

PLAN DE MERCADEO SURTITODO

AUTOR

NATALIA CORTÉS PÉREZ

TUTOR

ANA MARÍA CANO ARROYAVE

**ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS Y MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN DE
NEGOCIOS CON ENFASIS EN MERCADEO**

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE MERCADEO

INSTITUCIÓN UNIVERSITARIA ESUMER

MEDELLÍN

2017

TABLA DE CONTENIDO

DEDICATORIA.....	6
AGRADECIMIENTOS.....	7
INTRODUCCIÓN.....	8
ABSTRACT.....	10
RESUMEN EJECUTIVO.....	12
1. ANTECEDENTES	13
1.1 JUSTIFICACIÓN DEL PLAN	13
1.2 RESEÑA HISTÓRICA DE LA EMPRESA.....	13
1.3 DEFINICIÓN DEL SECTOR EN QUE COMPITE LA EMPRESA	15
1.4 RESEÑA HISTÓRICA DEL SECTOR	16
2 FILOSOFÍA ESTRATÉGICA.....	17
2.1 DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA MISIÓN	17
2.2 DEFINICIÓN/REVISIÓN DE LA VISIÓN	17
2.3 DEFINICIÓN/REVISIÓN VALORES CORPORATIVOS.....	18
2.4 ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA	18
3 MARCO TEÓRICO	19
3.1 TEMA TÉCNICO (PRODUCTO / SERVICIO).....	19
PRODUCTO	19
ATRIBUTOS.....	21
CALIDAD.....	23
3.2 TEORÍA SOBRE EL PLAN DE MERCADEO.....	24
POSICIONAMIENTO	24
MARKETING ESTRATÉGICO	26
BRANDING.....	28
4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO	30
4.1 DETERMINACIÓN DE LOS FACTORES CLAVES DE ÉXITO.....	30

4.2	ANÁLISIS DE LAS FUERZAS DEL ENTORNO EXTERNO	33
4.3	ANÁLISIS DOFA SURTITODO	37
4.4	ANÁLISIS AL INTERIOR DEL SECTOR INDUSTRIAL	42
4.4.1	ESTRUCTURA DEL MERCADO EN QUE SE COMPITE.....	42
4.4.2	ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES	44
A.	TEL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES.....	44
B.	EL PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES	44
C.	AMENAZA DE NUEVOS ENTRANTES	45
D.	LA AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS	45
E.	RIVALIDAD COMPETITIVA DENTRO DE UNA INDUSTRIA	45
4.5	ESTRUCTURA COMERCIAL Y DE MERCADEO PARTICIPANTES DEL SECTOR	45
4.6	MAPA DE PRODUCTOS Y PRECIOS	49
4.7	ANÁLISIS DEL CLIENTE	59
5	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN.....	63
5.1	FICHA TÉCNICA	63
5.2	RESUMEN EJECUTIVO DE LA INVESTIGACIÓN	65
5.3	DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	66
5.4	OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	66
5.5	METODOLOGÍA APLICADA.....	67
5.6	LIMITACIONES	68
5.7	HALLAZGOS – RESULTADOS.....	68
5.7.1.	INFORMACIÓN SOCIODEMOGRÁFICA.....	79
5.7.2.	RESULTADOS GENERALES.....	80
5.7.3.	COMENTARIOS PUNTUALES.....	81
5.8.	CONCLUSIONES.....	81
5.9.	RECOMENDACIONES.....	82
6.	FORMULACIÓN ESTRATÉGICA.....	82
6.1	OBJETIVOS DEL PLAN DE MERCADEO.....	82
6.1.1	OBJETIVO GENERAL.....	82
6.1.2	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	83

6.2 PRESUPUESTO DE VENTAS.....	83
6.3 FORMULACIÓN DE MACRO-ESTRATEGIAS.....	85
6.4. FORMULACIÓN DE ESTRATEGIAS.....	85
6.5. DETALLE TÁCTICO DEL PLAN.....	90
6.6. PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO.....	94
6.7. PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO.....	96
7. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE GESTIÓN.....	98
7.1. REQUERIMIENTOS PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN.....	98
7.2 FORMULACIÓN DE INDICADORES DE GESTIÓN DEL PLAN DE MERCADERO.....	99
8. CONCLUSIONES.....	102
9. RECOMENDACIONES.....	104
BIBLIOGRAFÍA	106

TABLA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de perfil competitivo Surtitodo	31
Tabla 2 Análisis introductorio según esquema de PESTEL	34
Tabla 3 Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas	38
Tabla 4 Matriz de perfil competitivo: Proceso de distribución.....	46
Tabla 5 Matriz de perfil competitivo: Área comercial.....	47
Tabla 6 Mapa de productos marca Eva Castillo	50
Tabla 7 Mapa de productos marca Laxo.....	52
Tabla 8 Mapa de productos: La media Naranja / competidor 1	54
Tabla 9 Mapa de productos: Universo de la moda / competidor 2	56
Tabla 10 Mapa de precios: Surtitodo, La media naranja, Universo de la moda	58
Tabla 11 Análisis del cliente: Surtitodo, La media Naranja / competidor 1	60
Tabla 12 Ficha técnica de investigación de mercados aplicada al plan de mercadeo.....	64
Tabla 13 Esquema de formulación estratégica según objetivos específicos. (Objetivo 1).....	87
Tabla 14 Esquema de formulación estratégica según objetivos específicos. (Objetivo 2).....	88
Tabla 15 Esquema de formulación estratégica según objetivos específicos. (Objetivo 3).....	89
Tabla 16 Detalle táctico plan de mercadeo / objetivo 1	90
Tabla 17 Detalle táctico plan de mercadeo / objetivo 2.....	92
Tabla 18 Detalle táctico plan de mercadeo / objetivo 3	93
Tabla 19 Mapa de productos: Presupuesto del plan de mercadeo Surtitodo	95
Tabla 20 Esquema de punto de equilibrio del plan de mercadeo	97
Tabla 21 Indicadores de gestión del plan de mercadeo	100

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Logos de las marcas de la compañía y licencia Disney	14
Ilustración 2 Cadena Productiva Sector Textil-Confección.....	43
Ilustración 3 Ventas facturadas por Compañía Comercial Universal S.A.S.....	84

DEDICATORIA

A Dios, mis padres y mi familia por ser el pilar fundamental en mi formación como persona y profesional. Por su apoyo incondicional y por permitirme concluir una etapa muy anhelada en mi proyecto de vida.

AGRADECIMIENTOS

Este trabajo no habría sido posible sin los grandes aportes de muchas personas a las que agradezco profundamente por estar presentes en las distintas etapas del proceso de investigación, así como en mi proyecto de vida.

Agradezco a Ana María Cano por asesorarme en mi proyecto de grado, por su compromiso, acompañamiento, apoyo y paciencia durante toda la realización del proyecto. Gracias, por compartir conocimiento y aportar de manera constructiva desde la experiencia.

A Compañía Comercial Universal S.A.S quien me brindó la oportunidad de acceder a la información necesaria, haciendo posible que este proceso de formación se resumiera en satisfacciones académicas e inquietudes insatisfechas en continua indagación. Por abrirme la puerta de las posibilidades y por permitirme crecer como profesional y nutrirme en experiencia.

A mis amigos y compañeros por su mejor energía durante esta etapa de formación.

A mi familia y seres más queridos, quienes me han acompañado en todo mi proyecto de vida. Termina una etapa y comienza otra, en donde se abren nuevos caminos pero sus consejos, constancia, perseverancia y los valores que me inculcaron desde pequeña seguirán motivándome a ser mejor persona. Hoy soy lo que soy gracias a ustedes, por apoyarme siempre.

Finalmente, inmensa gratitud a Dios por haber permitido emprender este proyecto y llegar al final de esta etapa.

INTRODUCCIÓN

Ante la relevancia que está tomando el mercadeo en sus procesos al interior de las organizaciones y la toma de decisiones estratégica para lograr vincularse con su público objetivo, surgen grandes cambios en el entorno y oportunidades de mercado que obligan a transformar los métodos y procesos ya implementados, intentando comprender e identificar cuáles son las verdaderas necesidades, deseos e ideales de los clientes, su comportamiento y lo que esperan de las marcas. Por esta razón, el propósito de este proyecto se enfoca en analizar la posibilidad de implementar acciones de mercadeo con la marca Surtitodo fundamentadas en la investigación previa y una visión estratégica al interior de la organización que respalde las decisiones que se tomen con respecto a la comunicación de la marca y de cómo quiere ser percibida por cada uno de sus grupos de interés.

La causa que más sobresale de la situación problema se plantea más bien como una oportunidad que tiene la compañía de mejorar y evolucionar como marca a través de un área que apoye cada una de las acciones de mercadeo que se realicen hacia dentro y hacia afuera de la compañía, ya que en la actualidad cuenta con un área comercial que lidera de manera simultánea la comunicación y las ventas de la cadena de tiendas. La importancia del proyecto radica en la conjugación de temas que no pasan desapercibidos para la compañía (construcción de marca, posicionamiento, la relación con los clientes) y a su vez, hace que el plan de mercadeo propuesto aporte a la organización desde un área que puede fortalecerse más a nivel interno para que la marca perdure vigente en el tiempo y a la vanguardia de las tendencias del mercado.

A nivel personal y profesional el proyecto se convierte en una fuente de conocimiento y profundización acerca de la compañía, ya que, es posible tomar posiciones frente a temas poco indagados y vistos desde una perspectiva diferente.

En cuanto a la metodología, se realiza una serie de entrevistas a personas con conocimiento en mercadeo y personal de la compañía que interviene en procesos de marca y que permiten profundizar en él, a partir de su experiencia y conocimiento: expertos en mercadeo, educadores, diseñadores, publicistas, psicólogos y por otro lado gerentes, jefes de área, auditores, entre otros perfiles afines al tema de indagación.

Finalmente se categorizan las acciones a ejecutar para cada objetivo planteado y se detalla el presupuesto del plan de mercadeo. De esta forma se esquematiza el proyecto de investigación con la intención de abordar los distintos matices que se tienen y los nuevos que surgen con el tema a tratar.

ABSTRACT

Before the relevance that is taking the marketing in their processes within organizations and the strategic decision making to achieve linked with your target audience, there are major changes in the environment and market opportunities that force to transform the methods and processes already implemented, trying to understand and identify the real needs, wishes and ideals of customers, their behavior and what they expect of the marks. For this reason, the purpose of this project focuses on analyzing the possibility of implementing marketing actions with the mark Surtitodo substantiated in the previous investigation and a strategic vision to the interior of the Organization to support the decisions taken with respect to the communication of the brand and how you want to be perceived by each of its interest groups.

The cause that more protrudes from the situation problem arises rather as an opportunity that the company has to improve and evolve as a brand through an area that supports each of the marketing actions to be performed from within and outside of the company since it currently has a business area that leads simultaneously the communication and sales of the chain of stores. The importance of the project lies in the combination of topics that do not go unnoticed for the company (brand building, positioning, the relationship with customers) and in turn causes the marketing plan proposed contribution to the organization from an area that can be further strengthened at the domestic level to which the mark will endure in force at the time and at the forefront of market trends.

On a personal and professional level, the project becomes a source of knowledge and deepening about the company, since it is possible to take positions against issues little investigated and seen from a different perspective.

With regard to the methodology, performs a series of interviews with people with knowledge in marketing and personnel of the company involved in the processes of brand and that allow us to go in it, on the basis of their experience and knowledge: experts in marketing, educators, designers, advertisers, psychologists and on the other hand managers, heads of area, auditors, among other profiles related to the subject of inquiry.

Finally, are categorized the actions to execute for each objective and detailed the budget for the marketing plan. In this way is outlined the research project with the intention of addressing the different nuances that they have and the new ones that arise with the topic to treat.

RESUMEN EJECUTIVO

Actualmente, las tendencias de mercado que surgen con los avances tecnológicos son enfrentadas en el día a día con los hábitos, estilos de vida y las nuevas formas de consumo que surgen en el entorno. Al estar inmersos en un mundo en el que la sociedad quiere estar más informada, las marcas deben reflejar su filosofía a través de un mensaje de comunicación que sea coherente.

La inquietud central del proyecto se evidencia a partir de los cuestionamientos detallados sobre las acciones de mercadeo que realiza actualmente la cadena de tiendas Surtitodo, ya que, su recorrido en el mercado en el que compite es amplio y ha perdurado en el tiempo pero no cuenta con un área que se especialice o se enfoque exclusivamente en estas tareas. Surtitodo ha sostenido su promesa de venta al público objetivo a través del tiempo: tendencias de moda y precios bajos, enfrentándose a los cambios drásticos que ha exigido el entorno a nivel social como tecnológico y ha logrado establecer vínculos cercanos con sus clientes.

El proyecto de investigación inicia en el año 2016 con una etapa de antecedentes para contextualizar al lector, seguido de un paralelo entre la filosofía estratégica de la compañía y la manera en cómo ésta se alinea con el plan de mercadeo. En la etapa del marco teórico se abordan los temas pertinentes a tratar y se fundamenta con diferentes autores. Más adelante se realiza un análisis estratégico en donde se profundiza acerca de la situación problema planteada según el entorno y el sector donde compite la marca Surtitodo para entrar en la etapa de investigación de mercados y finalmente definir las estrategias, su implementación y su medición. El reto estuvo en indagar acerca de las acciones de mercadeo que puede implementar la marca a nivel interno y externo para fortalecerse y generar valor. Un área de mercadeo que fortalezca la creación y sostenimiento de un plan estratégico basado en las metas, las capacidades y las oportunidades de marketing de la organización.

A partir de este análisis, se encontraron hallazgos interesantes sobre las necesidades de la compañía y las oportunidades que tiene como marca potencial, su interacción con el público objetivo externo e interno con amplias probabilidades de explorar y explotar con el fin de crear vínculos más fuertes que se reflejen en el crecimiento de la compañía.

PALABRAS CLAVES: Surtitodo, mercadeo, marca, decisiones estratégicas, público objetivo, stakeholders.

1. ANTECEDENTES

1.1 Justificación del plan

Desde los inicios en los que se concibió la compañía como tal, se consideró imprescindible el área comercial para enfocar sus objetivos netamente a estrategias de ventas, reportes, y participación de la marca propia dentro de la tienda. El área ha sido direccionada durante 10 años por cuatro personas en diferentes épocas que llevaron el área hasta lo que es hoy. Sin embargo, sus objetivos se traducían a campañas de promoción más masiva, ya que, se tenía claro el público objetivo pero no se había hecho hasta el momento, una segmentación por cada perfil. En la medida en que se han modificado los procesos al interior de la compañía, se ha aumentado el volumen de producción y la marca Eva Castillo ha tomado más fuerza y ganado participación dentro de las tiendas; posteriormente se toma la decisión por parte de las directivas, de especializarse en cada perfil del grupo familiar y crear una línea de productos pensada en cada uno.

Hoy por hoy, la compañía ha enfrentado cambios significativos que carecen de un proceso estratégico previo, basado en la investigación, por esta razón, este estudio estará enfocado en analizar la necesidad de un área de mercadeo en la que la compañía pueda apoyarse para la toma de decisiones adecuadas.

Esta investigación va dirigida a todas aquellas personas que hacen parte de la compañía y necesiten ejecutar un proceso estratégico alineado a la filosofía corporativa, a las personas externas a la empresa a las que les sea útil el plan de mercadeo para conocer más a fondo la compañía, sus marcas y el uso de herramientas mercadológicas; puesto que identificando la necesidad del área dentro de la empresa, la toma de decisiones basada en los objetivos propuestos de la compañía, generará valor de marca a largo plazo y perdurará en el tiempo.

1.2 Reseña histórica de la empresa

Empresa Colombiana dedicada a la producción de prendas de vestir para estratos socioeconómicos medios-bajos (1, 2 y 3). El principal objetivo de la compañía es el desarrollo y crecimiento de sus marcas propias Eva Castillo (línea femenina) y Laxo (línea masculina) manejando una relación equilibrada entre precio y calidad.

En el mes de febrero del año 2006 nace Compañía Comercial Universal S.A.S en la ciudad de Medellín como un proyecto que pretende cubrir nuevos mercados a nivel nacional y ubicando dentro de la ciudad, su área administrativa. En el año 2007 se crea la marca Eva Castillo y con ella, todo su proceso productivo a través de confeccionistas, produciendo sólo línea básica. Más adelante se incursiona en el proceso de fabricación de la marca propia.

Bajo el nombre comercial ‘Surtitodo’, abre su primera tienda en Tuluá Valle. Más tarde se hace apertura de seis nuevas tiendas, tres de ellas en la ciudad de Manizales y las otras tres en Ibagué. Luego, se extiende hacia otras regiones del país, y abre sus tiendas en Girardot, Neiva y Pereira.

En el año 2010 se crea una nueva unidad de negocio que surge como necesidad para cubrir un nicho de mercado más específico y lograr mayor alcance a nivel nacional de la marca propia con un modelo distinto de negocio. Así es como nace Eva Castillo Ventas por Catálogo. Años más tarde y bajo la mirada estratégica de las ciudades intermedias como plazas potenciales para llegar al mercado objetivo, abren puntos de venta en Cartago, Armenia, Cúcuta y Medellín. En ésta última, se realiza apertura de tienda en el mes de diciembre del año 2015.

En 2015 se adquiere la licencia de producción de Disney y Marvel con el objetivo de enriquecer nuestro portafolio y ofrecer al público objetivo producto de dichas marcas con altos estándares de calidad, garantía y precios asequibles.

Ilustración 1 Logos de las marcas de la compañía y licencia Disney



Fuente: Archivo digital del área de diseño gráfico de Compañía Comercial universal S.A.S

Compañía Comercial Universal, es la empresa que comercialmente se conoce como Eva Castillo Ventas por Catálogo y Surtitodo como cadena de almacenes de ropa. Adicionalmente la compañía adquirió las licencias de producción de Disney y Marvel.

1.3 Definición del sector en que compete la empresa

La compañía pertenece al sector de textiles y confecciones, diseño y moda. Éste sector económico se dedica a la producción y elaboración de indumentaria e insumos y productos relacionados como telas, fibras, hilos, entre otros. Bien lo menciona Marca Colombia en su artículo La Industria de la Moda en Colombia, un sector de hechos de éxito “Es uno de los más importantes para la industria manufacturera del país y cuenta con más de 100 años de experiencia. Es el sector de exportaciones más importante de Colombia, constituyendo más del 5% del total de exportaciones nacionales”. **(Colombia.CO , 2013)**

Según el Programa de Transformación Productiva de Colombia, este sector ha ido transformándose en cuanto a innovación, tecnología, y se ha convertido en un sector más dinámico y exitoso. “Es así como la industria textil Colombiana cuenta hoy, con un alto valor agregado y tiene más oportunidades en la conformación y la consolidación de diseños propios que conllevan a conquistar nuevos nichos de mercado”. **(Programa de transformación productiva, 2015)**

Las tiendas Surtitodo están ubicadas en diferentes zonas del país, lo que permite segmentar por regiones la situación competitiva de la marca. Por mencionar sus principales competidores locales: El Universo de la Moda en Ibagué y Girardot, Intermoda en Neiva, El Templo de la Moda en Armenia y Pereira, Tiendas Fas en Manizales y La media Naranja en Medellín. Todas estas marcas tienen varios factores en común; entre ellas se resalta el concepto de tienda como plataforma de venta. La mayoría de ellos se dirigen a un mismo público objetivo bajo el concepto de moda y hacen mayor énfasis de producción y/o comercialización en moda femenina, ya que, se considera el perfil más dinámico, exigente y altamente activo en compras. Sin embargo, no todos especializan o expanden sus líneas de productos para cada perfil del grupo familiar. Los precios también son un factor contundente a la hora de considerarse como competencia. La mayoría de precios de los competidores mantienen sus precios por encima de los que manejan las tiendas Surtitodo a nivel nacional.

1.4 Reseña histórica del sector

El sector textil en Colombia es una de las industrias más tradicionales e importantes del país. En su trayectoria de más de cien años, se destaca la creación de grandes de compañías con nivel internacional, la creación de planes por parte del gobierno que han beneficiado y afectado al sector, se ha extendido de tal forma que en la academia tiene gran demanda, inclusive, los procesos de producción al interior del país han enfrentado cambios significativos que han llevado clasificar la industria textil como un sector de clase mundial.

Las grandes empresas textiles como Fabricato, Fabrica de hilados, Coltejer, entre otras; fueron creadas para la época de 1907 y se puede decir que a partir de ese momento surge la historia del sector y para mediados del siglo, aparecen en el mercado marcas con productos finalizados y listos para ser comercializados. Algunas de ellas, Leonisa, Everfit, Caribú y Paños Vicuña.

En ese entonces, se buscaban diferentes opciones para invertir en tecnología (infraestructura, tecnología y equipos) y suplir las nuevas necesidades del mercado. Para 1980 se crearon planes económicos y políticos para el sector textil y se centraron sus políticas en la posibilidad de ingresar al sistema de la economía mundial, incrementando los niveles de calidad y productividad y pasando de la competitividad local a competir con marcas globales.

En 1987 se crea el Instituto para la Exportación y la Moda – Inexmoda, como una respuesta a las necesidades de crear un organismo capaz de generar soluciones a las compañías del sector y que fuera una base para la internacionalización de la industria. Para 1989 nacen Colombiamoda y Colombiatex de las Américas, convirtiéndose en las principales ferias de la región y siendo la plataforma para el desarrollo de negocios e intercambio comercial de compañías del sector.

A finales de la década de 1980, Colombia se convirtió en un referente mundial en el negocio de la moda. Importantes marcas y diseñadores sobresalían y otros ponían sus ojos en el país: Carolina Herrera, Badgley Mischka, Agatha Ruíz de la Prada, Custo Barcelona, Oscar de la Renta y Walter Rodríguez, entre otros. Con esto se dio el nacimiento de numerosas instituciones educativas que incluyeron programas sobre moda en sus programas académicos; la necesidad de profesionalizar el sector y crear una relación entre academia e industria; entre las instituciones destacadas se encuentra.

Desde la década de 1990 hasta la actualidad, la historia de la industria ha estado marcada por la búsqueda de la competitividad, diversificación de mercados y la creación de un sector de clase mundial; donde han sobresalido iniciativas de promoción a la competitividad (César

Gaviria, 1990-1994), soporte a la competitividad (Andrés Pastrana, 1998-2002), promoción y diversificación de exportaciones (Álvaro Uribe, 2002-2010). Las principales manifestaciones de esto han sido los diferentes tratados de libre comercio, donde se encuentran: Triángulo Norte (Guatemala, El Salvador y Honduras), Chile, Estados Unidos, Canadá, Unión Europea, Comunidad Andina (Bolivia, Ecuador y Perú); igualmente sobresalen preferencias arancelarias con Centroamérica y el Caribe. Finalmente, adicional de la importancia del relacionamiento internacional, el sector ha buscado su fortaleza interna a través de los Cluster y la inclusión en programas de transformación productiva. (Sectorial: portal financiero, económico y empresarial, 2011)

2 FILOSOFÍA ESTRATÉGICA

2.1 Definición/revisión de la misión

Misión

Compañía Comercial Universal S.A.S es una empresa dedicada a la producción y comercialización de prendas de vestir y accesorios para toda la familia; comprometida con el país, con los clientes, con los empleados y los proveedores en calidad, precio y servicio innovador.

Según el texto *La misión empresarial dentro de un marco estratégico para el nuevo milenio*, “la razón de ser de la Compañía responde a tres preguntas: ¿qué somos?, ¿qué hacemos? y ¿qué estamos haciendo?” (Melgar Callejas , 2010). Si bien la definición de la función básica de la compañía está enmarcada en el plan estratégico planteado, se identifica que la empresa cumple con su labor desde sus áreas funcionales y cada una de ellas cumple con el compromiso para que dicha misión continúe vigente.

2.2 Definición/revisión de la visión

Ser la Compañía preferida por los colombianos como su mejor opción de compra en prendas de vestir.

La definición de la visión apunta claramente a un objetivo de posicionamiento que se enmarca en la aspiración que se tiene hacia el futuro como compañía, sin embargo no hay una base que permita medir la visión en el tiempo y que sea alcanzable como objetivo. Según el

texto de Callejas, es clara la idea de que la misión evoca al tiempo. En ese sentido se propone la revisión de lo que se pretende comunicar en esta parte del direccionamiento estratégico, ya que, en ningún momento se aclara un tiempo futuro para lograr la visión en un corto, mediano o largo plazo.

La propuesta que se realiza es basarla en un mediano plazo, ya que la compañía se encuentra en proceso significativo de expansión en regiones donde busca posicionarse en el mercado colombiano y ha identificado la necesidad de hacer una planeación estratégica enfocada en el querer ser:

En 2026 seremos la compañía elegida como la mejor opción de compra en prendas de vestir para los colombianos.

2.3 Definición/revisión valores corporativos

- Innovación: cambio permanente
- Servicio: filosofía de vida, nacimos para servir
- Responsabilidad: compromiso conmigo mismo, con mis clientes, con la Compañía y con el planeta.
- Honestidad: consecuente con mi pensar, sentir y actuar
- Respeto: reconocer, valorar y aceptar la diferencia

Para Callejas, los valores centrales de la empresa son evidencias que se muestran en la misión para el lograr los objetivos planteados y son elementos esenciales a la hora de tomar decisiones.

Los valores hacen referencia a la filosofía de la compañía y van alineados con la misión y la visión que hasta ahora se tiene. Los procesos de selección que se realizan en la compañía cuentan con las bases necesarias desde el área funcional de recursos humanos para que los colaboradores que ingresan, cumplan con algunos de estos valores centrales en su formación humana a nivel de conducta y expresión.

2.4 Estrategia competitiva de la empresa

A partir del texto *las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*, se analizan dos modelos: El modelo de tipologías de estrategias competitivas de Miles y Snow y la de Porter. (Castro Monje, 2010)

Para el modelo de Miles y Snow la estrategia competitiva que aplica para la compañía es la tipología **analizadora**, ya que ésta en diversas ocasiones actúa a la defensiva dentro del mercado, es decir, su base de productos es estable pero está en constante análisis del sector que la rodea para decidir la manera en la que la empresa debe actuar frente a la situación que se presente. Simultáneamente, la compañía busca desarrollar su producto enmarcado en las tendencias de moda rápida que se van generando y que le exigen mayor competitividad en sus procesos, sin embargo en otras ocasiones intenta realizar imitaciones existentes del producto de su competencia o de las marcas que se consideran aspiracionales.

Por otro lado, en el modelo de Porter, se considera que la Compañía funciona bajo la tipología de **líder en costes**, pues esta estrategia consiste en que el producto se obtenga con un costo inferior al de la competencia y esa es precisamente la premisa de la compañía, bajo la cual, busca lograr una política de precios competitiva pero que a su vez, resalte la calidad en la materia prima, sus procesos y el producto final entregado al cliente y alcanzando la rentabilidad deseada.

La estrategia de precios, hasta ahora, le ha funcionado a la compañía, sin embargo, es importante que siga rescatando las oportunidades del mercado al que pertenece y se tomen decisiones más proactivas basadas en tendencias que permitan avanzar un paso más adelante que los demás.

3 MARCO TEÓRICO

3.1 Tema técnico (producto / servicio)

Producto

Para abordar el tema, es necesario citar algunos autores que definen producto como cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para su atención, adquisición, uso o consumo, y que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Los productos no solo son bienes tangibles. En una definición amplia, los productos incluyen objetos físicos, servicios, eventos, personas, lugares, organizaciones, ideas o mezclas de ellos. (Rodríguez, 2013). En la misma línea de definición se dice que producto es todo aquello que la empresa o la organización realiza o fabrica para ofrecer al mercado y satisfacer determinadas necesidades de los consumidores. (Arellano, 2000) En esta definición se evidencia que el concepto no refiere únicamente a un bien físico o tangible, sino que puede ser también un elemento intangible; como las ideas, las organizaciones y los servicios. A su vez Diego Monferrer sugiere “Debemos entender el

término producto desde un enfoque amplio en el que, además de los propios bienes físicos y los servicios (educación, sanidad, restaurantes, hoteles, limpieza, envío postal, etc.), tienen cabida otras posibilidades como las siguientes: los acontecimientos, las experiencias, las personas, los lugares y las empresas” y hace una clasificación a partir de factores como la tangibilidad, durabilidad y tipo de usuario:

Clasificaciones del producto: una vez comprendido qué entendemos por producto, el siguiente paso será examinar las diferentes formas de clasificarlos. Podemos hacerlo en base a diferentes criterios.

Según la tangibilidad: *atendiendo a las posibilidades extremas encontramos, en el extremo de tangibilidad los bienes puros (como puede ser el caso de un paquete de sal). En el extremo de intangibilidad los servicios puros (como puede ser la enseñanza).*

Según la durabilidad: *Centrándonos ya en el caso de los bienes, en función de la duración en el consumo o uso del producto podemos hablar de: Bienes no duraderos; son aquellos que normalmente se consumen rápidamente y son utilizados en una o muy pocas ocasiones (como la cerveza, la fruta y otros productos de la cesta de la compra). Bienes duraderos: son utilizados durante un periodo extenso de tiempo y normalmente duran varios años (como los electrodomésticos, un coche, mobiliario, etc.).*

Según el tipo de usuario: *En base a esta clasificación, podemos dividir los productos en dos grandes grupos. Bienes industriales, son aquellos que son adquiridos para producir otros bienes. Dentro de estos englobamos productos como materias primas. Bienes de consumo, son aquellos que son adquiridos para satisfacer las necesidades personales y de las familias.*
(Monferrer, 2013)

En cuanto a la marca Surtitodo, cuenta con 22 tiendas al interior del país, cada una cumple con ciertas características y requerimientos que se estipulan internamente en la compañía. Un área determinada y una ubicación central en la ciudad donde se estudie la posibilidad de apertura, preferiblemente en ciudades intermedias. Según Juan Camilo Puerta, gerente comercial de las tiendas Surtitodo:

Se realiza un estudio previo del mercado, se analiza la ubicación, la población, los colidantes del lote, el local que se desea ocupar, el metraje del espacio. Si es el caso de un local dentro de un centro comercial entonces

se revisa la información previa que brindan los encargados del proyecto, la población que se va a intervenir, la cantidad de visitantes presupuestados o calculados, qué estratos visitarán el centro de compras.

Puerta, J. C. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Por su parte, Natalia Jaramillo, jefe del área de diseño gráfico y encargada del manejo y gestión de la imagen de Surtitodo y su arquitectura menciona:

Las tiendas siempre deben contar con mínimo 400 metros cuadrados en ubicaciones céntricas de cada ciudad con fácil acceso a transporte público masivo y alta afluencia de público en el sector. Algunas infraestructuras son propias, otras se arriendan. La nueva proyección está dirigida a centros comerciales para estratos 3 y 4 de la clase media Colombiana”. Jaramillo, N. A. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Complementario a esto, las tiendas Surtitodo, cuentan con sistemas de iluminación de última generación, son luces de alta calidad importadas. Sin embargo, “en la última apertura de tienda que se realizó en la ciudad de Neiva, se implementó un sistema de iluminación a través de paneles solares para contribuir con el medio ambiente y ser más autosostenibles como empresa”. Jaramillo, N. A. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Para Inexmoda, uno de los modelos funcionales para procesos de series cortas implican mayor exigencia e innovación, abrir canales de comercialización distintos para conectarse con el cliente y ofrecer valor agregado. Requiere acortar ciclos de diseño, producción, comercialización y distribución y contar con una cadena integrada, rápida y flexible que responda a la inmediatez del mercado. (Inexmoda, 2016)

Este modelo se ha replicado en la compañía por la exigencia del mercado en el tema de la pronta moda, debido a las tendencias pasajeras del sector y el ritmo que imponen las grandes marcas de la industria como lo hace Inditex, una compañía que trabaja bajo un modelo de negocio muy aspiracional para la empresa.

Atributos

Acercas de los atributos de un producto, hay quienes le dan una única definición, mientras que otros los categorizan, como lo hace la Universidad Interamericana para el Desarrollo:

Es relevante mencionar que los beneficios y las funciones son dos temas distintos. Mientras que las funciones son los atributos tangibles e intangibles del producto por su diseño, los beneficios son las soluciones a los problemas o necesidades del cliente resueltas, por el producto. No debemos olvidar que la mayor parte de los clientes buscan más los beneficios, que las mismas funciones que pueda tener el producto. La empresa puede ofrecer un bien totalmente tangible o ser exclusivamente un servicio. Anteriormente, ésta era la oferta que comúnmente daban las empresas, ahora la tendencia marca un nuevo nivel de generación de valor para sus clientes. Esto se debe a que las empresas buscan diferenciarse de la competencia, desarrollando experiencias completas para sus clientes. Entre los atributos inherentes al producto podemos encontrar: características físicas de los bienes, precio, marca, empaque, diseño, garantía del producto, color, reputación del vendedor, servicios del vendedor, entre otros.

Los mercadólogos de una empresa deben dar atención explícita a estos atributos, seleccionando las funciones, el empaque, las garantías y los servicios, así como los nombres de marca que ayudarán a llegar al mercado meta. (consumo, 2008)

A continuación se enlistan algunos atributos en los que se basan los consumidores para evaluar los productos o servicios según el texto Administración del marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones.

- **Atributos de costo:** *precio de compra, costos de operación, costos de reparación, costos extras, costos de instalación, rebaja por cambio, probable valor de reventa.*
- **Atributos de rendimiento:** *durabilidad, calidad de los materiales, construcción, confiabilidad, rendimiento funcional, eficiencia, seguridad.*
- **Atributos sociales:** *prestigio de la marca, imagen de estado, popularidad con amigos y miembros de la familia, estilo, moda.*
- **Atributos de disponibilidad:** *vendido por tiendas locales, términos de crédito, calidad de servicio de un distribuidor local, tiempo de entrega.*

El desarrollo de un producto deberá definir los beneficios a ofrecer por parte de la empresa. Éstos se concretan mediante los atributos del

producto antes mencionados, algunos de ellos son: la calidad, las características y el estilo-diseño. (Mullins, 2007)

Ahondando en la arquitectura de la marca Surtitodo requiere espacios suficientes en sus puntos de venta para la exhibición de todas sus marcas. En este sentido, se debe aclarar que adicional a las marcas propias, Eva castillo como marca propia femenina y Laxo como marca propia masculina, hay otras marcas de proveedores que se comercializan en las tiendas para todos los perfiles del público objetivo, en este caso, hay marcas femeninas, masculinas, teens (adolescentes) e infantiles; inclusive accesorios, marroquinería, ropa y zapatos para el hogar, lo que permite a las tiendas, convertirse en punto de refencia clave para toda la familia a la hora de elegir cuál es su mejor opción de compra.

Al interior de las tiendas, llama la atención la información de precios, ya que, su estrategia competitiva se basa en competir con un producto de buena calidad y a precios bajos. Sin embargo, Roger J. Best en su libro Marketing Estratégico, menciona que hay muchos clientes que no buscan el menor precio y que están dispuestos a pagar un precio superior si encuentran en el producto los beneficios que buscan. Para este tipo de clientes los factores relacionados con la calidad, nivel de confianza, y funcionalidad de un producto pueden atraer a aquellos clientes que busquen productos cuyos resultados estén por encima de las expectativas comunes. (Best, 2010)

El área de visual merchandising en las tiendas es el encargado de resaltar cada prenda al interior de las tiendas, con el fin de contar una historia coherente y el interior de los puntos de venta, se viste con material de la campaña vigente: decoración de vitrinas, imágenes y videos en pantallas de TV, habladores y portaprecios.

El mayor atributo de las tiendas se resume en una mezcla de espacios agradables, precios bajos y prendas de calidad. Espacios pensados y aptos para generar experiencias de compra placenteras para toda la familia, precios asequibles y accesibles que se acomodan a la capacidad económica del público objetivo y prendas que cumplen con estándares de calidad que superan la relación costo – beneficio. Es importante resaltar que el protocolo de servicio al cliente por parte del personal que realiza la asesoría en ventas es de vital importancia en concordancia con la filosofía de la compañía.

Calidad

Las tiendas cuentan con sistemas de iluminación de última generación para reflejar ambientes que se enfoquen en resaltar los atributos de las prendas. Los espacios adaptados para los vestier cuentan con espacios amplios que permiten mayor comdidad al cliente al momento

de medirse las prendas que desea. En adición a lo anterior, es importante resaltar la importancia que se le ha venido dando a la capacitación en servicio al cliente a los asesores de las tiendas para mejorar la experiencia de compra dentro del punto de venta. Pero según el autor Best (2010), puede ocurrir que los clientes se sientan satisfechos y que la calidad percibida de los productos de la competencia se esté deteriorando. Y aunque la marca no haya hecho nada que moleste a los clientes; es posible que ocurra y que la competencia esté proporcionando un mayor valor, una mejor percepción o comunicación del mensaje y hasta los mismos precios del producto. Sin embargo, el resultado es que la percepción de valor de los clientes de esta empresa ha disminuido.

Para los procesos de control internos por los que pasa el producto que va a las tiendas antes de distribuirse y llegar a manos del cliente final, cuenta Sandra Guerra, encargada del área de alistamiento y auditoría “lleguen en óptimas condiciones a las tiendas y lo más depurado que se pueda realizar el proceso en la bodega del almacén”. Guerra, S. (2016). Entrevista personal de Cortés, N. Medellín, Colombia.

3.2 Teoría sobre el plan de mercadeo

Posicionamiento

Acerca del posicionamiento de marca, hay una posición que toma relevancia, se trata, por lo tanto, de una percepción subjetiva pero de gran importancia para el futuro del producto. Para el experto en el tema, Jack Trout, el posicionamiento se refiere a “lo que se hace con la mente de los probables clientes; o sea, como se ubica el producto en la mente de éstos. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya está en la mente; revincular las conexiones que ya existen”. (Trout, 2000)

Por su parte, Wind clasificó en seis las posibles acciones a poner en marcha para posicionar un producto o marca:

*Por las **características** del producto ese posicionamiento. Por los **beneficios** o problemas que solucionan, **por el uso**, dependiendo del **producto**, se puede posicionar como un producto usable en situaciones especiales. Por el tipo de **usuario**, en relación con otros productos se trata de realizar una acción que coloque a nuestro producto por encima de los*

*de los competidores, bien de forma directa (comprando el producto con el de la competencia), bien de forma indirecta. Por **disociación** de la clase de producto se trata de comparar el producto con el de la competencia pero para marcar una diferencia. El posicionamiento de un producto o marca hace que el resto de acciones dependan de él, de ahí la gran importancia de definirlo con nitidez y de saber exactamente qué se está vendiendo, para qué, por qué, a quién, cómo, cuándo y dónde. (Wind, 2004)*

La marca Surtitodo lleva diez años en el mercado y ha logrado penetrar diferentes regiones del país, específicamente en ciudades intermedias como Envigado, Pereira, Armenia, Manizales, Tuluá, Neiva, Ibagué y Girardot. A lo largo de estos años, se ha realizado un trabajo de mercadeo constante por parte del área comercial de la compañía y hoy en día es una marca ampliamente reconocida en estas zonas de Colombia. Recientemente, se realizó la apertura de tienda en Medellín y es allí donde se actualmente se enfocan las fuerzas de mercadeo para dar a conocer más la marca en la ciudad. En un estudio realizado para la compañía acerca del posicionamiento de la marca Surtitodo en los clientes actuales de los diferentes puntos de venta; se encontró que “Surtitodo es asociado con calidad y precios bajos.”¹ (Rúa y Restrepo, 2015) Dos atributos que toman gran relevancia con respecto a las prendas y demás productos encontrados en las tiendas. Adicionalmente, en el estudio se resalta la innovación constante, en lo que refiere a las tendencias del mercado de la moda y en lo que éstas exigen exigen. Estar a la vanguardia en una industria tan exigente, ha sido percibido por la compañía como un factor positivo en esta investigación, ya que, finalmente la promesa de venta que la empresa entrega a sus clientes y lo que como marca quiere reflejar, está siendo percibido de manera efectiva y se resume en estos tres principios: MODA, PRECIOS BAJOS Y CALIDAD. (Rúa y Restrepo, 2015)

Para Inexmoda, mantenerse en el mercado es un gran reto y menciona tres elementos vitales para lograrlo: “un modelo de negocio adecuado, diseño de estrategias de comercialización y comunicación con las que se generen conexión con el cliente y se involucre el servicio para crear una experiencia inolvidable. Muchas marcas involucran estos elementos en su día a día

¹ Estudio cuantitativo realizado por Luisa María Rúa Marín estudiante universitaria del Colegio Mayor de Antioquia, practicante del área comercial en el año 2015 y su asesor Camilo Restrepo Ayala, Magister en Mercadeo para trabajo de grado de administración de empresas acerca del posicionamiento de la marca Surtitodo en los clientes actuales de los diferentes puntos de venta.

generando valor para la marca desde los mismos espacios interiores de sus puntos de venta”. (Inexmoda, 2016)

Desde el área comercial, se realiza un plan de acción según el presupuesto anual asignando, sin embargo, durante el año puede variar dicho presupuesto dependiendo de la campaña y de las necesidades de mercado que se identifiquen en cada temporada. Según Natalia Jaramillo, jefe del área de diseño gráfico, “las temporadas del año en las que se enfoca la marca son: la temporada escolar en enero, rebajas en febrero y agosto, nueva colección en marzo y abril, mayo dedicado a las madres, junio y julio se mezclan para primas, día del padre y vacaciones, en septiembre se realiza campaña de amor y amistad, el aniversario Surtitodo se celebra en el mes de octubre y se finaliza el año con navidad en diciembre”. Jaramillo, N. (2016). Entrevista personal de Cortés, N. Medellín, Colombia.

Juan Camilo Puerta, gerente comercial de la cadena de tiendas Surtitodo, expresa que “al comenzar el año, se realiza un plan de medios en pro de aumentar el posicionamiento y por ende aumentar el valor de la marca. Se analizan las posibilidades y se hacen contratos iniciando el año. La pauta en radio a nivel nacional, las vallas y pantallas electrónicas en vías principales, publicaciones periódicas impresas como revista de nueva colección y volantes, página web y pauta en redes sociales (Facebook), son algunas acciones realizadas de manera continua y constante por la marca desde el área comercial”. Por otro lado, también expresa que “generar experiencias de compra positivas en los puntos de venta, es uno de los grandes retos que se ha propuesto la marca y para esto se han implementado varias estrategias como capacitación en servicio al cliente a la fuerza de ventas de cada tienda, ambientes agradables y frescos recurriendo a la iluminación, el sonido, el mobiliario, la exhibición de las prendas por mundos y el marketing sensorial u olfativo generado por un olor característico de la marca en la entrada de todos los puntos de venta”. Puerta, J. C. (2016). Entrevista personal de Cortés, N. Medellín, Colombia.

Marketing Estratégico

Teniendo en cuenta el texto *Marketing Estratégico* se puede definir como “un análisis sistemático y continuado de las características del mercado y del desarrollo de conceptos o de productos rentables, orientados hacia grupos de consumidores determinados, teniendo en cuenta la competencia y procurando alcanzar una ventaja competitiva defendible a largo plazo”. (Lambin, 2003)

El área comercial ha enfrentado cambios significativos para la marca en el último año. En 2015 un nuevo líder asume la función y con este cambio se genera una renovación para la marca que hasta el momento se ha reflejado de manera positiva en las ventas de la compañía. Sin embargo, se ha identificado la necesidad de llevar un control sobre todos los procesos de manera estratégica y puede decirse que aunque es un largo camino por recorrer, la marca ha dado sus primeros pasos.

Según Phillip Kotler, hay una dirección que conecta el mercadeo con las emociones del cliente y es que ya no basta con querer tener participación en su mente o su corazón, sino que debe generarse un estrecho vínculo con la marca a través del espíritu para que los sentimientos o emociones sean efímeros. Sino que los clientes captarán la esencia de la marca para conectarse espiritualmente con ella. Kotler, P. (2012). Estrategia de marketing [Video]

Para el caso de Surtitodo, con la adquisición de la licencia de Disney y Marvel, ha volcado toda su atención al qué hacer estratégico, ya que se ha visto obligado a reflexionar sobre su planteamiento y filosofía para planear, ejecutar y controlar de manera eficaz y efectiva todas las decisiones estratégicas. Ya se ha mencionado en reiteradas ocasiones que el posicionamiento logrado durante estos años de recorrido ha generado valor para la marca sin embargo se cree que hacen falta mayores esfuerzos para entrar en el corazón o según lo dicho por Klotler, en el espíritu de sus clientes, ya que este, es un árduo proceso en el que la planeación estratégica debe ser primordial y aún no se implementa a la perfección en los proceso internos.

Como una acción estratégica ha sido tomada la decisión de darle un vuelco a la marca para mostrarles a sus clientes cómo suena Surtitodo. Productores Asociados, agencia de sonido publicitario de la ciudad de Medellín, construye el jingle de Surtitodo y en la actualidad se planea una campaña de lanzamiento en la que se espera reconocimiento, recordación, posicionamiento a través de la generación de vínculos estrechos con los clientes fieles a la marca y los que apenas las están conociendo. Al respecto, Santiago Restrepo, socio de la agencia de sonido y co-creador del jingle expresa que una vez el cliente escucha la marca se parte su historia en antes y después, ya que, de ahí en adelante nunca más la va a nombrar, sino que la va a cantar y eso influye positivamente en ellos. *Restrepo, S. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.*

Branding

Acerca del branding también existen valiosas consideraciones de gurús de la comunicación corporativa. Es el caso de Joan Costa, quien en su texto *Los cinco pilares del branding* define el branding como:

El arte de la gestión integral de la marca. Es decir, que opera en paralelo por la vía de lo material, pues toda marca está anclada a la realidad más cotidiana (el producto/servicio, la función, el precio), y por la vía de los sueños: lo inmaterial, aspiracional y simbólico, e incluso en lo pasional. De manera que los resultados que el branding obtenga dependen de la concepción integral, que abarca la coordinación de todos los resortes de la marca. Y de la gestión integrada, que incluye la estrategia, la operación y el control con visión de largo alcance. Lo que una marca significa para sus públicos es su verdadera Identidad. Y ésta se traduce en el valor agregado a lo que la marca es objetivamente. Ese valor tiene más peso y es más determinante que el precio que se paga por el producto o el servicio obtenido. (Costa, 2013)

Al respecto, David Aaker expone que “el análisis competitivo es otro factor clave para el liderazgo, debido a que se determinan puntos de diferenciación sostenibles en el tiempo, es decir que perduran por que son elementos que identificaran a la empresa a lo largo de su ciclo de vida”. (Aaker, 2014)

Existen 4 marcas líderes a nivel de tiendas y marca: Eva Castillo, como una marca enfocada netamente a las tendencias de moda de la mujer Colombiana en todos sus perfiles. Rebel, como la marca concebida para niñas adolescentes y Disney, la nueva adquisición como licenciarios y tomando gran protagonismo significativo el mundo infantil dentro de las tiendas. Además, se está haciendo una prueba piloto con la arquitectura de marca, ya que, debido al análisis que se ha realizado acerca de los diferentes perfiles de consumidores que hay en el mercado, es necesario adentrarse más profundamente en las necesidades del cliente Surtitodo y es así como surge la exhibición por mundos al interior de las tiendas: Moda, luxury, relax, urban, denim, pijamas y algunas otras, todas ellas pensadas en un perfil de consumidora femenina evaluado. Así mismo se está trabajando con la marca propia masculina Laxo, de la cual se desprenden diversos perfiles dependiendo de variables como la edad, los gustos y sus ocupaciones.

Es importante resaltar que la marca propia, sobretodo, a nivel femenino, es la marca en la que se soporta todo el peso de la compañía, ya que, por motivos de diseño, producción y comercialización del producto, es la que aporta mayor rentabilidad a la empresa.

3.3 Teoría Sobre Investigación De Mercados

Sistemas de Información de mercadeo

Al ahondar en la situación problema se puede evidenciar que el planteamiento en su contenido no ha sido explorado al interior de la compañía, sin embargo, una de las fortalezas del proyecto, es contar con la información de primera mano, lo cual es un factor clave en el acercamiento al tema.

La investigación es cualitativa, en tanto no busca hacer mediciones ni estudios estadísticos, por el contrario pretende hacer un acercamiento con el tema. El corte cualitativo de esta investigación puede sustentarse en el argumento que da el autor Álvarez Gayou en su texto *Cómo Hacer Investigación Cualitativa*, quien dice que este tipo de investigación busca la comprensión, intenta lograr una descripción holística y un análisis con detalle la situación problema en particular. (Álvarez Gayou, 2003)

El propósito de este proyecto es exploratorio y descriptivo, ya que es un tema que no se había identificado antes como una necesidad dentro de la compañía y que a su vez busca hacer una caracterización clara de las funciones y beneficios que tendrá la compañía con un departamento de mercadeo que contribuya en la toma de decisiones estratégicas. Al respecto el autor Naresh Malhotra en su texto *Investigación de Mercados* explica que el objetivo principal de este tipo de investigación es proporcionar información y comprensión del problema que enfrenta el investigador. También menciona que se utiliza en los casos donde es necesario definir el problema con más precisión e identificar el plan de acción más adecuado. (Malhotra, 2008)

La investigación parte de fuentes primarias y secundarias, partiendo del estado actual en el que se encuentra la compañía en el entorno, información que otros investigadores han realizado acerca de la marca y tomar sus datos como referencia, posibilitando la extensión del proyecto de investigación a partir de fuentes primarias, que para este caso se realizan entrevistas semiestructuradas.

4 ANÁLISIS ESTRATÉGICO DEL MERCADO

4.1 Determinación de los factores claves de éxito

La industria textil es un mercado muy competido en el que la similitud de los procesos y de los productos es significativamente alta. Sin embargo, existen otros factores claves que hacen de Surtitodo un modelo de negocio exitoso y rentable.

Tabla 1 Matriz de perfil competitivo Surtitodo

	SURTITODO			LA MEDIA NARANJA		UNIVERSO DE LA MODA	
	Ponderación	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Tendencias de moda inmediatas	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Precio de productos	0,3	4	1,2	4	1,2	2	0,6
Experiencias de compra satisfactorias	0,1	3	0,3	1	0,1	3	0,3
Promociones constantes	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2
Exhibición de prendas en punto de venta	0,1	1	0,1	1	0,1	3	0,3
Calidad de las prendas	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4
TOTAL	1		3,2		2,8		2,6

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°1

Los competidores para realizar el análisis, fueron elegidos en base a un estudio anteriormente realizado acerca del posicionamiento de la marca Surtitodo² (Rúa y Restrepo, 2015) Para la marca, el análisis debe hacerse categorizado por regiones, ya que en varias de sus plazas la competencia no pertenece a las mismas marcas, sino que éstas dependen de la ciudad o región. La Media Naranja es considerada como una marca competidora fuerte para las zonas de Antioquia (tres tiendas Surtitodo) y el Eje cafetero con una trayectoria de más de 10 años, cubriendo un 25% del mercado que comparten. Cabe resaltar que esta marca también busca zonas céntricas para sus puntos de venta. Específicamente en la ciudad de Pereira, Surtitodo cuenta tres puntos de venta y ha alcanzado un posicionamiento significativo en la región cubriendo el 15% del público objetivo. El Universo de la Moda como uno de los mayores competidores de la marca en la ciudad de Ibagué con tres puntos de venta en el centro de la ciudad cubriendo aproximadamente el 20% del mercado objetivo. El punto de venta más representativo para esta marca está ubicado sobre la calle 3, un punto de referencia en el centro de esta ciudad por ser una zona netamente comercial, mientras que Surtitodo cubre el 35% del público en dicha ciudad y cuenta con tres puntos de venta, dos de ellos ubicados sobre la misma calle de su competidor.

A partir del estudio anteriormente mencionado, también surgen los factores claves de éxito para estructurar la matriz, ya que, en dicha investigación se evaluaron distintos puntos con el fin de identificar cuál era el posicionamiento de Surtitodo en cada región del país donde cuenta con puntos de venta.

A partir de los resultados de la matriz, se deduce que la marca Surtitodo es líder del mercado en relación con sus competidores enfrentado su resultado de 3,2 con 2,8 y 2,6 en su puntuación ponderada. Sin embargo hay algunos factores que al interior de la matriz se pueden identificar como superiores para los competidores, tales como las tendencias de moda en las tiendas y la calidad de las prendas vendidas.

En ese sentido, Surtitodo debe tener en cuenta estos factores y no perderlos de vista aunque sea considerado líder en su categoría. Sin embargo, es importante resaltar que no porque sus resultados estén por debajo de sus competidores, Surtitodo no lleve las últimas

² Estudio cuantitativo realizado por Luisa María Rúa Marín estudiante universitaria del Colegio Mayor de Antioquia, practicante del área comercial en el año 2015 y su asesor Camilo Restrepo Ayala, Magister en Mercadeo para trabajo de grado de administración de empresas acerca del *posicionamiento de la marca Surtitodo en los clientes actuales de los diferentes puntos de venta*. [Tesis Pregrado]. Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia. Medellín, Colombia.

tendencias de moda a las tiendas o sus prendas no cumplan con estándares de calidad, sino que debe tener presente sus puntos débiles para fortalecerlos y sostenerlos en su mercado.

4.2 Análisis de las fuerzas del entorno externo

Tabla 2 Análisis introductorio según esquema de PESTEL

<p>POLÍTICOS</p>	<p>Las políticas internas de cada país son grandes limitantes a la hora de ingresar productos, materia prima e insumos para los procesos de producción de la empresa. Las normas estrictas y los costos de los impuestos son altos y en la mayoría de ocasiones no es el país del que se importa la mercancía sino Colombia el que restringe y limita los procesos de legalización.</p>
<p>ECONÓMICOS</p>	<p>La variación del dólar afecta directamente en:</p> <ul style="list-style-type: none"> - La importación de materia prima como telas desde Perú. - La compra periódica de muestras de prendas en Los Ángeles (USA). - El costo logístico y compra de grandes volúmenes para importar maquinaria, insumos y material para las tiendas desde Brasil (maniqués por ejemplo).
<p>SOCIALES</p>	<p>Los constantes cambios sociales que mueven el mundo afectan el sector al que pertenece la empresa. Las tendencias masivas se convierten en un factor importante, ya que, los cambios de pensamiento, las nuevas tecnologías y la evolución en las comunicaciones llevan a que factores como la moda vayan reflejando dichos cambios que exigen al sector, tener vigencia inmediata.</p> <p>Las ventas ambulantes han sido un factor que afecta las tiendas por varias razones:</p>

	<ul style="list-style-type: none"> -Limitan la visibilidad de las tiendas alrededor. -Se convierten en pequeños competidores. - Las ventas informales son su única fuente de ingresos y el sustento familiar.
TECNOLÓGICOS	<p>Los constantes avances tecnológicos obligan a la compañía a implementar nuevos procesos de innovación y aceleración en la producción. La compra de maquinaria, en especial las cortadoras, son maquinaria esencial para procesos de producción textil y la modernización de los talleres locales que soportan este proceso, sin embargo los altos costos no permiten que se adquieran con facilidad y por ende el sistema de corte se va volviendo obsoleto en poco tiempo.</p>
ECOLÓGICOS	<p>Las normas ambientales son un requerimiento obligatorio a nivel empresarial. Al recibir la certificación para la licencia de Disney, hubo cambios significativos al interior de la organización. Se han promovido las buenas prácticas ambientales como el inicio de una cultura organizacional para contribuir al planeta.</p> <p>En el tema ambiental a nivel de entorno general, aún no hay mayores limitantes para la compañía.</p>

LEGALES	El mayor factor por el que se ve afectada la empresa es la legalización de materia prima, insumos y mercancía importada por vía marítima en containers, ya que, este proceso es complicado, tedioso y conlleva mucho tiempo desde su punto de partida y hasta que llega a su punto de llegada.
----------------	--

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°2

4.3 Análisis DOFA surtido

Tabla 3 Matriz Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas

DOFA	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
	<p>El constante cambio del dólar hace que los costos de producción aumenten y exigen a la compañía a aumentar los precios finales de varios de los productos comercializados.</p> <p>La tendencia en el mercado de las tiendas por departamento se convierte en uno de los grandes retos para la marca, ya que, las grandes tiendas que ingresan a dicho mercado, buscan acercarse cada vez más a públicos con</p>	<p>La empresa cuenta con 3 líneas de negocio que le abre posibilidades a la marca para cubrir mayor porcentaje de su público objetivo a través de nuevos canales o extensiones de línea en su producto. (Surtitodo tiendas, Eva Castillo Ventas por Catálogo y Disney).</p> <p>Surtitodo cuenta con su marca propia de prendas Eva Castillo dando la oportunidad a la compañía de aumentar su valor de marca bien sea a través de sus experiencias en el punto de venta Surtitodo o con el producto como tal de la marca Eva Castillo.</p> <p>Cuenta con una sede principal en la ciudad de Medellín desde donde se centralizan todos los procesos y varios puntos de venta propios en zonas céntricas de las ciudades donde está ubicada estratégicamente la marca y esto permite mejor segmentación de su público objetivo.</p>

<p>FORTALEZAS</p>	<p>recursos económicos más limitados con fácil acceso a tarjetas, planes o medios de pago financiados.</p> <p>Por otro lado, los competidores que están por debajo a la marca Surtitodo también buscan copiar estrategias utilizadas por la marca para acercarse al mercado que ya se tiene penetrado, pues la marca, en su filosofía interna y externa es percibida como visionaria para el formato que representa en el mercado y para el público al que está dirigida.</p>	<p>El crecimiento significativo que ha tenido la marca viabiliza la expansión de la marca en nuevas plazas para cubrir mayor población del mercado objetivo.</p> <p>La adquisición de la licencia de Disney y Marvel, facilita a la compañía comercializar sus productos a otras marcas a nivel nacional, incluso hasta las consideradas como su competencia.</p>
--------------------------	---	---

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p>	<p>La empresa maneja un sistema horizontal en su infraestructura que se refleja finalmente en la fragmentación de los procesos tanto de comunicación como de producción. Debe contemplar la posibilidad de realizar cambios en su infraestructura para mejorar sus procesos organizacionales y comerciales.</p> <p>Organizacionalmente, la empresa aún es muy manufacturera en su qué hacer y esto lleva a que los procesos sean lentos en</p>	<p>Analizar la necesidad de compra de maquinaria para enfrentar la innovación que se produce en el mercado al que sirve y acelerar los procesos de producción de la compañía.</p> <p>Identificar nuevos canales de distribución al público objetivo al que se dirige a través de la distribución.</p> <p>Estudiar la posibilidad de incrementar o reestructurar lentamente su nuevo formato de tienda por departamento a nivel prendas, a un mayor número para incrementar el alcance del público y por ende la rentabilidad del producto.</p>
---	--	--

	muchas ocasiones y esto lleva a dejar procesos inconclusos. Deberá buscar la manera de implementar más tecnología en sus procesos para mejorar la calidad de trabajo entregada en productos finales en las tiendas.	
--	---	--

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°3

4.4 Análisis al interior del sector industrial

Sin duda, el presente y futuro del sector textil en Colombia, son las exportaciones de producto Colombiano. El país podrá producir cada vez más materia prima, confeccionar la prenda y comercializarla en el exterior sin pagar impuestos aduaneros, lo que permitirá mayor generación de empleos en la industria textil del país, ya que las empresas textiles se verán obligadas a aumentar su capacidad e infraestructura.

Así lo menciona el diario El Tiempo en su artículo Colombia Teje Futuro Textil en donde Iván Amaya, presidente de la Asociación Colombiana de Exportación de Textiles (Ascoltex) asegura que “se deben concretar acuerdos entre los fabricantes de las prendas de vestir y de tejidos para que las confecciones se fabriquen con base en telas e hilazas colombianas”. (El Tiempo, 2013)

Por otro lado, el cambio del dólar es un factor positivo para la industria textil cuando de comercializar el producto hacia afuera se trata, sin embargo, la mano de obra calificada es un gran limitante en la industria textil colombiana, ya que, los avances tecnológicos llevan a la implementación de procesos inteligentes que aportan el valor agregado a las prendas. Las mismas tendencias sociales que se generan en el entorno llevan a que los procesos textiles cambien. Así lo menciona César Maldonado, presidente de Protela, quien resalta que “el crecimiento del consumo se ha enfocado en representar nuevos estilos de vida saludables y jóvenes a través de las prendas. Sin embargo, factores como el costo de compra de maquinaria nueva y la mano de obra no apta para realizar determinadas funciones de procesos y maquinaria moderna hace más difícil el flujo y cumplimiento de la industria”. (Dinero, 2016)

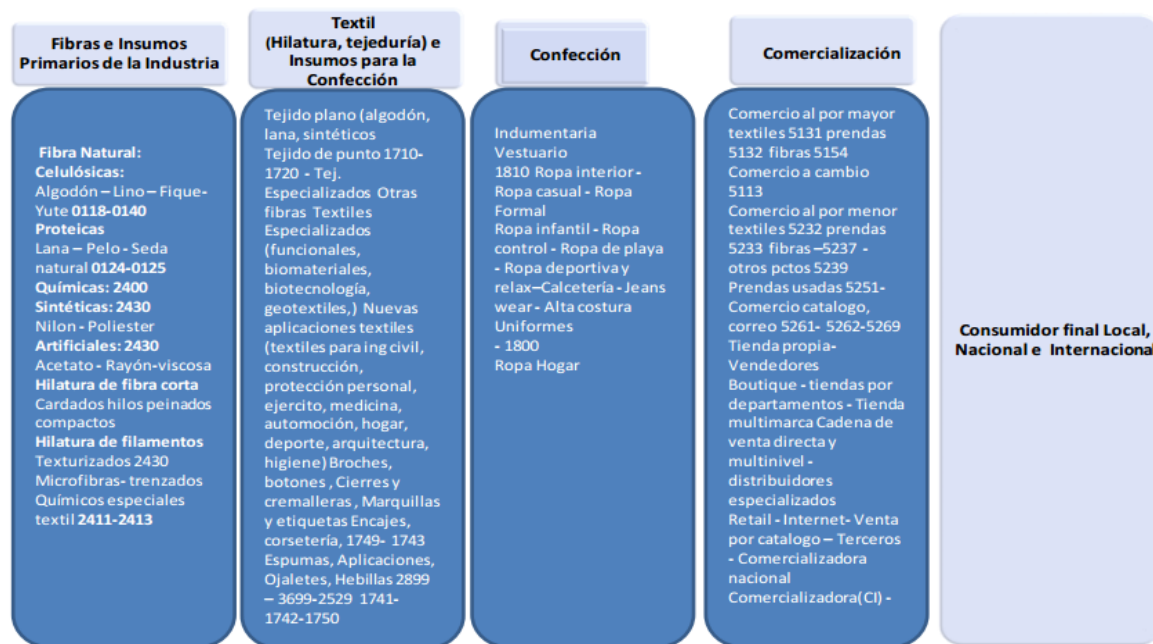
Ser flexibles y encontrar soluciones para facilitar el acceso a la innovación a través de maquinaria nueva e inteligente permitirá una mejor dinámica del mercado y aumentará la demanda para las empresas del sector textil.

4.4.1 Estructura del mercado en que se compete

La industria textil está integrada por diferentes procesos y actores estratégicos; en primer lugar se encuentran los proveedores que instalan en el mercado la materia prima (materiales y fibras: naturales como algodón y lana y/o sintéticas como Poliéster y nylon). En segundo lugar se identifican las empresas textileras (hilatura, tejeduría) quienes realizan la manufactura con la transformación del hilo (Tejido, acabado, bordado, estampado, teñido, entre otros.); seguido

de las empresas de confección con la elaboración de productos finales y oferta de servicios complementarios para diferentes industrias (Industria de ropa, productos de hogar, entre otras) y, finalmente, están las empresas que comercializan (por mayor y al detal) a través de diversos canales de distribución para llegar al usuario final.

Ilustración 2 Cadena Productiva Sector Textil-Confección



Fuente: <http://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>

4.4.2 Análisis de los competidores

A nivel nacional Colombia cuenta con dos grandes textileras líderes en el sector, Fabricato y Coltejer, a lo largo de la historia estas empresas han sido grandes generadoras de empleo y han impulsado la implementación de nuevas tecnologías. Durante los últimos años, estas dos empresas han proporcionado los driles, índigos, popelinas y corduro de la más alta calidad, así como géneros y gabardinas en algodón al mercado interno y a los mercados latinoamericanos, norteamericanos y europeos. (Encolombia, s.f). Si bien Surtitodo no fabrica sus insumos ni la materia prima para sus productos, es necesario resaltar estas textileras como grandes líderes del país en toda la historia del sector.

En cuanto a comercialización de prendas de vestir y complementos, hay ciertos grupos textiles que lideran el mercado, algunos de ellos son Crystal S.A.S, la compañía dueña de las marcas Punto Blanco, GEF, Baby Fresh, Galax y Casino. También está Grupo Uribe que tiene la representación, producción y comercialización para Colombia y el caribe de marcas internacionales como Chevignon, Naf Naf, Americanino, Esprit, Rifle, American Eagle, Mother Care, American Brands, LBT, Carrera, entre otras. Empresas como Leonisa, Hermeco (offcorss) y Studio F (dueña también de la marca ELA) empiezan a abrirse espacios clave en el sector textil. (Más Franquicias, 2015)

4.4.3 Análisis de las 5 fuerzas de Porter

a. El poder de negociación de los proveedores

La materia prima para la producción de prendas de vestir es indispensable, por este motivo, los proveedores tienen gran poder de negociación sobre la fijación de precios e influye en la fijación del precio al usuario final.

b. El poder de negociación de los compradores

Los compradores en esta industria tienen poder de negociación. Los márgenes de beneficio en cada segmento de público demuestran su poder de compra y cuánto están dispuestos a pagar por un producto en función de su poder de negociación.

c. Amenaza de nuevos entrantes

Hay muchos factores que hacen que sea difícil entrar en la industria textil. Algunos de los factores importantes son la imagen de la marca y la lealtad que tiene el público hacia ellas, los gastos de publicidad, la legalización o registro de marca. Sin embargo, en los últimos años, las marcas emergentes han penetrado el mercado textil significativamente sin cumplir con las normativas que se exigen y llegando a una parte del mercado desatendida.

d. La amenaza de productos sustitutos

Hasta el momento no se encuentran productos que puedan sustituir las prendas de vestir, sin embargo, la lealtad a las marcas es la que juega un papel importante en este sentido, ya que, una prenda de una marca puede ser fácilmente sustituida por otra de una marca diferente si le ofrece valores agregados relacionados con el material, el precio, el diseño y hasta la filosofía de vida que representen y que por este motivo se genere valor de marca y se distingan entre las demás.

e. Rivalidad competitiva dentro de una industria

La industria textil es un mercado de competencia perfecta en donde existen varios oferentes o participantes y ninguno de ellos influye en el precio del producto que compra o vende, es decir, los clientes y vendedores son libres de elegir y tomar su decisión de compra. (Enciclopedia financiera, s.f)

El sector se compone de diferentes marcas que para este caso serían las oferentes. Ninguna de ellas puede homogenizar el precio de sus productos y los clientes o usuarios tienen la completa libertad de elegir cuál es su mejor opción de compra en un mercado con un sin número de posibilidades.

4.5 Estructura comercial y de mercadeo participantes del sector

Tabla 4 Matriz de perfil competitivo: Proceso de distribución

PROCESO DE DISTRIBUCIÓN	
SURTITODO	<p>La marca cuenta con 18 puntos de venta y presencia en 11 ciudades del país: Medellín, Envigado, Pereira, Armenia, Manizales, Cartago, Tuluá, Ibagué, Girardot, Neiva y Cúcuta.</p> <p>Desde su sede principal ubicada en la ciudad de Medellín, centraliza su operación. Cuenta con un área de logística y un centro de distribución encargados de hacer llegar el producto a todas las tiendas Surtitodo del país. Eva Castillo, marca propia de Surtitodo es concebida, diseñada y producida en la planta de producción propia y en algunos talleres de confección aliados ubicados en Medellín y Pereira. Una vez el producto se recibe en alistamiento, se distribuye a las tiendas y finalmente se comercializa al cliente final.</p>
LA MEDIA NARANJA	<p>La marca tiene presencia en 4 ciudades del país: Medellín, Bello, Pereira y Montería. Tiene 7 puntos de venta.</p> <p>Cuenta también con su marca propia ‘Jarana’. Una marca de prendas básicas con diseños estampados y precios asequibles a su público. Se puede deducir que cuenta con talleres de confección aliados para la confección de su marca, sin embargo también cuentan con gran cantidad de proveedores que surte la tienda con sus marcas. La marca centraliza su proceso desde la ciudad de Medellín y desde allí distribuyen su producto a todos los puntos de venta.</p>
UNIVERSO DE LA MODA	<p>Se puede decir que esta marca funciona como multimarcas por categoría, ya que, cuenta con 2 puntos de venta en la ciudad de Ibagué pero bajo nombres distintos.</p>

	<p>El universo de la moda funciona como tienda que comercializa prendas de vestir para diferentes perfiles del núcleo familiar. Mientras que Pantyjeans es la marca que pertenece a la misma compañía pero funciona como tienda por departamento en donde también maneja ropa e implementos para el hogar. Un modelo de negocio que actualmente implementa Surtitodo en sus puntos de venta. Una vez el proveedor entrega el producto a la empresa, ésta lo exhibe en sus puntos de venta.</p>
--	--

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°4

Tabla 5 Matriz de perfil competitivo: Área comercial

ÁREA COMERCIAL	
SURTITODO	<p>Surtitodo cuenta con un área comercial que se enfoca en fortalecer la fuerza de ventas en las tiendas y lograr el posicionamiento deseado a través de actividades de mercadeo, ya que, no cuenta con un área de mercadeo que pueda respaldar dichas funciones. Sin embargo trabaja de la mano con el área de diseño gráfico para la ejecución de sus campañas publicitarias a nivel nacional.</p> <p>El área es liderada por el gerente comercial desde Medellín, quien se encarga de planear y ejecutar todos los procesos relacionados con la marca. En su equipo de trabajo cuenta con 18 gerentes de tiendas quienes se encargan de cada punto de venta y de respaldar el área y la compañía con sus ventas. Con respecto al perfil, muchos de los gerentes de tiendas son profesionales y algunos comenzaron como vendedores de punto de venta y se instruyeron para aplicar al cargo. El perfil requerido para la fuerza de ventas de las tiendas es que la persona sea mayor de edad y bachiller, a todo el equipo se le capacita en ventas y en servicio al cliente.</p>

<p>LA MEDIA NARANJA</p>	<p>Se puede deducir que la marca tiene un área comercial y un área de mercadeo que trabajan de la mano. Son altamente activos en medios lo que lleva a concluir que hay monitoreo constante desde su área o que cuenta con administrador digital que se dedica netamente al tema.</p> <p>Según lo anterior, puede decirse que desde las áreas comercial y de mercadeo, es desde donde parten las pautas para ejecutar las campañas en sus tiendas y demás espacios donde la marca tenga presencia.</p>
<p>UNIVERSO DE LA MODA</p>	<p>Esta marca cuenta con un área comercial que se encarga de las diferentes activaciones y actividades de sus puntos de venta, no existe un área de mercadeo que divida sus tareas y respalde las ventas.</p> <p>Las marcas vendidas son de proveedores, así que el área de compras es quien hace el requerimiento del producto según las tendencias de moda actuales para luego llevarlo a ambas tiendas en la ciudad de Ibagué.</p>

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°5

4.6 Mapa de productos y precios

4.6.1 Producto

- SURTITODO

Surtitodo cuenta con Eva Castillo y Laxo como su marcas propias. Cada una de ellas se divide según el perfil del público y del tipo de prenda que lo usa.

EVA CASTILLO:

Tabla 6 Mapa de productos marca Eva Castillo

Eva Castillo®

DAMA

Moda (S-XL)	Urban (S-XL)	Luxury (S-XL)	Secret (S-XL)	Natural (S-XL)	Plus (L-XXL)
New Collection Chalis Mini print E&M Grupos de moda	Retratos Urban chiffon Urban algodón Pacifika T-shirt	-Prendas exteriores -Pijamas	-Pijameria -R.Interior	-Prendas basicas -Pijameria -R.Interior	-Prendas exteriores -Pijamas
-Prendas exteriores	-Prendas exteriores				

JOVEN E INFANTIL

Pink (XS- L)	Rebel (XS-L) (13- 18 AÑOS)	Teen 12/14/16 (9- 12 AÑOS)	Girls 2/4/6/8/10 (2- 5 AÑOS) (6- 8 AÑOS)
-Prendas exteriores -Pijameria -R.Interior -Dep.: sporty / fitness	-Prendas exteriores -Pijameria -R.Interior -Dep.: sporty / fitness	-Prendas exteriores -Pijameria -R.Interior	-Prendas exteriores -Pijameria -R.Interior

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°6

En el caso de Eva Castillo, se despliegan 2 categorías de mujer. Dama cuenta con 6 mundos según el tipo de perfil de consumidora y estilo de prenda:

Moda: este mundo muestra mayor tendencia de moda en diversos tipos de tela y estilos, a esta pertenecen las nuevas colecciones que llegan a la tienda constantemente.

Urban: a este mundo pertenecen todas las prendas estampadas en siluetas básicas y un único material, algodón y poliéster.

Luxury: Este el mundo que contiene prendas mas cargadas de detalles, pedrería, accesorios, brillo, encajes, entre otros.

Secret: Es todo el mundo de la lencería y la pijamería femenina adulta.

Natural: es el mundo de los básicos y las prendas multiusos para mujer.

Plus: Este mundo está pensado para las tallas grandes, contiene desde prendas básicas hasta prendas de moda y pijamería.

Por otro lado se encuentra la categoría Joven-Infantil que se subdivide en 4 perfiles según los rangos de edad de cada uno:

Pink y Rebel: son subcategorías para las jóvenes-adolescentes que contienen desde prendas de moda, pasando por básicos, deportivos y ropa interior.

Girls-Teen: subcategorías para las más pequeñas del grupo familiar, desde los 6 hasta los 12 años de edad.

En este orden de ideas, Eva Castillo es la marca madre de las subcategorías. En su arquitectura de marca se maneja cada una ellas con el respaldo de la marca propia, es decir, que para hablar de cada una se antepone la marca madre, por ejemplo, Eva Castillo Pink.

LAXO:

Tabla 7 Mapa de productos marca Laxo

laxo[®]

HOMBRE

Moda (S-XL)	American (S-XL)	Club (S-XL)	Under (S-XL)	Basic (S-XL)
New Collection Mini prints Denim	T-shirt estampada moda T-shirt estampada linea	-Polos -jeans	-Pijameria -R.Interior -Deportivos	-Toda la linea básica sin estampar
-Prendas exteriores	-Prendas exteriores			

JOVEN E INFANTIL

Urbano (XS/S/M) (13- 18 AÑOS)	Junior 12/14/16 (9- 12 AÑOS)	Kids 2/4/6/8/10 (2- 5 AÑOS) (6- 8 AÑOS)
-Prendas exteriores -Pijameria -R.Interior	-Prendas exteriores -Pijameria -R.Interior	-Prendas exteriores -Pijameria -R.Interior

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°7

Para Laxo, también existen 5 mundos que se definen según el tipo de prenda y se despliegan 3 subcategorías en joven-infantil.

Moda: prendas exteriores de nueva colección para hombres adultos.

American: mundo de básicos masculino con estampados informales.

Club: mundo que se distingue por las camisetas polo para hombres más casuales a la hora de vestir.

Under: en este mundo está la parte de pijamería, ropa interior masculina y ropa deportiva.

Basic: línea básica masculina sin ningún tipo de estampados.

Del mismo modo, Laxo cuenta la subcategoría Joven-Infantil que se subdivide en 3 perfiles según los rangos de edad: Urbano – Junior – Kids.

- COMPETIDOR 1: LA MEDIA NARANJA

Este competidor categoriza sus prendas por segmentos y momentos u ocasiones. Así las cosas, esta marca aparte de zonificar sus puntos de venta por tipo de segmento, también dispone de unos espacios con productos categorizados por ocasiones:

Tabla 8 Mapa de productos: La media Naranja / competidor 1

	MODA	BÁSICOS	INTERIOR	REGALOS	FAMILIA	OFERTA
SEGMENTO	Dama Hombre Infantil	Dama Hombre Infantil	Dama Hombre Infantil	Dama Hombre Infantil	Dama Hombre Infantil	Dama Hombre Infantil

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°8

Su marca propia Jarana aplica solo para el segmento femenino adulto, son siluetas básicas, viscosas y estampadas. El producto de oferta es líder en ventas por el tipo de público que maneja la marca, en relación con Surtitodo, es importante resaltar que también cuenta con una zona de oferta constante denominada 'zona de rebajas'. Su exhibición denota mucha oferta debido a la gran cantidad de canastas con producto en promoción.

- COMPETIDOR 2: EL UNIVERSO DE LA MODA

Tabla 9 Mapa de productos: Universo de la moda / competidor 2

PRODUCTO	SEGMENTO		
Ropa	Dama	Caballero	Niños
Calzado	Dama	Caballero	Niños

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°9

Esta marca exhibe su producto en el punto de venta por tipo de prenda, es decir, al llegar a la tienda, cada segmento encuentra sus prendas categorizadas según su tipo o estilo, por ejemplo, en la zona femenina una de sus paredes de exhibición está destinada solamente a los vestidos. Cuenta con sobrecarga de producto en sus paredes y no evidencia una segmentación de público profunda.

4.6.2 Precio

Los rangos de precios que se manejan tanto en Surtitodo como en los puntos de venta de los competidores analizados, son muy similares.

Sin embargo, se puede decir que en Surtitodo y la media naranja se manejan producto con precios promedio desde \$1.000 pesos. Mientras que en El Universo de la Moda, se pueden encontrar productos desde \$5.000 en adelante. Según un análisis realizado por la gerencia comercial y el área de compras de Surtitodo acerca del comportamiento de ventas del mes de Junio de 2016 se confirma que el rango de precios de los productos más vendidos se encuentra entre \$9.990 y \$19.990 pesos. Lo que quiere decir que el público que visita las tiendas, entra con la intención de realizar compras basadas en el precio, hay mayor preferencia por el producto económico en los puntos de venta.

Con respecto a la asignación de precios a sus productos, a continuación se presenta una tabla que refleja los rangos de los márgenes de ganancias de cada marca.

Tabla 10 Mapa de precios: Surtitodo, La media naranja, Universo de la moda

SURTITODO		LA MEDIA NARANJA		UNIVERSO DE LA MODA
Proveedor	Marca Propia	Proveedor	Marca Propia	IVA + Margen de utilidad
IVA + Margen de utilidad	Costos producción + utilidad	IVA + Margen de utilidad	Costos producción + utilidad	
Promedio: 30% - 35%		Promedio: 25% - 30%		Promedio: 25% - 30%

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°10

La última celda corresponde al promedio del margen de ganancia, según el costo del producto. Es importante recordar que para Surtitodo y La Media Naranja los márgenes de utilidad se discriminan por proveedor y marca propia, ya que Eva Castillo de Surtitodo y Jarana, marca propia de La Media Naranja son fabricadas por cada una de ellas. Mientras que en el caso de El Universo de la Moda, todo funciona bajo compra a proveedor y posterior comercialización.

4.7 ANÁLISIS DEL CLIENTE

Tabla 11 Análisis del cliente: Surtitodo, La media Naranja / competidor 1

	SURTITODO	LA MEDIA NARANJA	UNIVERSO DE LA MODA
MOTIVO COMPRA	Necesidad de vestirse y vestir a su familia con prendas de calidad a precios económicos.	Necesidad de vestirse y vestir a su familia con prendas de calidad a precios económicos.	Gusto o deseo de vestirse con últimas tendencias de moda. No existe un grupo familiar como público objetivo.
CARACTERÍSTICAS	<p>-La marca segmenta su público por rango de estratos (1, 2 y 3) en algunas tiendas acoge a estratos 4, sobre todo cuando se trata de centros comerciales.</p> <p>-Abarca tanto el sexo femenino como masculino, ya que su producto cubre al todo el núcleo familiar.</p> <p>-Todos sus puntos de venta están situados en zonas céntricas de las ciudades donde tiene presencia la marca</p>	<p>-La marca también segmenta su público por estratos (1, 2 y 3) -ofrece su producto a todo el núcleo familiar.</p> <p>-Sus puntos de venta también están situados en zonas céntricas de las ciudades donde tiene presencia la marca. Sobre todo en la ciudad de Medellín, donde actualmente cuenta con 4 de sus 7 puntos de venta.</p>	<p>-La marca también segmenta su público por estratos (1, 2 y 3) podría decirse que este alcanza el estrato 4.</p> <p>-A diferencia de las marcas anteriores, ésta no enfoca su comunicación hacia la familia y su mensaje lo dirige netamente hacia el tema de las tendencias de moda. Sin embargo maneja el mismo tipo de producto y los mismos segmentos.</p> <p>-Sus puntos de venta también están situados en zonas céntricas de Ibagué, en vías principales y de fácil acceso al público, muy cercanas a las tiendas Surtitodo.</p>

	<p>porque allí se concentra gran parte de su target y se facilita el acceso a las tiendas.</p>		
HÁBITOS	<p>-El público de esta marca compra basado en el precio, generalmente son personas de la clase trabajadora: Cuida del bienestar de toda su familia, siempre busca la economía, la variedad, las promociones y la moda en un solo lugar. -Su frecuencia de compra se refleja quincenalmente y mensualmente y siempre compra más de un producto de la tienda.</p>	<p>-El público ingresa a las tiendas buscando principalmente el precio de las prendas. Son personas de la clase trabajadora: se preocupan por el bienestar de su familia. -Su frecuencia de compra también se refleja quincenalmente y mensualmente. El producto con mayor acogida es el de las canastas.</p>	<p>-El público objetivo de esta marca busca tendencias de moda antes que cualquier otra cosa. Son personas de la clase trabajadora y ejecutivos a los que les interesa lucir prendas de tendencia. -Su frecuencia de compra también se refleja en época de quincenas.</p>
PERFILES	<p>La tiendas Surtitodo están dirigidas al núcleo familiar compuesto por</p>	<p>La marca se dirige igualmente a la familia y ofrece productos para</p>	<p>Esta empresa ofrece gran variedad de prendas de vestir con últimas tendencias de moda, pero no la enfoca a un segmento específico por lo que se deduce que es una marca con un público multitarget.</p>

	<p>madre, padre e hijos, por esta razón es una marca ideal para comprar gran variedad de prendas y complementos para cada uno de sus miembros. A partir de cada segmento identificado e despliegan los mundos para cada tipo de mujer, hombre y las diferentes edades infantiles.</p>	<p>cada uno de sus integrantes. Ofrecen variedad y precios económicos por lo que se puede deducir que la clase trabajadora es el perfil al que también le apunta esta empresa.</p>	
--	---	--	--

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°11

5 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS APLICADA AL PLAN

5.1 Ficha técnica

Tabla 12 Ficha técnica de investigación de mercados aplicada al plan de mercadeo

UNIVERSOS	<p>UNIVERSO 1: Personal administrativo, jefes de área y gerentes de Compañía Comercial Universal S.A.S que intervienen en procesos trascendentales y de toma de decisiones de la empresa.</p> <p>UNIVERSO 2: Expertos en mercadeo o área afines con experiencia en departamentos de mercadeo, gerencias de marca, consultoría o docencia.</p>
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Las entrevistas se llevaron a cabo en el área metropolitana de Antioquia, Colombia.
ENFOQUE DE LA INVESTIGACIÓN	Corte cualitativo. Análisis exploratorio y descriptivo a partir de fuentes primarias y secundarias.
METODOLOGÍA	Entrevistas en profundidad y observación directa
PERIODO RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	Sábado 6 de Agosto al Sábado 13 de Agosto de 2016
TAMAÑO MUESTRAL	12 entrevistados
CONFIABILIDAD	95%
ERROR DE LA MUESTRA	5%

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°12

5.2 Resumen ejecutivo de la investigación

El propósito de esta investigación es determinar la necesidad de implementar un área de mercadeo en la estructura organizacional de Compañía Comercial Universal S.A.S que se enfoque en la creación y sostenimiento de un plan estratégico basado en las metas, las capacidades y las oportunidades de marketing de la organización. Para este análisis cualitativo, se utilizan técnicas exploratorias, descriptivas y la observación participante al interior de la empresa.

La oportunidad de análisis surge a partir de una serie de acciones que ejecuta la marca Surtitodo liderada por el área comercial y ejecutada por el área de diseño en donde se evidencia que el área encargada debía enfocarse en impulsar las ventas de la compañía y fortalecer el posicionamiento de la marca de manera simultánea, sin embargo no había un equipo de apoyo que respaldara ambas responsabilidades. De esta manera, el asesor del proyecto direcciona la investigación hacia un manejo cualitativo de la información y es entonces cuando se toma la decisión de realizar entrevistas a expertos en mercadeo o áreas afines, a algunos directivos y jefes de área de la compañía que proporcionen datos e información suficiente para resolver la situación problema, en este caso, vista como una oportunidad para la marca.

La muestra se determina a partir de la cantidad de miembros directivos de la compañía, a la cual pertenecen doce directivos encargados de tomar las decisiones estratégicas. Se eligen seis miembros para ser entrevistados según la disponibilidad de tiempo, accesibilidad a la información y relación directa con el tema a tratar. Los seis externos son expertos de mercadeo o área afines que puedan aportar a la investigación de manera neutral y desde su experiencia con otras marcas y empresas.

En primera instancia se define la situación problema que se presenta en la compañía, vista, en este caso, como una oportunidad. A partir de los objetivos de la investigación planteados, se determina la metodología de entrevistas en profundidad a directivos de la compañía, expertos en el área de mercadeo y la observación directa al interior de la empresa, abordando las diferentes limitaciones que se presentan durante el proceso y finalmente los resultados y hallazgos que surgen para pasar a la etapa de implementación con sus respectivas conclusiones y recomendaciones.

Entre los hallazgos más relevantes, se resalta la idea de implementar un área de mercadeo que respalde todas las decisiones estratégicas que se tomen con respecto a la marca, basadas en la investigación previa. Además se hace alusión a la diferenciación que deben tener las áreas tanto comercial como mercadeo, cómo trabajan de la mano para que todo se vea reflejado en ventas y como cada una se encarga de generar valor de marca desde sus funciones.

5.3 Definición del problema

La causa más relevante de la situación problema planteada en este caso como una oportunidad, remite a la concepción del modelo de negocio, ya que no se tuvo en cuenta la creación de un área de mercadeo para fundamentar los procesos organizacionales a partir de la investigación y la toma estratégica de decisiones respecto a la marca. No se consideró necesaria una base investigativa que sirviera de guía para la fundamentación e implementación de procesos a partir de las tendencias del mercado y de la identificación de las necesidades y deseos del público objetivo.

5.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.4.1 Objetivo General

Identificar la necesidad de un área de mercadeo al interior de Compañía comercial universal S.A.S que soporte sus decisiones estratégicas de marca a partir de la investigación y el análisis de la información.

5.4.2 Objetivos Específicos

- Determinar la importancia del mercadeo y la planeación estratégica al interior de las organizaciones por parte de personal experto en el tema y externos a la compañía.
- Comprender las diferencias y funciones del área comercial y el área de mercadeo al interior de una empresa.
- Interpretar las percepciones acerca de la utilidad, funciones y manejo del mix de marketing en las empresas desde la perspectiva del mercadeo.
- Reconocer la trascendencia del valor agregado de un producto o servicio al interior de las organizaciones basada en el mercadeo.

- Establecer el rol del mercadeo en las estrategias de endomarketing de las organizaciones.

5.5 Metodología aplicada

La investigación es cualitativa, en tanto no busca hacer mediciones ni estudios estadísticos, por el contrario pretende hacer un acercamiento con el personal de la compañía y expertos en el tema de forma individual indagando por el planteamiento del problema.

Es un estudio exploratorio - descriptivo, en tanto es un tema que apenas comienza a fortalecerse en la compañía, que a su vez busca interpretar los testimonios de colaboradores de la empresa y los aportes de expertos del mercadeo con el fin de comprender la dinámica interna de la marca surtido. El proyecto parte de fuentes primarias en este caso entrevistas semiestructuradas con profundidad y la observación directa en la compañía.

La determinación de la muestra surge del total de miembros administrativos de la compañía, estos seis miembros están directamente relacionados con la marca y su fortalecimiento tanto interno como externo; esto indica que 6 entrevistas es una muestra representativa del grupo de directivos y se complementa la profundización con seis expertos en mercadeo que realizan sus aportes desde la experiencia que han tenido con diferentes empresas y marcas o bien, desde la academia. El equipo de directivos de la marca cuenta con 12 personas que intervienen directamente en el proceso de toma de decisiones relacionadas con la marca Surtido. El perfil de las personas entrevistadas es profesional, las personas externas a la compañía son conocedores del tema de investigación: magister en mercadeo, educadores de áreas afines, diseñadores, entre otros.

Las entrevistas se realizan en los lugares de trabajo y lugares de residencia de los expertos externos y a través de video – llamadas según la disponibilidad de su agenda y tiempo. Las entrevistas a los colaboradores de la compañía se realizan con previa autorización del área encargada y se pactan con previa anticipación; se realizan dentro de las instalaciones de la empresa y en puntos de venta Surtido del departamento de Antioquia.

Es importante resaltar que se estructuran dos guías de preguntas para las entrevistas, sin embargo la formulación de éstas, varía dependiendo del perfil del entrevistado, es decir, si es colaborador de la compañía o si es un experto del tema a tratar.

5.6 Limitaciones

En cuanto a los tiempos de disposición hubo cierta dificultad con la agenda de algunos entrevistados en relación con la disponibilidad de tiempo de quien realiza las entrevistas, ya que se cruzan por motivos de viajes laborales a puntos de venta en diferentes ciudades del país. Sin embargo, logran pactarse nuevamente y se logra la entrevista.

La elección de la lista de entrevistados de la compañía se realiza a partir del análisis de sus funciones y la intervención de su área con el manejo de la marca. Mientras que la elección de los expertos se realiza a través de las recomendaciones de terceros que proporcionan la información, el perfil y la manera de acercamiento más adecuada. El contacto con estas personas se logra, en su mayoría, por vía telefónica y otros por medio de la relación cercana con un tercero facilitador.

Al abordar al personal de la compañía para conocer sus percepciones acerca del tema, expresan su plena disposición para brindar la información indagando por la finalidad del estudio y las posibles consecuencias que trae esto traen consigo. Algunos puntos de vista denotan más objetividad que otros.

La búsqueda de expertos en el tema que enriquecen la investigación con sus conocimientos acerca del tema se facilitó gracias a las recomendaciones y referencias de personas cercanas. Las personas acceden a que le sean realizadas las entrevistas sin ningún inconveniente aunque en algunas ocasiones se les dificulta cumplir con las fechas pactadas y se agendan nuevamente según su disponibilidad, en otros casos se toma la decisión de realizar la entrevista por medio de la web por motivos de tiempo.

5.7 Hallazgos – Resultados

La importancia del mercadeo y la planeación estratégica al interior de las organizaciones

Al indagar por la importancia del mercadeo y la planeación estratégica al interior de las organizaciones se encontraron posiciones similares entre expertos y colaboradores, en términos generales el mercadeo hoy, es calificado como indispensable para cualquier organización que pretenda penetrar un mercado y mantenerse en él. Aplicado al contexto y la situación actual de la compañía también se encuentran puntos de vista semejantes, ya que si bien en la compañía no hay un área específica dentro de la estructura organizacional, si se han realizado actividades

de mercadeo a lo largo de su trayectoria que le ha permitido a la marca, el posicionamiento alcanzado hasta ahora en las regiones donde es líder en su categoría.

Dentro del grupo de expertos se pueden encontrar apreciaciones que giran en torno a la importancia de la planeación estratégica, la investigación y el análisis de la información para la toma de decisiones. Al respecto Camilo Restrepo, uno de los expertos consultados menciona:

“Desde la experiencia de investigación con Surtitodo, se evidencia que la marca si ha hecho mercadeo aunque no tenga un área dedicada a ello. Y más que una situación problema, lo plantearía como una oportunidad, para saber qué tanto más se puede hacer con la marca. Lo que se percibe desde afuera es que a la dirección comercial la absorben las ventas y que por la magnitud de la compañía hoy, tiene un área comercial muy pequeña. Es decir, hay un equipo significativamente grande fortaleciendo las ventas en los almacenes pero en cuanto al equipo administrativo y estratégico para la toma de decisiones es un área muy pequeña. Entonces la reflexión que deja esta situación es en relación a la oportunidad que representa y a lo que se podría agregar o sumar a este proyecto si hubiera un área aparte encargada sólo de ejercer mercadeo”. Restrepo, C. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Por su parte, Juan Camilo Puerta gerente comercial para los puntos de venta Surtitodo expresa que el área comercial ha soportado las funciones de ventas y posicionamiento simultáneamente y rescata que aunque no hay un área diferenciada de la otra se ha logrado trascender.

“Surtitodo ha sido una marca que ha logrado sostenerse en el tiempo gracias al carisma y el empeño de sus directivos por brindar al público objetivo una propuesta de pronta moda a bajo costo que ha evolucionado a lo largo del tiempo. Hemos realizado activaciones con la marca que han permitido generar vínculos cercanos con el cliente y han hecho la diferencia con los competidores en todas las regiones del país en donde tenemos presencia de marca”. Puerta, J. C. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

También indica que se han identificado fallas en el manejo del mercadeo aunque lo que se ha hecho al respecto, ha funcionado:

“Hemos sabido penetrar nuevas plazas y explorar nuevos mercados. El mercadeo para la compañía es fundamental y se concibe tanto desde la parte del diseño de nuestros productos, como en el tratamiento de la marca propia Eva Castillo. Aunque queda mucho por hacer, tenemos múltiples cartas por jugar en el mercado y hemos identificado que falta profundizar mucho más basados en la investigación”. Puerta, J. C. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Las empresas tienen la libertad de estructurar sus áreas a partir de sus necesidades y sobretodo, los costos que esto conlleva. Esto en diversas ocasiones se debe a que los directivos no tienen un conocimiento claro de las funciones y el método para implementarlas. Retomando los aportes de Camilo Restrepo:

“Hay ciertos ejercicios promocionales y publicitarios que realiza la compañía pero que no ha sabido aprovechar para obtener información del cliente. Evidentemente una empresa como esta, merece un área dedicada al mercadeo, independiente de si está o no al nivel de la dirección comercial. Lo que se percibe a nivel de gerencia son altos costos en la implementación del área. Sin embargo es importante resaltar que más que una situación problema esto representa una gran oportunidad para la compañía”. Restrepo, C. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Natalia Jaramillo González, jefe del área de diseño de la empresa explica que la marca ha enfrentado a los cambios del mercado y ha sido flexible a ellos a través del manejo de imagen. Hace algunos años atrás, no había una conciencia clara por parte de los directivos acerca del diseño. Lo que la marca podía comunicar a través de la imagen y en consecuencia, cómo esto se podía ver reflejado en ventas.

“El equipo de diseño seis años atrás no existía, comenzó con una sola persona y yo debía responder gráficamente por la imagen de los modelos de negocio de la compañía. Tanto de Surtitodo como el catálogo Eva Castillo que apenas iniciaba como proyecto. Hoy por hoy, el equipo está consolidado y respondemos por cada proyecto que

se emprende en la compañía. Desde el área hemos entregado todos nuestros esfuerzos para que cada campaña que se lanza al mercado tenga una base investigativa que sustente el porqué de las cosas. Sin embargo en la empresa aún falta planeación para la ejecución de proyectos y es lo que hemos venido implementado paso a paso”. Restrepo, C. (2016). *Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.*

Con respecto a la planeación estratégica, el experto en consultoría retail Rubén Darío Giraldo hace referencia a los tiempos de proyección debido a los mercados cambiantes y a las dinámicas nuevas del mercado.

“El plan de Mercadeo debe trabajar a corto y a mediano plazo hoy en día para saber cómo está cambiando el entorno continuamente y se van haciendo ajustes. Es una ruta que indica cuál es el norte de la marca y como planifico qué actividades realizará la marca y sus competidores. Además permite que la marca dé el primer paso antes que otra marca y actúa proactivamente”. Giraldo, R. D. (2016). *Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.*

Para Mónica Tabares, Jefe del área de diseño de modas es de vital importancia la labor del mercadeo para la compañía y la contribución que aportaría a su área, ya que desde allí se concibe el producto que va al cliente final:

“El área de moda constantemente debe estar en proceso de investigación para ofrecer al público un producto que sea novedoso siempre. La tendencia ‘Pronta Moda’ la hemos implementado como nuestra metodología de trabajo y les entregamos a los clientes prendas vigentes y actuales.

El mercadeo nos aporta diariamente la dosis que necesitamos para tener el factor de la innovación en nuestros productos, el equipo se encarga de salir a realizar observación en las calles de la ciudades, de indagar por las tendencias en los puntos de venta del país y de absorber todo el material digital que se proyecta como vendedor para hacerlo realidad en una prenda”. Tabares, M. (2016). *Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.*

Diferencias y funciones del área comercial y el área de mercadeo en las empresas.

Hay compañías que destinan las funciones de mercadeo al área comercial y se le asigna un presupuesto según las prioridades pertinentes. En este orden de ideas, las ventas serán el objetivo principal tanto para el gerente comercial como para la compañía. Es entonces cuando se hace necesario traer a colación los aportes de expertos en el tema para exponer sus tesis. Pues para desconocimiento de algunos, estas áreas tienen funciones y objetivos diferentes aunque trabajen de la mano. Alba Luz Gómez, gerente regional de Envía y especialista en mercadeo afirma:

“Definitivamente el área comercial maneja y administra los canales de venta, las estrategias de venta, cómo mantenerlas e incrementarlas. Mientras que mercadeo se enfoca más en el posicionamiento de marca y buscar como apoyar las estrategias de venta a través de la estrategia y el análisis de la información”. Gómez, A. L. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Menciona que cada público objetivo se categoriza según generaciones y que cada una trae consigo diferentes costumbres y necesidades para entender y atender. Basar sus estrategias a partir de la información que cada perfil del público brinde y ajustarse a lo que desea.

“En el modelo de negocio Surtitodo debe existir un plan de mercadeo enfocado al cliente y a cada uno de los perfiles que hacen parte de él. Entender qué es lo que quieren y necesitan, cada uno tiene deseos y necesidades distintas. El mercadeo hace la diferencia en este tipo de cosas con respecto al área comercial.

Las estrategias de ventas están más ligadas al tema de demanda, promociones, ofertas y flujo de caja y como fortalecer cada día más este canal. Mercadeo busca impactar a través de la marca a través de fundamentos de investigación. Debe rescatarse la idea de que ambas área trabajan de la mano, aunque cada una con su respectivo enfoque” Gómez, A. L. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

También Rubén Darío Giraldo refiere a las diferencia entre áreas y rescata el proceso comercial con una función de vital importancia, sin embargo hace claridad sobre las actividades que realiza un departamento de mercadeo y desde su experiencia en retail como lo debería hacer Surtitodo.

“El área comercial básicamente está enfocada en generar una transacción. Tengo un producto, un cliente y con ello necesito generar una venta. El área se encarga de que el producto esté donde tiene que estar y el cliente me lo esté comprando.

Las áreas comerciales en su día a día, se encargan de vender al cliente de hoy y encontrar el canal al que se distribuyó. Para el caso de la compañía. El área de ventas o comercial debe encargarse de que las tiendas vendan lo suficiente y que las tiendas estén actualizadas y a la vanguardia de lo que el mercado exige”. Giraldo, R. D. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Es pertinente rescatar que el mercadeo se dedica a realizar análisis de mercado y estructurar las estrategias de marca. Genera análisis de tendencias para desarrollar el producto. Para Nicolás Restrepo docente universitario y consultor estratégico:

“El mercadeo desarrolla actividades que no necesariamente se ven ligadas a las ventas. El mercado colombiano tiene muchos obstáculos todavía que tienen que ver con hábitos de consumo y tendencias de mercado. Las estrategias de mercadeo son resultado del análisis que se realice, las estrategias de ventas también deben estar ancladas con las de mercadeo. Las estrategias de marca y ventas van de la mano pero son diferentes. El trabajo del departamento de mercadeo es analizar y obtener información que le sirva a ventas, publicidad y diseño”. Restrepo, N. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Luisa María Rúa, gerente de punto de venta Surtitodo, precisa que la marca tiene múltiples posibilidades para explotar mucho más el mercadeo, sin embargo el presupuesto para ejecutar activaciones de marca es muy limitado.

“Los gerentes de puntos de venta tenemos luz verde en la compañía para implementar cambios no muy agresivos dentro del almacén que nos corresponde. Esta tienda abrió sus puertas al público en diciembre de 2015 y ha mantenido sus indicadores. La fuerza diaria la ponemos en incrementar las ventas más que actividades de mercadeo. Sin embargo hacemos lo posible por proponer eventos y espacios en donde podamos tener presencia de marca. Desde mi posición y experiencia

con la marca, el área comercial ha sabido gestionar ambas funciones pero es evidente que el flujo y el ritmo del mercado exigen, en este momento, tener dos fuerzas trabajando por objetivos distintos”. Rúa, L. M. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Retomando la posición de Nicolás Restrepo, él hace una salvedad importante en cuanto a la posición de la marca respecto a la competencia y a la manera de actuar en la carrera por ganar participación y posicionamiento de marca:

“Es importante que el departamento de mercadeo base también sus tareas en lo que está haciendo la competencia para tomar acciones que me permitan recuperar mercado y participación. Es muchas ocasiones actuar de manera reactiva también tiene sus ventajas porque da la posibilidad de dar respuesta con mayor impacto y conocimiento de causa”. Restrepo, N. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

La utilidad, funciones y manejo del mix de marketing en las empresas desde la perspectiva del mercadeo.

El mix de marketing regido por la 4P representa la base del mercado para muchas empresas. Según el equipo de expertos estas variables se siguen usando, siguen vigentes en el mercado y se adaptan a las necesidades del público objetivo de cada marca. Rubén Darío Giraldo señala:

“Las organizaciones las siguen utilizando y eso se puede percibir desde la consultoría en mercados, ya que en diversas ocasiones estas áreas son manejadas por administradores y este perfil siempre se basa en la teoría de las 4 p. Siempre va a intentar analizar el mercado en el que compite desde precio plaza promoción y producto.

No se puede descuidar el marketing mix, pero se debería aprender a trasladarlo no solo a un ejercicio de 4P hacia afuera sino también hacia adentro de la organización. Es importante hablar en el mismo idioma para que el proyecto de mercadeo sea respaldado”. Giraldo, R. D. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Un tema en común que abordan dos de los expertos entrevistados es el de los grupos de interés y en cómo estos son la base para construir la planeación de mercadeo de las empresas de hoy. Rubén Darío indica:

“Pero realmente hoy en día, las marcas deberían basar su marketing mix en los stakeholders. Evaluar quienes son los grupos interesados, evaluar quiénes intervienen en el proceso de producción y que ellos también estén impactando sobre los mismos intereses de la compañía. Es decir, hacer un plan de mercadeo enfocado en todos sus grupos de interés: el usuario final, distribuidores, proveedores, directivos”.
 Giraldo, R. D. (2016). *Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.*

Por su parte Catalina Sierra, Magister en dirección de Marketing y docente universitaria hace alusión al mix de marketing como el plan que permite tener una visión holística de todos los grupos de interés a los que debe dirigirse la marca.

“Contemplar en el radar todos los posibles medios por los que puede ser atacada o enriquecida la marca a través de clientes internos y externos, muchas veces no percibimos la magnitud y el poder que toman estos grupos de interés y son situaciones que pueden salirse de las manos si no se manejan con planeación.
El mix existe y seguirá existiendo aunque las tendencias de mercado cambien, aunque los tipos de consumidores cambien. Se ajusta y se adapta al mercado y se le suman valores que otras compañías no estén implementando para marcar la diferencia”.
 Sierra, C. (2016). *Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.*

Nicolás Restrepo Henao resalta el tipo de consumidores a los que se enfrentan hoy las marcas. Consumidores que producen, transmiten y modifican contenidos a su antojo, crean sus propias dinámicas de comunicación con las marcas y su manera de identificarse con ella a través de la personalidad y el estilo de vida que reflejan:

“Estos 4 factores siempre influyen a nivel organizacional y son los básicos para iniciar un plan de mercadeo. Es importante resaltar que los consumidores de hoy, soy prosumidores, la gente sabe más del producto que el mismo productor. Deben tenerse en cuenta todas las perspectivas. Para el caso de la plaza, no solo es tener en cuenta el lugar donde se puede comprar el producto sino también donde se toma la decisión de compra de ese producto”.

Deben tenerse en cuenta canales de distribución futuros dependiendo de la dinámica del mercado”. Restrepo, N. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Las estrategias de Surtitodo, van muy ligadas a la teoría tradicional de las 4P, se implementan actualmente para ejecutar actividades de mercadeo y aunque la empresa va a un paso desacelerado, Juan Camilo Puerta asegura que la marca es flexible a los cambios:

“Tanto las aperturas de nuevas plazas, como los nuevos modelos de tienda y las activaciones de marca que hemos realizado a nivel nacional nos han ayudado a crecer como marca y como compañía. Muchas veces desde el interior de la organización no se concibe la magnitud de lo que hemos realizado durante estos años de recorrido de la marca pero es importante resaltar que la mezcla de estas variables se realiza constantemente tanto en el área comercial, como en las actividades de mercadeo y en las demás áreas funcionales de la compañía. Todos actuamos en cadena dentro de la estructura organizacional”. Puerta, J. C. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Reconocer la trascendencia del valor agregado de un producto o servicio al interior de las organizaciones basada en el mercadeo.

El mercadeo brinda la posibilidad de una promesa de venta al cliente que debe verse siempre acompañado de un valor agregado que lo diferencie de su competencia, un factor que sea único, novedoso y atractivo para el público al que la marca está dirigida. Algunas veces se considera una sola variable, otras marcas hacen una mezcla novedosa y funcional. Según Catalina Sierra:

“La tecnología, el servicio al cliente, la identidad corporativa, los procesos de calidad y la mejora continua para que la marca permanezca vigente y atractiva en el mercado es muy importante. Cómo impacta la marca desde los procesos de innovación y adaptación a las necesidades del público. En cómo educo al cliente interno y al externo para que comprenda cuál es el valor agregado de la marca, el producto o el servicio”. Sierra, C. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Para Juan Camilo Puerta, gerente comercial de Surtitodo, el valor agregado ha evolucionado para la marca y se convierte en un intangible más valioso que respalda el proceso de fidelización y recompra:

“Lo que hoy es nuestra promesa de venta antes era nuestro valor agregado: tendencias de moda a precios bajos, ahora nuestro producto se acompaña con la implementación de nuevos modelos de tienda que se convierten en espacios de esparcimiento familiar generando experiencias de compra muy positivas y que nos garantizan que el cliente va a volver y se va a convertir en nuestro legitimador de la marca. Es quien valida las experiencias de compra en el punto de venta, claro está, que nada de esto se logra, sino fortaleciéramos el nivel de servicio al cliente a través de capacitaciones a nuestra fuerza de ventas y los planes de incentivos”. Puerta, J. C. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Para Nicolás Restrepo Henao, el valor agregado tiene un significado que va ligado a lo emocional, por eso afirma que las experiencias de compra son el valor agregado que se obtiene en una compra en el punto de venta.

“Las experiencias de compra son el valor agregado de la compañía, remitir a lo emocional siempre será sinónimo de efectividad. El ser humano es matriarcal, la sensación y percepción de un cliente en el punto de venta y en cómo éste se convierte en un factor que aporta al producto”. Restrepo, N. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Camilo Restrepo Ayala, el experto que ha tenido cercanía con la marca Surtitodo en procesos de investigación acerca del posicionamiento en Colombia, cita los atributos por los que es reconocida la marca:

“Es claro que Surtitodo tiene atributos por lo que se reconocido entre sus clientes: Moda económica y nuevas colecciones constantes. Sin embargo no solo eso es lo que genera atracción hacia la marca sino también la experiencia de compra generada en los puntos de venta la que hace que se genere la recompra, que el público vuelva y que inclusive recomiende la marca”. Restrepo, C. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Determinar el rol del mercadeo en las estrategias de endomarketing de las organizaciones.

Una vez están claros los objetivos del área y sus funciones, es de vital importancia que un área como mercadeo aporte a los procesos internos de la empresa y sobre todo al proceso de entender qué es lo que hace la marca, hacia dónde va y qué hacer para que la sientan y finalmente transmitan el ADN y la esencia tanto del producto como de la marca. Según la posición de Catalina Sierra:

“Debe haber un proceso de mejora continua enfocada en el personal y su intervención con el producto. El tema de servicio al cliente se vuelve imprescindible y contemplar en el radar todos los posibles medios por los que puede ser atacada o enriquecida la marca a través de clientes internos y externos.

Si al interior de la compañía todo funciona bien, el exterior lo refleja. A los empleados se les debe orientar y se les debe nutrir sobre el valor de la marca, tener sentido de pertenencia por ella para que lo reflejen tanto los empleados, como el cliente y el producto”. Sierra, C. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

El mercadeo aporta en los procesos de endomarketing en la medida en que el personal de la empresa esté dispuesto a generar valor. Bajo el criterio de Nicolás Restrepo:

“En la compañía, todos los empleados deben hablar en el mismo idioma. Las personas encargadas del mercadeo al interior de la organización deben hacer pedagogía interna que permita a directivos y empleados conocer con mayor profundidad el tema. Porque hay temas de los que tal vez, ya se tenga un vago conocimiento pero se comprenda con mayor facilidad la intención del mensaje adentro y por fuera de la compañía.

El personal de la compañía debe comprender cuál es el aporte del mercadeo a la compañía y que entienda que no es generar ventas, sino valor de marca”. Restrepo, N. (2016). Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.

Nadia Catalina Restrepo, gerente del área de gestión humana en la compañía cuenta desde su experiencia cómo se fortalece y se implementa la cultura organizacional:

“El tema del endomarketing en la compañía se fortalece mucho desde el área de gestión humana y al trabajo articulado de varias áreas para transmitir dicha cultura a los empleados para que comprendan cuál es el valor de la marca, su mensaje, su filosofía y su ruta de trabajo a corto y largo plazo.

En ese sentido esto nos da línea a los procesos de selección de personal en la compañía, para el plan interno de incentivos. En la manera cómo se compromete el personal con la marca y en cómo esto llega al cliente final a través de nuestro producto en el punto de venta y el nivel de servicio a nuestros clientes. Sin embargo, un área de mercadeo podría realizar valiosos aportes al área para contribuir en la comprensión de todo el concepto de marca, el mensaje interno y externo”. Restrepo, N. C. (2016). *Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.*

Desde el área de diseño gráfico se han implementado también algunas estrategias que apoyan al área de gestión humana en la promoción de la cultura organizacional, lo que en otras palabras, los expertos llaman endomarketing. Natalia Jaramillo González cuenta:

“La imagen corporativa de la compañía ha sido uno de los grandes aportes para el fortalecimiento de la marca con nuestro cliente interno, en este caso los empleados. Desde los uniformes hasta la materialización de ella en merchandising, suvenires hasta material publicitario. Antes no contábamos con una imagen tan definida y clara cómo ahora. Sin duda trabajaríamos con el área de mercadeo, en caso de que existiera el área en la empresa para que inyectar el ADN de Surtitodo en cada uno de los colaboradores de la compañía”. Jaramillo,, N. (2016). *Entrevista personal de Cortés N. Medellín, Colombia.*

5.7.1. Información sociodemográfica

El proyecto se plantea al interior de la compañía y se intervienen empleados de ella y personas externas con amplio conocimiento del tema a tratar. Las personas entrevistadas se categorizan en dos perfiles: empleados administrativos de la compañía que participan en la toma de decisiones interna como gerentes administrativos, gerentes de punto de venta, jefes de área y colaboradores del área comercial y diseño.

5.7.2. Resultados generales

En relación con lo planteado en el objetivo general, se obtienen resultados importantes y que entre otras cosas surge la posibilidad de plantear no una situación problema, sino una oportunidad para la compañía.

Los expertos el tema de mercadeo y afines, confirman que Las empresas hoy en día deben contar con un área de mercadeo que valide y construya el mensaje de la marca y toda su narrativa hacia el público objetivo. El mercado exige cada vez más innovación y maneras creativas de penetrar el mercado.

Los gerentes y jefes de área de la compañía también validan la implementación de las funciones de mercadeo independientes de las funciones del área comercial en cuanto a la planeación y ejecución del plan como una gran oportunidad para la compañía de lograr el posicionamiento planteado en su visión: ser la marca de prendas de vestir preferida por los Colombianos.

Es claro que la empresa debe saber hacia dónde va mañana, entender los hábitos de compra de hoy y saber leer los de mañana. Quién se está encargando de sostener las ventas en la empresa, está soportando también, el peso y la responsabilidad de hacer mercadeo. No hay un área que soporte desde la investigación, una toma de decisiones estratégica. Según los aportes de los expertos, en caso de que el área llegara a implementarse en la compañía, deberá tener dos enfoques principales: la investigación de mercado y análisis de la información que proporcionan los clientes para llegar a nuevos.

Par el caso de Surtitodo, hay algunos planes de redención para los clientes en los que podría explotarse mucho más la minería de datos y no se está haciendo nada para lograrlo.

El mercadeo puede aportar de manera significativa al fortalecimiento de la cultura organizacional. El endomarketing debe partir del conocimiento profundo del ADN y la esencia de la marca por parte de los colaboradores de la compañía. Las personas entrevistadas que hacen parte de la empresa consideran importante este factor. Es importante rescatar la labor realizada hasta ahora, ya que sin contar con un área que promueva esta cultura, han logrado que el personal digiera mejor la manera en que la marca desea hablarles a sus clientes finales.

Para los entrevistados externos a la compañía. Surtitodo debe contar con un área que le inyecte inteligencia competitiva que no esté solo enfocada en ventas sino que controle cada paso que da la marca y todos sus colaboradores hacia afuera, lo que se está comunicando y cómo lo está entendiendo el cliente.

También se encuentra una respuesta en común acerca de la implementación del área y mencionan que más que una estructura, se necesita una estrategia que construya una narrativa

de marca clara y coherente, que construya una base de datos que nutra a la empresa de información del cliente.

Desde la percepción de los colaboradores de la compañía, hay disposición para recibir aportes y apoyo desde el mercadeo y coinciden en que la gerencia general ha reconocido la falta de un área que apoye la gerencia comercial en pro de generar valor de marca.

5.7.3. Comentarios puntuales

Algunos aportes puntuales para tener en cuenta por parte de los expertos es que la propuesta a nivel organizacional en algún momento podrá tender a una gerencia de marca que con una visión global del mercado pueda tomar dediciones estratégicas partiendo de la investigación y el análisis de la información que proporcionan los mismos clientes y que las marcas aún no saben leer.

También se puntualiza en que si el día de mañana, la empresa identifica que los puntos de venta no son el único canal de venta que funciona y que hay otras oportunidades en el mercado que están desatendidas, entonces estará entendiendo que debe existir un área que ahonde en estos temas a futuro.

De igual manera resaltan que la marca no está atendiendo y aún no concibe otros canales de distribución que serán muy importantes e indispensables en corto plazo y que le representan una gran oportunidad en su categoría como lo es el internet y de la manera en cómo llegar a lugares de difícil acceso. Para esto, se deben tener en cuenta entre las posibilidades de la marca, la idea de tener aliados estratégicos que apalanquen la marca y que tengan suficiente tráfico.

5.8. Conclusiones

Los clientes quieren muchas cosas y al mismo tiempo ni siquiera lo tienen claro. Por eso el mercadeo debe actuar de manera proactiva y propositiva para guiar a los clientes hacia nuevas formas de consumo y uso de los productos. El mercadeo debe pensar cómo generar valor para la marca y cómo eso se refleja en la compra del producto haciendo visible una propuesta positiva y efectiva que cumpla con las expectativas y satisfaga el público objetivo.

Las marcas deben respaldarse por procesos estrictamente objetivos para lograr resultados diferentes a los actuales. La intuición no puede ser el método ni muchos menos la justificación de la toma de decisiones al interior de la compañía.

Los clientes de hoy son infieles. Son fieles con lo que se sientan plenamente identificados. Su fidelidad no es a marcas puntuales sino a las experiencias que genera la marca cuando la usas o cuando la compras en el punto de venta.

Los stakeholders son una realidad del mercadeo actual y como tal deben tenerse en cuenta la posibilidad de desarrollar un plan de mercadeo por cada grupo de interés que la compañía tenga.

Factores como las nuevas tecnologías, el servicio al cliente, la identidad corporativa, los procesos de calidad y la mejora continua para que la marca permanezca vigente en el mercado es muy importante. Cómo impacta la marca desde los procesos de innovación y adaptación a las necesidades del mercado. En cómo educar al cliente interno y al externo para que comprenda cuál es el valor agregado de la marca, el producto o el servicio.

5.9. Recomendaciones

La marca debe tener en el radar de su mezcla de marketing no solo a su público objetivo o cliente final, sino también categorizar sus grupos de interés en el que debe incluir a sus aliados estratégicos, empleados y proveedores, ya que hacen parte de los procesos de producción de la compañía y ellos deben estar alienados en este engranaje.

La compañía debe buscar métodos objetivos para que la toma de decisiones sea estratégica y trabaje su engranaje organizacional por procesos más no por funciones. El cumplimiento de objetivos es más importante que conocer hasta donde llega la función de otra área. La mezcla de mercadeo es imprescindible aplicarla desde el mercadeo hacia todas las áreas funcionales de la compañía.

Se recomienda establecer una ruta estratégica para Surtitodo que parta de bases investigativas y analizando la información que se tiene de los clientes. El plan de mercadeo puede aportar significativamente al posicionamiento a través de acciones e intervenciones del cliente y la marca pero este proceso deberá iniciar previamente con segmentación profunda de los perfiles de cliente que tiene la marca.

Fortalecer la cultura organizacional desde el área de gestión humana y apoyarse de estrategias de mercadeo que motiven al cliente interno de la marca a comprender el mensaje que se desea comunicar hacia afuera.

6. FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

6.1 Objetivos del plan de mercadeo

6.1.1 Objetivo general

Generar un plan de mercadeo para el año 2017 que le permita a la marca Surtitodo tener una ruta de acciones estratégicas fundamentadas en la investigación.

6.1.2 Objetivos específicos

Comunicar al personal y a los proveedores de la compañía acerca de la implementación del área de mercadeo durante el año 2017 en medios tradicionales y no tradicionales que permitan el fortalecimiento de la marca a nivel interno.

Ejecutar un plan de relaciones públicas por un periodo de seis (6) meses que facilite la comprensión de las funciones del área por parte del público objetivo.

Crear un plan de identidad corporativa en el primer semestre del año 2017 que guíe el manejo de la marca a nivel interno, externo y genere claridad de la estructura y arquitectura de marca entre colaboradores, aliados estratégicos y proveedores.

6.2 Presupuesto de ventas

Ilustración 3 Ventas facturadas por Compañía Comercial Universal S.A.S

Año	Fecha	VENTA REAL	VELOCIDAD	Facturación	Unidades	Transacciones	PVP	Tq.Prom.	UxT
2014	08-mar-14	80.169.114.214	13,4%	10.705.374.609	1.274.695	491.860	8.398	21.765	2,59
2015	08-mar-15	97.868.731.789	12,2%	11.911.849.646	1.356.296	524.249	8.783	22.722	2,59
2016	08-mar-16	118.911.884.219	9,7%	11.497.977.810	1.124.879	437.527	10.222	26.279	2,57

Fuente: Resultados balance general 2015. ilustración N°3

Según las estadísticas de la Muestra Mensual Manufacturera (MMM), que elabora el DANE, indica que en los 12 últimos meses (a enero del 2016) las ventas subieron 5,9% en el sector textil. (El Tiempo, 2016). Sumado a esto, según información suministrada por el área financiera, Compañía Comercial Universal S.A.S facturó ventas en marzo de 2015 por \$97'868.731.789, mientras que en marzo de 2016 se registraron ventas por \$118.911.884.29.

A partir de esta información y de la implementación del área de mercadeo dentro de la empresa, se proyecta un crecimiento del 5% para el año 2017.

Es importante rescatar que todas las actividades de mercadeo se realicen a nivel interno y externo impactarán significativamente en las ventas y contribuirán en el crecimiento de la compañía y por ende de la marca Surtitodo en el mercado.

6.3 Formulación de macro-estrategias

- Fortalecer los procesos estratégicos de la compañía por medio de la investigación previa del mercado y la capacitación del personal (administrativo y de puntos de venta) en temas de mercadeo y procesos de marca que lo requieran.
- Ejecutar estrategias de endomarketing durante el año de implementación del área que generen una cultura de mercadeo al interior de la compañía para que los colaboradores comprendan las funciones, aporten al área, y se fortalezca el sentido de pertenencia de cada uno.
- Implementar plataformas y herramientas tecnológicas que beneficien los procesos de comunicación interna de la compañía: como la intranet, un canal de audio al interior de la infraestructura administrativa y un canal audiovisual que facilite las capacitaciones, reuniones y eventualidades organizacionales a larga distancia con las ciudades del país donde se encuentran ubicados los puntos de venta.

6.4. Formulación de estrategias

Antes de abordar las tácticas propuestas es pertinente hacerlo desde un marco teórico. Germán Rivera, director de finanzas y columnista aclara:

Cuando hablamos de táctica empresarial estamos hablando de las medidas que debemos tomar para neutralizar las acciones de nuestros competidores y una vez que los hayamos dejado inmóviles, apretar el

acelerador a fondo para ganar la batalla en buena lid, sin tener que hacer uso de artimañas o prácticas desleales para desbancar al competidor.

Si aplicamos buenas tácticas empresariales, seguramente lograremos que la estrategia propuesta sea exitosa, pues la táctica significa mover las piezas correctas en un sentido positivo en donde sabemos que puede haber un riesgo, el cual debemos controlar de manera efectiva para que no afecte la estrategia del negocio. La táctica es el medio por el cual debemos hacer las cosas correctamente para que la estrategia no resulte fallida.
(Rivera, 2015)

A continuación se muestran las tablas del plan táctico en detalle para la descripción de los objetivos planteados y sus respectivas estrategias. Se muestran también factores indispensables dentro del proceso de ejecución de cada táctica con el fin de facilitar la comprensión del plan por parte del personal administrativo y gerencial: El público objetivo, como el factor que describe a quién se dirige cada actividad en especial. El responsable de liderar dicha actividad dando garantía de cumplimiento según lo planeado y en el tiempo asignado. El presupuesto asignado según cotizaciones de proveedores de la compañía y en algunas estrategias se asigna un indicador que permita la posterior evaluación de la actividad y retroalimentar el plan de mercadeo a corto, mediano y largo plazo.

Tabla 13 Esquema de formulación estratégica según objetivos específicos. (Objetivo 1)³

ESTRATEGIAS / DETALLE TÁCTICO / PRESUPUESTO (OBJETIVO ESPECÍFICO 1)						
Objetivo	Estrategia	Táctica	Público Objetivo	Responsable	Presupuesto	Indicadores
Comunicar al personal y proveedores de la compañía acerca de la implementación del área de mercadeo durante el año 2017 en medios tradicionales y no tradicionales que permitan el fortalecimiento de la marca a nivel interno.	Implementar carteleras informativas en las instalaciones de cada área al interior de la compañía.	Comunicado oficial de gerencia comercial.	Empleados y proveedores	Mercadeo / Gerencia comercial	\$ 50.000	Comunicado programado / total comunicados anuales
		Pieza gráfica de bienvenida al área	Empleados	Diseño gráfico	\$ 100.000	Costo impresión / total carteleras
		Invitación a evento de bienvenida	Empleados y proveedores	Gestión Humana	\$ 500.000	Costo impresión / total invitados
	Desarrollar una plataforma digital para envío de mailing corporativo	Pieza gráfica de bienvenida al área para informar y establecer contacto	Empleados	Diseño gráfico	\$ 250.000	Pieza requerida / total piezas asignadas
			Proveedores	Diseño gráfico	\$ 250.000	
	Desarrollar una plataforma digital que permita una red interna de comunicación actualizada: Intranet	Pieza gráfica de bienvenida al área	Empleados	Diseño gráfico	\$ 150.000	Pieza requerida / total piezas asignadas
	Implementar un sistema de audio interno para anunciar información relevante al interior de la compañía: Emisora Interna	Sección matutina el primer lunes del mes de lanzamiento	Empleados	Gestión Humana y mercadeo	\$ 300.000	Secciones matutinas /total secciones radiales
	Realizar eventos y activations que permitan crear vínculos entre la marca y sus colaboradores.	Evento de bienvenida al área	Empleados y proveedores	Gestión Humana / Gerencia comercial / mercadeo	\$ 5.000.000	Eventos realizados/ eventos programados
		Activación interna de marca	Empleados	Mercadeo	\$ 4.000.000	Activaciones realizadas/ activations programadas
						\$10.600.000

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°13

³ Ver tabla real en archivo adjunto de Excel.

Tabla 14 Esquema de formulación estratégica según objetivos específicos. (Objetivo 2)⁴

ESTRATEGIAS / DETALLE TÁCTICO / PRESUPUESTO (OBJETIVO ESPECÍFICO 2)						
Objetivo	Estrategia	Táctica	Público Objetivo	Responsable	Presupuesto	Indicadores
Ejecutar un plan de relaciones públicas que facilite la comprensión de las funciones del área por parte del público objetivo.	Realizar reuniones periódicas con aliados estratégicos para actualizar información y seguimiento a los proyectos en ejecución y próximos.	Almuerzo laboral para tratar proyectos relacionados con el área de mercadeo	Aliados estratégicos	Mercadeo	\$ 2.000.000	Reuniones realizadas / reuniones programadas
	Convocar a la convención de ventas anual para conocer balance de la compañía.	Convención de mercadeo y ventas con gerentes de puntos de venta	Gerentes de puntos de venta	Gerencia comercial / G.humana / mercadeo	\$ 80.000.000	Convenciones realizadas / convenciones programadas
	Informar acerca de la implementación del área a equipos de trabajo en los puntos de venta Surtitodo	Recorrido nacional por las tiendas para fortalecer los equipos de ventas a través del mercadeo	Gerentes y empleados del punto de venta.	Gerencia comercial / G.humana / mercadeo	\$ 8.000.000	Presentaciones realizadas / presentaciones programadas
					\$90.000000	

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°14

⁴ Ver tabla real en archivo adjunto de Excel.

Tabla 15 Esquema de formulación estratégica según objetivos específicos. (Objetivo 3)⁵

ESTRATEGIAS / DETALLE TÁCTICO / PRESUPUESTO (OBJETIVO ESPECÍFICO 3)						
Objetivo	Estrategia	Táctica	Público Objetivo	Responsable	Presupuesto	Indicadores
Crear un plan de identidad corporativa que guíe el manejo de la marca a nivel interno, externo y genere claridad de la estructura de marca entre colaboradores, aliados estratégicos y proveedores.	capacitar de manera pedagógica acerca del manejo de la marca Surtitodo	creación del manual de Imagen	Empleados y proveedores	diseño gráfico y mercadeo	\$ 10.000.000	Capacitaciones realizadas / capacitaciones programadas
			gerentes y empleados de puntos de venta			
	capacitar de manera pedagógica acerca del mensaje y estilo de comunicación de la marca Surtitodo	creación de manual de estilo	Empleados y proveedores	diseño gráfico y mercadeo		
			gerentes y empleados de puntos de venta			
	Difusión de la filosofía estratégica de la compañía	carteleras con el plan de acción de la compañía. (Misión, visión, principios)	Empleados	G. humana y mercadeo	\$ 500.000	carteleras actualizadas / carteleras producidas
	Replantear la señalética corporativa en la infraestructura de la compañía.	Vestir la infraestructura de la empresa y los puntos de venta Surtitodo con la imagen corporativa.	Empleados y proveedores	Salud ocupacional y diseño gráfico	\$ 11.000.000	señalética actualizada / señalética producida
Actualizar video Corporativo	Material audiovisual que comunique el qué hacer de la marca	Empleados, proveedores y aliados estratégicos	Diseño gráfico, G. humana y mercadeo	\$ 2.500.000	Material entregado / material asignado	
					\$24.000.000	

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°15

⁵ Ver tabla real en archivo adjunto de Excel: Esquemas de formulación estratégica.

6.5. Detalle táctico del plan

Las tácticas del plan de ejecución se describen en el punto anterior a través de tablas según el objetivo planteado y la estrategia de la cual surge cada una de ellas.

Tabla 16 Detalle táctico plan de mercadeo / objetivo 1

DETALLE TÁCTICO PLAN / OBJETIVO ESPECÍFICO 1	
TÁCTICA	DESCRIPCIÓN
Comunicado oficial de la gerencia comercial	Comunicado oficial para colaboradores y proveedores en el que se informe acerca de la implementación del área de mercadeo al interior de la compañía.
Pieza gráfica de bienvenida al área	Pieza para cartelera informativa en instalaciones de cada área de la compañía en la que se informe acerca de la implementación del área y su objetivo en la compañía.
Invitación a evento de bienvenida	Pieza para cartelera informativa en instalaciones de cada área en la que se informe acerca de la implementación del área y su objetivo en la compañía.
Pieza gráfica de bienvenida al área para informar y establecer contacto	Pieza digital para plataforma intranet para colaboradores en la que se les convoque a hacer parte del proceso de construcción del área y cómo realizar sus aportes a ella.
Pieza gráfica de bienvenida al área	Pieza digital para plataforma intranet para colaboradores en la que se les convoque a hacer parte del proceso de construcción del área y cómo realizar sus aportes a ella.
Sección matutina el primer lunes del mes de lanzamiento	Sección de emisora interna para empleados en la que se hable de proyectos en ejecución y futuros.
Evento de bienvenida al área	Evento para empleados y proveedores para exponer plan de mercadeo y recibir propuestas y sugerencias constructivas para el área.

Activación interna de marca	Activación creativa a nivel interno para la interacción del área con los colaboradores administrativos y de puntos de venta.
------------------------------------	--

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°16

Tabla 17 Detalle táctico plan de mercadeo / objetivo 2

DETALLE TÁCTICO PLAN / OBJETIVO ESPECÍFICO 2	
Almuerzo laboral para tratar proyectos relacionados con el área de mercadeo	Almuerzo con aliados estratégicos de la compañía en el que se traten todo tipo de detalles con relación a la implementación del área y la manera en cómo éstos deberán intervenir con ella.
Convención de mercadeo y ventas con gerentes de puntos de venta	Evento anual de la compañía en la que los gerentes de puntos de ventas conocerán las funciones de mercadeo en la compañía y en cómo ellos deberán intervenir con el área.
Recorrido nacional por las tiendas para fortalecer los equipos de ventas a través del mercadeo	Correría por cada punto de venta del país para exponer las funciones del área y en la manera en cómo la fuerza de venta de cada tienda debe intervenir con el área.

Fuente: Elaboración propia. Figura N°17

Tabla 18 Detalle táctico plan de mercadeo / objetivo 3

DETALLE TÁCTICO PLAN / OBJETIVO ESPECÍFICO 3	
Capacitación pedagógica en el manejo de la marca Surtitodo	Capacitación para administrativos, empleados y proveedores para que conozcan todo acerca del manejo de la marca, desde su arquitectura hasta las aplicaciones del logo gráficamente.
Capacitación pedagógica acerca del mensaje y estilo de comunicación de la marca Surtitodo	Capacitación para administrativos, empleados y proveedores acerca del mensaje, el tono comunicacional y el lenguaje que usa y deberá reflejar siempre Surtitodo como marca.
Difusión de la filosofía estratégica de la compañía	Es importante que los empleados tengan conocimiento y actualización acerca de los objetivos que se tienen como compañía, alineados a la filosofía estratégica de la misma en lugares visibles de las instalaciones de cada área.
Señalética Corporativa	Actualización de la señalética de la compañía a partir de la construcción del manual de imagen de la marca Surtitodo.

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°18

6.6. Presupuesto del plan de mercadeo

El presupuesto se presenta categorizado por objetivos y según las cotizaciones realizadas con proveedores de la compañía y algunos nuevos.

Tabla 19 Mapa de productos: Presupuesto del plan de mercadeo Surtitodo⁶

PRESUPUESTO DEL PLAN DE MERCADEO	
OBJETIVOS ESPECÍCOS	PRESUPUESTO
1. Comunicar al personal y proveedores de la compañía acerca de la implementación del área de mercadeo durante el año 2017 en medios tradicionales y no tradicionales que permitan el fortalecimiento de la marca a nivel interno.	\$10.600.000
2. Ejecutar un plan de relaciones públicas que facilite la comprensión de las funciones del área por parte del público objetivo.	\$90.000.000
3. Crear un plan de identidad corporativa que guíe el manejo de la marca a nivel interno, externo y genere claridad de la estructura de marca entre colaboradores, aliados estratégicos y proveedores.	\$24.000.000
TOTAL	\$124.600.000

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°19

⁶ Ver tabla real en archivo adjunto de Excel: Esquemas de formulación estratégica

Es importante aclarar que el dentro del presupuesto están incluidas algunas áreas funcionales de la empresa que también deben intervenir en el proceso de implementación del plan de mercadeo y en las estrategias que se ejecutarán para lograr cada uno de los objetivos propuestos.

6.7. Punto de equilibrio del plan de mercadeo

Tabla 20 Esquema de punto de equilibrio del plan de mercadeo

CÁLCULO DEL PUNTO DE EQUILIBRIO DEL PLAN DE MERCADEO			
FÓRMULA			
PUNTO DE EQUILIBRIO \$	Total inversión en mercadeo	124.600.000	\$ 249.200.000
	Margen Bruto	0,5	
<p>Es el valor incremental de las ventas, lo que se requiere para pagar el plan de mercadeo, acorde con el margen bruto que se maneja en la compañía normalmente.</p>			

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°20

La formulación planteada indica que el porcentaje del margen de ganancia es el más significativo para los costos de producción de prendas de la marca propia de la empresa: Eva Castillo. La compañía deberá vender \$247.200.000 para lograr el punto de equilibrio cubriendo la inversión que requiere la implementación del área de mercadeo en la compañía.

7. IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA E INDICADORES DE GESTIÓN

7.1. Requerimientos para la implementación del plan

Para la implementación del plan de mercadeo se requiere presentar los objetivos y el presupuesto planteado ante las gerencias general, comercial y financiera para que respalden la inversión a realizar. También se considera necesario, un replanteamiento en la infraestructura de la compañía para evitar reprocesos y flujos de comunicación infructuosos entre las áreas de la compañía, ya que actualmente los procesos de comunicación se fracturan por las distancias requeridas para desplazarse de un área a otra.

Un canal de audio interno en las instalaciones de la compañía que permitan brindar información importante de la compañía a todo el personal y la interacción con los colaboradores y proveedores en los espacios designados para esta función en el planteamiento táctico.

Es indispensable fortalecer el personal del área, ya que actualmente solo se cuenta con un gerente comercial que lidera tanto los procesos comerciales y de ventas, como los procesos relacionados con mercadeo. En este caso, el personal idóneo para integrarse al equipo debe pertenecer al campo de la administración comercial, publicidad enfocada al mercadeo u otras áreas afines que le aporten al direccionamiento estratégico y eficiencia comunicativa a los procesos internos y externos de la marca y que a su vez tenga la capacidad de ser visionario y comprender las dinámicas del mercado. Además se requiere de un aprendiz con enfoque en mercadeo que apoye tanto el área comercial como el área de Mercadeo para apoyar los procesos que requieran mayor operatividad durante la implementación del plan.

7.2. Formulación de indicadores de gestión del plan de mercadeo

Según los lineamientos que sugiere Antonio Matarranz en uno de los artículos de su blog ¿Orientación al cliente o al mercado? (Matarranz, 2008) Indica que la compañía funciona bajo un modelo de negocio orientado hacia el mercado, es decir, enfoca sus esfuerzos en la comprensión de las necesidades de sus clientes y la capacidad de sus competidores para la toma de decisiones. Surtitodo mezcla algunas técnicas tradicionales de investigación basándose en los clientes y realiza un constante análisis del entorno local y global para descubrir nuevas oportunidades de mercado, en diversas ocasiones también recurre a la experimentación para analizar el comportamiento de un producto en el punto de venta como prueba piloto.

A partir de la definición en la orientación de la compañía, se plantean los indicadores de gestión en relación con la implementación del plan:

Tabla 21 Indicadores de gestión del plan de mercadeo

Tácticas	Meta	Indicador	Periodicidad
Comunicado oficial de gerencia comercial.	Comunicar al personal y proveedores de la compañía acerca de la implementación del área de mercadeo durante el año 2017 en medios tradicionales y no tradicionales que permitan el fortalecimiento de la marca a nivel interno.	Comunicado programado / total comunicados anuales	Mensual - Anual
Pieza gráfica de bienvenida al área		Costo impresión / total carteleros	
Invitación a evento de bienvenida		Costo impresión / total invitados	
Pieza gráfica de bienvenida al área para informar y establecer contacto		Pieza requerida / total piezas asignadas	
Pieza gráfica de bienvenida al área		Pieza requerida / total piezas asignadas	
Sección matutina el primer lunes del mes de lanzamiento		Secciones matutinas /total secciones radiales	
Evento de bienvenida al área		Eventos realizados/ eventos programados	
Activación interna de marca		Activaciones realizadas/ activaciones programadas	
Almuerzo laboral para tratar proyectos relacionados con el área de mercadeo	Ejecutar un plan de relaciones públicas que facilite la comprensión de las funciones del área por parte del público objetivo.	Reuniones realizadas / reuniones programadas	Mensual - Anual
Convención de mercadeo y ventas con gerentes de puntos de venta		Convenciones realizadas / convenciones programas	
Recorrido nacional por las tiendas para fortalecer los equipos de ventas a través del mercadeo		Presentaciones realizadas / presentaciones programadas	
creación del manual de Imagen	Crear un plan de identidad corporativa que guíe el manejo de la marca a nivel interno, externo y genere claridad de la estructura de marca entre colaboradores, aliados estratégicos y proveedores.	Capacitaciones realizadas / capacitaciones programadas	Mensual - Anual
creación de manual de estilo		carteleros actualizados / carteleros producidos	
carteleros con el plan de acción de la compañía. (Misión, visión, principios)		señalética actualizada / señalética producida	
Vestir la infraestructura de la empresa y los puntos de venta Surtitodo con la imagen corporativa.		Material entregado / material asignado	
Material audiovisual que comunique el qué hacer de la marca			

Fuente: Elaboración propia. Tabla N°21

Adicionalmente, cada año se evaluarán estos indicadores para conocer el balance general del área y sus aportes a la compañía.

1. Nivel de ventas requerido para pagar el plan de mercadeo =
Costo total del plan de mercadeo / margen bruto de la empresa
2. Indicador de costo – eficiencia = Valor total de la inversión del plan de mercadeo /
valor total presupuestado del plan de mercadeo * 100
3. Indicador de efectividad y acierto en el plan de mercadeo =
estrategias efectivas / total estrategias planteadas * 100
4. Porcentaje de utilidades netas = Utilidades de la compañía / Ventas netas de la
compañía.

Los indicadores de gestión se evaluarán anualmente en la compañía y se presentarán los resultados en la convención de ventas de la compañía ante los respectivos directivos.

8. Conclusiones

Surtitodo se encuentra en la etapa de crecimiento en su ciclo de vida como marca. Actualmente cuenta con unas áreas funcionales que han permitido lograr las metas propuestas y su mismo proceso de expansión exige replantear procesos, implementar nuevos métodos, evolucionar las ideas y ser flexible a los cambios constantes del entorno, de lo contrario perderá fácilmente vigencia en el mercado que compite.

El área comercial ha sido la encargada de liderar todas las acciones de mercadeo que ha realizado Surtitodo, sin embargo es necesario diferenciar cada uno de los procesos aunque funcionen mancomunadamente y considerar la implementación del área de mercadeo al interior de la compañía para fundamentar en la estrategia todos los procesos relacionados con la marca.

La innovación como valor corporativo (a nivel interno) y como uno de los atributos que forman la base para la promesa de venta (a nivel externo) y este se convierte en un pilar importante para apoyar todos los procesos en una toma de decisiones estratégica que se vea reflejada en la satisfacción del cliente nuevo y la fidelización de los que ya tienen un vínculo con la marca.

La marca se ha enfrentado a los cambios del entorno y las exigencias del mercado con valores agregados que no solo se ven reflejados en los productos que produce y comercializa o en los precios bajos que ofrece, sino también en generar experiencias de compra positivas en cada uno de sus puntos de venta a través de sus espacios e instalaciones, su exhibición, el servicio al cliente y la intención comunicacional del mensaje publicitario, esto hace que la marca se mantenga vigente en el mercado y aumente sus niveles de exigencia para cumplir con las expectativas del cliente y superarlas si es posible.

Surtitodo ha realizado acciones de mercadeo positivas que han contribuido en su posicionamiento como marca de ropa en el mercado en el compite, sin embargo, no hay un área al interior de la compañía que se enfoque exclusivamente en las tareas de propias de mercadeo sino que es impulsada y liderada por el área comercial. Esto indica que aún quedan acciones de mercadeo por plantear y proponer de manera metódica y al mismo ritmo en que la marca se está expandiendo.

La compañía cuenta con diferentes grupos de interés en los que debe enfocarse a través de un plan de mercadeo que facilite la segmentación de sus públicos y posteriormente estructurar un plan estratégico a partir de sus necesidades y requerimientos.

El área de mercadeo al interior de la compañía es un requerimiento indispensable para el fortalecimiento de la marca a nivel interno y externo, ya que, su “ADN” debe ser transmitido en primer lugar por sus mismos empleados y colaboradores para que este conocimiento sea reflejado hacia el público objetivo y lleve finalmente a generar vínculos cercanos entre la marca y sus clientes.

9. Recomendaciones

Es imprescindible que la compañía genere un plan de mercadeo para el año en vigencia que le permita ejecutar acciones estratégicas a través de la investigación previa. Deben tenerse en cuenta los públicos internos de la marca como sus colaboradores, proveedores y aliados estratégicos, ya que el proceso de implementación del área de mercadeo estos públicos aportan de manera constructiva al proceso.

El proceso de implementación del área de mercadeo debe ser paulatino, buscar los métodos adecuados para comunicar al personal y a los proveedores de la compañía acerca de la implementación del área de mercadeo durante el año 2017 en medios tradicionales y no tradicionales que permitan el fortalecimiento de la marca a nivel interno.

Se considera pertinente ejecutar un plan de relaciones públicas que facilite la comprensión de las funciones del área por parte del público objetivo. El proceso de implementación requiere de la participación de varios públicos y aliados estratégicos que contribuyen en la construcción de la nueva área en la organización.

Se recomienda estructurar un plan de identidad corporativa que sirva de guía para el manejo de la marca a nivel interno, externo y que genere claridad con respecto a las funciones del área, la estructura y arquitectura de marca entre colaboradores, aliados estratégicos y proveedores.

Si bien la marca está orientando sus esfuerzos hacia el mercado y está enfocada en ajustarse a las necesidades del cliente, es vital contar con el respaldo humano y financiero de las áreas funcionales de la compañía: gerencia financiera, de producción, gestión humana, comercial y de áreas complementarias que representan un papel importante y/o transversal para la implementación del plan en la compañía como diseño, compras, logística, tecnología, auditoría y visual merchandising. Estas áreas aportarán en gran medida al fortalecimiento y manejo de la marca con sus respectivos equipos de trabajo y proveedores.

Se considera necesario ejecutar estrategias internas durante el año de implementación del área que generen una cultura de mercadeo al interior de la compañía para que los colaboradores comprendan las funciones, aporten al área en pro de generar valor para la marca desde adentro

hacia fuera, el área de gestión humana es un equipo de trabajo recomendado para esta ejecución, se recomienda trabajarla mancomunadamente.

Los procesos de comunicación internos a nivel macro, se ven fracturados desde la misma infraestructura de la compañía. Por esto se recomienda adquirir un software, plataforma o las herramientas tecnológicas necesarias para que el flujo de comunicación se realice de manera digital y de esta misma manera queden registros del control de la trazabilidad de los procesos relacionados con el área de mercadeo.

Es indispensable evaluar los procesos a implementar a partir de indicadores y metas por cumplir que permitan conocer el balance general del comportamiento del área y su aporte a la compañía y a la marca. La convención de ventas es un acontecimiento idóneo para conocer el balance anual del área y retroalimentarse con los gerentes de punto de venta.

REFERENCIAS

BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. (2014). Las marcas según Aaker. Madrid: Empresa Activa.

Arellano, R. (2000). Marketing: enfoque América Latina. México: McGraw-Hill.

Baack, Clow. (2010). *Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing*. México: Editorial Prentice Hall.

Best, R. J. (2007). Marketing Estratégico (4ª ed.). Madrid: Prentice Hall.

Callejas, J. M. (s. f.). La misión empresarial dentro de un marco estratégico para el nuevo milenio. 5-6.

Costa, J. (2013). Los 5 pilares del branding: Anatomía de la marca . Barcelona: CPC Editor.

Gayou, J. L. (2003). Cómo hacer Investigación Cualitativa (1ª ed.). México, Mexico: Paidós SAICF.

Kotler, P. (2002). Dirección de Marketing. Madrid, España: Editorial Pearson.

Lambin, J. J. (2003). Marketing Estratégico. ESIC EDITORIAL.

Malhotra, N. (2008). Investigación de mercados. Un enfoque práctico. México: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing. Madrid: Sapiencia.

Monge, E. C. (2010). LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS Y SU IMPORTANCIA. Ciencias económicas Vol. 28, N° 1, pags. 22-23.

Mullins, J. (2007). Administración del marketing: Un enfoque en la toma estratégica de decisiones. McGraw Hill Companies.

Naresh, J, M. (2008). Investigación de Mercados (5ª ed.). Naucalpan, Juarez, Mexico: Pearson Education.

Rodríguez, A. (2013). Fundamentos de la mercadotecnia. México.

Trout, J. (2000). Posicionamiento: la batalla para tu mente. Madrid: McGraw Hill.

WEBGRAFÍA

Rúa Marín, L. M. y Restrepo Ayala (2015). Posicionamiento de la marca Surtitodo en los clientes actuales de los diferentes puntos de venta [Tesis de pregrado]. Institución Universitaria Colegio Mayor de Antioquia, Colombia.

Colombia.CO . (22 de julio de 2013). Colombia.CO . Obtenido de <http://www.colombia.co/negocia-con-colombia/la-industria-de-la-moda-en-colombia-un-sector-de-hechos-de-exito/>

consumo, P. d. (2008). moodle2.unid.edu.mx. Obtenido de http://moodle2.unid.edu.mx/dts_cursos_md/ADI/AO/AO01/AOPP01Lectura1.pdf

El Tiempo. (30 de marzo de 2016). El Tiempo. Recuperado el 2016, de El Tiempo: www.eltiempo.com

Enciclopedia Financiera. (s.f.). Enciclopedia Financiera. Obtenido de <http://www.encyclopediafinanciera.com/mercados-financieros/estructura/competencia-perfecta.htm>

El Tiempo. (21 de enero de 2013). El Tiempo. Obtenido de <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-966788>

Encolombia. (s.f.). Obtenido de <https://encolombia.com/economia/info-economica/algodon/industriatextil/>

Dinero. (2 de abril de 2016). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/negocios/articulo/resultados-del-sector-textil-en-el-ano-2016-en-colombia/218787>

Enciclopedia financiera. (s.f.). encyclopediafinanciera.com. Obtenido de <http://www.encyclopediafinanciera.com/mercados-financieros/estructura/competencia-perfecta.htm>

Encolombia. (s.f.). Encolombia. Obtenido de <https://encolombia.com/economia/info-economica/algodon/Industriatextil/>

Inexmoda. (2016). News Inexmoda. Recuperado el 2016, de <http://vive.inexmoda.org.co/landings/news/>

Mas Franquicias. (24 de 06 de 2015). Obtenido de <http://www.masfranquicias.com/crystal-studio-f-y-leonisa-lideran-negocio-textil-colombiano/>

Matarranz, A. (12 de octubre de 2008). conversis consulting - Marketing orientado a resultados para mercados tecnológicos. Obtenido de <https://conversisconsulting.com/author/amatarranz/>

Ospina, M. J. (7 de julio 2015). ¿Qué es el sector Textil y Confecciones? ... Programa de transformación productiva. Recuperado de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=744&conID=908>

Programa de transformación productiva. (19 de noviembre de 2015). Programa de transformación productiva. Obtenido de <https://www.ptp.com.co/contenido/contenido.aspx?catID=744&conID=908>

Rivera, G. (23 de abril de 2015). Merca2.0. Obtenido de Merca2.0: <http://www.merca20.com/la-diferencia-entre-estrategia-y-tactica-empresarial/> (s.f.).

Sectorial: portal financiero, económico y empresarial. (13 de Diciembre de 2011). Historia del Negocio Textil en Colombia. Obtenido de Sectorial: portal financiero, económico y empresarial: <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/50352>

Superintendencia de Sociedades. (08 de 2013). Supersociedades. Obtenido de <http://www.supersociedades.gov.co/Documents/Informe-Sector-Textil-Oct152013.pdf>

Wind, J. (Julio de 2004). The Power of Impossible Thinking. Universidad del Rosario. Bueno Aires: Wharton School Publishing. Obtenido de http://www.urosario.edu.co/urosario_files/54/546c16e4-91ec-445f-85cb-2bcd026f7f77.pdf

Youtube (27 de marzo de 2012). Estrategia de Marketing. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=nenUuhMtLAM>.