



# PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA TEJIDO DE SUEÑOS

MARKETING PLAN FOR THE COMPANY TEJIDO DE SUEÑOS

PAULA ANDREA TRESPALACIOS MARTÍNEZ

ASESORA

CATALINA GUZMÁN GARZÓN

UNIVERSIDAD EAFIT

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN MERCADEO

PEREIRA

2022

## PLAN DE MERCADEO PARA LA EMPRESA TEJIDO DE SUEÑOS

MARKETING PLAN FOR THE COMPANY TEJIDO DE SUEÑOS

PAULA ANDREA TRESPALACIOS MARTÍNEZ

patrespalm@eafit.edu.co

UNIVERSIDAD EAFIT

**Resumen:** Este trabajo hace un análisis de Tejido de Sueños, una empresa dedicada al diseño con un enfoque social. Plantea sus características internas y externas, con un enfoque desde lo comercial, administrativo y financiero, con el fin de construir un plan estratégico de mercadeo para una de sus marcas, la cual está dirigida al segmento B2C, llamada ALÚ. Este plan de mercadeo tiene el propósito de apuntar a las necesidades de la empresa, que son identificadas a través del estudio exhaustivo, el cual no desestima las herramientas que ofrecen distintas teorías del mercadeo, para así escalar su línea de negocio y diversificar su cartera de clientes, garantizando su crecimiento sostenible y escalable.

**Palabras clave:** plan de mercadeo, diseño social, análisis DOFA, marketing, consumo masivo.

**Abstract:** This work analyzes Tejido de Sueños, a design company with a social focus. In the content of this work it is described its internal and external characteristics, with a commercial, administrative and financial approach. All that in order to build a strategic marketing plan for one of its brands, which is aimed at the B2C segment, called ALÚ. This marketing plan has the purpose of targeting the needs of the company. They will be identified through an exhaustive study, taking into account the tools offered by different marketing theories, in order to scale its line of business and diversify its client portfolio, guaranteeing its sustainable and scalable growth.

**Keywords:** marketing plan, social design, DOFA, marketing, mass consumption.

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>6</b>
<b>1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA .....</b>	<b>8</b>
<b>1.1 Misión.....</b>	<b>9</b>
<b>1.2 Visión.....</b>	<b>9</b>
<b>1.3 Valores corporativos.....</b>	<b>9</b>
<b>1.4 Modelo de negocio.....</b>	<b>9</b>
1.4.1 Líneas estratégicas de negocio.....	10
<b>2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....</b>	<b>13</b>
<b>2.1 Análisis competitivo de la industria .....</b>	<b>13</b>
2.1.1 El poder de los competidores.....	13
2.1.2 El poder de los proveedores.....	14
2.1.3 El poder de los compradores.....	16
2.1.4 La amenaza de entrada.....	16
2.1.5 La amenaza de los sustitutos.....	17
<b>2.2 Análisis de entorno externo y sus variables (análisis PESTEL) .....</b>	<b>18</b>
2.2.1 Entorno demográfico .....	19
2.2.2 Entorno económico .....	20
2.2.3 Entorno sociocultural.....	20
2.2.4 Entorno natural.....	21
2.2.5 Entorno tecnológico.....	22
2.2.6 Entorno político-legal .....	22
<b>2.3 Análisis del entorno interno .....</b>	<b>23</b>
2.3.1 Estructura comercial .....	23
2.3.2 Estructura administrativa, financiera y costos .....	24
<b>2.4 Planteamiento de matriz DOFA .....</b>	<b>27</b>
<b>3. ANÁLISIS DE MERCADO .....</b>	<b>28</b>
<b>3.1 Segmentación, Segmentos de Mercado, Mercado Meta.....</b>	<b>28</b>
<b>3.2 Tamaño .....</b>	<b>31</b>
<b>3.3 Participación.....</b>	<b>32</b>
<b>3.4 Posicionamiento.....</b>	<b>32</b>
<b>4. PROPUESTA DE MARKETING MIX .....</b>	<b>34</b>
<b>4.1 Objetivos .....</b>	<b>35</b>

4.1.1 Objetivo general.....	35
4.1.2 Objetivos específicos .....	35
<b>5. DIMENSIONES DEL MARKETING MIX.....</b>	<b>36</b>
<b>5.1 Producto.....</b>	<b>36</b>
<b>5.2 Precio.....</b>	<b>37</b>
<b>5.3 Plaza .....</b>	<b>38</b>
<b>5.4 Promoción.....</b>	<b>38</b>
<b>6. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS (TABLA 7).....</b>	<b>40</b>
<b>7. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO.....</b>	<b>41</b>
<b>7.1 Estudio del consumidor .....</b>	<b>41</b>
<b>8. DESPLIEGUE DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO.....</b>	<b>43</b>
<b>8.1 Producto.....</b>	<b>43</b>
<b>8.2 Precio.....</b>	<b>43</b>
<b>8.3 Distribución y omnicanalidad.....</b>	<b>44</b>
<b>8.4 Comunicación integrada de mercadeo.....</b>	<b>44</b>
<b>9. PRESUPUESTO .....</b>	<b>45</b>
<b>10. CRONOGRAMA .....</b>	<b>46</b>
<b>11. PROYECCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES.....</b>	<b>48</b>
<b>11.1 Planes de venta .....</b>	<b>48</b>
<b>11.2 Requerimientos .....</b>	<b>48</b>
<b>12. CONTROL Y SEGUIMIENTO .....</b>	<b>49</b>
<b>12.1 Indicadores o KPI'S.....</b>	<b>49</b>
<b>12.2 Control de resultados.....</b>	<b>50</b>
<b>12.3 Planes de contingencia.....</b>	<b>50</b>
<b>13. LECCIONES APRENDIDAS.....</b>	<b>51</b>
<b>13.1 Desde la óptica del mercado.....</b>	<b>51</b>
<b>13.2 Desde la óptica de la organización.....</b>	<b>52</b>
<b>13.3 Desde la óptica del proceso de intervención .....</b>	<b>52</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>54</b>

## Lista de tablas y figuras

### Tablas

<b>Tabla 1</b>	Modelo de negocio de Tejido de Sueños	10
<b>Tabla 2</b>	Líneas estratégicas – Productos o Servicios	12
<b>Tabla 3</b>	Líneas estratégicas – Categoría de negocio	24
<b>Tabla 4</b>	Presupuesto general de Tejido de Sueños, 2022	26
<b>Tabla 5</b>	Análisis DOFA	27
<b>Tabla 6</b>	<i>Buyer persona</i> de la marca ALÚ	29
<b>Tabla 7</b>	Estrategias y Tácticas	40
<b>Tabla 8</b>	Presupuesto	46
<b>Tabla 9</b>	Cronograma	47
<b>Tabla 10</b>	Requerimientos	49

### Figuras

<b>Figura 1</b>	Organigrama de Tejido de Sueños	10
<b>Figura 2</b>	Personajes de ALÚ	12

## INTRODUCCIÓN

La presente propuesta trata sobre Tejido de Sueños, una empresa con un modelo de negocio mixto, la cual dirige su oferta al segmento *Business-to-Business* (B2B) y *Business-to-Consumer* (B2C). Con este trabajo se busca construir un plan estratégico de mercadeo para una de sus marcas, llamada ALÚ, la cual está dirigida al segmento B2C. Este plan surge de la necesidad de la empresa de masificar y escalar su línea de negocio y diversificar su cartera de clientes, para garantizar su crecimiento sostenible y escalable.

El cuerpo de este trabajo se organiza en trece capítulos divididos en tres partes: en primera instancia se hace la presentación de la empresa, con el fin de entender sus características y que esto permita un análisis externo, interno y del mercado. Luego, la segunda parte aborda la propuesta estratégica con el presupuesto para su implementación. Y finalmente se plantea la propuesta táctica, las proyecciones de ventas y utilidades para ejecución del plan de mercadeo.

A partir del primer capítulo, se inicia con la presentación de Tejidos de Sueños y su orientación estratégica corporativa. Dentro de los aspectos fundamentales para conocer la empresa, en aras de construir un plan de mercadeo que no descuide sus necesidades, se da a conocer su misión, visión, valores corporativos, además de su modelo de negocio y el enfoque que se le dará a lo largo de este proyecto.

Por otro lado, también es importante realizar un análisis competitivo de la industria, sobre ello versa el segundo apartado. En este se plantea un estudio de la situación de la marca ALÚ, a través de las herramientas de observación que establecen las 5 fuerzas de Porter: el poder de los competidores, proveedores y compradores, amenaza de entrada y de sustitutos. En el apartado, asimismo, se realiza una evaluación del entorno externo y sus variables demográficas,

económicas, socioculturales, naturales, tecnológicas y político-legales. Todas estas variables permitirán establecer un análisis interno para abordar la estructura comercial, administrativa y financiera de la empresa.

En el capítulo siguiente, que trata sobre el análisis del mercado, se encuentra la segmentación de mercado, el tamaño, participación y posicionamiento de la empresa, en relación con el segmento de consumo masivo.

Una vez descritas y comprendidas las características de la compañía en los distintos factores que interesan para este trabajo, en el cuarto apartado se establecen los objetivos del mismo, los cuales devienen de las necesidades identificadas en la fase investigativa. Luego se plantean las estrategias y tácticas que proponen una ruta para implementar exitosamente el plan de mercadeo. Además, se describen los resultados esperados -en concordancia con las especificidades de la marca en cuestión- en cada una de las dimensiones del *marketing mix*, que son: producto, precio, distribución y omnicanalidad y comunicación integrada de mercadeo.

Finalmente, al establecer la ruta para la implementación de las estrategias, este trabajo esboza las lecciones aprendidas desde la óptica del mercado, la organización y el proceso de intervención para compartir con el lector las percepciones y experiencias que pueden ser de interés, en tanto la investigación y el trabajo establecen diversos puntos de contacto entre el sector académico y el empresarial.

## 1. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA Y SU ORIENTACIÓN ESTRATÉGICA CORPORATIVA

Tejido de Sueños es una empresa que nació en el 2012 en la ciudad de Medellín, como resultado de tres proyectos de grado de maestría, dados en el programa de Ingeniería con énfasis en Diseño. En el 2014, la empresa participó y ganó en el programa Capital Semilla de la Alcaldía de Medellín, permitiendo que en este año la empresa se formalizara como Tejido de Sueños S.A.S.

La empresa se dedica al negocio del diseño y creatividad con enfoque social, que busca aportar a la solución de retos sociales, a través de herramientas que potencian las capacidades de los usuarios y reducen las barreras que las limitan. Atiende clientes en el segmento *Business-to-Business* (B2B), como instituciones educativas, hospitales y centros de salud, centros comerciales y empresariales, centros culturales, centros recreativos y empresas privadas. Además, se dirige al consumo masivo (B2C) con sus marcas ALÚ y CREALÚ.

El propósito superior de la empresa es el de *potenciar capacidades sin límites* y para ello, cuenta con tres pilares fundamentales: diseño universal, diseño participativo y aprendizaje lúdico.

Para comprender mejor los intereses que persigue la empresa, ya que estos constituyen un importante factor dentro de su caracterización, se consignan algunos elementos que la presentan con mayor fidelidad, esto son: su misión, visión, valores corporativos y su modelo de negocios.

## **1.1 Misión**

En el marco de planeación estratégica de Tejido de Sueños, se describe su misión de la siguiente manera: “Accionar la capacidad creadora como motor de transformación social a partir del diseño centrado en las personas.” (Tejido de Sueños, 2017).

## **1.2 Visión**

En el documento mencionado anteriormente se establece también la apuesta de la empresa para 2030 a través de su visión, la cual se propone “ser una empresa generadora de negocios, marcas y proyectos de alto impacto social, que contribuye a posicionar el desarrollo humano incluyente como factor indispensable para el crecimiento de la sociedad”. (Tejido de Sueños, 2017).

## **1.3 Valores corporativos**

La empresa cuenta con seis valores corporativos que representan la evolución de su propósito superior, y los manifiesta de la siguiente manera: “Libertad de ser, Plasticidad creativa, Coherencia, Actitud pedagógica, Conexión sinérgica y Confianza en el método”. (Tejido de Sueños, 2017).

## **1.4 Modelo de negocio**

Con el fin de mostrar la información de manera ordenada y concisa, se presenta el modelo de negocio de Tejido de Sueños a través de la siguiente tabla. Además, se plantean luego en este apartado las líneas estratégicas con las que se aborda dicho modelo, haciendo énfasis en la marca objeto del presente plan de mercadeo.

**Tabla 1***Modelo de negocio de Tejido de Sueños*

<b>Tejido de Sueños</b>				
<b>Socios clave</b>	<b>Actividades clave</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relación con clientes</b>	<b>Segmentos de clientes</b>
Proveedores Organizaciones de y para PCD, Profesionales en Psicología y Desarrollo Infantil, Aliados comerciales	Operación Diseño Producción Distribución Formación Asesoría	Tejido de Sueños es una empresa de diseño y creatividad con enfoque social. Aportamos a la solución de retos sociales a través de herramientas que potencian las capacidades y reducen las barreras que las limitan.	Actividades de co-creación Actividades de impacto social y ambiental Relaciones públicas y eventos de divulgación, movilización, generación de conciencia Pedagogía y generación de conciencia a través de todos los canales	B2B: 1. Empresas/ instituciones que ofrecen actividades educativas y/o recreativas. 2. Empresas de construcción, arquitectura, diseño y publicidad. 3. Organizaciones sociales, empresas o áreas en las empresas que cumplen una función social.  B2C: Padres de familia de niños entre 0 y 12 años
	<b>Recursos clave</b>		<b>Canales</b>	
	Conocimientos Propiedad intelectual Recursos humanos Capital de trabajo Insumos y materiales		Venta consultiva Redes sociales Distribuidores	
<b>Estructura de costos</b>		<b>Fuentes de ingresos</b>		
Se divide en 3 ejes transversales: administración, mercadeo y ventas y financiero. El 59% del presupuesto está destinado a costos, 40% a gastos y 1% a imprevistos.		Venta de productos de línea Venta de servicios de diseño Venta de servicios de formación y/o gestión social FEE por comercialización de metodología propia		

**1.4.1 Líneas estratégicas de negocio**

Como se ha dicho, Tejido de Sueños cuenta con un portafolio de productos y servicios especializados en segmentos B2B, con varios tipos de instituciones como clientes. Por otro lado, en el segmento de consumo masivo (B2C), su marca ALÚ está dirigida un público más específico: padres interesados en desarrollar distintas habilidades en sus hijos, ya sea cognitivas, sociales, creativas, entre otras, a través de recursos lúdicos. El portafolio se enmarca en tres líneas estratégicas:

- **Productos y espacios para todos.** Diseñada para crear materiales, entornos y herramientas que promueven el desarrollo de habilidades, creados desde el diseño

universal. Esta línea estratégica ofrece productos a la medida, intervención de espacios y didácticos universales.

- ***Comunicaciones accesibles.*** Línea enfocada en crear piezas comunicativas más atractivas, amigables, fáciles de comprender y de recordar, que acogen la diversidad. Esta línea ofrece diseño gráfico, publicitario, audiovisual e infografías interactivas.
- ***Procesos de transformación social.*** Ofrece metodologías de diseño y creatividad que aportan a la transformación cultural en la creación de sociedades. Esta línea ofrece experiencias de formación, cocreación y metodologías de inclusión laboral y educación inclusiva.

Como se evidencia, Tejido de Sueños cuenta con un portafolio diversificado de productos. Ya que la marca ALÚ tiene como gran apuesta visibilizar su oferta en el segmento B2C, surge este trabajo como alternativa para conseguirlo y que, a través de distintas propuestas, se consigan nuevos clientes que permitan escalar el crecimiento sostenible de la empresa.

Finalmente, para concluir la presentación de la empresa y darle paso al análisis de la situación con diferentes herramientas que ofrece la teoría, se describe en la siguiente tabla cada uno de los productos y servicios que corresponden a las líneas estratégicas descritas.

**Tabla 2***Líneas estratégicas – Productos o Servicios*

<b>Líneas estratégicas</b>	<b>Categorías de producto o servicio</b>	<b>Productos o servicios</b>
1. Productos y espacios para todos	Productos a la medida	Material didáctico personalizado para actividades pedagógicas, recreativas o promocionales.
		Kits de manualidades temáticas y educativas.
		Regalos corporativos con propósito.
	Intervención de espacios	Señalización universal, ambientación y orientación.
		Aulas lúdicas, sensoriales y de estimulación, creatividad e innovación para diferentes públicos.
		Espacios o consultorios de terapia o rehabilitación.
		Asesoría y consultoría en diseño de espacios educativos.
	Didácticos universales	Tableros y guías para fortalecer rutinas, hábitos y funcionamiento ejecutivo.
		Productos para la estimulación sensorial.
		Productos para desarrollar habilidades del pensamiento.
		Proyectos creativos, manualidades de bajo costo y bajo impacto ambiental.
	2. Comunicaciones accesibles	Diseño gráfico, publicitario y audiovisual
Diseño de material publicitario con diseño universal (tarjetas de presentación, volantes, folletos, piezas digitales).		
Diseño de empaque, editorial y material POP.		
Redes sociales		
Audiovisual		
Contenidos interactivos		Infografías interactivas
3. Procesos de transformación social	Generación de conciencia	Experiencias
		Eventos
		Campañas
		Movilización
	Formación	Talleres y cursos
		Asesorías
	Co-creación	Diagnóstico creativo
		Sesiones de co-creación
	Transformación social	Acompañamiento inclusión laboral
		Apropiación social
Innovación social		
Estrategia educación inclusiva (Dualú)		

*Nota.* Adaptada de Estructura oferta, Tejido de Sueños, 2017 ([www.tejidodesuenos.com](http://www.tejidodesuenos.com))

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

En este apartado se hace uso de distintas herramientas teóricas y estratégicas para dilucidar la situación de Tejido de Sueños y de la marca ALÚ desde diferentes factores empresariales. Entre estas herramientas están el análisis de las cinco fuerzas de Porter, análisis PESTEL con sus diferentes entornos, entre otros, aplicando los conceptos y las definiciones que, al mismo tiempo, permitan un mayor entendimiento sobre la aplicación de estas herramientas.

### 2.1 Análisis competitivo de la industria

Porter (2008), en su artículo “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”, describe algunos factores que determinan la competencia del sector en que se circunscribe la empresa y permiten evaluar el mercado. Estos factores son denominados por el autor como poderes, que se distribuyen de la siguiente manera: el poder de negociación de los competidores, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los compradores, la amenaza de entrada y la amenaza de productos o servicios sustitutos. (pp. 4-14). Teniendo en cuenta las contribuciones del autor, se elabora a continuación un análisis de estas cinco fuerzas, a la luz del contexto y la realidad empresarial de la empresa Tejido de Sueños.

#### *2.1.1 El poder de los competidores*

Para este apartado se analizarán los competidores de la línea estratégica *Productos y espacios para todos*, específicamente su categoría dirigida al segmento B2C “didácticos universales”, que es precisamente la que interesa a este plan de mercadeo, ya que esta categoría

de la empresa es abarcada a través de la marca ALÚ. Esta marca cual ofrece un portafolio de productos educativos y lúdicos para niños desde 0 meses hasta los 12 años.

En el 2020, la empresa realizó un análisis de competidores de ALÚ, con el fin de realizar un *benchmarking* de la categoría de didácticos. Este análisis se toma aquí como punto de referencia para conocer las dinámicas digitales de sus competidores. En el estudio se mapearon dieciséis competidores, de los cuales se seleccionaron seis por su gran relevancia y participación en canales digitales. Estas seis marcas son colombianas, cuentan con una comunidad digital superior a diez mil seguidores, más de siete años de presencia digital, que representan una ventaja competitiva en relación con ALÚ, que nació en el 2019 y tiene una comunidad inferior a dos mil seguidores.

De este estudio, se puede inferir que los competidores tienen una participación más relevante en entornos digitales, su comunicación de marca es simple y cercana con sus usuarios, utilizan la fotografía como recurso gráfico protagonista, generando una expresión visual de conexión entre los productos y los niños, quienes son sus usuarios finales.

### ***2.1.2 El poder de los proveedores***

Moscoso (2013), en su investigación “Diagnóstico y análisis para la propuesta de la formulación estratégica de una floristería en Bogotá”, define el poder de negociación con los proveedores como una relación que impacta directamente en la relación con los clientes. En las palabras de la autora:

La variedad de productos y su presentación depende en su mayoría de los proveedores que tenga la empresa y, si la relación con estos es la adecuada, mejor será el acercamiento

con los clientes. A través del poder de negociación con los proveedores se pueden aumentar precios o reducir la calidad de productos o servicios. (p. 42)

Dada la importancia que tiene esta entidad dentro de una compañía, se hace necesario enunciar que Tejido de Sueños cuenta con ocho proveedores que realizan la producción de gran parte de su material didáctico. Los principales son: una litografía, aliado clave con el que tiene una relación muy cercana y satisfactoria debido a que responde con agilidad a sus requerimientos. Por otro lado, está PapelCard, encargado de crear la pieza principal de los tableros de rutina, su producto estrella. A este último la empresa le solicita lotes grandes de producción para reducir costos unitarios. Sin embargo, según Adriana Villa Moreno, Gerente General de la empresa, se considera que, si la demanda aumenta, la relación podría ser crítica, porque el crecimiento de la demanda puede influir en los costos de las materias primas.

En cuanto al material didáctico que requiere confecciones de textiles, Tejido de Sueños cuenta con un proveedor que responde a una baja demanda. Por ello, estos productos están inhabilitados actualmente del portafolio.

En general, la compañía tiene una relación cercana con sus proveedores, se les paga a quince o treinta días según las negociaciones, y se realizan pagos de contado a otros que les suministran materia prima para sus productos. En cuanto a la logística, ensamble, empaçado y distribución, estas se realizan internamente por la empresa.

Tejido de Sueños ha sumado a sus procesos de producción como aliado a la Corporación Artesas, esto para generar empleo y contribuir con la inclusión laboral de personas en situación de discapacidad. En el caso específico de la marca ALÚ, uno de los factores críticos que se han identificado es que esta marca tiene una gran dependencia de un único comprador y, a su vez, proveedor. Esto pone en riesgo la estabilidad de la empresa, puesto que puede enfrentarse a

desafíos de alto volumen de demanda al que no se pueda responder, dificultades en tiempos de entrega, proyección inadecuada de inventario e incumplimiento en ventas. Esto implica un factor crítico que debe considerarse clave en la construcción de la estrategia de mercadeo, con una especial atención a reducir los riesgos de producción y responder efectivamente a la demanda del mercado.

### ***2.1.3 El poder de los compradores***

Siguiendo lo planteado por Porter (2008), “el poder de negociación de los clientes establece la capacidad que tiene el mismo para reducir precios, exigir más calidad o mejores servicios” (p. 7). En el caso de Tejido de Sueños, el poder de los compradores se basa en una relación a corto plazo, ya que se entiende como una relación transaccional de productos didácticos y lúdicos.

Si bien la marca ALÚ ofrece una diversidad de productos, no tiene una estrategia pensada para que los clientes hagan nuevas compras después de la primera. Hasta la fecha, Tejido de Sueños no cuenta con una estrategia de fidelización que promueva una relación de largo plazo con sus clientes. Los clientes de ALÚ no compran en grandes cantidades y los productos no hacen parte de sus compras frecuentes. Además, por lo general, las compras de nuevos clientes suceden solo gracias a las recomendaciones de otros usuarios que conocen la marca. Lo cual se convierte en un aspecto a subsanar a través de las diversas estrategias que propone este plan.

### ***2.1.4 La amenaza de entrada***

El texto de Porter establece que existen seis tipos de barreras de entrada que representan amenazas, estas son: economías de escala, diferenciación de productos, inversiones de capital,

desventaja de costos para los clientes por cambiar de proveedor, acceso a los canales de distribución, políticas gubernamentales. (pp. 4-6). Desde la observación y la investigación, para el caso de la marca ALÚ se han identificado algunas de estas barreras, para determinar cuáles representan un riesgo para el crecimiento sostenible de la marca.

*La diferenciación del producto* es clave debido a que esta categoría tiene como objetivo entretener y generar momentos de aprendizaje para los niños. En este sentido, hay una gran demanda de ofertas y guerra de precios. La empresa tiene ideas innovadoras y atributos diferenciales que no ha potenciado debido a *la capacidad de respuesta y posibilidades de inversión*.

Por otro lado, *la identificación de marca* es un factor que favorece a la marca ALÚ porque ha ganado reconocimiento de forma orgánica gracias al voz a voz, los referidos, recomendaciones y proyectos con clientes B2B. Si bien los productos de ALÚ hacen parte de la categoría juguetería, se ha constituido como una marca con un propósito educativo e inclusivo.

Finalmente, se abordan *los canales de distribución*. ALÚ cuenta con un canal digital que genera un bajo volumen de ventas, debido a que la mayor cantidad de sus productos son entregados a la caja de compensación familiar Comfama, que es el principal cliente de Tejido de Sueños en esta categoría. En este caso, no se tienen barreras de acceso; sin embargo, la empresa no ha capitalizado sus canales digitales, para llegar masivamente a clientes del segmento B2C, debido a que no se cuenta con la capacidad interna para gestionarlos de forma adecuada.

### **2.1.5 La amenaza de los sustitutos**

Para el caso de la amenaza de los sustitutos, el artículo que se ha referenciado argumenta que “un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector

mediante formas distintas” (Porter, 2008, p. 8). En el caso de ALÚ, los sustitutos no son competidores directos; sin embargo, suplen la misma necesidad que sus productos: diversión, desarrollo cognitivo y ocio. En este sentido, los sustitutos representan una amenaza de mercado, debido a que el consumidor puede reemplazar ALÚ con un producto de menor precio e igual funcionalidad. A pesar de que, para ALÚ, lo más relevante es la durabilidad y la calidad de sus productos, características que son de gran influencia en la decisión de compra, uno de los factores críticos que se identificó es el precio, pues comparado con los productos sustitutos, se encontraron opciones de precios hasta tres veces inferiores. Estos sustitutos son juguetes genéricos, productos de bajo costo y diseño abierto. Asimismo, entran como sustitutos los profesionales independientes que hacen tableros o materiales bajo pedido y los profesores o psicólogos que producen los materiales en sus instituciones.

Entendidas las realidades de la empresa en relación con estos poderes y amenazas argumentada por el autor, es evidente que a nivel de estrategias, este plan de mercadeo debe ocuparse de dar herramientas a la empresa para fortalecerse en aspectos tan importantes como la fidelización con la marca por parte de los compradores, la difusión efectiva del valor que ofrecen los productos, la relación efectiva y eficaz con todos los involucrados en el proceso de producción y, de esta manera, tales esfuerzos se traduzcan en el crecimiento escalable que se desea.

## **2.2 Análisis de entorno externo y sus variables (análisis PESTEL)**

En aras de elaborar un análisis de los entornos externos e internos de la empresa, se realiza ahora un análisis PESTEL. En primera medida, se consigna la descripción y

funcionalidad de esta herramienta de estudio. Mercado (2012), en su artículo “El análisis PESTEL”, plantea que esta “es una herramienta que permite a las organizaciones descubrir y evaluar los factores que pueden afectar el negocio en el presente y en el futuro. PESTEL es un acrónimo de Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal.” (p. 1). Dada esta conceptualización, se entiende los factores que aparecen en la sigla son entornos establecidos que se relacionan con las empresas; por tanto, el hecho de evaluarlas permite, en el caso de este trabajo, identificar oportunidades y amenazas que surgen para Tejido de Sueños y la marca ALÚ. Entonces los siguientes subcapítulos tratan sobre este análisis.

### ***2.2.1 Entorno demográfico***

Tejido de Sueños está ubicada en la ciudad de Medellín, en el área metropolitana. Una ciudad que desde el 2019 inauguró el primer Centro para la cuarta revolución industrial en Latinoamérica, un hito histórico que Schwab define como “la combinación de sistemas digitales, físicos y biológicos en pro de la transformación de la humanidad” (Atehortua, 2019).

Sin duda, la empresa está localizada en una ciudad cada vez más preocupada por crear políticas innovadoras que transformen la ciudad. Las instituciones públicas y privadas han tenido una gran incidencia en esta transformación con sus iniciativas de impacto social y ambiental. Entidades como Ruta N, Comfama, Fundación Bancolombia y Universidades como EAFIT, San Buenaventura y Bellas Artes se han convertido en aliados estratégicos para seguir tejiendo inclusión en la ciudad. Es así como Tejido de Sueños tiene una red de aliados que le ha permitido enfocarse más en proyectos B2B, los cuales han impactado a la población del Valle de Aburrá y otras regiones de Antioquia. Esta trayectoria le ha permitido a la empresa darse cuenta de la necesidad de democratizar el diseño universal con una apuesta por tener más alcance nacional a

través de la marca ALÚ. Para lograrlo, la empresa tiene la necesidad de crear una estrategia robusta que le permita tener más alcance nacional a través de sus canales digitales.

### ***2.2.2 Entorno económico***

La marca ALÚ opera bajo un modelo de negocio mixto: proyectos con clientes empresariales y comercialización de sus productos. La empresa produce internamente algunos productos y otros, como se ha señalado, los gestiona a través de proveedores que facilitan la producción del material. La logística sobre el empaque, ensamble y distribución del producto es responsabilidad del equipo de Tejido de Sueños.

Un factor clave al que se enfrenta Tejido de Sueños tiene que ver con los precios fluctuantes que ha generado la situación por la pandemia causada por la COVID-19, debido a que las importaciones y materias primas relacionadas con los productos de la marca ALÚ han variado sus precios. Además, la contingencia causó que las empresas priorizaran sus operaciones y que los clientes finales les dieran prioridad a las necesidades básicas del hogar, dejando a un lado el interés por los productos de la marca objeto de este trabajo.

### ***2.2.3 Entorno sociocultural***

Según la Política Nacional de Infancia y Adolescencia 2018-2030, “uno de los fenómenos presentes en las familias es la soledad infantil después de asistir al colegio, y ello ocurre por las responsabilidades sociales y laborales de sus cuidadores” (2018). Según este informe, en una de cada dos familias los hijos e hijas son cuidados por sus padres o sus familiares y, de estas, en el 68% de los casos es la mujer quien los cuida.

Los familiares y responsables asumen su rol de cuidadores, de promotores del desarrollo y reconocimiento de derechos de las niñas, niños y adolescentes, en un marco amplio de pluralidad y diversidad. Por esto, en los últimos años las personas han ido ganando mayor consciencia sobre el diseño centrado en las personas, la inclusión y la diversidad. El entorno sociocultural y la consciencia digital han permitido que cada vez más se piense en las personas con diferencias y, además, que se creen espacios pensados para todos y de fácil acceso.

Por otro lado, la relación de los niños con los juguetes ha cambiado, debido a que son nativos digitales y están expuestos a la tecnología desde sus primeros meses de vida. Sin embargo, hay una apuesta de los padres y responsables a que los niños sigan interactuando con juguetes análogos que les permitan tener momentos de ocio y que los involucre con su entorno.

#### ***2.2.4 Entorno natural***

Una de las tendencias que han surgido en los últimos años es la conciencia ambiental y la necesidad de producir elementos y materiales sostenibles y de larga duración, que estén menos propensos a hacer desechados y generar contaminación. En el marco de esta tendencia, ha nacido el *diseño consciente* definido por Gil (2020) como “una postura ética frente a la responsabilidad del diseño, guiada por la idea de responsabilidad empresarial que busca llevar valor social a su entorno y así mismo obtener ganancias de su actividad productiva” (p. 31). Y, por otro lado, Bastidas y Martínez (2016) lo plantean como “diseño consciente, donde las decisiones de diseño no se oponen al desarrollo tecnológico actual” (p. 99). En este sentido, Tejido de Sueños, que nace de un proyecto de ingeniería con énfasis en diseño inclusivo, a lo largo de los años ha evolucionado a un diseño inclusivo para todos, con consciencia ambiental. Es por ello que los materiales didácticos que son producidos por la compañía tienen el propósito de que perduren en

las manos de sus usuarios y son creados con recursos biodegradables amigables con el medio ambiente. Este atributo de valor se comunica en el portafolio de la marca ALÚ y su línea didáctica CREALÚ. Se manifiesta de la siguiente manera: “Oportunidades de impacto social y armonía con el medio ambiente”.

### ***2.2.5 Entorno tecnológico***

El público final de la categoría de didácticos universales son niños de cero a doce años, esto significa que hacen parte de la *generación Centennials* (personas que nacieron desde la mitad de la década de los 90 hasta los 2000) y *generación Alfa*, (personas que nacieron desde 2010 hasta la fecha). Estas generaciones son consideradas como nativos digitales y, desde sus primeros meses, están en contacto con herramientas tecnológicas: son personas hiperconectadas con recursos multidispositivos. En este sentido, esta generación está más propensa a conectarse con dispositivos electrónicos para suplir su necesidad de entretenimiento y educación. Esto implica un riesgo para la juguetería debido a que la tecnología elimina las barreras de acceso, precio y actúa como un sustituto ideal para reemplazar la necesidad de los padres.

### ***2.2.6 Entorno político-legal***

Villa & Melo (2015), en su investigación “Panorama actual de la innovación social en Colombia”, muestran cómo en el segundo mandato presidencial de Juan Manuel Santos, su plan de gobierno *Todos por un nuevo país* propuso un enfoque social donde la Innovación Social adquirió gran relevancia en distintas políticas del país (p. 71). Por su parte, en el 2014, el Concejo de Medellín declaró en su política pública de innovación, un enfoque para generar innovación y emprendimiento social en la ciudad y, recientemente, el Plan de Desarrollo 2020-

2023 en la línea *Medellín me cuida* ratifica el propósito de “consolidar una ciudad inclusiva, sostenible y equitativa, expresando que para ello es necesario que el componente de accesibilidad sea transversal a todas las áreas del desarrollo”. (Gómez, A. 2020). Sin duda, estas políticas gubernamentales favorecen el entorno de la empresa Tejido de Sueños, debido a que hay un crecimiento y apuesta en la ciudad por promover espacios educativos, inclusivos, lúdicos que potencien el crecimiento y desarrollo de los niños en la región.

### **2.3 Análisis del entorno interno**

El entorno interno se analiza en aras de determinar factores clave que aporten valor a la construcción del plan de mercadeo. Por ello, se evalúa la estructura comercial, la estructura administrativa, financiera y costos de la empresa, para realizar un análisis DOFA que determine las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Todo ello con el fin de conocer la situación y contexto de la empresa y que esto resulte en el establecimiento de una estrategia sólida que sirva al crecimiento sostenible de la compañía.

#### ***2.3.1 Estructura comercial***

Se ha dicho Tejido de Sueños cuenta con una estructura comercial que actualmente está enfocando sus esfuerzos en la gestión y relación de proyectos B2B. Sin embargo, la gran apuesta de la empresa para 2022 es impulsar los productos de la marca ALÚ. Esta apuesta ha representado un gran desafío para la empresa porque actualmente no cuenta con talento humano y capacidad operativa para impulsar dicha marca, debido a las recurrentes demandas de sus

clientes B2B. Por lo tanto, hasta la presentación de este plan, no ha contado con una ruta definida para alcanzar este objetivo.

Las tres líneas estratégicas de la empresa, abordadas en apartados anteriores, cuentan también con unas categorías de negocio que ayudan a comprender mejor su estructura comercial, y se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 3**

*Líneas estratégicas – Categoría de negocio*

<b>Líneas estratégicas</b>	<b>Categorías de negocio</b>
Productos y espacios para todos	Productos a la medida
	Intervención de espacios
	Didácticos universales
Comunicaciones accesibles	Diseño gráfico, publicitario y audiovisual
	Contenidos interactivos
Procesos de transformación social	Talleres para generación de conciencia
	Formación educativa
	Cocreación
	Transformación social

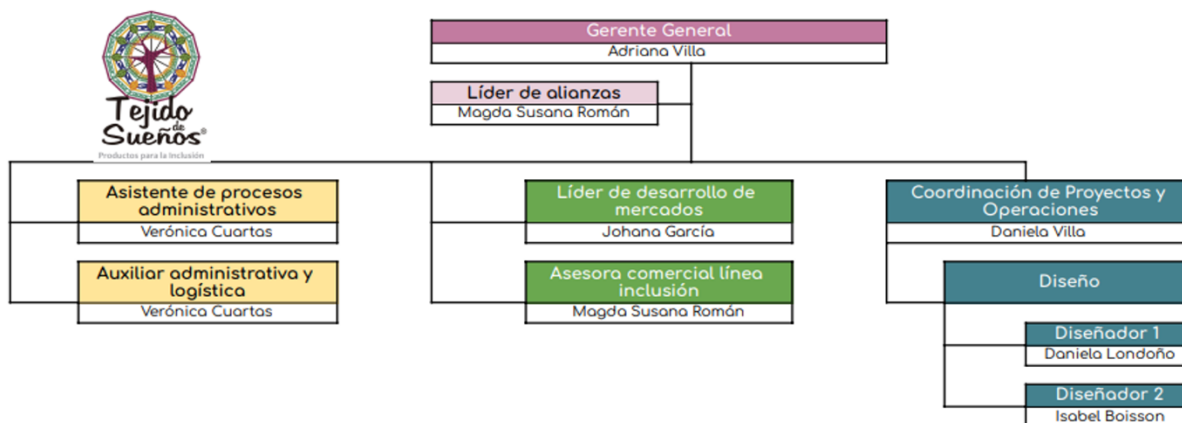
### ***2.3.2 Estructura administrativa, financiera y costos***

Tejido de Sueños es una empresa familiar que actualmente es dirigida por Adriana Villa, una de sus socias-fundadoras, quien desempeña el rol de Gerente General. Además, cuenta con una Junta Directiva, Líder de Alianzas, equipo de Colaboradores y *Stakeholders* para la producción del material didáctico. La estructura administrativa se divide en tres frentes: procesos

administrativos, desarrollo de mercados y proyectos y operaciones, organizados según el organigrama como se presenta en la figura a continuación.

### Figura 1

*Organigrama de Tejido de Sueños*



*Nota.* Organigrama, Tejido de Sueños, 2016.

En lo que tiene que ver con costos, desde la Gerencia General se estableció el presupuesto general para el 2022, el cual se divide en costos fijos y variables, gastos e imprevistos en el marco de sus tres procesos críticos y transversales: administración, mercadeo y ventas y financieros.

El monto total del presupuesto está estimado por 680.000.000 de pesos colombianos, y está construido con base en el balance financiero de la empresa en el 2021. Se discrimina de la siguiente manera: el 39.43% se destina a costos variables, el 12.31% a costos fijos, el 31.49% a gastos fijos de administración, el 10.38% para gastos fijos mercadeo y ventas y el 8% adicional para los gastos variables e imprevistos. Es importante señalar que por primera vez se destina un

rubro de 18.000.000 a actividades de mercadeo y publicidad. La siguiente tabla amplía la información sobre este presupuesto.

**Tabla 4**

*Presupuesto general de Tejido de Sueños, 2022*

<b>EGRESOS</b>	<b>Presupuesto anual</b>	<b>Análisis vertical</b>
<b>COSTOS FIJOS</b>	<b>\$67.091.534,35</b>	12,31%
Salarios equipo operativo	\$43.200.000,00	7,92%
Auxilios, seguridad social y prestaciones	\$17.491.534,35	3,21%
Equipos y software	\$6.400.000,00	1,17%
<b>GASTOS FIJOS ADMINISTRACIÓN</b>	<b>\$171.679.694,28</b>	31,49%
Salarios equipo administrativo	\$103.008.000,00	18,89%
Auxilios, seguridad social y prestaciones	\$34.591.694,28	6,34%
Muebles, equipos y software	\$7.760.000,00	1,42%
Honorarios	\$13.720.000,00	2,52%
Arrendamiento y servicios públicos	\$7.200.000,00	1,32%
Varios administración	\$5.400.000,00	0,99%
<b>GASTOS FIJOS MERCADEO Y VENTAS</b>	<b>\$56.621.151,17</b>	10,38%
Salarios equipo mercadeo y ventas	\$21.240.000,00	3,90%
Auxilios, seguridad social y prestaciones	\$8.581.151,17	1,57%
Equipos y software	\$400.000,00	0,07%
Honorarios, asesorías	\$6.000.000,00	1,10%
Dominio y hosting web, correos	\$1.200.000,00	0,22%
Actividades de mercadeo y publicidad	\$18.000.000,00	3,30%
Varios mercadeo	\$1.200.000,00	0,22%
<b>IMPUESTOS, REGISTROS Y GASTOS FINANCIEROS</b>	<b>\$10.296.500,00</b>	1,89%
Registros	\$5.216.500,00	0,96%
Impuestos	\$2.400.000,00	0,44%
Gastos financieros	\$2.680.000,00	0,49%
<b>GASTOS VARIABLES</b>	<b>\$18.900.000,00</b>	3,47%
Comisiones ventas	\$12.900.000,00	2,37%
I+D	\$6.000.000,00	1,10%
<b>COSTOS VARIABLES</b>	<b>\$215.000.000,00</b>	39,43%
CMV	\$215.000.000,00	39,43%
Compra materia prima (inventario)		
<b>Subtotal egresos</b>	<b>\$539.588.879,80</b>	98,97%
<b>Imprevistos</b>	<b>\$5.635.888,80</b>	1,03%
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>\$545.224.768,60</b>	

*Nota.* Presupuesto general, Tejido de Sueños, 2022.

## 2.4 Planteamiento de matriz DOFA

A la luz del análisis de las 5 fuerzas de Porter y el análisis PESTEL de los factores externos e internos de Tejido de Sueños, se propone un análisis DOFA con el fin de comprender aún más la situación actual de la empresa, desde las variables internas y externas que permitan abarcar mejor el modelo de negocio. Una vez presentada la matriz, se da paso al siguiente gran apartado, el estudio de mercado que también aporta diversas informaciones importantes para la elaboración del plan de mercadeo.

Se presenta este nuevo análisis a través de una tabla a continuación.

**Tabla 5**

*Análisis DOFA*

<b>Fortalezas</b>	<b>Oportunidades</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Tener una red de aliados con instituciones públicas y privadas.</li> <li>- Alianzas con fundaciones para generar empleo e inclusión laboral.</li> <li>- Reconocimiento y autoridad como una empresa con experiencia en diseño consciente y universal.</li> <li>- Estrategia de <i>rebranding</i> de la empresa Tejido de Sueños.</li> <li>- Aumento del presupuesto para estrategia de mercadeo y publicidad de la marca ALÚ.</li> <li>- Portafolio de productos con precios que oscilan desde 5.500 hasta 30.000 mil pesos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Más consciencia en las personas sobre iniciativas de inclusión social en sus entornos.</li> <li>- Interés de los padres de familia por acompañar la educación de sus hijos con objetos con sentido social.</li> <li>- Interés en el consumo de material didáctico que promueva el desarrollo de los niños a través de la lúdica.</li> <li>- Tendencia en el interés del usuario por hacer compras en comercio electrónico</li> </ul>
<b>Debilidades</b>	<b>Amenazas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- No cuenta con una estrategia de mercadeo para la marca ALÚ.</li> <li>- La comercialización de los productos de la marca ALÚ actualmente depende de un único cliente: Comfama.</li> <li>- Riesgos en la producción, pues cuentan con 1 solo proveedor que produce la pieza principal del producto estrella: tableros de rutina.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Asociación de la marca ALÚ con población en situación de discapacidad.</li> <li>- Asociación de la marca Tejido de Sueños con inclusión y discapacidad.</li> <li>- Consumo de productos y juguetería tradicional.</li> <li>- Oferta lúdica en entornos digitales que reemplace los didácticos físicos.</li> </ul>

### 3. ANÁLISIS DE MERCADO

Se realiza ahora un análisis de mercado, a través de varios apartados, que permite precisar un conocimiento de los segmentos de mercado, la participación, el posicionamiento, entre otros aspectos importantes a comprender de Tejido de Sueños y la marca objeto de estudio.

#### 3.1 Segmentación, Segmentos de Mercado, Mercado Meta.

Ya se ha planteado que, al estar enfocado en la marca ALÚ, este plan de mercadeo se basa en una de las tres líneas estratégicas de negocio de la empresa: *productos y espacios para todos*, dirigida al segmento B2C. Según el *buyer persona* definido para ALÚ, la marca se dirige al segmento de mujeres y hombres colombianos de 20 a 55 años, residentes en las ciudades de Medellín, Bogotá o Cali, padres de niños desde cero meses hasta doce años, con interés en potenciar las habilidades lúdicas y educativas de sus hijos, y así promover su desarrollo psicomotor, sensorial, cognitivo, comunicativo y socio-emocional.

El público es comprador pero no usuario, puesto que los productos son usados por los hijos de los compradores durante sus momentos de ocio. Por este motivo, para este segmento es relevante el costo-beneficio, la promesa de valor y la calidad del producto, debido a que el público, generalmente, tiene un interés en que los hijos utilicen materiales didácticos que les aporten en su educación y crecimiento.

A continuación, a través de una tabla se presenta el *buyer persona* creado en el 2020 para la marca ALÚ.

Tabla 6

Buyer persona *de la marca ALÚ*

Descubrimientos online	
Contenidos	
¿Qué tipo de contenidos le suelen gustar más? (Likes, repost)	Videos de niños ("la mera mañana", video besito), fotos producto nuevo (teatrino), foto interacción adulto-niño o familias, foto detalle de producto (más claridad en la interacción - zoom rutina de noche Rutta). En historias tactala se quedaron hasta el final 7 taps (70%).
¿Qué tipo de contenidos les lleva a interactuar más? (comentarios)	Videos de niños ("la mera mañana", video besito), foto detalle de producto (más claridad en la interacción - zoom rutina de noche Rutta).
¿Qué jerga suelen utilizar al momento de interactuar con la marca? (emojis, palabras)	Manifiestan interés directamente. Si son los papás de los niños de las fotos escriben algo sobre sus hijos o ponen emoji "qué lindo", "divino".
¿Qué tipo de contenidos suelen compartir? (mirar sus redes sociales)	De otras cuentas: + Piezas que los vinculen a ellos y los hagan sentir especiales (Ejm: felicitaciones por el primer año de su hija). + Piezas de concursos. + Les gusta publicar sus videos. + Foto de vaso de café (Starbucks) con Mensajes: "una madre siempre será perfecta", "super preciosos tus hijos, tu re linda!" + Piezas religiosas. + Fotografías de mascotas.
Interacción con las historias	Rutinas  ¿Eres de las que hacen lista de tareas? + Me salvan la vida: 18 personas + No, tengo buena memoria: 3 personas  Quieres que tus hijos... + Tengan metas: 29 personas + Me da igual: 1 persona  ¿Es difícil manejar los tiempos con tu hij@? + ¡Ay Sí!: 17 personas + No, lo sabemos manejar: 5 persona  ¿Apoyas la disciplina positiva? + Creo en ella: 26 personas + He escuchado algo: 8 persona  ¿Tu hijo ha usado alguna vez algún planeador? + Sí, lo he intentado: 18 personas + No me gustan: 7 persona  ¿Has pensado en tener un tablero de rutinas? + Claro, me encantan: 18 personas + No ¿qué son?: 7 persona

<b>Intereses</b>	
¿Qué más le gusta a tu público además de tu marca? ¿Por qué te compran?	Espiritualidad / religión, mascotas, política, viajes.
¿En qué canales suele tener más presencia?	
¿Qué canal prefieres para comunicarte con las marcas?	
¿En qué canales suelen tener más presencia? (WhatsApp, Instagram, Facebook, correo)	
<b>Otros aspectos</b>	
Estilo de vida	Familiar, naturaleza, meditación, frases motivacionales.
Círculo de amigos	Familia.
Consumo	Productos fitness, café.
Motivaciones	Hijos, esposo, mascota.
Sus publicaciones	Fotos del café, fotos hijos y esposo, videos hijos, fotos de paseos, frases políticas.
<b>Cuentas relevantes</b>	
maquiduque	
magabriela80	
dianisbote	Mamá de 2 hijos. Publica muchas fotos con ellos. -Invitar a que nos mande fotos.
claudia_guacaneme	
dianak2h	
sarasancheza06	Una hija de más o menos 11 años, 1470 seguidores, monta fotos de su hija y su perro. Le da me gusta a la mayoría de publicaciones, más cuando son videos o actividades para hacer.
verosepulveda1811	
mamattias_	Fiel seguidora. Blog personal. Mamá primeriza - Interactuar desde la marca.
diegoprietor	
monicamontero0706	Mamá.
linamarcela1969	
angelica_p95	
ossalore	
carolina_mmolina	
adripimiguti	Interacción. Cuenta privada.
johasotomo	Fotos con hijo, pero vive en USA.

leidyand18	Fotos con la hija, 1288 seguidores. - Invitar a que nos mande fotos.
vsusanagomez	4 hijos - Hace actividades en casa con nuestros productos y las publica.
nataliasam19	Mamá.
mary_exnehider	
tefitacosta	
amaliajillo	

*Nota.* Plan de redes sociales ALÚ, Tejido de Sueños, 2020.

### 3.2 Tamaño

De acuerdo con un estudio realizado entre 2016 y 2019 por *Medellín cómo vamos*, en Medellín hay 176.282 niños y niñas de cero a seis años. Según la Política Nacional de Infancia y Adolescencia, 2018-2030, Gobierno de Colombia (2018), “cada niña, niño y adolescente cuenta con una familia que le acoge y acompaña en su desarrollo, junto con los padres, redes y organizaciones sociales y comunitarias”. También se argumenta que:

Las niñas, niños y adolescentes tienen familias, padres, madres y cuidadores con los que interactúan democráticamente, desde el respeto, la tolerancia y la armonía, que los reconocen y apoyan en estos momentos vitales. (Política Nacional de Infancia y Adolescencia, 2018).

En este sentido, ALÚ se dirige a los padres, madres y cuidadores de los niños y niñas, puesto que las familias asumen su rol de cuidado, de promotoras del desarrollo y reconocimiento de derechos de las niñas, niños y adolescentes, en un marco amplio de pluralidad y diversidad.

### 3.3 Participación

Tejido de Sueños tiene una participación tímida en el mercado, debido a que en los últimos años se ha especializado en atender a clientes B2B. En este segmento, acompaña a organizaciones medianas y grandes, todas con diferentes productos y servicios enfocados en el diseño universal y centrado en las personas. Si bien, la marca ALÚ nació como una marca pensada para el segmento de consumo masivo, hasta la actualidad el cliente más grande es un cliente B2B. Por otro lado, los productos de CREALÚ nacieron como productos a la medida para un cliente B2B y, posteriormente, debido a la aceptación se empezaron a ofrecer como productos del portafolio. Además de Comfama, la marca ALÚ se ha vendido por recomendación y gracias al voz a voz de personas que conocen sus productos. En el 2019, se creó su cuenta de Instagram y actualmente tiene más de 1.500 seguidores. No se realiza publicidad digital y su alcance orgánico es restringido.

### 3.4 Posicionamiento

De acuerdo con Villa, ALÚ es una marca que está poco posicionada en el mercado. Es conocida gracias a la referencia de personas que han sido clientes, conocen y recomiendan la marca en sus redes de contacto. Así lo expresa la Gerente General:

“Nosotros no hemos realizado un ejercicio juicioso de mercadeo o posicionamiento. Lo que logramos identificar es que aún sin movernos llegan personas interesadas en nuestros productos, porque conocen el producto gracias a sus amigos. Creemos que no está muy posicionado en el sentido de que muchas personas lo conozcan, pero quienes lo conocen reconocen que es un producto bueno, de calidad y los clientes nos recomiendan”.

Se considera que hay un interés en la marca que ha ido ganando terreno orgánicamente. A pesar de ello, se reconoce que la marca necesita una estrategia de mercadeo que impulse su visibilidad y posicionamiento en el mercado. Por ello, la empresa estableció para este 2022, una inversión de 18.000.000 de pesos para Mercadeo y Publicidad, discriminados así:

- 6 millones para participación en ferias, eventos y congresos.
- 12 millones para publicidad digital del e-commerce divididos en 4 millones por un período de 3 meses, y en caso de lograr los resultados esperados se amplía el presupuesto.
- 6 millones para Consultorías o servicios externos relacionados con Mercadeo.

Según Villa, para el segundo semestre del 2022, está contemplada la posibilidad de vincular al equipo administrativo un Gerente de Marketing encargado de liderar la estrategia de las marcas ALÚ y CREALÚ.

#### 4. PROPUESTA DE *MARKETING MIX*

La marca ALÚ ofrece productos para impulsar la educación y el desarrollo de habilidades. Todos los productos son diseñados bajo el principio de diseño universal, con un enfoque en inclusión, lo que quiere decir que son aptos para todo tipo de niños, incluso en condición de discapacidad.

En el diagnóstico se encontró que actualmente hay una asociación que hace alusión a que los productos ALÚ son juguetes para niños en situación de discapacidad. Esto no favorece a la marca, porque se encontró que es considerado un tema tabú y que, en lugar de promover la marca de manera positiva, genera una barrera en la decisión de compra. En este sentido, se encontró que, para los padres, madres y responsables no hay claridad sobre los beneficios que los productos ALÚ aportan en el crecimiento y desarrollo de los niños.

De acuerdo con la fase de diagnóstico previamente realizada para la construcción del plan de mercadeo, se identificó que hay un bajo posicionamiento orgánico en el público de interés y que, en la mayoría de los casos, los clientes llegan por indicaciones de orientadores psicológicos o recomendaciones de personas que han sido clientes. Esto debido a que no se han dedicado esfuerzos operativos al posicionamiento de la marca y fortalecimiento del canal digital para atraer a nuevos clientes.

El plan de mercadeo está enfocado en el posicionamiento de la marca desde el componente promocional del *marketing mix*, con el fin de comunicar de una forma simple y contundente los atributos, los beneficios funcionales, emocionales y de autoexpresión y la propuesta de valor sobre juguetes con propósito, inclusión y disciplina con amor de la marca. Tal intención se abarca a través de unos objetivos que se plantean a continuación.

## **4.1 Objetivos**

Una vez comprendidas las características de la empresa a través de la investigación y los distintas herramientas de análisis; así mismo, al comprender la realidad descrita en los apartados anteriores con respecto al evaluación del mercado y el posicionamiento de la marca, se plantean los siguientes objetivos.

### ***4.1.1 Objetivo general***

Potenciar el posicionamiento de la marca ALÚ, de la empresa Tejido de Sueños, para lograr un crecimiento escalable del canal digital de la línea de negocio de consumo masivo en los próximos 12 meses.

### ***4.1.2 Objetivos específicos***

- Aumentar en un 15% las ventas de la marca ALÚ a través del canal digital en los próximos 12 meses.
- Lograr el crecimiento del 30% de la comunidad en Instagram como canal digital para la adquisición de nuevos clientes de la marca ALÚ en los próximos 12 meses.
- Definir los principales atributos y beneficios de valor para crear los lineamientos comunicativos de la marca en sus canales digitales.

## 5. DIMENSIONES DEL *MARKETING MIX*

Se describen aquí diferentes características de la empresa y la marca objeto, que tienen que ver con las dimensiones del *marketing mix*. Estas representan una mayor comprensión de las necesidades y orientan el cómo empezar a promover la marca. Cada dimensión que se desarrolla en los siguientes apartados lleva consigo una serie de recomendaciones, todas orientadas para conseguir los objetivos planteados para la empresa.

### 5.1 Producto

Para esta dimensión es necesario recalcar que ALÚ es una marca que crea juguetes con un propósito específico: desarrollar diferentes habilidades en los niños a través de lo lúdico. La mayoría de los productos son creados con materiales ecológicos y amigables con el medio ambiente. También cuentan con algunos *packages* como bolsas y/o cajas biodegradables y traen consigo una guía de uso que busca guiar la creatividad de los adultos para jugar con los niños.

Entendiendo lo anterior, se recomienda que se dé más protagonismo a la información del producto, puesto que debe describirse de manera efectiva lo que incluye, los modos de uso y los beneficios que representa para los niños. Además, desde la comunicación visual del producto se recomienda potenciar el protagonismo de los seis personajes (tres niños y tres niñas de diferentes rasgos físicos) que creó ALU, con el fin de que, al momento de elegir, los niños puedan identificarse con sus personajes y esto aporte en la decisión del comprador.

En la siguiente figura se presentan estos personajes.

**Figura 2***Personajes de ALÚ*

*Nota.* Portafolio de productos, Tejido de Sueños, 2017.

## 5.2 Precio

ALÚ tiene productos en diferentes escalas de precio, con ofertas competitivas en la categoría de juguetes. Sin embargo, en comparación con juguetes tradicionales o genéricos, no cuenta con el precio más barato del mercado. Con base en ello, para incrementar la venta de los productos ALÚ a través del canal digital, se recomienda comunicar atributos funcionales que sumen a la percepción de valor para el comprador como la resistencia, durabilidad y el material ecológico, los cuales evitan que sean malogrados rápidamente por los niños.

Por otro lado, es necesario comunicar atributos de autoexpresión que aporten a la concepción de valor desde el precio, como el impacto social que hay detrás, puesto que su producción genera empleo a personas en situación de discapacidad.

### 5.3 Plaza

ALÚ no cuenta con un punto de venta físico. Ocasionalmente la marca ha participado en ferias locales en la ciudad de Medellín y, durante el 2022, los productos que ha vendido han sido por recomendación y voz a voz. Por ello, y con el propósito de no limitar la presencia de la marca, se recomienda que la principal apuesta de comunicación se realice en canales digitales, en especial en Instagram y el *e-commerce* como principales vitrinas virtuales para conectar con sus públicos de interés.

Por otro lado, se recomienda realizar una prueba de mercado explorando otros canales tradicionales, como puntos de venta físicos afines a la propuesta de valor de la marca, tales como jugueterías, tiendas de artesanías o ferias locales, que le permitan a los adultos y niños tener contacto directo y sensorial con los productos ALÚ, facilitando su experiencia.

Con la potencialización de estos canales y una estrategia de comunicación se busca aumentar la visibilidad de marca y, por ende, las ventas a través de nuevos canales.

### 5.4 Promoción

El equipo de trabajo de Tejido de Sueños no ha dedicado esfuerzos ni recursos operativos a la comunicación y posicionamiento de la marca ALÚ. La marca ha sido conocida por recomendación y acciones tímidas en redes sociales que están en pausa desde marzo de 2022.

Para establecer una estrategia de promoción acorde a los recursos y proyecciones de inversión de la compañía, se recomienda el diseño e implementación de una estrategia centrada en marketing digital, que potencie el reconocimiento de la marca, más allá del voz a voz. Esto con la intención de que los padres, madres, cuidadores y profesionales en psicología infantil, conozcan la propuesta de valor de la marca sobre la disciplina con amor.

Como punto de partida, para construir un plan promocional de comunicaciones y marketing, es clave identificar el perfil del *buyer persona* y el viaje de usuario que este recorre en sus diferentes momentos de compra, previo a la fase de decisión. Y así encontrarlos en diferentes escenarios para entregarles el mensaje correcto en el momento y lugar correctos.

Esta marca tiene dos públicos: los decisores o compradores (padres, madres y cuidadores) y los usuarios (los niños). Es por ello que, al comunicar los atributos del producto, se recomienda enfocarse en las motivaciones e intereses para cada uno de ellos.

En el caso de los compradores, la comunicación debe estar orientada a que los juguetes ALÚ ayudan a los niños a desarrollar hábitos en su rutina diaria, potenciar sus habilidades sociales, creativas y psicomotoras y volverse más autónomos e independientes.

En el caso de los usuarios, la comunicación debe estar orientada al juego, la diversión y el reconocimiento por lograr sus metas, con el objetivo de que los niños relacionen los juguetes ALÚ con sus momentos favoritos de su día a día.

En suma, los productos deben tener dos ejes comunicacionales que buscan facilitar la asociación de la marca desde los intereses y motivaciones de sus dos públicos.

Entendidas las anteriores recomendaciones a través de las distintas dimensiones, es posible ahora plantear una serie de estrategias y tácticas. De esto trata el siguiente apartado, y para organizar la información, se hace uso de una nueva tabla.

## 6. ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS (TABLA 7)

Estrategias	Tácticas	Responsable	KPIs
Diseño y puesta en marcha de un canal de e-commerce para la marca que permita llevar la propuesta de valor de ALÚ a nuevos públicos y aumentar las ventas de los productos a través del canal digital.	Diseño del e-commerce centrado en una experiencia de usuario que permita realizar un recorrido de compra totalmente digital, que cuente con pasarela de pagos transaccional y automatización de procesos de logística y envío.	Proveedor externo especialista en E-commerce	- Plataforma e-commerce - Plataforma automation - # Test de prueba - Integración con WOMPI (Aliado transaccional)
	Planeación e implementación de campaña de expectativa con un mes de anticipación al lanzamiento del e-commerce, centrado en una estrategia de engagement a través de Instagram en la que se comunique los beneficios de la marca en la crianza de los niños.	Estrategia Digital	- # Alcance y visualizaciones - # Nuevos seguidores vía pauta digital - # Pedidos realizados por Instagram - % Conversión de efectividad - Costo de adquisición por cliente - # Visitas al e-commerce - # Transacciones de pago - # Carritos abandonados - % Conversión de efectividad - Valor mensual en ventas por canal digital - % Retorno a la inversión
	Construcción e implementación de campaña de mantenimiento con estrategia de precio y pauta digital para promocionar el e-commerce durante el primer mes de su lanzamiento.	Estrategia Digital	- # Alcance y visualizaciones - # Nuevos seguidores vía pauta digital - # Pedidos realizados por Instagram - % Conversión de efectividad - Costo de adquisición por cliente - # Visitas al e-commerce - # Transacciones de pago - # Carritos abandonados - % Conversión de efectividad - Valor mensual en ventas por canal digital - % Retorno a la inversión
Diseño e implementación de una estrategia de Inbound Marketing enfocada en la educación del público objetivo sobre el propósito de los juguetes ALÚ para promover la disciplina positiva y el desarrollo de habilidades psicosociales y cognitivas en los primeros años de la niñez.	Diseño e implementación de un plan de publicidad digital que permita atraer 1.000 visitantes cada mes al e-commerce y así, captar nuevos clientes a través de anzuelos educativos que aporten valor a los decisores/compradores.	Proveedor Freelance especialista en Paid Media	- # Visitantes al mes - % Efectividad a ventas - Valor mensual en ventas por canal digital
	Planeación de contenidos para reactivar Instagram como protagonista en la comunicación de marca, con foco en aumentar el engagement de los seguidores actuales y la atracción de nuevos seguidores para el crecimiento de la comunidad.	Estrategia Digital	- # Alcance y visualizaciones - # Nuevos seguidores - # Pedidos realizados por Instagram - # Pedidos realizados por WhatsApp - # Visitas al e-commerce - # Interacciones de los seguidores
	Creación de cápsulas comunicativas que describan de forma simple los beneficios de cada producto para facilitar la decisión de compra con el llamado a la acción de comprar en el e-commerce.	Estrategia Digital + Editor freelance	- 14 Cápsulas educativas - # Publicaciones por cada producto - # Interacciones
Diseño y puesta en marcha de alianzas estratégicas de co-marketing dirigida a madres micro-influenciadoras y profesionales en Psicología infantil con más de 20.000 mil seguidores en Instagram para trascender la visibilidad de marca de los canales propios y generar autoridad, respaldo y confianza a través de personas reconocidas.	Plan promocional de los productos ALU acorde al perfil del influenciador (edad de su hijo(s) como apuesta para aumentar la visibilidad de marca y fortalecer relaciones con aliados clave que potencien el valor de la marca.	Líder de Proyectos	- # Kit ALÚ entregados - # Nuevos seguidores vía Influenciadores - # Cupones redimidos para compras - # Visitas al e-commerce
	Planeación de un Showroom para exponer los productos ALÚ y sus beneficios a Profesionales y embajadores de la marca a través de una experiencia interactiva, lúdica y de aprendizaje sobre la disciplina con amor y su impacto en la crianza de los niños.	Estrategia Digital + Líder de Proyecto + Equipo Tejido de Sueños	- # Invitaciones enviadas - # Personas registrados - # Participantes - # Cupones redimidos para compras - # Visitas al e-commerce
	Evento online dirigido a Psicólogos sobre la disciplina con amor y el impacto de las rutinas y los juguetes con propósito en la independencia, crecimiento y desarrollo de los niños.	Estrategia Digital + Líder de Proyecto (Speaker)	- # Invitaciones enviadas - # Personas registrados - # Participantes

## 7. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADO

En el caso de la investigación de mercado, esta se orienta aquí a través del estudio del consumidor, ente en el cual se profundiza a continuación.

### 7.1 Estudio del consumidor

Para la implementación del plan de mercadeo se recomienda realizar un estudio cualitativo para estudiar el comportamiento del consumidor: padres, madres y cuidadores, con el objetivo de conocer sus intereses, preferencias de compra y motivaciones en el momento de elegir un producto para sus hijos o hijas.

Para la aplicación de este estudio, se sugiere que se realice una entrevista semiestructurada como método cualitativo. Según Folgueiras (2016), en la entrevista semiestructurada se determina qué tipo de información se requiere y, con base en ello, se establece una serie de preguntas a través de un guion (p. 3). No obstante, estas preguntas se elaboran aquí de forma abierta, lo que permite recoger información más rica y con más matices que en la entrevista estructurada.

#### Formato 1

##### *Entrevista semiestructurada*

1. Describe la lista de actividades que hace(n) tu(s) hijo(s). Si has creado alguna rutina, describe los detalles.
2. ¿Cómo manejas los tiempos con tu(s) hijo(s)? Describe con detalles un día rutinario.

3. ¿Qué ventajas y beneficios consideras que trae para la crianza de tu(s) hijo(s) la creación de un planeador de actividades para sus rutinas?
4. ¿Conoces cómo se pueden implementar desde casa prácticas sobre disciplina positiva? Describe un ejemplo.
5. ¿Alguna vez has implementado un tablero de rutinas para tu(s) hijo(s)? Describe cómo ha sido tu experiencia.
6. Describe los factores que tienes en cuenta al momento de elegir un juguete para tu(s) hijo(s).
7. ¿Cuál fue el último juguete o herramienta que compraste para tu(s) hijo(s) y por qué?
8. ¿Cuánto estarías dispuesto a pagar por un juguete para tu(s) hijo(s)?
9. ¿Qué lugar prefieres para comprar un juguete para tu(s) hijo(s)? Si tuvieras que elegir, ¿preferirías ir a un punto de venta o hacer una compra por internet con envío a tu lugar de residencia?
10. Describe el tipo de juguetes que usualmente compras para tu(s) hijo(s). ¿Qué motivó la decisión de compra?

Se recomienda que esta entrevista semiestructurada se aplique a tres tipos de *buyer persona*: madres, padres y cuidadores, con el fin de estudiar los comportamientos de las personas según su rol en la relación socio-afectiva con los niños. En cuanto a su aplicación, se sugiere realizarse en la oficina de Tejido de Sueños, un espacio con un ambiente tranquilo y propicio para la entrevista, además de citar con anticipación a los entrevistados, para que cuenten con el tiempo dispuesto para su desplazamiento y estancia durante la sesión.

## 8. DESPLIEGUE DE LAS ESTRATEGIAS DE MERCADEO

Se plantean aquí las diversas expectativas que surgen al implementar las estrategias estipuladas. Estas expectativas van ligadas a unas categorías específicas que son: producto, precio, distribución, omnicanalidad y la comunicación integrada de mercadeo.

### 8.1 Producto

Con la implementación de las estrategias se espera que los productos de la marca ALÚ puedan venderse a través del *e-commerce*, gracias a una comunicación más efectiva que contemple una guía de uso, respuestas a preguntas frecuentes, testimonios de padres y niños, beneficios e impacto para el desarrollo y crecimiento. También se espera que los padres, madres y cuidadores puedan elegir el producto ideal para sus hijos, comparando sus beneficios y características, sin necesidad de buscar un contacto directo con Tejido de Sueños.

### 8.2 Precio

Es necesario que el precio del producto no sea una variable determinante en el momento de compra, que este se conciba desde el valor que aporta a los niños. En la estrategia de comunicación del precio, los beneficios deben ser más relevantes para los compradores, asimismo que conozcan el impacto social que tiene la marca con sus *stakeholders* y, finalmente, el aporte social que, al comprar productos ALÚ, ellos hacen a la empleabilidad y la inclusión laboral de personas en situación de discapacidad.

Por otra parte, la intención es que se eleve la autoridad y confianza de la marca, a través de las alianzas estratégicas de co-marketing con influenciadores y profesionales en psicología,

quienes puedan divulgar la relevancia del producto y la preferencia por encima de otros juguetes tradicionales.

### **8.3 Distribución y omnicanalidad**

La marca ALÚ necesita implementar una estrategia omnicanal con presencia digital en diferentes escenarios: *e-commerce*, Instagram y los canales de la compañía Tejido de Sueños, los cuales potencien la presencia de la marca y el contacto con sus públicos de interés a través de diferentes canales. En cuanto a la distribución, se busca que ALÚ tenga un aliado para la logística y envío de los productos, que facilite la entrega rápida a los compradores; además, es necesario que el *packaging* entregue una experiencia sensorial y de conexión con los niños.

Otra expectativa es que la marca cuente con mínimo dos proveedores, uno local para envíos en Medellín y el área metropolitana y otro nacional, para envíos a cualquier lugar del país, con un tiempo de entrega estimado de tres a cuatro días hábiles siguientes a la compra y, además, que el costo de envío sea pagado por el comprador. En cuanto a canales físicos, la marca debe empezar a contar con sus primeros aliados y, por ende, sus primeras ventas a través de este canal, donde el comprador cuente con la oportunidad de tener una experiencia de contacto directo con los productos ALÚ.

### **8.4 Comunicación integrada de mercadeo**

Es importante empezar a implementar un plan de comunicaciones y de mercadeo que genere una comunicación constante y activa de ALÚ en sus canales digitales, una estrategia que permita visibilizar la propuesta de valor de la marca a través de una parrilla de contenidos

digitales, para así generar *awareness* y *engagement* con el propósito social de los juguetes y el impacto que genera en los niños.

Por otro lado, es esencial que el plan entregue un concepto de comunicación centrado en la disciplina con amor desde el juego y la diversión, con el fin de comunicar de forma simple y contundente al *buyer persona* el porqué de elegir ALU y cómo contribuyen sus productos a la crianza de los niños.

## 9. PRESUPUESTO

Se ha dicho que, según lo estimado para el 2022, Tejido de Sueños destinará el 10.38% del presupuesto total de la compañía a actividades relacionadas con mercadeo y ventas. De este porcentaje, se destinará aproximadamente el 5% a la implementación del plan de mercadeo digital de la marca ALÚ. Hasta la fecha, no se ha ejecutado este presupuesto debido a que las ventas que se han realizado en el 2022 han sido por recomendación.

Este presupuesto se divide en tres categorías: diseño, ejecución y consultoría, y se recomienda que se ejecute lo proyectado para 2022 durante los próximos doce meses: desde septiembre de 2022 a septiembre de 2023.

La tabla a continuación presenta a detalle el presupuesto que se propone.

**Tabla 8***Presupuesto*

<b>Categoría</b>	<b>Rubro</b>	<b>Inversión unitaria</b>	<b>Inversión anual</b>	<b>Recurrencia</b>
Ecommerce	Diseño del e-commerce	2.500.000	2.500.000	Única vez
	Suscripción a la herramienta de automatización	49.000	588.000	Mensual
Redes sociales	Parrilla de contenidos para redes + diseño de recursos gráficos	600.000	7.200.000	Mensual
	Inversión mensual en pauta digital	500.000	6.000.000	Mensual
Co-marketing	KIT Alú	150.000	1.800.000	Única vez
	Envío del KIT	15.000	180.000	Única vez
	Pack digital para redes	200.000	200.000	Única vez
	Showroom	3'000.000	3.000.000	Única vez
Consultoría	Asesoría en estrategia de Growth	250.000	3.000.000	2 sesiones por mes
Otros	Imprevistos	0	734.040	Ocasional
<b>Total</b>			<b>\$ 25'202.040</b>	

## 10. CRONOGRAMA

Para la ejecución del plan de mercadeo, se propone un cronograma de actividades para los próximos 12 meses. Este tiene fase de análisis al finalizar los primeros 6 meses, para evaluar el resultado e impacto de las estrategias implementadas y para medir su retorno a la inversión y, de esta manera, darle continuidad a las que hayan generado mejores resultados en cuanto a costo de adquisición y tasa de efectividad. El cronograma se consigna en la siguiente tabla.

Tabla 9

## Cronograma

Objetivos	Actividades	Fechas												Responsable	KPIs			
		Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8	Mes 9	Mes 10	Mes 11	Mes 12					
Diseñar el e-commerce centrado en una experiencia de usuario que permita realizar un recorrido de compra totalmente digital	Cotizar el e-commerce con 3 Agencias de Marketing Digital especialistas en e-commerce																Proveedor externo especialista en e-commerce	- Plataforma Ecommerce
	Suscribirse a plataforma de automatización y conectar con el e-commerce																Estrategia Digital	- Plataforma Automation
	Crear alianza con WOMPI para pasarela de pago del e-commerce																	- Alianza con pasarela de pago WOMPI
	Crear test de journey para evaluar la experiencia de usuario																	- 10 Test Journey
Planear e implementar campaña de expectativa previo al lanzamiento del e-commerce	Crear concepto de comunicación para la expectativa																Estrategia Digital	- Concepto de comunicación
	Crear plan de contenidos para Instagram y diseño de recursos gráficos																	- Parrilla de contenidos para Instagram
	Gestionar la comunidad, publicación de contenidos, respuestas e interacción con los usuarios																	- Participación de seguidores (Engagement)
Diseñar e implementar campaña de mantenimiento con estrategia de precio promocional durante el primer mes del lanzamiento del e-commerce.	Crear concepto de comunicación para el lanzamiento																	
	Crear plan de contenidos para el lanzamiento y diseño de recursos gráficos																Estrategia Digital	- Tabla de precios - Proveedor para el envío
	Hacer seguimiento a la compra a través del e-commerce para gestionar el envío de los pedidos.																	
Diseñar plan de publicidad digital para atraer visitantes al e-commerce y así, captar nuevos clientes a través de anzuelos educativos que aporten valor a los decisores/compradores.	Estudio de las audiencias en Facebook Insights																Proveedor Freelance especialista en Paid Media	- Business Manager en Facebook Ads
	Planeación de las campañas digitales: copys, segmentación, presupuesto y fechas de circulación																	- Concepto de comunicación, estructura del anuncio.
	Seguimiento y optimización de las campañas																	
	Evaluación y análisis de métricas para medición del retorno a la inversión																	- 3% de efectividad a ventas
Planear contenidos para reactivar Instagram como protagonista en la comunicación de marca, con foco en aumentar el engagement de los seguidores actuales y la atracción de nuevos seguidores para el	Planeación de las campañas digitales: copys, segmentación, presupuesto y fechas de circulación																Estrategia Digital	- Parrilla de contenidos - Diseño de recursos gráficos
	Seguimiento y optimización de las campañas																	# Pedidos por mensaje directo # Pedidos por WhatsApp
	Evaluación y análisis de métricas para medición del retorno a la inversión																	
Crear y grabar cápsulas comunicativas para cada producto que describan de forma simple sus beneficios para facilitar la decisión de compra.	Crear guión para la cápsula de cada producto																Estrategia Digital + Editor freelance	14 guías de contenido 14 cápsulas educativas
	Grabar la cápsula																	
	Edición de las cápsulas																	Edición de cápsulas
Crear plan promocional de los productos ALU acorde al perfil del influenciador (edad de su hijo(s) como apuesta para aumentar la visibilidad de marca y fortalecer relaciones con aliados	Investigar microinfluenciadores																	- Base de microinfluenciadores
	Contactar para propuesta de alianza																	# KIT ALU entregados
	Envío de KITS y pack promocional																	# Kit ALU promocionados
Planear un evento online dirigido a Psicólogos especialistas en niñez, con el fin de educarlos sobre la disciplina con amor y conectarlos con la propuesta de valor de ALÚ.	Planear la parrilla de eventos online																	
	Gestionar el Speaker																Estrategia Digital + Líder de Proyecto (Speaker)	- Base de profesionales en Psicología
	Base de datos de profesionales																	- #Invitaciones - #Registrados
	Fase de divulgación																	
	Momento de verdad: Webinar en vivo																	- #Participantes

## **11. PROYECCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES**

A continuación, se realiza una propuesta para establecer resultados estimados en cuanto a ventas. Con esta se pretende que la marca pueda contar con un histórico que permita hacer proyecciones a futuro, basadas en cifras e indicadores. Asimismo, se propone una serie de requerimientos y recursos que Tejido de Sueños precisa como mínimos viables, esto para que la implementación del plan de mercadeo se realice de forma exitosa, en concordancia con lo consignado en las estrategias y tácticas.

### **11.1 Planes de venta**

En distintas partes de este trabajo, se ha manifestado que Tejido de Sueños no cuenta con una estructura comercial enfocada en comercialización de la marca ALÚ. Ya que todo el esfuerzo operativo de la empresa se concentra en las demandas de los proyectos que surgen con los clientes B2B, y que desde el 2021 hasta la actualidad los productos de ALÚ se han vendido gracias a la recomendación y el voz a voz, se espera que, a partir de la implementación de este plan de mercadeo, se empiece a crear un histórico de ventas que permita hacer proyecciones de crecimiento basado en históricos sobre la tasa de efectividad y, con ello, se alcance un volumen de treinta productos vendidos por mes; es decir, mínimo un producto por día.

### **11.2 Requerimientos**

Para la exitosa implementación del plan de mercadeo es necesario contar con los ítems que se muestran en la tabla a continuación, algunos de los cuales están especificados en el presupuesto.

**Tabla 10***Requerimientos*

<b>Descripción</b>	<b>Cantidad</b>
Profesional encargado de liderar el marketing digital de ALÚ	1
Profesional encargado de servicio al cliente	1
Software para la automatización	1
Pasarela de pagos WOMPI	1
Plataforma de e-commerce	1
Pack mensual de recursos gráficos	1 pack (20 piezas)
Proveedor para el envío	2

**12. CONTROL Y SEGUIMIENTO****12.1 Indicadores o KPI'S**

Para la medición del plan de mercadeo, se proponen indicadores que evalúan la gestión durante la fase de planeación e indicadores que evalúan el resultado durante la fase de lanzamiento y mantenimiento. Los indicadores se medirán de forma mensual, conectando los objetivos con resultados clave, para así determinar los avances en la implementación del plan, esto es: si este se está ejecutando en una escala *baja*, (0 a 40% de las actividades) *media* (40 a 70% de las actividades) o *alto performance* (70 a 100% de las actividades).

En cuanto a la medición y evaluación de indicadores, se busca determinar las oportunidades de mejora o de optimización, con el fin de mejorar el resultado en cuanto a tasa de

conversión y efectividad. Estos indicadores se dividen en indicadores de gestión (actividades ejecutadas) y desempeño (resultados logrados). Estos impactarán directamente en la ejecución exitosa del plan, puesto que buscan garantizar y guiar la ruta táctica trazada en el cronograma del plan.

Además, para garantizar la ejecución exitosa del plan de mercadeo, es primordial que el equipo de Tejido de Sueños lo conozca. Para lograrlo, se propone diseñar un plan de socialización de la estrategia para los colaboradores de la empresa. Para esta socialización se sugiere convocar al equipo responsable, hacer la presentación y, al finalizar, invitarles a compartir un espacio cocreativo que les permita participar e involucrarse anotando en qué les gustaría aportar desde su rol.

## **12.2 Control de resultados**

Para el control de resultados, se recomienda hacer un comité de seguimiento de 60 minutos sobre los avances y resultados de la estrategia, con el fin de monitorear y discutir de forma ágil si hay oportunidades de mejora y optimización. Además, se recomienda entregar a la Gerencia un reporte mensual consolidado sobre los resultados y el *performance* del equipo que está ejecutando el plan de mercadeo.

## **12.3 Planes de contingencia**

Liderar el plan de mercadeo requiere de un profesional que tenga visión estratégica y conocimiento técnico, una persona que cuente con un tiempo dedicado, el cual le permita garantizar que se ejecute el plan de acción táctico propuesto. Es por esto que, en el caso de no contar con un colaborador en el equipo de Tejido de Sueños, se sugiere contratar un *freelance* de

tiempo parcial, quien garantice la ejecución exitosa del plan, implementando la estrategia y haciendo seguimiento a las tácticas propuestas, lo cual le permita fomentar el crecimiento sostenible de la marca a través del canal digital, medir el costo de adquisición y el retorno a la inversión.

### **13. LECCIONES APRENDIDAS**

En la etapa final de este trabajo, se hace necesario enunciar una serie de lecciones aprendidas, las cuales permiten entender los retos del investigador a la hora de identificar las necesidades de la empresa. Además, los distintos apartados orientan una serie de conclusiones, a través de distintas ópticas, para una mayor comprensión de lo analizado y de cómo abordar lo propuesto.

#### **13.1 Desde la óptica del mercado**

Para construir este plan de mercadeo fue importante investigar el mercado y analizar el entorno externo de Tejido de Sueños. Para ello se realizó una investigación a la luz de las cinco fuerzas de Porter: competidores, proveedores, compradores, amenaza de entrada y de sustitutos. Con ello se ha propuesto un plan estratégico que le permita a la marca ALÚ fomentar un crecimiento sostenible en el tiempo, a través de canales digitales.

Como resultado de la fase de investigación se encontró que los juguetes tradicionales se pueden considerar “competencia indirecta” o “amenaza sustituta” de los productos ALÚ, porque al compararse cumplen una función de entretenimiento y ocio. Sin embargo, los productos ALÚ no son juguetes tradicionales, puesto que su función es contribuir con el desarrollo y crecimiento

de los niños desde sus primeros meses hasta los doce años. Esto le permite a la marca explotar tales atributos desde la narrativa, para difundir el valor de la marca en general.

### **13.2 Desde la óptica de la organización**

Desde la óptica de la organización, se realizó un estudio y análisis interno de la estructura comercial, administrativa, financiera y productiva (relación de los proveedores con la empresa), con el propósito de construir un DOFA para hallar las principales fortalezas y oportunidades y, de esta manera, articular estas con las estrategias propuestas para la ejecución del plan. Una lección aprendida durante el proceso es que Tejido de Sueños tiene un gran desafío en términos de recurso humano y operativo, esto le ha impedido materializar el canal digital de la marca ALÚ, es por ello que en el plan se propone un aliado externo que acompañe a la Gerencia General en la materialización del proyecto y, así, deje de ser una marca dependiente de la venta por recomendación.

Además, otro desafío que enfrenta la marca es la asociación con temas relacionados con la discapacidad. Por esto, se sugiere que la comunicación de los atributos de valor no haga ninguna referencia a la discapacidad o inclusión, porque ello genera barrera con ciertos grupos de compradores.

### **13.3 Desde la óptica del proceso de intervención**

Sin restar protagonismo a la fase investigativa y propuesta del plan, la fase de intervención es la más desafiante, puesto que de esta dependen los resultados. Sin la ejecución del plan, este se quedaría descrito en el papel, impidiendo que la empresa dé un paso necesario en la materialización del crecimiento de la marca ALÚ a través del canal digital. Es por ello que

una lección aprendida a lo largo del proceso, y que se suma a las anteriores, es la importancia de contar con un aliado que le permita a Tejido de Sueños hacer tangible el plan de mercadeo y ejecutar el cronograma de actividades de forma constante.

Por otro lado, establecer las proyecciones y pronósticos de ventas de la marca ha sido otro desafío, puesto que no hay antecedentes o precedentes que permitan determinar un movimiento de un punto A a un punto B. Esto se debe a que, durante el 2022, la marca no ha tenido ventas a través del canal digital.

Finalmente, es importante enunciar la relevancia de la medición a través de métricas e indicadores. Este proceso le permitirá a la Gerencia tomar decisiones más acertadas sobre la continuidad de las estrategias del plan de mercadeo. También es esencial tener en cuenta que siempre existen oportunidades de mejora y optimización dentro de las estrategias o tácticas. Una vez identificadas en la medición, estas oportunidades aportan a la consecución de mejores resultados. En este sentido, el plan de mercadeo ha propuesto metas volantes, las cuales, al lograrse de acuerdo con las etapas descritas, definirán los siguientes pasos y el alcance.

Se espera que todas estas conclusiones y lecciones aprendidas presten su utilidad y orienten de manera más clara la ejecución del plan de mercadeo para Tejido de Sueños. A su vez, estas lecciones dejan apreciar en qué medida los lineamientos teóricos del marketing y del estudio empresarial organizan el trabajo. Estos referentes permiten, en la observación y el análisis, hallar de forma esquemática las necesidades de la compañía y determinar acciones concretas para abordarlas y superarlas. Dada esta satisfactoria intersección entre lo académico y lo empresarial, también se espera que este trabajo pueda ser de ayuda para futuras investigaciones.

## REFERENCIAS

- Atehortua, F. (27 de mayo de 2019). Los retos y desafíos del Centro para la Cuarta Revolución Industrial. <https://alponiente.com/los-retos-y-desafios-del-centro-para-la-cuarta-revolucion-industrial/>
- Bastidas, A., & Martínez, H. R. (01 de julio de 2016). Diseño social: Tendencias, enfoques y campos de acción. <https://revistas.ucp.edu.co/index.php/arquetipo/article/view/277>
- Costa, V. (2018). Análisis de la estrategia competitiva por medio de las cinco fuerzas de Porter en la Asociación de productores agropecuarios Piuntza Nankais para exportación y diversificación de productos. Periodo 2016-2017. Pontificia Universidad Católica de Ecuador.
- Folgueiras, P. (30 de mayo de 2016). La entrevista. <http://hdl.handle.net/2445/99003>
- Gil, A. (06 de mayo de 2021). Escenarios de trabajo del Diseño social en Medellín. Tesis de Maestría, Facultad de Artes y Humanidades. Universidad de Caldas. <https://repositorio.ucaldas.edu.co/handle/ucaldas/16601>
- Gómez Munera, Alejandra (11 de agosto de 2021). *Medellín avanza en la inclusión de todas las poblaciones con la instalación del Comité de Accesibilidad*. [www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=contenido/10583-Medellin-avanza-en-la-inclusion-de-todas-las-poblaciones-con-la-instalacion-del-Comite-de-Accesibilidad](http://www.medellin.gov.co/irj/portal/medellin?NavigationTarget=contenido/10583-Medellin-avanza-en-la-inclusion-de-todas-las-poblaciones-con-la-instalacion-del-Comite-de-Accesibilidad)

Medellín cómo vamos. (18 de diciembre de 2017) *Cómo va la primera infancia en Medellín.*

[www.medellincomovamos.org/node/25706](http://www.medellincomovamos.org/node/25706)

Mercado, C. (2022). *El análisis PESTEL*. UNO Sapiens Boletín Científico de la Escuela Preparatoria No. 1 Publicación semestral, Vol. 4, No. 8.

<https://repository.uaeh.edu.mx/revistas/index.php/prepa1/issue/archive>

Moscoso, L. (02 de marzo de 2013). Diagnóstico y Análisis para la propuesta de Formulación Estratégica de una Floristería en Bogotá. Bogotá.

<https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/4125>

Política nacional de infancia y adolescencia 2018 - 2030. (2018).

[www.icbf.gov.co/programas-y-estrategias/direccion-de-infancia](http://www.icbf.gov.co/programas-y-estrategias/direccion-de-infancia)

Porter, M. (Enero de 2008) *5 fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.*

[https://scholar.google.es/citations?view\\_op=view\\_citation&hl=es&user=g9WIbh0AAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation\\_for\\_view=g9WIbh0AAAAJ:8gBurD7jEYQC](https://scholar.google.es/citations?view_op=view_citation&hl=es&user=g9WIbh0AAAAJ&cstart=20&pagesize=80&citation_for_view=g9WIbh0AAAAJ:8gBurD7jEYQC)

Tejido de Sueños (2016). Plataforma estratégica.

Tejido de Sueños (2021). Estructura de Costos.

Tejiendo un camino para alcanzar un sueño. (2021). Fortaleciendo la cadena de valor de los productos de la marca ALÚ para adaptarse a las proyecciones de la empresa. Universidad de los Andes.

Villa, Adriana. (2022). Entrevista cualitativa. ¿Cómo está posicionada la empresa en la mente de los consumidores?

Villa, L., & Melo, J. (Mayo de 2015). Panorama actual de la innovación social en Colombia.

<https://doi.org/10.18235/0000004>