECHARA ZAINÚM**

**CARTAGENA DE INDIAS D.T. Y C.**

**NOTA DE ACEPTACION**

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma del jurado**

---

**Firma del jurado**

**Cartagena de indias D, T y C, 09 de junio del 2020**

## **DEDICATORIA**

Este proyecto de grado se lo dedicamos primeramente a nuestras familias que desde el principio nos brindaron todo el amor, la confianza, los medios y recursos necesarios para alcanzar nuestras metas, logrando así la culminación exitosa de nuestro proceso formativo; también hacemos mención del cuerpo de docentes y al gremio académico de la Universidad del Sinú que nos guiaron de forma asertiva en el camino del conocimiento y el desarrollo de nuestro proyecto de vida.

Se lo dedicamos a cada una de las personas mencionadas por hacer posible este logro, y cimentar las bases para enfrentarnos a la sociedad como profesionales y personas íntegras.

## **AGRADECIMIENTOS**

En primer lugar, damos gracias a Dios por su infinita misericordia, a todas nuestras familias especialmente a nuestros padres y abuelos por apoyarnos en cada uno de los pasos que damos en nuestras vidas y en este proceso de elaboración de nuestro proyecto de grado, y los cuales han sido los alicientes para concluir este proceso formativo. A todos los directivos, docentes y funcionarios de la escuela de ingeniería industrial de la Universidad del Sinú – Seccional Cartagena, principalmente a los profesores Luis Guillermo Garcés y María Mercedes Suarez por sus acompañamientos y colaboraciones constantes para el desarrollo de este proyecto y alcanzar cada una de las metas propuestas. Muchas gracias a todos por su apoyo.

## CONTENIDO

1. RESUMEN .....	7
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
2.1 Descripción del problema .....	10
2.2 Formulación del problema .....	13
3. JUSTIFICACIÓN .....	14
4. REVISIÓN LITERARIA.....	16
4.1 Marco teórico.....	16
4.1.1 Marketing.....	16
4.1.2 Planificación estratégica.....	20
4.1.3 Plan de marketing.....	21
4.1.4 Estrategias del marketing .....	22
4.1.5 Teoría sobre el modelo de las 5 fuerzas de porter .....	27
4.1.6 Mapas perceptuales .....	29
4.2 Estado del arte / Antecedentes.....	30
4.2.1 Nivel internacional .....	31
4.2.2 Nivel nacional .....	32
4.2.3 Nivel regional.....	33
4.2.4 Nivel local .....	34
4.3 Marco conceptual .....	35
5 OBJETIVOS .....	37
5.1 Objetivo general.....	37
5.2 Objetivos específicos.....	37
6. METODOLOGÍA.....	38
6.1 Tipo de investigación .....	39
6.3 Variables a estudiar .....	40
6.4 Fuentes de recolección de información .....	40
6.5 Técnicas e instrumentos de recolección de información .....	41
6.6 Proceso de muestreo.....	41
7. RESULTADOS OBTENIDOS .....	43
7.1. Analisis dofa del diagnostico del entorno.....	43

7.1.1	Disgnostico externo (macroentorno)	43
7.1.2	Diagnostico interno (microentorno)	54
7.1.3	Matriz DOFA	57
7.2	Análisis estratégico de la competencia	60
7.2.1	Metodología	60
7.2.2	Poder de negociación de los clientes	61
7.2.3	Rivalidad entre las empresas existentes	62
7.2.4	Amenaza de los nuevos entrantes	64
7.2.5	Poder de negociación de los proveedores	66
7.2.6	Amenaza de productos sustitutos	70
7.2.7	Diamante de porter	72
7.3	Nivel de posicionamiento	73
7.3.1	Metodología	73
7.3.2	Tabulación de encuestas de percepcion al cliente	74
7.3.3	Mapas perceptuales	78
7.3.4	Análisis de resultados	80
7.4	Desarrollo de ideas estratégicas	81
7.4.1	Producto	81
7.4.2	Precio	81
7.4.3	Plaza	82
7.4.4	Promoción	82
7.4.5	Nivel organizativo	83
8.	CONSLUSIONES	84
9.	RECOMENDACIONES	84
10.	BIBLIOGRAFÍA	87
11.	ANEXOS	90

## LISTA DE TABLAS

<b>tabla 1.</b> Fases para el desarrollo del proyecto.....	38
<b>tabla 2.</b> Tejido empresarial de cartagena por actividad económica 2019.....	53
<b>tabla 3.</b> Categorización de proveedores.....	55
<b>tabla 4.</b> Categorización de clientes.....	56
<b>tabla 5.</b> Matriz dofa.....	58
<b>tabla 6.</b> Matriz dofa cruzada.....	59
<b>tabla 7.</b> Benchmarking.....	63
<b>tabla 8.</b> Proveedor/producto.....	67
<b>tabla 9.</b> Caracterización de proveedores por criterios de selección.....	68
<b>tabla 10.</b> Posición de criterios en base a la pregunta #10.....	76
<b>tabla 12.</b> Posicionamiento en base a la pregunta #11.....	78

## LISTA DE GRÁFICAS

<b>grafica 1.</b> Análisis de los resultados del check-list en base al modelo de la efqm/mg.....	11
<b>grafica 2.</b> Ventas telas y adornos davimar s.a (2017-2019).....	12
<b>grafica 3.</b> Pregunta #1 de cuestionario.....	74
<b>grafica 4.</b> Pregunta #2 de cuestionario.....	74
<b>grafica 5.</b> Pregunta #5 del cuestionario.....	75
<b>grafica 6.</b> Pregunta #10 del cuestionario.....	76
<b>grafica 7.</b> Pregunta #11 del cuestionario.....	77

## LISTA DE ILUSTRACIONES

<b>ilustración 1.</b> Plan de marketing .....	21
<b>ilustración 2.</b> Estrategias del marketing de cartera .....	23
<b>ilustración 3.</b> Fuerzas de porter.....	28
<b>ilustración 4.</b> Diamante de porter. ....	72
<b>ilustración 5.</b> Mapa perceptual competitivo (calidad-precio).....	78
<b>ilustración 6.</b> Mapa perceptual (tiempo respuesta-trato empleados).....	79
<b>ilustración 7.</b> Mapa perceptual (diseño-variedad) .....	79

## LISTA DE ANEXOS

<b>anexo a.</b> Pregunta #3 del cuestionario .....	90
<b>anexo b.</b> Pregunta #2 del cuestionario .....	91
<b>anexo c.</b> Pregunta #3 del cuestionario .....	91
<b>anexo d.</b> Pregunta #4 del cuestionario .....	92
<b>anexo e.</b> Pregunta #6 del cuestionario .....	92
<b>anexo f.</b> Pregunta #7 del cuestionario.....	93
<b>anexo g.</b> Pregunta #8 del cuestionario.....	93
<b>anexo h.</b> Pregunta #9 del cuestionario.....	94
<b>anexo i.</b> Pregunta #12 del cuestionario .....	94
<b>anexo j.</b> Pregunta #13 del cuestionario .....	95
<b>anexo k.</b> Pregunta #14 del cuestionario .....	95
<b>anexo l.</b> Edades de personas encuestadas.....	96
<b>anexo m.</b> Sexo de personas encuestadas .....	96

# **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATEGICO DE MARKETING PARA MEJORAR EL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA TELAS Y ADORNOS DAVIMAR EN LA CIUDAD DE CARTAGENA**

## **1. RESUMEN**

La presente investigación tiene por objeto diseñar un plan estratégico de marketing orientado a mejorar el posicionamiento en el mercado de la empresa Telas y Adornos Davimar S.A. ubicada en la ciudad de Cartagena, este plan está enfocado en dimensionar las relaciones e interacciones deseables con el consumidor a través de herramientas de marketing estratégico con el fin de encontrar un forma asertiva de llenar las expectativas del cliente, por medio de la realización de análisis, evaluaciones y estudios de mercado, que permitan desarrollar ideas estratégicas con el propósito de posicionar mejor la empresa dentro de la industria textil, y a su vez crear valor para el cliente y construir relaciones duraderas con este y así obtener utilidades e ingresos a través de las ventas, de esta forma se obtendrá la fidelización y captación de nuevos clientes para mejorar la imagen y el posicionamiento satisfactoriamente de la empresa en el mercado

La investigación pretende dar respuesta a una serie de problemas que se están presentando en la empresa relacionado con el marketing, basado en su poca participación en el mercado a causa de la poca inversión en esta, derivando de esta manera la baja en ventas, por lo tanto, es necesario implementar soluciones efectivas para el posicionamiento de la organización en el mercado

De acuerdo con lo anterior, la presente investigación tiene como objetivo principal establecer métodos que brinden solución a la situación actual de la organización, y se desarrolla en cuatro (4) fases de acuerdo con los objetivos derivados del objetivo principal; como primera fase se realiza un diagnóstico de la situación actual del mercado, de segundo un análisis de la competencia, como tercera fase se determina el nivel de posicionamiento de la empresa y por último se desarrollaran estrategias con miras a brindar una solución integral que permita una gestión más

eficiente y de esta manera impulsar la competitividad de la empresa Telas y adornos Davimar S.A.

La investigación tiene un enfoque mixto dado a su carácter cuantitativo y descriptivo; y se pretende con base en el análisis de información, proponer una solución a una problemática específica. La recopilación de la información se hará directamente de fuentes primarias y secundarias, listas de chequeo a responsables de los procesos.

Se espera que el producto de esta investigación sea un plan de marketing que genere mejoras dentro de las actividades de la empresa y una alta competitividad en el mercado, sirviendo como marco de investigación y proporcionando información a las personas interesadas en la compra de los distintos productos ofrecidos por esta empresa de forma clara y precisa

En conjunto cada de las partes de esta propuesta, permitirán afianzar los conocimientos y ser el primer paso para lograr los objetivos propuestos al inicio de nuestras carreras como ingenieros industriales.

## 2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Actualmente las empresas se ven enfrentadas a muchos niveles de competencia debido a la globalización y el constante desarrollo tecnológico, en vista de la naturaleza cambiante de estos factores de competitividad, las empresas u organizaciones deben enfocarse en encontrar una ventaja competitiva que les permita impulsar de manera significativa su propósito como empresa, en este caso las personas (potenciales clientes/consumidores).

Grandes y pequeñas empresas son conscientes de la importancia de realizar acciones de marketing para captar clientes y aumentar las ventas, esto es un hecho, ocurre que estamos en la era de las relaciones, donde vender no es suficiente, y es preciso relacionarse con los clientes. Sólo conquistando al cliente en todas las etapas de venta será posible crear una relación de confianza entre las partes, donde el cliente sabrá que puede contar con tu empresa, siempre que lo necesite. Hoy en día, no nos basta con vender, tienes que conquistar, relacionarse con el cliente es la mejor manera de crear una relación sólida y duradera y un claro ejemplo de esto es la manera en la que marcas como Coca-Cola, Pepsi, etc. implementan estrategias de marketing basadas en la comunicación permanente con sus clientes; “Es importante responder a tiempo aunque la respuesta no sea perfecta, que responder correctamente a destiempo” (CocaCola es Empresa de Marketing, 2019) En el modo de hacer marketing, Coca Cola apuesta por el marketing emocional frente al marketing racional. Los anuncios de la marca “cuentan historias, no hablan de su producto”.

Teniendo en cuenta lo anterior, la empresa Telas y Adornos Davimar S.A, la cual se encuentra atrás en el mercado respecto a su competencia reflejada en la pérdida de posicionamiento en el mercado, a causa de la poca inversión en marketing y factores internos, lo cual trae malas consecuencias para la organización, como por ejemplo, la baja en las ventas; y por lo tanto se ve inmersa en la necesidad de implementar una solución efectiva a su problema, lo cual nos lleva a plantear una estrategia de negocios creativa que pretende alinear los recursos de la empresa, la

calidad del servicio, la relación empleado- empleador y finalmente el aumento de las ventas en un 10% en un plazo de 12 meses. Para ello proponemos un plan de Marketing que se encargue de reunir los factores y hechos que influyen en el mercado para establecer lo que el cliente quiere, desea y necesita; distribuyéndolo de tal forma que esté a su disposición en el momento oportuno, a través de unas funciones como: el análisis de competencia, plan de mercadeo, política de ventas, diseño de estrategias e investigación de mercado.

Es menester resaltar que el “marketing” es fundamental para el éxito empresarial ya que permite identificar las necesidades de los consumidores y desarrollar productos que tengan mayor valor y demanda para distribuirlos y promoverlos de manera eficaz con el propósito de posicionar la empresa en el mercado y a su vez mejorar la competitividad.

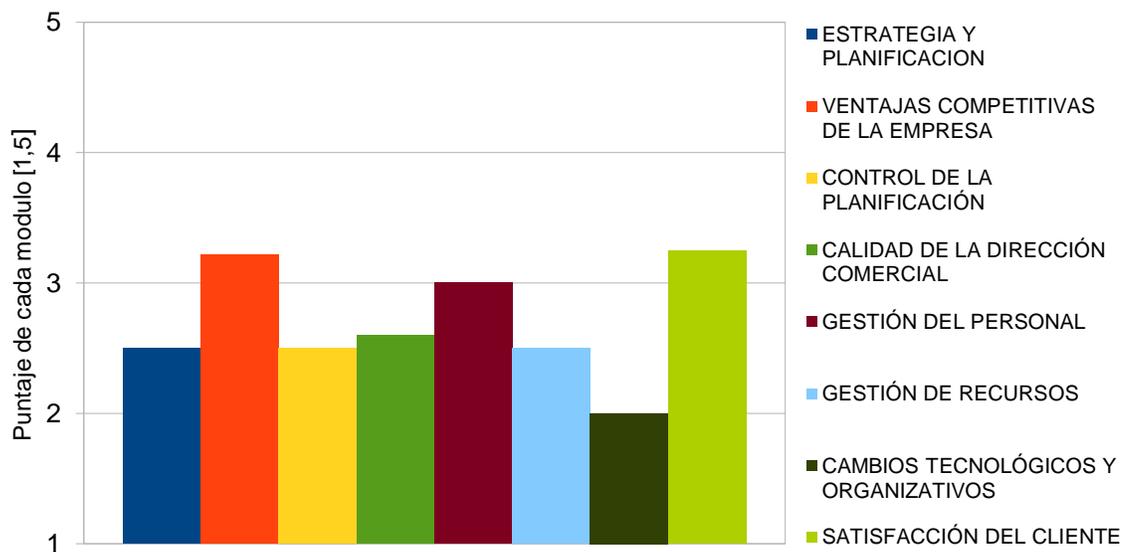
## **2.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

La empresa Telas y Adornos Davimar S.A. es una empresa ubicada en la ciudad de Cartagena-Bolívar, en el centro comercial Los ejecutivos, la cual lleva 20 años en el mercado dedicada a la comercialización de insumos para la confección, tales como telas, adornos e hilos.

En la empresa se identificó como principal problema, la pérdida de posicionamiento en el mercado, a causa de la falta de organización interna consistente en la ausencia inversión en marketing, de elementos constitutivos tales como imagen publicitaria, propagandas en general, el organigrama, los objetivos y la imagen publicitaria, siendo el eslogan el único factor publicitario con el que la empresa cuenta, además de la falta de inversión en capital humano, el cual no ha contado con jornadas de capacitación para afianzar y desarrollar de manera más amplia sus competencias, y una mala gestión administrativa en base a lo comercial evidenciado a través del análisis de los resultados del check list en base al modelo de la EFQM/MG (**Ver Grafica 1.**); todo esto provocando consecuencias tales como un déficit en las ventas y que la empresa cada vez se vaya quedando más obsoleta en cuanto a los avances

culturales, tecnológicos y empresariales que están surgiendo en la industria, sobre todo textil, sin llegar a ser una marca importante en la mente del consumidor, ni destacada.

**Grafica 1.** Análisis de los resultados del Check-list en base al modelo de la EFQM/MG

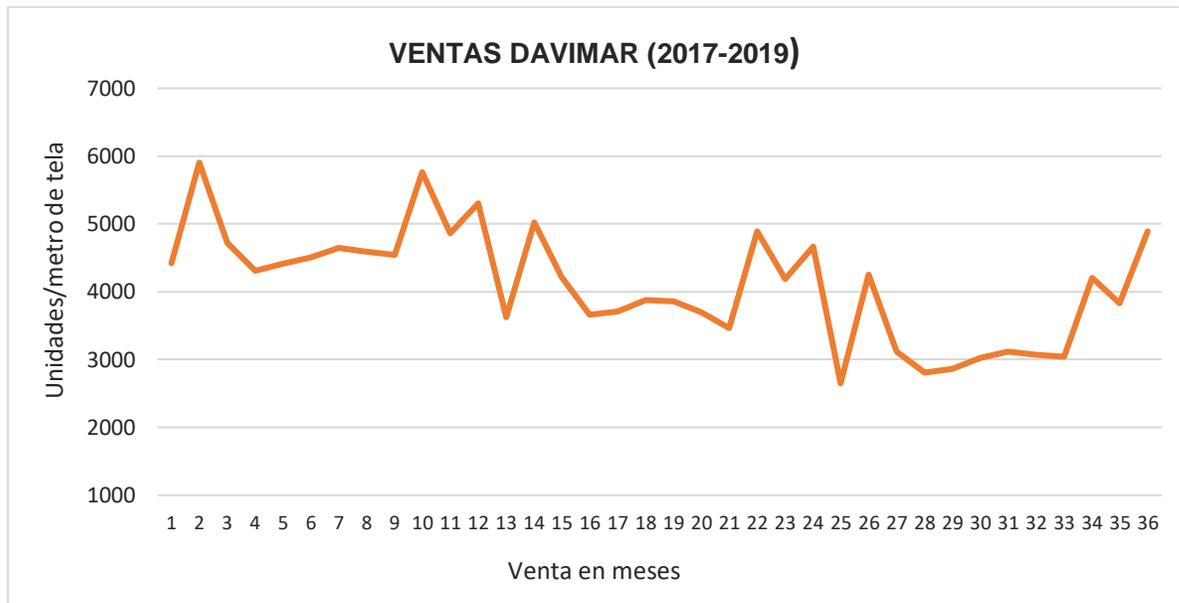


*Fuente: (Creacion Propia)*

En evidencia, por lo mencionado anteriormente la empresa Telas y Adornos Davimar S.A. se ha visto inmersa en una organización ineficaz en los últimos años provocando perjuicios, tales como; pérdidas en las ventas en un 29,52 % con respecto a los años 2017-2019, en vista de que el mercado es cada vez más exigente e innovador.

En el año 2017 se comenzó a notar cierto cambio en las ventas según información de la organización, luego en el año 2018 hubo un bajón en las ventas de un 15,75% lo cual es algo muy significativo de manera negativa para la organización. Finalmente, en el 2019 las ventas disminuyeron un 29,52 % respecto a años anteriores. Todo esto se puede evidenciar en la **gráfica 2**.

**Grafica 2. Ventas Telas y Adornos Davimar S.A (2017-2019)**



*Fuente: (Creacion Propia)*

El diseño de un plan estratégico de marketing que ayude a la sostenibilidad de la empresa Telas y Adornos Davimar S.A surge principalmente de la perdida de posicionamiento en un mercado agresivo viéndose reflejada en la economía de Colombia que ha tenido una gran alza debido a que se está dando paso a las exportaciones, según informes del DANE en noviembre del año 2015 el sector presentó un crecimiento de 4,8 % en producción, 4,3% en ventas y 0,7% en generación de empleo, lo que muestra que la demanda que está teniendo en el mercado no solamente es local y nacional sino también internacionalmente, permitiendo generar un aumento en la economía. El sector textil en el país brinda más de 200 mil empleos directos y el triple de empleos indirectos. El 24% del empleo en el sector manufacturero lo genera esta industria (Inexmoda, 2011) de esta manera Telas y Adornos Davimar S.A. tiene la necesidad de aprovechar la variedad de sus productos, como ventaja frente a otras empresas y valerse de ella para establecer una ventaja comparativa estable que les permita adaptarse al mercado cambiante y ser lo suficientemente competitiva e innovadora

para desarrollar y ofrecer nuevas opciones de consumo, representadas en nuevos productos y formas de ofrecer el servicio con el fin de atraer al cliente y a su vez aumentar las ventas y así mejorar su posicionamiento.

## **2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo mejorar el posicionamiento de la empresa Telas y Adornos Davimar S.A. ubicada en la ciudad de Cartagena?

### 3. JUSTIFICACIÓN

El Plan de Marketing, es de gran ayuda para cualquier empresa y en general para cualquier persona que adelante algún tipo de gestión dentro de una organización, en este caso si se implementa de forma correcta se podrá afirmar que es un instrumento clave en el análisis estratégico de la gestión empresarial.

En una época de globalización y de alta competitividad de productos o servicios, es necesario estar alerta con las exigencias y expectativas del mercado, para ello, se hace de vital importancia asegurar o predecir el éxito de las empresas mediante el uso de técnicas y herramientas útiles para lograr sus fines, bajo esta perspectiva, cobra importancia el estudio de mercados y un plan estratégico de marketing como herramientas vitales para la toma de decisiones en la iniciación, crecimiento y permanencia de un negocio en el mercado.

Se afirma que mediante el análisis detallado de la evolución que ha tenido el marketing y en la influencia que este genera en los clientes, obtener lealtad de los de estos es difícil, debido a la gran cantidad de empresas vendedoras de insumos para la confección que actualmente existen, lo que crea una gran competencia y dada la situación, de esta forma los clientes son cada vez más exigentes puesto que buscan más calidad, innovación, facilidad de compra, entre otros ítems.

En este caso es importante enfocarse en las falencias de la organización Telas y adornos Davimar S.A. dado que últimamente se ha reflejado una pérdida tanto de ventas como de clientes, lo cual lleva a un bajo posicionamiento en el mercado textil y un plan de marketing con las estrategias adecuadas es la mejor forma de posicionar la empresa en la mente del consumidor y así aumentar la captación de clientes.

Además, vale resaltar que de mucha importancia este proyecto, ya que permite la generación de un conocimiento nuevo, la actualización de uno ya existente, la comprobación o desaprobación de teorías, o simplemente la recuperación de uno

que no es fácilmente palpable pero no por eso menos importante de estudiar. Además, es un ejercicio que permite descubrir que se puede realizar una investigación sobre un tema específico, y que puede ser consecuente con el futuro laboral; por ende, genera experiencia en el hábito de la investigación, algo que se puede reflejar en los aportes que pueda dar a la sociedad desde su trabajo y también enseña a ser organizado en la planeación de proyectos, porque permite desarrollar otras habilidades que complementan las propias del pregrado.

## **4. REVISIÓN LITERARIA**

### **4.1 MARCO TEÓRICO**

Para dar un soporte fundamentado a la investigación, se desglosan a continuación varios lineamientos teóricos que servirán de referencia para todo el proceso a surtir.

#### **4.1.1 MARKETING**

El marketing es una actividad fundamental en las empresas. Su estudio se centra en el intercambio, por lo que su área de interés engloba el análisis de las relaciones de una empresa con los diferentes agentes del entorno que interactúan con ella. Especial atención merece el mercado, constituido por los consumidores, los intermediarios y los competidores. (Cohen, 2001)

De forma general en la sociedad, el marketing se identifica con una serie de ideas preconcebidas que no se ajustan a la realidad del concepto. Así, por ejemplo:

- Se piensa que el marketing es sinónimo de conceptos como la publicidad o la comunicación y las ventas. Sin embargo, las ventas y la publicidad, como veremos en capítulos siguientes, no son más que dos de las diversas funciones sobre las que trabaja esta disciplina.
- Se afirma que el marketing crea necesidades artificiales. Son muchas voces las que piensan que gran parte de sus decisiones de compra se producen debido a las influencias ejercidas por la propia empresa sobre ellos y, más concretamente, por sus responsables de marketing, aun cuando ellos no tenían ninguna intención previa de adquirir tal producto. Por contra, la realidad es que las necesidades no se crean artificialmente de la nada, sino que existen de forma latente en los mercados, aunque no haya todavía un producto que las cubra y que, de este modo, las haga manifiestas. A este respecto, la labor del agente de marketing será la de detectar estas necesidades reales del consumidor con tal de diseñar la oferta que mejor le satisfaga (Monferrer, 2013)

- La utilización del marketing por parte del público empresarial no ha permanecido estable a lo largo de los años. De hecho, se aprecia que su protagonismo está creciendo durante las últimas décadas debido a la gran variedad de presiones ejercidas por el entorno. Si realizamos una revisión histórica sobre las distintas orientaciones organizativas adoptadas por la empresa a lo largo del siglo xx, se observa como la orientación al marketing surge como resultado de un proceso evolutivo. Concretamente, podemos identificar hasta cinco etapas históricas atendiendo a cómo ha ido evolucionando la forma de utilizar el marketing en la empresa y, por tanto, a cómo ha ido progresando su dirección. (Monferrer, 2013)

Las tres primeras (orientación a la producción, al producto y a las ventas) se corresponden con un enfoque de marketing pasivo o transaccional. Por contra, las dos últimas etapas (orientación al marketing y de marketing social) forman parte del enfoque de marketing activo o relacional. (Monferrer, 2013)

**1) Orientación a la producción.** Desde este enfoque las empresas llevan a cabo sus actividades buscando maximizar la eficiencia productiva, ampliar la distribución y bajar los costes operativos. La premisa subyacente es que los consumidores están dispuestos a absorber toda la producción de la empresa con el único requisito de que sean fácilmente accesibles tanto en términos de espacio como de tiempo. Por tanto, el marketing en las empresas orientadas a la producción se entiende como un marketing pasivo, ya que la idea subyacente es que los productos se venden por sí mismos. En este sentido, el protagonismo recae sobre el departamento de producción. Es decir, el marketing no es explotado como arma competitiva por este tipo de empresas, sin lugar a duda porque la escasa competencia no lo hace necesario. (Esteban, 20016)

**2) Orientación al producto.** Desde este enfoque las empresas llevan a cabo su actividad centrándose en producir buenos productos y en mejorarlos continuamente, todo ello bajo la creencia de que los clientes comprarán los mejores productos, es decir, aquellos que ofrezcan la mayor calidad y den el mejor resultado.

Se continúa con un enfoque de marketing pasivo, pues, aunque se innova para mejorar los productos, no se tiene en cuenta cuáles son los deseos y las preferencias de la demanda a la que van dirigidos. Es más, la empresa cree que sabe lo que es bueno para el consumidor y considera que este comparte dicha convicción; es lo que se conoce como la «miopía del marketing». De nuevo, la escasa competencia no incita a las empresas a interesarse por las actividades de marketing. (Esteban, 20016)

**3) Orientación a la venta.** Desde este enfoque las empresas basan su actividad en la creencia, por una parte, de que los consumidores nunca comprarán suficiente si se deja la compra de su mano y, por otra, de que están dispuestos a conformarse con todo. La competitividad ha empezado a preocupar a las empresas, oferta y demanda se equilibran, motivo por el cual empiezan a centrarse en el desarrollo de actividades agresivas de venta y promoción más que en la fabricación de lo que va a ser vendido. Se trata de una visión táctica, de corto plazo, construida sobre la base de un marketing operativo que trata de maximizar el número de ventas puntuales. (Esteban, 20016)

**4) Orientación al marketing.** Desde este enfoque propiamente de marketing, las empresas empiezan a interesarse realmente por las necesidades y deseos de los consumidores, por satisfacerlos más eficiente y eficazmente, y con mayor valor añadido que la competencia. Este cambio tiene que ver con la evolución hacia un entorno dinámico, turbulento y cambiante, dominado por la intensificación de la competencia (la oferta supera ya a la demanda de los mercados) y el progreso tecnológico. Esta filosofía de dirección es la que hace surgir al marketing en toda su plenitud, diferenciándolo de lo que es la venta o la distribución. Por ello, la dirección debe intervenir antes de comenzar el ciclo de producción y no solamente al final. De esta manera, se puede integrar el marketing en cada etapa de las operaciones de la organización. (Esteban, 20016)

En este nuevo escenario se desarrolla un enfoque de marketing activo que adopta ya una perspectiva estratégica, de largo plazo, para fidelizar al cliente y asegurar la

supervivencia de la empresa en un entorno cada vez más disputado. En este estadio de evolución cobran pleno sentido los conceptos de orientación al mercado y marketing relacional. (K Lane, 2006)

En líneas generales se destacan los siguientes cuatro ejes de actuación:

- Centrarse en el mercado. La empresa no lo puede ser todo para todo el mundo. Debe seleccionar aquel colectivo que sea capaz de atender mejor que la competencia.
- Orientación al consumidor. Se debe tomar el punto de vista del consumidor para atraerlo, retenerlo, y satisfacerlo desde una perspectiva global.
- Coordinación del marketing. Implica la coordinación de las funciones de marketing entre sí, con el resto de las unidades de la empresa. El marketing impregna toda la organización.
- Obtención de beneficios. Resulta la premisa básica para que la empresa alcance también sus objetivos. La diferencia está en la forma en que se logran estos beneficios, ahora en base a la satisfacción de las necesidades.

**5) Orientación de marketing social.** Desde este enfoque las empresas se interesan no solo por el consumidor individual, sino por la sociedad en su conjunto. Por tanto, se procede al estudio de las necesidades de todos los agentes del mercado (consumidores, clientes, proveedores, competidores, trabajadores y sociedad en general) buscando la creación, intensificación y mantenimiento de relaciones duraderas con ellos. La idea es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados seleccionados para satisfacerlos de mejor manera que la competencia sin perjudicar a la sociedad, es decir, respetándola.

En resumen, vemos cómo la concepción y aplicación del marketing en las empresas han sufrido una reinterpretación sucesiva del concepto que ha abandonado la mentalidad de hace décadas centrada en la producción y la venta (marketing pasivo o transaccional), para dar cabida a un enfoque más preocupado por la figura del

consumidor, sus necesidades y deseos, con el objetivo último de mejorar las relaciones duraderas con estos y el resto de agentes del entorno (Monferrer, 2013)

#### **4.1.2 PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La planificación comercial se integra dentro de un rango superior al que denominamos planificación estratégica, la cual se define como el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y recursos de la compañía y las cambiantes oportunidades del mercado, con el fin de modelar y reestructurar las áreas de negocio y producto de la compañía de forma que den beneficios y crecimientos satisfactorios. (Meneses, 2014) En este sentido, la esencia de la planificación estratégica reside en la identificación de las oportunidades y amenazas actuales que la empresa encuentra en su entorno, las cuales, al combinarlas con las fortalezas y debilidades de la empresa, proveen a la compañía de bases para definir a dónde se quiere llegar en el futuro.

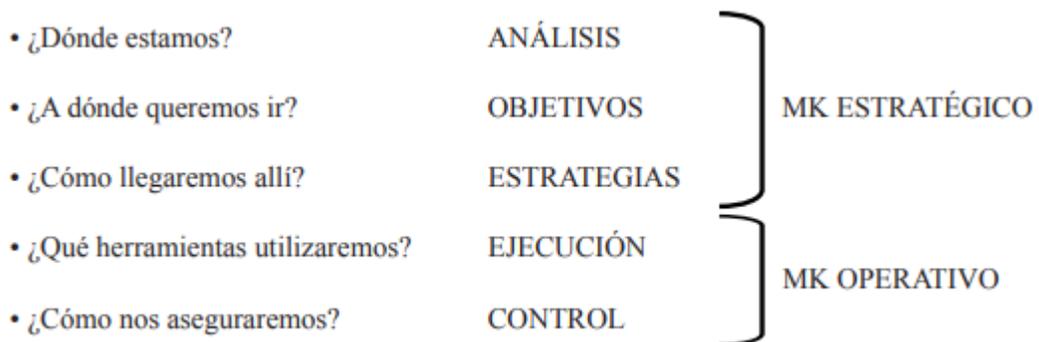
Esta labor de planificación se plasma en planes concretos que, de forma general, se componen de cuatro etapas.

- **Análisis:** supone llevar a cabo un análisis completo de la situación de la compañía. Esta debe analizar su entorno para tratar de encontrar oportunidades atractivas y evitar sus amenazas. Debe analizar también los puntos fuertes y débiles de la empresa. Sus resultados son la base sobre la que desarrollar las fases siguientes.
- **Planificación:** la empresa decide lo que desea alcanzar (objetivos), así como la manera de llegar a tales objetivos (estrategias).
- **Ejecución:** implica poner en funcionamiento la estrategia a través del diseño de acciones que ayuden a alcanzar los objetivos fijados.
- **Control:** conlleva realizar un seguimiento a través de la medición de los resultados, el análisis de las causas de los mismos y la toma de medida

### 4.1.3 PLAN DE MARKETING

El plan estratégico de la empresa incluye los planes de las diferentes áreas funcionales que la integran (planes de marketing, producción, financiera, de recursos humanos, etc.). Por lo tanto, el plan de marketing se integra dentro del plan estratégico. De forma específica, el plan de marketing debe definir una serie de políticas de marketing que puedan implementarse y permitan alcanzar los objetivos marcados por la organización, así como su misión. Su desarrollo debe responder a las siguientes preguntas, diferenciando entre lo que conocemos como marketing estratégico y marketing operativo.

*Ilustración 1. Plan de Marketing*



*Fuente: (Monferrer, 2013)*

Por tanto, mientras que el marketing estratégico nos lleva a reflexionar sobre los valores de la compañía, saber dónde estamos, dónde queremos ir y de qué manera, el marketing operativo nos invita a poner en marcha las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos que nos hayamos propuesto. Le compete, por tanto, al marketing operativo planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing que nos permitan implementar las estrategias marcadas. (Monferrer, 2013)

#### **4.1.4 ESTRATEGIAS DEL MARKETING**

La selección de la estrategia de marketing supone la definición de la manera de alcanzar los objetivos de marketing establecidos. Esta decisión comportará la implementación de un conjunto de acciones (las 4 Pes) que la hagan posible en un horizonte temporal y un presupuesto concreto, las cuales serán vistas en capítulos sucesivos más adelante. (Monferrer, 2013)

##### **➤ ESTRATEGIA DE CARTERA**

No todos los productos de nuestra cartera tienen la misma rentabilidad, ni el mismo potencial. Es por ello, que necesitamos tomar decisiones estratégicas sobre nuestra cartera de productos, de esta forma podremos priorizar la inversión de recursos dependiendo de la importancia sobre la consecución que estos tengan sobre los objetivos de marketing que hemos fijado.

Para tomar las decisiones estratégicas sobre la cartera de productos de una forma correcta y comenzar a trabajar nuestras estrategias de marketing, podemos utilizar la matriz McKinsey-General Electric también denominada matriz atractivo-competitividad. En primer lugar y dependiendo de la cantidad de productos de los que dispongamos en nuestra cartera, debemos decidir si trabajaremos por productos de una forma individual, agrupándolos por líneas de productos o si nuestra cartera es tan amplia que debemos trabajar dividiéndola por unidades de negocio.

La matriz McKinsey está formada por dos ejes. En el eje de la X encontramos la posición competitiva mientras que en el eje Y está ubicado el atractivo de mercado. En el eje de posición competitiva debemos valorar la capacidad de nuestro producto para competir contra otras opciones existentes en el mercado y clasificarlo en uno de sus tres cuadrantes: débil, media o fuerte.

Por otra parte, en el eje de «atractivo del mercado» como bien indica su nombre, analizaremos el atractivo de mercado en el que opera el producto, para

posteriormente también clasificar el resultado en uno de sus tres cuadrantes: bajo, medio o alto. (Espinosa, 2015)

**Ilustración 2. Estrategias del Marketing de Cartera**



*Fuente: (Espinosa, 2015)*

Tal y como podemos observar en la imagen de la matriz existen tres áreas que corresponden a tres estrategias de marketing de cartera:

**Invertir/Crece:** Esta zona de la matriz tiene prioridad absoluta a la hora de destinar nuestros recursos. Al realizar nuestra inversión obtendremos un rápido crecimiento por tanto destinaremos la mayor cantidad posible de nuestra inversión.

**Seleccionar/Beneficios:** En esta área se puede invertir, pero con un cuidado especial y dependiendo del análisis de cada caso. Si finalmente hemos decidido invertir, existen dos estrategias:

- Invertir únicamente para mantener la situación actual en la que se encuentra
- invertir una mayor cantidad de nuestra partida presupuestaria puesto que observamos que existe potencial de crecimiento. (Espinosa, 2015)

**Cosechar/Desinvertir:** se aconseja observar esta área a corto plazo, retirar las inversiones, recoger beneficios e intentar vender para eliminar el stock. (Espinosa, 2015)

### ➤ **ESTRATEGIAS DE MARKETING DE SEGMENTACIÓN**

En pleno siglo XXI considerar al mercado como una unidad y dirigirte a él con la misma oferta es un error. Quizá funcionara en los años 20 cuando la economía de escala era el caballo ganador de las empresas. En aquellos años había muy pocas opciones para los consumidores y no tenían dónde elegir. La siguiente frase de Henry Ford es un ejemplo del antiguo paradigma: “el cliente puede elegir el coche del color que quiera, siempre y cuando sea negro”. ¿Os imagináis, en la actualidad a un fabricante de coches que únicamente los fabrique en color negro?

Hoy en día existe un escenario completamente diferente, incluso podríamos decir que nos encontramos completamente en el otro extremo. Hemos pasado de la escasez de oferta y opciones, a la saturación. Además, el mercado está compuesto por clientes diferentes, con necesidades diferentes. Por tanto, si queremos optimizar nuestros presupuestos de marketing es necesario dividir el mercado en grupos que posean características y necesidades similares. De esta forma podremos ofrecer una propuesta de valor diferente y que se adapte a cada grupo objetivo. La estrategia de segmentación es una de las principales estrategias de marketing.

Existen cuatro variables para segmentar el mercado: Geográfica: países, ciudades, códigos postales. Psicográfica: personalidad, clase social, estilo de vida. Demográfica: ingresos, educación, genero, edad, profesión, nacionalidad. Conductual: nivel de fidelidad, búsqueda del beneficio, frecuencia de uso. A continuación, puedes observar las diferentes estrategias de segmentación que puedes seguir:

- **Estrategia Indiferenciada:** a pesar de haber identificado diferentes segmentos con diferentes necesidades, la empresa opta por dirigirse a ellos

con la misma oferta, para intentar conseguir el número máximo de posibles clientes.

- **Estrategia Diferenciada:** nos dirigimos a los diferentes segmentos de mercado que hemos identificado, pero con una oferta diferente para cada uno de ellos. Aunque esta estrategia tiene un coste mayor, nos permitirá satisfacer las necesidades concretas de cada segmento seleccionado.
- **Estrategia Concentrada:** nos dirigiremos únicamente con una sola oferta a aquellos segmentos que demanden dicha oferta, evitaremos distribuir nuestros esfuerzos en otros segmentos. (Espinosa, 2015)

### ➤ **ESTRATEGIAS DE MARKETING SOBRE POSICIONAMIENTO**

El posicionamiento de marca es el espacio que el producto ocupa en la mente de los consumidores respecto de sus competidores. Para establecer correctamente nuestra estrategia de posicionamiento debemos tener en cuenta ciertos aspectos como saber los atributos que aportan valor a los consumidores, nuestro posicionamiento actual y el de nuestra competencia o el posicionamiento al que aspiramos y su viabilidad.

Las principales estrategias de marketing sobre posicionamiento de marca son:

- **Beneficio:** esta estrategia se basa en posicionar el producto por el beneficio que ofrece.
- **Calidad/Precio:** ofrecer la mayor calidad posible a un precio competitivo o posicionarse por precios altos o por precios bajos.
- **Atributos:** se trata de posicionar el producto por los atributos que ofrece. Si intentas posicionar varios atributos será más complicado, puesto que pierdes efectividad.
- **Uso/Aplicación:** otra opción es posicionarse en base al uso o la aplicación que se le puede dar al producto.
- **Categorías:** posicónate como líder en una categoría de productos.

- **Competidor:** comparar nuestros atributos con los de otros competidores es un clásico en productos como detergentes, dentífricos, etc.

## ➤ **ESTRATEGIA FUNCIONAL**

La estrategia funcional está formada por las estrategias de marketing mix o también llamada las 4Ps del marketing, son las variables imprescindibles con las que cuenta una empresa para conseguir sus objetivos comerciales. Estas cuatro variables (producto, precio, plaza y promoción) tienen que ser totalmente coherentes entre si y deben complementarse unas con otras. El marketing mix está formado por las siguientes variables:

- **Producto:** packaging, marca, imagen, garantía, servicios posventa...
- **Precio:** modificación de precios, escalas de descuentos, condiciones de pago, etc.
- **Plaza:** embalaje, almacenamiento, gestión de pedidos, control de inventarios, localización de puntos de venta y transporte.
- **Promoción:** publicidad, relaciones públicas (RRPP) y marketing directo y promoción de ventas.

Como se ha podido observar las estrategias de marketing son uno de los aspectos más importantes para la competitividad empresarial. Lamentablemente, es una de las asignaturas pendientes de muchas empresas. Centrarse únicamente en realizar acciones de marketing operativas sin haber definido antes tus estrategias, es un gran error. Para ser efectivos a corto/medio plazo antes hemos de haber establecido una correcta visión estratégica en la organización. Si tienes dudas acerca de cómo definir las estrategias de marketing de tu empresa o de cómo elaborar tu plan de marketing, no dudes en consultarme. Espero os haya sido de ayuda el artículo. (Monferrer, 2013)

#### **4.1.5 TEORÍA SOBRE EL MODELO DE LAS 5 FUERZAS DE PORTER**

El modelo de las 5 fuerzas de Porter es un modelo estratégico creado por Michael Porter, uno de los mejores economistas de todos los tiempos, nacido en Norteamérica en 1947. Hoy en día, Porter es un afamado profesor en Harvard, institución en el cual enseña el método que él mismo desarrolló por medio de la estrategia de marketing para empresas.

Dicho modelo establece un marco para examinar o analizar el nivel de la competencia dentro de una industria, con el fin de desarrollar una estrategia de negocio. Este análisis deriva en la respectiva articulación o coyuntura de las 5 fuerzas que determinan la intensidad de la competencia y rivalidad en la industria a la que aplican, y, por lo tanto, en cuan atractiva es la industria con relación a oportunidades de inversión y utilidad.

Las 5 fuerzas de Porter son esencialmente un gran concepto de los negocios por medio del cual se pueden maximizar los recursos y superar a la competencia, cualquiera que sea el giro de la empresa. Según Porter, si no se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma; lo que hace que el desarrollo de una estrategia competente no solamente sea un mecanismo de supervivencia, sino que además también da acceso a puestos más importantes dentro de una empresa y acerca a las personas y a las empresas a conseguir mayores logros. (Riquelme, 2015).

##### **➤ ¿CUÁLES SON?**

Estas fuerzas, analizan un sector en función de 5 fuerzas existentes a través del análisis y la identificación, lo que permite a la empresa saber cuáles son las competencias directas que tiene en el sector en el cual está operando. De esta forma se puede realizar un análisis con el fin de hacer frente a dicha situación, debido a que con la aplicación de estas estrategias se puede lograr maximizar los recursos y superar a la competencia.

### Ilustración 3. Fuerzas de Porter.



Fuente: (Riquelme, 2015)

#### ➤ DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA POR PORTER

Se comienza desarrollando la visión de la empresa, estableciendo después la estrategia necesaria para cumplir la visión de la empresa. Se debe tener en cuenta desde los factores cuantitativos y cualitativos hasta lo más abstracto como el poder y la jerarquía dentro de una empresa. (Riquelme, 2015).

**La visión.** Toda la visión debe estar enfocada en el futuro, lo que hace que una empresa se comience a describir a sí misma y sepa que es lo que quiere lograr.

**La misión.** Es una de las cosas más importantes y por eso va en primer segundo lugar, se debe saber cuál es la misión por medio de la razón de ser de la empresa.

**Los valores.** Por medio de los valores, les dices a los demás cuáles son tus prioridades y cuáles son los puntos más importantes de tu empresa.

Según su propio creador, Michael Porter, él nos explica en su libro cuál es la forma más adecuada de lograr ventajas competitivas en el mercado;

- liderazgo de costos
- La diferenciación.
- El enfoque del negocio

#### ➤ **APLICACIÓN DEL MODELO**

Una vez que hayamos estudiado cada una de las fuerzas de Porter, podremos poner en marcha un plan estratégico de marketing implementando todo lo que se ha hecho en los pasos anteriores. para así, poder ser más competitivos y aumentar el posicionamiento de la organización en el mercado al que apunta hasta el punto de llegar a estar entre las primeras del sector. En este punto, también hay tres apartados que son:

- La responsabilidad
- Los recursos
- La colaboración entre las áreas.

#### **4.1.6 MAPAS PERCEPTUALES**

Los mapas perceptuales son métodos para analizar y entender en forma sintética, las percepciones del consumidor sobre distintos productos, dando como resultado una representación, normalmente, en un plano, del complejo mundo multivariada de las opiniones de este. (MARKETING ESTRATEGICO, s.f.)

#### ➤ **PRODUCTOS PARA ANALIZAR:**

- Productos de consumo (gaseosas, margarinas, etc.)
- Productos industriales (equipos de cómputo, materias primas, etc.)
- Instituciones (bancos, corporaciones, hospitales, etc.)
- Personas (candidatos políticos, escritores, actores y actrices, etc.)

## ➤ **PRINCIPALES APLICACIONES**

En la implementación de mapas perceptuales sus principales aplicaciones son en:

- Descripción de mercados y segmentación
- Identificación de las debilidades de un producto
- Desarrollo y evaluación de conceptos
- Seguimiento a los cambios en las percepciones del consumidor
- Identificación de diferencias entre grupo

Los mapas solo requieren los datos producto de la evaluación que el consumidor realiza de productos o servicios en atributos específicos. Estos datos pueden ser obtenidos por muchos caminos. Un método común es a través de filas con columnas, por ejemplo, atributos contra marcas. Otros métodos que puede ser usado usando el diferencial semántico o las escalas de Likert, entre otros. (MARKETING ESTRATEGICO, s.f.)

## **4.2 ESTADO DEL ARTE / ANTECEDENTES**

Para el diseño de un plan estratégico de marketing además de deber desarrollar habilidades empresariales, también de debe conocer claramente el mercado, al igual que cada una de las fortalezas y debilidades de la organización para en base a esto poder desarrollar estrategias y objetivos claros y medibles, y así lograr unos resultados una vez ejecutados estos planes.

Este tipo de investigación no se ha llevado a cabo previamente en la organización y por esta razón la empresa Telas y Adornos Davimar S.A. no tiene un camino por el cual dirigirse, ni planes que ejecutar para no decaer ni perder su posicionamiento en el mercado como últimamente ha sucedido. Pero gracias a este estudio se podrá lograr todo lo anteriormente mencionado impulsando a la empresa a mantenerse firme en el mercado en el cual ha estado por muchos años.

Con respecto a estudios previos en este campo del mercadeo, se pueden citar cuatro investigaciones de nivel internacional, nacional, regional, y local.

#### 4.2.1 NIVEL INTERNACIONAL

En la ciudad de Guayaquil, Ecuador se identificó un proyecto investigativo entorno a un plan de marketing en el sector de la construcción la cual últimamente presenta un crecimiento acelerado en el desarrollo urbanístico de la ciudad.

“Gracias al impulso recibido del sector financiero público y privado, la promoción de proyectos habitacionales que responden a las necesidades y demanda de la población económicamente activa, que se construyen por etapas, en diferentes sectores de la ciudad también ha mejorado. En la aplicación de las encuestas a clientes y posibles clientes de la empresa MIZPA, los resultados obtenidos evidencian la necesidad de capacitar al personal de atención al cliente para brindar un mejor servicio, además de tener un mayor y variado stock de tableros de madera e implementar servicios adicionales tales como: transporte puerta a puerta, cortes especiales, bisagrados de vidrio; mientras que los posibles clientes también sostienen que es necesario una mayor publicidad de la empresa para darse a conocer en el mercado. La investigación además evidencia la necesidad de implementar una estrategia de marketing que permita captar nuevos potenciales clientes e incrementar ventas en la zona sur este de la ciudad. En el presente trabajo también se realizó el análisis de las matrices BCG (Matriz de Boston Consulting Group), análisis del ciclo de vida de los productos, FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la empresa y se creó un plan táctico para poner en práctica estrategias de marketing operativo. Se concluye que existe la necesidad de implementar este plan de marketing de manera que la empresa pueda cumplir con los objetivos deseados y obtener mejores resultados para su posicionamiento en el mercado.” (Colmont Villacrés, 2014)

Queda demostrado que el marketing estratégico es muy útil y de mucha importancia para cualquier sector económico, y en este caso fue para el sector de la construcción que es al cual de manera local muy poco se le da importancia a la implementación de planes de mercadeo en este sector y para la mayoría de las personas este es un sector que muy poco lo necesita, pero aquí se vio reflejado que

es todo lo contrario y se es necesario utilizar un plan de marketing para mejorar el posicionamiento de la organización.

#### **4.2.2 NIVEL NACIONAL**

“En general las artesanías poseen muchos problemas, la mayoría originados en cada uno de los sectores involucrados en su producción y comercialización, no permitiendo una operación integral y eficiente. Dentro de estos problemas que se evidencia en la actividad artesanal, se enfatiza el aspecto de comercialización, el cual es el de mayor impacto y relevancia en el estudio que se quiere plantear, sin perder de vista otros factores a nivel económico y productivo. El proceso de producción abarca la consecución de la materia prima, la elaboración de las artesanías, el proceso de terminados y acabados, el proceso de empaque cuando lo es necesario, transporte, para llegar por último al proceso de comercialización del producto, que a su vez va a representar el punto de inicio de un nuevo proceso. Estos problemas se generan en su mayor grado, debido a las condiciones de vida de los artesanos, ya que estos no cuentan con los medios suficientes para mantener un flujo continuo de producción, y como consecuencia no cuentan con una liquidez para adquirir la materia prima y todo lo necesario para continuar con la producción, sin perjudicar el proceso de comercialización. A grandes rasgos, se puede decir que la producción artesanal como todo tipo de producción es un ciclo que comienza con la adquisición de la materia prima y termina con la venta del producto terminado; es por esto que se menciona algunos problemas que, de una manera u otra afectan este ciclo: todo esto nos lleva a pensar en enfocar los esfuerzos hacia un plan de marketing que permita mejorar el sistema de comercialización y de esta manera las condiciones laborales de pequeños artesanos de productos maderables ubicados en la zona céntrica de Bogotá. Mediante la implementación de estrategias que abarquen desde la compra de las materias primas hasta la venta del producto final, para de esta manera dar un mejor enfoque al artesano y crearle una visión empresarial. Teniendo como guía y llevando a cabo el trabajo sobre la línea de investigación basada en la gestión empresarial.” (Fierro, 2011)

Este fue un proyecto que se realizó con el fin de mejorar tanto la economía del sector de la artesanía como la calidad de vida de los indígenas quienes son los productores de estos productos. Se ve reflejado que el marketing tiene diferentes maneras de implementarse y en este caso se implementó de manera empresarial o administrativa llevando un ciclo que va desde la compra de la materia prima hasta la venta del producto terminado, para así darle una claridad al artesano de a qué mercado apuntar y como llevar esta producción de manera empresarial que le ayude a generar liquidez constantemente.

#### **4.2.3 NIVEL REGIONAL**

En la región de la costa caribe colombiana, se llevó a cabo una investigación con el fin de promover la electrificación de una manera directa en donde la luz solar se transforme en electricidad; a esto se le llaman sistemas solares fotovoltaicos.

“Este artículo de investigación formula un plan de marketing enfocado a promover la electrificación urbana con sistemas solares fotovoltaicos en unos segmentos del mercado institucional (empresas y estado) ubicados en los distritos capitales del Caribe colombiano a saber: Barranquilla, Cartagena y Santa Marta. El referente ha sido una empresa del sector fotovoltaico ubicada en la ciudad de Barranquilla, y el marco muestral los clientes institucionales ubicados en las ciudades de estudio, obtenidos del sistema información eléctrica nacional (SIEL), administrado por la Unidad de planeación minero energética UPME; para el diagnóstico situacional de marketing se realizó una revisión bibliográfica y la elaboración del plan propuesto estuvo diseñado para que sobre él se pueda constituir una unidad de negocio en una empresa del sector de ingeniería, o para la creación de una nueva empresa.” (Guerrero, 2011)

Este proyecto fue más que todo emprendedor, con el objetivo de constituir unidad de negocio en una empresa del sector de ingeniería, o de lo contrario crear una nueva empresa, y todo esto con la implementación de planes de mercadeos,

llevando a cabo estudios del entorno y fijando a la vez cual es el nicho de mercado más fuerte al cual dirigirse.

#### **4.2.4 NIVEL LOCAL**

En la ciudad de Cartagena, se realizó una investigación para con el sector de la salud y belleza, con el fin de mejorar el posicionamiento, captar y fidelizar clientes.

“Las peluquerías Capelli Studio, son una empresa familiar creada hace 20 años por Luís Rodríguez y conformada por su esposa e hijo. Debido a su antigüedad, son una empresa de tradición en la ciudad con reconocimiento y prestigio, sobresaliendo de entre las demás existentes en el mercado. Su participación en esta industria ha permanecido sostenible y con alto grado de competitividad. Localizadas en Manga, Centro y Bocagrande, han logrado alcanzar posicionamiento y fidelidad por parte de sus clientes, con una ubicación estratégica y un ambiente acogedor en sus locales, adecuados para brindar un excelente servicio y atención personalizada dependiendo de los gustos, necesidades y preferencias de sus clientes. Teniendo en cuenta el dinamismo de la industria y el panorama competitivo que se presenta actualmente, se busca un nuevo direccionamiento estratégico, con el fin 4 de conducir la empresa hacia un mayor posicionamiento y presencia en el mercado. La competencia que afronta la compañía genera la necesidad de buscar formas de mantenerse en el mercado y lograr estar al auge de las distintas tendencias que se presenten en el mismo. Para lograr lo anteriormente mencionado, se hace necesario la estipulación de distintos lineamientos a seguir, por medio de los cuales la empresa pueda aprovechar los recursos que posee y los factores que influyen en la misma, cambiando la imagen de una peluquería de tradición o antigua, a una peluquería moderna y preparada para suplir las necesidades del cliente de hoy, un cliente más exigente y liberado. Con la puesta en marcha de un plan de marketing, se logra un diagnóstico interno y externo de la empresa, sus debilidades y fortalezas, como también sus oportunidades y amenazas, útiles para determinar su direccionamiento estratégico, a partir del cual surgen estrategias y acciones a seguir

para alcanzar un desarrollo sostenible y permanencia en el mercado.” (REYES, 2007)

Este es un proyecto muy relacionado con el llevado a cabo aquí presente, debido a que se busca un posicionamiento a base de un marketing estratégico que aumente con él las ventas, y que capte más clientes, fidelizándolos a su vez.

En conclusión, un plan de marketing es de mucha utilidad en cualquier sector y/o ambiente económico, ya que de una u otra manera busca un beneficio para las organizaciones de manera o comercial, organizacional o financiera.

#### **4.3 MARCO CONCEPTUAL**

**4.3.1. MERCADO:** Un mercado es el conjunto de compradores reales y potenciales de un producto. Tales compradores comparten una necesidad o un deseo en particular, el cual puede satisfacerse mediante relaciones de intercambio. (Kotler, 2007)

**4.3.2 POSICIONAMIENTO:** Definimos el posicionamiento como la percepción competitiva de una empresa, marca o producto por parte de un público objetivo determinado. Es el acto de diseñar la oferta e imagen de una compañía de manera que ocupe un lugar distintivo (primeros lugares en la mente) y valioso (asociaciones positivas frente a la marca) en la mente del consumidor objetivo. (Gomez, s.f.)

**4.3.3 NECESIDADES:** Las necesidades humanas son estados de carencia percibida e incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, ropa, calor y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia y afecto; y las necesidades individuales de conocimientos y expresión personal. Contrario a lo que muchos piensan, dichas necesidades no fueron creadas por los responsables del marketing, sino que forman una parte básica de la vida de los seres humanos. (Kotler, 2007)

**4.3.4 DEMANDA:** Cuando las necesidades están respaldadas por el poder de compra, se convierten en demandas. A partir de sus deseos y sus recursos, las

personas demandan productos cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y de satisfacción. (Kotler, 2007)

**4.3.5 MARKETING MIX:** El concepto mezcla de marketing fue desarrollado en 1950 por Neil Borden, quien listó 12 elementos, con las tareas y preocupaciones comunes de los responsables del mercadeo. Esta lista original fue simplificada a los cuatro elementos clásicos, o "Cuatro P": Producto, Precio, Punto de venta, Promoción por McCarthy en 1960. (Gomez, s.f.)

**4.3.6 LA PROPUESTA DE VALOR:** La propuesta de valor es el corazón de un modelo de negocio. Engloba toda una serie de beneficios funcionales y emocionales que la empresa aporta al cliente y que éste reconoce como diferentes y únicos de la marca con respecto a su competencia. La propuesta de valor de una empresa representa la promesa que la empresa realiza a su cliente a cambio de que éste adquiera su producto o servicio.. (Gomez, s.f.)

**4.3.7 PRODUCTO:** Conjunto de atributos (características, funciones, beneficios y usos) que le dan la capacidad para ser intercambiado o usado. Usualmente, es una combinación de aspectos tangibles e intangibles. Así, un producto puede ser una idea, una entidad física (un bien), un servicio o cualquier combinación de los tres. El producto existe para propósitos de intercambio y para la satisfacción de objetivos individuales y organizacionales. (Gomez, s.f.)

**4.3.8 PRECIO:** En el sentido más estricto, el precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio. En términos más amplios, un precio es la suma de los valores que los clientes dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. (Gomez, s.f.)

**4.3.9 CANALES DE DISTRIBUCIÓN (PLAZA):** Son los cauces a través de los cuales se colocan los productos o servicios en manos del cliente final o consumidor. Es una estructura formada por productores, distribuidores y detallistas, mediante los cuales el producto o servicio se comercializa. (Gomez, s.f.)

## **5 OBJETIVOS**

### **5.1 OBJETIVO GENERAL**

Diseñar un plan estratégico de marketing con el fin de mejorar el posicionamiento de la empresa Telas y Adornos Davimar S.A. en Cartagena que permita aumentar las ventas en un 10% en un periodo de tiempo de un año.

### **5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Desarrollar un diagnóstico del entorno mediante la aplicación de un análisis DOFA para conocer la situación en la que se encuentra la empresa Telas y Adornos Davimar
- Realizar un análisis de la competencia a través del modelo de las 5 fuerzas de Porter para conocer cómo está la empresa frente a esta.
- Identificar el nivel de posicionamiento de la empresa Telas y adornos Davimar S.A. en el mercado mediante la aplicación de mapas perceptuales.
- Desarrollar ideas estratégicas implementando la mezcla de mercadeo que permitan mejorar el posicionamiento de la empresa Telas y Adornos Davimar S.A.

## 6. METODOLOGÍA

Esta investigación se desarrollará en cuatro (4) fases de acuerdo con los objetivos específicos propuestos, con el fin de lograr el objetivo general del proyecto. A continuación, se mencionarán las actividades a realizar con respecto a los objetivos planteados:

**Tabla 1. Fases para el desarrollo del proyecto.**

FASES	ACTIVIDADES	TIEMPO
<b>Fase 1:</b> Diagnóstico del entorno, situación actual del mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Recopilar información de fuentes primarias y secundarias</li> <li>● Organizar información y desarrollar el macroentorno y microentorno</li> <li>● Realizar la matriz DOFA</li> <li>● Realizar la matriz DOFA cruzada.</li> </ul>	8 semanas
<b>Fase 2:</b> Realizar un análisis de la competencia	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Poder de negociación del cliente</li> <li>● Rivalidad entre los competidores</li> <li>● Amenaza de nuevos competidores</li> <li>● Poder de negociación del proveedor</li> <li>● Amenaza de productos o servicios sustitutos</li> </ul>	3 semanas
<b>Fase 3:</b> Identificar el nivel de posicionamiento de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Encuestas a personas sobre opiniones al respecto de la empresa</li> <li>● Seleccionar dos o más atributos determinantes</li> <li>● Desarrollo de mapa perceptual</li> <li>● Aplicación del modelo</li> </ul>	2 semanas
<b>Fase 4:</b> Desarrollar ideas estratégicas que permitan mejorar el posicionamiento de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formulación de estrategias mediante la mezcla de mercadeo</li> <li>● Entregables</li> </ul>	3 semanas

*Fuente: (Creacion Propia)*

## 6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación tiene un enfoque mixto puesto que posee un enfoque **descriptivo**, de tipo cuantitativo la cual permite manejar la información de cantidad que se maneja en las encuestas y recolectar información en fuentes secundarias o primaria bien sea de la empresa. Esta recolección de datos será analizada y permitirá desarrollar efectivamente este proyecto. Se realizará por observación y estadístico ya que se pretende conocer las opiniones por medio de encuestas. Los datos que se obtendrán se relacionarán con el estado actual de la población en estudio. Al utilizar este tipo de investigación se espera explorar la propuesta de mejora de posicionamiento de la empresa, de tal manera que se puedan aclarar conceptos y variables planteadas y determinar la manera de mediarlas.

Es de **tipo evaluativa**; a medida que se avanza en la consecución del programa, se irá realizando un análisis y evaluación de los aspectos empleados para llevar a cabo el plan estratégico de marketing para buscar posicionarla en el mercado y lograr la satisfacción de las necesidades de clientes, gracias a esto se presentarán una serie de estrategias y herramientas en la empresa.

**Cuantitativa** Debido a los datos obtenidos, procesados y analizados principalmente en la etapa de análisis de datos de ventas.

Para el desarrollo de este estudio, se tendrá en cuenta sectores de la ciudad que incursionen en el mercado textil en la ciudad de Cartagena, tomando como muestra la industria textil, con el fin de poder obtener la información necesaria para incursión de la empresa al mercado, mediante la aplicación de herramientas de mercadeo, que permitan establecer variables y parámetros asociados a la situación del mercado y la investigación del mercado.

### **6.3 VARIABLES A ESTUDIAR**

En cuanto a las variables que se estudiaran se encontraron las siguientes:

#### **➤ INVESTIGAR EL MERCADO**

La forma en la cual se decidió investigar el mercado fue la encuesta que se constituye en el instrumento básico para recolección de información por parte de los investigadores y está conformado por un conjunto de preguntas debidamente preparadas y ordenadas a base de un formulario en el que se recogen las respuestas que deben ser procesadas para el análisis posterior.

Con esta encuesta se busca obtener información veraz y confiable de parte de la población y las empresas de la ciudad de Cartagena para realizar una investigación de mercado. Con la cual se verifican algunos de los aspectos más importantes para nuestros posibles clientes.

### **6.4 FUENTES DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

#### **➤ FUENTES PRIMARIAS:**

- Se tendrá libre acceso a la información, entregada por parte de la población de la ciudad de Cartagena.
- Información dada por la empresa
- Consultas a profesores de la Universidad Del Sinú- Seccional Cartagena.

#### **➤ FUENTES SECUNDARIAS:**

- Proyectos de grado relacionadas con el tema y/u otras bibliografías, consultas en internet, etc.

## **6.5 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN**

Las técnicas utilizadas para la realización de este proyecto son las siguientes:

- Observación directa
- Entrevistas estructuradas y no estructuradas
- Cuestionarios
- Investigación de campo

Las cuales permiten, recolectar datos con el fin de realizar una buena investigación, los instrumentos utilizados son libretas de apuntes y formatos de cuestionarios estructurado para entrevista personal.

## **6.6 PROCESO DE MUESTREO**

Para el desarrollo de este estudio se tuvo en cuenta como población estudio a personas de estratos 2, 3, 4 y 5 con edades entre 15 y 64 años de la ciudad de Cartagena de indias.

Tomando los datos publicados por el DANE y Secretaria de Planeación distrital en su último censo, se encontró que las personas de estratos 2, 3, 4 y 5 representan un 33%, 22%, 3% y 4% respectivamente. Y las personas entre 15 y 54 años representan un 67,8% de esta la población. (CartagenaComoVamos, 2017)

Tomando como muestra el público o clientes de los diferentes sectores de la ciudad ya que son estos quienes tienen contacto o vínculo directo con la empresa Telas y Adornos Davimar S.A. con el fin de obtener información necesaria para la mejora de los procesos de la empresa en el mercado mediante la aplicación de herramientas como la encuesta que permite establecer variables y parámetros asociados a la situación del mercado y la investigación del mercado.

El tipo de muestreo que se aplicó en el desarrollo de este trabajo es muestreo aleatorio simple, debido a que la población que se seleccionó, para ello utilizaremos la siguiente formula:

$$n = \frac{Z^2 pq N}{e^2 N + Z^2 pq}$$

Según la formula anterior los datos requeridos para hallar el número de hogares o personas a entrevistar fueron:

- Población (N): la población objeto de estudio, son personas de estratos 2, 3, 4 y 5 con edades entre 15 y 64 años de la ciudad de Cartagena de indias. Los datos se muestran en el siguiente cuadro:

Área de Influencia	Número de habitantes (población objeto de estudio)
Cartagena	432.439

- n= Tamaño de la muestra
- Z= Nivel de Confianza (95%) “1,96”
- P=Probabilidad de que el evento ocurra (50%)
- Q=Probabilidad de que el evento no ocurra (50%)
- E= Error permitido (8%)

Teniendo en cuenta los datos anteriores y como principal la población con la cual cuenta la ciudad de Cartagena hoy en día, la muestra es:

$$n = \frac{(1,96^2) * 0,5 * 0,5 * 432.439}{(0,08^2 * 620.066) + (1,96^2 * 0,5 * 0,5)}$$

$$n = 150$$

Esto quiere decir que son 150 personas a las cuales se les debe aplicar el cuestionario.

## **7. RESULTADOS OBTENIDOS**

Los resultados y las investigaciones que se obtuvieron en este proyecto, de acuerdo con los objetivos específicos planteados anteriormente, son:

### **7.1. ANALISIS DOFA DEL DIAGNOSTICO DEL ENTORNO**

Para realizar un diagnóstico del entorno, se utilizará la herramienta de estudio llamada análisis **DOFA**, la cual analiza sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en un gráfico o una matriz cuadrada.

#### **7.1.1 DISGNOSTICO EXTERNO (MACROENTORNO)**

##### **7.1.1.2 ASPECTO POLÍTICO**

Es necesario tener en cuenta que el aumento de los aranceles a los textiles traídos del exterior fue declarado inexecutable por la Corte Constitucional. Los Comerciantes del país celebraron la decisión pues esto podría haber aumentado hasta el 25% el costo del vestuario. La Corte Constitucional habría declarado inexecutable los artículos del Plan Nacional de Desarrollo que decretaban un aumento de los aranceles del 15% al 37,9% a los textiles traídos del exterior, cuyo valor fuera inferior o igual a USD\$20 (artículos 274 y 275). Cabe recordar que el año pasado Fenalco demandó estos artículos por considerar que violan la Constitución y los tratados internacionales suscritos por Colombia, y advirtió el efecto que tendría en los bolsillos de los colombianos con incrementos hasta del 25% en el costo del vestuario. “La reciente decisión de la Corte Constitucional es un mensaje positivo para la inversión extranjera y para la estabilidad jurídica que tanto reclaman las empresas que trabajan en el país”, agregó el vocero de los comerciantes. La medida era rechazada por los confeccionistas del país que apoyaban la medida pues la consideraban necesaria para proteger a la industria y el empleo nacional. No obstante, Fenalco reiteró su intención de trabajar conjuntamente con la industria en el desarrollo de líneas de negocio que promuevan la producción nacional de

confecciones, sin tener que recurrir al aumento de los aranceles, que afectan el bolsillo de los consumidores, estimulan el crecimiento del contrabando y la informalidad” (REVISTA DINERO, 2020).

Esta inexecutable de los aranceles genera un impacto positivo a la empresa Telas y Adornos Davimar S.A, debido a que esta no estaba preparada para enfrentar este cambio que recurría al aumento en el precio de sus prendas.

#### **7.1.1.2 ASPECTO ECONÓMICO**

En Colombia y la Ciudad de Cartagena de indias se posee actualmente una economía sólida respecto a la industria textil la cual es múltiple debido a que cuenta con una estructura diversificada de productividad en los diferentes sectores de la industria para el comercio marítimo internacional el cual se favorece debido a su ubicación estratégica sobre el mar caribe al norte de Suramérica y en el centro del continente americano.

La industria textil es uno de los sectores más destacables de la economía colombiana, debido a que equivale al 6% del PIB y representa aproximadamente el 24% del empleo en el país, es uno de los sectores más destacados debido a su importante generación de empleo, su aporte a la economía nacional y su capacidad de reinventarse, está más que preparada para asumir los retos que trae la competencia internacional y es precisamente el fortalecimiento de los últimos años el que le ha permitido consolidarse como una de las ramas de mayor participación dentro de la industria manufacturera nacional, alcanzando una participación de 3,6 por ciento según las cifras que arroja el DANE para el primer trimestre del año. (SEMANA, 2019)

Por otro lado, la cámara de la confección y afines reportó que las importaciones de textiles crecieron 21,8% el año pasado, especialmente por la participación de asiáticos y africanos, pero a pesar de eso las importaciones de textiles representan una amenaza debido al aumento significativo del dólar, ya que un porcentaje alto proviene de países que no nos compran ni 1% de las exportaciones, tenemos que

equilibrar la balanza comercial. más de 70% de esas prendas proviene de países con los que no tenemos acuerdos comerciales.

Es válido mencionar que el sector textil ha venido atravesando por momentos difíciles como lo es el contrabando que siempre es una lucha que el gobierno debe enfrentar y algo que ponen en riesgo a los comerciantes y manufactureros locales y nacionales, pero por otro lado también existen riesgos que se ven reflejados actualmente en la aparición de la oficina de promoción Promperú que desarrollará entre el 4 y 9 de agosto una misión empresarial del clúster de moda en el marco de la Alianza del Pacífico, con el fin de captar oportunidades de encadenamientos productivos con el país, además de promover la industria textil sostenible que Perú actualmente desarrolla con la iniciativa de articular fuerzas para impulsar el crecimiento y la competitividad de la economía de Perú y Colombia, once empresas de moda peruana visitarán el país para compartir experiencias y conocimientos sobre moda sostenible, en aras de crear estrategias que permitan que el país inca le sirva a Colombia como fuente de materias primas en su mercado de la moda, el cual Perú ha visto como un nicho estratégico para desarrollarlo. (REVISTA DINERO, 2019).

Estos temas tales como lo es el 6% del PIB del país que aporta este sector textil y representa aproximadamente el 24% del empleo generan un impacto positivo para la empresa Davimar, puesto que está en un sector de mucho aprovechar económica y comercialmente el cual va en aumento, debido las cifras de importaciones y exportaciones. Por otro lado, se encuentra el tema del contrabando, el cual genera un impacto demasiado negativo tanto para la empresa Telas y Adornos Davimar S.A, como para todos los empresarios nacionales, ya que esto es una competencia desleal, genera desempleo, y podría afectar la salud de los consumidores, debido a que los productos no pasan por un estricto control de calidad; al igual que al país económicamente también impacta de manera negativa debido a que el Estado deja de percibir impuestos. Y el ingreso de empresas extranjeras al mercado colombiano

es otro tema de impacto negativo para la organización, ya que esto es igual a un aumento en la competencia a la cual se deben enfrentar.

### **7.1.1.3. ASPECTO TECNOLÓGICO**

Además del movimiento económico, vale la pena hablar de las tendencias textiles que tuvieron un mayor durante el 2017, en el cual se notó una conjugación en la moda, buscando mezclar varios conceptos en una sola prenda, como: la conexión entre culturas a través de tejidos multi-étnicos, las mezclas de patrones retro con mentalizados o materiales más futuristas, la fusión entre lo físico y lo digital; lo natural y lo artificial. Las tendencias en este sector parecen ir dirigidas hacia un público más consciente y que busca una mayor cohesión en la industria textil, es decir, que no esperan solo recibir prendas que los hagan lucir bien, sino que trascienden este concepto a uno de mayor funcionalidad, ofreciendo así nuevos desafíos tecnológicos, pero abriendo también las oportunidades hacia escenarios más incluyentes de consumidores con responsabilidad social y ambiental.

Las telas inteligentes son una de las tendencias más prometedoras, es decir, textiles con filtro UV, antibacteriales, biodegradables, repelentes, con adaptaciones especiales a las condiciones y cambios medio ambientales. Esta clase de telas se podrán apreciar en todo tipo de estilos, ya sean casuales, formales, deportivos o incluso para las prendas de control. (CAMARA DE COMERCIO, 2018)

Por otro lado, en el campo de las innovaciones tecnológicas, la firma Lycra, reconocida dentro del segmento deportivo, elaboró un material denominado extralyfe, que le permite tener a los vestidos de baño mayor resistencia al cloro, disminuyendo significativamente el deterioro de las prendas.

“Identificamos que los consumidores tienen malos hábitos de uso con los vestidos de baño porque muchas veces entran a la piscina y no los lavan, y al secarse, sumado a la exposición al sol, esas prendas empiezan a alongarse y los colores pierden solidez. Entonces desarrollamos una fibra que se incorpora al textil, con los otros materiales como el algodón y el poliéster, y mantiene la forma de la prenda. De hecho, el vestido de baño podría estar 120 horas sumergido en cloro y terminaría en condiciones muchísimo mejores que un textil normal”, explicó Mariana Jiménez, gerente de comunicaciones de la Lycra.

Jiménez destacó que este no es el único desarrollo de la marca, puesto que tienen una fibra patentada, la t400r, que ayuda a los jeans a estirarse y encogerse a su forma original con facilidad, para que las prendas tengan una expectativa de vida mayor. (PORTAFOLIO, 2019)

Siguiendo con los aspectos tecnológicos en esta industria textil, se encuentra que, dentro de la delegación de empresarios de Brasil, que es la más grande en Colombiatex, también resaltó la firma Audaces, quienes desarrollan tecnología para el sector textil y tienen presencia en 70 países del mundo. Esta firma presentó un espejo virtual, enlazado a una cadena de manufactura, que puede producir una prenda a la medida al término de 20 minutos. El proceso comienza cuando la persona se para frente a una pantalla con una cámara integrada, la cual escanea sus medidas gracias a las tecnologías de realidad virtual e inteligencia artificial. Luego, el consumidor elige un estampado de una lista en la pantalla y personaliza el diseño, si así lo desea, dibujando en una tableta. Posteriormente, la cortadora se acciona de manera automática, seguido por el robot industrial que se encarga de coser. Así se obtiene la prenda terminada que es embalada y entregada por un brazo robótico directamente al cliente.

“Estas tecnologías ya son usadas en el mundo, y lo que traemos a Latinoamérica, que es nuestro foco, es de fácil acceso y uso, para que las empresas tanto grandes como pequeñas lo puedan usar. Además de esto, muy pronto estaremos lanzando

un software gerenciador de colecciones, en el que se guarda la información de todo lo que se produce para tomar decisiones más asertivas”, señaló Eduardo López, gerente internacional de la firma. (PORTAFOLIO, 2019)

Estas nuevas tecnologías expuestas en las ferias nacionales e internaciones de innovación son de mucha importancia para la empresa Telas y Adornos Davimar S.A. y genera un impacto positivo para este si se aplican, teniendo en cuenta que la obsolescencia a la que van encaminados.

#### **7.1.1.4 ASPECTO AMBIENTAL**

En este sector, es muy común la realización de ferias nacionales e internacionales con el fin de exponer ciertas ideas innovadores que generen avances gratificantes tanto para la economía como para el medio ambiente y su cuidado; En los pabellones de Colombiatex de las Américas 2019 se tocaron temas ambientales tales como lo son la producción de hilos hechos con plástico de botellas PET y algodón reutilizado.

Entre los expositores se destaca RBV Malhas, una empresa de origen brasileño que produce telas de punto para ropa deportiva, camisetas, polos y chaquetas, principalmente, pero cuyo mayor diferenciador es el portafolio de 15 productos eco amigables que ofrecen. De acuerdo con Caroline Moller, desarrolladora de RVB, todo el algodón utilizado en sus confecciones está certificado como orgánico, cultivado bajo condiciones sostenibles en términos ambientales y laborales. Así mismo, manufacturan telas con algodón reciclado, el cual proviene de residuos textiles y retazos industriales.

“El otro insumo que utilizamos es el hilo hecho con botellas PET plásticas, que es lavado y triturado hasta convertirlo en poliéster o viscosa. Tenemos diferentes referencias, algunas 100% hechas con la tela de las botellas PET, o con diferentes combinaciones entre ese hilado y el del algodón reciclado o algodón de cultivo certificado”, explicó Moller en diálogo con Portafolio.

A lo que agregó que en la feria ha encontrado gran interés de las empresas latinoamericanas, sobre todo colombianas, en empezar a trabajar con estos materiales, pues considera que aquí, más que en Brasil, se está tomando consciencia de la responsabilidad que tiene la industria de la moda con el medio ambiente. Además, la empresaria destacó que, si bien es cierto que el costo de las telas sostenibles es superior al de las comunes, el incremento solo es del 10%. “Eso significa que la diferencia no es tan grande, pero las empresas que utilizan estos insumos pueden destacarse ante los consumidores que cada vez están pidiendo más información sobre el origen de la ropa. Es decir que eso sí se puede reflejar en los ingresos”.

Pero esta empresa no es la única que ofrece insumos sostenibles, dado que la colombiana Fabricato también manufactura telas con hilos y fibras recuperados del proceso textil y los convierte en denim. (PORTAFOLIO, 2019).

Telas y adornos Davimar S.A, por lo general no está muy comprometida con el medio ambiente, por lo tanto, en estas ferias se generan oportunidades e ideas para así poder comprometerse más al cuidado del medio ambiente, con las medidas requeridas.

#### **7.1.1.5 ASPECTO CULTURAL**

En este sector, además de los problemas con el contrabando y los impuestos, hay beneficios para la comunidad en cuanto a innovación y cultura, tales como la realización de ferias nacionales e internacionales antes mencionada, en donde, Guillermo Criado, presidente de la Cámara Colombiana de la Confección y Afines (Cccya) aseguró lo siguiente “Luego de la reciente aprobación por parte del Congreso de la República de una ley que permitirá fortalecer la industria, queremos transmitir un mensaje de optimismo a nuestros empresarios, al recibir un panorama que impulsa La industria textil desde la calidad, los insumos y el diseño. Podemos afirmar que Createx es la plataforma que dinamiza el desarrollo y buen desempeño de nuestro sector en Colombia”,

Y si de innovación cultural se trata, durante la feria se podrán conocer algunos dignos exponentes en la materia, como es el caso de la compañía Cliché, que le apuesta al marketing olfativo, un concepto con el que se busca atraer y garantizar clientes a través de los aromas.

“Cuando un cliente entra en un espacio y por ejemplo percibe un aroma determinado, inmediatamente se activa en su cerebro un mecanismo que graba esa información en el subconsciente. Entonces la marca pasa a ubicarse en un lugar del cerebro que va más allá del control consciente activándose cada vez que vuelve a percibir ese aroma. La unión creada entre aroma, marca y cliente, no se puede deshacer”, precisa Mónica Rodríguez, gerente general de Cliché. Y aunque pareciera que el tema no tiene mucho sentido, lo cierto es que numerosos estudios han demostrado que el ser humano recuerda hasta un 35 por ciento de lo que huele, frente a solamente 2 por ciento de lo que oye y 5 por ciento de lo que ve. “Un aroma adecuado mejora la primera impresión y la fidelización, incluso el retorno de los clientes, sin duda aumenta el tiempo de permanencia en el establecimiento e incentiva las ventas”, puntualiza la ejecutiva. (SEMANA, 2019). Las propuestas dadas en las ferias de innovación serían de gran ayuda para la organización Telas y Adornos Davimar S.A. generando un impacto positivo si se aplican en las instalaciones para con los clientes internos y externos.

En cuanto a la vestimenta que prefieren usar las personas habitantes en la ciudad de Cartagena según encuestas realizadas a estas mismas, son “ropa fresca y cómoda”, debido a que la ciudad de Cartagena cuenta durante el año con un clima promedio de 30°C/86°F y la humedad es del 84%. En el caso de las mujeres, éstas específicamente prefieren shorts, blusas semi ajustadas y vestidos, con telas tales como popelina, rayón, chalis, franela y dril que además de ser muy típicas, los ciudadanos afirman que son “frescas” y cómodas.

En el caso de los hombres, la preferencia es en lo posible bermudas, o en su efecto un jean, suéteres básicos, camisas “frescas”, estas prendas con telas tales como franela para los suéteres, hindú para las camisas y dril o jean para las bermudas.

Cabe resalta que, para fechas especiales, el 85% de las personas usan ropa formal, de tela con zapatos altos en el caso de las mujeres, y zapatos formales en el caso de hombres. para estas prendas formales ya no influye mucho lo “fresco”, solo el verse elegante, por lo cual optan por telas como seda, olán, chantilly o tafetán en el caso de las mujeres para vestidos más que todo, y en el caso de los hombres olán, gabardina o paño para sus camisas o pantalones. A esto, hay que sumarle que muchas de las empresas de ropa deportiva y hoteles ubicados en la ciudad, influyen mucho a las personas con el fin de que usen ropa ligera, para que la experiencia sea placentera y no una odisea a la hora de salir a cualquier parte de la ciudad heroica.

#### **7.1.1.6 ASPECTO DEMOGRÁFICO**

El entorno demográfico es de gran interés para los mercadólogos, pues tiene que ver con seres humanos, y éstos conforman los mercados. (Kotler, 2007). Además, se le agrega el incremento de la población en la ciudad de Cartagena en los últimos años, el cual esto hace que tomando la cultura que identifica la ciudad, pues la demanda correspondiente a este mercado de telas y adornos sea aún mayor, debido a que los productos de esta empresa son demandados por personas entre 18-64 años.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) certificó en **1'028.736** el número de habitantes de Cartagena de Indias en el presente año 2020, y también la población del Distrito para el presente 2020. De esta cifra, el 51,9% de la población son mujeres y el 48,1% son hombres.

En una carta dirigida al alcalde de Cartagena, William Dau Chamatt, firmada por el director del DANE, Juan Daniel Oviedo Arango, igualmente entrega las proyecciones futuras de población para la capital de Bolívar, con base en los

resultados del Censo Nacional de Población y Vivienda del 2018. Por consiguiente, el organismo estatal de estadística proyecta que en 2021 Cartagena tendrá 1'043.926 de habitantes; en 2022 serán 1'055.035; y para 2023 calcula que serán 1'065.570 personas viviendo en esta ciudad y su zona rural e insular. (EL Universal, 2020)

“En junio 30 de 2018 no tenía un millón de personas, pero una vez incorporadas las provenientes del fenómeno migratorio, que no pudo ser incluido en el censo y que afectó de forma significativa a esta ciudad, podemos certificar que desde junio 30 de 2019 Cartagena tiene más de un millón de habitantes”, afirmó Oviedo.

En un cuadro estadístico que hace parte del contenido del oficio remitido por el DANE a Dau, el cual complementa la información revelada, se observa que el registro oficial de población en Cartagena en 2018 era de 973.045 habitantes, es decir, la proyección no llegaba al millón de ciudadanos, y ese salto lo dio el pasado año 2019, cuando la proyección oficial fue de 1'003.685 personas.

Por otro lado, se debe tener en cuenta además el balance económico que se presenta en Cartagena, el cual se denota que el tejido empresarial creció 8%, pasando de 33.119 empresas activas en 2017 a 35.714 en 2019, de las cuales el 64% corresponden a persona natural (22.203 empresas) y el 36% a persona jurídica (12.511 sociedades); de estas, la más representativa es la Sociedad por Acciones Simplificadas (10.620). Por tamaño, se observa una alta concentración en el segmento de las microempresas (91,3%), seguida de las pymes (8,2%) y la gran empresa (0,5%); y por actividad económica se destacan comercio (39%), en donde sobresale el minorista, especialmente la comercialización de productos alimenticios, bebidas o tabaco; industria y el alojamiento y servicios de comida, los cuales representan cada uno el 12% del tejido empresarial de sectores que se encuentran vinculados a las apuestas productivas del Departamento (CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA, 2019). En la tabla 6 también suministrada por la Cámara de

Comercio de la Cartagena se connotará el tejido empresarial de Cartagena por cada una de las diferentes actividades económicas a la que se desempeña.

**Tabla 2. Tejido Empresarial de Cartagena por actividad económica 2019.**

<b>ACTIVIDAD</b>	<b>N° de empresa</b>
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	594
Explotación de minas y canteras	103
Industrias Manufactureras	4129
Suministro de electricidad, gas, vapor y aire acondicionado	96
Distribución de agua; evaluación y tratamiento de aguas residuales, gestión de desechos y actividades de saneamiento ambientales	334
Construcción	2934
Comercio al por mayor y al por menor, reparación de vehículos automotores y motocicletas	13580
Transporte y Alimentación	1353
Alojamiento y Servicios de Comida	4092
Información y Comunicación	554
Actividades Financieras y de seguros	509
Actividades Inmobiliarias	1339
Actividades Profesionales, científicas y técnicas	1301
Actividades de Servicios administrativos y de apoyo	822
Administración públicas y defensa; planes de seguridad social de afiliación obligatoria	10
Educación	146
Actividades de atención de la salud humana y de asistencia social	548
Actividades artísticas, de entrenamiento y recreación	1526
Otras actividades de Servicio	747
Actividades de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para el uso propio	0
No diferenciadas de los hogares individuales como productores de bienes y servicios para el uso propio	1
<b>TOTAL</b>	<b>34718</b>

*Fuente: (CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA, 2019)*

Con respecto a la información de la tabla anterior se toma como referencia al sector Comercio al por mayor y al por menor el cual hace parte a lo que va encaminado este proyecto del Diseño de un plan estratégico de marketing para mejorar el posicionamiento de la empresa Telas y Adornos Davimar S.A; este sector cuenta con 13580 empresas en la ciudad dedicadas a los procesos relacionados por telas (CAMARA DE COMERCIO DE CARTAGENA, 2019).

## **7.1.2 DIAGNOSTICO INTERNO (MICROENTORNO)**

### **7.1.2.1 LA EMPRESA**

La empresa Telas y Adornos Davimar S.A. tiene en su organización áreas tales como; ventas, contabilidad, Recursos Humanos y Gerencia; todas con el fin de satisfacer las necesidades de sus clientes, pero sin comunicación entre sí. La organización cuenta con su Misión, Visión y Objetivos claros, más sin embargo eso no lo es todo en una compañía, ya que estos documentos por lo general son extraviados y no se encuentran a la vista en sus instalaciones. En este caso es válido reconocer que “El éxito del marketing depende de su habilidad para establecer relaciones con otros departamentos de la empresa, los proveedores, los canales de distribución, los clientes, los competidores y los diferentes públicos, los cuales se combinan para conformar la red de transferencia de valor de la compañía.” (Kotler, 2007). Por otro lado, es justo decir que la empresa cuenta con una gran variedad de productos en su portafolio, tales como los tipos de telas en gran variedad, hilos, botones, adornos, bordados de escudos colegiales, y demás insumos para la confección denominados -cacharrería-. Pero el único medio publicitario es su logo y su eslogan. En cuanto a sus instalaciones de la empresa Telas y Adornos Davimar, cuenta con un área de 6mts(ancho) x 7mts(largo) x 6mts(alto), el cual no es muy cómodo para el tránsito de los clientes, la exhibición de sus productos se encuentra tanto alrededor del área, como en el medio generando pasillos para el paso de las personas. Cuenta con vitrinas de vidrio, y decoraciones para cada época especial del año en su vitrina mayor de exhibición, la cual tiene vista desde afuera de las instalaciones; llamando la atención de los

clientes. Sus trabajadores son mujeres muy amables y activos, pero la empresa no les brinda capacitación debidamente profesional.

### 7.1.2.2 PROVEEDORES

Los proveedores constituyen un vínculo importante del sistema general de entrega de valor de la empresa hacia el cliente. Brindan los recursos que la compañía necesita para producir sus bienes y servicios. Los problemas con los proveedores podrían afectar seriamente el marketing. Los gerentes de marketing deben vigilar la disponibilidad del abasto (la escasez de insumos o los retrasos. (Kotler, 2007). Una vez aclarado esto, se puede decir que la empresa sí tiene en cuenta la importancia de los proveedores, ya que tienen muy buena relación y los tienen categorizados dependiendo su importancia si es alta, o baja. y los tratan como asociados en la creación y entrega de valor para el cliente; cuentan con proveedores de muy alto prestigio, tales como Fabricato, Confección Sisa Textil, Eurotex, entre otros.

**Tabla 3.** *Categorización de proveedores.*

<b>TIPO A</b>	<b>TIPO B</b>
<b>Descripción: Importancia alta</b>	<b>Descripción: Importancia baja</b>
Estos proveedores son fijos de la empresa, los cuales le proveen la mayoría de sus productos (telas) con los cuales existe una relación de mucha confianza y descuentos en los precios de productos, ya que las compras siempre son al por mayor. Las entregas son en el tiempo oportuno, y cuentan con una garantía a largo plazo por cada venta.	Estos son proveedores casuales, los cuales proveen a la empresa solo cuando esta lo amerita, ya sean adornos o uno que otro producto que no se hayan obtenido de los proveedores de alta importancia. No existe ningún descuento proporcional por parte de estos pero los tiempos de entrega sí son beneficiosos al igual que la garantía dada.

*Fuente: (Creacion Propia)*

### 7.1.2.3 CANALES DE DISTRIBUCION

Los canales de distribución ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los consumidores finales; Pero en el caso de la empresa Telas y Adornos Davimar S.A, esta cuenta solo con dos canales de distribución directo, uno desde cero con una línea directa, es decir, solo venden a los clientes que visitan sus instalaciones, y también cuentan con un perfil en la red social Instagram donde ofrece información sobre sus productos, y no cuentan con domicilios.

### 7.1.2.4 CLIENTES

La empresa necesita estudiar de cerca cinco tipos de mercados de clientes. De los cuales esta organización solo cuenta con dos tipos, los cuales son los mercados de consumidores que consisten en individuos y hogares que compran bienes y servicios para uso personal, y los mercados de negocios adquieren bienes y servicios para su procesamiento industrial, o para utilizarlos en su proceso de producción. Son clientes que van constantemente a sus instalaciones en busca de insumos para la confección, por lo general son personas de todo tipo de clase social y empresarios, y están categorizados de la siguiente manera.

**Tabla 4.** *Categorización de clientes.*

<b>TIPO A</b>	<b>TIPO B</b>	<b>TIPO C</b>
<b>Descripción: Fuertes</b>	<b>Descripción: Medio</b>	<b>Descripción: Bajo</b>
Estos clientes son aquellos sastres, diseñadores o empresas muy fieles, los cuales compran al por mayor y productos de todo precio con una frecuencia muy alta. A estos clientes se le tiene un descuento especial por cada producto (telas, hilos o adornos) Comprado. A estos clientes se le brinda una confianza debido a su fidelidad, tanto que se comunican a la empresa para que les reserven los productos y luego ellos ir a recogerlos y pagar por ello.	Estos son clientes que compran con frecuencia productos de todo precio, pero no en altas cantidades los cuales reciben descuentos por cada cierta cantidad de productos (si es al por mayor). Estos clientes llaman a la empresa cada vez que tienen alguna duda y con gusto son atendidos y asesorados en cualquier momento, con el fin de que estos lleguen a ser clientes tipo A.	Estos son clientes que van muy poco a la empresa, compran muy poco, a veces solo ingresan a ver y a no comprar. Para estos clientes existe el mismo trato y la misma atención, pero ningún descuento especial.

*Fuente: (Creacion Propia)*

#### **7.1.2.5 COMPETIDORES**

La competencia de una empresa corresponde a aquellos negocios que se enfocan a un público objetivo igual, o que ofrecen productos o servicios que se encuentran en la misma línea de mercado, que en este caso serian todos los almacenes que comercializan productos referentes a insumos de confecciones. En el lugar de la ciudad que se encuentra la empresa Telas y Adornos Davimar, tiene un competidor en la misma zona, con el cual lleva una sana competencia en base a la calidad y variedad de sus productos, precios, garantías y ambiente; este es Botones E Hilos de la costa.

#### **7.1.2.6 INTERMEDIARIOS**

Los intermediarios o la tercerización de procesos se han convertido en los últimos años en una gran opción para ejecutar algunas de las principales tareas en las empresas. Por eso una de las principales inquietudes que surgen entre los empresarios es identificar cuándo es ventajoso, y cuándo no, delegar a un tercero una o más áreas de la empresa, y en el caso de la empresa Telas y Adornos Davimar S.A, esta solo cuenta con la intermediación financiera de parte de su entidad bancaria para los procesos de nóminas y cuentas por pagar, de lo contrario no cuenta con ningún otro tipo de terciarización, excepto cuando sea alguna emergencia de mantenimiento o transporte.

#### **7.1.3 MATRIZ DOFA**

Tomando referencias de la información anterior, por medio de un análisis del DOFA del sector textil, se busca identificar y establecer las ventajas comparativas y competitivas para el diseño de un plan estratégico con el fin de enfrentar con éxito, las necesidades y oportunidades del mercado.

**Tabla 5. Matriz DOFA.**

	<i>POSITIVOS</i>	<i>NEGATIVOS</i>
<i>FACTORES INTERNOS</i>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucha variedad de productos.</li> <li>• Excelente relación con sus proveedores.</li> <li>• Clientes frecuentes y de todo tipo social.</li> <li>• Personal amable y activo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Áreas sin comunicación entre sí.</li> <li>• Desorden organizacional interno.</li> <li>• Solo dos canales de distribución.</li> <li>• Poca publicidad para dar a conocer su producto.</li> <li>• Personal sin capacitación profesional.</li> <li>• La empresa no participa en las ferias nacionales de innovación.</li> </ul>
<i>FACTORES EXTERNOS</i>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexequibilidad los artículos del Plan Nacional de Desarrollo que decretaban un aumento de los aranceles.</li> <li>• La aportación de un 6% en el PIB de la industria textil.</li> <li>• El incremento de la población en la ciudad de Cartagena.</li> <li>• Fabricato avanza económica y tecnológicamente en cuanto a sus buenas gestiones y producción ambientalista.</li> <li>• Ferias nacionales e internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El contrabando.</li> <li>• La aparición de empresas extranjeras apostándole al mercado colombiano.</li> <li>• Un competidor en la misma zona.</li> </ul>

*Fuente: (Creacion Propia)*

### 7.1.3.1 MATRIZ DOFA CRUZADA

*Tabla 6. Matriz DOFA cruzada.*

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mucha variedad de productos.</li> <li>• Excelente relación con sus proveedores.</li> <li>• Clientes frecuentes y de todo tipo social.</li> <li>• Personal amable y activo.</li> </ul>
OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIA DO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inexequibilidad los artículos del Plan Nacional de Desarrollo que decretaban un aumento de los aranceles.</li> <li>• La aportación de un 6% en el PIB de la industria textil.</li> <li>• El incremento de la población en la ciudad de Cartagena.</li> <li>• Fabricato avanza económica y tecnológicamente en cuanto a sus buenas gestiones y producción ambientalista.</li> <li>• Ferias nacionales e internacionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un sistema de integración de relaciones con los proveedores, para aprovechar todos sus avances.</li> <li>• Desarrollar una campaña publicitaria o tomar como política el 5% de las ventas de la compañía para el desarrollo de la campaña publicitaria.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar activamente en por lo menos, una feria nacional al año.</li> <li>• Aprovechar las utilidades generadas por las ventas en un 5% o 3%, ya que este es un sector bastante destacable en la economía, y capacitar a sus empleados en cuanto atención al cliente y mercadeo, para que sus relaciones Empresa-cliente sean mejores.</li> </ul>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El contrabando.</li> <li>• La aparición de empresas extranjeras apostándole al mercado colombiano.</li> <li>• Un competidor en la misma zona. .</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar un programa de adquisición y fidelización de clientes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar tecnologías de información y comunicación para que sea una empresa integrada para mejorar los procesos internos.</li> <li>• Buscar participación a través de páginas web, y otros canales</li> </ul>

*Fuente: (Creacion Propia)*

Por medio de este análisis del entorno, mediante la recolección de información primaria y secundaria de fuentes verídicas, sondeos y conversaciones con expertos en el temas, se llevó a la identificación de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, con las cuales se diseñó la matriz DOFA generando así estrategias para la disminución se debilidades, para combatir las amenazas, aprovechar las oportunidades y aumentar las fortalezas de la empresa comercializadora de textiles Telas y Adornos Davimar S.A.

## **7.2 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA COMPETENCIA**

Para el análisis de la competencia se toma como modelo referencia para su realización el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

### **7.2.1 METODOLOGÍA**

Estudio de las 5 fuerzas de Porter en la ciudad de Cartagena de Indias en el ámbito de la industria textil.

➤ **Variables:** Se realizó un análisis estratégico de la competencia en el sector textil considerando las siguientes variables plasmadas por Michael Porter en su modelo:

- Poder de negociación de los clientes
- Rivalidad entre las empresas existentes.
- Amenaza de los nuevos entrantes.
- Poder de negociación de los proveedores.
- Amenaza de productos sustitutos.

## 7.2.2 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES

Los consumidores pueden tener un cierto poder de negociación cuando están muy concentrados o asociados, o cuando compran en grandes cantidades. En este caso se identificaron 16 clientes de demanda mayor, entre esos personas naturales y jurídicas tales como colegios, instituciones, boutiques, etc. Se mencionan a continuación las personas jurídicas: *SENA, Hotel Capilla del Mar, Boutique Picardías, Confecciones Hernán lo viste, Confecciones Beraka, Víctor Buelvas, San Isidro Labrador, Colegio Santa Lucía*. Y personas naturales: *Nora Díaz, María Narváez, Rafael Hernández, Adriana Vergara, Jose Martinez, Edith Pérez, Judith Díaz, María Auxiliadora*. Estos son clientes tipo A, los cuales compran al por mayor con una frecuencia muy alta y se les tiene un descuento especial de 15%; estos clientes han llegado a alcanzar los 600mts en tela comprados en una compra, con un promedio en pesos colombianos de 15millones. Por otro lado, a los clientes tipo B se les brinda un descuento de 8% a 10% por cada cierta cantidad de productos comprado; y a los clientes tipo C no se les brinda ningún descuento especial. Todos estos tipos de clientes disponen de información precisa sobre los productos, tanto en su calidad y precios, para que así le permita compararlos con la competencia, lo cual nos lleva a tener mayores argumentos de importancia en el poder negociador con el proveedor.

Los clientes tipo A representan un 50% del porcentaje global de ventas de la organización y los tipos B representan un 35% de las ventas de la empresa; por lo tanto, son de suma importancia para esta, ya que si se disminuye la participación de estos clientes se disminuiría las ventas, tendría menores ingresos y podría resultar con una mala reputación, lo cual perjudicaría en gran parte los indicadores y el posicionamiento de la empresa. Por último y no menos importantes se encuentran los clientes tipo C los cuales son la categoría más baja y representan un 15 % de las ventas en la empresa.

En el 15% representado por los clientes tipo C contra el 85% representado por el resto quien resulta con más poder de negociación es la empresa; a comparación del poder de negociación en cuanto a los clientes tipo A en donde quien tiene más poder son los clientes y por lo tanto existen ciertos privilegios hacia estos.

Los productos que más demanda tienen por parte de los consumidores son: Dril, Dacrón, Lino, Franela, Seda y Popelina. Y se afirma que los productos diferenciados son los que el cliente identifica por su diseño, marca y calidad superior a los demás; pero en este caso los clientes no tienen un diferenciador entre los productos que se comercializan en la empresa debido a que son telas y adornos, los cuales se entiende que es algo subjetivo y depende del gusto y del tipo de tela en específico que busque el cliente para saciar su necesidad, que puede ir desde la tela más económica hasta la más cara, o de la más sencilla a la más delicada.

### **7.2.3 RIVALIDAD ENTRE LAS EMPRESAS EXISTENTES**

La rivalidad entre competidores está en el centro de las fuerzas y es el elemento más determinante del modelo de Porter. Es la fuerza con que las empresas emprenden acciones, de ordinario, para fortalecer su posicionamiento en el mercado y proteger así su posición competitiva a costa de sus rivales en el sector. En el caso del sector textil la competencia entre rivales es muy alta. Pueden competir agresivamente en factores como precio, calidad y variedad. Todas las empresas que compiten este mercado tienen diferentes perfiles; pero en este caso, el competidor más cercano a Davimar es *Botones e Hilos de la Costa*, con el cual el principal factor de competencia entre estos dos es ofrecer la mejor calidad y variedad.

Para poder identificar cual es la verdadera posición de Telas y Adornos Davimar S.A en cuanto a sus rivales y dar un paso más en la mejora de posicionamiento en el mercado de esta, es necesario realizar un Benchmarking con el fin de evaluar comparativamente los productos y/o servicios en empresas que son líderes en el

mercado cartagenero en cuanto a ciertos criterios; esto se realizará con información obtenida de manera directa e indirectamente. Las empresas seleccionadas fueron: Telas y Adornos Davimar S.A, William Chams, Telares Medellín Hogar S.A.S y Botones e Hilos de la Costa.

**Tabla 7. Benchmarking.**

				<b>BOTONES E HILOS DE LA COSTA</b>
<b>Variedad</b>	Aprox. 80 tipos de tela	Aprox. 60 tipos de tela	Aprox. 50 tipos de tela	Aprox. 60 tipos de tela
<b>Servicio al cliente</b>	Personal con mucha amabilidad y entrega.	Personal con experiencia, pero sin amabilidad	Personal con demoras al atender.	Personal con poca simpatía
<b>Precios</b>	Precios altos	Precios altos	Precios más cómodos del mercado.	Precios altos
<b>Infraestructura</b>	6mts(ancho) x 7mts(largo) x 6mts(alto)	8mts(ancho) x 15mts(largo) x 4mts(alto)	7mts(ancho) x 10mts(largo) x 6mts(alto)	6mts(ancho) x 7mts(largo) x 6mts(alto)
<b>Puntos de venta</b>	Cuenta con una sola sede en la ciudad	Cuenta con tres sedes en la ciudad.	Cuenta con dos sedes en la ciudad	Cuenta con una sola sede en la ciudad.
<b>Canal de distribución</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• Instagram.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Página web</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Instalaciones</li> <li>• Redes sociales</li> <li>• Página web</li> </ul>	Instalaciones
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena resistencia en sus productos</li> <li>• Buen grosor y elasticidad dependiendo del tipo de tela</li> <li>• Colores vivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen grosor y elasticidad dependiendo del tipo de tela</li> <li>• Colores vivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena resistencia en sus productos</li> <li>• Buen grosor y elasticidad dependiendo del tipo de tela</li> <li>• Colores vivos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena resistencia en sus productos</li> <li>• Colores vivos</li> </ul>

			 <small>Jehová es mi pastor, nada me faltará. Salmo 23:1</small>	<b>BOTONES E HILOS DE LA COSTA</b>
<b>Innovación y tecnología</b>	-	Tienen su propia marca de ropa, siempre se están reinventando tanto tecnológica como comercial y económicamente.	-	-
<b>Tiempo en el mercado</b>	• 20 años	• 85 años	• 15 años	• 10 años

*Fuente: (Creacion Propia)*

Es válido afirmar que Telas y Adornos Davimar S.A. es una empresa con ciertas cualidades positivas, pero ha quedado demostrado que los aspectos negativos son mayores, dando a conocer que existen empresas con menos tiempo en el mercado, las cuales cuentan con mejores aspectos, dándoles así una más alta rivalidad con respecto a Davimar.

#### **7.2.4 AMENAZA DE LOS NUEVOS ENTRANTES**

Telas y Adornos Davimar S.A es una empresa que lleva en el sector textil 20 años comercializando telas e insumos para la confección, y en la zona donde se encuentra se caracteriza por ser una empresa preocupada por su cliente al brindarle variedad de productos y de excelente calidad, claro, que esto no fue algo que se obtuvo de un día a otro, fue un proceso de constancia y de ir conociendo a sus consumidores, hasta tal punto en el cual ya es una empresa reconocida, pero no tanto como debería serlo; esta empresa se ha ido quedando atrás en cuanto a tecnología, gestión comercial e innovación. A pesar de tener gran variedad de productos con excelente calidad, no ha podido posicionarse como debería en el mercado.

Por otro lado, en esta fuerza se puede hablar de si un sector es o no contestable, lo que depende de la existencia de barreras de entrada y salida. Por esto, un sector es contestable cuando no existan estas barreras, en el que los precios dependen

del nivel competitivo del sector (ley de la oferta y la demanda), sin que influya el número de empresas que existan en el sector. La existencia de barreras de entrada trae consigo los llamados costos hundidos, que son aquellos que debe afrontar la empresa para entrar en el sector para invertir en determinados activos y que no podrá recuperar cuando decida salir del sector. Por esto se dice que cuando no hay costos hundidos, las empresas “utilizan” el sector, en el sentido de no estar interesadas en su supervivencia y crecimiento, sino en los beneficios que puede aportarle en un momento determinado, ya que, conseguidos estos, marcharán del sector. (Hernández, 2011)

Se entiende por barreras de entrada “a cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada de un nuevo competidor entrante en el sector es inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él”, (Dalmau y Oltra, 1997).

Algunas de las barreras de entrada para evitar la vulnerabilidad de los sectores que definen esta fuerza son:

- **Inversión necesaria o Requisitos de Capital:** En el sector textil la inversión de capital para entrar en este es muy alta pero no tanto a comparación de sectores como el sector de aviones que es supremamente alta. En este sector se necesita solo capital para una infraestructura o un local que este en arriendo para la mostración de sus productos y comercialización, capital para la investigación de mercado, y para el plante.
- **Ventaja absoluta en costos:** Las empresas antiguas en el negocio como lo es William Chams, tiene ciertas ventajas en costos, lo que supone un impedimento importante para aquellas empresas que quieren formar parte de este sector.
- **Diferenciación del producto:** En este sector los almacenes solo comercializan sus productos y no los fabrican, excepto en el caso de William Chams el cual es una empresa líder en este mercado y este sí tiene su propia marca, lo cual hace que sí tenga un diferenciador en sus productos en cuanto al resto del mercado.

- **Acceso a canales de distribución:** Todas las empresas en este sector cuentan con canales de distribución directos. Algunas solo cuentan con un canal desde cero con línea directa, y otras además cuentan también con redes sociales y páginas webs.
- **Identificación de marca:** Esta barrera es el caso de las empresas líderes en este sector local, como William Chams y Telares Medellín, la cual va de la mano con la imagen, credibilidad, seriedad y fiabilidad que estas empresas tienen en el mercado como consecuencia de una forma de actuar y de las características de sus productos, que puede llevar al comprador a identificar el producto con la marca.

### **7.2.5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

Esta fuerza hace referencia a la capacidad de negociación con que cuentan los proveedores, quienes definen en parte el posicionamiento de una empresa en el mercado, de acuerdo con su poder de negociación con quienes les suministran los insumos para la producción de sus bienes. Por ejemplo, mientras menor cantidad de proveedores existan, mayor será su capacidad de negociación, ya que, al no haber tanta oferta de insumos, éstos pueden fácilmente aumentar sus precios. (Hernández, 2011).

Considerando estos criterios, se puede inferir que el poder de negociación con los proveedores en el sector, en general, es bajo. La industria textil, de hecho, se caracteriza por proveedores que suelen estar vinculados a las decisiones de los compradores a través de las funciones de diseño y comercialización, ambas internalizadas en la organización de las grandes cadenas de distribución.

En el caso de Telas y Adornos Davimar S.A, esta cuenta con alrededor de 15 proveedores que le suministran la mayor parte de la provisión de insumos, pero entre estos existen unos más importantes que el resto, los cuales son Fabricato, Confección Sisa Textil, Comercializadora textiles y moda, Eurotex, Santel y Adornos y Accesorios; y sus productos están diferenciados de la siguiente manera:

**Tabla 8. Proveedor/Producto.**

<b>PROVEEDORES</b>	<b>FABRICATO</b>	Telas para muy usuales y de mayor demanda ( <b>Dril</b> , Popelina, Seda, Dacrón, Lino estrés, Oxford, Franela)
	<b>Comercializadora textiles y moda</b>	Telas usuales, de alta demanda y que en el momento Fabricato no tenga o el color o la tela. (Oxford Dacrón, <b>Chantillí</b> )
	<b>Confección Sisa Textil</b>	Solo se le pide cuando los proveedores anteriores no tienen el producto en el momento (Dril satinados, Seda, Popelina, Rayones, <b>Dacrón</b> )
	<b>SANTEL</b>	Telas de mayor y menor demanda, pero económicas con menor calidad de los anteriores (Escuba, noche de Viena, Estudio F, <b>Popelina</b> , dril, <b>Seda</b> , Dacrón, Lino, Bonda, Encaje)
	<b>EUROTEX</b>	Telas a la moda, de alta calidad, diseños originales y de altos precios (Noches de Viena, noche italiana, noches de Venecia, seda Chanel, chantillí, seda importada de Turquía)
	<b>Adornos y Accesorios</b>	Adornos para el hogar, insumos para confección (agujas, hilos, flecos, sesgo, aceite de máquinas de coser)

*Fuente: (Creacion Propia)*

Los productos resaltados en cada proveedor son debido a que es el producto más pedido a este por parte de la empresa, ya sea por precio, calidad, disponibilidad o cualquiera de los demás criterios importantes para la selección de proveedores por parte de la empresa Telas y Adornos Davimar, como se muestra en la siguiente tabla (Tabla 12.)

**Tabla 9.** Caracterización de proveedores por criterios de selección.

	<b>FABRICATO</b>	<b>Confección Sisa Textil</b>	<b>Comercializadora textiles y moda</b>	<b>SANTEL</b>	<b>EUROTEX</b>
<b>CALIDAD</b>	Mejor Calidad	-	-	-	-
<b>PRECIO</b>	-	-	-	Mejores precios	-
<b>VARIEDAD</b>	-	-	Mucha más variedad en colores	-	-
<b>DISPONIBILIDAD</b>	-	Siempre tiene disponibilidad de cualquier tipo de tela	-	-	-
<b>INNOVACION</b>	-	-	-	-	Provee telas muy a la moda y diseños originales
<b>FINNACIACION</b>	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí
<b>T. PAGO</b>	30-60 días	30-60 días	30-60 días	30-60 días	30-60 días
<b>T. ENTREGA</b>	En el momento justo	En el momento justo	En el momento justo	En el momento justo	En el momento justo

*Fuente: (Creacion Propia)*

En esta caracterización se refleja la diferenciación de cada proveedor. Fabricato es el de mejor calidad y el Dril es el producto que más se le compra; El Dacrón es el producto que más se le compra a Confección Sisa Textil, porque es quien siempre lo tiene disponible, tanto este producto como la mayoría también; El Chantillí es el producto que más se le compra a Confecciones textiles y moda, debido a que cumple con todas las variables en cuanto a este producto costoso y siempre tiene variedad en colores y estampados; y a Santel se le piden muchos de los productos porque es el proveedor con los mejores precios y siempre los tiene disponibles, pero algunos productos no son de tan buena calidad a comparación de los de los demás proveedores, por ejemplo, productos como Dril, Seda y Dacrón son productos que este provee pero de baja calidad y por lo tanto bajo precio, a comparación de Fabricato que es quien tiene la mejor calidad.

Los productos más demandados por los consumidores de empresa Telas y Adornos Davimar S.A. pueden ser provistos por cualquier proveedor mencionado anteriormente. Por otro lado, en el caso de Eurotex es un proveedor primordial que posee alto poder de negociación, ya que es el único que provee ciertos productos a la empresa tales como aquellas telas a la moda que no son fáciles de encontrar en el mercado, productos de mayor precio, altos en calidad y diseños y muy demandados por los clientes tipo A y tipo B; además cuenta con una ventaja que lo diferencia del resto ya que se puede adquirir productos (telas) con estampados o diseños personalizados, por lo tanto Telas y Adornos Davimar S.A. siempre trata de llevar la mejor relación posible con este proveedor.

En cuanto a tiempos de pago, todos los proveedores ofrecen entre 30 y 60 días para el pago de los pedidos, y mientras más temprano se pague, más descuentos dan. Si se pagan los pedidos a los 30 días pueden obtener descuentos de 4% a 6%, pero realizan el pago a los 60 días lo máximo en descuentos sería un 3%.

Todos estos proveedores siempre están en mejoras continuas de sus procesos para mejorar sus productos en cuanto a tecnología y calidad como en el caso de Fabricato y en cuanto a innovación en los productos como Eurotex.

Para finalizar con este análisis, es válido afirmar que la empresa Telas y Adornos Davimar S.A. tiene un alto poder de negociación de proveedores, debido a que todos los productos de alta demanda pueden ser solicitados a cualquier proveedor que este desee dependiendo de las características o criterios que establezca la demanda.

### **7.2.6 AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Los productos sustitutos son aquellos que realizan las mismas funciones del producto en estudio. Constituyen también una fuerza que determina el atractivo de la industria, ya que pueden reemplazar los productos y servicios que se ofrecen o bien representar una alternativa para satisfacer la demanda. Representan una seria amenaza para el sector si cubren las mismas necesidades a un precio menor, con rendimiento y calidad superior.

En el caso del principal producto comercializado por Telas y Adornos Davimar S.A, son las telas; y según Juan Diego Becerra (CEO de RADDAR LTDA, empresa colombiana, enfocada a estudiar y comprender al consumidor) no hay productos que sustituyan la confección o los telares, Por lo tanto, La fuerza de productos sustitutos presenta un camino positivo.

Cabe afirmar que por ahora esta fuerza no preocupa a los empresarios colombianos del sector textil, actualmente estos se encuentran desarrollando nuevos procesos dentro de la misma línea para la producción de textiles inteligentes como a prueba de balas, o amigables con el medio ambiente como telas a base de productos orgánicos, o textiles a base de poliéster el cual es la contraparte del algodón; estas nuevas líneas pueden especializar más los tipos de telas que se fabrican en el país. Por otra parte, la especialización de la mano de obra en Colombia para el sector es baja, inclusive no se encuentra en ciertas ocasiones personas capacitadas para los trabajos de la confección, indica Alba Castellón de Amkor Jeans.

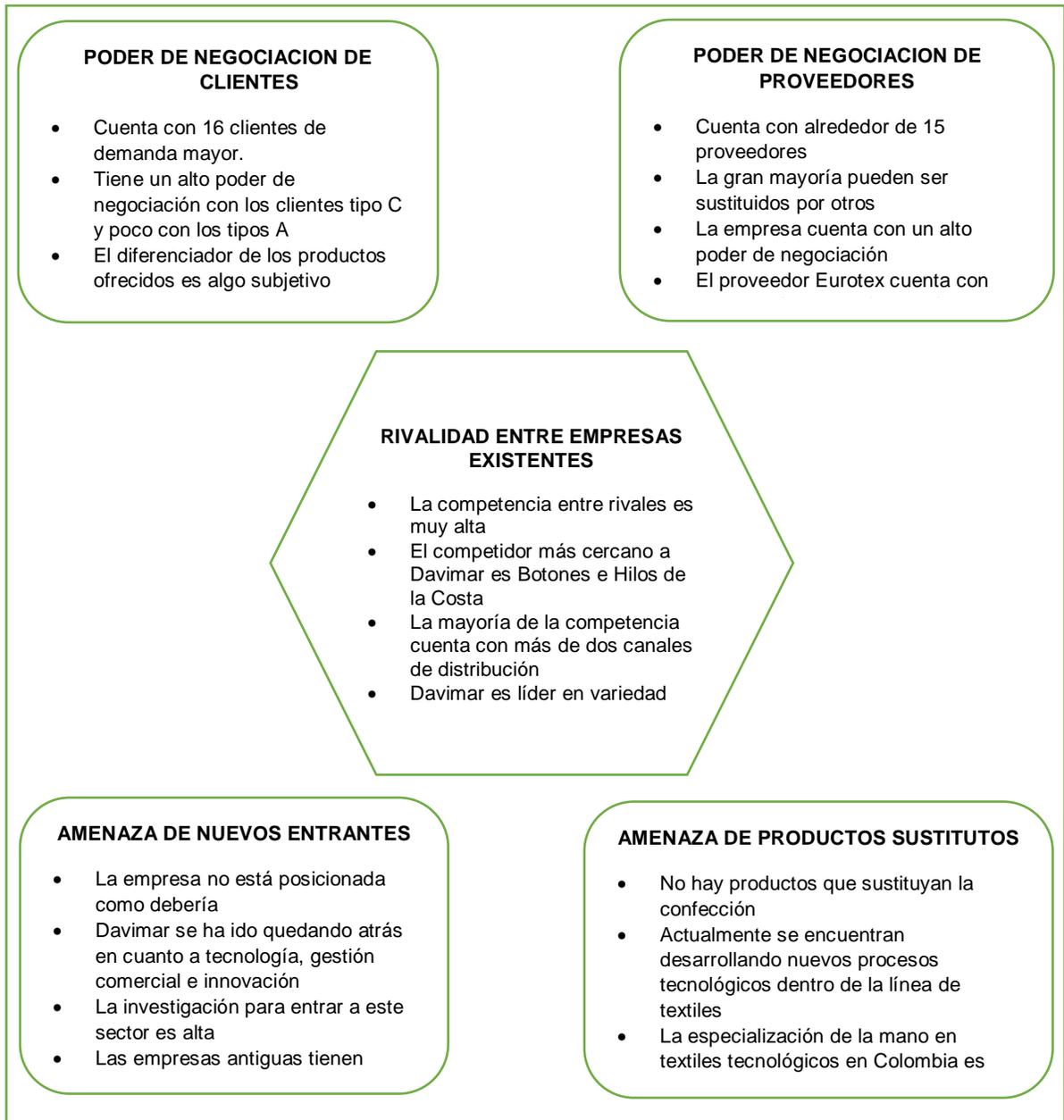
Por otro lado, es sumamente importante tener en cuenta que, si el precio en el mercado de las telas comunes se llegase a disparar de tal manera que todos sus precios aumenten, podrían sobresalir productos de esta misma línea de telares, como ya fueron mencionados anteriormente, con menores precios, o incluso hasta ser sustituidas. Pero hasta el momento, el mercado textil se encuentra totalmente estable, con ningún disparo en sus precios. Por lo tanto, Telas y Adornos Davimar S.A actualmente no presenta cierta amenaza de algún producto sustituto.

Con los grandes cambios que la economía mundial ha experimentado al pasar el tiempo, China ha jugado un papel fundamental enmarcado por la alta competitividad que desarrolló en cuanto a sus índices de producción y tecnología, esto ha generado grandes consecuencias en todos los países del mundo, en especial las economías en desarrollo como los son las latinoamericanas ante todo esto es necesario conocer el rápido incremento de la competitividad desde las importaciones chinas en el mercado latinoamericano, la concentración de exportaciones a China en una gama muy estrecha de productos primarios y la distribución desigual de los beneficios del comercio con China dentro de América Latina. (Republica, 2020)

Ante todo, la industria textil de Colombia ha sufrido un gran impacto con los acuerdos comerciales que ha suscrito el país, según resaltó la Cámara Colombiana de la Confección y Afines (CCCyA). Las importaciones textiles de los países asiáticos se han duplicado en los últimos años, al tiempo que el desempleo local en la industria crece a doble dígito, según cifras oficiales del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2019)

## 7.2.7 DIAMANTE DE PORTER

*Ilustración 4. Diamante de Porter.*



*Fuente: (Creacion Propia)*

### **7.3 NIVEL DE POSICIONAMIENTO**

Para identificar el nivel de posicionamiento en la que se encuentra la empresa Telas y Adornos Davimar S.A. en el mercado se implementara la aplicación de mapas perceptuales de posicionamiento el cual es una técnica de investigación que desde el punto del consumidor sirve para conocer qué beneficios diferenciales ofrece cada una de las marcas y desde el punto de vista empresarial sirve para conocer en qué posición se encuentra la empresa en la mente del consumidor, el cual se representa gráficamente y de manera sencilla para realizar estrategias posteriores de marketing.

#### **7.3.1 METODOLOGÍA**

Para realizar este modelo consta de diferentes pasos, tales como:

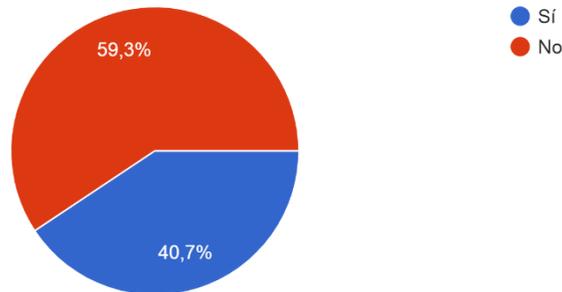
- Seleccionar atributos determinantes.
- Realizar un proceso de muestreo, para definir la población a encuestar.
- Realizar encuestas de percepción a los clientes.
- Desarrollar mapa perceptual
- Analizar la posición en el mercado de la Empresa Telas y Adornos Davimar S.A.

### 7.3.2 TABULACIÓN DE ENCUESTAS DE PERCEPCION AL CLIENTE

**Grafica 3. Pregunta #1 de cuestionario.**

1. ¿Es usted actualmente cliente de Davimar?

150 respuestas

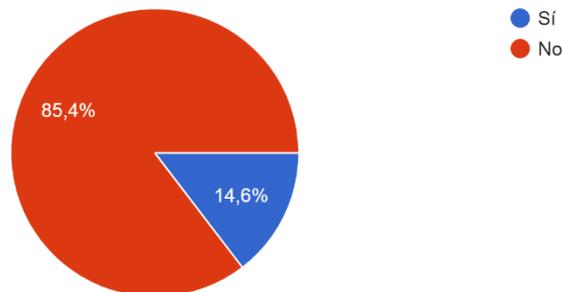


Se encuestaron a 150 personas, de las cuales el 59,3% respondió NO ser actualmente clientes de la empresa Davimar, y el 40,7% respondió SÍ serlo.

**Grafica 4. Pregunta #2 de cuestionario.**

2. ¿Ha tenido usted relaciones comerciales con la empresa Davimar anteriormente?

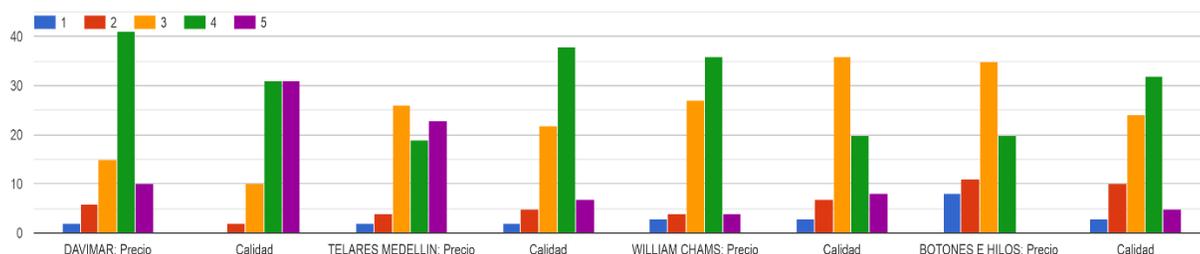
89 respuestas



De ese 59,3% que respondió NO ser cliente actualmente de Davimar; un total de 85,4% respondió NO tener ninguna relación comercial con Davimar anteriormente, y el 14,6% respondió que SÍ han tenido este tipo de relación con esta empresa.

### Grafica 5. Pregunta #5 del cuestionario.

5. Califique de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 más importante ¿Qué tan de acuerdo está con la relación precio-calidad de las siguientes empresas?



En cuanto a **DAVIMAR:**

**51** personas están a favor de sus precios, **15** se muestran imparciales y **8** están en desacuerdo.

**61** personas están a favor de la calidad, **10** se muestran imparciales y **3** están en desacuerdo.

En cuanto a **TELARES MEDELLÍN S.A.S.**

**42** personas están a favor de sus precios, **26** se muestran imparciales y **6** están en desacuerdo

**45** personas están a favor de la calidad, **22** se muestran imparciales y **7** están en desacuerdo.

En cuanto a **WILLIAM CHAMS.**

**40** personas están a favor de sus precios, **27** se muestran imparciales y **7** están en desacuerdo

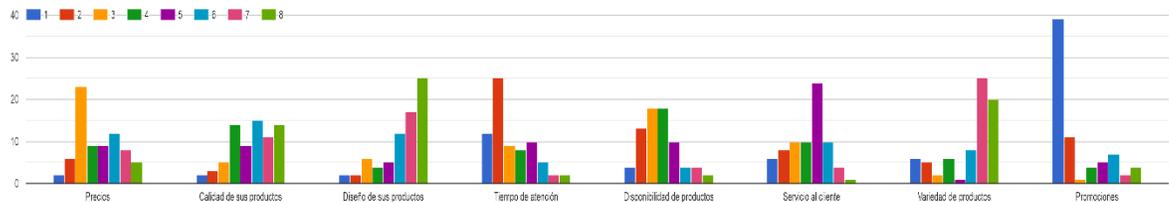
**28** personas están a favor de la calidad, **36** se muestran imparciales y **10** están en desacuerdo.

En cuanto a **BOTONES E HILOS DE LA COSTA**.

**20** personas están a favor de sus precios, **35** se muestran imparciales y **19** están en desacuerdo  
**37** personas están a favor de la calidad, **24** se muestran imparciales y **13** están en desacuerdo.

- 10. Califique de 1 a 8, siendo 1 el más inferior y 8 el más superior ¿Qué posición merece, según usted, cada criterio en cuanto a los servicios prestados por Davimar? Seleccione una opción por columna.

**Grafica 6. Pregunta #10 del cuestionario.**



**Tabla 10. Posición de criterios en base a la pregunta #10**

	1	2	3	4	5	6	7	8
Precios	2	6	23	9	9	12	8	5
Calidad	2	3	5	14	9	15	11	14
Diseños	2	2	6	4	5	12	17	25
Tiempo de atención	12	25	9	8	10	5	2	2
Disponibilidad	4	13	18	18	10	4	4	2
Servicio al cliente	6	8	10	10	24	10	4	1
Variedad	6	5	2	6	1	8	25	20
Promociones	39	11	1	4	5	7	2	4

Fuente: (Creacion Propia)

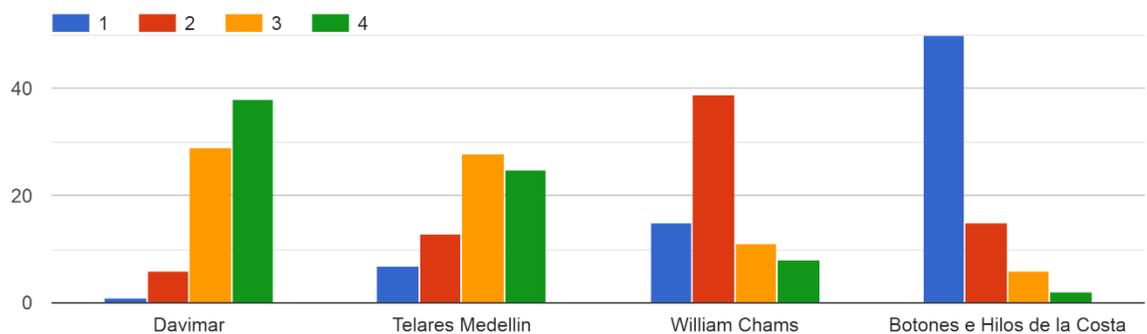
Los clientes de Davimar dieron su opinión, y posicionaron los criterios mencionados de “mejor a peor”, y el resultado fue este:

1. Diseños
2. Variedad
3. Calidad
4. Servicio al cliente
5. Disponibilidad
6. Precios
7. Tiempo de atención
8. Promociones

Dando a entender que, para ellos, lo mejor ofrecido por parte de esta empresa son los diseños y la variedad de sus productos, y lo que menos les parece adecuado son las promociones y los tiempos de atención.

**Grafica 7. Pregunta #11 del cuestionario**

11. Califique de 1 a 4, siendo 1 el valor más bajo y 4 el más alto. ¿en qué posición ubica usted con respecto a la relación calidad-precio a las empres...ontinuación? Seleccione una opción por columna.



**Tabla 11. Posicionamiento en base a la pregunta #11**

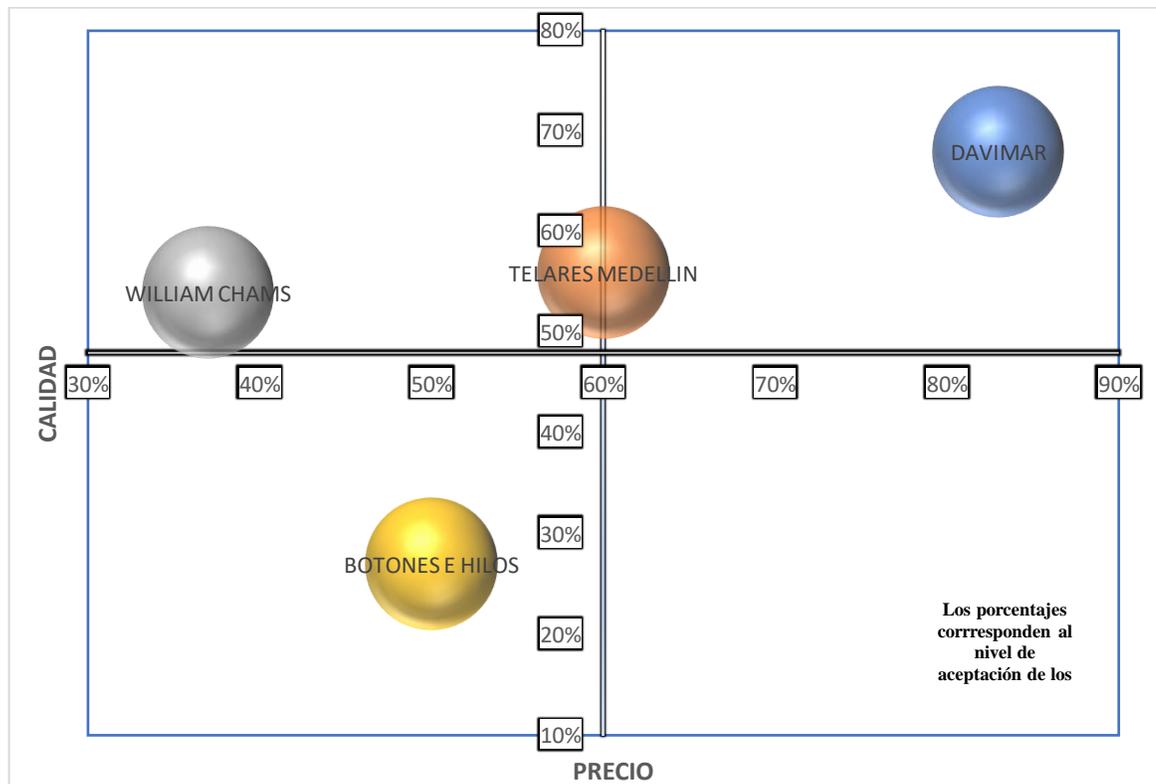
	1	2	3	4
Davimar	1	6	29	<b>38</b>
Telares Medellín	7	13	<b>28</b>	25
William Chams	15	<b>39</b>	11	8
Botones e Hilos	<b>50</b>	15	6	2

Los clientes de Davimar, consideraron que, con respecto a la relación Calidad-Precio, las empresas están posicionadas de la siguiente manera: 1. Davimar, 2. Telares Medellín, 3. William Chams, 4. Botones e Hilos.

### 7.3.3 MAPAS PERCEPTUALES

Perspectiva relación calidad-precio por parte de los clientes de Davimar en cuanto a otras empresas competencia en el sector; teniendo en cuenta los resultados del Grafico 5.

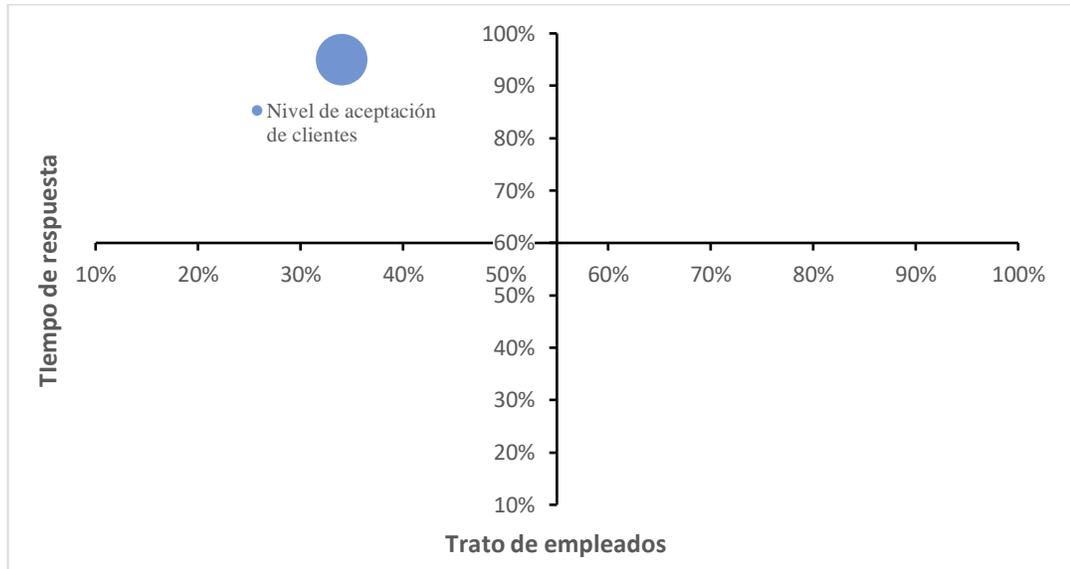
**Ilustración 5. Mapa perceptual competitivo (calidad-precio)**



Fuente: (Creación Propia)

- Perspectiva de los clientes de Davimar en cuanto a el tiempo de respuesta y trato recibido por parte de los empleados; teniendo en cuenta el Anexo E y Anexo F.

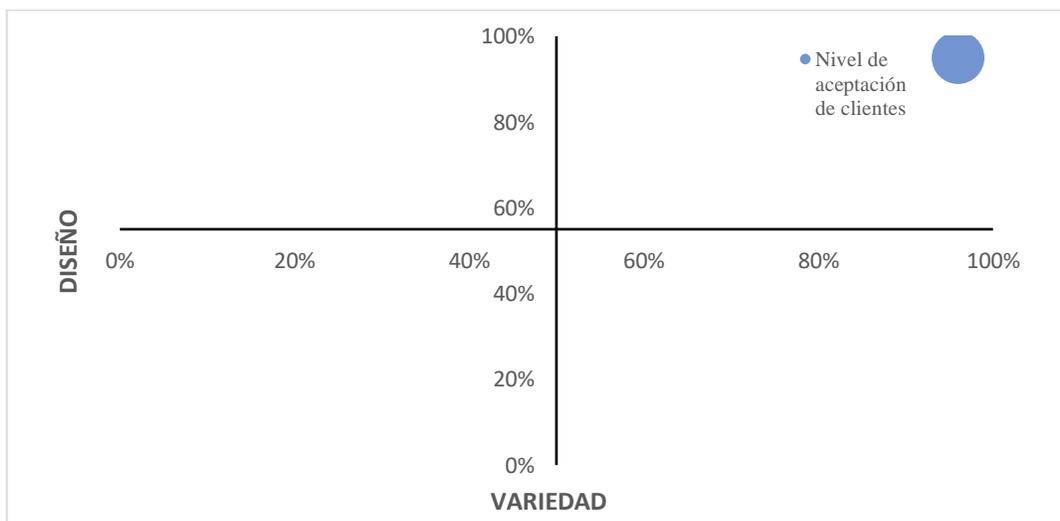
**Ilustración 6. Mapa perceptual (Tiempo respuesta-trato empleados)**



Fuente: (Creacion Propia)

- Perspectiva de los clientes de Davimar en cuanto a Diseño-Variedad; teniendo en cuenta el Anexo G y Anexo H.

**Ilustración 7. Mapa perceptual (Diseño-variedad)**



Fuente: (Creacion Propia)

### 7.3.4 ANÁLISIS DE RESULTADOS

- Teniendo en cuenta que, de 150 personas encuestadas, el 50,6% equivalente a 76 personas, respondieron no tener ni haber tenido relaciones comerciales con la empresa Telas y Adornos Davimar S.A, en base a esto se puede afirmar que esta empresa no es tan conocida en el mercado por parte de la población objeto de estudio.
- Se identificó a William Chams como el máximo competidor, debido a que es la opción más votada tanto por las personas que no son clientes de Davimar como por las que sí lo son, a pesar de no ser considerado con la mejor relación Calidad-Precio en sus productos. **Anexo A y Anexo D.**
- Davimar cuenta con una percepción positiva por parte de sus clientes, en cuanto a variedad, diseño y trato por parte de sus empleados.
- El tiempo de atención y respuesta cuenta con una percepción negativa por parte de sus clientes, confirmando la poca capacitación profesional de su personal para la resolución de problemas en el momento oportuno.
- El 51,4% de los clientes de Davimar compra sus productos mensualmente, y el 39,2% compra semanalmente. Dando así, una evidencia de que Davimar tiene clientes muy frecuentes. **Anexo I.**
- El 66,2% de los clientes de Davimar, llevan siendo clientes de esta más de 36 meses, y el 12,2% entre 24-36 meses. Por tanto, se puede afirmar que esta empresa tiene en gran mayoría fidelidad por parte de sus clientes. **Anexo J.**
- El 98,6% de personas que han tenido relaciones comerciales con la empresa Davimar, contestó que sí volvería a comprar sus productos. **Anexo K.**
- Las edades de las personas encuestados van entre 16 y 63 años, teniendo más representación las personas con edades de 21 (9,3%), 35 (8%), 23 (6%) y 30 (5,3%). **Anexo L.**
- El 68,7% de personas encuestadas fueron de sexo femenino, representando la mayor cantidad, y el 31,3% fueron personas de sexo masculino. **Anexo M**

## 7.4 DESARROLLO DE IDEAS ESTRATÉGICAS

El desarrollo de estas ideas estratégicas surge derivado de los resultados obtenidos mediante los diagnósticos internos y externos de la organización Telas y Adornos Davimar S.A, del análisis estratégico de la competencia y de la percepción por parte de sus clientes.

Se toma como base la mezcla de mercadeo con sus cuatro pilares básicos: producto, precio, plaza y promoción, y además también estrategias de nivel organizativo.

Para la implementación y control de cada una de las estrategias se recomienda realizarse en cortos, medianos o largos plazos.

### 7.4.1 PRODUCTO

- Desarrollar un sistema de integración de relaciones con los proveedores, para aprovechar todos sus avances organizativos y tecnológicos.
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **6-12 meses**
- Implementación de un software para el control óptimo de sus inventarios
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **3-6 meses**
- Desarrollar un programa de adquisición y fidelización de clientes.
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **6-12 meses**
- Crear una marca propia de telas con diseños propios y originales.
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **6-12 meses**

### 7.4.2 PRECIO

- Definir una política de precios según el área donde se encuentran teniendo en cuenta la competencia, segmento de mercado al que apunta y sus costos.
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **3-6 meses**
- Estar al tanto de la elasticidad del mercado para no llegar al punto en el que sus precios estén por fuera del mercado.
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **3-6 meses**

- Implementar “precios psicológicos” rebajando algunos céntimos para atraer la atención, con el fin de elevar las ventas apelando a la emoción del cliente.
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **3-6 meses**
- Diseñar indicadores de gastos y frecuencias de compras de algunos productos.
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **3-6 meses**

#### **7.4.3 PLAZA**

- Realizar mediciones periódicas en el mercado por lo menos cada 6 meses para percibir el comportamiento del sector y la tendencia de las necesidades.
- Estudiar la posibilidad de la apertura de otra sede en otra zona estratégica de la ciudad en base a los resultados de la investigación de mercado.
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **12-24 meses**
- Aprovechas los puntos débiles de la competencia y generar oportunidades para penetrar de manera optima en su mercado.
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **6-12 meses**
- Implementar domicilios en varias zonas de la ciudad
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **3 meses**

#### **7.4.4 PROMOCION**

- Creación de un departamento de mercadeo, el cual este a cargo de una persona especializada para manejar todo factor publicitario y de marketing que ayuden a mejorar el posicionamiento de la empresa
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **6-12 meses**
- Desarrollar una campaña publicitaria o tomar como política el 5% de las ventas de la compañía para el desarrollo de la campaña publicitaria
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **6-12 meses**
- Buscar participación a través de páginas web, redes sociales y otros canales
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **3 meses**
- Ofrecer promociones en los productos por lo menos 3 veces al mes sin salirse de los márgenes de utilidad.

- Realizar encuestas periódicas a los clientes para mantener una buena comunicación con estos y así poder generar más estrategias en base a sus constantes opiniones.
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **Cada 3 meses**

#### **7.4.5 NIVEL ORGANIZATIVO**

- Diseñar un manual de procesos con el fin de ordenar y detallar toda la información de manera sistemática e integral que contenga todas las instrucciones, responsabilidades, funciones y procedimientos de todos los procesos de la empresa.
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **6-12 meses**
- Implementar tecnologías de información y comunicación (TIC) con el fin de gestionar toda la información y esta sea una empresa integrada y ordenada internamente.
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **12-24 meses**
- Aprovechar las utilidades generadas por las ventas en un 5% para capacitar a sus empleados en cuanto atención al cliente y resolución de problemas.
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **6-12 meses**
- Diseñar un plan de bonificaciones para los trabajadores que aporten propuestas innovadoras y generen valor agregado.
  - Plazo recomendado para la implantación y control: **3-6 meses**
- Participar activamente en por lo menos, una feria nacional al año.

## 8. CONCLUSIONES

En cualquiera organización que tenga por objeto la comercialización y ventas de productos, un adecuado plan estratégico de marketing se convierte en un factor clave para su crecimiento y desarrollo, por tal razón damos a conocer que Telas y Adorno Davimar S.A. hace parte un sector altamente competitivo en donde, para mantener su posicionamiento en el mercado, esta organización debe poseer mejores atributos o criterios que lo permitan diferenciarse de las demás de esta forma los clientes podrán elegirla por encima de su competencia, de esta se espera que los resultados obtenidos en la presente investigación contribuyan a estos propósitos. Para el caso del estudio referenciado, se aplicaron mecanismos para proponer mejoras con el fin de mejorar el posicionamiento de la empresa llevando a cabo diagnósticos y análisis.

A continuación, se expone los principales hallazgos del estudio en función de los objetivos planteados:

A partir del diagnóstico del microentorno y el macroentorno se identificaron ciertas fortalezas tales como la variedad, la calidad y el servicio al cliente en función al trato de sus empleados para con sus clientes, como debilidades se dio a conocer el desorden organizacional, oportunidades y amenazas competitivas, en las cuales se puede conocer con claridad la realidad del entorno en la que se encuentra la empresa permitiendo así generar estrategias para la mejora de la organización.

Se analizó estratégicamente a la competencia en base al modelo de las 5 fuerzas de Porter, en el cual se dio a conocer que la empresa se encuentra en un sector muy competitivo, con líderes en el mercado altamente posicionados que cuentan con alto poder de negociación de proveedores, bajo poder de negociación con sus clientes y que actualmente no existe amenaza de algún producto sustituto

Se buscó identificar el nivel de posicionamiento de la empresa en base a la percepción de los clientes, esto a través de un cuestionario para conocer las opiniones de los

consumidores en ciertos atributos determinantes tales como precio y calidad con respecto a la competencia y demás atributos; en donde se concluyó que la empresa tiene falencias en el tiempo de respuesta en cuanto a los requerimientos y sus fuertes son la variedad y diseños.

Posteriormente se desarrollaron ideas estratégicas de penetración y desarrollo en base a la mezcla de mercadeo, las cuales mediante una serie de planes de acción podrán generar un cambio positivo en el posicionamiento para la empresa en el mercado.

Con todo el diagnóstico tanto externo como interno, con los análisis puestos en marcha y las estrategias planteadas, se espera que esta empresa logre obtener un mejor posicionamiento con el fin de captar clientes, fidelizar a los que ya están y así poder aumentar las ventas por lo menos en un 10% como se planteó principalmente.

Finalmente, y luego de todo el proceso investigativo, se puede afirmar que el cumplimiento de los objetivos propuestos promovió la comprensión de conceptos vistos en el aula, que al ser aplicados en el campo facilitaron alcanzar la dinámica estructurada con miras a resolver de manera oportuna y rigurosa los problemas presentados en la empresa hoy en día.

## 9. RECOMENDACIONES

- Se recomienda implementar las estrategias del plan de marketing propuesto
- Se recomienda que el tiempo de respuesta a los requerimientos no sea mayor a 24 horas.
- Realizar mediciones periódicas para conocer el comportamiento del sector y las tendencias de necesidades.
- Darle a conocer a todo el personal de la empresa los cambios a implementar.
- Invertir en herramientas tecnológicas que permitan optimizar los procesos y mejorar la calidad del servicio prestado.
- Se recomienda estar al tanto de cualquier tendencia innovadora y siempre estudiar la posibilidad de ejecutarla.
- Se recomienda contratar una persona con conocimientos en el tema para la asesoría en la implementación del plan estratégico.
- Capacitaciones al personal administrativo y operativo.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- Camara de comercio.* (2018, 02). Obtenido de camara de comercio de bogota: <https://www.ccb.org.co/clusters/cluster-de-prendas-de-vestir/noticias/2018/febrero-2018/industria-textil-colombiana-2018-telas-inteligentes-y-tendencias-ecologicas>
- Camara de comercio de cartagena.* (2019, 12). Obtenido de <https://www.ccartagena.org.co/>
- Cartagenacomovamos.* (2017). *Cartagena como vamos.* Obtenido de cartagena como vamos: <http://www.cartagenacomovamos.org/nuevo/wp-content/uploads/2017/07/presentaci%C3%B3n-para-web-icv-2016.pdf>
- Cocacola es empresa de marketing.* (2019, enero 29). *Next international business school.*
- Cohen, w.* (2001). *W cohen - 2001 - bibliotecas.uvmnet.edu.*
- Colmont villacrés, m. T.* (2014). *Plan estrategico de marketing para el mejoramiento de las ventas de la empresa mizpa sa distribuidora de tableros de madera para construcción y acabados en la ciudad de guayaquil.* Guayaquil.
- Creacion propia.* (s.f.).
- Dane.* (2019). *Dane.* Cartagena.
- El universal.* (2020, 02 05). *El universal.* Obtenido de el universal: <https://www.eluniversal.com.co/cartagena/censo-cartagena-xf2337132>
- Espinosa, r.* (2015). <https://robertoepinosa.es/2015/01/16/estrategias-de-marketing-concepto-tipos>.
- Esteban, a.* (20016). *Á esteban - 2006 - books.google.com.*
- Fierro, c. L.* (2011). *Plan de marketing en pequeños artesanos de madera en el pasaje galería artesanal de colombia del centro de bogotá.* Bogota.
- Gomez, j. C.* (s.f.). *Marketinginteli.* Obtenido de marketinginteli: <https://www.marketinginteli.com/documentos-marketing/conceptos-b%C3%A1sicos-de-marketing/>
- Guerrero, e. &.* (2011). *Formulación de un plan de marketing para promover la electrificación urbana con sistemas solares fotovoltaicos.* Barranquilla.
- Hernández, j. Á.* (2011, 03 01). *Gestiopolis.* Obtenido de gestiopolis: <https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Ieb school.* (2018, 03). Obtenido de ieb school: <https://www.iebschool.com/blog/las-5-fuerzas-porter-marketing-digital/>

- Inexmoda. (2011).  
<https://www.dinero.com/actualidad/noticias/articulo/colombiatex-americas-2011/109714>.
- Ingenio empresa*. (2019, 05). Obtenido de ingenio empresa:  
<https://ingenioempresa.com/5-fuerzas-de-porter/#>
- K lane, p. K. (2006). *K lane, p kotler - duodécima edición, editorial pearson, 2006 - biblio.econ.uba.ar*.
- Kotler, p. &. (2007). *Marketing para version latinoamerica*. Mexico: prentice hall.
- Marketing estrategico*. (s.f.). Obtenido de  
<https://conceptomktestrategicaeq4.wordpress.com/mapas-perceptuales/>
- Meneses, e. (2014). *Slideplayer*. Obtenido de slideplayer:  
<https://slideplayer.es/slide/1076385/>
- Monferrer. (2013). *Diego monferrer tirado - isbn: 978-84-695-7093-7 15 fundamentos de marketing - uji - doi: http://dx.doi.org/10.6035/sapientia74*.
- Pérez, j. Á. (2011, 03 01). *Gestiopolis*. Obtenido de gestiopolis:  
<https://www.gestiopolis.com/modelo-competitividad-cinco-fuerzas-porter/>
- Portafolio*. (2019, 01 23). Obtenido de portafolio web:  
<https://www.portafolio.co/negocios/innovaciones-para-el-sector-textil-presentes-en-colombiatex-525559>
- Republica, l. (2020). Asiáticos quiebran al sector textil”: cámara colombiana de la confección. *La republica*.
- Revista dinero*. (2019, 04 08). Obtenido de revista dinero:  
<https://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/industria-textil-peruana-le-apuesta-al-mercado-de-la-moda-en-colombia/275060>
- Revista dinero*. (2020, 01 30). Obtenido de  
<https://www.dinero.com/pais/articulo/porque-la-corte-tumbo-los-aranceles-a-la-importacion-de-textiles/281279>
- Reyes, m. &. (2007). *Plan estrategico de marketing de las peluqueras capelli studio de cartagena*. Cartagena.
- Riquelme, m. (2015, 06). *5 fuerzas de porter*. Obtenido de  
<https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Semana, r. (2019, 5 21). *Revista semana*. Obtenido de  
<https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/la-industria-textil-va-con-toda/616306>
- Telas y adornos davimar s.a. (2019, 09 09). Información primaria.

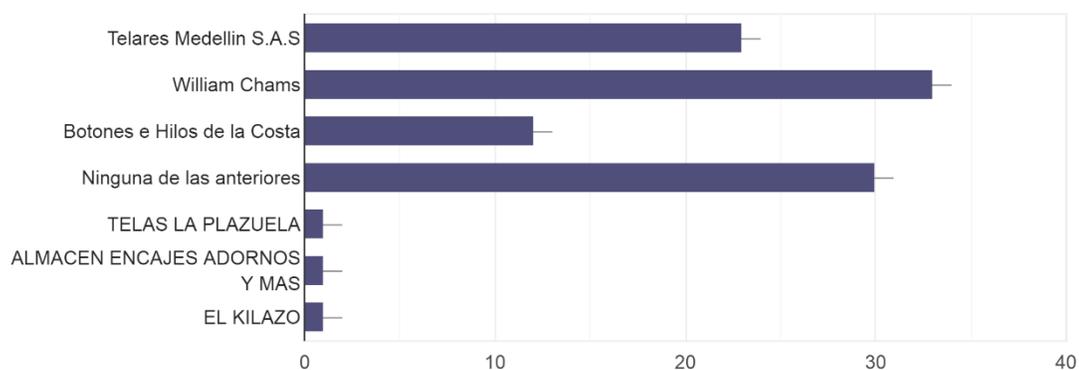
Tirado. (2013). *Fundamentos de marketing*. Castellon de la plana: publicacions de la universitat jaume i.

## 11. ANEXOS

### Anexo A. Pregunta #3 del cuestionario

3. ¿Con cuál de las siguientes empresas que están en el mercado tiene usted relaciones comerciales? Puede marcar más de una.

76 respuestas

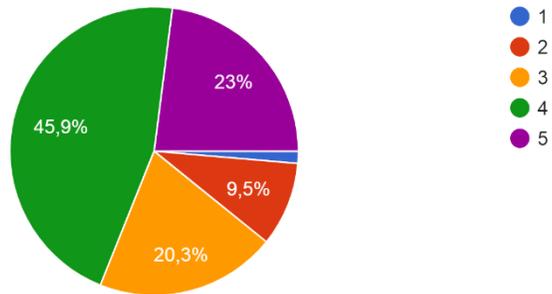


- *Luego de esto, siguen las respuestas de las personas que respondieron Sí tener y haber tenido relaciones comerciales con la empresa Telas y Adornos Davimar S.A.*

## Anexo B. Pregunta #2 del cuestionario

2. Califique de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 más importante. ¿Considera usted que los precios de los productos ofrecidos por Davimar son accesibles?

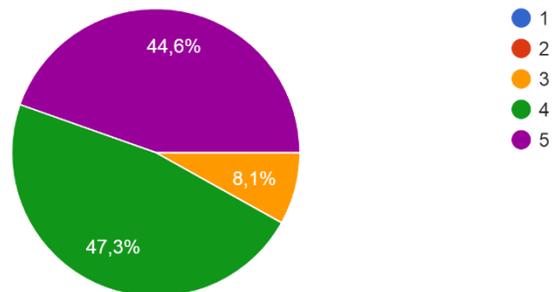
74 respuestas



## Anexo C. Pregunta #3 del cuestionario

3. Según la escala presentada a continuación . Determine el grado de conformidad que usted tiene con la calidad de los productos ofrecidos por Davimar.

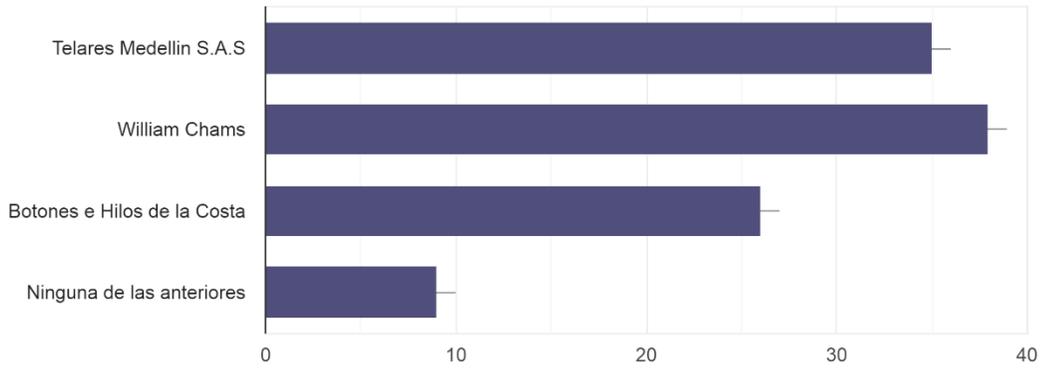
74 respuestas



## Anexo D. Pregunta #4 del cuestionario

4. ¿Además de Davimar, con cuál de las siguientes empresas que están en el mercado tiene usted relaciones comerciales? Puede marcar más de una.

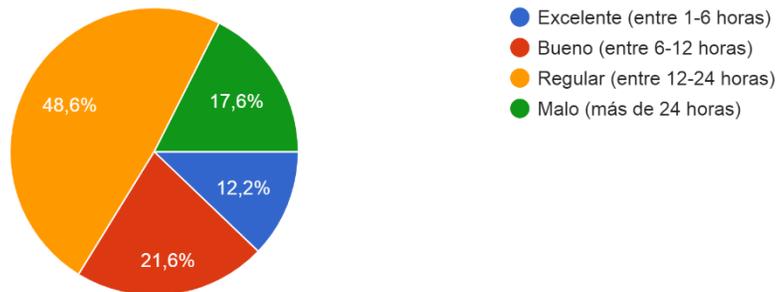
74 respuestas



## Anexo E. Pregunta #6 del cuestionario

6. ¿Cómo considera usted el tiempo de respuesta de la empresa Davimar al momento de hacer un requerimiento?

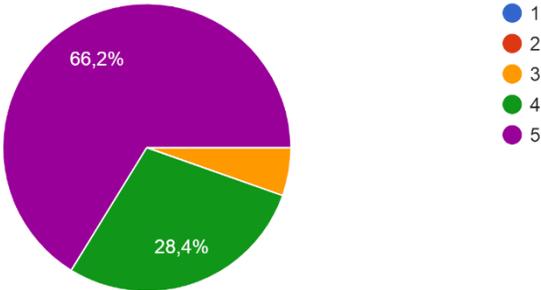
74 respuestas



**Anexo F. Pregunta #7 del cuestionario**

7. Califique de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 más importante ¿cómo siente el trato hacia usted por parte de los empleados de Davimar?

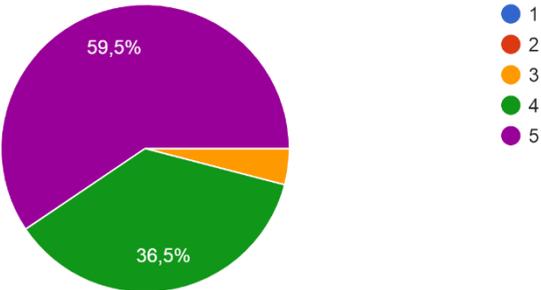
74 respuestas



**Anexo G. Pregunta #8 del cuestionario**

8. Califique de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 más importante ¿cómo considera usted los diseños de las telas vendidas por la empresa Davimar?

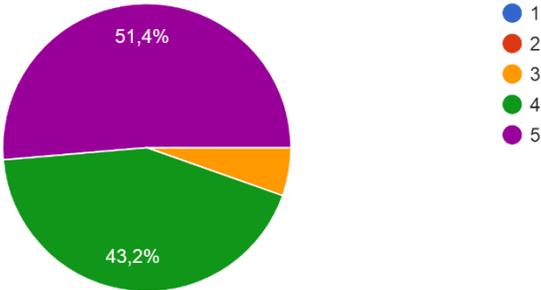
74 respuestas



**Anexo H. Pregunta #9 del cuestionario**

9. Califique de 1 a 5, siendo 1 menos importante y 5 más importante ¿está de acuerdo con la variedad de productos que ofrece la empresa Davimar?

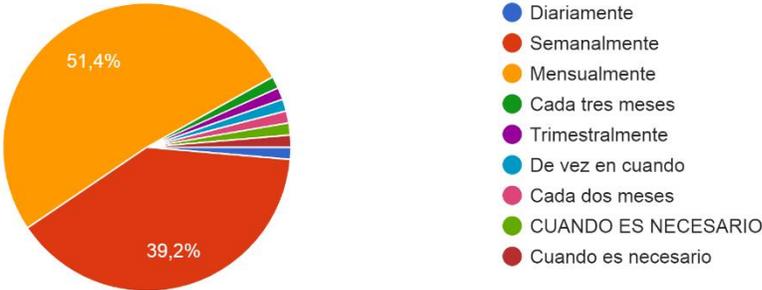
74 respuestas



**Anexo I. Pregunta #12 del cuestionario**

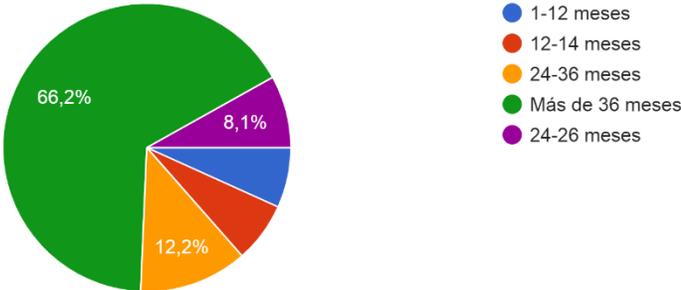
12. ¿Con qué frecuencia compra usted en Davimar?

74 respuestas



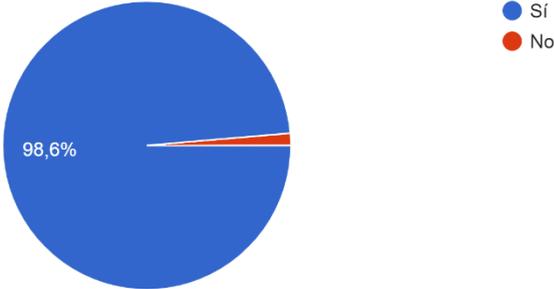
**Anexo J. Pregunta #13 del cuestionario**

13. ¿Qué tiempo lleva usted siendo cliente de Davimar?  
74 respuestas

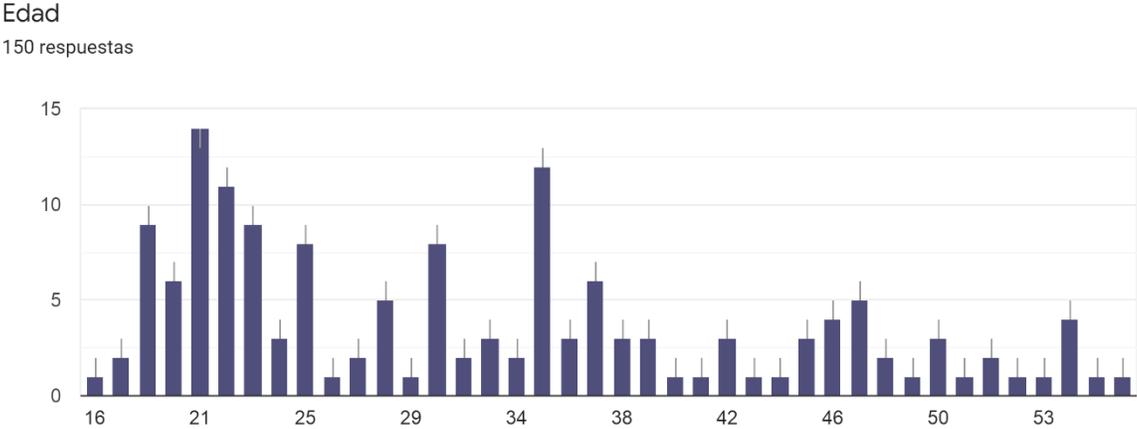


**Anexo K. Pregunta #14 del cuestionario**

14. ¿Volvería a comprar los productos de Davimar?  
74 respuestas



### Anexo L. Edades de personas encuestadas



### Anexo M. Sexo de personas encuestadas

