

COMPETITIVIDAD EN EL MERCADEO DE LA EMPRESA DE COLCHONES  
ELICONFORT EN PALMIRA

Oscar Julio Martínez

Juan Alejandro Acosta

Asesora

Marleny Cardona Acevedo

Maestría en Mercadeo

Facultad de Ciencias Contables, Económicas y Administrativas

UNIVERSIDAD DE MANIZALES

Manizales, Caldas, 2023

## **Dedicatoria**

Principalmente le agradecemos a Dios, por darnos el Amor y fortaleza necesaria para afrontar las dificultades que se han presentado en nuestras vidas, para seguir creciendo como seres humanos, familia y profesionales, a nuestras esposas que nos acompañaron durante todo el proceso académico en cada una de las jornadas, a la Universidad de Manizales, cuerpo directivo y Docente, a la Profesora Marleny Cardona quien nos entregó su experiencia, amor, conocimiento y capacidad incondicional en cada uno de los días dedicados a este proyecto, y en Especial a la Empresa Eliconfort en Cabeza de Milena y Elías, quienes nos permitieron de corazón conocer el interior, y cada uno de los detalles compilados en esta Investigación, los cuales entregamos de manera recíproca como aporte al crecimiento de la Empresa.

## Tabla de contenido

1. Introducción .....	7
1.1 Contexto del problema .....	9
1.1.1 Antecedentes .....	9
1.1.2 Planteamiento del Problema.....	11
1.2 Justificación de la Investigación.....	11
1.3 Formulación de la pregunta .....	13
1.4 Objetivos .....	14
1.4.1 Objetivo General.....	14
1.4.2 Objetivos Específicos .....	14
2. Marco teórico .....	14
2.1 Estado del arte .....	14
2.2 Fundamentos teóricos.....	20
2.2.1 Organizaciones Rojas .....	22
2.2.2 Organizaciones Ámbar .....	22
2.2.3 Organizaciones Naranja.....	23
2.2.4 Organizaciones Verdes .....	23
3. Metodología .....	29
3.1 Diseño metodológico.....	29

3.2	Enfoque y tipo de investigación .....	30
3.3	Tipos de información.....	31
3.4	Herramientas e instrumentos metodológicos .....	31
4.	Resultados y análisis de Datos .....	33
4.1	Análisis DOFA .....	33
4.2	Las 5 Fuerzas de Porter .....	36
5.	Conclusiones y Recomendaciones .....	44
6.	Bibliografía .....	47

## **Lista de Tablas**

Tabla 1. Aportes de la investigación .....	13
Tabla 2. Principales referentes estado del arte .....	17
Tabla 3. Principales fundamentos teóricos.....	24
Tabla 4. Resumen cinco fuerzas de Porter .....	27
Tabla 5. Resultados de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a Eliconfort .....	37

## Lista de Figuras

Figura 1. Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter .....	26
Figura 2. Diseño metodológico de la investigación .....	29
Figura 3. Matriz DOFA de la empresa Eliconfort.....	35
Figura 4. Poder de negociación con los clientes .....	38
Figura 5. Poder de negociación con los proveedores .....	39
Figura 6. Entrada de nuevos competidores .....	40
Figura 7. Amenazas de nuevos productos sustitutos o complementarios .....	41
Figura 8. Rivalidad entre competidores .....	42
Figura 9. Estrategias de fidelización y competitividad de Eliconfort .....	43

## **1. Introducción**

En el contexto actual de competencia empresarial, la implementación de estrategias de competitividad en el mercadeo se vuelve esencial para el éxito y la supervivencia de las organizaciones. La empresa de colchones Eliconfort en Palmira, enfrenta el desafío de adaptarse a un mercado cambiante, especialmente después del impacto generado por la pandemia del COVID-19. Esta empresa fue fundada en el año 2016 por Ibet Milena León y Elías Restrepo en la Ciudad de Palmira Valle. Esta empresa recibe la experiencia de Elías durante toda su vida dedicada a la fabricación de Colchones, con una tradición de familia. En este sentido, el presente trabajo de investigación tiene como objetivo general caracterizar la competitividad en el mercadeo de la empresa de colchones Eliconfort en Palmira, en el contexto actual.

Para alcanzar dicho objetivo, se plantean tres objetivos específicos: en primer lugar, elaborar un diagnóstico de las dinámicas del mercadeo de la empresa de Colchones Eliconfort en Palmira mediante un análisis DOFA. En segundo lugar, Identificar en la organización la competitividad sustentada en las cinco fuerzas de Porter en la empresa de colchones Eliconfort. Por último, analizar desde la matriz DOFA y las cinco fuerzas de Porter la competitividad en el mercadeo de la Empresa de Colchones Eliconfort, orientada a ser una organización que se reinventa en sus productos, procesos y servicio al cliente.

La metodología utilizada en esta investigación se basa en un enfoque descriptivo interpretativo. Además, se elige el estudio de caso simple de Yin (2015), en la comprensión y lectura de la realidad de la Empresa de colchones Eliconfort y se analiza la competitividad a través de los significados de las acciones humanas y de la vida social de la empresa después del COVID-19.

Algunos resultados al aplicar el análisis DOFA, que se identificaron tienen que ver con las estrategias de fortalecimiento de la posición competitiva de Eliconfort. Entre las estrategias propuestas se encuentran: una estrategia integral de priorización en redes sociales, que busca mejorar el posicionamiento de la marca y establecer una comunicación directa y eficiente con los clientes; un plan de sorpresas y premios para clientes, que incentiva la fidelidad y atrae a nuevos compradores mediante promociones

y eventos llamativos; la personalización de ofertas y mensajes mediante segmentación adecuada, que permitiría diseñar campañas de marketing específicas para cada tipo de cliente; la personalización y perfilamiento del cliente previo a la venta, que busca ofrecer un portafolio de productos acorde a las necesidades y preferencias de cada cliente; y la potencialización del programa "Club del sueño de colchones Eliconfort", que busca crear un programa atractivo tanto físico como digital para fortalecer el vínculo con los clientes y fomentar su preferencia por los productos de la compañía.

A través de estas estrategias, Eliconfort busca enfrentar los desafíos actuales y consolidarse en el mercado de colchones en Palmira, brindando un valor agregado a sus clientes y adaptándose a un entorno competitivo y cambiante. El presente trabajo de investigación proporciona una visión integral sobre las estrategias implementadas por la empresa, contribuyendo así al conocimiento y comprensión de los procesos de mercadeo en el contexto actual. Los resultados obtenidos pueden servir de guía para otras organizaciones que busquen fortalecer su competitividad en el mercado y enfrentar los desafíos que trae consigo el COVID-19. Al conocer las estrategias exitosas implementadas por Eliconfort, otras empresas pueden obtener insights valiosos y adaptarlas a sus propias realidades para alcanzar un posicionamiento destacado en sus respectivas industrias. Así pues, este estudio representa una herramienta clave para la toma de decisiones estratégicas y el desarrollo de planes que contribuyan al éxito empresarial en un entorno de cambio y competencia continua.



## **1.1 Contexto del problema**

### ***1.1.1 Antecedentes***

La crisis sanitaria mundial por el COVID - 19 ocasionó distintos cambios y desafíos en los diferentes sectores y escenarios, empezando por los retos impuestos al sector de la salud. Sin embargo, este campo no es el único que ha enfrentado los impactos por la pandemia, de hecho, la coyuntura generó una crisis económica en todas las economías globales, debido a la paralización de las actividades comerciales por el confinamiento al que fue sometida la población en la mayoría de los países (Martínez y Rubio, 2020).

En relación, dicho contexto desató un gran impacto en el sector empresarial y los negocios de todo el mundo, así, muchas organizaciones se vieron obligadas a cerrar y despedir a sus colaboradores. Entre las más afectadas por este contexto han sido las microempresas, los startups y emprendedores, siendo estos los grupos más vulnerables (Dávila, 2020). De este modo, se agudizaron diversas problemáticas globales de tipo económico, social y cultural, que se traducen en la realidad como el desempleo, pobreza, desigualdad y recesiones.

Indefectiblemente, pese a todos los impactos negativos por el covid-19, como en toda crisis, la pandemia ha conllevado a la sociedad, y principalmente a las organizaciones públicas y privadas, a implementar diversas estrategias con el fin de mantenerse firmes y responder a los desafíos del entorno (Accenture, 2020). Entre ellas, el desarrollo de nuevas políticas públicas, la reinención y adaptación frente a nuevas formas de trabajo, pasando de lo físico o presencial, al teletrabajo, los negocios online, trabajo remoto y otras modalidades presentes como consecuencia de este fenómeno.

Antes de Pandemia, el comercio en el sector colchonero y en particular para Eliconfort quien comenzó operaciones en el año 2017, tenía más movimientos y mayor demanda, la materia prima era más económica y asequible. En pandemia Eliconfort cerró por dos semanas, solo se atendía a domicilio con servicios directos y afortunadamente la empresa tenía inventario de materia prima, lo cual le permitió solventarse económicamente, fabricar colchones sin generar pérdidas por costos.

Ahora bien, cuando comenzó a reactivarse el mercado colchonero se agotaron los inventarios de la Compañía, hubo escases de materia prima y producto, los precios del acero con el que se fabrican las parrillas y las telas subieron abruptamente, por lo que la empresa se dio a la tarea de buscar nuevas alternativas de proveedores. Una circunstancia que ayudó mucho a la compañía en ese momento tan difícil fue el contar con clientes recurrentes y referidos.

En esta misma línea, se destaca el rol de las Pymes, y esencialmente los emprendedores, porque han sido, son y serán un elemento fundamental en periodos de crisis, porque crean oportunidades para fortalecer y renovar las economías de una región o un país a través de su actividad (Martínez y Rubio, 2020).

De este modo, los desafíos actuales y futuros a los que se enfrentan las Pymes y emprendedores en el contexto Postcovid y la dinámica de la era digital, se orientan hacia el desarrollo de innovadoras formas de gestión y nuevas estrategias competitivas. Esto, como una necesidad urgente principalmente en las empresas más jóvenes y pequeñas, debido a que muchas son poco competitivas en términos de innovación tecnológica y modelos de negocios vanguardistas (Amorós et al., 2012).

En este sentido, se requieren estrategias eficientes que promuevan el fortalecimiento y la competitividad de las organizaciones en el mercado, bajo un entorno cada vez más digitalizado y dinámico. Así las cosas, para el desarrollo y puesta en marcha de tales estrategias es esencial el análisis de distintos factores y fuerzas internas y externas que pueden influir en las formas de gestión y las decisiones de la organización. En últimas, deben garantizar su competitividad, rentabilidad y sostenimiento respecto a sus competidores en el mediano y largo plazo (Garrido, 2012).

### ***1.1.2 Planteamiento del Problema***

En consecuencia, la empresa de colchones Eliconfort Palmira como muchas otras pymes colombianas, pese a su trayectoria en el mercado local, requiere mejorar y potencializarse en distintos aspectos y herramientas eficaces que permitan posicionar mejor sus productos en el mercado y fortalecer los procesos de fidelización y captación nuevos clientes. Por tanto, es necesario realizar un proceso investigativo que permita responder a las necesidades y oportunidades de mejora, asimismo, potencializar sus fortalezas que a simple vista no se perciben y pueden influir positiva o negativamente en las decisiones de la empresa en el futuro.

De acuerdo ello, el diagnóstico y análisis de la información respecto a la Pyme Eliconfort Palmira para el desarrollo de estrategias competitivas, se convierte en un asunto relevante, principalmente en el escenario colombiano, donde parte del modelo actual de desarrollo enfatiza en el fortalecimiento de las pymes como parte de la solución de la trampa de la productividad, y la trampa de la vulnerabilidad social (Global Entrepreneurship Monitor, 2020).

## **1.2 Justificación de la Investigación**

La relevancia del presente trabajo de investigación yace desde tres perspectivas importantes, desde un enfoque organizacional, un enfoque social y contextual y un enfoque profesional o práctico.

Así entonces, desde un *enfoque organizacional*, es relevante porque brinda herramientas y estrategias prácticas para mejorar la competitividad de una Pyme colombiana, permitiendo así responder a escenarios complejos como el post-covid-19 y la dinámica era digital.

Esto, considerando que, aunque Eliconfort cuenta con varios años de experiencia en el mercado y que ha invertido en equipos con tecnología de punta para mejorar sus procesos de fabricación y optimizar su capacidad de producción y de respuesta a la necesidad del consumidor. Aun así, la Pyme requiere desarrollar estrategias fuertes que

les permita ser más competitivas al momento de retener y fidelizar de manera sólida a sus clientes actuales y atraer a los nuevos, aprovechando las oportunidades y herramientas del entorno. Teniendo en cuenta que en la actualidad los clientes cada vez más analizan, investigan y se interesan por conocer mejor las características y beneficios de lo que desean adquirir frente a un producto y/o servicio.

De acuerdo con ello, este escenario, presenta un factor relevante para el desarrollo de nuevas estrategias, que no solo garanticen el fortalecimiento y posicionamiento de Eliconfort, sino que también permitan brindar mecanismos ágiles y diferenciadores en respuesta a la experiencia comercial en el contexto Post Covid.

Desde un *enfoque social y contextual*, y considerando que las Pymes son impulsoras del dinamismo económico del país, especialmente en escenarios complejos como la pandemia y el período postpandemia, resulta relevante destacar que, a través de diversas estrategias y opciones, estas empresas pueden ofrecer a sus clientes una relación comercial sólida. Esto genera una alta competitividad, lo que a su vez obliga a las empresas a estar en constante innovación y a responder de manera oportuna ante los cambios emergentes.

Además, porque permite establecer y comprender características y elementos importantes que pueden ser implementados por los gobiernos, organizaciones públicas y privadas y en especial, en los emprendimientos, respecto a la adopción, gestión e importancia de las nuevas tecnologías en una era digitalizada y dinámica, por influencia de la cuarta revolución industrial y el actual escenario Postcovid.

Finalmente, es relevante hacerlo también desde un *enfoque profesional y práctico*, porque permite fortalecer y poner en práctica los conocimientos y conceptos adquiridos durante la formación profesional y posgradual, a través de la propuesta de herramientas y estrategias gerenciales. Además, se contribuye al desarrollo y potencializarían de competencias y capacidades como: la capacidad de análisis y de síntesis, el desarrollo de un pensamiento crítico y una visión estratégica y proactiva con respecto a los principales desafíos a los que se enfrentan las organizaciones diariamente.

En resumen, la presente investigación resulta de gran utilidad organizacional, social y profesional como se precisa en la Tabla 1, véase:

**Tabla 1.**

*Aportes de la investigación*

<b>Tipo de aporte</b>	<b>Descripción</b>
<b>Organizacional</b>	Porque brinda herramientas y estrategias prácticas para mejorar la competitividad de una Pyme colombiana, permitiendo así responder a escenarios complejos como el post-covid-19.
<b>Social y contextual</b>	Porque promueve el dinamismo en el sector y la economía del país principalmente en escenarios complejos de pandemia y postpandemia, debido al gran aporte que las pymes generan para superar la trampa de la competitividad y la vulnerabilidad social.
<b>Profesional o práctico</b>	Porque permite fortalecer y poner en práctica los conocimientos y conceptos adquiridos durante la formación profesional y posgradual, a través de la propuesta de herramientas y estrategias gerenciales.

Elaboración Propia.

### **1.3 Formulación de la pregunta**

El presente trabajo busca dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las características de competitividad del mercadeo en la empresa de colchones Eliconfort en Palmira, considerando el contexto actual?

## **1.4 Objetivos**

### ***1.4.1 Objetivo General***

Caracterizar la competitividad en el mercadeo de la empresa de colchones Eliconfort en Palmira, en el contexto actual.

### ***1.4.2 Objetivos Específicos***

- Elaborar un diagnóstico de las dinámicas del mercadeo de la empresa de Colchones Eliconfort en Palmira mediante un análisis DOFA.
- Identificar en la organización la competitividad sustentado en las cinco fuerzas de Porter en la Empresa de colchones Eliconfort.
- Analizar desde la matriz DOFA y las cinco fuerzas de Porter la competitividad en el mercadeo de la Empresa de Colchones Eliconfort, orientada a ser una organización que se reinventa en sus productos, procesos y servicio al cliente.

## **2. Marco teórico**

En el presente apartado es posible encontrar el estado del arte que muestra gran parte de los antecedentes investigativos orientados hacia el sector objeto de estudio, dando sentido a la propuesta organizacional de la empresa.

### **2.1 Estado del arte**

El colchón es un artículo que ha existido desde tiempos prehistóricos y ha evolucionado a lo largo de la historia en términos de texturas, tamaños y ropa de cama, adaptándose al contexto económico, social y cultural. Ha sido utilizado por generaciones pasadas con el propósito de proporcionar descanso después de largas jornadas de estudio o trabajo. Sin embargo, es importante destacar que no todas las culturas le han atribuido la misma importancia.

Al respecto, la industria colchonera en Latinoamérica ha tenido un tratamiento diferenciado en los distintos países que la conforman, dando respuesta a las necesidades del entorno, pero principalmente a las exigencias de los consumidores. En relación, se

evidencian trabajos donde se exponen perspectivas de los latinoamericanos con respecto a la industria de colchones en México, Ecuador, Chile, Brasil, Argentina y Colombia.

Según Toro (2015) la mayoría de los hogares ecuatorianos prefieren comprar un refrigerador que adquirir un colchón que les brinde descanso y confort. Se tiene un estimado de ventas mensuales de sesenta mil colchones fabricados en Ecuador por las empresas Chaires y Chaires y Paraíso, estas cubren aproximadamente el 90% de la demanda del país; el resto es para los pequeños negocios y las importaciones.

Por su parte, en Chile en el año 2012 las tiendas multimarca vendieron aproximadamente 1,2 millones de camas y colchones, un 8% más que en el año 2011. Se puede decir que el 35% correspondió a los colchones y el 65% a camas. De estos, el mayor porcentaje de unidades vendidas correspondió a colchones en resorte con un 90% y un 10% a colchones de espuma.

En general, los chilenos creen conveniente cambiar el colchón con una prioridad de cada 10 años, los españoles y estadounidenses cada 13 o 14 años y los mexicanos cada 5 o 8 años, estos buscan un buen descanso, pero no siempre dan relevancia a adquirir un buen colchón, la mayoría se inclina por el precio.

En el caso de México, se habla del mito del colchón duro que en algunos casos puede llegar a perjudicar la salud. Consideran que se requiere un colchón con un soporte adecuado para la espalda el cual debe tener una firmeza completa para cada punto de presión del cuerpo, dando como resultado un descanso reparador. En la industria colchonera de México existen tres diferentes líneas de colchones, tipo resorte biónico, tipo resorte embolsado o pokett y tipo posturepedic.

Por otro lado, Lissardy (2014) indica que en Brasil en el año 2013 se fabricaron 33 millones de colchones para uso doméstico, lo que denota un alto consumo en el sector, ya que es más asequible para los brasileros renovar la cama que adquirir una vivienda, convirtiéndose así en uno de los mayores consumidores de colchones después de los Estados Unidos y de China.

Por su parte, los colombianos no le dan mayor importancia al momento de invertir en el descanso y el confort, estos prefieren comprar artículos que signifiquen lujo y belleza,

de hecho, los colombianos cambian de colchón cuando este se destroza sin importar el tiempo de uso (Toro, 2015).

Por otro lado, en los últimos años, la industria colchonera en Colombia ha tenido un crecimiento al reconocer la importancia en el aseguramiento de la salud y el bienestar de las personas. Así, las grandes compañías han comenzado a abrir canales con respecto a la fabricación y distribución de colchones de alta calidad y confort, buscando que los procesos de fabricación de los colchones sean tecnificados con el fin de prevenir problemas óseos y desórdenes inmunológicos derivados por los materiales y los ácaros.

De este modo, esta industria ha ido cambiando los procesos de producción y de direccionamiento al cliente para brindar un mejor servicio al público objetivo (Sabogal, 2008). Para el año 2020 se dispararon las ventas de colchones según un estudio realizado por Sleephelp Oreg. Esta marca estadounidense encontró que el 22% de la población tiene problemas con su calidad de sueño desde que comenzó el aislamiento. Por tanto, en Colombia se ha acelerado las ventas en la industria colchonera, por medio de plataformas digitales E-commerce por lo que hubo que contratar personal para las áreas de logística, marketing y marketing digital (Semana, 2020).

En general, es vital que esta industria desarrolle estrategias y campañas orientadas a la importancia de los hábitos de vida saludable, higiene del sueño, salud física, psicológica, posturas adecuadas, para que los clientes o consumidores tomen conciencia sobre la importancia que tiene el buen dormir asegurando así el bienestar y la productividad.

De acuerdo con Palacio (2020) en Colombia cada vez más se han ido incorporando diferentes modelos de negocios enfocados hacia la lealtad del cliente. Estos se van programando con estímulos positivos aprendiendo que cada que hagan una compra van a tener una recompensa que impacta en su vida cotidiana. Para ello, se implementó el programa de acumular puntos en diferentes áreas del comercio como en supermercados, las estaciones de servicio, almacenes de cadena entre otros.



Además, en diferentes locales comerciales se ha incrementado la base de datos de clientes activos revelando que cada vez son más los clientes que esperan recibir algo a cambio por sus compras, de allí que conocer los perfiles de los clientes en la era digital es vital (Palacio, 2020).

Según Palacio (2020), los clientes demuestran su lealtad al pagar con los puntos acumulados en el programa de fidelidad de Puntos Colombia. Se destaca que el 92% de los clientes participantes están activos, ganando y utilizando puntos con la amplia red de aliados. Durante el período comprendido entre 2018 y 2019, se observó un aumento del 26,2% en la acumulación de puntos por parte de los clientes. Estos datos resaltan la importancia de establecer asociaciones con diversos comercios, donde los clientes puedan canjear sus puntos y así generar un ciclo interminable, fortaleciendo la posición de diferentes marcas en el mercado.

Actualmente, la era digital ha ayudado a mejorar el servicio al cliente, pero es difícil para las empresas competitivas entre sí lograr un valor diferencial ya que estas ofrecen productos o servicios similares, es por ello por lo que las organizaciones deben tener una capacidad de respuesta ágil acompañado con un servicio al cliente personalizado para solventar las necesidades de su cliente objetivo (Arboleda, 2019).

Respecto al servicio al cliente las empresas deben implementar herramientas como softwares de gestión que permitan definir estrategias entre todas las áreas de la organización, desarrollando así un trabajo integral y optimizando los procesos, esto permitirá ser más competitivos y ofrecer una propuesta de valor (Arboleda, 2019).

**Tabla 2.**

*Principales referentes estado del arte*

<b>Temática</b>	<b>Factores influyentes</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Autores</b>
<b>Perspectivas de la cultura latinoamericana sobre la industria</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buen descanso</li> </ul>	Por lo general, la mayoría de los países latinos se enfocan en aspectos como descanso y confort al momento de adquirir un colchón, sin embargo,	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Toro (2015)</li> </ul>

**colchonera.**

- Confort
- Precio

el precio es un factor determinante para comprarlo. Además, en ocasiones en algunos países se da mayor importancia a bienes de lujo, belleza y electrodomésticos.

- Lissardy (2014)
- Cantzler (2013)
- Martínez (1998).

**Perspectiva Clientes:**

La industria colchonera en los últimos años ha ido cambiando desde la óptica del consumidor, como desde el productor.

- Palacio (2020)

- Salud y el bienestar de las personas.

En general, los colombianos actualmente dan prioridad y relevancia a su salud, bienestar y confort al momento de adquirir sus colchones. Es por eso por lo que las empresas desde su rol de fabricación y distribución están empleando altos estándares de calidad, innovación y confort para responder a las necesidades de cuidado en la salud y bienestar del consumidor.

- Semana (2020)

**Cambios en la industria colchonera colombiana**

- Confort

Por su parte desde la dirección y marketing, todo está orientado con enfoque y personalización del cliente, las ventas online y desarrollo de modelos de negocio que incrementen el valor agregado en los productos adquiridos por el cliente.

- Arboleda (2019)

**Perspectiva Organizaciones:**

Fabricación y distribución

- Toro (2015)
  - Sabogal (2008)
-

- Alta calidad y confort.
  - Cuidado salud del consumidor.
  - Innovación
- Dirección y marketing
- Enfoque al cliente, mejor servicio al target.
  - Incremento canales digitales E-commerce.
  - Campañas (hábitos de vida saludable, higiene del sueño y salud física.)
  - Nuevos modelos de negocio (fidelización, acumula-puntos, CRM's, alianzas estratégicas, servicio personalización).
- 

Elaboración propia.

En síntesis, Arboleda (2019) explica que los modelos de negocio de hoy deben concentrarse en la experiencia positiva o negativa que experimentan los clientes con un producto o servicio, para ello se hace necesario elaborar un camino de seguimiento al cliente. Esto permite acompañar al consumidor y al mismo tiempo el crecimiento de la organización con nuevos procesos de innovación que mejoran las prácticas, el servicio al cliente, el soporte técnico entre otros. Además, el perfilamiento de los usuarios deja en evidencia las necesidades, emociones, deseos, gustos, y contexto socioeconómico.

Lo anterior enmarca y proporciona los elementos necesarios para el desarrollo de la presente investigación, encaminadas hacia la elaboración de estrategias competitivas eficaces que permitan responder a las necesidades y exigencias del entorno favoreciendo la competitividad y la fidelización/captación de clientes de la compañía Eliconfort.

## 2.2 Fundamentos teóricos

La comprensión de las dinámicas de la empresa Colchones Eliconfort en aras de ser una empresa competitiva en el mercadeo, es abordada desde dos campos: el estudio de caso de Yin (2015) y la teoría de las organizaciones de Laloux (2015), donde propone reinventar las organizaciones, entre otros autores.

A lo largo de esta sección, se abordarán diferentes teorías, enfoques y conceptos clave que serán fundamentales para una propuesta de organización resultado del análisis y la interpretación de los resultados obtenidos. Véase:

El término estrategia proviene de acontecimientos militares y bélicos desarrollados hace millones de años, entendiéndose como aquellos planes de acción diseñados y emprendidos por dirigentes militares para contrarrestar el *enemigo* y alcanzar la victoria. Así, la estrategia fue un determinante en la toma de decisiones de representantes como Maquiavelo, Napoleón, Mao Tse Tung y otros, durante sus distintas participaciones militares. A raíz de esto, han surgido varias obras inspiradas en las estrategias militares que se han adaptado a otra serie de acontecimientos surgidos en la sociedad, por mencionar, El arte de la Guerra, escrito por el general Sun Tzu, no solo una obra para la práctica militar, sino también como doctrina, la adaptación y aplicación de la estrategia en el conocimiento de la raza humana en momentos de confrontación, convirtiéndose en un aliado más para la solución de conflictos (Tzu, 2016).

Por otro lado, se encontró que las estrategias empresariales se relacionan con el desarrollo de ideas provenientes del marketing. Además, la influencia de este concepto en el pensamiento estratégico ha crecido de forma importante (Schnaars, 1993). De esta manera, las estrategias se ven influenciadas por conceptos fundamentales del marketing que desempeñan un papel crucial en el pensamiento estratégico actual. Estos conceptos incluyen la segmentación de los mercados, la diferenciación y el posicionamiento del producto, la planificación de nuevos productos, la innovación, la calidad del producto y la satisfacción a largo plazo del consumidor. Todos estos elementos, según Schnaars (1993), tienen un impacto significativo en la formulación de estrategias. Estas ideas arraigadas en variables del marketing aportan una sólida base teórica para comprender la importancia y la influencia de dichas variables en el proceso estratégico.

En relación, algunos autores han abordado el término desde diversas perspectivas orientados al campo de las organizaciones. Por su parte, Black (2020) menciona que la estrategia es una visión global que permite a un individuo u organización alcanzar resultados y lograr metas a través de objetivos y planes claramente diseñados, partiendo del concepto evolutivo de medios militares.

Así, la estrategia organizacional opera de forma sinérgica con los objetivos establecidos en un período determinado, funcionando como un mecanismo que facilita la identificación de oportunidades y el descubrimiento de aspectos que aportan un valor único al mercado. Estas ventajas competitivas sostenibles son fundamentales para el éxito empresarial a largo plazo (Entorno Empresarial, 2018). Además, la estrategia desempeña un papel crucial al detectar oportunidades de mejora, prepararse para posibles crisis y tener un mayor control de los riesgos. Estas capacidades favorecen la toma de decisiones en relación con nuevas iniciativas y fortalecen la capacidad de la organización para adaptarse y prosperar en un entorno empresarial en constante cambio (Entorno Empresarial, 2018).

Por tanto, una estrategia organizacional, se compone por dos aspectos fundamentales, la estrategia competitiva y la estrategia corporativa. Al respecto, Tarzijan (2018), explican cada componente, conceptualizando de la siguiente manera: *La estrategia competitiva*, hace referencia a los aspectos como, de qué depende la ventaja competitiva de una organización, la capacidad que se tiene para sostenerla en el tiempo, y cuál es la mejor opción para competir y posicionarse en el mercado. Por su parte, *la estrategia corporativa*, analiza mecanismos para modificar el ámbito de organización y busca la mejor forma de coordinar sus distintas actividades y unidades de negocio para maximizar valor, recurriendo a alianzas, contratos, fusiones, franquicias, entre otros (Tarzijan, 2018).

Sin embargo, para definir estrategias en cualquier campo organizacional, es fundamental establecer el modelo de negocio o empresa al que pertenece. Estas estrategias deben estar alineadas con los propósitos y planes globales de la organización. Según Laloux (2015) el avance tecnológico en comunicaciones y conectividad ha obligado a las organizaciones a adaptarse constantemente a los cambios generados en sus entornos. En ningún otro momento de la historia humana han

coexistido tantos paradigmas como en la actualidad, y lo mismo ocurre con las organizaciones.

Estas organizaciones se desenvuelven en entornos que están conformados por otras empresas similares o con diferentes modelos operativos. Las acciones de estas organizaciones generan impactos y la necesidad de procesar la información generada en su cadena de valor a altas velocidades. Esto les permite evaluar los resultados y tomar decisiones que les conduzcan a alcanzar los objetivos planteados en su estrategia. En su libro *Reinventar las organizaciones* Frederic Laloux describe detalladamente los modelos y características en las que las organizaciones a través de la historia han estructurado su modelo organizativo analizando los paradigmas usados para gobernarlas, así como sus maneras para funcionar. Tales modelos descritos de una manera resumida buscan orientar la implementación de un nuevo modelo enfocado en que todas las personas puedan participar activamente en la toma de decisiones y disminuyendo la centralización del poder en los niveles más altos de las estructuras jerárquicas, así:

### ***2.2.1 Organizaciones Rojas***

Estas organizaciones también denominadas de la edad imperial se desarrollaron hace 10.000 años, sus principales características son jerarquías Autoritarias y su medio principal para su funcionamiento es el miedo, el egoísmo, la explotación y los desequilibrios de poder. Se distingue por la división del trabajo en la repartición de sus tareas. Tienen una proyección de corto plazo.

Algunos ejemplos actuales de este tipo de organizaciones son las Mafias, Pandillas Callejeras, Tribus urbanas.

### ***2.2.2 Organizaciones Ámbar***

Estas organizaciones se caracterizan por contar con jerarquías formales, estabilidad y control. Tienen definida una estructura piramidal con niveles jerárquicos definidos, sus miembros se identifican con títulos de trabajo. Las decisiones se toman en los niveles más altos de la pirámide y los ejecutan los niveles inferiores.

Tienen una proyección a largo plazo, aunque sus estructuras tan rígidas dificultan la adaptación al cambio.

Algunos ejemplos de estas organizaciones son La Iglesia Católica, Las Fuerzas Armadas, Instituciones Gubernamentales y Sistemas de Educación Pública.

### ***2.2.3 Organizaciones Naranja***

Estas organizaciones también cuentan con una estructura piramidal diferenciándose de la organización ámbar en la búsqueda de la innovación y el vencer a la competencia.

El mando y el control se convierten en predicción y control. Se dan objetivos claros en los diferentes niveles de la organización y un grado de libertad en cómo lograrlos, pero sigue concentrado el poder en la sede principal.

Algunos ejemplos de estas organizaciones son Empresas Multinacionales y Escuelas Privadas.

### ***2.2.4 Organizaciones Verdes***

Estas organizaciones conservan la estructura piramidal, pero con un enfoque de cultura organizacional y empoderamiento a los empleados. Se busca que los cargos intermedios y superiores compartan el poder y renuncien al control centralizado buscando la satisfacción del cliente y altos niveles de compromiso.

En este tipo de organizaciones la toma de decisiones puede ser demorada debido a la búsqueda de consensos.

Según la clasificación de perspectivas de empresa propuesta por Laloux (2015), Eliconfort se enmarca en el modelo actual verde. En esta perspectiva, la empresa es considerada como una familia, y su principal enfoque reside en la satisfacción de los clientes y el bienestar de los empleados. La propuesta de valor es compartida como un compromiso sólido que equilibra los intereses de todas las partes involucradas. En este modelo, no hay lugar para la jerarquía, ya que todos los miembros son considerados dueños de la empresa y las decisiones se toman en consenso.

En general, los tres avances revolucionarios característicos del modelo verde son el empoderamiento de los empleados, una cultura impulsada por los valores y un propósito inspirador, y una perspectiva que considera múltiples grupos de interés. Estos elementos definen la forma en que Eliconfort se gestiona y se relaciona con su entorno, impulsando su éxito y posicionándola como una organización comprometida con el bienestar de todos los involucrados.

Con base en este referente teórico de Laloux (2015), se incorpora a la lectura de la propuesta de Porter (2008) de las cinco fuerzas en la comprensión de la competitividad la empresa de colchones Eliconfort.

En la Tabla 3 se resumen los referentes teóricos que se tuvieron en cuenta para la elaboración del presente acápite, véase:

**Tabla 3.**

*Principales fundamentos teóricos*

<b>Temática</b>	<b>Factores influyentes</b>	<b>Conclusiones</b>	<b>Autores</b>
<b>Orígenes del concepto Estrategia</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Influencias militares y bélicas</li> </ul>	Planes de acción y estrategias desarrolladas para contrarrestar el “enemigo” y lograr la victoria.	(Tzu, 2016)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma de decisiones</li> </ul>	Aplicación de la estrategia en la sociedad en situaciones de confrontación y solución de conflictos.	(Mao Tse Tung)



<b>Relación del concepto estrategia con factores del marketing</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pensamiento estratégico</li> </ul>	Diferentes variables del marketing con fuerte influencia en el pensamiento estratégico.	Black (2020)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Variables del marketing</li> </ul>	La estrategia da una visión global para alcanzar resultados y metas a través de objetivos y planes precisos, partiendo del concepto evolutivo de medios militares.	(Entorno Empresarial, 2018).
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia como visión global</li> </ul>		(Schnaars, 1993)
<b>Influencia de la estrategia en la competitividad organizacional</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valor agregado</li> </ul>	La estrategia organizacional favorece el descubrimiento de oportunidades y aspectos que aportan valor y ventajas competitivas sostenibles, para la toma de decisiones, afrontar crisis y alcanzar el éxito empresarial.	Black (2020)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventajas competitivas.</li> </ul>		(Entorno Empresarial, 2018)
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia competitiva y estrategia corporativa.</li> </ul>		Tarzijan (2018)

---

Elaboración propia.

En últimas, las estrategias organizacionales no solo brindan mecanismos que permiten llegar al objetivo trazado, también están sujetas a la propuesta de valor, que, a su vez, proponen generar un trade offs *Costo-beneficio* perfeccionando las necesidades de los consumidores. Así, la propuesta de valor esta interrelacionada con el posicionamiento de una organización, incluye la definición de tipos de consumidores que busca asistir a sus diversas necesidades, por consiguiente, se espera que la propuesta de valor atribuya una posición distintiva en el mercado en que compite.

Por tanto, se debe comprender que la competencia sugiere ser auténticos y únicos en lo que se realiza, sin pasar por encima del rival. Ser el mejor no es sinónimo

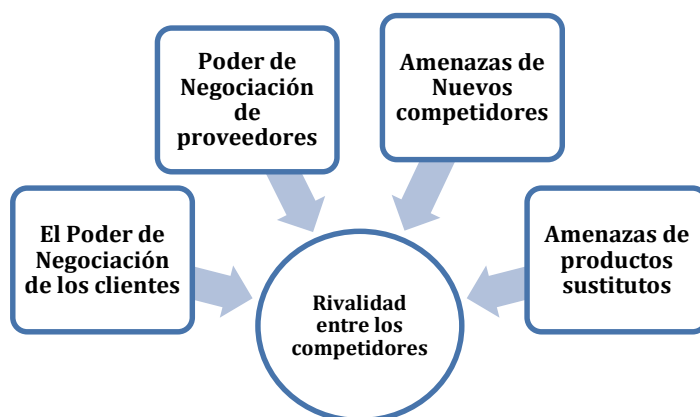
de competitividad, por el contrario, es la autenticidad la que aporta a lograr lo que se quiere en las organizaciones. De acuerdo con ello, Porter invita a poner en marcha la *Competencia estratégica*, esta permite elegir una ruta distinta a los demás siempre que se desee ser competitivos (Porter, 2008).

Con base en lo expuesto anteriormente y en relación con el presente trabajo, se abordará la perspectiva de Porter, quien resalta la importancia del concepto de *Estrategia Competitiva* y presenta un modelo que vincula cinco fuerzas clave que permiten enfrentar los desafíos y exigencias de un entorno dinámico y cambiante. Estas fuerzas son: el Poder de Negociación de los clientes o compradores, el Poder de Negociación de los proveedores o vendedores, las Amenazas de Nuevos competidores, las Amenazas de productos sustitutos y la Rivalidad entre los competidores (ver Figura 2).

De este modo, comprender las cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a analizar la estructura de su industria y replantear su posición para lograr mayor rentabilidad y reducir su vulnerabilidad frente a posibles ataques (Porter, 2008).

**Figura 1.**

*Cinco fuerzas competitivas de Michael Porter*



*Fuente:* Adaptado de Porter (2008).

De acuerdo con el modelo de Porter (2008) cada una de las fuerzas se explican en la tabla 4:

**Tabla 4.***Resumen cinco fuerzas de Porter*

<b>Fuerza</b>	<b>Descripción</b>	<b>Estrategias</b>
<b>Poder de Negociación de clientes o compradores</b>	<p>Cuanto mayor sea la organización de los consumidores, más demandas y condiciones impondrán en la relación de precios, calidad o servicios. En consecuencia, la empresa se verá limitada en su margen de beneficio y el mercado se volverá menos atractivo. Además, los clientes tienen la libertad de optar por cualquier otro servicio o producto ofrecido por la competencia. Esta situación se vuelve aún más evidente si existen varios proveedores potenciales (Magretta, 2014; Porter, 2008; The Power MBA, 2019).</p>	<p><b>Estrategias a recurrir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incrementar los recursos destinados a estrategias de mercadeo y publicidad.</li> <li>• Optimizar los medios de comercialización.</li> <li>• Elevar el estándar del producto y/o servicio ofrecido o disminuir su costo.</li> <li>• Ofrecer un valor agregado novedoso.</li> </ul>
<b>Poder de Negociación de proveedores o Vendedores</b>	<p>Cuanto menor número de proveedores, menor poder de negociación existe. La capacidad negociadora de los proveedores les permitirá cobrar precios más altos y exigencias de condiciones favorables afectando la rentabilidad de la industria en la cual se desarrollan.</p>	<p><b>Estrategias a recurrir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ampliar nuestra base de proveedores.</li> <li>• Expandir el número de proveedores con los que trabajamos.</li> <li>• Empezar a producir nuestra propia materia prima.</li> </ul>
<b>Amenazas de Nuevos competidores</b>	<p>En el mercado pueden surgir nuevos competidores con propuestas distintas, ofreciendo productos y beneficios superiores que captan la atención de los clientes. También es posible que otras empresas entren con productos similares, pero con nuevos recursos para adueñarse de una parte del mercado. Por tanto, existen diversas barreras cruciales para proteger nuestra cuota de mercado, entre las cuales se encuentran: economía de escalas, diferenciación del producto, acceso a canales de distribución para que los clientes puedan acceder al producto final, reconocimiento de marca y experiencia acumulada.</p>	<p><b>Estrategias a recurrir:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Optimizar/ampliar los medios de comercialización.</li> <li>• Incrementar la asignación de recursos para estrategias de mercadeo y publicidad.</li> <li>• Mejorar la calidad del producto o ajustar su precio a la baja.</li> <li>• Elevar la calidad del producto o realizar una reducción en su precio.</li> </ul>

**Amenazas de productos sustitutos**

Se refiere a productos y servicios que cubren la misma necesidad inicial, pero de forma distinta con otros productos y beneficios permitiendo llegar más al cliente. Los productos sustitutos fijan un precio donde los clientes pueden pagar sin afectar las ventas.

**Estrategias a recurrir:**

Al no ser los sustitutos un rival directo, anticiparse a ellos se convierte en un desafío precisamente porque a menudo provienen de lugares imprevistos.

En este punto se refleja el resultado de la interacción de las cinco fuerzas, y es precisamente donde se implementa el concepto de *competencia estratégica*.

**Estrategias a recurrir:**

**Rivalidad entre competidores**

La competencia estratégica es el fruto de los cuatro elementos previos y brinda a la organización la información esencial para establecer sus estrategias de posicionamiento en el mercado. Cada competidor define las tácticas para destacarse sobre los demás, lo que da lugar a una amplia gama de estrategias en un entorno de fuerte rivalidad. Esta rivalidad se intensifica si hay muchos competidores, están bien posicionados o tienen costos fijos, entre otros factores. En tales circunstancias, nos encontramos con mercados poco atractivos.

- Incrementar el presupuesto destinado al marketing.
- Mejorar la excelencia del producto.
- Reducir los costos fijos.
- Ofrecer un valor adicional a nuestros clientes.
- Optimizar la experiencia del usuario

---

*Fuente:* Tabla Adaptada de: (Magretta, 2014; Porter, 2008; The Power MBA, 2019).

En últimas, los desarrollos de Porter y demás autores sugieren a las organizaciones replantearse y evaluar constantemente las fuerzas del mercado, con el objetivo de responder a sus desafíos, anticiparse a los posibles ataques y mejorar

posicionamiento y rentabilidad a largo plazo. Para ello es necesario establecer diferentes estrategias que permitan hacer frente a cada una de las fuerzas y alcanzar un desempeño competitivo.

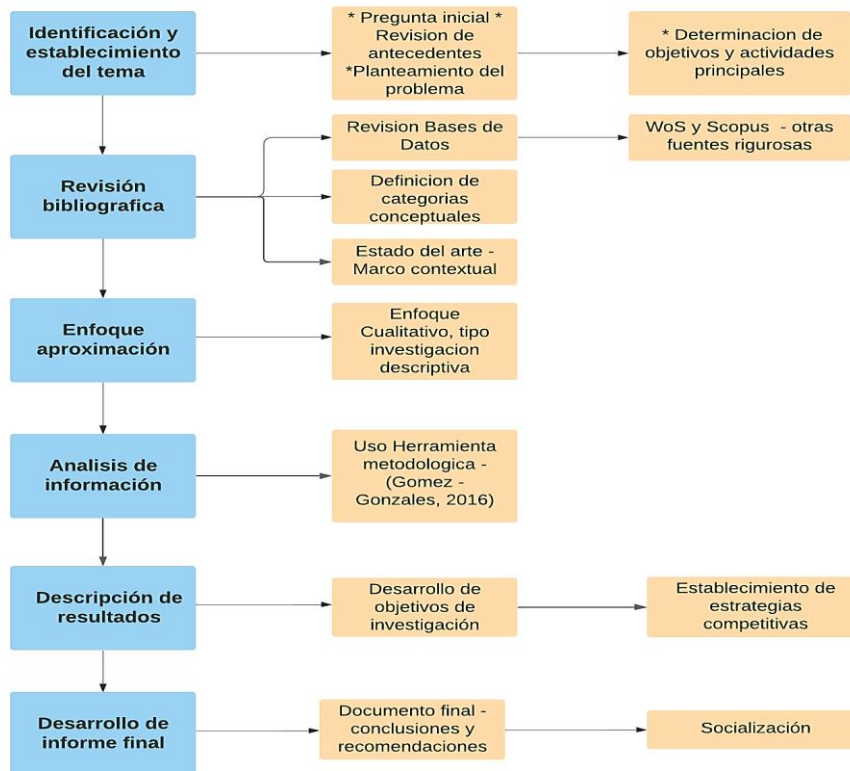
### **3. Metodología**

En este trabajo, a través de la información recolectada de la empresa de colchones Eliconfort, se describen y analizan las estrategias competitivas basadas primero, en un diagnóstico interno y externo y segundo la comprensión de la situación de la empresa de acuerdo con las cinco fuerzas de Porter. A continuación, se presentan los diferentes aspectos metodológicos que se emplearán para el desarrollo del trabajo en curso.

#### **3.1 Diseño metodológico**

El siguiente gráfico elaborado a partir de Saunders et al. (2016) y Duque (2017), muestra los pasos seguidos durante el proceso de investigación. (Véase: Figura 2)

## Diseño metodológico de la investigación



Fuente: Adaptación de los autores.

### 3.2 Enfoque y tipo de investigación

La presente investigación se abordará bajo un enfoque de investigación cualitativo descriptivo, que se basa en un análisis sobre los significados de las acciones humanas y de la vida social. Este tiene como objetivo la descripción de las cualidades de un fenómeno y busca un concepto que pueda abarcar una parte de la realidad (Mendoza, 2006). Además, se usará un tipo de investigación descriptiva, la cual se enfoca en estudios que analizan cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno (Henríquez y Zepeda, 2003). Esto teniendo en cuenta un análisis de discurso que permite describir el texto escrito o hablado, para el estudio de documentos, interpretación de fragmentos y de intervenciones orales, entre otras.

### **3.3 Tipos de información**

Se contemplan dos tipos de fuentes de información, primaria y secundaria. La información primaria, mediante el diligenciamiento de matriz DOFA y matriz 5 fuerzas de Porter (Anexo 1 matriz) con la información de la empresa a través de tres entrevistas a un proveedor, a un cliente y a la propietaria-gerente de la empresa. Por su parte, la información secundaria, consideró la clasificación del sector, búsqueda bibliográfica y estudios asociados a la temática.

Respecto a la revisión bibliográfica, se utilizaron herramientas de búsqueda en base de datos, a través del Sistema Nacional de Bibliotecas de la Universidad Nacional de Colombia [SINAB]; búsqueda en portales como Google Scholar y researchgate. Además, de otras fuentes y páginas oficiales de instituciones públicas y privadas, tales como: Euromonitor, Accenture, entre otras. Dentro de los criterios de búsqueda se consideran palabras clave referentes a: Estrategias competitivas, Pymes, sector colchonero y mercadeo.

### **3.4 Herramientas e instrumentos metodológicos**

En el estudio de este subsector, para la recopilación y procesamiento de la información, considera, primero para la matriz DOFA el modelo de Villegas y Beltran (2009) y segundo, en el análisis de las 5 fuerzas de Porter, se utilizó una herramienta metodológica desarrollada por Gómez-González (2016).

Villegas-Beltrán (2009) para el diagnóstico DOFA utilizan una herramienta que facilita el análisis de diferentes factores y criterios internos y externos, describiendo cómo se encuentra la organización frente a cada una de las fuerzas, si existe fortalezas, debilidad, oportunidad o amenaza frente al sector en el que ésta compite, a partir de los cuales se pueden determinar oportunidades de mejora para establecer estrategias competitivas desarrolladas con la matriz DOFA autorizada por la Phd Ana Milena Álvarez, docente Universidad Autónoma de Cali.

La Planeación Estratégica es un proceso que comienza con un diagnóstico del entorno de la empresa, identificando oportunidades y riesgos que surgen de la industria, impulsada por fuerzas dinámicas que pueden cambiar los mercados a velocidades sorprendentes y que resulta esencial comprender. En este proceso, un análisis DOFA se realiza para identificar las Oportunidades, Riesgos, Fortalezas y Debilidades de la empresa frente al entorno y el sector. Este análisis actúa como punto de partida para definir la estrategia y, posteriormente, formular el plan estratégico, los planes de acción y los indicadores que permitirán evaluar y medir los logros en la ejecución del plan (Serna,2000).

El modelo estratégico enfatiza en que una organización debe tener la capacidad de influir en su entorno en lugar de ser determinada por él. De esta manera, la organización ejerce un control sobre su destino (Villegas-Beltrán, 2009).

Gomez-Gonzalez afirma que las cinco fuerzas de Porter permiten el análisis de diferentes factores y criterios respecto a las 5 fuerzas a través de un ponderado de puntos que describen y grafican cómo se encuentra la organización frente a cada una de estas fuerzas, si existe una oportunidad o amenaza en el sector en el que ésta compete. Así las cosas, para analizar cada una de las fuerzas a partir de la gráfica generada por la herramienta, se debe tener en cuenta que los factores superiores a 3.0 puntos, representan los puntos fuertes en que se encuentra la organización respecto a cada fuerza competitiva, por el contrario los factores inferiores a 3.0 puntos, indican aquellos en que la organización se encuentra más débil y se convierten en una amenaza, a partir de los cuales se pueden determinar o establecer estrategias competitivas, como se pretende desarrollar con el trabajo en mención.

Estas cinco fuerzas determinan los precios, costos y necesidades de inversión que son los elementos fundamentales que explican las perspectivas de rentabilidad a largo plazo y, por consiguiente, el atractivo del sector. Dado que el término *atractivo del sector* se vincula a las expectativas de rentabilidad a largo plazo, se emplearán las siguientes terminologías.: (1) Alta (A), Cuando la atracción del sector y las perspectivas de rentabilidad a largo plazo son altamente favorables.; (2) Media (M) cuando el



atractivo del sector y las perspectivas de rentabilidad a largo plazo son promedio o normales y (3) Bajo (B), cuando el atractivo del sector y las perspectivas de rentabilidad a largo plazo son reducidos o bajos (Serna, 2000).

### **3. Resultados y análisis de Datos**

La competitividad del mercadeo en una empresa como Eliconfort es mas visible cuando inicialmente se elabora un diagnóstico desde la matriz DOFA por que nos ayuda a la construcción del esquema de las cinco fuerzas de Porter que consolida esta investigación.

#### **4.1 Análisis DOFA**

El diagnostico de acuerdo con la matriz DOFA estableció que, aunque Eliconfort cuenta con varios años de experiencia en el mercado y pese a que la mayoría de las percepciones son favorables para la compañía, esta debe mejorar en diversos aspectos que permitan mejorar la competitividad, en especial la fidelización de manera sólida sus clientes actuales, favoreciendo así, la ampliación del mercado. Según Schnarch (2011) los clientes fieles se convierten en los principales influenciadores respecto a las bondades y beneficios de adquirir los productos de la empresa.

#### **Fortalezas (F):**

- Infraestructura
- Competencia laboral y profesional, expertos en la industria colchonera, profesional en Psicología.
- Capacitación, entrenamiento y motivación a los trabajadores, personal motivado
- Marca y logo registrado y reconocimiento de marca
- Manejo de inventarios y stock.
- Alta calidad de materia prima y productos terminados.
- Servicio de instalación de producto personalizado.
- Productos personalizados.
- Transporte propio.
- Tiempos de entrega cortos, servicio al cliente
- Orientación de compra y servicio posventa

### **Debilidades (D):**

- Bajo apalancamiento financiero.
- Infraestructura sub-utilizada.
- Pocas alternativas de pago, como crédito y sistecrédito.
- No contamos con inversión en los diferentes medios digitales y físicos.
- Servicio posventa deficiente.
- Poca investigación de mercados en la industria de colchones en la ciudad de Palmira.

### **Oportunidades (O)**

- Mercados estrato 4, 5 y 6 con puntos de venta estratégicos.
- Marketing Digital.
- ecológico y realizar un convenio con la empresa de recolección de basuras del municipal de Palmira.
- Fabricar Colchones a la medida.
- Realizar alianzas estratégicas, para mejorar el servicio, entidades financieras.
- Crecimiento en las mascotas.

### **Amenazas (A)**

- Surgimiento de nuevos competidores en la ciudad.
- Perdida de participación en el mercado por falta de músculo financiero.
- Tendencia a disminución en la tasa de natalidad.
- El desarrollo tecnológico de la competencia.
- La baja capacidad de producción incrementa el costo de fabricación.
- La fluctuación de los mercados internacionales, afectan el costo de la materia prima, aumentando el precio de producto terminado.

**Figura 3.**

*Matriz DOFA de la empresa Eliconfort*

	<p><b>Fortalezas - F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Buena capacidad de infraestructura, manejo de inventarios, stock.</li> <li>2. Competencia Laboral y profesional, capacitación, motivación.</li> <li>3. Servicio al cliente con tiempos cortos de entrega, y orientación sobre el producto.</li> <li>4. Servicio personalizado, transporte propio, servicio de instalación.</li> <li>5. Productos de calidad, cumpliendo con las normativas nacionales y proveedores certificados, sostenibilidad del medio ambiente.</li> </ol>	<p><b>Debilidades - D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bajo apalancamiento financiero</li> <li>2. Infraestructura Sub-utilizada.</li> <li>3. Pocas alternativas de pago, crédito y siste crédito.</li> <li>4. Baja inversión en comunicación medios digitales y físicos.</li> <li>5. Poca investigación de mercados en el sector Colchonero en Palmira.</li> </ol>
<p><b>Oportunidades - O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los estratos 4, 5, 6 en demandan productos para el descanso de mayor calidad y precio, en puntos estratégicos de la ciudad.</li> <li>2. Tendencias hacia la sostenibilidad del medio ambiente, de acuerdo con el impuesto creciente anual establecido por el Gobiernos Nacional (Ley 668/28 de Abril de 2017).</li> <li>3. Cada vez la población adquiere productos y servicios mediante las plataformas digitales.</li> <li>4. Subsidios o capital semilla para Emprendedores y PYMES, suministrados por Gobierno a través de la Cámara de comercio, El Sena, Alcaldía, Gobernación.</li> <li>5. El bajo crecimiento de la tasa de natalidad Nacional, creando nuevas estructuras familiares y afectivas donde las Mascotas ocupan un lugar importante.</li> </ol>	<p><b>Estrategias FO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia de crecimiento por cuota de mercado, Crecer con canales de distribución, aumentando participación en el mercado creando alianzas estratégicas con terceros.</li> <li>2. Estrategia de nuevos negocios, entrar a la gama de productos premium para nichos de mercado de estratos 4, 5 y 6 de la ciudad de Palmira, mediante la ejecución de competencias laborales y profesionales del personal altamente cualificado.</li> <li>3. Estrategia de innovación: Crear un nuevo canal de venta de medios digitales donde los usuarios puedan conocer las características de los productos con la premisa de cumplir con las especificaciones y los tiempos de entrega prometidos.</li> <li>4. Estrategia de desarrollo de productos, introduciendo al portafolio de productos una nueva categoría de artículos para el descanso y el confort de las mascotas.</li> </ol>	<p><b>Estrategias-DO</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia de crecimiento compromiso de los <u>stake holders</u>, hacer alianzas estratégicas con la industria del comercio de productos para el hogar.</li> <li>2. Estrategia de crecimiento a través de fusiones, alianzas y compras, realizar alianzas estrategias con cooperativas de trabajadores o fondos de empleados de empresas públicas y privadas.</li> <li>3. Estrategia de crecimiento aumentando cuota de mercado, análisis de <u>p's</u> buscando nuevos mercados como el del adulto mayor, participando en la cuota de dicho mercado.</li> <li>4. Estrategia de comunicación, creación de plataformas digitales que impulsen el posicionamiento de marca y las ventas de la empresa.</li> </ol>
<p><b>Amenazas - A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Surgimiento de nuevos competidores locales e internacionales en el mercado.</li> <li>2. El crecimiento de las tasas de interés de las entidades financieras dificulta que los pequeños empresarios adquieran créditos de inversión.</li> <li>3. Tendencia a disminución en la tasa de natalidad.</li> <li>4. La fluctuación de los mercados internacionales, afectan el costo de la materia prima aumentando el precio del producto terminado.</li> <li>5. El Desarrollo tecnológico de la competencia</li> </ol>	<p><b>Estrategias FA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia de Posicionamiento, destacar la integración de la fábrica con el punto de venta, como slogan o piezas publicitarias en las estrategias de comunicación físicas y digitales.</li> <li>2. Estrategia de diferenciación, hacer una propuesta de valor diferente a los competidores, generando en el cliente una excelente experiencia de compra mediante protocolos de servicio.</li> <li>3. Estrategia de Innovación, crear una nueva categoría de productos personalizados para el descanso y confort para la creciente población longeva colombiana.</li> <li>4. Estrategia de crecimiento a través de expansión internacional, hallando inversionistas potenciales que inyecten capital a la empresa, incrementando la capacidad de producción y de venta en nuevos mercados.</li> <li>5. Estrategia de Innovación: Desarrollar productos como cama bases y sofá camas que ayuden <u>ha</u> optimizarlos espacios en el hogar.</li> <li>6. Estrategia de Desarrollo de producto: Implementar en el portafolio de servicios la reparación y restauración de muebles.</li> </ol>	<p><b>Estrategias DA</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estrategia de comunicaciones, emplear las tecnologías como redes sociales, <u>pagina</u> web para promoción y posicionamiento de marca.</li> <li>2. Estrategia de crecimiento RSC, Gestionar plan de acción para participar en los programas de gobierno regionales para el apoyo al emprendimiento a la mujer.</li> <li>3. Estrategia de Innovación, desarrollo de productos como colchones con materias primas orgánicas alternativas .</li> </ol>

Elaboración propia.

La empresa Eliconfort se encuentra en un momento de toma de decisiones para elevar su competitividad en el mercado que requieren una comunicación orientada a una nueva imagen corporativa que le de mayor posicionamiento.

## 4.2 Las 5 Fuerzas de Porter

En este estudio se eligen las cinco fuerzas de Porter por que ayudan a definir, medir y contextualizar la condición de competencia del mercadeo la empresa y a la vez valorar el peso de cada una buscando crear un posición estable y deseable en el mercado.

EVALUACIÓN CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER								
CAMPO ESTRATEGICO	ELEMENTOS QUE ORIENTAN LA REFLEXIÓN	CALIFICACIÓN						PESO
		AMENAZA			OPORTUNIDAD			
		A	M	B	B	M	A	
ENTRADA DE NUEVOS COMPETIDORES	Niveles de inversión requeridos por posibles nuevos competidores de la organización para participar en el				X			17
	Nuevas estrategias de penetración en el mercado usadas por nuevos competidores		X					17
	Barreras en términos de normas existentes que tiene el sector para impedir la entrada de nuevos					X		17
	Barreras en términos de conocimiento requerido que tiene el sector para impedir la entrada de nuevos				X			17
	Barreras en términos de procedimentales y de vinculación "cliente-empresa" que tiene la organización para impedir la entrada de nuevos competidores.						X	17
	Acceso sencillo a los canales de distribución para la nueva empresa		X					17
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>4.00</b>						<b>100</b>
PODER DE NEGOCIACION DE LOS CLIENTES	Intencionalidad de los clientes de Eliconfort en integrarse hacia atrás		X					17
	Costos de cambio de proveedor, para el cliente					X		17
	Facilidad de los clientes de la organización en remplazar la oferta por las que se ofrecen en otra región			X				17
	Tamaño económico de los clientes frente al tamaño económico de la organización					X		17
	Manejo autónomo que nuestros clientes le pueden dar al precio final de compra de los productos/servicios					X		17
	Influencia del nivel de información que posee el cliente					X		17
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>4.17</b>						<b>100</b>
PODER DE NEGOCIACION DE LOS PROVEEDORES	Nivel de dispersión que existe entre los proveedores de nuestros principales insumos		X					13
	Tamaño económico de los proveedores frente a nuestra compañía					X		13
	Posibilidad de nuevas líneas de negocio que puedan tener nuestros proveedores						X	13
	Manejo autónomo que nuestros proveedores le pueden dar al precio de venta de sus productos/servicios		X					13
	Nivel de exclusividad o innovación que tengan nuestros proveedores en sus productos/servicios					X		13
	Cantidad de proveedores existentes en el mercado						X	13
	Costo que representa para la empresa cambiar de proveedor		X					13
	Disponibilidad y acceso de materias primas en el mercado					X		13
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>4.13</b>						<b>100</b>
INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD	Tamaño y poder de los competidores de la empresa		X					17
	Número de competidores existentes en el mercado			X				17
	Nivel de innovación que se encuentra por parte de nuestra competencia ya sea en sus procesos o		X					17
	Velocidad de crecimiento de la competencia		X					17
	Tendencia al uso del precio de venta como principal factor de competencia por parte del sector				X			17
	Nivel de diferenciación entre los diferentes competidores en el mercado					X		17
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>2.83</b>						<b>100</b>
PRESION DE LOS PRODUCTOS SUSTITUTOS Y/O COMPLEMENTARIOS	Posibilidad de que los productos/servicios de la organización sean fácilmente sustituidos por otros que presenten iguales o mejores atributos					X		17
	Posibilidad real de encontrar en el mercado productos/servicios complementarios que apoyen la actual oferta de productos o servicios de la organización					X		17
	Capacidad de la competencia de generar productos /servicios complementarios		X					17
	Tendencias legales que lleven a los clientes a buscar productos/servicios que sean sustitutos a los que ofrece la organización			X				17
	Tendencias tecnológicas que hagan ver los productos/servicios como obsoletos			X				17
	Probabilidad que en un futuro los productos sustitutos, sustituyan por completos los de la organización					X		17
<b>SUBTOTALES Y PROMEDIOS</b>		<b>3.83</b>						<b>100</b>

A continuación, es posible visualizar los resultados obtenidos luego de aplicadas la matriz de las 5 fuerzas de Porter de manera individual, véase:

**Tabla 5.**

*Resultados de las cinco fuerzas de Porter aplicadas a Eliconfort*

<b>Aspecto</b>	<b>Puntuación</b>
Entrada de nuevos competidores.	4.00
Poder de negociación de los clientes.	4.17
Poder de negociación de los proveedores.	4.13
<b>Intensidad de la rivalidad.</b>	<b>2.83</b>
Presión de productos/servicios sustitutos.	3.83

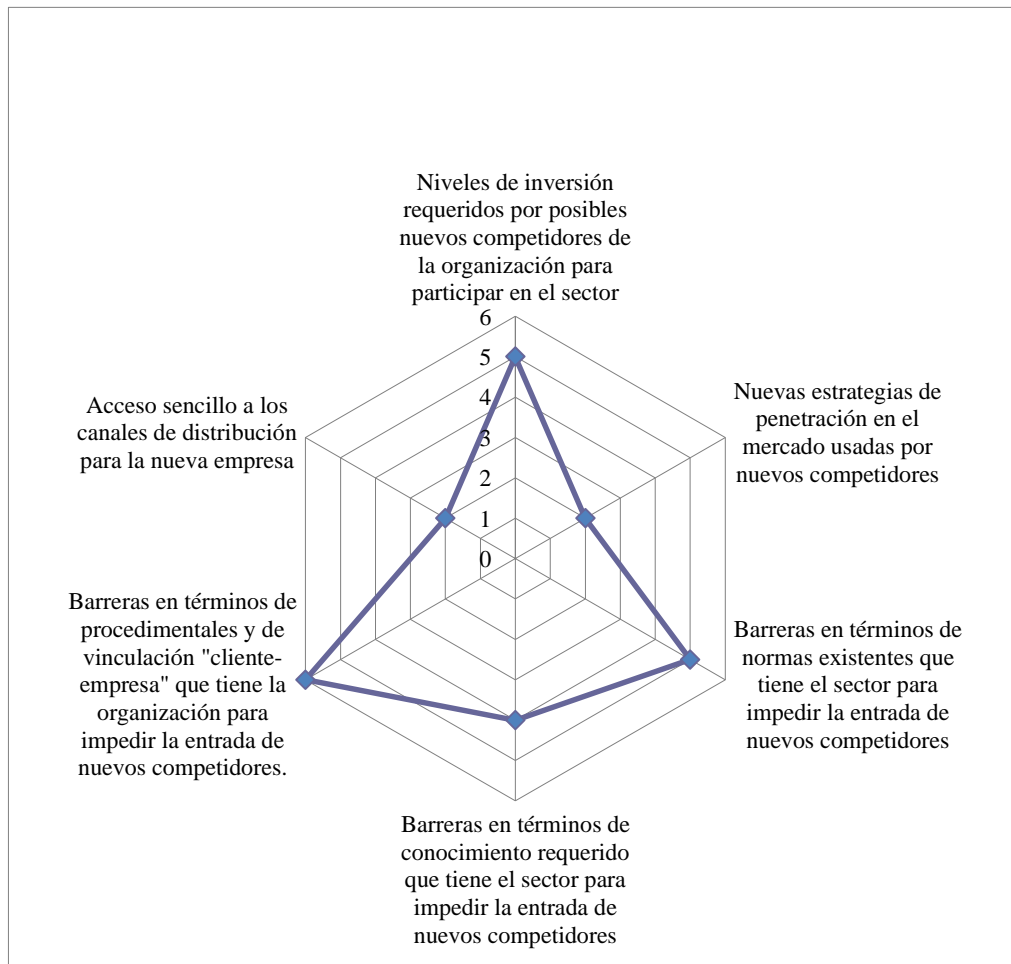
Elaboración propia.

En la valoración de las cinco fuerzas que aportan a la competitividad se hace una lectura de la siguiente manera: los factores superiores a 3.0 puntos, representan los puntos fuertes en que se encuentra la empresa Eliconfort, por el contrario, los factores inferiores a 3.0 puntos, indican aquellos en que la empresa Eliconfort se encuentra más débil y se convierten en una amenaza, a partir de los cuales se pueden determinar o establecer estrategias competitivas.

Las siguientes figuras se relacionan con las fuerzas de Porter y reflejan a través de los items de cada fuerza la manera que se pueden identificar los aspectos que más afectan a la competitividad del mercadeo de la empresa objeto de estudio, véase:

**Figura 4.**

*Entrada de nuevos competidores*

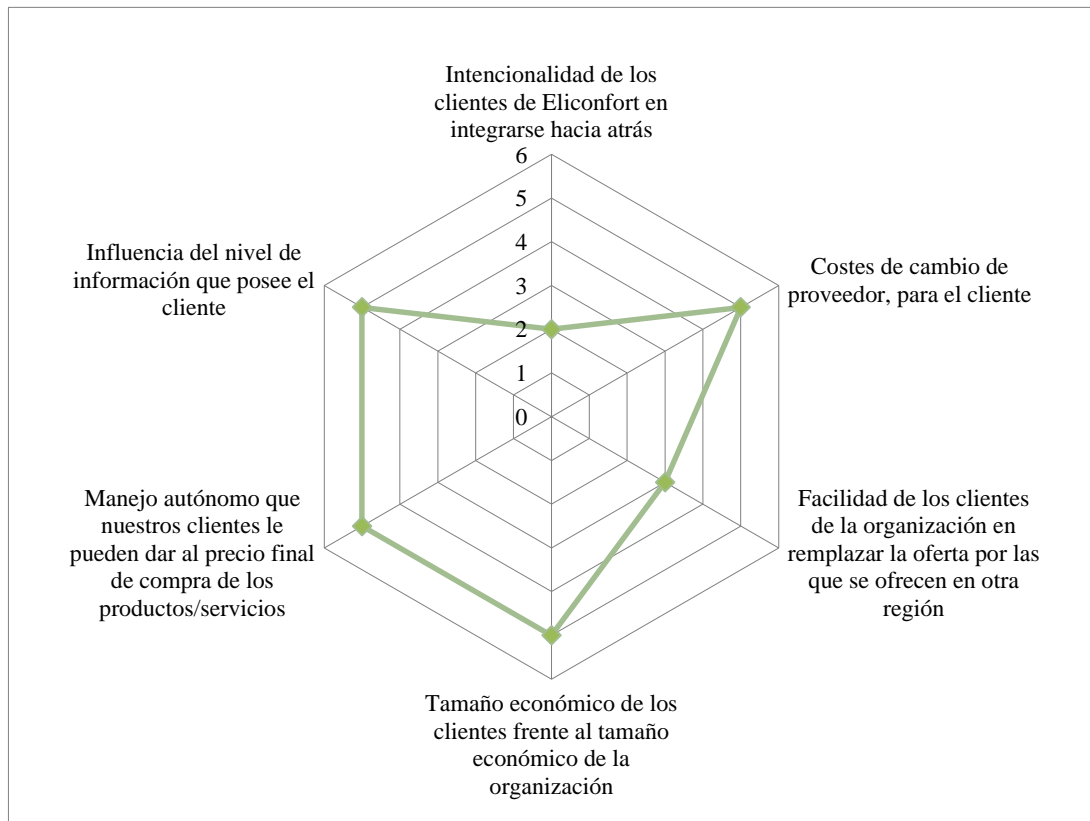


Elaboración propia.

En la gráfica se observa la Fuerza sobre La Entrada de Nuevos Competidores, **con un resultado de 4.0**, el cual es muy positivo, sin embargo la empresa debe estar muy atenta a las estrategias de penetración en el mercado de la competencia, promoviendo estrategias para la vinculación de nuevos clientes, como también diversificar en nuevas líneas de productos y servicios.

**Figura 5.**

*Poder de negociación con los clientes*

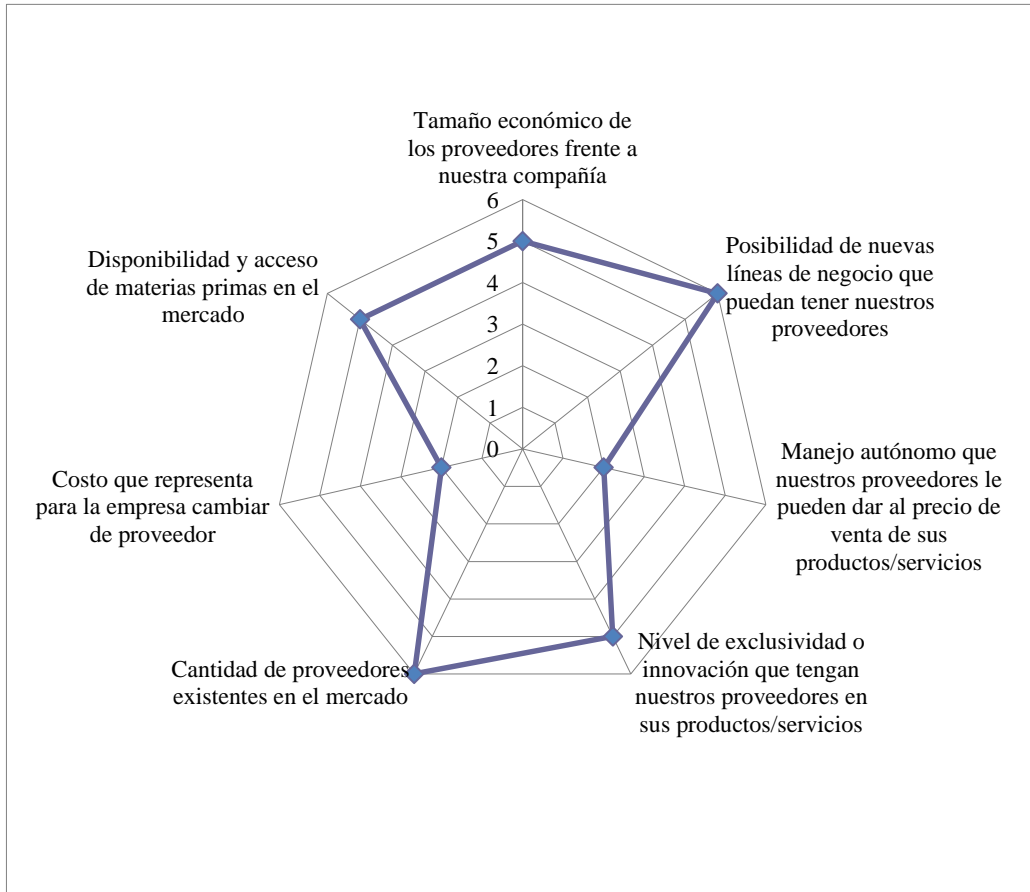


Elaboración propia.

La grafica presenta la información del Poder de Negociación de los clientes, cuenta con aspectos positivos y buenas oportunidades para la organización con una **calificación de 4.17**. Se recomienda reforzar el contacto directo con los clientes analizando sus necesidades reales, expectativas, costumbres, ilusiones. Estar a la vanguardia en los diseños, el confort, creando valor para los clientes generando relaciones duraderas y sostenibles, que es parte de lo que pudiese ofrecer una compañía fuera de la Región de cobertura de Eliconfort.

**Figura 6.**

*Poder de negociación con los proveedores*



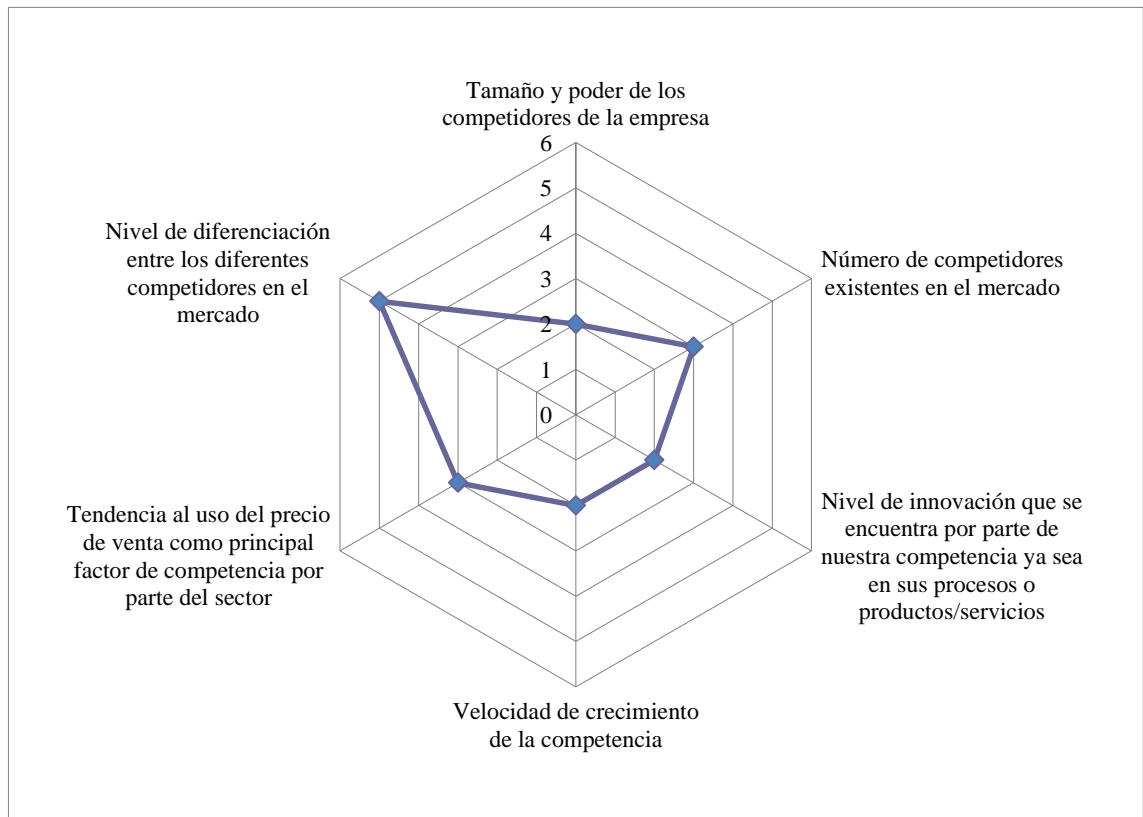
Elaboración propia.

La grafica presenta la información sobre el Poder de negociación con los proveedores, **el valor obtenido 4.13**, es satisfactorio, sin embargo, hay que tener mucha precaución con los aumentos de precio en materia prima o servicios, y también el aumento en los tiempos de entrega, esto puede generar a la empresa necesidad en el aumento de precios y darle oportunidades a la competencia que tiene producción en serie a menos costo.



**Figura 7.**

*Rivalidad entre competidores*



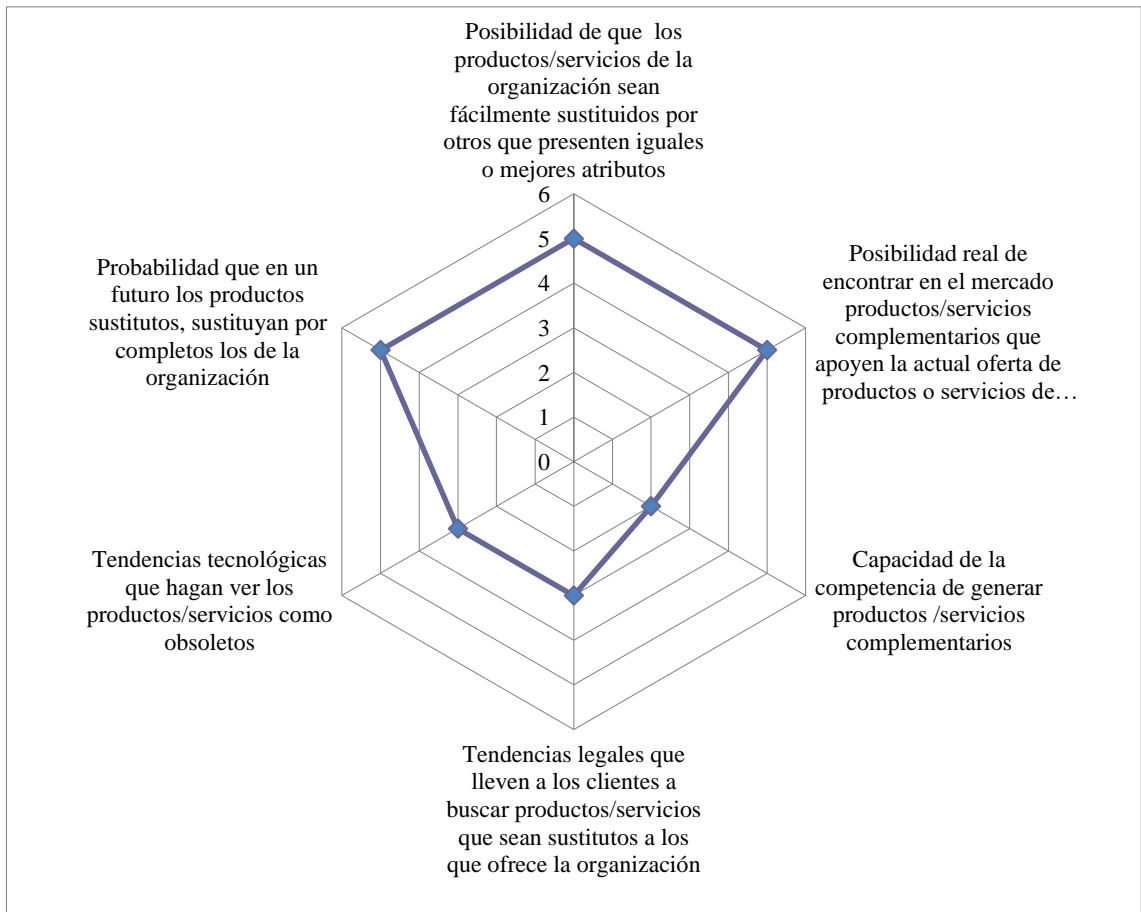
Elaboración propia.

En la gráfica sobre la Fuerza Rivalidad entre los competidores, nos arroja un **puntaje de 2.83**, este responde a que la mayoría de los puntos observados están en el campo de amenaza. No obstante se reconoce un valor significativo en la fuerza a la diferenciación, en especial por que Eliconfort se identifica como una **Organización Verde** según Laloux (2015). No olvidemos que es una empresa de carácter familiar que ha permanecido en el mercado durante la crisis en Pandemia y Pos pandemia gracias a los clientes recurrentes que la clasifican como una empresa que vela por las necesidades, sueños, condiciones de estos clientes. Se ha generado por parte de la empresa planteamiento en estrategias para la diversificación de productos y servicios, debido a la caída del consumo en los hogares por el estancamiento en el crecimiento y disminución del índice de natalidad (DANE, 2018), lo que ha ocasionado a un gran

aumento en el proceso de adopción de mascotas, lo cual se vio durante pandemia una gran oportunidad de diversificar con estos clientes recurrentes.

**Figura 8.**

*Amenazas de nuevos productos sustitutos o complementarios*



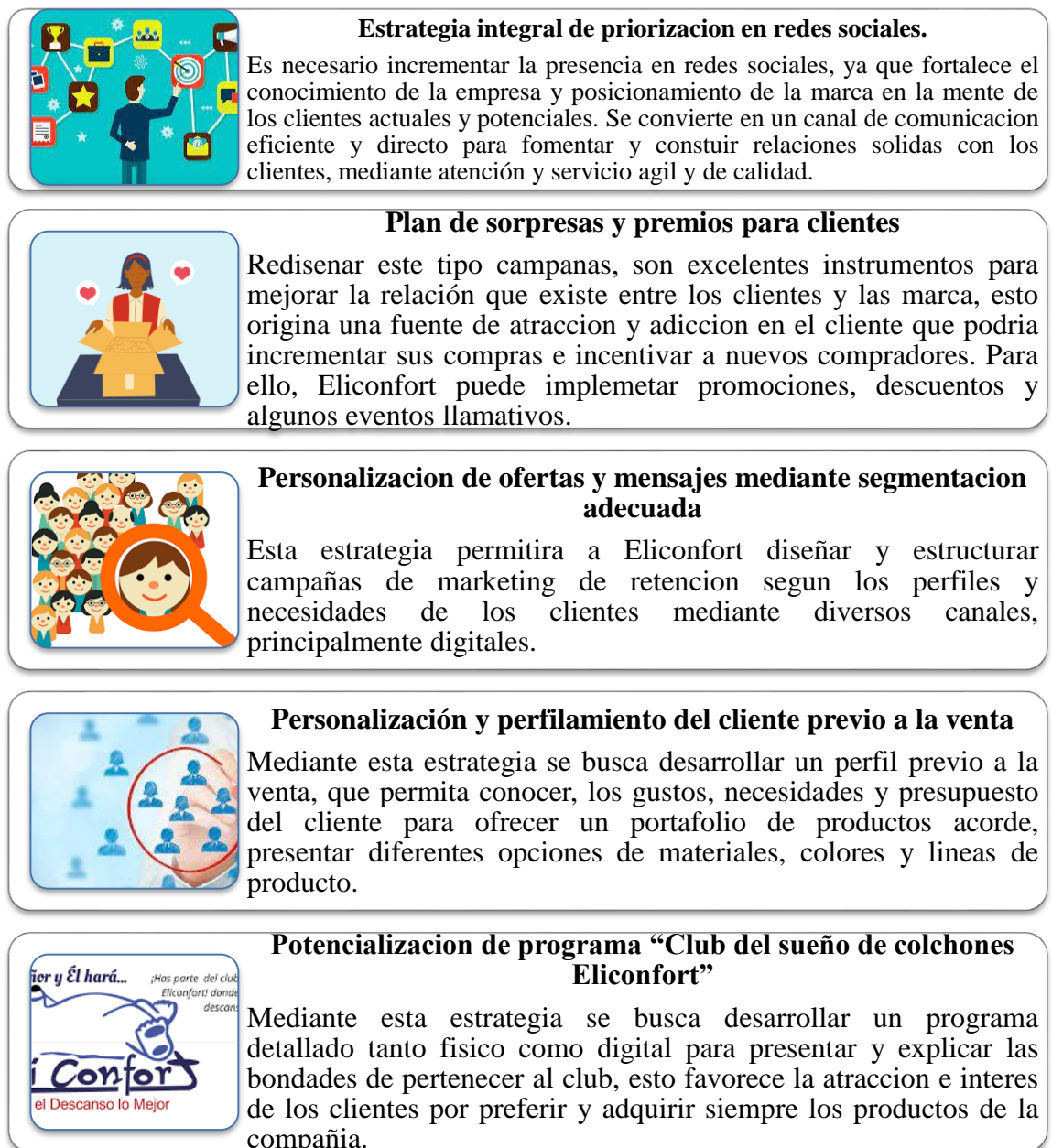
Elaboración propia.

En la gráfica se observan los resultados obtenidos de nuevos productos sustitutos o complementarios, **se obtuvo un puntaje de 3.83**, el cual es muy aceptable, sin embargo, la empresa debe trabajar la diversidad, ya que la competencia local y de fuera de la Región tiene la capacidad económica y tecnológica de crear productos y servicios complementarios a corto plazo. También se reconoce la competencia por las importaciones de colchones y accesorios para el hogar con alta calidad, tecnología, que

aunque tienen un mayor precio existe nicho de mercado, convirtiéndose en amenaza para la empresa.

Así pues, se proponen las siguientes estrategias para el fortalecimiento de la competitividad en el mercadeo a partir de los resultados y análisis de la compañía objeto de estudio la empresa Eliconfort, véase en la Figura 9:

Figura 9. Estrategias de competitividad de Eliconfort



Elaboración propia.

Las estrategias dan cuenta de posibilidades de competitividad en el mercadeo con delineamientos que fortalezcan la innovación como un factor generador de las cinco fuerzas para la competitividad. Se resaltan dos estrategias, el producto a la medida y el club del sueño.

## **5. Conclusiones y Recomendaciones**

A lo largo de los años el ser humano ha buscado formas de mejorar su calidad de vida, su descanso necesario, bienestar y comodidad que logra a través de la producción de objetos que se intercambian en el en el mercado, en este caso los colchones. En este sentido, el desarrollo de elementos y objetos esenciales para satisfacer sus necesidades y deseos, entre estos, el colchón, se ha convertido en un elemento representativo y necesario para el descanso dentro de los hogares, llegado a ser un subsector importante de la economía. El desarrollo de este subsector da como resultado las mejores condiciones de vida, por eso este objeto necesita cambiarse en un tiempo prudente para prevenir enfermedades osteomusculares y problemas inmunológicos. Sin embargo, no en todas las culturas y países se le ha dado la misma relevancia, incluso algunos, prefieren comprar objetos de lujo u otros, que invertir en un adecuado colchón para descansar después de una larga jornada de estudio, trabajo, o quizá enfermedad.

A raíz de esto en Colombia se ha implementado una normativa que obliga a las empresas a desarrollar productos de calidad, con materiales adecuados y los estándares respectivos. Así, la industria manufacturera de colchones a lo largo de los años ha ido mejorando la calidad, diseño y diversificación de materiales para el desarrollo de sus productos, acompañado de un servicio acorde y personalizado a las necesidades de sus clientes.

De acuerdo con ello, este trabajo de investigación se realizó desde la metodología estudio de caso simple, por ser una empresa con más de quince años en el mercado de colchones, la cual ha mejorado procesos, productos y servicios en el transcurrir del tiempo. Para ello, han desarrollado un modelo de negocio, cuya propuesta

de valor está orientada a la satisfacción de las necesidades de confort y bienestar de los clientes, mediante productos de calidad y un adecuado servicio al cliente.

Sin embargo, Eliconfort como muchas casi todas las pymes colombianas mantienen riesgos que requieren mejorarse y potencializarse de manera permanente en ciertos aspectos y herramientas eficaces que permitan, impulsar, promover y posicionar mejor sus productos en el mercado. Este trabajo permitió descubrir diferentes necesidades, carencias y oportunidades de mejora, que a simple vista no se observan y pueden influir positiva o negativamente en las decisiones de la empresa en el futuro. Para ello, se propusieron algunas estrategias enfocadas en la fidelización de los clientes y el posicionamiento de la marca en la región.

Las estrategias propuestas fueron encaminadas a garantizar relaciones duraderas y solidas con los clientes en el mediano y largo plazo. Estas son: estrategia integral de priorización en redes sociales, plan de sorpresas y premios para clientes, personalización de ofertas y mensajes mediante segmentación adecuada, personalización y perfilamiento del cliente previo a la venta y potencialización del programa “Club del sueño de colchones Eliconfort”.

En relación, el desarrollo de esta investigación mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter y análisis DOFA, han permitido revisar y reconocer aquellos puntos positivos y oportunidades de mejora que Eliconfort debe fortalecer para potencializar sus actividades comerciales. Frente a la fuerza que identifica Amenazas de nuevos competidores se sugiere aprovechar la experiencia en el mercado, la participación del conglomerado y la existencia de Barreras en términos de Normas existentes en el sector y Barreras en términos de conocimiento requerido del sector, esto con el fin de evitar y mitigar la entrada de nuevos competidores al mercado.

A manera de resumen la empresa de colchones Eliconfort, es un ejemplo de las oportunidades y limitaciones que en situaciones de riesgo se generan en las organizaciones, pero hacen posible el fortalecimiento de las mismas.

Es por eso que dentro de los procesos de competitividad no se pueden olvidar estrategias adicionales que pueden desarrollar las compañías, como los programas de puntos acumulados, los clubes de clientes amigos, los premios para clientes fieles, entre otros, que en el caso de Eliconfort cuenta con el Club del Sueño, que es un programa que motiva al cliente a entender la importancia sobre la cultura del sueño y el buen dormir.

Los entornos cambiantes de las organizaciones requieren que se cuente con enfoques flexibles entre los procesos establecidos y los perfiles y habilidades de las personas responsables de ejecutarlos, ya que solo de esta manera podrán adaptarse de manera oportuna a las variables de mercado, regulatorias, etc. Eliconfort desde su definición como empresa verde (Laloux, 2015), cuenta con la capacidad de toma de decisiones estrategias para ajustar su cadena de valor, así como su estructura organizacional acorde a las circunstancias del presente y con facilidad para sus proyecciones futuras. Permitiendo así que se pudiera establecer de manera práctica y rápida un plan de mercadeo que contenga todas las recomendaciones y estrategias planteadas como resultado de los objetivos definidos en el presente caso de estudio.

Finalmente, Las dinámicas de los actores se puede comprender a través del diseño de estrategias competitivas basadas en el análisis de las cinco fuerzas de Porter y contextualizando desde el análisis DOFA. Este es un proceso arduo que requiere ampliar los análisis incluyendo variables endógenas y exógenas a la organización con el propósito de entender claramente las dinámicas que influyen en sus decisiones organizacionales para contrarrestar atender los impactos generados por los entornos dinámicos, cambiantes y complejos como el actual.

## 6. Bibliografía

Accenture. (2020). De grandes desafíos a cambios significativos.

<https://www.accenture.com/es-es/about/company/coronavirus-business-economic-impact>

Amorós, J., Etchebarne, S., y Felzensztein, C. (2012). Emprendimiento Internacional en Latinoamérica: Desafíos para el Desarrollo. *Esic Market Economic and Business Journal* 9(43). 513-529.

<https://revistasinvestigacion.esic.edu/esicmarket/index.php/esicm/article/view/152/318>

Arboleda, N. (2019, 21 de octubre). Cómo Conocer Mejor a Nuestros Clientes. *La República*. <https://www.larepublica.co/consumo/como-conocer-mejor-a-nuestros-clientes-2922712>

Black, J. (2020). *Historia de la estrategia militar* (Yale University Press (ed.)). Ediciones Realp S.A.

Cantzler, S. (2013, abril) Evolución En El Mercado Del Descanso 2012 vs 2011.

<https://www.america-retail.com/opinion/evolucion-en-el-mercado-del-descanso-2012-vs-2011>.

Dávila, R. (2020). Emprendimiento global: una visión en tiempos de Covid-19. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*, 1288–1295.

<https://www.redalyc.org/journal/290/29065286040/29065286040.pdf>

Duque. (2017). *Guía introductoria a los proyectos de investigación*. Escuela de Administración y Contaduría Pública. Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Colombia. Sede Bogotá.

Garrido, J. (2012). *Las Estrategias Competitivas de las micros y pequeñas empresas detallistas ante la gran distribución* [Tesis doctoral, Universidad Internacional de Catalunya]. Repositorio Institucional Universidad de Catalunya. [https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi\\_Jordi\\_Garrido.pdf?sequence=1](https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/104512/Tesi_Jordi_Garrido.pdf?sequence=1)

- Global Entrepreneurship Monitor. (2020). Using Entrepreneurship Research to Inform Policy: Insights from Colombia's Head of National Statistics Office.  
<https://www.gemconsortium.org/news/using-entrepreneurship-research-to-inform-policy%3A-insights-from-the-head-of-the%20national-statistics-office-of-colombia>
- Gómez-González, C. (2016, enero). Herramienta de Plan de Innovación.  
<http://wirkconsulting.com/>
- Henríquez, E., y Zepeda, M. (2003). Preparación de un proyecto de investigación. *Ciencia Y Enfermería* 9 (2). 23–28.
- Laloux, F. (2015). *Reinventar las Organizaciones*. Arpa.  
<https://www.esunalataeltrabajar.co/el-marco-teorico-de-frederic-laloux-buscando-un-lenguaje-comun/?cn-reloaded=1>
- Lissardy, G. (2014, 3 de enero). ¿Por Qué Los Brasileños Están Obsesionados Con Los Colchones? *BBC News Mundo*.  
[https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/131220\\_brasil\\_colchones\\_obsesion\\_lp](https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/01/131220_brasil_colchones_obsesion_lp) <http://paperpile.com/b/uKHJ99/EpbN>
- Magretta, J. (2014). *Para Entender a Michael Porter: Guía esencial hacia la estrategia y la competencia*. Grupo Editorial Patria.
- Martínez, C., y Rubio, A. (2020). Emprendimiento en épocas de crisis: Un análisis exploratorio de los efectos de la COVID-19. *Small Business International Review*, 4(2), 53–66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7476311>
- Martínez, C. (1998) Publican Estadísticas Sobre Superioridad de Colchones.  
<http://sena.metaproxy.org/proxy/nph0.pl/en/00/http/search.proquest.com/index/docview/374518430?accountid=31491>
- Mendoza, R. (2006). Investigación Cualitativa Y Cuantitativa Diferencias Y Limitaciones.  
[https://www.insp.mx/resources/images/stories/Centros/nucleo/docs/dip\\_lsp/investigacion.pdf](https://www.insp.mx/resources/images/stories/Centros/nucleo/docs/dip_lsp/investigacion.pdf)



- Entorno Empresarial. (2018, 30 de julio). Importancia de la estrategia empresarial. <https://www.entornoempresarial.com/importancia-de-la-estrategia-empresarial/>
- Palacio, N. (2020, 17 de febrero). El Consumidor En La Era de La Fidelización. *La República*. <https://www.larepublica.co/consumo/el-consumidor-en-la-era-de-la-fidelizacion-2965290>.
- Porter, M. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 25–40.
- Porter, M. (2015). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores* (Grupo Editorial Patria (ed.); Vol. 2)..
- Sabogal, G. (2008, 13 de junio). Del Colchón Al Sistema de Descanso. *El Espectador*. <https://www.elespectador.com/economia/del-colchon-al-sistema-de-descanso-article-19887/>.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students* (Pearson Education Limited (Ed.); Vol. 7). Pearson Education.
- Schnaars, S. (1993). *Estrategias de marketing: un enfoque orientado al consumidor*. Edigrafos S.A.
- Semana. (2020, 25 de julio). Negocio de Ensueño. <https://www.semana.com/empresas/articulo/colchones-uno-de-los-ganadores-en-medio-de-la-pandemia/293222/>
- Serna, H. (2000). *Gerencia Estratégica*. Temas Gerenciales. [https://www.academia.edu/12171098/Libro\\_gerencia\\_estrategica\\_humberto\\_serna\\_gomez\\_140615221927\\_phpapp01](https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01)
- Tarzijan, J. (2018). *Fundamentos de estrategia empresarial*. UC Ediciones.
- The Power MBA. (2019). *Las 5 fuerzas de Porter: definición y ejemplos*. <https://thepowermba.com/es/business/las-5-fuerzas-de-porter/>
- Toro, E. (2015). *Análisis del sector colchonero en Latinoamérica* [Tesis maestría,

Universidad EAFIT]. Repositorio Institucional Universidad EAFIT.  
[https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8012/Estafania\\_ToroAristizabal\\_2015pdf?sequence=2](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/8012/Estafania_ToroAristizabal_2015pdf?sequence=2)

Tzu, S. (2016). *El Arte de la Guerra*.

Villegas-Beltran (2009). Plan de Marketing, Modelo para alcanzar el éxito en el mercado. Editorial Beltran Amador; Cali.

Yin, K., Robert (2015). Investigación Sobre Estudio de Casos, Diseño y Métodos. Publicaciones Sage; Vol 2, Thousand Oaks.