

**AUDITORÍA DE MARKETING A ROOTT + CO, ¿ES NECESARIO AJUSTAR  
LAS ESTRATEGIAS ACTUALES PARA INCREMENTAR LAS VENTAS?**



**DIANA MARCELA HERNANDEZ CIFUENTES  
DANIEL EDUARDO MEDINA OCAMPO**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA - UNAB  
MAESTRIA ADMINISTRACION Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
TRABAJO DE GRADO  
IBAGUÉ  
2014**

	<b>MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM</b>	
	<b>ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN</b>	
	CÓDIGO:	DUNA-FO-49
	VERSIÓN:	1
	FECHA:	22-05-14
	HOJA:	1 de 1

**ACTA DE CALIFICACIÓN PROYECTO DE INVESTIGACIÓN  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN CONVENIO UNAB-ITESM**

**TÍTULO DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN**

AUDITORÍA DE MARKETING A ROOTT + CO. ¿ES NECESARIO AJUSTAR LAS ESTRATEGIAS ACTUALES PARA INCREMENTAR LAS VENTAS?.

**AUTORES**

Diana Marcela Hernández Cifuentes - U00081880  
Daniel Eduardo Medina Ocampo - U00081881

**DIRECTOR**

Luis Gerardo Alferez Sandoval Mg.

**JURADO**

Adolfo Segura Moya Mg.

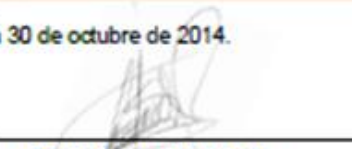
Los suscritos, miembros del jurado calificador del proyecto de investigación en mención, sustentado por el(los) estudiante(s): Diana Marcela Hernández Cifuentes - U00081880 y Daniel Eduardo Medina Ocampo - U00081881 en opción al grado académico de **MAGISTER EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**, certificamos el cumplimiento de todas las observaciones por nosotros realizadas durante el proceso de evaluación y hacemos constar que resultó:

**APROBADO**

Para constancia se firma en Bucaramanga el día 30 de octubre de 2014.



Luis Gerardo Alferez Sandoval Mg  
Aprobado  
Director proyecto de grado



Adolfo Segura Moya Mg  
Aprobado  
Jurado



Mauricio Mendoza Garcia Ph.D.  
V.B. Director Maestría en  
Administración ITESM-UNAB

Elaborado por: Coordinación de Maestría	Revisado por: Comité de Calidad UNAB virtual	Aprobado por: Comité de Calidad UNAB Virtual
--	---	---

**AUDITORÍA DE MARKETING A ROOTT + CO, ¿ES NECESARIO AJUSTAR  
LAS ESTRATEGIAS ACTUALES PARA INCREMENTAR LAS VENTAS?**

**DIANA MARCELA HERNANDEZ CIFUENTES  
DANIEL EDUARDO MEDINA OCAMPO**

**Trabajo de tesis para optar el título de Magíster en Administración y  
Dirección de Empresas**

**Director de Trabajo de Grado  
Dr. Luis Gerardo Alférez Sandoval**

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BUCARAMANGA - UNAB  
MAESTRIA ADMINISTRACION Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS  
TRABAJO DE GRADO  
IBAGUÉ  
2014**

## CONTENIDO

<b>AGRADECIMIENTOS.....</b>	<b>11</b>
<b>PRESENTACION.....</b>	<b>12</b>
<b>DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....</b>	<b>14</b>
<b>OBJETIVO GENERAL.....</b>	<b>15</b>
<b>ESTADO DEL ARTE .....</b>	<b>16</b>
<b>MARCO TEORICO .....</b>	<b>20</b>
<b>1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN.....</b>	<b>32</b>
<b>1.1 DENOMINACIÓN DE LA EMPRESA .....</b>	<b>32</b>
<b>1.2 OBJETO SOCIAL .....</b>	<b>32</b>
<b>1.3 RESEÑA HISTORICA.....</b>	<b>32</b>
<b>1.4 MISIÓN.....</b>	<b>34</b>
<b>1.5 VISIÓN .....</b>	<b>34</b>
<b>1.6 LOGO DE LA MARCA .....</b>	<b>34</b>
<b>1.7. POLÍTICA DE CALIDAD .....</b>	<b>35</b>
<b>1.8 TIENDAS EN COLOMBIA.....</b>	<b>36</b>
<b>1.9 PUBLICIDAD Y MERCADEO .....</b>	<b>37</b>
<b>1.10 ESTILO DE SUS PRENDAS .....</b>	<b>38</b>
<b>1.11 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS.....</b>	<b>39</b>
<b>1.12 RELACIONES CON LOS CLIENTES .....</b>	<b>40</b>
<b>1.13 PRODUCTO .....</b>	<b>41</b>
<b>1.14 PRECIO.....</b>	<b>43</b>
<b>1.15 DISTRIBUCIÓN / PLAZA .....</b>	<b>44</b>
<b>2. METODOLOGIA .....</b>	<b>46</b>

<b>3. ANÁLISIS DE DATOS .....</b>	<b>56</b>
<b>3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS SECTORIAL.....</b>	<b>56</b>
3.1.1 Economía Nacional e Internacional.....	57
3.1.2 Tecnología.....	59
3.1.3 Gobierno y política .....	60
3.1.4 Medio ambiente.....	60
3.1.5 Estructura demográfica.....	61
3.1.6 Estructura social.....	62
<b>3.2 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COMPRADORES.....</b>	<b>63</b>
<b>3.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA.....</b>	<b>64</b>
<b>3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA .....</b>	<b>70</b>
3.4.1 Chevignon .....	70
3.4.2 Americanino .....	73
3.4.3 Competencia de la industria mexicana .....	75
3.4.4. Industria textil China .....	76
3.4.5 Industria textil en Guatemala .....	76
<b>3.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LOS PRODUCTOS .....</b>	<b>77</b>
<b>3.6 ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DE MARKETING DE LA EMPRESA.....</b>	<b>77</b>
<b>3.7 ANÁLISIS PCI – PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA.....</b>	<b>89</b>
<b>3.8 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM) .....</b>	<b>98</b>
<b>3.9 ANÁLISIS DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS) .....</b>	<b>105</b>
<b>3.10 MATRIZ ANSOFF .....</b>	<b>108</b>
<b>4. PLAN DE ACCION .....</b>	<b>109</b>

**CONCLUSIONES ..... 111**  
**BIBLIOGRAFIA ..... 114**

## LISTADO DE GRAFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Logo de Roott + Co	34
Gráfica 2. Organigrama del Departamento del Mercadeo y ventas.	39
Gráfica 3. Canales de distribución	44
Gráfica 4. Calificación del diseño	47
Gráfica 5. Calificación de la comodidad	47
Gráfica 6. Calificación de la disponibilidad	48
Gráfica 7. Calificación de la diversidad	48
Gráfica 8. Calificación de las telas	49
Gráfica 9. Calificación de los procesos	49
Gráfica 10. Calificación de los acabados	50
Gráfica 11. Calificación de los detalles	50
Gráfica 12. Calificación de la atención al cliente	51
Gráfica 13. Calificación del servicio post-venta	51
Gráfica 14. Calificación de oportunidad	52
Gráfica 15. Análisis del entorno de la organización.	56
Gráfica 16. Análisis del comportamiento de los compradores	63
Gráfica 17. Estructura competitiva	64
Gráfica 18. Organigrama	90
Gráfica 19. Matriz Ansoff	108

## LISTADO DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Objetivos de calidad de Roott + Co	35
Tabla 2. Tiendas de Roott + Co en Colombia	36
Tabla 3. Medios de comunicación para promocionar las prendas	52
Tabla 4. Lugares a donde los consumidores les gustaría comprar	54
Tabla 5. Recomendaciones a conocidos	55
Tabla 6. Población total nacional ocupada, desocupada, inactiva, subempleada 2012 -2013	61
Tabla 7. Ibagué Tasa global de participación, ocupación, subempleo objetivo, subempleo subjetivo y desempleo. Enero - Diciembre 2013	61
Tabla 8. Ibagué. Proyecciones de la población total 2013 – 2020	62
Tabla 9. Colombia. Proyecciones de la población entre 15 y 25 años. 2014 – 2020	62
Tabla 10. Ibagué. Proyecciones de la población entre 15 y 25 años. 2014 – 2020	62
Tabla 11. Análisis de la competencia – Fuente: Roott + Co	74
Tabla 12. Planeación estratégica de mercadeo	78
Tabla 13. Gestión de la mezcla de mercadeo	80
Tabla 14. Gestión de actividad en ventas	82
Tabla 15. Gestión del servicio y conservación del cliente	85
Tabla 16. Gestión de producción y comercialización de prendas de vestir	87
Tabla 17. Matriz PCI	96
Tabla 18. Análisis PCI	98



Tabla 19. Colombia. Variación anual del IPC según ciudades 2013	100
Tabla 20. Colombia. Variación anual del IPC por grupos de bienes y servicios 2013	100
Tabla 21. Matriz POAM	102
Tabla 22. Análisis POAM	103
Tabla 23. Análisis DOFA de Roott + Co	105

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Fichas técnicas de las prendas de la primera colección de hombre del año 2014	121
Anexo B. Encuesta	125
Anexo C. Balance General de Roott + Co 2011 – 2012	127
Anexo D. Estado de resultados 2011 – 2012	128
Anexo E. Estado de resultados 2011 – 2012	129

## AGRADECIMIENTOS

El sentimiento más noble de un ser humano no está antecedido con manifestaciones físicas; tan solo el prevalecer de la memoria es el reconocimiento a la diligencia y el desprendimiento con el cual las personas e instituciones que contribuyeron en este estudio generaron, además, un espacio en el corazón llamado gratitud.

De esta manera se extiende un agradecimiento muy especial a todo el cuerpo Docente de la Universidad Autónoma de Bucaramanga, cuya sabiduría y experiencia actuaron como Faro y son guía frente a la iniciativa y estructura que soporta el presente estudio; de igual manera se extiende un agradecimiento al equipo del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey por brindar espacios de discusión, de accionar; a la organización Roott + Co por su honestidad y por haber asistido a la construcción de los diagnósticos situacionales que dieron argumentos a las acciones proyectadas a ejecutar.

Por otra parte, los fundamentos teóricos, académicos y experimentales representan el sentido de ser de este estudio y desde luego, la justificación a la construcción intelectual, aporte social que se espera poder materializar y que por lo anterior generó incentivo a extender un reconocimiento de gratitud a todos nuestros docentes, por crear en nosotros los fundamentos para ser mejores seres humanos, desde todas las perspectivas.

Por último y no menos importante, agradecemos a nuestras familias por su amor, por su apoyo sin condiciones, por su dedicación y contribución a todos nuestros sueños, que por gracia de Dios, hemos aprendido a recorrer, con tropiezos, con alegrías, con experiencias; pero siempre con esperanza de dejar, en algún instante, una huella.

A todas y todos, muchas Gracias.

## PRESENTACION

En Colombia y más de manera específica en la ciudad de Ibagué, las organizaciones textiles son parte fundamental al interior de la economía que, como tal, ha avanzado y ha logrado consolidar una buena imagen y un sinnúmero de características que hacen de los productos, elementos de calidad. De esta manera, y como parte de esa breve descripción, se ha tomado para el caso de esta investigación a la organización ROOTT + CO; ya que esta es una empresa dedicada al diseño, innovación, elaboración y posterior venta de prendas de vestir y que de manera consecuente con su labor, estudia y ejecuta varios procesos de mejora continua, para así intentar mantenerse en un sitio importante al interior del mercado, que valga sea mencionado, es tan cambiante tanto como el cliente cambia a diario de prenda y de alta competencia, propia de la exigencia del mismo.

En la actualidad, la mencionada organización basa su estado de pronósticos en una demanda de rápido cambio, situación que se mueve de manera casi paralela con las tendencias de la moda en todo el mundo con intervalos poco duraderos, lo que genera un reto al momento de diseñar el producto e intentar mediante diversas formas de mercadeo, atraer rápidamente a clientes antes que la competencia.

Por lo anterior, se complementa la idea de pensar a la organización objeto de estudio como una que argumenta sus funciones operativas en ideas “intuitivas” extraídas del entorno próximo y que, con la experiencia “subjetiva” de su propietario, adelanta movimientos al interior del mercado en pro de su sostenibilidad. Ahora bien, es oportuno reconocer también, que previo acercamiento a la misma, trajo consigo sentimientos de madurez por parte de quienes allí trabajan, puesto que de manera “solidaria” sus empleados insisten en que haberse sobrepuesto a todas las variables a las que se exponen (por el entorno y por las competencias) es una forma positiva de ubicarse dentro del contexto de la industria en la región.

No obstante, la organización objeto de estudio ha registrado una disminución en sus ventas y las situaciones que han concurrido con esta situación parece no estar identificadas; el ambiente que rodea esta situación ha generado hipótesis tales como creer que la competencia ha disminuido los precios, que las tendencias de los potenciales clientes han cambiado, o que la forma y/o método de comercializar el producto no es la ideal y que por tanto no se logra satisfacer a los clientes.

Desde una perspectiva más académica y amparada en la formación teórica ofrecida por los contenidos temáticos de la Maestría en Administración y Dirección

de Empresas, el proyecto se concentrará de una manera más particular en desvirtuar o defender esta última hipótesis y por tanto, una auditoría de marketing a la Organización Roott + Co, será el camino que ofrezca la respuesta a la pregunta: ¿Es necesario ajustar las estrategias actuales para incrementar las ventas?

Parece no ser una idea descabellada, más si una idea consolidada a partir de las hipótesis generadas en razón a la situación actual de la organización y sus registros en ventas que se acompaña, además, por el aporte académico de un ejercicio de grado que contará con el acompañamiento del Dr. Luis Gerardo Alférez, como garante de una investigación letrada, fundamentada y con aportes tangibles a la organización, a la comunidad académica y al entorno propio de la industria textil.

## DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la ciudad de Ibagué – Colombia, la organización industrial textilera “Roott + Co”, comercializa prendas de vestir cuyas características se encaminan a tener una población objetivo o clientes potenciales que son en su gran mayoría jóvenes. Estos productos y/o prendas de vestir tienen características coloridas altamente llamativas, texturas suaves, accesorios y combinaciones completas que se pueden encontrar en todas las tiendas de esta organización; si bien es cierto, es una empresa con expansión a todo Colombia; en el año 2012 se registró un descenso en las ventas y se presume como posible causa de ello, que sus colecciones de temporada (varían de acuerdo a la época del año) no logran ser lo suficientemente atractivas, percepción que se tiene al interior de la organización desde hace dos años. Esta situación es un peligro latente y en determinado momento puede generar una calamidad laboral en su interior, ya que más del 50% de los empleados realizan sus labores y son tal, gracias al sostenimiento activo de la organización en el mercado.

Lo anterior expuesto, se sustenta gracias a las cifras ofrecidas por la organización, en la cual registran que, las ventas del año 2011 son superiores a las del año 2012, registrando una caída del 3,24%, en razón a que: en el 2011, el valor de las ventas fue de \$16.620.239.000, mientras que en año 2012, el valor de las ventas cayó a \$16.081.037.000, y se presume que la tendencia sigue siendo la disminución.

Ahora bien, la preocupación que suscita del problema actual es saber si, por una parte, existen o no estrategias de marketing que se encuentren encaminadas y ajustadas al entorno cambiante del mercado y de acuerdo a ello, analizar si es necesaria una reingeniería de Marketing en conjunto con los factores que de manera hipotética están afectando dicha situación; dado lo anterior, la investigación que se plantea desde una perspectiva académica, es de carácter descriptiva cuya finalidad, radicará en identificar la relación del marketing propio de la organización con la disminución en las ventas.

Una vez culminada la investigación y por tanto la elaboración del informe, el valor agregado que se espera establecer es de carácter social-económico; ya que de forma subyacente, el estudio concibe salvaguardar la estabilidad laboral de cientos de personas, al mismo tiempo que se construyen estrategias entorno a un mercado cambiante y de nuevas aperturas económicas, inicialmente para que esta organización no desaparezca y pueda, posterior a ello, consolidarse en el mercado.

## **OBJETIVO GENERAL**

Realizar una intervención organizacional a la empresa “Roott + Co”, basado en la auditoría de marketing, para identificar factores de mercado que logren impactar favorablemente en los resultados de la empresa.

### **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Identificar la plataforma estratégica institucional en procura de que esta fortalezca los canales de marketing y genere mayor competitividad en los contextos de su actualidad comercial y de su posible expansión.
- Evaluar las estrategias actuales de marketing e identificar si los objetivos entorno a la organización, en caso de que existiesen, contribuyen a fortalecer su permanencia en el mercado.
- Analizar si las características del producto cumplen con las expectativas de los consumidores.
- Realizar un diagnóstico organizacional, que apoye como punto de partida, la auditoría de marketing a la organización textilera Roott + Co.
- Ofrecer a la organización el resultado de la auditoría con los ajustes graduales y una propuesta de intervención del marketing institucional.

## ESTADO DEL ARTE

Finalizando la década de los años 80, en Colombia se inició un periodo de cambios que por consiguiente, desencadenó reformas de carácter estructural a la economía nacional, soportadas en la modernización y en la dinamización de la economía. A través de nuevas estructuras del estado y del pensamiento mismo de la población, se fue dando forma, ya entrados los años 90, a otro tipo de desarrollo, uno que contó con mayor participación y determinación por parte del estado y que le apostó fundamentalmente a la evolución con inclusión de tecnología (en todos los campos) y a la posterior internacionalización del modelo económico.

Este “giro” en el rumbo de la economía nacional, optimizó la competitividad que, de manera gradual, fue penetrando todos los nichos de crecimiento nacional y por ende, la carrera por conocerlo todo en torno a la organización y a su desarrollo fue abordando de manera lenta pero constante los cerebros de toda organización. Esta situación desde luego cobró algunas “víctimas fatales” en la economía, ya que hubo organizaciones que llegaron a la quiebra y fue desde entonces que todos los argumentos de carácter científico frente al desarrollo organizacional empezaron a tomar mayor posicionamiento y su puesta en práctica trajo consigo mayor cautela, mayor preparación y un alto componente de investigación.

En el contexto nacional, la problemática planteada (los constantes cierres de empresas y manufacturas, los despidos masivos, etc.) parece ser una constante, no obstante la economía de la organización sea pública o privada. Para contrarrestar esta patología propia del mundo económico en esta región, las miles y cada vez más ofertas académicas enfocadas al mejoramiento organizacional, de marketing y de la competitividad en el mercado, muy poco contribuyen u ofrecen aportes en cuanto a experiencias y/o investigaciones en el campo de la auditoría del marketing, máxime cuando se ha tenido un fracaso. En este orden de ideas, el consultor financiero Hermann Franz Stangl<sup>1</sup> argumenta de manera tangencial las posibles causas de quiebra en las empresas en Colombia y en la cual resalta (siendo consecuente con la revista Dinero) lo siguiente:

Reducir el número de empleados, siendo esta situación producto de la idea de disminuir gastos-presupuesto.

Retraso en el pago de nóminas: este retraso generalmente ocurre por el endeudamiento con clientes y bancos y por tanto, la potencia financiera de la organización se ve disminuida.

---

<sup>1</sup> Valoración de Empresas; “Principales causas de quiebra” – Revista Portafolio. 3 de Junio de 2011. Colombia.



Cerrar departamentos: esta determinación hace parte de la idea de reducir gastos y optan por descabezar aquellos departamentos que consideran poco productivos.

Desórdenes en los estados financieros: producto de la continuidad en créditos, préstamos y retrasos en pagos.

Comprar materias primas más baratas: pareciera ser una solución, pero no una buena decisión, puesto que esto no optimiza el rendimiento y calidad del producto ofrecido.

No tener flujo de caja y la dificultad de acceso al crédito: es también una consecuencia de los desórdenes financieros.

La baja producción y la falta de reingeniería del negocio: esto puede generar barreras de acceso a nuevos mercados, con lo que se limita el crecimiento de la compañía.

Igualmente, la Universidad Nacional de Colombia a través de su revista de Investigación de Ciencias Administrativas y Sociales del primer semestre del 2002, publicó un modelo de predicción de quiebra en las empresas colombianas, pero este abordó de manera tangencial, aunque científica, los indicadores financieros como instrumento de control de gestión y dejó totalmente de lado, una posible intervención científica a las auditorías propias del marketing organizacional.

Por su parte, la facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Colombia, a través del grupo “Mejor Gestión” y el grupo de “Capacitaciones”, realizaron en el mes de Enero del año 2013 una investigación que de manera inicial fue exploratoria y posterior a los alcances adquirió carácter de descriptiva acerca del medio económico y de mercado en el país (Colombia), en el cual enfatizan la importancia en una de las estrategias publicitarias tal vez poco exploradas por el entorno como lo es el Marketing Digital. La mencionada investigación tuvo como finalidad la de conocer los vínculos que ofrecía la organización en pro de establecer relaciones fuertes, duraderas y rentables con los clientes.

Una vez analizadas las plataformas publicitarias de las organizaciones más influyentes sin importar el producto de consumo, se extrajo de ellas los componentes que establecían relación directa con los clientes y de cómo estos (los productos ofertados) dejaban de estar allí simplemente, para aparecer con mayor fuerza en la cotidianidad del futuro cliente, creando el vínculo con el comprador y ganando en cierta proporción, fidelidad.

Por consiguiente, su autora, la investigadora Jenny Paola Mancera enfatiza lo siguiente: *“Las herramientas del Marketing Digital han desencadenado un cambio en las estrategias de comunicación de valor a los clientes y en el establecimiento*

*de relaciones duraderas y permanentes con los usuarios*”, situación que desde un pensamiento prospectivo, invita a la continua auditoría en esta materia.

De igual manera, la licenciada Esther Lidia Machado Chaviano, integrante del Centro de Estudios Turísticos de la Facultad Industrial de Turismo (Universidad Central Marta Abreu de las Villas, Santa Clara. Cuba) realizó un ejercicio académico llamado *“La Auditoría de Marketing Turístico”*, publicado en el año 2008, en el cual enfatiza la característica fundamental en la maniobrabilidad de las organizaciones no solo para no desaparecer sino para continuar siendo competitivas y desde allí, logra extender los componentes que ella considera indispensables al interior de la auditoría de marketing, haciendo desde luego especial énfasis en el turismo.

Aspectos como la de indicar que:

- Las revisiones han de ser efectuadas por personas que posean conocimientos técnicos adecuados y capacitación como auditores.
- El auditor debe mantener una actitud mental independiente.
- Tanto en la realización del examen como en la preparación del informe debe mantenerse el debido rigor profesional.
- El trabajo debe planificarse adecuadamente ejerciéndose la debida supervisión por parte del auditor de mayor experiencia.

Lo anterior fortalece, en su contexto literario-académico y en el nuestro, la idea de rotular la auditoría de marketing como la mejor herramienta de trabajo al interior de una organización y en su acción misma de analizar y evaluar los programas y acciones propias del objeto comercial en dirección de la rentabilidad de la organización.

Como lo ya expuesto, se han efectuado parámetros, indicadores y/o lineamientos para efectuar diagnósticos estratégicos del marketing en diferentes organizaciones, algunos con mayor componente científico que otros, como también un sinnúmero de documentos expuestos en la Internet en los que diversas instituciones ofrecen ideas de cómo restaurar el interior de una organización y de cómo se debe realizar ésta práctica al interior de las mismas, lo que sin duda son opiniones aisladas, algunas carentes de fundamentos prácticos o teóricos y que desde luego, no constituyen insumo para la presente investigación.

Colombia carece de estudios que fundamenten la auditoría de Marketing y su análisis desde un enfoque prospectivo, por consiguiente y sin desestimar lo que pueda ofrecer la literatura contemporánea, es fundamental consolidar las tendencias vanguardistas del mercado y la competitividad y lograr, además, ponerlas al servicio del entorno organizacional económico del País y por qué no,

incentivar a que nuevos autores desafíen la contextualización de las variaciones propias del mercado.

## MARCO TEORICO

Son múltiples, y tal vez un tanto llamativas, todas aquellas expresiones que se encausan en torno al desarrollo de una organización (sin importar cuál sea su producto de cambio) con la única finalidad de querer “sumar” conceptos que consoliden un actuar y desde luego, un resultado. Con la anterior premisa, es oportuno mencionar que el caso del cual se ocuparán las siguientes líneas, ocurre con la organización textilera Roott + Co, dedicada a la elaboración, confección, distribución y venta de prendas de vestir para los dos géneros (entiéndase masculino y femenino).

Esta organización al interior de la estructura comercial del entorno regional, que para este caso es Colombia, es relativamente joven y por tanto carece de algunas herramientas tangibles e intangibles que de una u otra manera le den ese toque de consolidación comercial. Ahora bien, una de esas herramientas es la auditoría que debiese hacerse en todos sus procesos, por consiguiente, el ejercicio que motiva principalmente a esta investigación es la de realizar una auditoría de Marketing; pero ¿qué entendemos de ello?.

Según el autor Rafael Muñiz (2013-*udima*), la auditoría de marketing es un instrumento que facilita el análisis y la evaluación de todo aquello encausado a la comercialización del producto, así como de la adecuación al entorno y a las circunstancias socioeconómicas que afecten directa o indirectamente a la organización, de manera tal que esta pueda ofrecer una respuesta positiva al mercado. En tal sentido él propone “... *la justificación de la auditoría de marketing se debe a que la alta dirección desea tanto revisar las acciones comerciales y planes de marketing como evaluar la calidad y eficacia que le aporta el cuadro de mandos. A través de las auditorías se examinan todas las áreas que afectan a la eficacia del marketing para determinar las oportunidades y los problemas en el futuro como base de los planes de mejora*”.

Por su parte, Philip Kotler (2008), conceptualiza de manera categórica que para entender verdaderamente una auditoría de marketing, es fundamental precisar que marketing no es solo anunciar y vender, sino que va más allá y le imprime un contenido más “familiar” afirmando que es satisfacer las necesidades del cliente. En tal sentido afirma: “...*es un proceso social y administrativo mediante el cual individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros grupos e individuos. En un contexto de negocios más limitado, marketing implica el establecimiento de un intercambio redituable de relaciones de alto valor con los clientes*”. Y desde luego, plantea 4 características propias de la auditoría de Marketing, que son:

1. *Amplio y no limitado en el foco – una auditoría de marketing debe ser integral, en la forma en que cubre el entorno de marketing, objetivos, estrategias, organización y sistemas.*

2. *Hecho por alguien que es independiente de la operación – una persona independiente puede ofrecer la objetividad requerida para una auditoría de marketing.*
3. *Sistemática – la eficacia de una auditoría se incrementará cuando la incorporación de una secuencia ordenada de pasos dé diagnóstico.*
4. *Llevan a cabo periódicamente – no sólo cuando las ventas han descendido de forma pronunciada u otros problemas se han producido. Más bien, como parte de un proceso regular para revisar los supuestos y cambiar durante los buenos tiempos.*

De manera consecuente, el Docente Rafael Muñiz, del Centro de Estudios Financieros de la Universidad a Distancia de Madrid, propone una auditoría de marketing como un canal de análisis y de evaluación de programas y acciones ya en ejecución, de igual manera su adaptación a la realidad en tiempo y contexto.

De esta manera, el docente justifica la auditoría de marketing desde la asertividad de la alta dirección de la organización, evaluando como es lógico la calidad y la eficacia de las acciones comerciales y de los planes de marketing; de esta manera, su propuesta es examinar todas las áreas que de manera positiva o negativa afecten el marketing y desde este punto, detectar las oportunidades de mejora y proyectar sus planes de acción y la prevención de problemas futuros.

Ahora bien, si se hace necesario el plan de acción, el objetivo es mejorar la rentabilidad de la organización y por consiguiente, se está al frente de una real auditoría de marketing, por lo que el autor propone se tengan en cuenta las siguientes características:

- *Ser sistemático. Ya que debe seguir una secuencia ordenada en las fases que necesariamente se deben dar para realizar el diagnóstico.*
- *Ser completo. Ya que deben ser analizados cada uno de los factores que influyen en todas y cada una de las variables del marketing y en su efectividad.*
- *Ser independiente. Esto es, que nos garantice un análisis objetivo sin que tengamos dudas de que entran en juego intereses personales por parte de ciertos sectores de la empresa. Para ello es aconsejable que la auditoría se realice por auditores especializados externos a la empresa.*
- *Ser periódico. Ya que debe programarse regularmente, aunque la periodicidad está supeditada al tamaño de la empresa.*

Es una actividad, que según el autor, deberá realizarse regularmente ya que la pro actividad debe actuar a nivel de prevención; optimizando la idea de que una empresa se encuentra en su grado máximo de «capacidad» cuando está en perfectas condiciones de responder al reto permanente del mercado.

En el mismo sentido, el profesor Santiago García Arroyo en su curso “Principios Fundamentales del Marketing” define el marketing como la comunicación que se establece entre al menos dos partes, con el objetivo de que alguna de ellas obtenga algo de la otra que valora, entregando a cambio algo que la otra parte aprecia; cada una puede comunicar a la otra lo que tiene o desea y entregarlo, además, existe libertad para aceptar o rechazar la oferta de la otra parte. Este concepto se asocia de una manera tangencial a la propuesta hecha por Jerome McCarthy, citado por García en el mismo curso, allí alude: “el marketing es la realización de aquellas actividades que tienen por objeto cumplir las metas de una organización, al anticiparse a los requerimientos del consumidor o cliente y al encauzar un flujo de mercancías aptas a las necesidades y los servicios que el productor presta al consumidor o cliente”.

De esta manera, suscitan conceptos que moldean lo que se pretende encontrar en la investigación y precisamente lo que se quiere auditar, en tal contexto de revisar inicialmente si existe tal acción interna susceptible de analizar o si, desde otra óptica, se puede realizar (la auditoría) con los elementos que la práctica y la teoría ofrecen.

Ahora bien, el ejercicio mismo de auditar compromete muchos componentes que, con seguridad, se abordarán al culminar esta investigación y es precisamente la de evaluar de manera constructiva todo lo relacionado con el objeto de estudio; por tanto, las motivaciones que se deben tener presente para realizar una auditoría de marketing son las siguientes sugeridas por la universidad a distancia de Madrid.<sup>2</sup>

*Entrada de nuevos o crecientes competidores,  
Descenso de las ventas,  
Cambios de los hábitos de consumo,  
Deseo de potenciar nuestra presencia en la red,  
Optimización de los gastos de marketing,  
Crecimiento por debajo de la media del sector.*

*“Todas las empresas poseen un entorno que no sólo contiene los consumidores actuales o potenciales y sus competidores, sino que, encierra muchos otros factores que o bien se escapan al control de la empresa o bien se quiere conocer desde otra perspectiva.*

*Los cambios que se producen en el entorno, debido al cambio de hábitos de los consumidores, a la moda, a la aparición de nuevas tecnologías, a cambios de legislación, a una determinada situación económica, a la aparición de preocupaciones medioambientales, etc. muchas veces escapan a las personas que están inmersas en el día a día dentro de su propia empresa. El mantenimiento*

---

<sup>2</sup> www.udima.es – Centro de Estudios Financieros. Madrid, España.

*de un conocimiento profundo y detallado de estos cambios es un factor fundamental para la detección de oportunidades y de amenazas y, por ende, para garantizar el éxito de la gestión. Por esta razón es aconsejable que la realización de la auditoría de marketing sea llevada a cabo por expertos profesionales independientes a la empresa”.*

Con base en lo anterior, resulta bastante oportuno para el caso en estudio, esclarecer a los lectores de estas líneas, algunos conceptos que desde luego, encausan el propósito de la auditoría de marketing a una organización.

Y entonces, ¿qué se entiende por Auditoría?; La superintendencia Financiera de Colombia<sup>3</sup>, la define como *“una Revisión profesional de los documentos e información de una empresa que realiza una entidad externa a ella y con base en la cual se emite una opinión independiente sobre los libros e informes de la misma y su consistencia con los principios de contabilidad generalmente aceptados.”* Mientras que diversos conceptos aislados de bibliografía periodística diaria, la definen como *“la actividad consistente en la revisión y verificación de documentos contables, siempre que aquella tenga por objeto la emisión de un informe que pueda tener efectos frente a terceros”*. De esta manera, se unifica el concepto como la garantía de la información, existiendo tanto a nivel privado como a nivel público, pero estas se diferencian de los personajes que intervienen en su realización.

Por su parte, el Instituto Colombiano de Contadores Públicos<sup>4</sup>, da al anterior concepto, aunque sin direccionarlo a la contabilidad, un grado de importancia, ya que especifica que *“Dicha práctica suele ser ejecutada por Auditores y data de finales del siglo XVIII, aunque comenzó a ser más utilizada con la aparición de las grandes empresas. La tarea del Auditor es analizar la exactitud y veracidad de los registros mostrados por una empresa, a fin de corregir errores, irregularidades y evitar de forma estructurada la afectación en el patrimonio de las empresas y organización por medio de fraudes”*.

Una Auditoría tiene objetivos amplios: emitir una opinión acerca de la marcha de la empresa, evaluar sus metas, examinar su gestión y actores, efectuar un posterior seguimiento de las recomendaciones, entre otros.

Dado lo anterior, el concepto que acompaña el resultado de una auditoría es el del Diagnóstico Organizacional. En relación a este aspecto, el Dr. Roberto Celaya Figueroa<sup>5</sup>, Profesor Investigador del Instituto Tecnológico de Sonora, conceptualiza el diagnóstico organizacional como *“el análisis que se hace para*

---

<sup>3</sup> <https://www.superfinanciera.gov.co>

<sup>4</sup> Concepto tomado del Instituto Colombiano de Contadores Públicos, su enlace web: <http://www.incp.org.co/>

<sup>5</sup> Concepto tomado del ensayo publicado por él, con su autoría en el portal web: <http://www.itson.mx/>

*evaluar la situación de la empresa, sus problemas, potencialidades y vías eventuales de desarrollo.*

*Así mismo ha ido adquiriendo cada vez mayor importancia, en la medida que se ha profesionalizado el área y que se ha difundido como una disciplina profesional a la que concurren especialistas de diversa procedencia y formación. El diagnóstico constituye una parte de gran importancia en el proceso de consultoría. Es importante tener presente, sin embargo, que es solo una etapa en un proceso de mayor envergadura”.*

Desde luego, sin perder el norte de esta investigación y retomando los conceptos vistos anteriormente acerca del Marketing, se da un paso más al conocer cuáles son los elementos susceptibles de auditarse, en este caso, los elementos del marketing; en esta misma dirección, son:

1-Producto, es decir, definición de las particularidades que tiene el producto para que pueda satisfacer con mayor precisión al consumidor final.

2-Precio. Es importante fijar el coste del producto en base a la situación existente en el mercado. El empresario ha de saber lo que el consumidor está dispuesto a pagar y conocer además los precios de los competidores, estableciendo una cantidad coherente y rentable.

3-Promoción. En este elemento se recogen todas las funciones de venta y ayudas a la venta, como la gestión de los vendedores, oferta del producto por diversas vías de comunicación, el uso de la Internet, los anuncios y la publicidad en su sentido más amplio. El vendedor empresario llevará a cabo este tipo de actividades, con el fin de ofrecer al cliente un producto adaptado a sus preferencias y a su estilo de vida.

4-Plaza, es decir, el lugar donde el consumidor encontrará el producto, tratando siempre de que esta acción resulte lo más accesible y cómoda posible, adaptándose a los beneficios del cliente. El producto puede estar disponible en incontables posibilidades, desde un punto de venta hasta el envío a la dirección indicada por el comprador.

Para el caso de situaciones en las que además de un producto, se tenga como pilar de la organización, la prestación de un servicio; a las vistas anteriormente se deben sumar otras tres: procesos, planta y personal de contacto.

En consecuencia; toda organización que se quiera esforzar en alcanzar sus objetivos y solucionar sus problemas comerciales, deberá aplicar métodos que racionalmente se ajusten a sus necesidades, pero la aplicación de estos métodos no se deben realizar de manera aislada, ya que deben obedecer a la aplicación de manera sistemática; por tanto, se entiende como sistema "un conjunto de objetos unidos por alguna interacción o interdependencia regular". En el caso concreto del marketing esta interacción e interdependencia se produce entre las distintas



variables que podemos considerar, como son el producto, los precios, la publicidad, y la plaza.<sup>6</sup>

Con esto, resulta fundamental construir estrategias que apoyen la toma de decisiones al interior de la organización de la manera más acertada sin perder de vista la importancia de los sistemas; de esta manera es recomendable la revisión de los sistemas de la organización, analizar su efectividad y su permanencia; entre los sistemas que de manera concurrente se encuentran en el marketing son:

### **Sistema de información**

*Según el esquema de Kotler el "Sistema de Información se encuentra situado entre el medio ambiente y la persona que lo utiliza. Hay una continua circulación de datos desde el medio ambiente hasta el ejecutivo pasando por el Sistema de Información. Con los datos obtenidos se toman nuevas decisiones que modifican el medio ambiente lo que origina una nueva corriente de información que permite controlar las decisiones adoptadas según los resultados obtenidos que tal y como se apuntó en el apartado anterior es una de las funciones del sistema".*

*Un sistema de Información se compone de:*

- Subsistema de Comunicación interna*
- Subsistema de Inteligencia*
- Subsistema de Investigación de mercados*
- Subsistema Científico de Administración de marketing*
- Los subsistemas de información interna tienen como misión fundamental proporcionar medidas de la actividad y rendimiento presentes: ventas, costos, inventarios, etc. Su función es controlar y comprobar que la información interna cumple las misiones para las cuales está pensada, tales como, artículos sobre los que informar, tipo y cantidad de información, así como agilidad y desfase de la información tanto por exceso como por defecto.<sup>7</sup>*

### **Sistema de Planificación**

La planificación en general es trascendental en la función a desarrollar por los ejecutivos en cualquier actividad, pero cuando se refiere al marketing esta necesidad se convierte en vital.

Es inconcebible que se pueda entender el marketing moderno sin pensar en las acciones a desarrollar para conseguir la multiplicidad de logros.

---

<sup>6</sup> LAMBIN, J. (2003). Marketing estratégico. Madrid: ESIC.

<sup>7</sup> Kotler, P. Marketing, Versión para Latinoamérica. Ed. Pearson. 2007.

La planificación consiste, en decidir hoy lo que va a hacerse en el futuro. Por lo tanto, se supone que hay un punto al cuál se desea llegar, y mediante la planificación se preparan las etapas para llegar a él.

Dentro de la empresa existen diversos tipos de planificación. Cada autor da relevancia a un aspecto diferente, bien el plazo, bien el producto etc. Seleccionando algunas ideas de estos autores podemos encontrar los siguientes tipos de planes:<sup>8</sup>

- *Planeación a largo plazo: sirve para fijar los esfuerzos y operaciones futuras. Es responsabilidad de la Alta dirección. Fija objetivos a largo plazo, planes de crecimiento y planes de competencia. Se sirve sobre todo del análisis de peligros y oportunidades.*

- *Planeación anual: tiene como misión fundamental fijar metas y planes específicos para un año. Es responsabilidad de la Alta dirección y de los departamentos de planificación. Establece las Metas anuales de la empresa y el Presupuesto total, convertido en metas y presupuestos.*

- *Planeación de productos: se realiza para establecer un plan a largo y a corto plazo para un producto particular de la línea de la empresa. Es responsabilidad del departamento de marketing y de jefes de producto. Se fijan metas de producto, estrategias de producto, así como presupuestos para conseguirlo.*

- *Planeación de proyectos: se refiere a operaciones concretas, más o menos aventuradas, como introducción de nuevos productos, adquisición de nuevas empresas, desde su comienzo hasta su terminación. Los fijan los responsables de nuevos productos, o de adquisiciones. Los resultados son planes de desarrollos de nuevos productos o planes de adquisiciones. Como instrumentos más interesantes que emplean tenemos el Análisis del punto de equilibrio, Análisis de riesgos etc.*

- *Planeación de actividades: tiene por fin establecer una agenda de ordenación de las diversas actividades relacionadas entre sí para llevar a cabo un proyecto. Es responsabilidad del personal medio de marketing.*

*Estas planeaciones contendrán aquellos proyectos cuya duración sobrepase el corto plazo y que para ser analizados y valorados necesitan de ingresos y gastos periodificados a un tiempo superior al anual. Estos casos podrán ser los de lanzamiento de un nuevo producto, por ejemplo, que necesitan por regla general más de un año para madurar sus inversiones.*

---

<sup>8</sup> Kotler, P. 2007. Op. Cit.

## **Sistema de control<sup>9</sup>**

Un eficaz sistema de control de Marketing está basado en el establecimiento de objetivos para cada función, actividad y directivo. Significa, por lo tanto, planeación, organización, dirección y evaluación de recursos para lograr los objetivos de marketing.

El control se basa en la información-acción. Existen cinco factores críticos para el control: objetivos, medida, interpretación, selección y contabilización.

El establecimiento de objetivos requiere la creación de niveles estándar para poder ser comparados, pero además se tienen que cumplir en un tiempo específico, para una cantidad concreta, a un costo estudiado y con una calidad controlada.

Las fechas imponen una disciplina a todos los ejecutivos que participan en una actividad, pues disponen de un período de tiempo para alcanzar los objetivos, lo que permite y facilita la coordinación y control de las actividades.

Pero es, ante todo, necesario que la calidad de cualquier objetivo sea un reflejo de su origen. Si el objetivo es medible, realista, viable, concreto, orientado a resultados y, situado dentro de un calendario, es seguro que tendrá la suficiente calidad para ser asumido por la Dirección, que establecerá sus medidas para comprobar el cumplimiento de ese objetivo, pues el control es una función delegable únicamente a una persona.

Aunque lo deseable sería diseñar un sistema de control que funcionara como un regulador de temperatura, de manera que las medidas correctivas se pongan en marcha a determinado nivel de desviación del plan, no es tan fácil, puesto que en el mundo empresarial la mayoría de los resultados obtenidos por la empresa requieren una interpretación. El control es, por tanto, la manifestación y no existiría el uno sin la otra.

Abarca pronósticos, estrategias, tácticas y también, maquinaria, comunicación y personal. Todos estos factores tienen ventajas y desventajas y el control establece el equilibrio entre ambas.

Se debe entonces tener una serie de criterios para el control y en este sentido, el control depende de cada uno de los aspectos de la organización, si se relaciona nivel de organigrama y actividad; entonces se puede distinguir lo siguiente:

- La Alta Dirección, que conforma el marco donde se desenvuelve la actividad de la empresa.

---

<sup>9</sup> Proceso de un plan de marketing - Control: diseño del sistema. 2014. <http://www.imeil.com.mx/sim/proce/disenio.asp>.

- El Equipo de Marketing que establece la filosofía de actuación de la empresa.
- El Director ejecutivo que decide las prioridades para mejorar la rentabilidad de la empresa.

Todos estos criterios van encaminados a tener un conocimiento profundo y en consecuencia, una mejor posición para detectar y reaccionar frente a desviaciones en el cumplimiento de los objetivos.

Entonces, la base de todo control, supone tener información de cómo se han ido comportando los presupuestos, con respecto a la realidad, para conocer el grado de cumplimiento de los mismos.

### ***Sistema de Lanzamiento de Nuevos productos***

Según el INADEM,<sup>10</sup> el sistema de lanzamiento de nuevos productos es una actividad tan llamativa como sencilla, ya que se necesita, simplemente establecer las prioridades para la búsqueda de grandes ideas y así optimizar el ciclo de investigación y desarrollo, a través de un intercambio de ideas entre los departamentos de ingeniería, marketing, operaciones y finanzas, es importante recordar que el objetivo es innovar para crear y conseguir un mercado.

Se recomienda antes que todo, tener una “lluvia de ideas” (Brain Storming), una técnica recomendada en el ámbito para generar ideas de calidad.

*“Importante recordar que el producto se refiere al bien, servicio, idea, persona, lugar, organización que se ofrezca en un mercado para satisfacer una necesidad. Una vez conceptualizada la idea (producto) se debe dar paso a que el producto sea fácilmente reconocido y percibido en forma favorable por los consumidores, debe tener atributos únicos en el mercado. Esto hará que otros consumidores se enganchen y quieran comprar el producto antes de consumirlo”.*

Con lo anterior bien establecido, se debe segmentar el mercado, dividirlo en grupos más pequeños con características similares para aplicar estrategias de mercadeo directo que pueden ayudar a captar clientes potenciales de una manera más fácil y rápida.

Antes de comercializar el producto, es fundamental realizar pruebas de mercado con varios modelos del producto en un contexto real, luego de estas pruebas se deben corregir los errores que éstos puedan arrojar para darle más calidad al producto.

Posterior a esto, el producto está listo y es recomendable darlo a conocer, por todos los mecanismos posibles.

---

<sup>10</sup> INADEM. Instituto Nacional de Emprendedores. Secretaría de Economía. México. 2014. [https://www.inadem.gob.mx/como\\_lanzar\\_un\\_nuevo\\_producto.html](https://www.inadem.gob.mx/como_lanzar_un_nuevo_producto.html).

Volviendo a la ruta y ya con los conceptos anteriormente expuestos aún más sólidos y explícitos, se esclarece un poco más lo relacionado a la auditoría del marketing, que es en esencia, el faro de este estudio.

La auditoría de marketing, consiste en hacer una revisión completa comercial y de marketing, para posterior a ello realizar planes de acción consecuentes a la revisión; de esta manera, se encuentran algunos conceptos válidos y que enlazan de manera coherente con lo que se quiere dar a conocer; en este punto, se puede decir que existen dos tipos de auditoría de marketing; la interna (es la que mide la capacidad de la organización) y la externa (es la que mide el grado de adaptación al entorno, el comportamiento del mismo y del mercado); entendido esto, se comparte a continuación el esquema de una auditoría de marketing:

1. Acuerdo acerca de los objetivos de la auditoría de Marketing
  - Se asignan responsables para ejecutar la auditoría.
  - El auditor debe conocer ampliamente la compañía.
  - Se deben usar amplias fuentes de información.
  - Disposición para la resolución de problemas.
2. Recolección de Datos
  - La confidencialidad por parte del auditor en el diálogo con los empleados, que lo analizan común canal de comunicación con la organización.
  - Fundamental socializar con los empleados de la organización, la realización de la auditoría.
3. Preparación de Reporte y Presentación
  - Se generan expectativas acerca de los hallazgos.
  - Generar cambios organizacionales con nuevas tareas.
  - Implementar de manera correcta el plan de acción e incluir los aspectos clave encontrados en la auditoría.

Como complemento a la apertura al proceso de auditoría de marketing y desde luego, a la comunicación y sus canales al inicio de la auditoría, un aspecto clave son los diagnósticos organizacionales que fundamentan la recolección de información; el apoyo que ofrece las licenciadas Adriana Meza y Patricia Carvalleda,<sup>11</sup> donde subdividen el diagnóstico organizacional y sugieren tener en cuenta tres grandes momentos para realizar el mismo; estos son:

1. Generación de información, de la cual se desprenden tres nuevos aspectos:
  - *La forma en que se recolecta la información, las herramientas y los procesos utilizados.*

---

<sup>11</sup> Meza, A. y Carvalleda, P. México. 2009. (Licenciadas en Comunicación y relaciones Públicas, especialistas en Comercialización estratégica. [http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/EI-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.VB8b3ZR5P-s](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/EI-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.VB8b3ZR5P-s).

- *La metodología utilizada para recopilar la información, la cual sigue dos corrientes, los métodos usados para obtener información desde el cliente (entrevistas, cuestionarios) y los usados para obtenerla desde el consultor (observación).*

- *La frecuencia con que se recolecta la información, la cual depende de la estabilidad del sistema.*

2. Organización de la información, allí se consideran también tres aspectos:

- *El diseño de procedimientos para el proceso de la información.*

- *El almacenamiento apropiado de los datos.*

- *El ordenamiento de la información, de modo que sea fácil de consultar.*

3. Análisis e interpretación de la información, no siendo otra cosa más que separar los elementos básicos de la información e inspeccionarlos con el propósito de dar respuesta a los interrogantes planteados al inicio de la investigación.

Perspectivas del diagnóstico organizacional: El diagnóstico organizacional se divide en dos perspectivas principales, una funcional y otra cultural, cada una con sus propios objetivos, métodos y técnicas. Estas dos son complementarias entre sí y dan origen a dos tipos de diagnóstico: uno funcional y otro cultural.

El diagnóstico funcional (su nombre debido a una perspectiva funcionalista) explora especialmente las estructuras formales e informales de la comunicación, las prácticas de la comunicación que tienen que ver con la producción, la complacencia personal, el mantenimiento de la organización y por supuesto la innovación.

Este diagnóstico usa un proceso en el cual el auditor asume la responsabilidad plena del diseño y la dirección del mismo (objetivos, métodos y la interpretación de los resultados). Entre sus objetivos se pueden encontrar el de evaluar la estructura interna formal e informal del sistema de comunicación y los diferentes canales de comunicación.

Igualmente evaluar los sistemas y procesos de comunicación a nivel interpersonal, grupal, departamental e interdepartamental; otro objetivo es el de evaluar los sistemas y procesos de la comunicación externa de la organización, entidades públicas y privadas con las cuales existe interdependencia.

Así mismo, evaluar el papel, la eficiencia y la necesidad de la tecnología de la comunicación organizacional y por último, el de evaluar el impacto que tienen los procesos de comunicación en la satisfacción en el trabajo, en la productividad, en el compromiso y el trabajo en equipo.

El diagnóstico cultural, por su parte, es un proceso de labores cuyo objetivo es descubrir los valores y principios básicos de una organización, el nivel en que

éstos son conocidos y comunicados por sus miembros y la congruencia que guardan con el comportamiento organizacional.

Los objetivos desde la perspectiva interpretivista de este diagnóstico son la de evaluar el papel de la comunicación en la creación, mantenimiento y desarrollo de la cultura de una organización; igualmente, evaluar el contenido de las producciones comunicacionales y el significado que tiene para sus miembros, tales como conversaciones, ritos, mitos, filosofía y valores.

Ahora bien, se sugieren unas categorías de análisis propias de este diagnóstico, en cuyo caso los valores y principios básicos de una organización pueden determinarse a través de los campos en que se manifiestan, por lo que mientras más manifestaciones culturales se analicen, más nutrido y ajustado finalizará el diagnóstico. Por tanto, las categorías y elementos sugeridos son:

Espirituales: Ideología / filosofía, símbolos, mitos e historia.

Conductuales: Lenguaje, comportamiento no verbal, rituales y formas de interacción.

Estructurales: Políticas y procedimientos, normas, sistemas de status internos, estructura del poder.

Materiales: Tecnología, instalaciones, mobiliario y equipo.

Así, de esta manera, y retomando los conceptos, lineamientos, relaciones y complementos en torno a la auditoría de marketing, toma asiento la idea de ver que esta transversalidad en el momento operacional, económico y de expansión de la cual es objeto la organización Roott + Co, en la actualidad, coincide con el interés de mitigar las patologías que de manera hipotética suelen estar en el entorno de la misma, tales como: los cambios en los hábitos de consumo, el crecimiento por debajo de la media del sector, la reducción en los gastos de comercialización y de marketing. Desde luego no se presume resolver lo anterior expuesto, más si se espera ofrecer luces y motivar nuevas investigaciones.

# **1. DIAGNÓSTICO DE LA ORGANIZACIÓN**

A continuación se presentará un diagnóstico de la organización Roott + Co., identificando (en caso positivo de su existencia) las estrategias de marketing, objetivos organizacionales, misión, visión y demás plataforma estratégica. Además, se mostrará la recopilación de los datos que se hizo a través de entrevistas con el Gerente y el Director de mercadeo de la organización para poder establecer la situación actual de la organización en cuanto a marketing y planeación estratégica.

## **1.1 DENOMINACIÓN DE LA EMPRESA**

ROOTT+CO S.A.S., identificada con número de identificación tributaria 809.007.132-0, tiene su domicilio en la Zona Industrial El Papayo, en la ciudad de Ibagué - Colombia.

## **1.2 OBJETO SOCIAL**

El Objeto Social de ROOTT+CO S.A.S. es la producción, venta, distribución, promoción, importación, exportación y comercialización de prendas de vestir.

Desde el punto de vista de su actividad económica, ROOTT+CO S.A.S. es considerada una organización Industrial - Manufacturera debido a que su actividad primordial es la producción de prendas de vestir mediante la transformación de materias primas. Así mismo, se puede decir que es una organización Comercial debido a que comercializa sus bienes terminados tanto al por mayor como al por menor.

ROOTT+CO S.A.S. es una Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S). En cuanto al tamaño de ROOTT+CO S.A.S., se puede decir que es una organización mediana debido a la cantidad de trabajadores que tiene (156) y un número de activos no superior a 30.000 millones de pesos.

## **1.3 RESEÑA HISTORICA**

En 1.996 nace la marca ROOTT+CO con un estilo único que le permite lograr su posicionamiento en el mercado nacional e internacional, debido a la alta calidad de su producto y a la originalidad de sus diseños.



Luego, en 1.997 hizo presencia en almacenes multimarcas de algunas regiones de Colombia y se pautó en los principales canales de la televisión nacional, con el fin de lograr posicionar la marca en el mercado colombiano.

En el mes de enero del año 1.998, fue cuando se inauguró la primera tienda de la marca ROOTT+CO en la ciudad de Ibagué, mientras que en el resto del territorio colombiano se aplicaban estrategias de mercadeo con el fin de lograr que el mercado al que iba dirigida dicha marca, pudiera reconocerla.

1.999 fue el año donde se evidenció el fortalecimiento de la marca a nivel nacional, aumentando a 150 el número de distribuidores en todo el territorio colombiano.

En el año 2.000 se lanza la primera colección ROOTT+CO KIDS y se incursiona en el mercado con la marca BLUEINC, dirigida a jóvenes entre 20 y 30 años.

En el 2.001, dos nuevas tiendas de ROOTT+CO se abren en las ciudades de Bogotá y Medellín, al igual que las colecciones de KIDS y de BLUE INC se distribuyeron en la zona del eje cafetero, Neiva y Valle del Cauca, logrando gran aceptación entre los clientes.

Para el año 2.002 se concede la primera franquicia en la isla de San Andrés, igualmente se inauguran tiendas ROOTT+CO en las ciudades de Medellín, Bogotá e Ibagué. Se lanza la primera colección de dama al mercado nacional y se da inicio a la internacionalización de la marca con las primeras exportaciones a España y Ecuador.

Durante el 2.003, ya se contaba con la presencia de ROOTT+CO en diferentes ciudades colombianas como Cartagena, Armenia, Cali, Cúcuta, Girardot, Villavicencio, Santa Marta y Pereira a través de las franquicias otorgadas. Además, la empresa se expandió en el territorio internacional debido a que se otorgó la primera franquicia en El Salvador. Adicionalmente, se lanzó la primera colección para hombre acompañada de accesorios.

Un aumento notable de los clientes se reflejó en el año 2.004, otorgando franquicias en ciudades colombianas y además se logra alianzas importantes con almacenes multimarca de Venezuela y México.

En el 2.005, la organización decide pautar en canales latinoamericanos con una alta audiencia, como lo son MTV y Nickelodeon, estrategia que le permitiría un posicionamiento de marca a nivel nacional e internacional.

En Junio de 2.006 alcanza la certificación de calidad ISO 9001 v: 2000 otorgada por Bureau Veritas. A partir de este año se cuenta a nivel nacional con 20 tiendas

ROOTT+CO, 17 franquicias y más de 400 distribuciones multimarca, y a nivel internacional se cuenta con 4 franquicias.

En 2013 ya no existen distribuidores de Roott + Co fuera de Colombia, sin embargo, se está trabajando para volver a exportar a países vecinos.

#### **1.4 MISIÓN**

Generar valor agregado a nuestros accionistas, proveedores, colaboradores, y a la sociedad a través del posicionamiento de nuestras marcas, el desarrollo del talento humano, la integración de procesos, la apertura comercial y el desarrollo social buscando siempre la satisfacción de nuestros clientes.

#### **1.5 VISIÓN**

Seremos en el 2011 una empresa exitosa a nivel nacional con crecimiento internacional, creando productos innovadores que satisfacen las necesidades de nuestros clientes y proveedores, con líderes integrales y procesos eficientes que aseguran nuestra rentabilidad con un enfoque social.

Acá se observa que la visión debe ser ajustada, ya que estamos en el año 2014 y esa era la visión que se tenía para el año 2011.

#### **1.6 LOGO DE LA MARCA**

Gráfica 1. Logo de Roott + Co



Fuente: Roott + Co

El nombre de la marca es un nombre que creó el propietario de la organización, César Adolfo Ramos Moreno, y el estar presente la bandera de Inglaterra en su logo es haciendo alusión a un ícono mundial de la moda urbana que la

organización maneja, y además porque el propietario tiene un gusto especial por Inglaterra.

## 1.7. POLÍTICA DE CALIDAD

Es política de ROOTT+CO suministrar a los clientes productos innovadores con imagen, estilo y diseño propio que den respuesta a todos sus requerimientos. Así mismo, buscar la más alta calidad en sus servicios acompañada del comportamiento y desarrollo integral de su personal y proveedores a través del sistema de gestión de calidad ISO 9001 v: 2000 mantenido y mejorado continuamente para lograr la satisfacción de los clientes, el crecimiento organizacional y la rentabilidad esperada por los socios.

A continuación se presentan los objetivos de calidad de la organización:

Tabla 1. Objetivos de calidad de Roott + Co

DIRECTRICES	OBJETIVOS	INDICADOR	METODO DE CALCULO	META	FRECUENCIA	ESTRATEGIAS	PROCESO QUE AFECTA	RESPONSABLE
CALIDAD DEL PRODUCTO	AUMENTAR LOS INDICES DE CALIDAD DEL PRODUCTO	INDICE DE DEVOLUCIONES POR PRENDAS NO CONFORMES RECIBIDAS POR EL CLIENTE	(No. prendas devueltas por calidad /No. total de prendas despachadas) x 100 x período	5%	Mensual	Auditorías de producto al 100% de las OPS	Confección y acabados	Jefe de calidad, Gerencia
		INDICE DE CALIDAD EN PRODUCCION	100-[(No. De prendas no conformes en producción/No. de prendas producidas)X100]	95%	Mensual	Auditorías de producto al 100% de las OPS	Corte y Confección Acabados	Jefe de calidad
CALIDAD DEL SERVICIO	AUMENTAR LA SATISFACCION DEL CLIENTE	CALIFICACION LA SATISFACCION DEL CLIENTE	Promedio de calificación en cuestionarios de satisfacción del cliente	85%	Anual	Realizar acciones de acuerdo a los resultados de la encuesta	Ventas	Servicio al cliente
		% DESPACHOS	Valor facturado en \$/ ventas en \$ x100	80%	Colección	Ajustar el cronograma de diseño y desarrollo de colección. Inversión en talleres proveedores de servicios. Mejorar el modelo de programación de la producción y control de la producción	Diseño y desarrollo de colección, programación de la producción, corte, confección y acabados	Gerencia, Jefe de producción y Jefe de Bodega.
DESARROLLO DE PERSONAL	AUMENTAR EL PROMEDIO DE CALIFICACION DEL DESEMPEÑO	CALIFICACION DEL DESEMPEÑO	Promedio ponderado de calificación de cada ítem de la evaluación	8,5	Anual	Capacitación para mejorar la competencia del personal	Talento humano	Gerencia, Jefe de Talento humano

DESARROLLO DE PROVEEDORES	REDUCIR LA FRACCIÓN DEFECTUOSA DE PRENDAS NO CONFORMES POR CAUSA DEL PROVEEDOR DE SERVICIOS	CALIFICACION DE PROVEEDORES	Resultado de las evaluaciones de proveedores.	8,0	Anual	Proyecto de formación de proveedores	Confección y acabados	Gerencia y Jefe de Calidad
RENTABILIDAD	AUMENTAR EL MARGEN DE UTILIDAD DE LA EMPRESA	MARGEN DE UTILIDAD	Estado de resultados	15%	Anual	Reducción en los costos de producción. Mejorar manejo de control de inventarios	Todos	Gerencia

Fuente: Roott + Co

## 1.8 TIENDAS EN COLOMBIA

Se cuenta con 32 tiendas a nivel nacional ubicadas en ciudades capitales y en los mejores centros comerciales; excelente ambientación con prendas que rotan cada tres meses para que el consumidor final sienta una gran gama en colores, texturas, acabados, procesos y alternativas que van de la mano con las épocas, momentos y/o festividades durante todo el año.

A continuación se presentan las tiendas que actualmente tiene Roott + Co en Colombia:

Tabla 2. Tiendas de Roott + Co en Colombia

N°	Punto de venta	Ciudad	Dirección
1	Roott + Co 1 Outlet	Ibagué	Cra. 5ª N° 14 - 86
2	Roott + Co 4	Ibagué	C.C. Combeima Local 107
3	Multicentro	Ibagué	C.C. Multicentro Local 141-142
4	La Estación	Ibagué	C.C. La Estación Local 231-232
5	Blue Inc.	Ibagué	C.C. Los Panches Local 2 y 3
6	Roott Américas	Bogotá	C.C. Plaza de las Américas Local 1103-1105
7	Portal 80	Bogotá	C.C. Portal de la 80 Local 029-030
8	Tintal	Bogotá	C.C. Tintal Plaza Local 245-246
9	Outlet	Bogotá	Cra. 60 N° 12 - 67
10	Centro Mayor	Bogotá	C.C. Centro Mayor Local 2-164
11	Gran Estación	Bogotá	C.C. La Gran Estación Local 1-18
12	Calima	Bogotá	C.C. Calima Local 83-85-87
13	Salitre	Bogotá	C.C. Salitre Plaza Local 252
14	Premium Plaza	Medellín	C.C. Premium Plaza Local 1542-1545
15	Cosmocentro	Cali	C.C. Cosmocentro Local 148
16	Único	Cali	C.C. Único Local 229
17	Unicentro	Villavicencio	C.C. Unicentro Local 243-244
18	Campanario	Popayán	C.C. Campanario Local 12

19	Caribe Plaza	Cartagena	C.C. Caribe Plaza Local 227-228
20	Portal del Prado	Barranquilla	C.C. Portal del Prado Local 260
21	Llano Grande	Palmira	C.C. Llano Grande Local 117
22	Portal del Quindío	Armenia	C.C. Portal del Quindío Local 031-032
23	Alcaraván	Yopal	C.C. Alcaraván Local 38-39
24	Barrancabermeja	Barrancabermeja	Cra. 18 N° 49 - 30
25	San Antonio	Pitalito	C.C. San Antonio Plaza Local 119-120
26	Pitalito 2	Pitalito	Calle 8 N° 4-14
27	Uniarmenia	Armenia	C.C. Unicentro Local 292
28	Fusagasugá	Fusagasugá	Calle 7 Carrera 10 Esquina
29	Florida	Bucaramanga	C.C. La Florida Local 324
30	Cacique	Bucaramanga	C.C. Cacique Local 366
31	Mega Mall2	Bucaramanga	C.C. Mega Mall Local 66-67-68
32	Unicentro	Tunja	C.C. Unicentro Local 1-021

FUENTE: Roott + Co – Área de mercadeo

Las anteriores tiendas se caracterizan por estar decoradas con colores fuertes y dominantes que sobresalen entre las demás vitrinas, están muy bien iluminadas, ubicadas estratégicamente en algunos centros comerciales del país.

## 1.9 PUBLICIDAD Y MERCADEO

La publicidad y el mercadeo son los principales fuertes de la organización, ya que se destina un presupuesto considerable<sup>12</sup> para desarrollar e innovar publicidad en forma constante.

Durante todo el año se maneja publicidad radial anunciando nueva colección, publicidad impresa en pautas de revistas locales o nacionales acordes con el público objetivo, material POP, publicidad visual en vallas a nivel nacional, televisiva realizando convenios con el Canal RCN en el cual pauta en los más grandes eventos (*eventos deportivos, reinados de belleza, ferias y demás actos masivos*).

Los puntos de venta cada cuatro años cambian de imagen total, aunque cada colección trae consigo una imagen parcial y material publicitario diferente.

<sup>12</sup> El presupuesto que se destina a cubrir las necesidades de publicidad y mercadeo, varían de acuerdo a las “temporadas” de ventas y se ajustan según criterios personales del propietario.

## 1.10 ESTILO DE SUS PRENDAS<sup>13</sup>

La comodidad e innovación en el diseño, complementado con un riguroso control de calidad en cada uno de los procesos de fabricación los convierte en líderes del mercado actual. Se caracteriza por estampados y bordados creativos, coloridos y dinámicos, en cada colección; son prendas muy funcionales y poseen un estilo urbano. ROOTT+CO ha diseñado tres alternativas en sus prendas:

- ✓ *SPORT*: se caracteriza por estampados de símbolos deportivos mundiales, líneas y textos tipo universitario, telas frescas y en gran variedad de colores y texturas, inspirados en el pop, el dance, música electrónica y sobre todo en aquellos deportes extremos de gran acogida entre la juventud mundial tales como el skate, la fórmula uno, el fútbol, el béisbol, el baloncesto, entre otros.
- ✓ *VINTAGE*: prendas con una gran gama de telas nacionales e importadas de excelente calidad, sometidas a modernos procesos de lavandería y tintorería, siguiendo un concepto europeo y muy ligado a la colección de adulto, dando apariencia rústica y envejecida.
- ✓ *URBANO*: prendas muy versátiles y cómodas, con detalles sutiles de confección, bordados, estampados, mezclas de tejidos y variedad de cortes que caracterizan el producto.

Lo anterior, acompañado de una moderna y exclusiva línea de accesorios: maletines, gorras, manos libres, canguros y billeteras.<sup>14</sup>

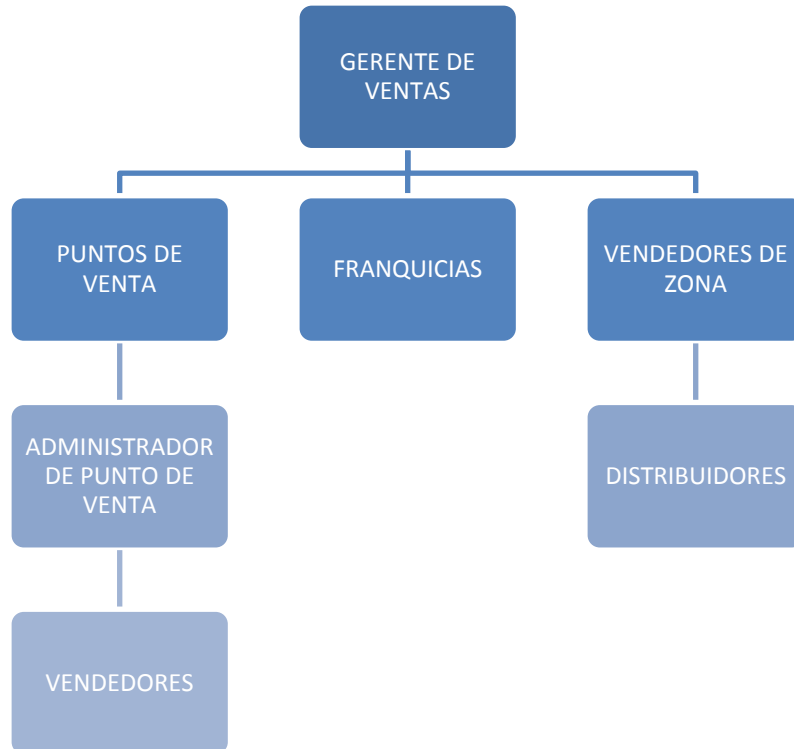
---

<sup>13</sup> Las alternativas en productos y diseños, se enseñan en imágenes en los documentos anexos.

<sup>14</sup> Ver catálogo anexo.

## 1.11 ESTRUCTURA DEL DEPARTAMENTO DE MERCADEO Y VENTAS

Gráfica 2. Organigrama del Departamento del Mercadeo y ventas.<sup>15</sup>



Fuente: Roott + Co

En la organización se manejan tres canales de distribución, los cuales son:

- Puntos de venta
- Franquicias
- Vendedores de zona

Se cuenta con un Gerente de Ventas en la cabeza. Es la persona encargada de dirigir, organizar y controlar el departamento de ventas.

Aparte de la fuerza de ventas, que son los vendedores de zona, el gerente tiene a cargo los puntos de venta de la organización, los cuales son responsabilidad del administrador de punto de venta, quien realiza la administración de las ventas y la configuración del respectivo punto de venta que le sea asignado. Dentro de sus funciones está el definir: inventario, usuarios, clientes, movimientos al inventario,

<sup>15</sup> En el organigrama, se muestra claramente que la labor de mercadeo no se encuentra explícita, como tampoco hace parte fundamental del mismo, lo que de manera hipotética, deja entrever que el interés organizacional se enfoca más a las ventas que a la consolidación del producto-marca.

dispositivos a utilizar, movimientos de cuentas por cobrar y sus respectivos accesos, además concentra todas las ventas efectuadas por las cajas, para que posteriormente, se puedan generar estadísticas y reportes generales. Además debe velar porque el punto de venta alcance las expectativas y las metas que se le han designado, a su vez es el encargado de los vendedores, los cuales le prestan al cliente la asesoría directa acerca de las prendas en las que están interesados. Este canal de distribución forma un equipo de trabajo, ya que el buen desempeño del punto de venta depende tanto del administrador como de los vendedores.

Otro de los canales de distribución es el de las franquicias, las cuales operan en diferentes puntos de la geografía nacional.

El tercer canal de distribución es el de los vendedores de zona, los cuales están divididos como su nombre lo indica en diferentes zonas del país y estos hacen su viaje por la zona respectiva mostrando las nuevas tendencias y colecciones de moda que ofrece la empresa y sobre estos muestrarios los distribuidores hacen los pedidos y el vendedor los registra dentro del sistema de ventas de la empresa.

Los distribuidores son los minoristas que venden los productos que le abastece la empresa al consumidor final. Son el último eslabón de la distribución, es el que está en contacto con el mercado.

El distribuidor debe tener un establecimiento que solo se dedique a la comercialización de prendas de vestir y accesorios, además de disponer de una tienda de ventas como una superficie de libre servicio, en que el comprador tiene acceso a las mercancías sin ningún tipo de barrera, cuente con vendedores que asesoren o presten sus conocimientos y profesionalidad para la elección y adquisición de las prendas que desea el cliente.

## **1.12 RELACIONES CON LOS CLIENTES**

Dentro de la empresa ROOTT + CO, la administración de las relaciones con el cliente es muy importante, ya que esta es la estrategia empresarial que se enfoca en la satisfacción del cliente, porque es la base fundamental del éxito de la organización, siendo este el propulsor que genera todo el movimiento de esta cadena textil-confecciones y todo gira alrededor de él.

ROOTT+CO, tiene muy claro que la mejor manera de mantener el nivel competitivo de la compañía es centrarse en las necesidades de sus clientes. Por



tal razón, la empresa trabaja con un sistema que se llama SYNERGY<sup>16</sup> el cual es complementario al programa SIIGO.

Según la organización, el contacto que realiza la empresa también lo gestiona de forma directa con los clientes por medio de los vendedores de zona, los cuales sirven de canal de comunicación entre la empresa y el cliente, dejando así en conocimiento sus sugerencias, gustos y permitiendo de esta forma a la empresa poder resolver inquietudes y aclarar cualquier inconveniente, pues, el cliente es la razón de ser de ROOTT+CO.

### 1.13 PRODUCTO

ROOTT+CO, maneja tres colecciones de hombre por año, dos de niño por año, dos de dama por año, y tres colecciones de hombre de la marca Blue Inc. Al año hay tres mil doscientos desarrollos o diseños nuevos, en los cuales el departamento de diseño juega un papel muy importante, debido a que sus diseñadores de moda son los encargados directos de los desarrollos nuevos que se ejecutan al año. Así mismo, siempre están a la vanguardia y prestos a las exigencias de la moda y los clientes.

Para los nuevos desarrollos, los diseñadores, asisten a desfiles y a ferias de moda en países como Italia, así como también se apoyan en revistas de moda internacional, las cuales definen la tendencia para cada época del año. Otro de los apoyos importantes es la Internet y la compra de prendas de otras marcas que son fuertes internacionalmente, los cuales sirven para fortalecer y mejorar los diseños que se tienen para la colección y aportar nuevas ideas en cuanto a diseño y nuevas formas de confección y para realizar diversos procesos. Estas prendas también sirven como base para el patronaje y moldería y para estar acorde con el tallaje que se maneja internacionalmente.

Luego de tener los bocetos, las ideas y el concepto de la colección en claro, los diseñadores trabajan con la última versión del programa de diseño COREL DRAW para digitar y plasmar sus ideas en un formato que se llama ficha técnica y al cual se le asigna una referencia, una respectiva orden de producción y orden de corte, más conocida como OP Y OC respectivamente. De allí se da paso a la solicitud de materias primas para poder dar ejecución y puesta en marcha de los diseños, para finalmente obtener los muestrarios, los cuales son entregados al departamento de mercadeo y ventas para que dentro de los diversos diseños que opcionalmente tiene la empresa, se seleccionen y se pongan en marcha los que más aceptación

---

<sup>16</sup> Synergy es un software que permite compartir un mouse y un teclado entre varias computadoras, sin la necesidad de ningún hardware adicional. También es capaz de compartir el portapapeles entre las diferentes máquinas, permitiendo el *Copy & Paste* de una a otra. A este tipo de aplicaciones se le llama KVM Software de (Keyboard, Video, Mouse). El objetivo principal es unir los escritorios de cada una de las computadoras para darle la ilusión al usuario de tener un único escritorio ampliado.

han tenido entre los clientes. Las fichas técnicas de los productos de la primera colección para hombre del año 2014, se encuentran en el Anexo A.

Para la conformación del producto son fundamentales las telas, ya que son vitales para que los diseños luzcan tal cual los exige el diseño. Para la confección de camisetas es importante para la empresa adquirir telas con un alto porcentaje de algodón, pero que tampoco sea mayor al 85% y que contenga poliéster, ya que este complemento ayuda a que las camisetas mantengan su forma original incluso después de varias lavadas, es decir, que no se agrande ni se achique. Además, es fundamental que se mantenga la firmeza del color en las telas, por ello, se tienen en cuenta telas como el índigo, la cual es el elemento base para la confección de *jeans*. Cabe anotar que la tela índigo viene en diversas referencias y composiciones. Adicionalmente se requieren materias primas como cremalleras o cierres de seguridad, taches, botones, marquillas, y demás insumos que son exigidos por el diseño.

Para las camisas se usan telas como driles, linos y popelinas; se requieren almillas, botones, entretelas, estampados tipo transfer y de otras técnicas. Para los demás productos se usan los materiales idóneos para la fabricación.

Es de gran importancia resaltar que para la buena presentación del producto se requiere de bolsas plásticas cristalizadas que traen impreso el logo de la empresa, ganchos, llaveros, etiquetas, códigos de barra, instrucciones de lavado. En los códigos de barra va estipulado claramente el precio, la referencia, la orden de corte, de producción, la talla y el código del proveedor que lo confecciona, que para este caso es la misma organización.

Todo producto es liberado de los talleres por la auditoría de calidad y se embala en su respectivo empaque; según el pedido, se embala en cajas de cartón y se despacha a los clientes.

La empresa como tal está en la etapa de madurez, ya que se dan las siguientes características:

- Las ventas siguen creciendo, pero a menor ritmo.
- Las técnicas de fabricación están muy perfeccionadas.
- Los costes de fabricación son menores.
- Hay gran número de competidores.
- Existe un gran esfuerzo comercial para diferenciar el producto.

El producto tiene un ciclo de vida corto, ya que es un producto de moda, y la moda es una tendencia que cambia constantemente. Por esta razón, el departamento de mercadeo y ventas, realiza una buena gestión para hacer que el producto tenga una buena rotación.

Para la empresa y respecto al producto, la calidad de las prendas es 100% importante para no perder posicionamiento de la marca.

#### **1.14 PRECIO**

Para establecer el precio de las prendas, luego de haber seleccionado los diseños que van a hacer parte de la colección, y por ende luego de haber realizado la lista de requerimiento de materias primas para ejecutar los diseños, la empresa empieza el costeo de los bocetos, lo cual se realiza así:

Se hace una muestra física de cada diseño, y se le calculan todos los costos, materiales y procesos; luego de esto y de saber exactamente cuánto fue el costo de cada unidad, se calcula un porcentaje establecido por la gerencia general para dar un precio al por mayor y un precio al detal; la empresa como tal ya ha definido sus políticas de cartera. Luego de hacer un estudio al cliente y conocer sus referencias comerciales, se define una tabla de descuentos para pagos de contado, 30, 60 y 90 días y pagos por anticipado.

Como política de precio en los almacenes ROOTT+CO, no se acepta que al cliente final se le vendan las prendas de vestir a un precio menor del estipulado en el tiquete. Es decir, el precio de venta se estipula en el tiquete y en los puntos de venta no se puede admitir ni generar descuentos a los clientes, generando así una política de precio fijo, pues si se generan descuentos la marca perdería su valor en el mercado.

Dentro de la política de precios, se toma en cuenta la psicología de los precios y no solamente los aspectos económicos. El consumidor juzga la calidad del producto de acuerdo al precio, es decir, los precios son fijados basados en el valor de los costos, más aquel que los clientes le dan (de manera subjetiva) a las prendas de vestir.

La empresa tiene definido su segmento de mercado, cuya descripción se observa en la siguiente ilustración; por lo tanto, no es interés de la organización competir frente a la competencia con precios. Por el contrario, la política que maneja ROOTT+CO, para enfrentar la competencia es generando diseños nuevos, vanguardistas, y con calidad 100%. Por tal razón, la empresa en su política de precios no considera como estrategia la reducción de los mismos para buscar mejor ubicación en nuevos mercados, o para ampliar participación en el mismo.

Ilustración demográfica del segmento de mercado de la Organización Rott+Co  
 (Los espacios demarcados con verde, señalan el segmento del mercado de los productos Rott+Co)

<b>Base de Segmentación</b>	<b>Categorías</b>
Género	Masculino / Femenino
Edad	≤ 6 / 6 a 12 / 13 a 19 / 20 a 29 / 30 a 39 / ≥40
Educación	Ninguna / Básica / Secundaria sin Finalizar / Secundaria Finalizada / Superior / Postgrado...
Ocupación	Profesional / Técnico / Gerencia / Empleado
Clase social	Baja Baja / Media Baja / Media Media / Media Alta / Alta Alta
Tamaño de familia	1 – 2 – 3 – 4 – 5 – 6 más
Responsabilidad Fliar. y estado civil	Joven / Soltero / Casados / Casados con hijos Mayores

Fuente: Rott+Co

### 1.15 DISTRIBUCIÓN / PLAZA

La distribución de los productos se hace a través del transporte terrestre, y dependiendo de la urgencia de la entrega del pedido se puede hacer por vía aérea.

La empresa utiliza tres canales de distribución, los cuales son:

Gráfica 3. Canales de distribución



Fuente: Roott + Co

Semanalmente se hacen despachos a los puntos de venta para asegurar que éstos continuamente tengan producto nuevo y siempre que el cliente visite el almacén, encuentre productos nuevos y diferentes.

Comúnmente la distribución del producto se realiza en las tiendas que son propiedad de la empresa y cuya relación es directa con el cliente, pero también se tienen franquicias, en donde se ha implementado otro sistema de venta, en el cual se permite la comercialización del producto en tiendas de otro propietario y bajo

ciertas condiciones económicas, y a estos sitios se les realiza un previo estudio de posición geográfica y estabilidad en la demanda.

NOTA ACLARATORIA: la organización Roott + Co, de manera muy amable ha contribuido con la información necesaria para establecer la auditoría a las acciones de mercadeo y marketing propiamente dichas al interior de la organización; sin embargo, y por motivos de seguridad, la organización solo se permite compartir información general de los estados financieros y de resultados generales, omitiendo de manera específica el monto por concepto de ventas y/o productos en sus respectivas tiendas.

No obstante, en el anexo E, se muestra claramente el estado de resultados y el comparativo de las ganancias por concepto de ventas, así como también, el monto de inversión por concepto de publicidad (dejando de lado el concepto de Mercadeo), de esta manera se observa lo siguiente:

	2012		2011		variacion	
					absoluta	%
<b>INGRESOS NETOS</b>	\$12,741,325,613.04		\$11,579,940,227.55		1,161,385,385	10.03%
4135 Ventas brutas	12,816,134,022.91		11,408,586,414.12		1,407,547,609	12.34%
4175 Descuentos y devoluciones	-664,862,133.88		-243,715,751.57		-421,146,382	172.80%
4220 Ingresos por Arrendamientos	590,053,724.00		415,089,565.00		174,964,159	42.16%
<b>COSTO DE VENTAS</b>	\$8,013,082,642.50	65.04%	\$6,493,712,349.70	58.16%	1,519,370,293	23.40%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>	\$4,728,242,970.45	37.11%	\$5,086,227,877.85	43.92%	-357,984,907	-7.04%
<b>GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>	\$4,861,545,692.18	38.16%	\$4,602,349,869.58	43.92%	259,195,823	5.63%
5205 Gastos laborales	924,463,255.00	7.26%	643,955,925.00	0.00%	280,507,330	43.56%
5210 Honorarios	98,548,850.00	0.77%	24,853,219.00	39.74%	73,695,631	296.52%
5215 Impuestos	108,115,812.00	0.85%	45,723,290.00	5.56%	62,392,522	136.46%
5220 Arrendamientos	1,991,682,368.00	15.63%	1,850,149,528.00	0.21%	141,532,838	7.65%
5230 Seguros	123,208,019.99	0.97%	108,951,857.55	0.39%	14,256,162	13.08%
5235 Servicios Públicos	424,556,521.50	3.33%	357,591,929.00	15.98%	66,964,593	18.73%
523550 Transporte Fletes y Acarreos	194,865,926.00	1.53%	36,797,147.50	0.94%	158,068,779	429.57%
5240 Gastos Legales	62,171,404.00	0.49%	86,976,413.00	3.09%	-24,805,009	-28.52%
5250 Reparaciones localitas	135,647,809.81	1.06%	313,992,186.68	0.32%	-178,344,377	-56.80%
5255 Gastos de Viaje	37,694,874.14	0.30%	20,905,495.00	0.75%	16,789,379	80.31%
5260 Depreciaciones	454,356,557.17	3.57%	250,238,309.00	0.18%	204,118,248	81.57%
529530 Utiles Papeleria y Fotocopias	9,837,443.93	0.08%	21,455,485.13	0.00%	-11,818,041	-55.08%
529560 Publicidad	118,012,535.98	0.93%	74,095,357.00	2.16%	43,917,179	59.27%
529560 Casino y restaurante	15,051,045.00	0.12%	9,536,978.00	0.19%	5,514,067	57.82%
529535 Combustibles y lubricantes	2,794,939.00	0.02%	4,835,455.00	0.64%	-2,040,516	-42.20%
529545 Envases y Empaques	33,834,403.50	0.26%	5,811,800.00	0.08%	27,822,604	478.73%
529595 Gastos Varios	108,965,546.16	0.86%	745,957,121.72	0.04%	-836,991,576	-85.39%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>	-\$133,302,721.73	-1.05%	\$483,878,008.27	4.18%	-817,180,730	-127.55%

En el óvalo rojo, los valores de la utilidad bruta, muestran claramente la disminución en el año 2012 y van en coherencia con el problema objeto de estudio; por otra parte, el óvalo verde, muestra el valor invertido en publicidad (no enfatiza mercadeo), que aunque fue superior en un 59.27% para el año 2012, no es representativo el incremento en ventas y utilidad.

Por otra parte, el diagnóstico anterior es la radiografía actual y situacional del corriente comportamiento de la organización respecto de su forma de vender y publicitar sus productos, situación que deja al descubierto la ausencia de sólidas estrategias o de prácticas encaminadas al marketing, situación que aún más, motiva el desarrollo del objeto de estudio.

## 2. METODOLOGIA

La investigación descriptiva que guía esta auditoría de marketing a la organización Roott + Co, ha permitido conocer las situaciones, actividades y procesos al interior de la empresa; por consiguiente el diagnóstico ya conocido contempla generalidades que fortalecen la hipótesis de la carencia de una estructurada estrategia de marketing, con políticas y mecanismos preestablecidos que fundamenten lo relacionado a la comercialización de los productos y desde luego, la satisfacción del cliente como fortalecimiento de la relación organización-producto-cliente.

El instrumento seleccionado para recopilar la información de los clientes fue la de la encuesta directa, puesto que este mecanismo permitió obtener las opiniones de los consumidores de la marca ROOTT+CO. Dicha encuesta está conformada por una serie de casillas en donde se pueden identificar ciertas variables psicográficas, en esta se consolidaron trece preguntas cuya intensión siempre estuvo direccionada a evaluar las características del producto y de cómo la organización facilita que el cliente se acerque al producto y finalmente lo compre; estas preguntas fueron diseñadas con opción múltiple de respuesta y la posibilidad de hacer observaciones (Ver Anexo B).

La encuesta se aplicó en los sitios aledaños a las 5 tiendas ubicadas en la ciudad de Ibagué; se seleccionó una muestra de 100 personas con edad superior a los 15 años, no hubo restricción de género, la única solicitud fue que las personas hayan sido consumidores de la marca, esto en razón de tener una experiencia con el producto y con la organización.

Se tomó una muestra de 100 personas de los 108.600 habitantes<sup>17</sup> que según la proyección del DANE para el año 2014 tiene la ciudad de Ibagué; estas personas tienen diferentes estados civiles, diferentes niveles académicos y como se mencionó anteriormente, el nivel socio económico que acude a las tiendas es medio-alto, criterio que acompañó la aplicación de la encuesta.

La mayor proporción de los encuestados son solteros, predomina el nivel académico oscilante entre bachillerato, técnica, tecnología y profesional.

A continuación se presentan los resultados que arrojó la encuesta y su interpretación gráfica de acuerdo a cada pregunta y su relación directa con el objeto de estudio:

---

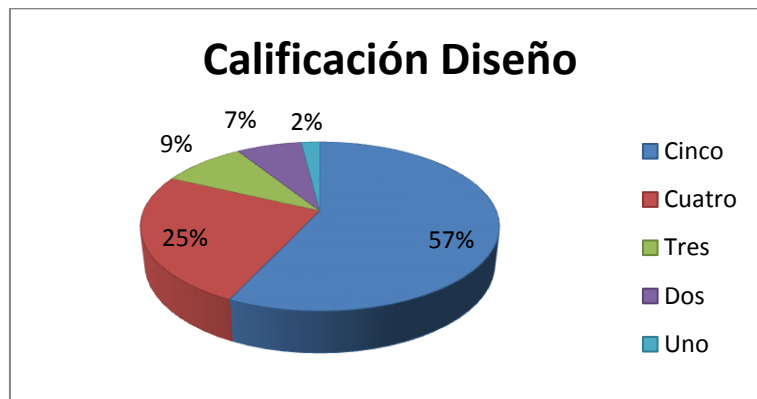
<sup>17</sup> Esta cantidad de habitantes, es la proyectada para el año 2014 en el grupo poblacional de los 15 a los 25 años de edad en ambos géneros según el DANE, que constituyen la población objeto de mercado de las prendas Roott + Co.

*Nota: las preguntas de la encuesta efectuada, tienen variables de evaluación de acuerdo a la característica a consultar, en razón a esto, la pregunta 1, por ejemplo, indaga acerca de la satisfacción personal luego de adquirir el producto y desde allí, consulta sobre el diseño, la comodidad, la disponibilidad y la diversidad del producto adquirido.*

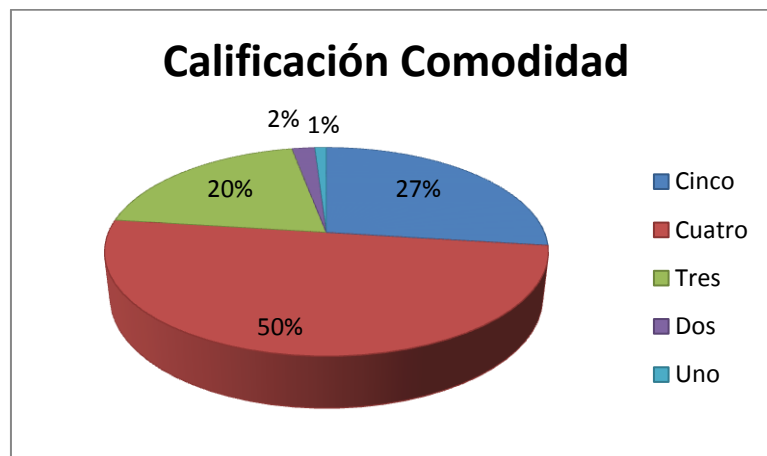
**Pregunta No. 1**

*Califique las siguientes variables de acuerdo a la satisfacción que ha tenido después de adquirir un producto en ROOTT+CO*

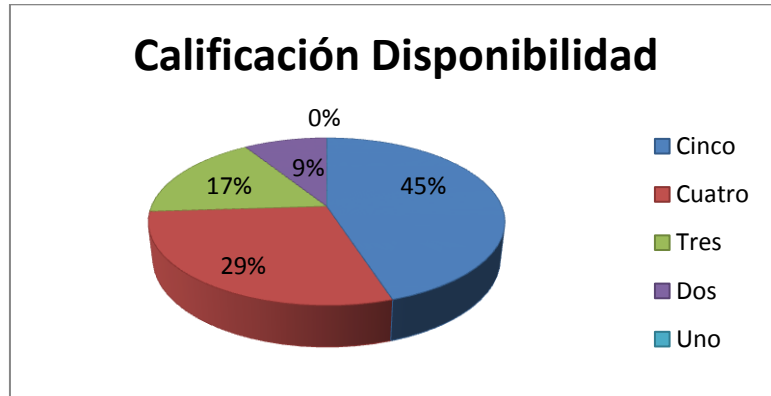
**Gráfica 4. Calificación del diseño**



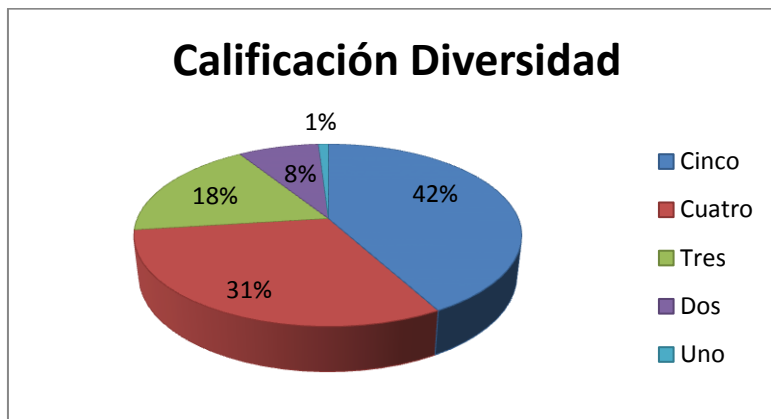
**Gráfica 5. Calificación de la comodidad**



Gráfica 6. Calificación de la disponibilidad



Gráfica 7. Calificación de la diversidad



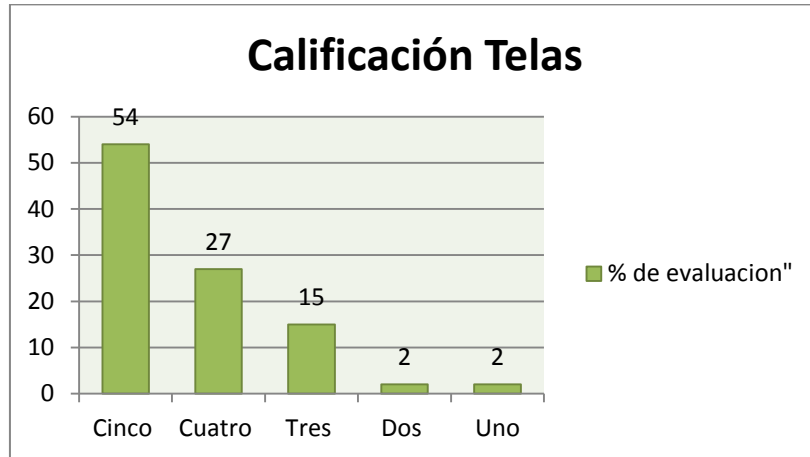
*Análisis:* el producto ya adquirido representa para el cliente, en gran proporción, satisfacción no solo por el producto sino porque, pudo efectuar la compra, es decir, el producto que ha buscado, lo ha encontrado (disponibilidad del 74%, si se tiene en cuenta las calificaciones altas de 4 y 5), ahora bien, el producto ya en su propiedad, fue llamativo en su diseño (calificación de 4 y 5: 82%) y cómodo en su postura (calificación de 4 y 5: 77%); lo anterior sin lugar a dudas manifiesta el nivel de satisfacción del cliente por el producto y de que, en materia de diseños, la organización se encuentra en permanente “conectividad” con las preferencias de los jóvenes y adolescentes, para el caso de la ciudad de Ibagué.



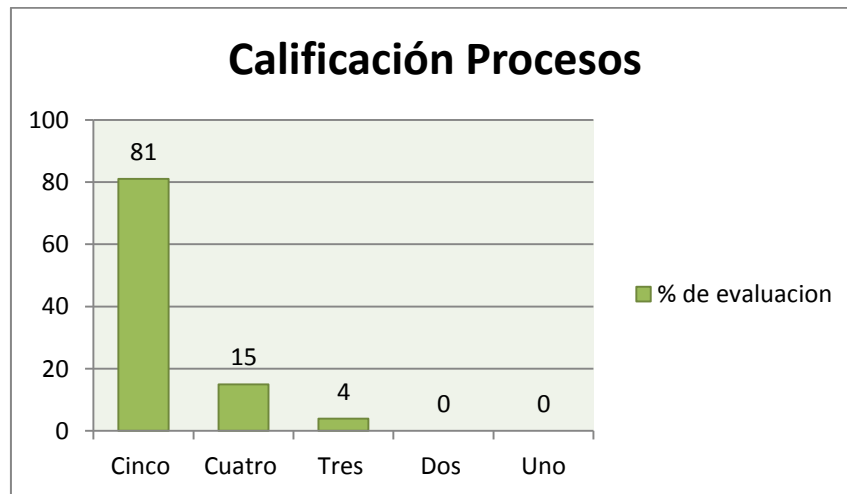
Pregunta No. 2

Califique la calidad del producto de acuerdo a las siguientes variables.<sup>18</sup>  
Tenga en cuenta que 1 es la calificación mínima y 5 la máxima.

Gráfica 8. Calificación de las telas

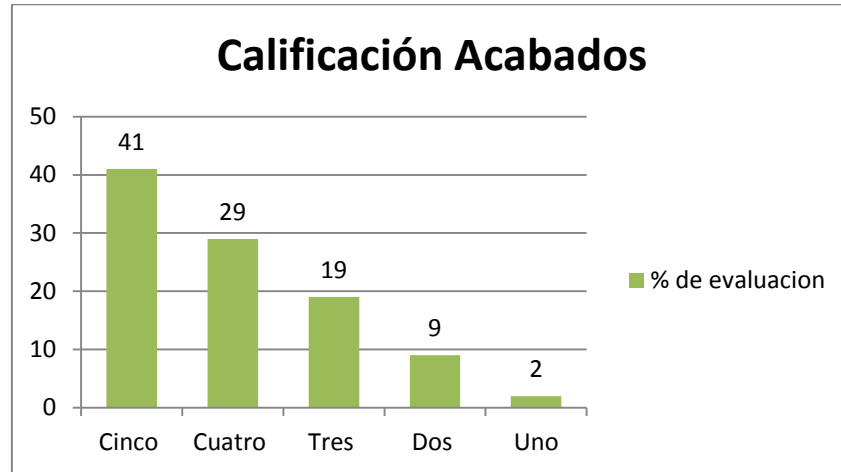


Gráfica 9. Calificación de los procesos

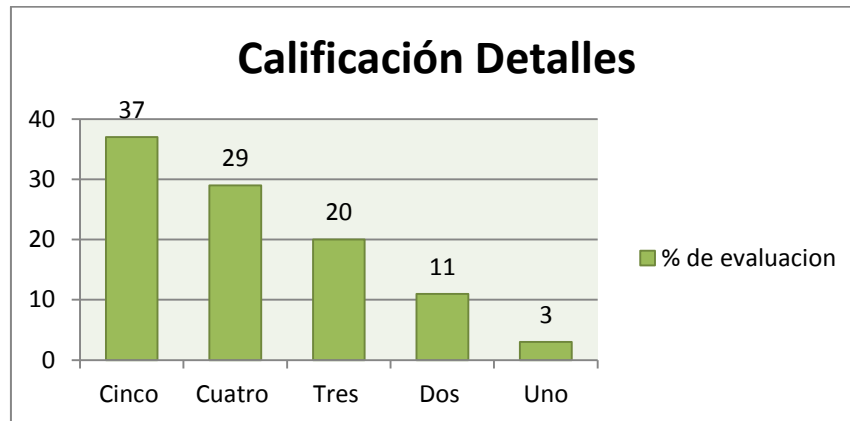


<sup>18</sup> Las variables consultadas por esta encuesta en la pregunta 2 (telas, procesos, acabados y detalles), hacen referencia a la apariencia física de la prenda y/o artículo ofertado; esto es, las telas: por su textura; los procesos: algunas prendas se les conoce que tienen el comúnmente llamado proceso, cuando las mismas tienen cierta apariencia de "desgaste" (orificios, rasgaduras o decoloraciones); acabados: referencia a las costuras y pliegues bien definidos; detalles: relaciona los accesorios implícitos en la misma prenda, es decir, botones, piedras, taches, lentejuelas, cordones y todo aquello que viene adherido a la prenda.

Gráfica 10. Calificación de los acabados



Gráfica 11. Calificación de los detalles



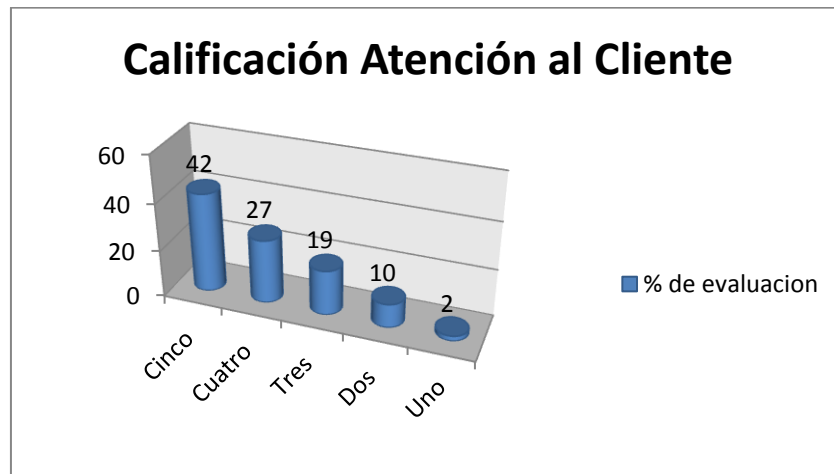
*Análisis:* no en vano, una de las características del producto que ofrece ROTT+CO en sus prendas es la particularidad de sus telas y el proceso de las mismas, con una exaltación del 81% y del 96% respectivamente (si se consideran las dos calificaciones más altas, 4 y 5), por su parte los acabados y detalles son complemento del acierto en materia de calidad de los productos; ventajas competitivas que sin lugar a dudas sustentan a la organización y sus productos dentro el mercado.

Pregunta No. 3

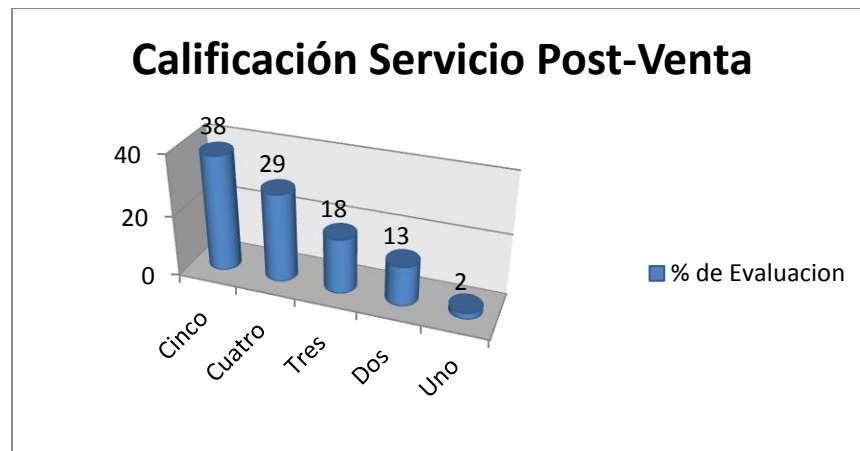
Califique el servicio por medio de las siguientes variables. Tenga en cuenta que 1 es la calificación mínima y 5 la máxima.

En relación al servicio, la encuesta buscó medir la atención al cliente, el servicio post-venta y la oportunidad<sup>19</sup>, en las siguientes gráficas se muestran los resultados:

Gráfica 12. Calificación de la atención al cliente

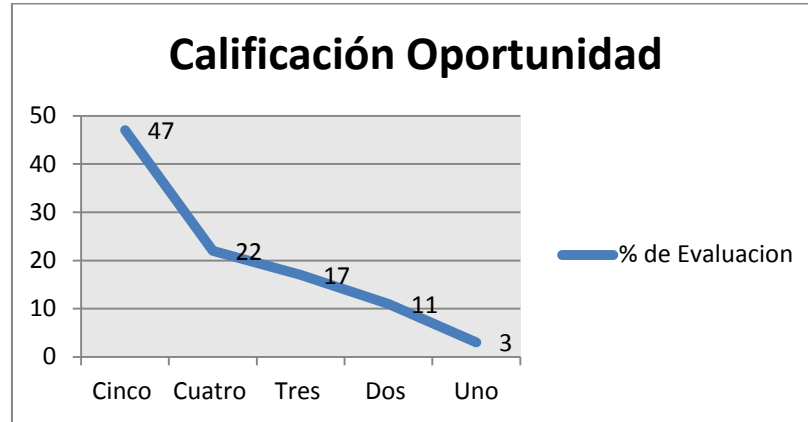


Gráfica 13. Calificación del servicio post-venta



<sup>19</sup> El significado de oportunidad, en cuanto a la calidad del servicio, estuvo encaminado a conocer lo Oportuno de la atención, de hacerse esta en el momento apropiado y sin disposiciones en el tiempo de la misma.

Gráfica 14. Calificación de oportunidad



*Análisis:* las anteriores variables, aunque con calificación positiva, no resultan ser tan determinantes y/o sólidas, de manera tal que contribuya a la competitividad y por ende, puede ser una hipótesis más que conlleve a razonar sobre la poca calidez en el servicio y su repercusión en las ventas.

Pregunta No. 4

*¿Mediante qué medios de comunicación le gusta que sea promocionado el producto?*

Tabla 3. Medios de comunicación para promocionar las prendas

criterio	Total
Televisión	68
Radio	4
Prensa	3
Internet	25
	100

La promoción por parte de ROTT+CO, se ha realizado (hasta el momento), patrocinando eventos en los cuales, personas influyentes en la farándula nacional, portan sus prendas y permiten que el canal (en el caso de la televisión) difunda su imagen corporativa; sin embargo, el conducto de la pregunta fue conocer la preferencia del cliente por la utilidad del mensaje y fácil acceso al medio. En este caso, el instrumento televisivo para efectos de prendas de vestir y accesorios, fue el escogido gracias a que permite un contacto e impacto con los potenciales

clientes, porque dejan ver las prendas y porque van con estilos y tendencias, en oportunidades, alienadas<sup>20</sup>.

#### Pregunta No. 5

*Califique las siguientes promociones de 1 a 5 dependiendo de qué tan atractiva la considera.*

*Tenga en cuenta que 1 es la calificación mínima y 5 la máxima. Los valores reseñados en el total, son los que obtuvieron la calificación de 5 en la encuesta.*

<b>Criterio</b>	<b>Total</b>
<b>Promoción 2 x 1</b>	<b>53%</b>
<b>30% descuento</b>	<b>36%</b>
<b>50% descuento</b>	<b>77%</b>
<b>Promoción 3 x 2</b>	<b>29%</b>

En esta consulta, se quiso averiguar cuál es el tipo de promoción más llamativa<sup>21</sup>; si bien es cierto que todo tipo de oferta o promoción es atrayente, en el caso que nos ocupa, existen unas promociones que realiza el equipo de ventas de ROOTT+CO y que varía de acuerdo a las temporadas o fechas especiales (navidad, amor y amistad, día de la mujer, etc.); los resultados que, consecuente con la lógica, resultaron altos, llama la atención saber que el cliente no prefiere (en su mayoría) productos de más, prefiere es pagar menos por el artículo de su interés; se denota claramente el preferir pagar artículos con el 50% de descuento (resultado de la encuesta que ocupa un 93% de favorabilidad), que pagar una prenda y llevar otra, o el 2 x 3 (53% de los encuestados).

El análisis que conlleva esta situación, permite dilucidar, tal vez, el repensar la forma de ponerle el precio a los artículos de la organización; de allí que sean llamativas pero que el cliente no prefiera tantos artículos por un mismo valor, sino que ese valor, no sea tal, sea un poco menos.

#### Pregunta No. 6

*Además de los locales propios de la marca, ¿en qué lugar le gustaría encontrar y adquirir los productos? (Además de las tiendas propias)*

---

<sup>20</sup> En el sentido de querer contagiar de estilo y personalidad desde lo propio (el artista) a lo colectivo, (la población objeto).

<sup>21</sup> La consulta pertenece a las promociones que habitualmente expone la organización, existe un sinnúmero de ofertas, promociones y/u obsequios atados a los productos; pero en este caso, el interés de la pregunta radica en conocer cómo se mueve el interés adquisitivo de los prendas.

Tabla 4. Lugares a donde los consumidores les gustaría comprar

Criterio	Total
Venta en Grandes Superficies	55
Venta en Tiendas por Departamentos	31
Venta por Internet	11
Venta por Catálogo	3
	100

Las tiendas propias generan mayor recordación de marca, generan también grandes beneficios y representan una gran inversión; aunque desde una perspectiva más “facilista” y según los resultados, hay una notoria inclinación por tener disponible el producto en grandes superficies, así lo dieron a conocer el 55% de los encuestados ya que tienen interés de tener el producto en un lugar de fácil acceso<sup>22</sup>; además de ser un lugar en el que las personas en general frecuentan al menos una vez al mes. Además de ello, es posible ver variedad en dichos lugares así como en las tiendas por departamentos, según lo expresó el 31% de los encuestados.

Aunque no se pretenda castigar la opinión del consumidor, el fundamento de marca y de segmento de mercado, puede verse afectado si este producto es llevado a grandes superficies, en razón a que “puede” ganar popularidad, pero perder exclusividad.

Las preguntas que complementan la encuesta realizada, esto es, desde la pregunta 7 hasta la pregunta número 12, tienen como intención conocer la situación emocional y financiera del cliente entorno al producto; preguntas como cuál es el medio de pago que prefiere, la cantidad de ingresos mensuales del cliente y/o la periodicidad de compra si bien no inciden directamente en el producto y el marketing hasta el momento de la compra, si da algunas luces para conocer a los clientes, conocer de su frecuencia al comprar y el entorno socioeconómico de la población objeto; situación que ya se ha abordado en líneas anteriores.

No obstante, la pregunta número 13 se ubica en dirección a una estrategia de marketing fundamentada en la calidad del producto y que el resultado (100% si), depende de todo su contexto; puesto que generar la confianza y disposición en el cliente, es el objetivo a alcanzar de todas las formas posibles.

---

<sup>22</sup> Esta ubicación haría decrecer la exclusividad del producto y el valor agregado de marca.

### Pregunta No. 13

A continuación se verá que de acuerdo a la experiencia de compra, los consumidores estarían dispuestos a recomendar estas prendas a sus conocidos:

Tabla 5. Recomendaciones a conocidos

Criterio	Total
Sí	100
No	0
	100

Con un porcentaje del 100%, los encuestados manifestaron que sí estarían dispuestos a recomendar el producto a sus conocidos. Este resultado es gratificante, puesto que, es una publicidad que no genera gastos adicionales a los invertidos en una excelente producción y comercialización del producto; debido a que la publicidad voz a voz tiene una gran efectividad.

Para los consumidores de la marca, es habitual referenciar el producto adquirido a través de los comentarios en su entorno próximo de relaciones sociales, tales son: La familia, los compañeros de universidad/colegio, los compañeros del sitio de trabajo o, si amerita el caso, aquellas personas que se atrevan a preguntar acerca de la prenda que viste.

Un aspecto que permite este “voz a voz”, es sin lugar a dudas, la comprobación de la calidad, los precios y la atención del servicio.

### 3. ANÁLISIS DE DATOS

Es necesario examinar las variables que condicionan el desarrollo y comercialización de un producto o servicio en el mercado, debido a que el entorno actual es dinámico y cambiante, se caracteriza fundamentalmente por la competencia global y los rápidos avances tecnológicos, exige a la mayoría de los tomadores de decisiones de las compañías que estén preparados constantemente para tomar decisiones significativas.

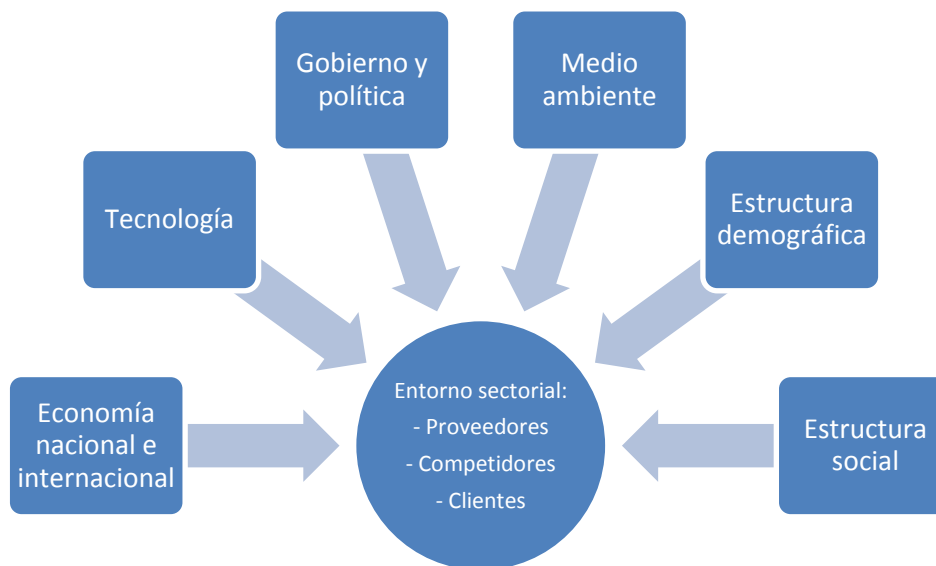
Cabe anotar que es importante realizar una investigación de mercados ya que es una herramienta vital en el proceso de toma de decisiones, pues reduce la incertidumbre, minimiza el riesgo, analiza el funcionamiento del sistema comercial, permite planificar eficazmente y posibilita el control de lo ejecutado.

En éste apartado se observarán los análisis PCI, POAM, DOFA, Matriz Ansoff y las 5 fuerzas simuladas en el Diamante de Porter.

#### 3.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO Y ANÁLISIS SECTORIAL

Para realizar el análisis del entorno de la empresa, el estudio se basará en el siguiente esquema:

Gráfica 15. Análisis del entorno de la organización.<sup>23</sup>



<sup>23</sup> Aristizábal, N. Análisis del entorno. 2014. Obtenido de: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20I/entorno.htm>



### 3.1.1 Economía Nacional e Internacional

Bien es sabido que la tasa de desempleo, pese a las tendencias de disminución<sup>24</sup>, es una de las más altas de América Latina; sin embargo, en la actualidad se cuenta con un mejor entorno macroeconómico, mejores condiciones de seguridad, mejores acciones de innovación y diversas ofertas de cambio tecnológico con mayor inserción de la economía en el comercio internacional.

La población en general, posee una serie de características (individuales y colectivas) con dimensiones demográficas que hacen parte de su clasificación, como son el género, la edad, ocupación, posición socioeconómica, comunidad, etnia, estado civil o educación, entre otras y esto, sin lugar a dudas, hace que cada Industria se reorganice y clasifique su “Satisfacción al Cliente” acorde a lo ya expuesto.

Por su parte, el sector textil y de las confecciones en Colombia constituye una de las industrias claves para el país, representando el 7.3% del PIB manufacturero en 2009 y generando cerca del 20% del empleo fabril con aproximadamente 130.000 puestos de trabajo directos y 750.000 indirectos. También representa cerca del 5% de las exportaciones nacionales.<sup>25</sup>

Este sector ha tenido que enfrentar una competencia muy intensa, especialmente a partir de finales de la década de los 90’s, habiendo perdido terreno por compañías de países que también se han beneficiado de un acceso preferencial al mercado de las confecciones y vestuario de los EE.UU, particularmente México y los países de la cuenca del Caribe. Más recientemente, los proveedores asiáticos han aumentado su presencia en el mercado de los EE.UU., haciendo que el sector nacional tenga que mejorar constantemente su productividad y nivel de servicios. Aunque el Gobierno colombiano ha implementado reformas económicas desde comienzos de la década de los 90, para abrir la economía colombiana a mayor inversión extranjera, (con mayor énfasis en el TLC con Estados Unidos) el inusitado aumento de las importaciones de vestuario y confecciones significó que muchos productores se vieron obligados a cerrar sus negocios.<sup>26</sup>

En el año 2001, Colombia cedió su lugar a Perú como líder en el suministro de confecciones y vestuario de la región Andina a los Estados Unidos, el principal mercado de exportaciones de éste sector industrial, vale la pena anotar, que Perú exportó USD 620 millones (446.4 millones de Euros) en 2009 a los E.E.U.U

---

<sup>24</sup> Según el DANE (Departamento Nacional de Estadística), la tasa de desempleo en el tercer mes del año 2014 se ubicó en 9,7%, inferior a la registrada en el mismo periodo de 2013, cuando se ubicó en 10,2%.

<sup>25</sup> MAPFRE. (2010). Informe Sector Textil y Confecciones Colombiano. Obtenido de: [https://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME\\_SECTOR\\_TEXTIL\\_Marzo\\_2010.pdf](https://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_TEXTIL_Marzo_2010.pdf).

<sup>26</sup> Ver también proceso TLC en <http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=14853>.

mientras que Colombia solo logró colocar USD 247 millones (177.8 millones de Euros).

No obstante, Colombia tiene una ventajosa posición geográfica estratégica por su cercanía a los EE.UU, especialmente a la ciudad de Miami, y constituye un punto medio muy importante entre el Norte y Sur América. Además es el único país suramericano con puertos tanto en el Océano Pacífico como en el Océano Atlántico. Sin embargo, el terreno montañoso hace difícil el transporte terrestre.

El sector textil y de confecciones colombiano se concentra en varias ciudades tales como Medellín, Bogotá, Cali, Bucaramanga, Barranquilla e Ibagué que reúnen la gran mayoría de éste sector productivo. Tanto Medellín como Bogotá representan por lo menos el 75% de este sector.

La industria textil y de confecciones de vestuario en Colombia incluye un sector informal que es muy difícil de valorar y de estimar de manera precisa. Informes recientes<sup>27</sup> mencionan que el sector informal representa casi aproximadamente el 40% del total de la industria textil y de confecciones y vestuario.

El sector textil y de vestuario colombiano también ha venido implementando programas para asegurar el cumplimiento de los códigos laborales, sociales y de medio ambiente, un criterio que ha venido en auge y es ampliamente observado por las compañías de los Estados Unidos cuando entran a seleccionar sus asociados en el exterior. A su vez, la industria textil y del vestuario colombiana es reconocida por su alta calidad, por ser un proveedor justo-a-tiempo y por tener capacidad de diseño.

Avanzando un poco más y ya para el año 2009, el consumo total de prendas de vestir en Colombia fue de aproximadamente USD 4.4 billones (3.2 billones de Euros).

De lo anterior, la participación del consumo en pequeños “outlets” en Colombia fue de 3% en 2009 y el 17% del consumo de prendas en Colombia se hizo en hipermercados y/o grandes superficies (*ejemplo – Carrefour*).

De esta manera y ya en el año 2010, en materia de consumo y características de la fibra textil en Colombia se amparó básicamente en el consumo del algodón (58 por ciento del total o 100'000 toneladas) y fibras artificiales (42 por ciento). Además, una gran porción de las fibras sintéticas usadas en la industria textil colombiana también fueron importadas.

---

<sup>27</sup> DANE. (2013). Encuesta Anual Manufacturera 2011. Obtenido de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet\\_eam\\_2011def.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet_eam_2011def.pdf).

Aunque Colombia tiene proveedores domésticos de algodón, problemas internos en cuanto a seguridad rural y de cultivo propiamente dichos, además de una mayor competencia internacional, ha hecho que la producción colombiana de algodón para el año 2013 haya decrecido a unas 30.000 toneladas métricas en relación a las producciones anteriores.

Así mismo, Colombia posee una mano de obra calificada en el sector textil y de vestuario, produciendo prendas de alta calidad a la par de sus competidores asiáticos, ya que se mantiene capacitando constantemente esta mano de obra.

Gracias a esta situación, el Gobierno colombiano en el transcurso de la última década ha implementado programas e incentivos con el fin de mejorar la competitividad global de los sectores textil y de vestuario, tales como exención de impuestos, exención de aranceles y apoyo por parte de Proexport.<sup>28</sup> De igual manera, se han firmado tratados comerciales con diferentes países para exportar nuestros bienes en buenas condiciones.

Para incursionar las prendas colombianas al mercado europeo debe trabajar en empaques, tamaños, marcado y etiquetado que exigen en reglamentos internos la Unión Europea.

### *3.1.2 Tecnología*

En el Plan de Desarrollo 2010 – 2014<sup>29</sup> se ha contemplado que se debe invertir en innovación, ya que ésta constituye el mecanismo óptimo para garantizar la competitividad de un país en el largo plazo y asegurar que el crecimiento económico sea sostenible. A finales del año 2013, Colombia evidencia un rezago considerable frente a países de características similares en el desarrollo de la ciencia, la tecnología y la innovación.

Lo anteriormente expuesto, inicialmente incluye al sector oficial de la industria y relega, de manera temporal, a la industria privada; en consecuencia, esta industria privada (algunas organizaciones medianas y pequeñas) no logra acceder a la tecnología en razón a sus altos costos y a la falta de espacio al interior de sus organizaciones; esta leve patología amplía la distancia entre unas y otras y afecta de manera directa la competitividad (entre quienes acceden y quienes no). Sin embargo, en líneas siguientes, se mencionarán las políticas de intervención, apoyo y fortalecimiento al sector textil.

---

<sup>28</sup> Proexport es la entidad encargada de la promoción del turismo internacional, la inversión extranjera y las exportaciones no tradicionales en Colombia.

<sup>29</sup> Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 – Prosperidad para Todos – República de Colombia. Obtenido de: <https://www.dnp.gov.co/>.

### *3.1.3 Gobierno y política*

En el Plan de desarrollo quedó plasmado que se fortalecerá la industria a través del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. También el Plan hace mención a que para que un país sea competitivo debe contar con un conjunto de apoyos transversales a la competitividad: reglas de juego claras y una regulación sencilla y predecible que incentiven la generación y el desarrollo de negocios, complementado con un fácil acceso a un sistema financiero competitivo y profundo; un país atractivo para los negocios donde las empresas tienen incentivos para invertir, crecer y desarrollarse a su máximo potencial. El Gobierno nacional fomentará el uso y aprovechamiento de las TIC en el sector empresarial, como base para promover la inversión, mejorar la productividad, consolidar empresas más competitivas, haciendo especial énfasis en las Mipymes y los sectores de clase mundial.

El Gobierno Nacional con el propósito de generar líneas de política con dinámicas de desarrollo productivo y procesos de creación endógena de competitividad, establecerá estrategias para la formación y consolidación de clústeres alrededor de las actividades del sector, el desarrollo de mercados eficientes de proveedores de servicios complementarios, y la creación de valor agregado en la industria. En la misma línea, para posibilitar el éxito de dichas estrategias, el Gobierno fomentará la formación de capital humano en las áreas técnica y profesional.

La política laboral puede afectar a la organización debido a que de acuerdo a las diversas leyes laborales que implemente el gobierno, la empresa se puede ver beneficiada o afectada.

Generalmente la política fiscal hace que por las tasas impositivas que gravan a las organizaciones, éstas, vean disminuidas sus utilidades, sin embargo, es necesario mencionar que existen diversos créditos y facilidades financieras que otorga el gobierno a las PYMES; este impacto no logra ser algo que del todo afecte negativamente a la organización, puesto que estas tasas impositivas gravadas, disminuyen como incentivo si la organización presenta comportamientos que aporten al desarrollo del país; esto es: generación de empleo, apoyo a entidades del estado (SENA), cuidado del medio ambiente, entre otras.

### *3.1.4 Medio ambiente*

En cuanto a lo ambiental, cabe anotar que el desarrollo económico e Industrial excesivo ha llevado a una contaminación generalizada del medio, a la destrucción de la capa de ozono y a la destrucción de los recursos naturales. Sin embargo, las políticas de estado benefician a aquellas organizaciones que presenten especial cuidado con los recursos naturales, principalmente, a aquellas que no contaminen.

### 3.1.5 Estructura demográfica

Según el DANE, la población total ocupada en Colombia en el 2013, fue de 21.048.000 personas; la población desocupada 2.243.000 personas y la población inactiva 13.015.000 personas.

En las cabeceras, el total de ocupados fue de 16,407 millones de personas, la población desocupada fue de 1,956 millones de personas y la población inactiva fue de 9.558.000 personas. En el resto se registraron 4.641.000 de ocupados, 288.000 desocupados y 3.457.000 de inactivos.

Tabla 6. Población total nacional ocupada, desocupada, inactiva, subempleada 2012 -2013 (cifras expuestas en miles)

Población total nacional	Enero - Diciembre		Variación	
	2012	2013	Absoluta	%
Ocupados	20.696	21.048	352	1.7
Desocupados	2.394	2.243	-151	-6.3
Inactivos	12.690	13.015	325	2.6
Subempleados subjetivos	7.484	7.268	-216	-2.9
Subempleados objetivos	2.782	2.652	-130	-4.7

Fuente:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_ech\\_a%C3%B1o\\_13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_a%C3%B1o_13.pdf)

Tabla 7. Ibagué Tasa global de participación, ocupación, subempleo objetivo, subempleo subjetivo y desempleo. Enero - Diciembre 2013 (Cifras expuestas en Porcentajes)

Ciudad	Enero – Diciembre 2013					Variación TD
	TGP	TO	TS (Sub)	TS (Ob)	TD	
Ibagué	69.6	60	36.9	18.9	13.8	+

Fuente:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_ech\\_a%C3%B1o\\_13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_a%C3%B1o_13.pdf)

Cabe anotar que la variación porcentual de la población desocupada cesante de la industria manufacturera disminuyó en 16.8% entre Octubre y Diciembre de 2012-2013.

A continuación se presentan las proyecciones hechas por el DANE de la población total en Ibagué, quien es el principal consumidor de prendas de Roott + Co:

Tabla 8. Ibagué. Proyecciones de la población total 2013 - 2020

2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
542.876	548.209	553.524	558.805	564.076	569.336	574.568	579.807

Fuente: DANE

Según el Visor del DANE, se puede establecer la proyección de la población de 15 – 25 años en Colombia así:

Tabla 9. Colombia. Proyecciones de la población entre 15 y 25 años. 2014 – 2020

<i>Proyectado a Junio 30</i>							
Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total	9.444.132	9.461.231	9.461.128	9.447.851	9.426.382	9.403.841	9.383.599
Hombres	4.827.766	4.835.782	4.834.589	4.825.827	4.812.594	4.799.353	4.787.651
Mujeres	4.616.366	4.625.449	4.626.539	4.622.024	4.613.788	4.604.488	4.595.948

Fuente:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/62/strategi/proyepobla06\\_20/Municipal\\_area\\_1985-2020.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/62/strategi/proyepobla06_20/Municipal_area_1985-2020.xls)

Según el Visor del DANE, se puede establecer la proyección de la población de 15 – 25 años en Ibagué así<sup>30</sup>:

Tabla 10. Ibagué. Proyecciones de la población entre 15 y 25 años. 2014 - 2020

<i>Proyectado a Junio 30</i>							
Año	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Total	108.600	108.991	109.221	109.242	108.989	108.396	107.450
Hombres	55.991	56.202	56.310	56.287	56.112	55.752	55.220
Mujeres	52.609	52.789	52.911	52.955	52.877	52.644	52.230

Fuente:

[http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/62/strategi/proyepobla06\\_20/Municipal\\_area\\_1985-2020.xls](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/62/strategi/proyepobla06_20/Municipal_area_1985-2020.xls)

Esta información indica que Roott + Co tiene un mercado potencial amplio en Ibagué y que el mismo, en materia de expansión, puede ser altamente capitalizado en Colombia.

### 3.1.6 Estructura social

En el diseño y confección de prendas de vestir, es necesario tener en cuenta el entorno cultural en el cual se desenvuelve la organización, el entorno y las tradiciones del cliente, ya que éste verá influenciada su decisión de compra por

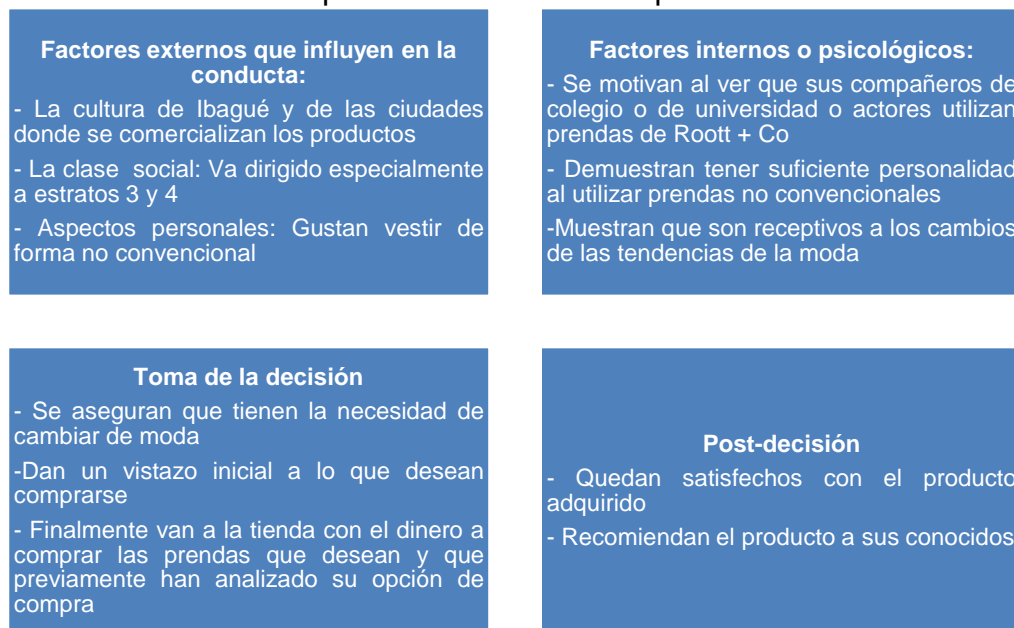
<sup>30</sup> Las cifras en relación a proyecciones, población y demás, se plasman con especial atención las de la ciudad de Ibagué, gracias a que para el caso de estudio, además de ser el principal consumidor de la marca, es también la muestra empleada en el análisis.

factores como el clima, la edad, el grado de escolaridad, las costumbres, la zona geográfica y el estrato socio-económico.

Por lo anterior, una hipótesis que subyace desde el enfoque de los autores del proyecto es la falta de pigmentación regional en su publicidad; es decir, la inclusión del arraigo regional que le dé pertenencia a la población objeto e influencia su compra, por el simple factor de apoyar las empresas de la ciudad; (aunque su estrategia de marketing no dependa de este estilo, no es despreciable incluirle este factor).

### 3.2 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO DE LOS COMPRADORES

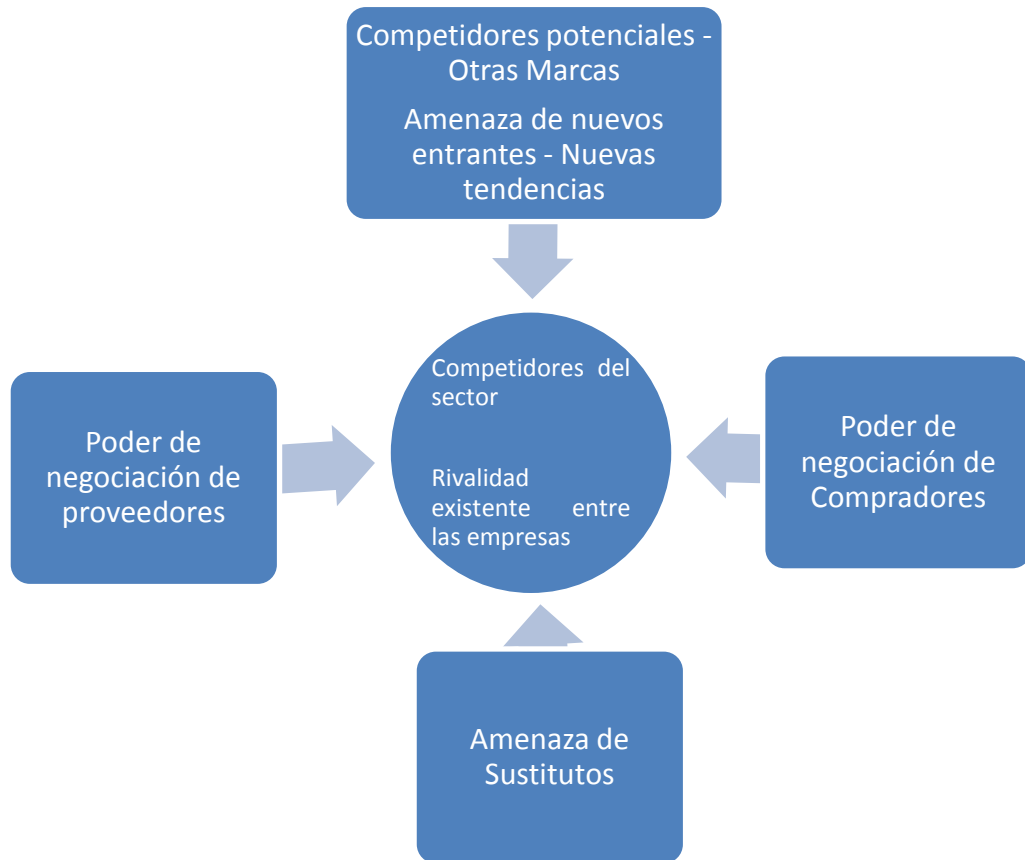
Gráfica 16. Análisis del comportamiento de los compradores



Este comportamiento da luces de un prospecto de comprador más pragmático, que sabe lo que quiere, que observa propuestas, que es fiel a su estilo o en su defecto, a su tendencia de cambio y que, posterior a este, satisfacen lo que en su interior sienten, es una necesidad social de verse y sentirse como ellos desean.

### 3.3 ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA COMPETITIVA

Gráfica 17. Estructura competitiva



**Fuente:** Porter, M. Recuperado de: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter>

#### *Análisis de las cinco fuerzas de Porter*

##### *Amenazas de Entrada*

La industria de la manufactura ha sido influenciada en los últimos años por el incremento acelerado de importaciones de prendas de vestir desde el continente asiático. Por tal razón, se han creado barreras arancelarias con el fin de proteger la producción nacional. Dichas barreras disminuyen los beneficios que se perciben durante un periodo estimado puesto que es la tendencia a la que se han acoplado grandes emprendedores.

ROOTT+CO tiene filiales fuera del país que le permiten reducir costos en la producción en cuanto desarrollan economías de escala. Un factor importante para



incrementar la rentabilidad de la empresa es el hecho de obtener bajos costos de mano de obra, sin embargo, es algo que afecta negativamente los niveles de empleo en la región.

Las tiendas de esta marca permiten tener un contacto directo con el consumidor, por tal motivo es posible atender sus necesidades y superar sus expectativas; en el contexto nacional e internacional, el talento humano de la organización desarrolla sus habilidades y por ello es posible ofrecer productos a la vanguardia de la moda. El mercado objetivo de ella es amplio puesto que no discrimina géneros y el rango de edades es amplio y por ende, su impacto (al interior de la organización) es alto.

#### *Poder de Negociación de Proveedores*

ROOTT+CO ha establecido acuerdos con grandes proveedores a nivel nacional e internacional que le han permitido disminuir sus costos en materias primas. Las modalidades de pago son flexibles y permiten que la empresa tenga mejores niveles de liquidez.

El prestigio de dichos proveedores también permite realzar la imagen de la marca, ya que una vez se tiene en cuenta que los productos están realizados con dichas materias primas, es posible deducir su calidad.

La mano de obra de la región está caracterizada por su polivalencia, factor que destruye en mediana medida el diseño de cargos realizado por el área de talento humano.

#### *Poder de Negociación de Compradores*

Es posible encontrar una gran cantidad de minoristas en diferentes partes a nivel nacional que permiten desarrollar el negocio de ROOTT+CO, al expandir el alcance de la marca.

Por otra parte, el segmento de mercado al cual está dirigido la marca, alcanza a ser para un nivel socio económico medio alto, esto limita un poco el proceso de compra; es esto por lo cual se realizan descuentos constantemente en las tiendas y ofertas especiales con aquellos que intervienen en la cadena de compra (Población objeto general, Franquiciados, vendedores), contribuyendo a que el margen de ganancia se conserve y que, además, se incentive la compra del entorno inmediato (vendedores).

#### *Amenaza de Productos Sustitutos*

La situación con la amenaza que puede representar los productos sustitutos son sus bajos precios en el mercado; esta situación conlleva a que personas con un bajo poder adquisitivo, prefieran no adquirir los productos de ROOTT+CO por sus

costos y es así como se van disminuyendo las posibilidades de alcanzar mercados potenciales.

### *Grado de Rivalidad*

Existen competidores locales que afectan a la empresa debido a su ventaja en costos. Aunque su producción es a menor escala, sus productos no cumplen los mínimos estándares de calidad, por esta razón, entran en el mercado con precios más bajos y no conformes, incluyen nuevos productos de líneas alternas a su unidad principal en el mercado.

### *DIAMANTE DE PORTER*

#### *Condiciones de los factores productivos:*

- **Biología:** En el año 2002 Colombia como país hizo su introducción hacia la forma moderna de cultivar utilizando cultivos genéticamente modificados, esto por medio de Agro-Bio, la cual es una asociación dedicada a informar, educar, divulgar y promover la biología agrícola moderna en los países de la región andina.

En tiempos recientes el Tolima ha reportado la mayor cantidad de cultivos de algodón genéticamente modificados en el país, al registrar un total de siete mil 636 hectáreas sembradas. La introducción de este tipo de tecnología a los cultivos y especialmente al algodón ha permitido una mejor producción de este cultivo, donde se ha incrementado la tolerancia por parte del cultivo a los herbicidas y además la resistencia a los insectos que atacan al algodón.

- **Mano de obra:** Al ser Colombia en general un país con altas tasas de deserción escolar y donde los múltiples problemas que vive la población en los niveles socioeconómicos bajos, que por consiguiente son los menos favorecidos, es posible observar que un alto porcentaje de la población no cuenta con la oportunidad de acceder a niveles de educación superior como tecnologías o una educación universitaria. Las necesidades que se presentan en los hogares, sobre todo para las personas que viven en las zonas rurales, hacen que estas se vean obligadas a buscar un sustento, es decir, a trabajar desde temprana edad.

Por las razones mencionadas es posible encontrar una gran proporción de personas que al no haberse capacitado de manera especializada, cuentan con conocimientos empíricos de los trabajos en los cuales desempeñan, y a su vez esto genera una polivalencia en la mano de obra donde las personas están preparadas para desarrollar varios trabajos pero no están especializados en ninguno. El nivel de población que cuenta con conocimientos especializados es bajo y esto genera una complicación para

las organizaciones que buscan personas que ejerzan trabajos específicos en puestos diseñados para esas labores; esta situación no es benéfica para la organización, aunque la mano de obra no contemple los costos previstos, para ella (la organización), es primordial tener personal técnico calificado con suficiente conocimiento en materia de producción y comercialización, esto sin lugar a dudas, contribuye a sostener el nivel de competitividad.

*Industrias de soporte e industrias especializadas:*<sup>31</sup>

- Clúster: El clúster textil confección del Tolima es un conglomerado de empresas e instituciones que pertenecen y/o apoyan al sector textil-confección, se encuentran localizadas en el departamento del Tolima y conforman una red de cooperación para el fortalecimiento, desarrollo y mejora competitiva del sector. El clúster textil confección del Tolima hace parte de los proyectos priorizados dentro del plan regional de la competitividad del Tolima.

En Febrero del año 2014 y con el propósito de mejorar los esfuerzos del clúster y al mismo tiempo continuar con los objetivos trazados desde la constitución del mismo, el Clúster Textil confección definió el plan de acción estratégico para la vigencia 2014 – 2018, y en este se priorizaron alternativas para que el sector manufacturero no solo siga manteniéndose vigente en el mercado, sino para que crezca y sea cada día más productivo. Uno de los objetivos principales es generar capacitación, ya que por la falta de mano de obra capacitada en confección industrial, se han dejado de realizar acciones propias al negocio de la confección y la manufactura por carencia de trabajadores especializados. La iniciativa que propone el clúster en este caso específico es crear alianzas con instituciones que permitan capacitación para cumplir con la demanda.

- Eventos: Para Colombia el sector textil y de la moda desde unos años atrás y hasta ahora, ha evolucionado de una manera rápida. Como muestra de eso, se pueden encontrar varios eventos que no tan solo promocionan la moda y sus confecciones sino que generan oportunidades para el sector de manufacturas en general. Estos eventos se realizan alrededor del país y como los más reconocidos se mencionan los siguientes:

---

<sup>31</sup> El entorno de las industrias soporte y las especializadas hacen parte del llamado Clúster textil del Tolima, sus eventos y espectáculos (que organizan y/o asisten) son muy promocionados a nivel nacional. Ver también: Ecos del Combeima. (2014). Clúster textil confección ya tiene su plan estratégico. Obtenido de: <http://www.ecosdelcombeima.com/economicas/nota-36722-cluster-textil-confeccion-ya-tiene-su-plan-estrategico>; e Ibagué Maquila y moda. (2013). Obtenido de: <http://www.ibaguemaquilaymoda.com/?width=1366#width=1366>.

*Colombiatex:* Muestra textil, de insumos, maquinaria y químicos para la confección y el hogar, para su edición 26 en el año 2014 se esperan mover negocios totales por más de US\$150 millones.

En la Plaza Mayor de Medellín se reúnen alrededor de 500 expositores de Colombia, India, España, Brasil, México, Pakistán, Ecuador, Perú, Singapur, Italia, EE.UU., Turquía, Portugal, entre otros.

*Plataforma K:* En el presente año la pasarela de moda más importante de Barranquilla llega a su décima versión. Para celebrar su primera década, se expondrá la oferta de los diseñadores en cuatro escenarios. El primero será una tienda virtual de las pre colecciones 2015 a través de la web oficial del evento, para promoción directa a compradores nacionales e internacionales.

Las otras vitrinas de venta son la rueda de negocios, donde en dos días de encuentros con compradores se realizarán contactos y vínculos comerciales para ventas al por mayor.

También están las pasarelas, que son herramienta de venta y de posicionamiento, dónde los compradores observarán la oferta colombiana en diseño y moda.

*Colombiamoda:* A mitad de año la moda se toma Medellín con este evento que reúne importantes diseñadores nacionales y es una plataforma para nuevos talentos.

Este 2014 contará con la tercera edición del Pabellón Nuevos Modelos de Negocio Inexmoda - Masfranquicias, un espacio para la internacionalización de las marcas, que reúne a empresarios y potenciales inversionistas, que les apuntan a negocios exitosos de moda.

*Exposhow:* La feria de moda que se ha caracterizado por tener en su pasarela a los más prestigiosos diseñadores de moda del mundo, no revela aún sus cartas para este 2014. Lo que se espera es que se siga fortaleciendo los simposios de salud y moda que se realizan en el marco de Cali Exposhow. Y seguramente se fortalecerá el espacio para los nuevos talentos en diseño de la región.

### *Condiciones de la demanda*<sup>32</sup>

- Perfil del consumidor colombiano: La estructura de consumo del colombiano promedio está determinada por cinco razones fundamentales: nivel de ingreso, oportunidad de compra – cercanía, capacidad de crédito, razón de compra y poder de la marca.

Los alimentos, la vivienda, la educación, el transporte y las comunicaciones y otros gastos son algunos de los productos que los colombianos compran motivados principalmente por la necesidad. Mientras que artículos de vestuario y gastos relacionados con cultura, diversión y espectáculo, son atribuidos al gusto.

Colombia es una economía en desarrollo, donde los consumidores tienen grandes limitaciones de ingresos y necesidades de alimentación y de vivienda, siendo estas dos últimas en lo que más invierten.

El colombiano promedio es más dado a entregar efectivo, puesto que cuenta con el capital para invertir cada día en lo que necesita y no gasta más allá de ello. Los estratos medios y altos, por su parte, acceden al crédito, mecanismo mediante el cual sacrifican el consumo futuro por el consumo presente.

El consumidor colombiano es sensible a los cambios de precio, especialmente la persona promedio, por esto el comerciante o proveedor de determinados bienes o servicios debe ponerse en la situación del consumidor y entender cómo se toma la decisión de compra y, además, brindarle al usuario la necesidad, oportunidad y capacidad de hacerla.

### *Estrategia de la empresa, Estructura y rivalidad*

- La empresa Roott + Co se ha caracterizado por ser una de las empresas tolimenses más reconocida por su trayectoria e historia empresarial. Actualmente cuenta con tiendas alrededor del país en las ciudades principales del mismo. Sus tiendas se caracterizan por su amplitud y diseño siempre orientado hacia las más recientes tendencias de la moda. De la misma manera enfocan sus prendas para apuntar hacia diferentes tipos de clientes, ofreciendo variedad para hombres, mujeres y niños, basados en sus diseños vanguardistas y modernos tanto para prendas como para accesorios.

---

<sup>32</sup> Cámara de Comercio de Ibagué. (2012). Obtenido de: <http://www.ccibague.org/documents/Comportamiento%20Empresarial%20de%20Ibague/2012%202013.pdf>.

Al pertenecer la empresa al sector manufacturero, del cual se pueden encontrar una variedad de empresas locales, Roott + Co ha avanzado en la construcción de ventajas para diferenciarse de sus competidores. Esto lo hace mediante el uso de diseños exclusivos y colecciones que son fieles a las últimas tendencias y están a la vanguardia de la moda.

Ahora bien, el sector manufacturas en el área del Tolima ha tenido un avance marcado durante los últimos años, a partir de la creación del clúster textil y el mejoramiento de materias primas. A pesar de esto, al ver la historia de la industria como un todo, el panorama cambia en determinados aspectos. Se encuentra dentro del sector empresas de pequeña escala, las cuales no están altamente profesionalizadas y que fueron creadas de una manera bastante empírica, lo cual tiene un impacto en el desarrollo de la industria.

De la misma manera existía una actitud individualista marcada, lo que afectaba el progreso del sector, ya que una sola empresa no podía cumplir con la demanda que se presentaba. Con el clúster textil se ha dado una mejor relación entre las organizaciones que conforman la industria y esto ha permitido una evolución tanto en la elaboración de productos terminados como en avances en capacitación e innovación; es de mencionar igualmente, que en este clúster textil, si bien convergen organizaciones que en el mercado presentan “rivalidad”, asisten porque es una apuesta regional al desarrollo y es; en gran medida, la vitrina que las organizaciones de la industria esperan para hacer público sus avances y lograr una posición en el colectivo del consumidor.

### **3.4 ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA**

#### *3.4.1 Chevignon*

Durante un tiempo Chevignon fue una marca adolescente y *cool*, según su sitio web; ahora Chevignon es una marca más francesa y más elegante. Se diría que Chevignon se ha reinventado sin traicionarse, ha sabido conservar su esencia de producto sin ampararse en otras herramientas que catapulten la marca; Chevignon tiene un pasado, ha dado en el blanco con las prendas ícono, ha tenido errores y también ha tenido aciertos. Basta con pasearse por los recuerdos de la marca, entre las parkas y las chaquetas de aviador para comprenderlo. Usa pieles para fabricar sus prendas. Con el objetivo de ofrecer siempre unas piezas cargadas de historia, se presta una especial atención a los lavados del denim y además, Chevignon ofrece tres tallados esenciales: pegado al cuerpo, recto y regular.

Para reproducir de manera fiel los diferentes niveles de uso natural de un jean, Chevignon ofrece una variedad de lavados. Cuanto más usado es el tejido, más trabajo requiere y más valor tendrá la pieza.

La marca Chevignon fue creada en París en 1979 por Guy Azoulay, un hombre de 23 años que descubre una pequeña California en el Décimo Distrito de París. Allí le mostró al mundo su propio estilo y le dio inicio a una gran empresa. El nombre Chevignon, surge como inspiración del audaz y valiente piloto francés Charles Chevignon, especialista en cuatrimotores, quien era el perfecto modelo a seguir porque en aquella época representaba el rebelde héroe militar de la postguerra.

El punto de partida de la marca fue el cuero envejecido, representado en las pesadas chaquetas de estos pilotos “héroes del aire” que en la década de los 50 se convirtieron en los modelos a imitar por el resto del mundo. Chevignon se inspira y crea un estilo propio donde las chaquetas de cuero y el denim como esencia y origen, se convierten en las prendas icónicas, que se ha traducido a través del tiempo en la propuesta diferenciadora de la marca.

En enero de 2007, Chevignon entra a formar parte del portafolio del Grupo Vivarte, propietario de 21 marcas entre las cuales se encuentran: Caroll, Kookai, La Halle, Liberto y Naf Naf en vestuario; y André, Minelli, La Halle, Aux Chaussures, San Marina, Partagus, Chaussland en calzado. En su infraestructura tienen 4.000 puntos de venta, de los cuales más de 3.000 son propios, con un crecimiento anual de 100 puntos de venta entre la línea de ropa y calzado. Cuentan con el apoyo de 17.000 colaboradores y empleados alrededor del mundo. Actualmente, Chevignon tiene 170 boutiques en Francia y 400 puntos de venta en otros países.

El número 57 que aparece en las prendas Chevignon y en algunas piezas publicitarias, son alegóricas al año de nacimiento de Guy Azoulay, el creador de la marca.

El estilo Chevignon refleja las actuales tendencias del mundo *jeanswear*, sin dejar a un lado el concepto de funcionalidad. La marca ofrece productos de moda que perduran a lo largo del tiempo.

La mujer y el hombre Chevignon son personas que se adaptan fácil a los cambios rápidos y constantes, con la necesidad de prendas adecuadas para cada ocasión. Ambos conocen de moda y a la hora de vestirse usan prendas de calidad que conserven un equilibrio entre tendencia y tradición.

La calidad de los productos es una de las mayores fortalezas de la marca, como resultado de la continua búsqueda de materiales naturales y excelencia en los procesos de producción.

Las colecciones se caracterizan por presentar prendas modernas y clásicas, con el fin de satisfacer las diferentes necesidades de los consumidores y su estilo de vida.

La funcionalidad de las prendas es un punto clave para quienes buscan calidad, confort y exclusividad.

Chevignon maneja las siguientes líneas de producto:

- Línea Premium: Esta línea de la marca se caracteriza por ser una propuesta sofisticada, enmarcada en una ocasión de uso formal que se inspira en un esteticismo contemporáneo ajustado por un look urbano y elegante. Adepto de autenticidad, de calidad y de materiales naturales, la marca propone una alternativa más oscura y contemporánea a la hora de vestir, por la utilización de siluetas más arriesgadas con mayor información de moda, técnicas especializadas, mezclas de materiales, telas especiales, insumos diferenciados y colores neutros como el blanco, gris y negro, mezclados con colores acentos, que hacen de esta línea una opción protagonista dirigida a un consumidor moderno y más exigente.

- Línea CH-57: Propuesta *jeanswear* de la marca, parte de la interpretación de un consumidor más fresco con un estilo de vida aventurero y auténtico. Esta línea casual y descomplicada, recrea una imagen natural que se caracteriza por el uso de colores brillantes, de siluetas cómodas y del diseño de prendas funcionales y fáciles de llevar que convergen en la propuesta relajada de la marca.

- Chevignon Denim: Teniendo como referencia constante la casa matriz en Francia, Chevignon ha dado un paso adelante para potencializar el denim y convertirlo en protagonista. Se ha creado una línea completa de *jeans* que responde a las tendencias de moda y todas las necesidades del mercado local, haciendo de esta propuesta la más importante de la marca actualmente.

La marca propone una amplia oferta en tonalidades de lavados; empezando con azules muy profundos, pasando por tonos medios que permiten desarrollar altos contrastes y procesos de desgaste; y tonos claros donde la ausencia del colorante índigo, permite tener prendas más suaves, livianas y relajadas. Esta variedad de tonalidades, sumadas a los procesos hechos a mano, dan como resultado prendas únicas para Chevignon.

Conservando los lineamientos de la marca, Chevignon siempre ofrece una propuesta innovadora, funcional y que se adapta a las necesidades de cada persona, es por esto que las prendas se procesan a un ritmo más activo, con diseños más elaborados y sometidas a procesos de lavandería industrial, que dan como resultado una propuesta más evolucionada. Las prendas tienen aplicaciones y accesorios en cueros naturales, retomando la esencia de la marca y reforzando el concepto vintage, además, la presencia de nuevos insumos enriquece cada nueva colección.



Chevignon no produce únicamente denim, crea sueños apoyados en la buena silueta y el buen acabado. La marca se ha especializado en hacer jeans que tengan una identidad propia, que cuenten historias, que reflejen el paso del tiempo.

### *3.4.2 Americanino*

Americanino nace en Italia, creado por Gege Schiena inspirado en los americanos y su estilo de vida confortable, como una línea jeanswear.

Comodin S.A., que adquiere la licencia de la casa matriz en Italia para diseñar y comercializar la marca dentro de Colombia, la región Andina y Norteamericana, empieza la expansión comercial a través de tiendas propias y se consolida en el mercado colombiano como líder del segmento jeanswear con una amplia red de distribuidores autorizados.

Americanino vuelve a usar su logo insignia de los indios y relanza su nuevo concepto de tienda iniciado como nueva y fuerte estrategia de la marca, da un nuevo giro a sus colecciones haciendo una propuesta más contemporánea, más acorde a los gustos y necesidades de su target. Actualmente es una empresa internacional que produce prendas de vestir y accesorios para hombres y mujeres con un espíritu joven, los cuales conocen las últimas tendencias y buscan en la moda una forma de expresión de su individualidad.

Americanino tiene como visión:

Ser reconocidos en el mercado latinoamericano como un marca global jeanswear única, generadora de un estilo de vida joven, logrando así fidelidad de la marca y permanencia en el tiempo.

Su misión es:

Ofrecer al mercado jeanswear una marca atractiva que responda a las necesidades funcionales y aspiracionales de los jóvenes contemporáneos de la clase media alta, entre 18 y 25 años de Colombia y Latinoamérica, adoptando las principales tendencias internacionales de moda, logrando una amplia rentabilidad a través de un excelente producto, servicio y calidad humana.

El objeto de Americanino es producir y comercializar prendas de vestir formales e informales para estratos socioeconómicos 4, 5 y 6.

La proyección de las directivas de Americanino es continuar con el proceso de expansión del negocio en el mercado internacional a través del mecanismo de franquicia, mientras que en Colombia seguirá trabajando con los puntos directos y distribuidores. Otro de los propósitos de la empresa es ingresar a las ciudades en

las cuales aún no hace presencia. La compañía cuenta hoy con almacenes propios y franquiciados, show room en las principales ciudades del país y almacenes donde la marca es comercializada al lado de Salón, Naf Naf, Esprit y Chevignon, entre otras.

En lo que hace referencia al mercado de Estados Unidos, Verónica Navarro<sup>33</sup>, dijo que ya se han realizado contactos y que la empresa viene trabajando con el fin de determinar la forma como se comercializarían los productos de la empresa en ese mercado con el fin de aprovechar los beneficios del ATPDEA y posteriormente los del Tratado de Libre Comercio (TLC). Preciso que entre los años 2012 y 2013, los resultados operacionales de Americanino han sido favorables y la proyección es lograr un crecimiento de 20 por ciento en ventas frente a las registradas el año pasado. Actualmente, la empresa genera cerca de 100 empleos directos y aproximadamente 400 indirectos a través de 50 talleres satélites que se encargan de la confección de las prendas de cada una de las líneas, tanto masculinas como femeninas.

Tabla 11. Análisis de la competencia<sup>34</sup>

Análisis de la competencia							
FACTORES CRITICOS PARA EL ÉXITO	Peso	Roott + Co		Americanino		Chevignon	
		Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado	Calificación	Peso ponderado
Posición Financiera	0.1	3	0.3	4	0.4	3	0.3
Calidad del producto	0.2	4	0.8	4	0.8	3	0.6
Competitividad de precios	0.3	3	0.9	4	1.2	2	0.6
Innovación en Diseños	0.1	2	0.2	3	0.3	2	0.2
Exportaciones	0.1	1	0.1	2	0.2	4	0.4
Diversificación de productos	0.1	2	0.2	2	0.2	3	0.3
Tecnología de punta	0.1	1	0.1	2	0.2	2	0.2
	1		2.6		3.3		2.6

Fuente: Roott + Co

La metodología empleada para la construcción de la matriz de competencia fue la siguiente: inicialmente se identificaron un conjunto de parámetros que ayudan a identificar a las funciones y beneficios de mayor impacto para los compradores

<sup>33</sup> Verónica Navarro, Gerente general de la organización Americanino. Recuperado de: <https://sites.google.com/site/americaninoazmm/system/app/pages/recentChanges>.

<sup>34</sup> Ramírez M.C. La Matriz de Competencia, Herramientas de Análisis para Explotar las ventajas competitivas. Tecnológico de Monterrey. Recuperado de: [http://prod44db.itesm.mx:7778/pls/portal/docs/PAGE/DOCSEMPREDETEC/IMG/TAB287072/MATRIZ\\_COMPETENCIA.PDF](http://prod44db.itesm.mx:7778/pls/portal/docs/PAGE/DOCSEMPREDETEC/IMG/TAB287072/MATRIZ_COMPETENCIA.PDF).

potenciales; posteriormente se incluye la marca de la organización objeto de estudio y dos competencias más (las que principalmente asemejan las características de los productos Roott + Co), posterior a ello, se seleccionaron los elementos y/o características con mayor valor (incluidas características subjetivas tenidas en cuenta por clientes) para la venta de los productos; la matriz, por su parte, fue realizada por asesores y miembros de la organización.

Los criterios para la ponderación, fue concentrar las características con un peso total de una unidad y con una calificación de 1 a 5, donde 5 es la calificación más alta, se procede a ponderar el peso de cada característica sobre su producto.

Con esta situación, se analiza que Roott + Co tiene atributos similares a Chevignon, sin embargo, es claro que Americanino es mucho más competitiva que las dos anteriores.

### *3.4.3 Competencia de la industria mexicana*

Se considera la industria mexicana una competencia para Roott + Co debido a su proximidad con el mercado de los Estados Unidos, razón por la cual puede ofrecer mejores precios, gracias a que los costos de transporte son menores debido a la cercanía de los dos países.

Cabe anotar que la industria textil mexicana desempeña un papel importante, tanto en el mercado Mexicano como en el estadounidense. Su aportación económica a diversas entidades del país la ubican como una actividad productiva dinámica y relevante. En la década de los noventa, la industria textil se favoreció con la apertura comercial y aprovechó las ventajas arancelarias, en especial las del Tratado de Libre Comercio con América del Norte (TLCAN). Desde el año 2000, esta industria afrontó una creciente competencia de países como China. Sin embargo, en los últimos nueve años la industria textil mexicana ha enfrentado una crisis que se traduce en la baja de producción, empleo y ventas, además de una continua pérdida de competitividad.

Dentro de las fortalezas que tiene México se puede decir que la infraestructura existente destinada a la producción de fibras y textiles, a la producción de paquete completo en determinados productos como playeras, camiseta tipo polo y prendas de mezclilla es buena; tiene una buena proximidad con el mercado estadounidense y con otros proveedores de América Latina.

En cuanto a las oportunidades se puede decir que están enfocadas al desarrollo, diseño y diferenciación de productos textiles, a la promoción de la inversión extranjera y a la modernización tecnológica de los procesos productivos de hilados, tejido y acabado textil. Además, existe la oportunidad de abastecer al mercado mexicano y aumentar la participación en el mercado internacional. Otras oportunidades se refieren a la eficiencia de los procesos de producción y a la

reducción de costos, a la integración de la industria textil con empresas de la cadena y a la oportunidad de desarrollar clústeres regionales integrados y competitivos.

En cuanto a las debilidades, se puede señalar que se percibe principalmente la fragmentación de la cadena fibras-hilo-textil-confección, el alto costo de mano de obra y de producción y las tecnologías obsoletas en los procesos productivos que se traducen en limitadas capacidades para el diseño y producción de textiles conforme a los requerimientos del mercado nacional e internacional.

En relación a las amenazas, éstas contemplan la competencia con países que tienen bajos costos de mano de obra y producción, el insuficiente abastecimiento nacional de insumos y la dependencia del mercado internacional de fibras, la competencia con industrias textiles de otros países que están integradas verticalmente, el término del Acuerdo Textil Vestido (ATV), el ascenso del mercado ilegal de textiles y de textiles de importación de bajo precio, la inseguridad y delincuencia en el transporte de mercancías, el incremento de los acuerdos comerciales de los principales países compradores y la creciente regionalización de los procesos de producción a nivel mundial.

#### *3.4.4. Industria textil China*

Es necesario mencionar la industria textil china, ya que ésta representa una alta competencia debido al bajo costo de su mano de obra; cabe anotar que la textil es una de las industrias pilares tradicionales de China y es también una de las industrias con grandes ventajas en los mercados internacionales. Sin embargo, en la última década, el sector está en una posición que decae frente a la cadena industrial mundial, dado que solo se encarga de fabricar y además se han reducido los márgenes de beneficios; situación que ha llevado a que la industria textil china continuamente se enfrente a grandes presiones para poder sobrevivir.

#### *3.4.5 Industria textil en Guatemala*

De igual manera se ha analizado la industria textil y de confección en Guatemala ya que es un rival para la Industria textil colombiana debido a su cercanía con Estados Unidos. En Guatemala ha sido un eje económico central a nivel local, regional y nacional. Hasta mediados de los años ochenta, el sector se encontraba orientado casi exclusivamente hacia la producción nacional y centroamericana. Sin embargo, a partir de esa época el modelo de desarrollo cambió de la sustitución de importaciones a la promoción de exportaciones, como resultado de los regímenes especiales para incentivar la exportación y de las propias tendencias y presiones de la globalización.

### 3.5 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LOS PRODUCTOS

Los productos que más se venden son las camisetas, las camisas y los pantalones, quienes tienen unos precios de \$90.000 aproximadamente. Lo que menos se venden son los accesorios tales como las gorras que tienen un precio de \$24.900.

La composición de cada colección está dada por la siguiente línea de prendas: un 50% camisetas, las cuales son el producto Premium de la empresa, el 20% lo componen los jeans, el 15% son camisas, y el 15% restante lo conforman los complementos, los cuales son chaquetas, bermudas, billeteras, boxers, correas, zapatos y demás accesorios.

Ver cuadro:

PRODUCTO	VALOR UNITARIO	% EN COLECCION	% DE VENTA
Camisas	\$ 94.960	15%	75%
Camisetas	\$ 39.990	50%	
Pantalones-jeans	\$ 99.990	20%	
Chaquetas	\$ 119.960	5%	7%
Bermudas	\$ 64.990	4%	8%
Gorras	\$ 34.990	2%	10%
Accesorios	Variados	4%	

### 3.6 ANÁLISIS DE LAS FUNCIONES DE MARKETING DE LA EMPRESA

En las siguientes tablas se verá qué funciones está desempeñando la empresa en cuanto a marketing; el objetivo en la elaboración de esta matriz<sup>35</sup> es analizar la gestión, las condiciones, recursos y políticas con las cuales Roott + Co integra los componentes del proceso comercial.

Posterior a ello, se evalúa el estado de sus competencias, destrezas, actividades, procesos del gerente y del equipo de trabajo a nivel comercial, y con los resultados del diagnóstico, se estructura el plan de mejoramiento que debe seguir la empresa.

---

<sup>35</sup> La matriz fue realizada por los autores de esta investigación, aunque la información técnica fue indagada en las instalaciones de la organización Roott + Co, el soporte estructural de la misma es una cortesía de la facultad de Administración de Empresas de la Universidad de la Salle, Bogotá. En un ejercicio académico en el cual se analizan las funciones de marketing de una organización de la capital Colombiana, cuyo principal referente bibliográfico es: Goodstein, L., Nolan, T. y Pfeiffer, W. Planeación estratégica aplicada. Mc Graw Hill. Colombia.

El método de recolección de información fue el de la encuesta<sup>36</sup> directa, efectuada a la gerencia de la organización, a sus asesores y al equipo de colaboradores que integran la cadena comercial de la misma.

Tabla 12. Planeación estratégica de mercadeo

FACTORES A EVALUAR	NIVEL 1	NIVEL 2	NIVEL 3	NIVEL 4
	No se ha realizado esta actividad o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra Implementando y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es factor clave de éxito o fortaleza del negocio
Su organización tiene elaborado un plan de mercadeo que cubre los procesos comerciales hasta hoy y por lo menos de dos años más		x		
Se encuentra claramente definida la visión comercial de la empresa			x	
Se encuentra claramente definida la misión de la compañía			x	
La empresa cuenta con una definición clara de políticas, valores empresariales, objetivos estratégicos y metas del proceso comercial			x	
Se encuentran claramente definidas las estrategias de desarrollo en productos, mercados (tipos de clientes), canales de venta o distribución, promoción, publicidad y demás variables del proceso comercial			x	
Se tiene una estimación de la demanda pasada, actual, y		x		

<sup>36</sup> Según la metodología empleada y aplicada por la Cámara de Comercio de Bogotá en varias Organizaciones Comerciales de la capital.

futura de los productos o mercados atendidos por su empresa				
Se ha realizado un proceso de seguimiento, recolección de información y análisis de sus competidores		x		
Se ha realizado un análisis de los factores claves de éxito de su negocio con el fin de descubrir debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas en el mercado atendido y de su situación como organización		x		
Su empresa hace estudios del comportamiento del consumidor y tendencias del consumo para planear acciones comerciales		x		
Usted obtiene la información necesaria para comparar el crecimiento de su empresa con el del mercado y con el de sus competidores		x		
Su empresa vigila atentamente el mercado de sus proveedores y prevé sus acciones comerciales		x		
Usted observa los mercados y proveedores internacionales detectando oportunidades y amenazas externas		x		
Usted o su empresa han desarrollado conocimiento o habilidades gerenciales en estrategia y planeación del futuro de su empresa		x		
Su empresa recolecta información y analiza las variables económicas, socio demográficas, ambientales y culturales que afectan positiva o negativamente su negocio		x		

Su empresa tiene definidos indicadores de gestión del área comercial y de mercadeo que pueden ser evaluados contra los de la competencia		x		
--	--	---	--	--

Fuente: Encuesta realizada a la organización Roott + Co por los autores

Tabla 13. Gestión de la mezcla de mercadeo

FACTORES A EVALUAR	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
	No se ha realizado esta actividad o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementando y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es factor clave de éxito o fortaleza del negocio
La empresa tiene definida una política de precios y descuentos para cada canal de distribución			x	
Se encuentra claramente definida para la fuerza de ventas la estrategia de precios, políticas de descuentos u otras variables de promoción			x	
Se cuenta con información que permite conocer la rentabilidad por producto			x	
Su empresa desarrolla labores de seguimiento a la competencia en relación con precio, producto, promoción, plaza, publicidad y distribución		x		
Tiene información de			x	



ventas por medio de la cual pueden establecer la situación real de los productos en el mercado				
En la empresa se mantiene información de los productos sustitutos con detalles tales como marca, precio, competidor, volúmenes y demás variables con las cuales controla la competencia	x			
Se han identificado bienes complementarios o que agreguen valor a sus productos o servicios para establecer alianzas estratégicas y promocionales		x		
Tienen planeada la ejecución de estudios relacionados con el producto (imagen, posicionamiento, aceptación)		x		
Su empresa estudia y desarrolla permanentemente nuevos usos, aplicaciones y oportunidades comerciales para sus productos y servicios		x		
Cuenta con una estrategia de comunicación, publicidad y medios			x	
Su empresa está desarrollando canales alternos de distribución de los productos o		x		

servicios				
Se apoya en las acciones emprendidas por sus canales de distribución		x		
Se ha definido el tipo de cliente futuro ideal para la empresa y desarrollan acciones que permitan conquistarlo		x		
Desarrolla actividades de entrenamiento sobre los productos y servicios ofrecidos por su empresa, tanto a sus empleados como a los de los canales de distribución		x		

Fuente: Encuesta realizada a la organización Roott + Co por los autores

Tabla 14. Gestión de actividad en ventas

FACTORES A EVALUAR FACTORES A EVALUAR	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
	No se ha realizado esta actividad o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementando y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es factor clave de éxito o fortaleza del negocio
Existe en la empresa una metodología o sistema de planeación y proyección del presupuesto de ventas		x		
En la actualidad se encuentra claramente definido el presupuesto de ventas en términos de cuánto, quién, cómo,		x		

cuándo, es responsable de las ventas				
En su empresa se encuentran establecidas las cuotas de ventas de cada persona, por sucursal, por producto, por periodos mensuales, quincenales, diarios			X	
El personal de ventas conoce y ha firmado la aceptación del presupuesto de ventas		X		
Los incentivos de ventas están claramente establecidos y son realidad en términos de ser razonables, competitivos y que conserven la fuerza de ventas			X	
Usted o su directivo de ventas tienen definido el grupo objetivo de clientes y en consecuencia, el perfil del vendedor por cada tipo de cliente atendido		X		
Se hacen reuniones de control de ventas (ciclo) en forma periódica para medir y tomar acciones correctivas; el gerente general o propietario es informado de los resultados y detalles				X
El sistema de bonificaciones e			X	

incentivos promueve los objetivos de ventas tales como crecimiento en productos o clientes o territorios				
Existen controles, formatos de supervisión y métodos de control diario en las ventas			x	
La efectividad de ventas en su empresa se mide por promedios de ventas por cada vendedor, sucursal, punto de venta, etc.		x		
Se mide el crecimiento en ventas por variables tales como vendedores, producto, mercado, tipo de cliente, punto de venta, ciudad o geografía		x		
Se realiza auditorías de ventas por medio de compradores fantasma o pedidos no reales		x		
En su empresa se tienen definidas tanto las necesidades de entrenamiento de ventas, como el presupuesto y cronograma de entrenamiento		x		

Fuente: Encuesta realizada a la organización Roott + Co por los autores

Tabla 15. Gestión del servicio y conservación del cliente

FACTORES A EVALUAR	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
	No se ha realizado esta actividad o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementando y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es factor clave de éxito o fortaleza del negocio
Usted como gerente y el equipo directivo tienen una actitud personal amable y tratan de manera cordial a todos los empleados como actitud de enseñanza de lo que es servicio				x
Usted o su empresa tienen definidos los procesos de servicio para la atención de clientes				x
Su empresa audita la calidad del servicio al cliente			x	
Se tienen definidas diferentes clases de servicio de acuerdo con los tipos de clientes o perfiles del consumidor		x		
Se realiza mediciones de la satisfacción del cliente en las diferentes actividades del proceso de servicio de su empresa		x		
Su empresa tiene sistemas de comunicación con el cliente y se esfuerza por mantener esa relación		x		
Se realizan promociones de conservación de la clientela			x	

La empresa otorga premios y beneficios a los empleados que desarrollen ideas, se esmeren o tienen desempeños superiores en los temas de atención al cliente			x	
Se han desarrollado sistemas de membresía y conservación de clientes actuales y futuros	x			
Usted o su empresa vigilan la competencia en actividades de retención de clientes		x		
Usted o su empresa han hecho cálculos del costo monetario de hoy perder un cliente	x			
Usted o su empresa recolectan y almacenan en bases de datos la información personal de los clientes				x
Usted o su empresa tienen establecido un presupuesto para la capacitación en servicio al cliente por lo menos una vez al año			x	

Fuente: Encuesta realizada a la organización Roott + Co por los autores

Tabla 16. Gestión de producción y comercialización de prendas de vestir

FACTORES A EVALUAR	Nivel 1	Nivel 2	Nivel 3	Nivel 4
	No se ha realizado esta actividad o no existe actualmente en la empresa	Se está iniciando su desarrollo e implementación	Se encuentra implementando y en proceso de mejora	Funciona muy bien y es factor clave de éxito o fortaleza del negocio
Los productos que usted ofrece poseen características y beneficios que lo diferencian de la competencia			x	
El vendedor de sus productos industriales o materias primas es idóneo, conoce el producto y tiene el perfil deseado para atender el tipo de clientes			x	
Se suministra soporte técnico y garantías que permitan que los clientes usen o consuman los productos con un alto nivel de satisfacción				x
Se otorga entrenamiento a la fuerza de ventas y en algunos casos a los operadores o usuarios de los clientes			x	
Se conoce en qué consiste el negocio de los clientes, y se tiene claramente definido cómo la empresa provee valor agregado al negocio del cliente			x	
Se incluye al cliente en el proceso de desarrollo del producto, para que él			x	

mismo cumpla con las mejores expectativas de calidad y satisfacción				
Se conoce la estructura de costos de la industria de forma tal que se conocen los aspectos sobre los cuales se puede ser eficiente y competitivo en precios		x		
Se tiene planeada y se ejecuta una estrategia de venta con cada uno de los actores del proceso comercial		x		
Se conoce la competencia en variables relacionadas con el soporte suministrado y variables que afectan la toma de decisión de compra en los clientes		x		
Se tiene definida y estructurada una estrategia de soporte al cliente o distribuidor para los productos vía Internet	x			
Se trabaja o colabora en forma conjunta con otros competidores para lograr acciones de cooperación y sinergia como gremio		x		
Se asigna un presupuesto de ventas a temas relacionados con investigación, desarrollo y mejora de productos		x		
Se cuenta con una medición de la fidelidad de los clientes con la empresa		x		
Se simulan compras internacionales con el objetivo de medir precios, y en general, hacer seguimiento a los	x			



competidores internacionales				
------------------------------	--	--	--	--

Fuente: Encuesta realizada a la organización Roott + Co por los autores

### 3.7 ANÁLISIS PCI – PERFIL DE CAPACIDAD INTERNA

#### *Auditoría de recursos*

- *Recursos físicos:* Roott + Co se encuentra ubicada en la zona industrial el Papayo en la ciudad de Ibagué - Colombia, se cuenta con unos muebles y equipos de cómputo relativamente nuevos.

Roott + Co cuenta con recursos suficientes para el buen funcionamiento de las áreas, debido a que cuenta con un buen stock de elementos de papelería y oficina y elementos de aseo y cafetería.

- *Talento humano:* En relación a la Organización en ROOTT+CO S.A.S., cabe señalar que la estructura administrativa es formal debido a que existe un organigrama, manuales de funciones, manuales de procedimientos y se sistematiza la información periódicamente.

Su estructura organizacional se basa en la departamentalización de funciones. Así, ROOTT+CO S.A.S. ha determinado que cuenta con las siguientes dependencias:

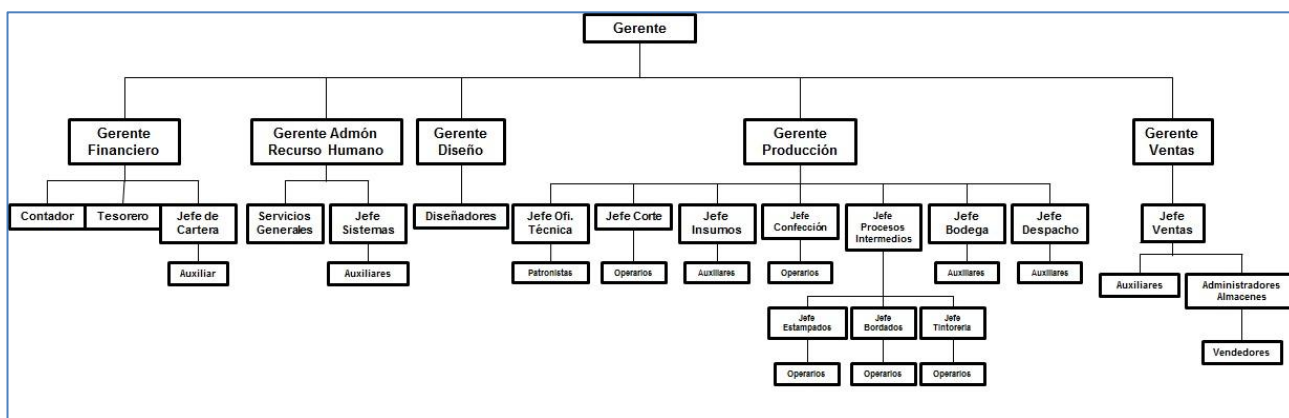
- Gerencia General en la cual encontramos a César Adolfo Ramos Moreno, gerente propietario y su secretaria María Libia Ruiz.
- El Departamento Administrativo y Financiero a cargo de Rigoberto Cardozo, quien a su vez es el revisor fiscal<sup>37</sup>. Él cuenta con Rosalbina Pinzón, contadora y sus dos auxiliares; Johana Ventero, tesorera y un auxiliar; Julio Reyes, jefe de cartera y sus dos auxiliares.
- El Departamento de Administración del Recurso Humano con su gerente Lina Zea; tres personas encargadas de servicios generales, un jefe de sistemas con dos auxiliares.
- En el Departamento de Diseño su gerente es Miguel Ángel Gaona quien cuenta con tres diseñadores.
- Marcia Ivonne Palma dirige el Departamento de Producción el cual está conformado por 7 jefaturas relacionadas con los procesos de producción que se llevan a cabo dentro de la organización y estas con sus operarios, auxiliares y jefes tienen en total 67 empleados.

<sup>37</sup> Un hallazgo en materia de organización, pues a raíz de esta “distribución de funciones” no se puede ser juez y parte, razón que deja entrever muchos interrogantes en cuanto al manejo de recursos.

- El Departamento de Ventas está a cargo de Nora Lozano de Ramos, quien cuenta con 3 auxiliares, 26 administradores de almacenes y 36 vendedores<sup>38</sup>.

En total son 156 empleados los que conforman la familia de ROOTT+CO S.A.S quienes trabajan en equipo para alcanzar los objetivos de la organización. A continuación se presenta el organigrama de la organización, donde se detalla la estructura organizacional:

Gráfica 18. Organigrama



Fuente: Roott + Co

El tipo de estructura organizacional que se maneja es de enfoque horizontal principalmente, debido a que existen tareas compartidas, existe comunicación horizontal (frente a frente), hay muchos equipos de trabajo. Sin embargo, se tiene en cuenta el enfoque vertical debido a que una vez los equipos de trabajo presentan sus informes, la toma de decisiones se da de manera centralizada y existen reglas claras en la organización.

Esta, al igual que la mayoría de las empresas y organizaciones tienen como misión obtener el beneficio deseado entregando el máximo valor (producto o servicio) a sus clientes. La organización horizontal está diseñada para brindar una forma estructural y un enfoque organizacional integrado que les permite entregar dicho valor a los clientes, potenciando así sus ventajas competitivas, de este modo, la gestión horizontal es un método trans-funcional de gestión donde la mano visible del director jerárquico deja paso a la mano invisible del mercado y en donde los recursos se trasladan de manera natural a su uso más eficiente.

<sup>38</sup> La Sra. Nora Lozano, es la esposa del propietario de la Compañía, tal vez sea la persona más idónea (en materia de confianza) para este cargo de ventas, sin embargo, tanto las funciones como el enfoque propio en actividades de mercadeo no se encuentran establecidas como una prioridad al interior de la organización.

Son muchas las tipologías que distinguen a las organizaciones horizontales, no obstante, se señalan a continuación sus principales características<sup>39</sup>:

- Asignan a un líder o equipo de líderes para que se pongan al frente del proceso clave.
- Fijan objetivos cuantificables relacionados con la mejora continua.
- Establecen sistemas de medición para cada proceso.
- Crean foros que abarquen todo el ámbito del proceso para revisar y consensuar los objetivos en cuanto a resultado.

Con éste tipo de estructura organizativa, ROOTT+CO S.A.S., realiza todas sus actividades y ejecuta su plan de acción.

En ROOTT+CO S.A.S. se utiliza el Project Management como herramienta para planear y organizar los proyectos que tienen en mente.

Dentro de esta organización existe un documento de suma importancia, el cual se denomina Manual de Calidad, donde está el conjunto de reglas y normas que sirven como parámetro para ejecutar cualquier acción en la empresa. Además, en él se encuentra todo lo que se debe tener dentro de la organización, es decir, todo lo relacionado con la gestión de calidad. Cada una de las áreas funcionales que conforman en conjunto la organización, tiene sus propios documentos codificados por ISO. La gerencia utiliza documentos como las resoluciones, los planes de acción, las actas de comités de gerencia y la correspondencia.

El área de administración del recurso humano en su ejecución trabaja con documentos como: Evaluación de suministro de información técnica, Requisitos generales de cargo, Registro asistencia de formación, Evaluación proceso de inducción, Requisición de personal, Evaluación prueba técnica, Formato visita domiciliaria, Informe final de selección, Carta de ingreso, aceptación y agradecimiento a no seleccionados.

Los formatos de Diseño gráfico de publicidad, Diseño gráfico de prendas y Entrega de artes y/o material, corresponden al área de diseño.

El Kárdex de inventarios, la requisición de materiales, el formato de auditoría interna de producto en proceso, la remisión de entrada y salida, la planilla de visita maquiladores, productividad por cada trabajador, el formato de auditoría de control de calidad son los que se utilizan dentro del área de producción.

---

<sup>39</sup> Smith, D: "La Organización Horizontal" *Harvard Deusto Business Review*. Nº 94 págs. 4 a 19 – Artículo de Revista facilitado en la Especialización en Dirección de Organizaciones – Universidad del Tolima. 2010.

Finalmente, el área de ventas trabaja con los siguientes formatos: Cotizaciones, pedidos, facturas, remisiones, comisiones, cumplimiento de ventas por cada vendedor, clientes, informes de rentabilidad y catálogos.

Los procedimientos que se llevan a cabo en esta organización se clasifican de la siguiente manera<sup>40</sup>:

- Estratégicos: Aquí encontramos la gestión del talento humano, gerencia, planeación estratégica y mejora continua.
- Operativos: Diseño, desarrollo de la colección, compras, ventas nacionales, ventas de exportación, programación de producción, corte, confección, procesos intermedios, logística de entrega y comunicación con el cliente.
- Apoyo: Auditoría interna, administración de sistemas de información, crédito y cartera y publicidad.

*- Recursos financieros:*

Cabe anotar que en el área de finanzas se utilizan un gran número de documentos dentro de ellos encontramos: Plan anual de caja (PAC), Presupuesto de ingresos y gastos, Estado de caja, Estado de resultados, Conciliaciones bancarias, Comprobantes de egreso, Notas de contabilidad, Notas de ajustes, Facturas de compra, Recibos de caja, Consignaciones bancarias, Notas crédito, Notas débito, Traslados bancarios, Correspondencia, Cuentas por cobrar, Cuentas por pagar, Ajustes, Depreciaciones, Balances generales, Auxiliares de cuentas, Nómina, Estados financieros, Saldo en bancos, Proveedores, Clientes morosos, Cartera vencida y Caja menor.

ROOTT+CO cuenta con \$1,54 y \$1,37 de sus activos para respaldar sus pasivos corrientes en los años 2012 y 2011 respectivamente. La empresa, por cada peso en sus obligaciones de corto plazo, tiene \$0,69 y \$0,8 para respaldarlas en los años 2012 y 2011 respectivamente, sin necesidad de comprometer sus inventarios.

Para los años 2012 y 2011 la empresa contó con \$3.992.334 y \$2.547.550 (cifras expuestas en Miles de pesos) respectivamente como fondos permanentes que le permitirían cubrir sus necesidades en su periodo de operación. La participación de los acreedores en los activos de la empresa es del 70,11% y 69,32% para los años 2012 y 2011 respectivamente.

---

<sup>40</sup> En los procedimientos arriba mencionados, la comunicación con el cliente, aparece no solo de manera tangencial, sino como algo operativo, no estratégico; situación que de nuevo deja de lado posibles acciones basadas en Marketing.

ROOTT+CO tiene comprometido su patrimonio 2,35 y 2,26 veces en los años 2012 y 2011 respectivamente. El patrimonio de la organización está comprometido en un 64,92% para el año 2012 y un 74,8% en el 2011 con entidades financieras.

La empresa generó una utilidad bruta del 34,19% y del 22,42% en los años 2012 y 2011 respectivamente con relación al total de ventas netas. La empresa generó una utilidad operacional del 11,73% y del 10,64% en los años 2012 y 2011 respectivamente con relación al total de ventas netas. La empresa generó una utilidad neta del 4,34% y del 1,87% en los años 2012 y 2011 respectivamente con relación al total de ventas netas.

En promedio, durante los años 2012 y 2011, ROOTT+CO concedía un periodo de 142 y 84 días a sus clientes respectivamente para cancelar sus obligaciones.

La rotación de cartera en el año 2011 fue más rápida, debido a que roto 4,2 veces, mientras que en el año 2012 fueron 2,5 veces.

La empresa ha ampliado su capacidad de atender la demanda de sus productos de un año a otro según los anteriores resultados, en el año 2011 fue de 108 días mientras que en el año siguiente fue de 215 días. Los inventarios de los años 2012 y 2011 se convirtieron en efectivo o cuentas por pagar 1,67 y 3,33 veces.

#### *Análisis financiero*

Para realizar el análisis financiero a través de indicadores, se tomó como base el Estado de resultados y el Balance general para los años 2011 y 2012 que se encuentran en los Anexos C y D.

#### Indicadores de Liquidez

- Razón Corriente

$$2012 = \frac{11.428.630}{7.436.296} = 1,54 \text{ veces}$$

$$2011 = \frac{9.418.872}{6.871.322} = 1,37 \text{ veces}$$

ROOTT+CO cuenta con \$1,54 y \$1,37 de sus activos para respaldar sus pasivos corrientes en los años 2012 y 2011 respectivamente. En este sentido, es posible identificar que durante los dos periodos contables evaluados ha incrementado el respaldo de sus obligaciones en el corto plazo a través de sus activos.

- Prueba Ácida

$$2012 = \frac{11.428.630 - 6.324.820}{7.436.296} = 0,69 \text{ veces}$$

$$2011 = \frac{9.418.872 - 3.890.783}{6.871.322} = 0,8 \text{ veces}$$

Tomando en cuenta los resultados mostrados anteriormente, la empresa por cada peso en sus obligaciones de corto plazo tiene \$0,69 y \$0,8 para respaldarlas en los años 2012 y 2011 respectivamente sin necesidad de comprometer sus inventarios.

- Capital de Trabajo

$$2012 = 11.428.630 - 7.436.296 = \$3.992.334$$

$$2011 = 9.418.872 - 6.871.322 = \$2.547.550$$

Para los años 2012 y 2011 la empresa contó con \$3.992.334 y \$2.547.550 respectivamente como fondos permanentes que le permitirían cubrir sus necesidades en su periodo de operación.

#### Indicadores de Endeudamiento

- Nivel de Endeudamiento

$$2012 = \frac{8.711.437}{12.425.116} \times 100 = 70,11\%$$

$$2011 = \frac{6.945.480}{10.019.313} \times 100 = 69,32\%$$

La participación de los acreedores en los activos de la empresa es del 70,11% y 69,32% para los años 2012 y 2011 respectivamente.

- Endeudamiento de Apalancamiento

$$2012 = \frac{8.711.437}{3.713.619} = 2,35 \text{ veces}$$

$$2011 = \frac{6.945.480}{3.073.829} = 2,26 \text{ veces}$$

ROOTT+CO tiene comprometido su patrimonio 2,35 y 2,26 veces en los años 2012 y 2011 respectivamente.

- Leverage Financiero

$$2012 = \frac{2.410.961}{3.713.619} \times 100 = 64,92\%$$

$$2011 = \frac{2.299.223}{3.713.619} \times 100 = 74,8\%$$

El patrimonio de la organización está comprometido en un 64,92% para el año 2012 y un 74,8% en el 2011 con entidades financieras.

#### Indicadores de Rentabilidad

- Margen Bruto

$$2012 = \frac{5.497.810}{16.081.037} \times 100 = 34,19\%$$

$$2011 = \frac{3.726.969}{16.620.239} \times 100 = 22,42\%$$

La empresa generó una utilidad bruta del 34,19% y del 22,42% en los años 2012 y 2011 respectivamente con relación al total de ventas netas.

- Margen Operacional

$$2012 = \frac{1.886.855}{16.081.037} \times 100 = 11,73\%$$

$$2011 = \frac{1.767.843}{16.620.239} \times 100 = 10,64\%$$

La empresa generó una utilidad operacional del 11,73% y del 10,64% en los años 2012 y 2011 respectivamente con relación al total de ventas netas.

- Margen Neto

$$2012 = \frac{697.933}{16.081.037} \times 100 = 4,34\%$$

$$2011 = \frac{310.111}{16.620.239} \times 100 = 1,87\%$$

La empresa generó una utilidad neta del 4,34% y del 1,87% en los años 2012 y 2011 respectivamente con relación al total de ventas netas.

#### Indicadores de Actividad

- Número de Días Cartera a Mano

$$2012 = \frac{6.324.520 \times 360}{16.081.037} = 142 \text{ días}$$

$$2011 = \frac{3.890.753 \times 360}{16.620.239} = 84 \text{ días}$$

En promedio, durante los años 2012 y 2011, ROOTT+CO concedía un periodo de 142 y 84 días a sus clientes respectivamente para cancelar sus obligaciones.

- Rotación de Cartera

$$2012 = \frac{360}{142} = 2,5 \text{ veces}$$

$$2011 = \frac{360}{84} = 4,2 \text{ veces}$$

La rotación de cartera en el año 2011 fue más rápida, debido a que roto 4,2 veces, mientras que en el año 2012 fueron 2,5 veces.

- Número de Inventario a Mano

$$2012 = \frac{6.324.520 \cdot 360}{10.583.227} = 215 \text{ días}$$

$$2011 = \frac{3.860.753 \cdot 360}{12.893.270} = 108 \text{ días}$$

La empresa ha ampliado su capacidad de atender la demanda de sus producto de un año a otro, según los anteriores resultados, en el año 2011 fue de 108 días mientras que en el año siguiente fue de 215 días.

- Rotación de Inventario

$$2012 = \frac{360}{215} = 1,67 \text{ veces}$$

$$2011 = \frac{360}{108} = 3,33 \text{ veces}$$

Los inventarios de los años 2012 y 2011 se convirtieron en efectivo o cuentas por pagar 1,67 y 3,33 veces.

En el siguiente apartado se verá el Perfil de Capacidades Internas de Roott + Co:

Tabla 17. Matriz PCI

Calificación Capacidad	DEBILIDADES			FORTALEZAS			IMPACTO		
	GRADO			GRADO			GRADO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
1. Directiva: - Toma de decisiones oportuna				x			x		



- Liderazgo frente a los procesos organizacionales - Comunicación con los colaboradores - Generación de confianza en las decisiones administrativas				X			X		
<i>2. Competitiva:</i> - Estándares de calidad - Fuerza de ventas - Estructura de costos - Servicio al cliente		X		X	X		X	X	X
<i>3. Financiera:</i> - Suficiencia presupuestal para satisfacer el mercado - Previo estudio a la destinación de recursos		X		X			X	X	
<i>4. Tecnológica:</i> - Implementación de maquinaria - Utilización de materiales e insumos novedosos					X		X		
<i>5. Talento Humano:</i> - Personal con suficiente experiencia - Personal capacitado e idóneo frente a los cargos - Eficacia en el desarrollo de funciones - Identidad con los objetivos organizacionales				X			X	X	X

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 18. Análisis PCI

CATEGORÍAS	CLASIFICACIÓN DE FACTORES	FORTALEZAS			DEBILIDADES			IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	BAJO
DIRECTIVA	Conocimiento y experiencia del sector	x						x		
	No utiliza mecanismos eficientes para determinar mercados					x			x	
	Acceso a capital de trabajo cuando lo requiere					x		x		
FINANCIERA	Nivel de apalancamiento con terceros		x						x	
	Acceso, costo y calidad de la mano de obra		x						x	
	Altos costos de producción					x			x	
TECNOLÓGICA	Innovación tecnológica		x						x	
COMPETITIVIDAD	Calidad y precio de los productos		x						x	
TALENTO HUMANO	Mano de obra calificada		x						x	

Fuente: Autores de la investigación

### 3.8 PERFIL DE OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MEDIO (POAM)

La globalización ha hecho bajar los costos a las organizaciones para ofrecer un precio cómodo para el cliente, y ha hecho que mejoren en calidad para ser más competitivas y rentables.

Las organizaciones no deben perder de vista que todas sus acciones deben estar encaminadas a un desarrollo sostenible.

Colombia es reconocida internacionalmente como un país que presenta grandes fortalezas en el negocio de los textiles y las confecciones, representando un importante porcentaje del PIB manufacturero 8% y un 3% del PIB nacional.

La crisis actual por la cual atraviesa la industria textil-confecciones obedece a factores tales como la caída de la demanda mundial por efectos de la crisis financiera, el contrabando y el cierre de mercados clave para Colombia, como Ecuador y Venezuela.

Actualmente el sector textil y confecciones es un sector amenazado por una serie de factores que ponen en peligro la sostenibilidad del sector, tanto en el mercado local como en el mercado internacional, entre las cuales están:

- La alta participación de la informalidad y el contrabando, generando desventajas al mercado formal.
- El crecimiento de las importaciones de productos terminados provenientes de países como China, siendo estas de muy bajo costo.
- La llegada de marcas internacionales con experiencia e inteligencia de mercados.
- La baja participación en mercados internacionales.
- Los costos de producción que no le permiten al sector ser competitivo con aquellos países de bajo costo.

La cadena textil confecciones colombiana, debe desarrollar grandes habilidades que le permitan enfrentar las amenazas y buscar un mayor acceso a nuevos mercados por la vía de los acuerdos comerciales, pues será la mayor competitividad de los exportadores la que garantizará su afianzamiento en los mercados mundiales.

Vale la pena anotar que desde 2009 Colombia se convirtió en un país prioritario para la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación del Secretariado de Estado para la Economía (SECO). Los objetivos son aumentar la competitividad internacional de los exportadores colombianos y mejorar su acceso a los mercados europeos. Se apoya a Colombia para la generación de capacidad comercial en: 1) inteligencia de mercados; 2) cumplimiento con los estándares internacionales; 3) creación de redes de empresarios.

Los Tratados de Libre Comercio (TLC) con los países EFTA y de la Unión Europea abren un abanico de posibilidades para los empresarios colombianos. Por ello, es necesario, facilitar el acceso de las TIC en la industria y promover la cooperación entre empresas para llevar a cabo procesos comerciales.

Sin incluir a la actividad de mezcla de combustibles, en el año 2011 el sector industrial ocupó 679.006 personas, la producción bruta del sector ascendió a \$175,2 billones y el valor agregado alcanzó un monto de \$74,8 billones.

Según la encuesta manufacturera elaborada por el DANE para el 2011, el grupo industrial de confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel tenía 1.037 establecimientos; concentra una producción bruta de 5.336 miles de millones de pesos; ocupaba a 62.307 personas.

En la siguiente tabla se muestra el comportamiento del IPC en el año 2013 en Colombia:

Tabla 19. Colombia. Variación anual del IPC según ciudades 2013

Variaciones anuales (12 meses) 2013												
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total IPC	2,00	1,83	1,91	2,02	2,00	2,16	2,22	2,27	2,27	1,84	1,76	1,94
Medellín	2,15	2,00	2,09	1,81	2,00	2,25	2,14	2,13	1,97	1,89	1,93	1,78
Barranquilla	2,51	2,51	2,36	2,43	2,22	2,15	2,10	1,96	1,87	1,61	1,44	1,54
Bogotá D.C.	1,85	1,72	1,83	2,09	2,09	2,38	2,55	2,64	2,79	2,23	2,10	2,43
Cartagena	2,38	2,17	2,21	2,12	1,97	1,70	1,70	1,80	1,76	1,47	1,38	1,57
Tunja	2,00	1,52	1,55	1,38	1,66	1,95	1,99	1,73	1,48	0,91	1,24	1,53
Manizales	2,53	1,84	1,73	1,84	1,63	1,64	2,02	2,06	2,06	2,00	1,65	1,72
Florencia	1,13	1,02	1,55	1,23	0,88	1,16	1,47	1,61	1,97	1,08	1,14	1,21
Popayán	1,61	1,49	1,68	1,31	1,27	1,69	1,66	1,72	1,48	0,78	0,73	0,85
Valledupar	2,24	2,27	2,21	2,20	1,91	1,82	1,73	1,40	1,46	1,28	0,96	0,97
Montería	2,13	2,28	2,24	2,19	1,88	1,70	1,83	1,88	1,67	1,10	1,09	1,30
Quibdó	1,87	1,85	1,54	1,59	1,84	1,83	1,74	1,68	1,44	1,27	1,19	0,73
Neiva	1,85	2,15	1,89	1,50	1,45	1,96	2,38	1,92	2,10	1,17	1,59	1,57
Riohacha	1,66	1,76	1,72	3,08	3,64	3,70	3,86	2,99	4,02	3,61	3,37	3,70
Santa Marta	2,23	2,19	2,15	2,12	1,88	1,41	1,45	2,11	2,01	1,65	1,49	1,61
Villavicencio	2,33	2,45	2,51	2,65	2,69	2,76	2,38	2,81	2,56	1,78	1,75	2,08
Pasto	1,45	1,40	1,36	0,83	0,84	1,06	1,46	1,69	1,16	0,75	1,01	1,02
Cúcuta	1,64	0,80	0,82	1,20	0,96	0,84	1,01	0,76	0,67	0,41	-0,01	0,03
Armenia	1,35	1,06	1,23	1,11	1,05	1,23	1,33	1,50	1,31	1,16	1,05	1,18
Pereira	1,95	1,48	1,77	1,60	1,55	1,49	1,59	1,50	1,46	1,04	1,23	1,19
Bucaramanga	2,60	2,67	2,97	2,97	2,86	2,80	2,85	2,86	2,75	2,41	2,24	2,08
Sincelejo	2,38	2,17	2,35	2,38	2,20	1,83	1,54	1,29	0,96	0,72	0,70	1,14
Ibagué	2,08	1,76	2,38	2,30	1,95	1,98	2,01	2,12	1,65	1,18	1,13	1,34
Cali	1,86	1,54	1,52	2,02	1,93	1,98	1,90	2,02	2,05	1,42	1,41	1,74
San Andrés	2,07	2,28	2,21	1,93	1,96	1,91	2,14	2,40	2,80	2,92	2,97	2,92

Fuente: DANE

En la siguiente tabla se observa la variación anual del IPC por grupos de bienes y servicios en el año 2013.

Tabla 20. Colombia. Variación anual del IPC por grupos de bienes y servicios 2013

Variaciones anuales (12 meses) 2013												
Mes	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre
Total IPC	2,00	1,83	1,91	2,02	2,00	2,16	2,22	2,27	2,27	1,84	1,76	1,94
Alimentos	1,69	1,19	1,41	1,57	1,29	1,34	1,64	1,77	2,05	0,66	0,62	0,86
Vivienda	2,83	2,81	2,49	2,95	3,03	3,17	2,91	2,78	2,69	2,82	2,53	2,74
Vestuario	0,78	0,76	0,76	0,76	0,85	0,91	0,90	0,85	0,81	0,74	0,85	0,94
Salud	3,82	3,77	3,61	3,60	3,69	4,02	3,91	4,12	4,27	4,17	4,25	4,44
Educación	4,59	4,49	4,46	4,46	4,47	4,48	4,47	4,42	4,35	4,36	4,37	4,37
Esparcimiento	1,06	-0,12	0,33	0,19	0,20	0,65	1,70	0,70	1,01	0,78	1,47	1,84
Transporte	0,44	0,59	0,87	0,50	0,71	1,15	1,13	1,58	1,27	0,93	0,91	1,39
Comunicaciones	1,62	1,48	3,38	2,56	2,61	2,65	3,85	4,00	3,98	3,91	3,79	2,75
Otros gastos	1,26	1,19	1,28	1,49	1,37	1,46	1,40	1,45	1,37	1,17	1,14	1,02

Fuente: DANE

En la anterior tabla, se observa que el IPC no subió más del 1% en cada mes del año 2013.

Según el Plan sectorial del turismo 2011, el turismo colombiano viene experimentando un proceso de crecimiento que no se había registrado en décadas anteriores, y empieza a mostrar un importante crecimiento del número de visitantes extranjeros que ingresan a Colombia quienes podrían ser futuros clientes de Roott + Co.

Según la Cámara de Comercio de Ibagué, el número de empresas constituidas y renovadas en Ibagué para el año 2011 del sector de la industria manufacturera son 1.634 microempresas, 62 pequeñas empresas, 7 empresas medianas y 2 grandes empresas.

Según la Cámara de Comercio de Ibagué en su informe sobre el comportamiento y estructura del tejido empresarial de Ibagué, de la industria manufacturera, en el año 2011 se liquidaron 1.729 empresas.

Dentro de las empresas medianas (de acuerdo a la Ley se considera una mediana Empresa aquella que tiene activos totales por valor entre 5.001 a 30.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes), Roott + Co es una de las más importantes de Ibagué. Tal como consta en el siguiente ranking de las empresas más importantes de este renglón:

1. Creasalud Ltda.
2. Fondo Ganadero del Tolima S.A.
3. Urbana Constructores S.A.S.
4. Zorroza y Suarez S.A.S.
5. Transportadora Gasoducto del Tolima S.A. E.S.P.
6. Nelson Castro y Cía. S.A.
7. Promotora Zona Franca Industrial y Logística de Ibagué S.A.S.
8. G. Hurtado & Cía. S.C.A.
9. Mavalle S.A.
10. Praxedis de Artunduaga S.A.
11. Centro de Telefonía Móvil S.A. "C.T.M.S.A".
12. Desarrollos Urbanos Terranova S.A.
13. Inavigor Ltda.
14. Inav Ltda.
15. Centrogral S.A.S.
16. Distribuidora de Llantas para Colombia - Dillancol S.A.
17. Lipeisa Cia. LTDA.
18. Servicios Públicos Ingeniería y Gas S.A. E.S.P. Servingas S.A.
19. *Roott + Co S.A.S.*

A continuación se presenta la Matriz del Perfil de Oportunidades y Amenazas en el Medio – POAM.

Tabla 21. Matriz POAM

Calificación Factores	AMENAZAS			OPORTUNIDADES			IMPACTO		
	GRADO			GRADO			GRADO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
<i>Político – legales:</i> ✓ Plan de Desarrollo Nacional 2.010 – 2.014, donde se muestra apoyo a la pequeña y mediana empresa ✓ Reforma laboral		x			x			x	
<i>2. Económicos:</i> ✓ Acuerdos económicos con otros países ✓ Acceso a recursos financieros ✓ Alto costo de la materia prima ✓ Globalización	x			x	x		x	x	x
<i>3. Socioculturales:</i> ✓ Consumo de prendas de vestir de moda ✓ Sentido de pertenencia por comprar ropa elaborada en Colombia ✓ La actitud de los consumidores frente al cambio ✓ Crecimiento de la población urbana				x	x		x	x	x
<i>4. Tecnológicos:</i> ✓ Maquinaria de tecnología de punta ✓ Nuevos materiales				x			x		

<ul style="list-style-type: none"> <li>para confección</li> <li>✓ Innovación y tecnología en insumos</li> <li>✓ Software y equipos tecnológicos para procesar información que sirve para control del sector</li> <li>✓ Problemas con la energía eléctrica</li> </ul>	x			x			x		
<p><i>5. Geográficos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Distancia entre las ciudades de Colombia</li> <li>✓ Distancia a Venezuela y Estados Unidos</li> </ul>				x			x		
<p><i>6. Competitivos:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Costo, volumen y calidad de las prendas de vestir</li> <li>✓ Ubicación geográfica de Colombia</li> </ul>		x						x	
				x			x		

Fuente: Autores de la investigación

Tabla 22. Análisis POAM

Factores	Ponderación	Calificación	Resultados ponderados
<p>Políticos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Plan de Desarrollo Nacional 2.010 – 2.014, donde se muestra apoyo a la pequeña y mediana empresa</li> <li>- Reforma laboral</li> </ul>	0.05	3	0.15
	0.05	2	0.10
<p>Económicos</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acuerdos económicos con otros países</li> <li>- Acceso a recursos financieros</li> <li>- Alto costo de la materia prima</li> </ul>	0.10	3	0.30
	0.10	2	0.20
	0.10	4	0.40

- Globalización	0.05	3	0.15
<b>Sociales</b>			
- Consumo de prendas de vestir de moda	0.08	4	0.32
- Sentido de pertenencia por comprar ropa elaborada en Colombia	0.05	4	0.20
- La actitud de los consumidores frente al cambio	0.06	4	0.24
- Crecimiento de la población urbana	0.02	2	0.04
<b>Tecnológicos</b>			
- Maquinaria de tecnología de punta	0.10	3	0.30
- Nuevos materiales para confección	0.10	3	0.30
- Innovación y tecnología en insumos	0.03	3	0.09
- Software y de equipos tecnológicos para procesar información que sirve para control del sector	0.01	1	0.01
- Problemas con la energía eléctrica	0.10	5	0.50
<b>Σ</b>	<b>1.00</b>	<b>-</b>	<b>3.30</b>

Fuente: Autores de la investigación

El entorno nos ofrece una incidencia favorable en las oportunidades que se pueden aprovechar por la empresa, teniendo como referente poder propender y contrarrestar las amenazas para generar un crecimiento sostenido.

Según datos de Colombia Compite (2005), internacionalmente en Colombia el consumo per cápita de textiles es ligeramente superior al promedio de los países en vías de desarrollo, el cual es de 4.5 Kg. Los países industriales registran un consumo per cápita aproximado de 20.8%, lo cual da una idea del potencial que se tiene, sin contar con algunos factores internos que no han permitido una sostenida reactivación del mercado interno.

De acuerdo con un estudio del Centro de Investigación y Desarrollo Tecnológico textil Confección de Colombia (Cidetexco), tanto la parte textil como de confección, tiene debilidades por corregir y fortalezas por aprovechar.



### 3.9 ANÁLISIS DOFA (DEBILIDADES, OPORTUNIDADES, FORTALEZAS, AMENAZAS)

Tabla 23. Análisis DOFA de Roott + Co

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	Realizar ventas por Internet	Política fiscal
	Tecnología de punta	Costos de los insumos
	Realizar ventas por catálogo	Ingreso de ropa proveniente de la China
	La globalización	Incremento en el índice de desempleo
	Tendencias culturas y étnicas	Altos costos de la tecnología
	Alianzas estratégicas con proveedores	Fuerte competencia de marcas extranjeras bien posicionadas
	Tendencia de consumos cambiantes	Política laboral
	Incentivos otorgados por el Gobierno a Pequeñas y medianas empresas	Nuevos competidores nacionales
	Internet y en general las Tecnologías de la Información y la comunicación (TIC)	Utilización de productos e insumos chinos por parte de la competencia
	Inversión extranjera	Grupos al margen de la ley
	Mejoramiento de la situación económica del país	Competencia desleal
	Acceso a medios de comunicación	Saturación del mercado
	Aumento del gusto de los consumidores por la moda	Fuerte publicidad de la competencia
	Nuevas modas que explotar	Imitación
	Convenios comerciales entre Colombia y otros países como el TLC con Estados Unidos	Creación de tiendas on line de otras marcas

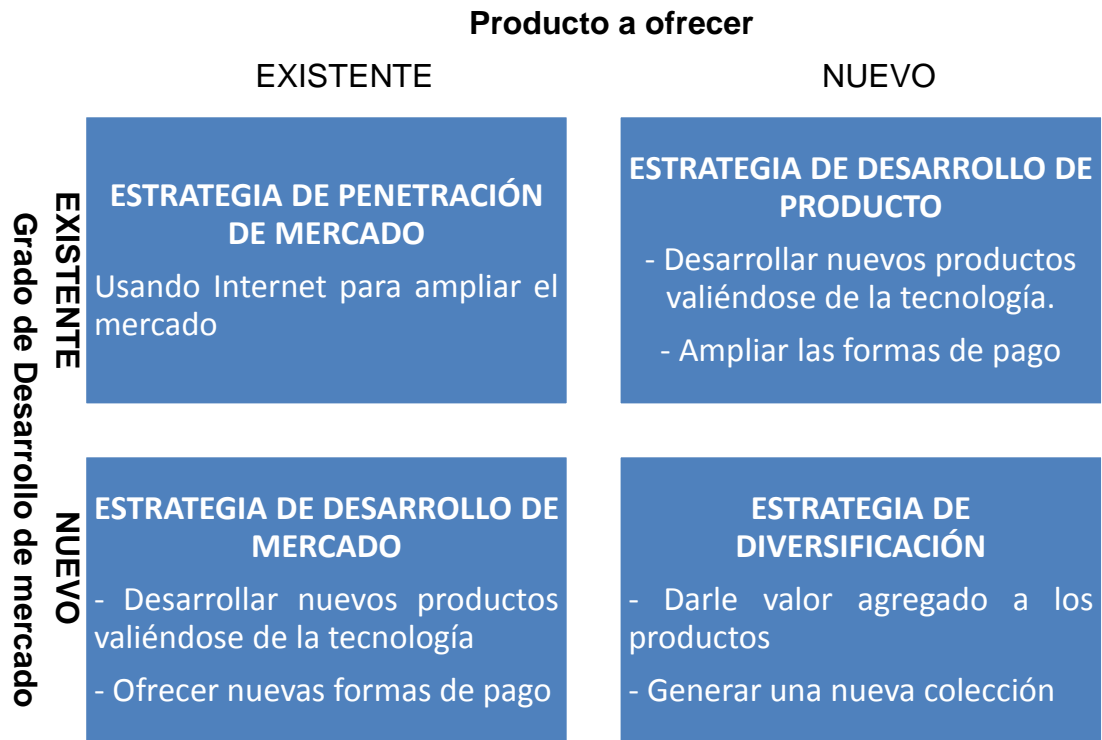
FORTALEZAS	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS FA
Calidad, diseño y diversificación del producto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Implementar nuevas prácticas en el servicio postventa enfocados a la conservación de clientes.</li> <li>- Adquirir tecnología de punta para mejorar índices de productividad y calidad de producto.</li> <li>- Desarrollar nuevos productos.</li> <li>- Ampliar las alianzas estratégicas con proveedores.</li> <li>- Realizar investigaciones de mercado.</li> <li>- Realizar estrategias de marketing aprovechando las fortalezas en precio y calidad de los productos.</li> <li>- Utilizar los planes de financiación que otorga el gobierno a las Pymes.</li> <li>- Participación de las ruedas y ferias de negocio de la industria.</li> <li>- Renovar el proceso de certificación ISO 9001.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aplicar estrategias de pronto pago de impuestos para hacerse acreedor de los beneficios que otorga el gobierno.</li> <li>- Diseñar planes de servicio al cliente para mantener su lealtad.</li> <li>- Implementar un programa de calidad total que haga competencia a los bajos precios de la ropa traída de la China.</li> <li>- Crear un departamento de investigación y desarrollo de nuevos productos.</li> <li>- Innovación en diseños.</li> <li>- Generar nuevos puestos de trabajo.</li> <li>- Iniciar la internacionalización de la empresa.</li> <li>- Identificar los principales competidores globales para analizar sus debilidades y fortalezas para beneficio de la organización.</li> <li>- Evaluar los factores de financiación para la adquisición de tecnología de punta.</li> <li>- Importar tecnología de punta aprovechando la devaluación del dólar.</li> </ul>
Capacidad de generar valor a los productos		
Lealtad y satisfacción del cliente		
Cuenta con página Web		
Rapidez en el servicio		
Prestación de servicio postventa		
Excelente logística en la distribución de productos		
Conocimiento de la competencia		
Certificación de calidad		
Tiene convenio con el canal RCN para pautar en sus programas Yo me llamo, Protagonistas de nuestra tele, etc.		
Capacidad de trabajo en equipo		
Disponibilidad de software para el control de insumos e inventarios		
Buena rentabilidad por producto		
Existe políticas de precio		
Buen nivel tecnológico en la producción		
Sentido de pertenencia por parte de los colaboradores		
Buen clima laboral		
Liquidez y disponibilidad de fondos internos		
Control sobre toda la cadena de valor		
Buena participación en el mercado nacional		
Tienen una distribución similar y la misma decoración en todas las tiendas, las cuales se encuentran en excelentes ubicaciones, en las ciudades más importantes y en las zonas más comerciales		
Habilidad técnica y manufacturera		
Experiencia comercial		
Capacidad instalada e		

infraestructura		
Roott + Co, realiza su propia producción, por lo que responde rápido a los cambios en el gusto de sus clientes		
Roott + Co distribuye sus colecciones, mucho más rápido que sus competidores		
Roott + Co, hace presencia en casi todo el territorio nacional con sus propias tiendas y sus franquicias		
Cambia de vitrinas semanalmente, para exhibir sus nuevos diseños		
Roott + Co, aprovecha la baja cantidad de colecciones de su competencia y crea 4 colecciones novedosas al año		
Escaparates atractivos		
Publicidad no convencional		
Para Roott + Co la publicidad, el diseño, la logística en los despachos y cumplimiento en sus entregas es fundamental		
<b>DEBILIDADES</b>	<b>ESTRATEGIAS DO</b>	<b>ESTRATEGIAS DA</b>
La cartera se encuentra un poco alta	- Investigación y desarrollo de nuevos diseños e innovación de productos con mayor participación de los clientes.	- Diversificación de líneas de producto.
En ciertas temporadas del año, hay baja rotación de inventarios	- Ampliar el portafolio de productos.	- Crear estrategias agresivas de publicidad y mercadeo.
Nivel de endeudamiento elevado	- Crear una línea de servicio al cliente.	- Segmentar los clientes por tipo de cartera.
Falta presencia internacional de los productos	- Crear planes de recuperación de cartera.	- Ampliar la fuerza de ventas.
	- Reducir costos y gastos.	- Ampliar las estrategias de marketing para el posicionamiento de marca.
		- Implementar el benchmarking.
		- Implementar estrategias enfocadas a reducir los gastos indirectos.

Fuente: Autores de la investigación

### 3.10 MATRIZ ANSOFF

Gráfica 19. Matriz Ansoff



Fuente: Autores de la investigación

## 4. PLAN DE ACCION

Organización: ROOTT+CO

Objetivo General: Implementar estrategias de marketing basadas en estadios reales del producto, de la competencia y de la percepción del segmento de mercado, de manera que se logre ofrecer productos de calidad altamente competitivos, ajustados a las necesidades de los clientes; para de esa manera alcanzar un impacto positivo en las utilidades de la organización.

Objetivos Estratégicos: - Implementar la elaboración de productos con base en las necesidades de los clientes.

-Implementar el Pricing ofensivo y defensivo como complemento a la oferta diferencial de precios.

-Elaborar estudios funcionales del mercado y de la organización.

- Aproximar la comunicación con el segmento del mercado a través de la creación de la línea de servicio al cliente.

- Ofrecer buen clima laboral.

-Crear la dependencia encargada de Marketing.

Tiempo de Ejecución: 12 meses - Inicio: Agosto - 2014

Áreas de Intervención: Gerencia General; Gerencia de Producción y Gerencia de Ventas.

<b>PLAN DE ACCION</b>		
<b>ACTIVIDADES</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>FECHA DE REVISION</b>
Crear el Departamento de mercadeo, en directa correlación a la gerencia de Ventas y delegar en ésta, las acciones propias del marketing.	Gerencia General	28/09/2014
Crear estrategias agresivas de publicidad y mercadeo, de igual manera ampliar el contexto del marketing para el posicionamiento de la Marca.	Departamento / Gerencia de Mercadeo	10/11/2014
Realizar investigación de mercado.	Gerencia de Mercadeo Gerencia de Producción	24/11/2014
Crear la línea de servicio al cliente.	Gerencia General	24/11/2014
Desarrollar nuevos productos – ampliación del portafolio.	Gerencia de Mercadeo Gerencia de Producción	26/01/2015
Identificar los principales competidores de la industria Nacional, para analizar sus debilidades y fortalezas y contextualizarlas en la reingeniería de la organización.	Gerencia General	9/03/2015
Utilizar los planes de financiación que otorga el Gobierno a las Pymes y con ello, evaluar los factores de financiación para adquirir tecnología.	Gerencia General Gerencia de Ventas Gerencia de Producción	23/03/2015

## CONCLUSIONES

Luego de recopilar esta información, de analizar algunos factores que afectan de manera positiva y negativa a la organización Roott + Co y de emplear metodológicamente las herramientas que construyen el objeto de estudio, subyacen algunos componentes de carácter administrativo y operativo que son relevantes a la hora de cualificar el desarrollo y desempeño de la organización al interior del mercado; estos, a tener en cuenta son:

Inicialmente, no existe evidencia que constate que la elaboración de los productos han sido diseñados teniendo en cuenta las necesidades, gustos y/o preferencias de los clientes; así mismo, es poca o nula la investigación en torno al consumidor y de cómo sus productos impactan o no, en las tiendas.

Por su parte, las prendas tienen su precio argumentado en el costo de la misma, más un margen que se ampara en decisiones propias de la gerencia; situación que conlleva a sugerir, consecuente con el problema objeto de estudio y con el propósito de fortalecer las utilidades de la organización, se tengan en cuenta los siguientes aspectos<sup>41</sup>:

### *Establecer precios para captar el valor que los clientes le reconocen al producto*

Entender el valor que cada segmento de clientes le atribuye a las prendas de Roott + Co, es fundamental para el desarrollo de una estrategia de gestión de precios. En otras palabras, para cada segmento de clientes y de acuerdo al valor que le dan a una prenda de vestir, así mismo se fija el precio.

### *Conseguir mayor participación de mercado y utilidades más altas*

Hay que determinar el margen de ganancias para cada canal, para lo cual es indispensable tener una visión general del precio a lo largo de toda la cadena y así lograr capturar el valor creado de las prendas de vestir en cada segmento de clientes, logrando conseguir mayor cuota de mercado y más utilidades.

### *Cientes de alto volumen no tienen que recibir precios más bajos*

Los clientes que le compran a Roott + Co altos volúmenes no deben recibir precios más bajos porque esto puede ocasionar un detrimento de la utilidad, por ello, lo que se recomienda es ofrecer un buen servicio al cliente, de tal forma que este se sienta complacido, es decir, se les debe reconocer lo importantes y valiosos que son para Roott + Co, pero sin ver comprometidas sus utilidades.

---

<sup>41</sup> Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey - Estrategia de Precios y Rentabilidad, Seminario de Maestría en Administración de Empresas. 2014 – Ref. Bibliográfica: Mohammed, R. (2010). The 1% Windfall: How Successful Companies Use Price to Profit and Grow. Kindle Edition. United States of America: Amazon.

### Un descuento hoy no garantiza un alza mañana

El que se ofrezca un menor precio a través de un descuento, no significa que se deba realizar un alza posteriormente, por ello, se sugiere trabajar es en el servicio al cliente, de tal forma que los clientes se sientan satisfechos no solo pensando en descuentos sino en el servicio y en la calidad de las prendas de vestir.

### Mayores márgenes operativos no necesariamente son señales de un mejor manejo de precios

Los argumentos no deben estar amparados en los márgenes operativos, sino en el margen de ingreso neto.

### Un descuento generalizado no es la mejor respuesta para un problema de reducción en volumen de ventas

Se recomienda tener en cuenta el valor de una camisa o un pantalón de Roott + Co para cada segmento de clientes y así mismo ofrecer precios diferentes o descuentos distintos y no un descuento generalizado.

### Formular un enunciado de valor

Es importante encontrar argumentos en donde el producto sea mejor, para que posteriormente sea el propio testimonio de venta, por ejemplo, la mejor calidad en prendas descomplicadas con permanente renovación de sus versiones semana tras semana.

### Aclarar que es correcto ganar utilidades

Significa que Roott + Co quiere utilidades, razón por la que es importante no sacrificar las ganancias en ventas de volumen.

### Hablar y vender siempre en términos de precios netos

Ser sinceros con los clientes y decirle cuál es el precio que finalmente va a pagar incluidos impuestos y menos descuentos si hay lugar a ello.

### Recolectar información de la competencia

Es indispensable estudiar e identificar correctamente quiénes son los competidores de Roott + Co, es decir, aquellos que tienen como objetivo el mismo segmento de clientes; posterior a ello, se debe incluir acciones de inteligencia competitiva a fin de conocer las acciones que los competidores de Roott + Co están tomando y la mejor manera de reaccionar.

### Monitorear el valor de los productos

Es recomendable hacerlo mensualmente o de manera trimestral, se puede hacer una encuesta para determinar cuánto valor está asociado a las prendas de vestir



de Roott + Co, ya que identificando ese valor correctamente se estará en camino de transformar ese valor creado en un valor capturado y es precisamente el precio la variable que permitirá transformar dicho valor en una utilidad para la empresa.

*Incorporar la rentabilidad dentro de paquetes de compensación*

Hay que motivar a la fuerza de venta para que venda, sin perder de vista, que es importante sostenerla sin perder rentabilidad; un ejemplo de ello es, con integraciones familiares o un día compensatorio por ciertas metas alcanzadas.

*Organizar mesas redondas sobre el pricing*

Realizar comités de marketing el primer lunes de cada mes para establecer pricing dependiendo del valor que dan los clientes pertenecientes a los diferentes segmentos de mercado. Además, se debe hablar sobre cómo el precio afecta a los distintos departamentos, incluyendo aquí, desde luego, a todos los implicados.

Desde otro enfoque y no menos importante, resulta llamativo que al interior de la organización, no exista un departamento, equipo y/o mecanismo encargado de producir las comunicaciones que de manera habitual, deben fluir en doble dirección, en razón de consultar los productos o servicios que requieren sus clientes o que oferta la competencia.

Como aspecto más que relevante, se denota la ausencia total de un enfoque de mercado basado en Marketing; esta situación queda expuesta en líneas anteriores, ya que todas las estructuras de promoción y ventas, son ejecutadas desde el departamento de ventas y sin fundamentos técnicos e investigativos que consoliden los movimientos al interior del mercado.

## BIBLIOGRAFIA

ACOSTA, L., Guerrero, K. & Rodríguez, C. (2008). Evolución de la competitividad de las Pymes del sector textil en Bogotá para el subsector Textil – Confecciones en el periodo 2000 – 2005. Obtenido de: <http://repository.lasalle.edu.co/bitstream/10185/12086/1/T10.08%20A72e.pdf>

Americanino. Obtenido de: <http://yerardolop.blogspot.com/2011/09/vision.html>

Americanino en Expansión. Obtenido de: <https://sites.google.com/site/americaninoazmm/americanino-en-expansion>

ARISTIZÁBAL, N. Análisis del entorno. Obtenido de: <http://www.virtual.unal.edu.co/cursos/sedes/manizales/4010039/Lecciones/CAPITULO%20I/entorno.htm>

ARROYO, M. & Cárcamo, L. Estrategias de mercado para la competitividad del sector textil y de la confección: caso de estudio “Original Mexican Jeans Co.”. Obtenido de: [http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/mercadotecnia/mexican\\_jeans.pdf](http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/mercadotecnia/mexican_jeans.pdf)

AUCOUTURIER, L. Hugentobler, S. & Juchler, A. Generación de Capacidad Comercial EFTA: Inteligencia de Mercados para Colombia – Sector de los Textiles y Prendas de Vestir. Obtenido de: [http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/estudio\\_prendas\\_-\\_efta\\_partet\\_1.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/estudio_prendas_-_efta_partet_1.pdf)

BANGUERO, H. & Castellar, C. La población colombiana: dinámica y estructura. Obtenido de: <http://cms.univalle.edu.co/socioeconomia/media/ckfinder/files/'La%20Poblaci%C3%B3n%20Colombiana%20Din%C3%A1mica%20y%20Estructura.pdf>

BILBAO Groupwork. Caso estrategia empresarial: Inditex. Obtenido de: <http://modarapida.wordpress.com/dafo/analisis-interno/>

BULHMAN, M. & Sánchez, J. (1998). La industria textil y de maquila en una perspectiva de desarrollo. Obtenido de: <http://www.incae.edu/ES/clacds/publicaciones/articulos/cen1601.php>

CANAL, R., Gamazo, I., Granero, S. & Zubizarreta, A. El caso ZARA. Obtenido de: [http://mdh.nethen.org/Cosas/Presentacion\\_Zara.ppt](http://mdh.nethen.org/Cosas/Presentacion_Zara.ppt)

Cámara de Comercio de Ibagué. (2012). Comportamiento y estructura del tejido empresarial de Ibagué. Obtenido de: <http://www.ccibague.org/documents/Comportamiento%20Empresarial%20de%20Ibague/2012%202013.pdf>

Competitividad turística. (2013). Diagnóstico estratégico: metodología y modelos. Obtenido de: <http://competitividadturistica.com/?p=230>.

Consistencia del Plan Nacional de Desarrollo 2010-2014. Obtenido de: <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=A72JlxNh2zc%3D&tabid=1238>

Corporación financiera internacional. (2012). Bases para la realización de un sondeo de mercado. Obtenido de: <http://peru.smetoolkit.org/peru/es/content/es/2080/Bases-para-la-realizaci%C3%B3n-de-un-sondeo-de-mercado>

Chevignon. Obtenido de: <http://www.corporate.chevignon.com/coleccion.htm>

DANE. (2013). Encuesta Anual Manufacturera 2011. Obtenido de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet\\_eam\\_2011def.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eam/bolet_eam_2011def.pdf)

DANE. (2014). Principales indicadores del mercado laboral. Obtenido de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol\\_ech\\_a%C3%B1o\\_13.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/ech/bol_ech_a%C3%B1o_13.pdf)

DANE. Proyecciones de población. Obtenido de: <http://www.dane.gov.co/index.php/poblacion-y-demografia/proyecciones-de-poblacion>

DANE. (2010). Proyecciones nacionales y departamentales de población 2005 - 2020. Obtenido de: [http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06\\_20/7Proyecciones\\_poblacion.pdf](http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/proyepobla06_20/7Proyecciones_poblacion.pdf)

DELGADO, D. & Patlán, J. (2010). La industria textil en México; diagnóstico, prospectiva y estrategia. Obtenido de: [http://cec.itam.mx/medios\\_digitales/documentos/Estudios\\_sectoriales/Resumenes\\_Ejecutivos/Textil.pdf](http://cec.itam.mx/medios_digitales/documentos/Estudios_sectoriales/Resumenes_Ejecutivos/Textil.pdf)

DNP. (2010). Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 Prosperidad para todos. Obtenido de: <http://www.slideshare.net/PtrColombian/bases-del-plan-nacional-de-desarrollo-2010-2014-prosperidad-para-todos-colombia-santos-i>

DNP. (2011). Plan sectorial de turismo 2011 - 2014. Obtenido de: [www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=40732](http://www.mincit.gov.co/minturismo/descargar.php?id=40732)

Domínguez, A. & Hermo, S. (2007) Métricas del marketing. Madrid: ESIC.

Ecos del Combeima. (2014). Clúster textil confección ya tiene su plan estratégico. Obtenido de: <http://www.ecosdelcombeima.com/economicas/nota-36722-cluster-textil-confeccion-ya-tiene-su-plan-estrategico>

EFTA. (2010). Inteligencia de Mercados Colombia. Obtenido de: [http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/estudio\\_prendas\\_-\\_efta\\_parte\\_2.pdf](http://www.colombiatrader.com.co/sites/default/files/estudio_prendas_-_efta_parte_2.pdf)

El nuevo día. (2013). Tolima es el primero en cultivos de algodón genéticamente modificado. Obtenido de: <http://www.elnuevodia.com.co/nuevodia/actualidad/economica/200298-tolima-es-el-primero-en-cultivos-de-algodon-geneticamente-modificado>

El País. (2014). Obtenido de: <http://www.elpais.com.co/elpais/entretenimiento/noticias/esta-agenda-moda-2014-colombia-y-mundo>

Estructura de la población. Obtenido de: <http://perseo.sabuco.com/geografia/estructura.pdf>

GUEVARA, L., Hernández, M., Piedrahita, P., Rivera, H. & Vega, J. (2012). Análisis estructural de sectores estratégicos: sector de la confección período 2007-2011. Obtenido de: <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4175/Fasc%EDculo134.pdf?sequence=1>

GUILTINAN, J. Madden, T. & Paul, G. (1998). Gerencia de marketing: estrategias y programas. (6ª Ed.). Colombia: McGraw-Hill.

GUZMÁN, A. (2001). La problemática ambiental desde la perspectiva geográfica. Obtenido de: <http://www.ub.edu/geocrit/b3w-296.htm>

Ibague Maquila y moda. (2013). Obtenido de: <http://www.ibaguemaquilaymoda.com/?width=1366#width=1366>

INADEM, Instituto Nacional de Emprendedores, Secretaría de Economía –México. 2014. [https://www.inadem.gob.mx/como\\_lanzar\\_un\\_nuevo\\_producto.html](https://www.inadem.gob.mx/como_lanzar_un_nuevo_producto.html)

INDULANA. Capítulo 1 Análisis de la empresa. Obtenido de: <http://bibdigital.epn.edu.ec/bitstream/15000/421/1/CD-0403.pdf>

Instituto de Desarrollo Industrial Tecnológico y de Servicios. (2004). Análisis de competitividad de las cadenas productivas en la provincia de Mendoza. Obtenido de:

[http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorTextil/Inf\\_sectorial\\_textil\\_Mza-IDITS.pdf](http://www.idits.org.ar/Nuevo/Servicios/Publicaciones/SectorTextil/Inf_sectorial_textil_Mza-IDITS.pdf)

Instituto Nacional de Contadores Públicos. Recuperado de: <http://www.incp.org.co/>  
ITSON. Recuperado de: <http://www.itson.mx/>

INVEMAR. (2011). Diseño e implementación de un programa de adaptación al cambio climático en las áreas insulares del caribe continental colombiano. Obtenido de: [http://www.conservation.org.co/wp-content/themes/CI-Colombia/images/ci/2012/07/Anexo-10.-Analisis-condiciones-ambientales-historicas\\_del\\_AM.pdf](http://www.conservation.org.co/wp-content/themes/CI-Colombia/images/ci/2012/07/Anexo-10.-Analisis-condiciones-ambientales-historicas_del_AM.pdf)

KOTLER, P. & Armstrong, G. (2008). Fundamentos de marketing. (8ª Ed.). México: Pearson Prentice Hall.

KOTLER, P. Marketing, Versión para Latinoamérica. Ed. Pearson. 2007

LAMBIN, J. (2003). Marketing estratégico. Madrid: ESIC.

Liderazgo y mercadeo. (2006). Auditoría de marketing. Obtenido de: [http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo\\_tema.asp?id=58](http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=58)

LONDOÑO, O. (2011). Plan de marketing caso: Empresa ZARA “Moda Rápida”. Obtenido de: [https://docs.google.com/document/d/1-TwtdMkbBZjI6rEOvqwoiOChPCdj04HkWlmutf\\_GQ8c/edit?hl=es&pli=1](https://docs.google.com/document/d/1-TwtdMkbBZjI6rEOvqwoiOChPCdj04HkWlmutf_GQ8c/edit?hl=es&pli=1)

MACHADO Chaviano, E. L.; Hernández Aro, Y. (2008). Aplicación del marketing a la Industria Turística. Monografía electrónica en la URL [http://www.cabinas.net/monografias/marketing/marketing\\_turistico.asp](http://www.cabinas.net/monografias/marketing/marketing_turistico.asp)

MALHOTRA, N. (2008). Investigación de mercados: Un enfoque práctico. (5ª ed.): Pearson Prentice Hall.

MANCERA, J. (2013). La era del marketing digital y las estrategias publicitarias en Colombia. Obtenido de: [http://www.fce.unal.edu.co/wiki/images/b/b9/Marketing\\_Digital.pdf](http://www.fce.unal.edu.co/wiki/images/b/b9/Marketing_Digital.pdf)

MAPFRE. (2010). Informe Sector Textil y Confecciones Colombiano. Obtenido de: [https://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME\\_SECTOR\\_TEXTIL\\_Marzo\\_2010.pdf](https://www.crediseguro.com.co/dmdocuments/INFORME_SECTOR_TEXTIL_Marzo_2010.pdf)

MAYA, M. Catálogo de ropa Chevignon. Recuperado de: [http://sites.amarillasinternet.com/luchosport/catalogo\\_ropa.html](http://sites.amarillasinternet.com/luchosport/catalogo_ropa.html)

Meza, A. y Carvalleda, P. México 2009, (licenciadas en Comunicación y relaciones Publicas, especialistas en Comercialización estratégica. [http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde\\_la\\_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.VB8b3ZR5P-s](http://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/El-Diagnostico-Organizacional-elementos.html#.VB8b3ZR5P-s)

Mohammed, R. (2010). The 1% Windfall: How Successful Companies Use Price to Profit and Grow. Kindle Edition. United States of America: Amazon.

MOLINA, L. & Múnera, D. (2012). Análisis económico del sector confecciones. Obtenido de: [http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GPV2\\_UPB\\_MEDELLIN/PGV2\\_M050\\_INVESTIGACION/PGV2\\_M050020\\_GRUPOSINVESTIGACION/PGV2\\_M050020\\_020110\\_MERCADO/ANALIS%20ECON%20MICO%20SECTOR%20CONFECIONES\\_2012\\_10.PDF](http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GPV2_UPB_MEDELLIN/PGV2_M050_INVESTIGACION/PGV2_M050020_GRUPOSINVESTIGACION/PGV2_M050020_020110_MERCADO/ANALIS%20ECON%20MICO%20SECTOR%20CONFECIONES_2012_10.PDF)

MUÑIZ, R. La auditoría de marketing. Obtenido de: <http://www.marketing-xxi.com/la-auditoria-de-marketing-139.htm>

Observatorio económico. (2012). Cluster textil, confección del Tolima. Obtenido de: <http://observatorio.inexmoda.org.co/nuestros-aliados/>

PATÍÑO, A. & Varela, C. (2012). Diagnóstico estratégico del marketing. Obtenido de: <http://www.slideshare.net/krmn01/diagnostico-estrategico-del-marketing-1>

PEÑA, N. (2008). Plan de negocios para la creación de una empresa de confección y comercialización de prendas de vestir femeninas, especialmente chaquetas en dril, bajo la modalidad de “Closet” en la ciudad de Bogotá D.C. Obtenido de: <http://javeriana.edu.co/biblos/tesis/economia/tesis50.pdf>

Plan Nacional de Desarrollo 2010 – 2014 - Ley 1450. Obtenido de: <https://www.dnp.gov.co/LinkClick.aspx?fileticket=tYD8BLf-2-g%3d&tabid=1238>

PORTER, M. – Obtenido de: <http://www.crecenegocios.com/el-modelo-de-las-cinco-fuerzas-de-porter/>

PRADO, P., Hernández, V., Coj, M., Pineda, I. & Ventura, E. (2010). El sector textil y confección y el desarrollo sostenible en Guatemala. Obtenido de: <http://ictsd.org/downloads/2011/03/el-sector-textil-y-confeccion-y-el-desarrollo-sostenible-en-guatemala.pdf>

PROCESO DE UN PLAN DE MARKETING - Control: diseño del sistema. 2014.  
<http://www.imeil.com.mx/sim/proce/diseno.asp>

PROEXPORT COLOMBIA. Tendencias internacionales. (2010). Obtenido de:  
[http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/informe\\_tendencia\\_marzo\\_2010.pdf](http://www.colombiatrade.com.co/sites/default/files/informe_tendencia_marzo_2010.pdf)

RAMÍREZ M.C. La Matriz de Competencia, Herramientas de Análisis para Explotar las ventajas competitivas. Tecnológico de Monterrey; 2013. Obtenido de:  
[http://prod44db.itesm.mx:7778/pls/portal/docs/PAGE/DOCSEMPREDETEC/IMG/TAB287072/MATRIZ\\_COMPETENCIA.PDF](http://prod44db.itesm.mx:7778/pls/portal/docs/PAGE/DOCSEMPREDETEC/IMG/TAB287072/MATRIZ_COMPETENCIA.PDF)

RMG Asociados. Auditoría de marketing. Obtenido de:  
<http://www.rmg.es/servicios/marketing/auditoria-de-marketing>

Roott + Co. Obtenido de: <http://www.roottco.com/roott2012/Collecciones.html>

ROSILLO, J. (2002). Modelo de predicción de quiebras de las empresas colombianas. Obtenido de:  
<http://www.revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/viewFile/23959/24619>

SILVA, C. (2005). Algodón genéticamente modificado. Obtenido de:  
<http://www.corpoica.org.co/sitioweb/Archivos/Publicaciones/Algodon20Geneticamente20Modificado.pdf>

SMITH, DOUGLAS: "La Organización Horizontal" *Harvard Deusto Business Review*. Nº 94 págs. 4 a 19 – Artículo de Revista

SUÁREZ, E. & Altahona, T. (2009). Planeación estratégica en las Mipymes. Obtenido de:  
[http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/porter/planeacion\\_mipymes.pdf](http://www.udi.edu.co/paginas/investigacion/isbn/porter/planeacion_mipymes.pdf)

Superintendencia Financiera de Colombia. Recuperado de:  
<https://www.superfinanciera.gov.co>

Tratado de Libre Comercio: Colombia – Estados Unidos.  
<http://www.tlc.gov.co/publicaciones.php?id=14853>

ZHU, D. (2012). Diagnóstico del Comercio Exterior de las Pymes Textiles Chinas. Obtenido de:  
[http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/15433/nuevo%20trabajo\\_revmademi.pdf?sequence=1](http://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/15433/nuevo%20trabajo_revmademi.pdf?sequence=1)

# ANEXOS









## Continuación Anexo A

**ROOTT+CO** Trademark London / United Kingdom F-026916

- Cuello de 7 cm terminado. Cuello interno tejido Azul Osc como coordinado 1, con Raya Blanca y Naranja como coordinado 2. Cuello Externo en tela principal con gusa delgada.
- Fero interno de espada azul osc. Mangos y delanteros en michigan negro. Marquilla R-12 con talla.
- Cremallera principal # 5 de pasta Naranja como coordinado 2.
- Delantero pieza en sisa sobrepuesta igual a foto en coordinado 2 con empujador y vena en coordinado 3. Estampado Poly Blanco.
- Manga Rangla en coordinado 1. Con Hiladilla sobrepuesta de 2.5 cm Azul agua marina, Blanco y naranja como telas. Mandar a desarrollar a EKA.
- Bolsillo Ribetes con Cremallera Blanco # 5. Marquilla R-12 al costado.
- Faja y puños tejidos de 7 cm Terminados en Azul osc como coordinado 1 con Raya Blanca y Naranja como coordinado 2.
- Capota en coordinado 1 con pieza sobrepuesta en la misma tela de 10 cm de anchura con 5 costuras decorativas. Capota interna en coordinado 2. Cuello con sistema para quitar capota. Cremallera # 5. Naranja como la principal.
- Delantero con corte en la parte del frente igual a foto.

MATERIA PRIMA	
TELA PRINCIPAL	HANOVERAZA AGUA MARINA
COORDINADO 1	HANOVERAZA OSC
COORDINADO 2	VIMAR 171 NARANJA
COORDINADO 3	HANOVER BLANCO
COORDINADO 4	MICHIGAN NEGRO
HELO CONF 1	TONO A TONO
HELO CONF 2	TONO A TONO
CREMALLERA	R-5
BOTON	BLAZ DTY Y SMALL
MARQUILLA	LAVERO R-5
LAVERO	LAVERO R-5
GUJA PATRONAL	
MOLDEO	CORTA VIENTOS ML
CLAVIA	MUESTRO
COSTEO FABRICACION	
VALOR TEJA	\$ 4.500
PREMIUM	\$ 1.80
COSTO TEJA	\$ 6.300
CONFECCION	\$ 14.000
ESTAMPADO	\$ 1.500
RODADO	\$ 1.500
PROCESO	\$ 0
MANEJO	\$ 0
INSUMOS	\$ 8.000
\$ MAYOR	\$ 119.990
\$ DETAL	
REF:	RHCA-37001
DEPARTAMENTO	HOMBRE
SECCION	CHAQUETA
FAMILIA	MODA
SUBFAMILIA	SINTETICO
CLASIFICACION 1	ROMPEVIENTOS
CLASIFICACION 2	SOLO FRENTO
O.P.	15171
HERMANAS	

**ROOTT+CO** Trademark London / United Kingdom F-026916

- Sisa y manga en tres agujas.
- Pieza cuello en tela principal con pieza sobrepuesta en coordinado 1 ver foto.
- Almilla interna en coordinado 1. Marquillas R-118-119 Talla.
- Bolsillo en tela principal en punta según plantilla pegado en dos agujas y presillas en tel gris osc. al final en, pieza en coordinado 1 por debajo en punta para que quede hacia el botón Ojal y Botón Ver foto. Marquilla transfer R-10. Bolsillo con corte en triángulo con pieza por debajo en medio en coordinado 1 Ojal y Botón. Bolsillo ribete en parte superior en coordinado 1 de 1.2 cm con ojal y botón. Ver foto.
- Manga Doblado de 3.5 cm en tres agujas con doblado de 0.5 cm.
- Pechera DE 3.5 CM TERMINADA. repise en dos agujas a lado y lado. Segundo botón subiendo cambia por broche R-11.
- Costado en tres agujas.
- Falda con corte ovalado con Telvot igual a foto, lado derecho Marquilla R-125 al otro lado pieza en coordinado 1. Doblado de falda de 1 cm en una aguja igual a foto con presillas en hilo Naranja como tela.
- Almilla corte especial igual a foto 8 cm terminada al centro, repise en dos agujas. Placa R-65.
- Peña en triángulo en coordinado 1 cogida por el pie de cuello volvia y abotona en el cuello. Ojal en hilo Negro. Botón R-56. Ver foto.

MATERIA PRIMA	
TELA PRINCIPAL	PIREO 5 338
COORDINADO 1	INDIO MALLON 8 ONDA CON RESINA
COORDINADO 2	
COORDINADO 3	
COORDINADO 4	
HELO CONF 1	BISS OSC
BOTON PRN	R-6
BOTON I	R-6
BISS OSC	R-51
MARQUILLA	R-118-119 TALLA 10
LAVERO	LAVERO R-5
GUJA PATRONAL	
MOLDEO	MUESTRO
CLAVIA	SLIP R-5
COSTEO FABRICACION	
VALOR TEJA	\$ 2.000
PREMIUM	\$ 0
COSTO TEJA	\$ 2.000
CONFECCION	\$ 14.000
RODADO	\$ 0
PROCESO	\$ 0
MANEJO	\$ 0
INSUMOS	\$ 2.000
\$ MAYOR	\$ 89.990
\$ DETAL	
REF:	RHCA-37001
DEPARTAMENTO	HOMBRE
SECCION	CAMISA
FAMILIA	MODA
SUBFAMILIA	MANGA CORTA
CLASIFICACION 1	CUADROS
CLASIFICACION 2	ESTAMPADO
O.P.	16212
HERMANAS	

**ROOTT+CO** Trademark London / United Kingdom F-026916

- Cuello por debajo en coordinado 3 con corte en esquina en coordinado 1 igual a foto. Ojal: toño.
- Pieza cuello en coordinado 1 rayas al agua, pieza sobrepuesta en coordinado 2 igual a foto, con hiladilla en ton estampado.
- Almilla interna en coordinado 1 rayas horizontales. Marquillas R-118-119 Talla. Pegar según muestra.
- Sisa y hombro en dos agujas.
- Estampado 2D Azul Aguarda.
- Pechera DE 3CM TERMINADA repisada en una aguja a lado y lado, pechera interior de la principal en coordinado 1 rayas al agua. Pechera interna en coordinado 3 con vena de 0.4 cm en Hiladilla R-20. Pechero: botón cambio por broche mercado nuevo al segundo botón bajito pegado en hilo Azul agua marina como estampado.
- Costado en dos agujas, telvot con pieza en triángulo por debajo en coordinado 1 igual a foto.
- Puño interno en coordinado 1, con cortes en esquina igual a foto en coordinado 2.
- Almilla de 10 cm terminada, repise en dos agujas, pasador de 1 cm en coordinado 1. Placa R-55. Cuello con Botón R-53 tejido Azul agua marina.
- Marquilla 120 al costado, recuadro con pieza por debajo en coordinado 3 de 5 x 3.5 cm.
- Puños internos en coordinado 1 con cortes en esquina y pieza en coordinado 2 igual a foto. Chapeas interna embone de 1 cm en coordinado 1. Marquilla transfer R-121. Broche mercado nuevo.
- Doblado y puños embonados de 1cm en coordinado 2. Ver foto.
- Bordado igual a foto en hilo Azul osc. Rolo y blanco encima del botón de la chapeleta de la manga. Mang con chapeleta en coordinado 2.

MATERIA PRIMA	
TELA PRINCIPAL	POPOLINA AZTECA BPT
COORDINADO 1	POPOLINA AZTECA BPT
COORDINADO 2	INDIO PRET BZE
COORDINADO 3	POPOLINA BLANCA
COORDINADO 4	
HELO CONF 1	BLANCO
HELO CONF 2	BLANCO
CREMALLERA	R-5
BOTON	R-5
MARQUILLA	R-118-119-121-121-121
LAVERO	LAVERO R-5
GUJA PATRONAL	
MOLDEO	MUESTRO
CLAVIA	SLIP R-5
COSTEO FABRICACION	
VALOR TEJA	\$ 7.000
PREMIUM	\$ 12.000
COSTO TEJA	\$ 19.000
CONFECCION	\$ 8.500
ESTAMPADO	\$ 7.000
RODADO	\$ 4.000
PROCESO	\$ 0
MANEJO	\$ 0
INSUMOS	\$ 2.000
\$ MAYOR	\$ 99.990
\$ DETAL	
REF:	RHCA-35013
DEPARTAMENTO	HOMBRE
SECCION	CAMISA
FAMILIA	MODA
SUBFAMILIA	MANGA LARGA
CLASIFICACION 1	ESTAMPADO
CLASIFICACION 2	CUADROS
O.P.	15119
HERMANAS	

**ROOTT+CO** Trademark London / United Kingdom F-026916

- ELASTICO NUEVO ESTAMPADO BANDERA...
- COSTURAS RECUBIERTO COLLAR TONO A TONO.
- MARQUILLA BANERAR-121...
- FULL ESTAMPADO GRIS OSC. GRIS COOL GRAY 10C...

MATERIA PRIMA	
TELA PRINCIPAL	TELA PRINCIPAL
COORDINADO 1	CONTINENTAL NEGRO
COORDINADO 2	
COORDINADO 3	
COORDINADO 4	
HELO CONF 1	TONO A TONO
HELO CONF 2	
CREMALLERA	
BOTON	R-51
MARQUILLA	R-121 COORDO
LAVERO	LAVERO R-5
GUJA PATRONAL	
MOLDEO	CLASADO
CLAVIA	CLASADO
COSTEO FABRICACION	
VALOR TEJA	\$ 6.000
PREMIUM	\$ 0
COSTO TEJA	\$ 6.000
CONFECCION	\$ 2.400
ESTAMPADO	\$ 1.000
RODADO	\$ 0
PROCESO	\$ 0
MANEJO	\$ 0
INSUMOS	\$ 0
\$ MAYOR	\$ 27.990
\$ DETAL	
REF:	RHCA-37002
DEPARTAMENTO	HOMBRE
SECCION	BOXER
FAMILIA	MODA
SUBFAMILIA	MANGA CORTA
CLASIFICACION 1	ESTAMPADO
CLASIFICACION 2	ESTAMPADO
O.P.	15118
HERMANAS	

**ROOTT+CO** Trademark London / United Kingdom F-026916

- Boca bolsillo igual a foto, con corte en parte superior sin repise. Igual a foto.
- Pretina interna en coordinado 1, embonada en coordinado 2. Marquilla R-123 con Talla.
- Figura Bragueta en dos agujas.
- Marquilla Bandera R-121 cogida por el corte.
- Doblado de bota de 2.5 cm en una aguja.
- Costado en dos agujas.
- Bolsillo ribetes igual a foto con costura decorativa en cuadro en la parte de abajo. Bolsillos internos ribetes y delanteros en coordinado 1. Ojal y Botón R-9. Placa R-57.
- Pasador delantero derecho en coordinado 2.

**TEÑIDO VERDE VIVO SEGÚN MUESTRA.**

MATERIA PRIMA	
TELA PRINCIPAL	BERMUDA # 65
COORDINADO 1	POPOLINA AZTECA BPT
COORDINADO 2	INDIO DENIA SWIRT
COORDINADO 3	
COORDINADO 4	
HELO CONF 1	BPT
HELO CONF 2	BPT
CREMALLERA	R-6
BOTON	R-6
MARQUILLA	R-123 TALLA 121
LAVERO	LAVERO R-5
GUJA PATRONAL	
MOLDEO	BISS OSC
CLAVIA	MOSTRO
COSTEO FABRICACION	
VALOR TEJA	\$ 7.000
PREMIUM	\$ 0
COSTO TEJA	\$ 7.000
CONFECCION	\$ 6.000
ESTAMPADO	\$ 0
RODADO	\$ 0
PROCESO	\$ 2.000
MANEJO	\$ 0
INSUMOS	\$ 2.000
\$ MAYOR	\$ 64.990
\$ DETAL	
REF:	RHCA-30001
DEPARTAMENTO	HOMBRE
SECCION	PANTALONAS
FAMILIA	BASICO
SUBFAMILIA	DESL
CLASIFICACION 1	CUADROS
CLASIFICACION 2	15134
O.P.	
HERMANAS	

**ROOTT+CO** Trademark London / United Kingdom F-026916

- Rabete igual a foto con embone en hiladilla Bpt de 2cm, embone queda de 1 cm terminado, corte en cuadro de 3 cm de ancho costura decorativa en esquina igual a foto, presillas en hilo negro.
- Bolsillo ribete embonado en hiladilla Bpt, costura decorativa en circulo igual a foto. Placa R-57.
- Pretina interna SEGUN MUESTRA en hiladilla de 6.5 cm Bpt con corte al centro en coordinado 1. Embonada en coordinado 2. Marquilla R-123 Talla al centro.
- Pretina repise en dos agujas arriba y una aguja abajo. Hiladilla Bpt de 2cm para ajustar en parte interna de la pretina.
- Figura bragueta según boceto. Presillas en hilo Negro.
- Bandera R-121 cogida por la pretina, con venetas R-7.
- Doble costado en dos agujas.
- Piezas verticales con repise en punta en trasero, casando con el centro del bolsillo.
- Gorra R-181. Marquilla R120 en esquina de bolsillo.
- Bolsillos de costado y trasero. Repisado en dos agujas con talle de 2.5cm, presilla al centro de 2.5 cm embonada en hiladilla Bpt, doblado con pieza sobrepuesta de 3 cm repisada en dos agujas arriba y abajo. Tapa con refuerzo interno. Tapa doble según plantilla, repise en pieza interna. Tapa repisada en dos agujas, con dos presillas embonadas en hiladilla Bpt. 7. Refuerzo R-5.
- Corte al centro del pague del bolsillo, repise en dos agujas. Entrepierna en fieltro, sin repise. Garra Nueva con en esquina de bolsillo.
- Doblado de 3 cm en dos agujas.

**BOLSILLOS INTERNOS EN POPOLINA AZTECA BPT**

MATERIA PRIMA	
TELA PRINCIPAL	BERMUDA # 65
COORDINADO 1	DESL NEGRO
COORDINADO 2	DESL NEGRO
COORDINADO 3	DESL ROAD VIVO
COORDINADO 4	
HELO CONF 1	BPT
HELO CONF 2	BPT
CREMALLERA	R-6
BOTON	R-6
MARQUILLA	R-123-121 TALLA
LAVERO	R-6 GUSAS
GUJA PATRONAL	
MOLDEO	BISS OSC
CLAVIA	MOSTRO
COSTEO FABRICACION	
VALOR TEJA	\$ 7.000
PREMIUM	\$ 0
COSTO TEJA	\$ 7.000
CONFECCION	\$ 14.000
RODADO	\$ 0
PROCESO	\$ 0
MANEJO	\$ 0
INSUMOS	\$ 2.000
\$ MAYOR	\$ 119.990
\$ DETAL	
REF:	RHCA-34001
DEPARTAMENTO	HOMBRE
SECCION	JEAN
FAMILIA	MODA
SUBFAMILIA	DESL
CLASIFICACION 1	CUADROS
CLASIFICACION 2	ESTAMPADO
O.P.	15118
HERMANAS	

Fuente: ROOTT + CO

## Continuación Anexo A

**ROOTT+CO**  
DISEÑO GRAFICO F-2-001-V6

**IGUAL O.P. PRINCIPAL PERO:**

**TEÑIDO A SALMON IGUAL A FOTO...**



MATERIA PRIMA	
TELA PRINCIPAL	
DRIL VICTORIA BPT	
COORDINADO 1	
COORDINADO 2	
COORDINADO 3	
COORDINADO 4	
HILO CONF. 1	BPT
HILO CONF. 2	N.A
CREMALLERA	BPT
BOTON	R
MARQUILLA	R-121-FIT-TALLA
LAVERETO	R-6 CASAS
GUIA PATRONALE	
MOLDEIRA	DOMES-FIT
CURVA	NOTWAND
COSTEO FABRICACION	
VALOR TELA	\$ 1.38
PRIMORDIO	\$ 1.38
COSTEO TELA	\$ 9.99
CONFECCION	\$ 1.90
BORNOZADO	\$ 0
PROCESADO	\$ 1.85
REFILADO	\$ 0
INDUMIOS	\$ 2.80
\$ MAYOR	\$ 99.990
\$ DETAL	
REF.	RHBU-6437
DEPARTAMENTO	HOMBRE
SECCION	JEAN
FAMILIA	BASICO
SUBFAMILIA	DRIL
CLASIFICACION 1	
CLASIFICACION 2	
O.P.	HERMANAS

**ROOTT+CO**  
DISEÑO GRAFICO F-2-001-V6

**BOLSILLOS INTERNOS EN TELA BOLSILLO BLANCA ESTAMPADO BANDERA AZUL OSC. Y ROJO PEDIR ARTE A JUAN CARLOS**



MATERIA PRIMA	
TELA PRINCIPAL	
INDIGO STAR	
COORDINADO 1	
COORDINADO 2	
COORDINADO 3	
COORDINADO 4	
HILO CONF. 1	CBPT
HILO CONF. 2	CBPT
CREMALLERA	ROJA
BOTON	R
MARQUILLA	R-121-FIT-TALLA
LAVERETO	R-6 CASAS
GUIA PATRONALE	
MOLDEIRA	DOM-FIT
CURVA	NOTWAND
COSTEO FABRICACION	
VALOR TELA	\$ 12.90
PRIMORDIO	\$ 1.40
COSTEO TELA	\$ 17.90
CONFECCION	\$ 9.00
BORNOZADO	\$ 1.85
PROCESADO	\$ 6.00
REFILADO	\$ 0
INDUMIOS	\$ 3.90
\$ MAYOR	\$ 139.990
\$ DETAL	
REF.	RHBU-5403
DEPARTAMENTO	HOMBRE
SECCION	JEAN
FAMILIA	MODA
SUBFAMILIA	INDIGO
CLASIFICACION 1	
CLASIFICACION 2	
O.P.	HERMANAS

**ROOTT+CO**  
DISEÑO GRAFICO F-2-001-V6

1. Marquilla bandera R-121 en delantero a 2.5 cm del hombro...

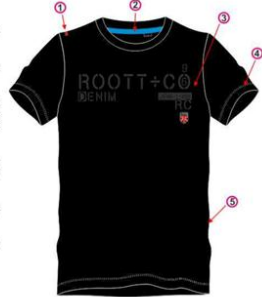
2. Cuello en Rib tono a tono repisado en una aguja...

Cinta T-shirt C-56 Cadeneta externa al tono de la Tela. Marquilla talla Small cogida por la cinta. Marquilla Transfer...

3. Estampado 3D Negro Mate. Aplique escudo al calor nuevo...

4. Doblado de falda y mangas de 2.5 cm en agujas uno y dos...

5. Costado en recuberto collarin tres agujas tono a tono...



MATERIA PRIMA	
TELA PRINCIPAL	
SUGAR NEGRO	
COORDINADO 1	
COORDINADO 2	
COORDINADO 3	
COORDINADO 4	
HILO CONF. 1	TONO A TONO
HILO CONF. 2	N.A
CREMALLERA	N.A
BOTON	N.A
MARQUILLA	R-121-TALLA
LAVERETO	R-118-TALLA R-2
GUIA PATRONALE	
MOLDEIRA	T-SHIRT
CURVA	NEUTRANO
COSTEO FABRICACION	
VALOR TELA	\$ 8.00
PRIMORDIO	\$ 0.8
COSTEO TELA	\$ 4.80
CONFECCION	\$ 1.90
ESTAMPADO	\$ 1.90
BORNOZADO	\$ 0
PROCESADO	\$ 0
MANEJABILIDAD	\$ 0
INDUMIOS	\$ 7.90
\$ MAYOR	\$ 39.990
\$ DETAL	
REF.	RHBU-6924
DEPARTAMENTO	HOMBRE
SECCION	BUSO
FAMILIA	BASICO
SUBFAMILIA	MANGA CORTA
CLASIFICACION 1	TSHIRT
CLASIFICACION 2	SOLO FONDO
O.P.	HERMANAS

**ROOTT+CO**  
DISEÑO GRAFICO F-2-001-V6

1. Molde buso igual a RHBU-68091, Cuello V principal en Rib tono a tono, pieza y cuello decorativos en coordinado 1. Botones R-56... Marquilla R-118-119-talla Small Según muestra...

2. Bolsillo parche doble según plantilla en coordinado 2, procesar la tela antes de pegar el bolsillo igual a foto. Placa R-55...

4. Full Estampado Textil en delantero y espalda pantones: Azul osc. como coordinado 1, Azul 660c, Azul 661c, Verde 382c, Rojo Vivo...

5. Costado marquilla bandera R-121 a 15 cm del borde...

6. Doblado de mangas y falda de 2.5 cm en agujas uno y dos...



MATERIA PRIMA	
TELA PRINCIPAL	
DURANDI GREY JAMPE	
COORDINADO 1	
COORDINADO 2	
COORDINADO 3	
COORDINADO 4	
HILO CONF. 1	TONO A TONO
HILO CONF. 2	N.A
CREMALLERA	N.A
BOTON	N.A
MARQUILLA	R-118-119-TALLA R-2
LAVERETO	R-118-TALLA R-2
GUIA PATRONALE	
MOLDEIRA	MODA MUSCLE
CURVA	NEUTRANO
COSTEO FABRICACION	
VALOR TELA	\$ 8.00
PRIMORDIO	\$ 0.8
COSTEO TELA	\$ 6.40
CONFECCION	\$ 3.20
ESTAMPADO	\$ 6.00
BORNOZADO	\$ 0
PROCESADO	\$ 0
MANEJABILIDAD	\$ 0
INDUMIOS	\$ 1.60
\$ MAYOR	\$ 39.990
\$ DETAL	
REF.	RHBU-6920
DEPARTAMENTO	HOMBRE
SECCION	BUSO
FAMILIA	MODA
SUBFAMILIA	MANGA CORTA
CLASIFICACION 1	CUELLO V
CLASIFICACION 2	RAYAS
O.P.	HERMANAS

**ROOTT+CO**  
DISEÑO GRAFICO F-2-001-V6

1. Buso capota y cartera igual a Buso RHBU-68093 Colección pasada, cartera y pieza de capota en Rib tono a tono. 4 Botones R-56... Ojales de camisa largos con Cordon Blanco de algodón...

2. Cocotera en coordinado 1, Marquilla R-118-119 y Talla Small...

3. Aplique al calor nuevo Redondo...

4. Costado Marquilla bandera R-121 pegada a 15 cm del borde...

5. Puños de 6 cm terminados en Rib tono a tono... Doblado de falda de 3 cm en tres agujas...

**FULL ESTAMPADO EN DELANTERO, ESPALDA, CAPOTA Y MANGAS AZUL 661C...**



MATERIA PRIMA	
TELA PRINCIPAL	
SANTORINI BLANCO	
COORDINADO 1	
COORDINADO 2	
COORDINADO 3	
COORDINADO 4	
HILO CONF. 1	TONO A TONO
HILO CONF. 2	N.A
CREMALLERA	N.A
BOTON	N.A
MARQUILLA	R-118-119-TALLA R-2
LAVERETO	R-118-TALLA R-2
GUIA PATRONALE	
MOLDEIRA	MODA MUSCLE BL.
CURVA	NEUTRANO
COSTEO FABRICACION	
VALOR TELA	\$ 8.00
PRIMORDIO	\$ 0.8
COSTEO TELA	\$ 6.40
CONFECCION	\$ 3.20
ESTAMPADO	\$ 3.20
BORNOZADO	\$ 0
PROCESADO	\$ 0
MANEJABILIDAD	\$ 0
INDUMIOS	\$ 1.00
\$ MAYOR	\$ 64.990
\$ DETAL	
REF.	RHBU-6924
DEPARTAMENTO	HOMBRE
SECCION	BUSO
FAMILIA	MODA
SUBFAMILIA	MANGA LARGA
CLASIFICACION 1	CAPOTA
CLASIFICACION 2	RAYAS
O.P.	HERMANAS

Fuente: ROOTT + CO

## Anexo B. Encuesta



**Universidad Autónoma de Bucaramanga**  
**Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey**  
**Maestría en Administración y Dirección de empresas**  
**Proyecto de Grado**

No. Encuesta: \_\_\_\_\_

Fecha: \_\_\_\_\_

### Encuesta de auditoría de marketing de Roott + Co

*Buen día, le agradecemos por brindarnos un momento de su tiempo para dar respuesta a las siguientes preguntas relacionadas con la marca ROOTT + CO con el fin de realizar una auditoría de marketing a la organización. Le agradecemos su objetividad al momento de contestar.*

**Nombres y Apellidos:** \_\_\_\_\_ **Género:**  F  M

**Teléfono Fijo:** \_\_\_\_\_ **Celular:** \_\_\_\_\_ **E-mail:** \_\_\_\_\_

**Estado Civil:**  Soltero  Casado  Unión Libre  2° Nupcias  Separado  Divorciado  Viudo

**Nivel Académico:**  Preescolar  Primaria  Secundaria  Técnica/ Tecnología  Profesional  Postgrado

**Estrato:**  1  2  3  4  5  6 **Edad (Años):**  14-18  19-25  26-39  40-60  60+

1. Califique las siguientes variables de acuerdo a la satisfacción que ha tenido después de adquirir un producto en ROOTT+CO  
*Tenga en cuenta que 1 es la calificación mínima y 5 la máxima.*

	1	2	3	4	5
Diseño					
Comodidad					
Disponibilidad					
Diversidad					

2. Califique la calidad del producto de acuerdo a las siguientes variables.  
*Tenga en cuenta que 1 es la calificación mínima y 5 la máxima.*

	1	2	3	4	5
Telas					
Procesos					
Acabados					
Detalles					

3. Califique el servicio por medio de las siguientes variables.  
*Tenga en cuenta que 1 es la calificación mínima y 5 la máxima.*

	1	2	3	4	5
Atención al cliente					
Servicio post venta					
Oportunidad					

4. ¿Mediante qué medios de comunicación le gusta que sea promocionado el producto?

- 1) Televisión      2) Radio  
 3) Prensa          4) Internet

8. Califique los establecimientos comerciales de acuerdo a las siguientes variables.

	1	2	3	4	5
Administración del espacio					
Aspecto					
Surtido					
Orden de prendas					

9. ¿En qué tipo de empaque prefiere encontrar al producto?

- 1) Bolsa de Plástico  
 2) Caja de Cartón  
 3) Bolsa de cartón  
 4) Bolsa de tela

10. ¿Cómo prefiere que sea el medio de pago?

- 1) Efectivo          2) Tarjeta Débito  
 3) Tarjeta Crédito    4) Cheque

11. ¿Cuánto suman sus ingresos mensuales?

*El Salario Mínimo Mensual Legal Vigente es de \$616.000*

- 1) Menos de 1      2) Entre 1 - 2  
 3) Entre 3 - 4      4) Más de 4

12. ¿Cada cuánto considera pertinente adquirir prendas y accesorios de vestir?

- 1) 6 Meses          2) 1 Año  
 3) 1 - 2 Años      4) Más de 2 Años

13. Teniendo en cuenta su experiencia de compra, ¿Estaría dispuesto a recomendarlo a sus conocidos?

- 1)  Sí                      2)  No

5. Califíque las siguientes promociones de 1 a 5 dependiendo de qué tan atractiva la considera.

*Tenga en cuenta que 1 es la calificación mínima y 5 la máxima.*

	1	2	3	4	5
2 x 1					
30% de descuento					
50% de descuento					
3 x 2					

6. Además de los locales propios de la marca, ¿en qué lugar le gustaría encontrar y adquirir los productos?

- 1) Venta en grandes superficies
- 2) Venta en tiendas por departamentos
- 3) Venta por catálogo
- 4) Venta por internet

7. ¿Qué importancia tiene para usted las siguientes variables al momento de adquirir un producto?

*Tenga en cuenta que 1 es la calificación mínima y 5 la máxima.*


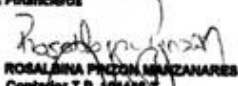
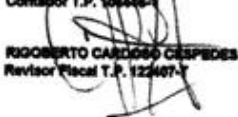
	1	2	3	4	5
Empaque					
Tela del Producto					
Diseño					
Medidas o Tallas					

#### Observaciones

*Muchas gracias por el tiempo prestado y por su sinceridad, su opinión será de gran ayuda para nuestra investigación de mercado.*

**Encuestadores:** Diana Marcela Hernández Cifuentes  
Daniel Eduardo Medina Ocampo

Anexo C. Balance General de Roott + Co 2011 - 2012

ROOTT + CO S.A.S		año terminado el 31 de diciembre de	
BALANCE GENERAL		2012	
(Valores expresados en miles de pesos)			
	Notas	2012	2011
<b>ACTIVO</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>			
Disponible	3	277,807	622,827
Deudores	5	4,488,881	4,851,385
Inventarios	6	6,324,820	3,890,753
<b>GASTOS PAGADOS POR ANTICIPADO</b>	7	364,822	23,907
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>11,428,630</b>	<b>9,418,672</b>
<b>INVERSIONES PERMANENTES</b>	4	<b>86,294</b>	<b>86,294</b>
<b>PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO</b>			
Propiedad, Planta y Equipo		940,963	516,623
Depreciación Acumulada		-374,053	-348,852
<b>TOTAL PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO NETO</b>	8	<b>566,910</b>	<b>167,771</b>
<b>INTANGIBLES</b>			
Bienes recibidos en arrendamiento	9	286,696	286,696
<b>VALORIZACIONES</b>			
	10	110,796	110,796
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>968,696</b>	<b>600,447</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>12,428,116</b>	<b>10,018,319</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>			
Obligaciones Bancarias	11	2,410,981	2,299,223
Otras Obligaciones	12	207,804	176,883
Proveedores	13	1,189,288	2,332,548
Cuentas por Pagar	13	1,549,232	891,294
Impuestos por Pagar	14	243,281	483,394
Obligaciones Laborales	15	82,342	70,552
Pasivos Estimados	16	0	0
Otros pasivos	17	1,803,278	617,328
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>7,486,296</b>	<b>6,871,322</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>			
Para pago futuro de cuotas o derechos sociales	17	0	0
Obligaciones Bancarias	11	1,215,211	74,168
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>1,215,211</b>	<b>74,168</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>		<b>8,711,487</b>	<b>6,945,490</b>
<b>PATRIMONIO</b>			
<b>CAPITAL</b>			
Capital suscrito y pagado	18	1,813,005	1,813,005
<b>REVALORIZACION DEL PATRIMONIO</b>			
Ajustes por inflación	19	160,367	160,367
<b>RESERVA LEGAL</b>			
Reserva Legal		38,380	38,380
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO ANTERIOR</b>			
Utilidades de Ejercicios Anteriores		902,278	690,853
<b>RESULTADOS DEL EJERCICIO</b>			
Utilidad ó (Pérdida) presente ejercicio		708,160	310,111
<b>SUPERAVIT POR VALORIZACIONES</b>			
Valorizaciones de Inversiones		91,429	101,113
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>3,713,819</b>	<b>3,073,829</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>12,428,116</b>	<b>10,018,319</b>
<b>DEUDORAS DE CONTROL</b>			
Bienes recibidos en arrendamiento financiero	23	85,396	184,840
Las Notas 1 a la 23 son parte integral de los Estados Financieros			
 <b>CESAR ADOLFO BANO MORENO</b> Representante Legal		 <b>ROSALMINA PRIZON MURZUANES</b> Contador T.P. 106467	
		 <b>ROBERTO CARRASCO CEPEDES</b> Revisor Fiscal T.P. 122467	

Fuente: ROOTT + CO



Anexo D. Estado de resultados 2011 - 2012

ROOTT + CO S.A.S

**ESTADO DE RESULTADOS**

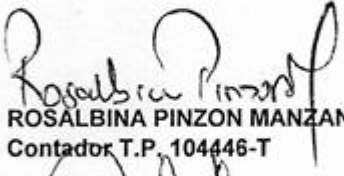
(Valores expresados en miles de pesos)

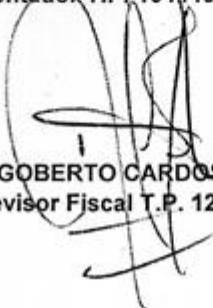
año terminado el 31 de  
diciembre de 2012

<u>INGRESOS OPERACIONALES</u>	<u>Notas</u>	<u>2012</u>	<u>2011</u>
Ventas Netas		16.081.037	16.620.239
Costos de Ventas		-10.583.227	-12.893.270
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>5.497.810</b>	<b>3.726.969</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>			
Gastos de Administración	20	-765.064	-549.315
Gastos de Ventas	21	-2.845.891	-1.409.811
<b>TOTAL GASTOS OPERACIONALES</b>		<b>-3.610.955</b>	<b>-1.959.126</b>
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>1.886.855</b>	<b>1.767.843</b>
Ingresos No Operacionales	22	153.219	151.086
Egresos No Operacionales	22	-1.336.545	-1.279.933
Corrección Monetaria		<u>0</u>	<u>0</u>
<b>UTILIDAD ó -PERDIDA ANTES DE IMPUESTO</b>		<b>703.529</b>	<b>638.996</b>
Provision impuesto de renta		-5.596	-328.885
<b>UTILIDAD ó -PERDIDA DESPUES DE IMPUESTO</b>		<b>697.933</b>	<b>310.111</b>

Las Notas 1 a la 23 son parte integral de los Estados Financieros

  
CESAR ADOLFO RAMOS MORENO  
Representante Legal

  
ROSALBINA PINZON MANZANARES  
Contador T.P. 104446-T

  
RIGOBERTO CARDOSO CESPEDES  
Revisor Fiscal T.P. 122407-T


Fuente: ROOTT + CO



## Anexo E. Estado de resultados 2011 - 2012

### CESAR ADOLFO RAMOS MORENO ESTADO DE RESULTADOS DEL 1 DE ENERO AL 31 DE DICIEMBRE

		2012		2011		variacion	
						absoluto	%
<b>INGRESOS NETOS</b>		\$12,741,325,813.04		\$11,579,940,227.55		1,161,385,585	10.03%
4135	Ventas brutas	12,810,134,022.91		11,408,580,414.12		1,401,547,609	12.34%
4175	Descuentos y devoluciones	-684,862,133.88		-243,715,751.57		-421,146,382	172.80%
4220	Ingresos por Arrendamientos	590,053,724.00		415,069,565.00		174,984,159	42.16%
<b>COSTO DE VENTAS</b>		\$8,013,082,642.59	65.94%	\$6,493,712,349.70	56.18%	1,519,370,293	23.40%
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		\$4,728,242,970.45	37.11%	\$5,086,227,877.85	43.92%	-357,984,907	-7.04%
<b>GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRACION Y VENTAS</b>		\$4,861,545,692.18	38.18%	\$4,602,349,869.58	43.92%	259,195,823	5.63%
5205	Gastos laborales	924,463,255.00	7.26%	643,955,925.00	0.00%	280,507,330	43.56%
5210	Honorarios	98,548,850.00	0.77%	24,853,219.00	39.74%	73,695,631	296.52%
5215	Impuestos	108,115,812.00	0.85%	45,723,290.00	5.58%	62,392,522	136.46%
5220	Arrendamientos	1,991,682,368.00	15.63%	1,850,149,528.00	0.21%	141,532,838	7.65%
5230	Seguros	123,208,019.99	0.97%	108,951,857.55	0.39%	14,256,162	13.08%
5235	Servicios Públicos	424,556,521.50	3.33%	357,591,929.00	15.98%	66,964,593	18.73%
523550	Transporte Fletes y Acarreo	194,865,926.00	1.53%	36,787,147.50	0.94%	158,068,779	429.57%
5240	Gastos Legales	62,171,404.00	0.49%	86,876,413.00	3.08%	-24,605,009	-28.52%
5250	Reparaciones locativas	135,647,809.81	1.06%	313,992,186.68	0.32%	-178,344,377	-56.80%
5255	Gastos de Viaje	37,694,874.14	0.30%	20,905,495.00	0.75%	16,789,379	80.31%
5260	Depreciaciones	454,356,557.17	3.57%	250,238,309.00	0.18%	204,118,248	81.57%
529530	Utilles Papelaria y Fotocopias	9,637,443.93	0.08%	21,455,485.13	0.00%	-11,818,041	-55.08%
523560	Publicidad	118,012,535.98	0.93%	74,095,357.00	2.16%	43,917,179	58.27%
529560	Casino y restaurante	15,051,045.00	0.12%	9,536,978.00	0.19%	5,514,067	57.82%
529535	Combustibles y lubricantes	2,794,939.00	0.02%	4,835,455.00	0.64%	-2,040,516	-42.20%
529545	Envases y Empaques	33,834,403.50	0.28%	5,811,800.00	0.08%	27,822,604	478.73%
529595	Gastos Varios	108,985,546.16	0.86%	745,857,121.72	0.04%	-636,991,576	-85.39%
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		-\$133,302,721.73	-1.05%	\$483,678,008.27	4.18%	-617,180,730	-127.55%
<b>OTROS INGRESOS</b>		\$961,154,034.16	7.54%	\$1,219,272,311.62	10.53%	-258,118,277	-21.17%
4210	Intereses	4,574,721.00	0.04%	23,322,255.82	0.00%	-18,747,535	-80.38%
4245	Utilidad en Venta de Activos	844,612,308.00	6.63%	1,120,134,000.00	10.53%	-275,521,692	-24.60%
4250	Recuperaciones	111,967,005.16	0.88%	75,816,055.80	0.20%	36,150,949	47.68%
<b>GASTOS NO OPERACIONALES</b>		\$770,342,528.90	6.05%	\$790,431,620.37	6.83%	-20,089,091	-2.54%
530505	Gastos Bancarios	135,732,186.16	1.07%	152,750,984.16	0.00%	-17,018,798	-11.14%
530520	Intereses	563,307,986.20	4.42%	511,418,181.55	6.83%	51,889,805	10.15%
5395	Diversos	71,302,356.54	0.56%	126,262,454.66	1.32%	-54,960,098	-43.53%
<b>UTILIDAD O PERDIDA NETA</b>		\$57,508,783.53	0.45%	\$912,718,699.52	7.88%	-855,209,916	-93.70%

  
 CESAR ADOLFO RAMOS MORENO  
 Representante Legal  
 C.C. 83.385.719 De Ibaque

  
 RIGOBERTO CARDOZO CESPEDES  
 Contador  
 T.P. 122407-T

Fuente: ROOTT + CO

## RESUMEN

Los diversos cambios en los negocios y desde luego los efectos negativos en las ventas y la rotación de inventarios, han señalado la necesidad de realizar una intervención a Roott+Co, empresa tolimense fabricante y comercializadora de prendas de vestir. Por ello, y teniendo en cuenta los altos índices de desempleo de la región y la amenaza latente de que la organización textilera empiece a contribuir al índice mencionado, se propuso conocer y revalidar la manera de afrontar el mercado y sus habilidades de marketing, para luego definir las causas que desencadenaban la tendencia a la quiebra y por consiguiente, a la catástrofe social. De esta manera, la incansable lucha de la organización textilera Roott+Co por lograr la sostenibilidad en el mercado y a su vez, el esfuerzo por impulsar la economía regional, le ha permitido ser objeto de un ejercicio investigativo con sólidas bases académicas, a través de una auditoría de marketing y por consiguiente, a repensar la misma y su accionar conforme a la permanente investigación de su competencia, del entorno y desde luego, del mercado.

Es importante resaltar la ausencia de contenidos temáticos que aborden el deseo organizacional como una patología en el mundo de los negocios en el contexto nacional y desde luego, las repercusiones sociales que trae consigo. Gracias a esto, el presente trabajo de investigación titulado *“AUDITORÍA DE MARKETING A ROOTT + CO, ¿ES NECESARIO AJUSTAR LAS ESTRATEGIAS ACTUALES PARA INCREMENTAR LAS VENTAS?”*, se une al deseo mismo de presentar a la auditoría de marketing como una herramienta válida para detectar a tiempo la situación de marketing de la empresa y promover la respuesta teórica-experimental a la sostenibilidad con alto grado de competitividad en el mundo empresarial.

Para el caso en mención, uno de los intereses que fundamentó esta auditoría, fue precisamente el de consolidar un sentimiento regional por conservar el crecimiento de las empresas, mantener la competitividad de algo tan propio como son los textiles, y desde luego evitar desde la responsabilidad social que permite la academia, un descalabro laboral de nuestros coterráneos.

**Palabras clave:** auditoría, marketing, mercado, textiles, ventas, sostenibilidad, mercadeo, Roott+Co, competencia regional.



**LUIS GERARDO ALFÉREZ SANDOVAL**  
Director Trabajo de Grado


## ABSTRACT

The various changes in business and certainly negative effects on sales and inventory turnover, have noted a reference intervention Roott + Co, clothing manufacturer, Tolima, Colombia. Therefore, by taking into account the high unemployment and the latent threat that textile organization begins to contribute to the above, from here, the question that guided the research revolved around knowing how to defend and confront the market and your marketing skills, then define the causes that triggered the trend for bankruptcy and therefore, to the social catastrophe. Thus, the relentless struggle of the textile organization Roott + Co to achieve sustainability in the market and in turn, the effort to boost the regional economy has allowed him to be the subject of a research exercise with solid academic through a marketing audit practiced and therefore to rethink itself and its actions according to ongoing research within their competence, the environment and of course, the market.

Importantly, the absence of thematic contents that address organizational desire as a disease in the world of business in the national context and of course, the social consequences that entails. Thanks to this, the present research work entitled "A MARKETING AUDIT ROOTT + CO, IS IT NECESSARY TO SET CURRENT STRATEGIES FOR INCREASING SALES?", joins the desire to present himself to the marketing audit as a valid tool to detect early the marketing situation signs and promote the theoretical-experimental sustainability with high competitiveness in the business world response.

For the case in question, one of the interests that informed this audit, it was precisely to consolidate a regional sentiment to keep the business growth, maintain competitiveness something peculiar such as textiles and of course, avoid from responsibility allowing social academia, labor slaughter of our countrymen.

**Keywords:** audit, marketing, market, textile sales, sustainability, marketing, Roott + Co, regional competition.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Luis Gerardo', with a horizontal line underneath the name.

**LUIS GERARDO ALFÉREZ SANDOVAL**  
Director Trabajo de Grado