



Pontificia Universidad
JAVERIANA
Cali

con Acreditación
Institucional
de Alta Calidad
por **8** años

PLAN DE COMUNICACIONES INTEGRADO EN MARKETING PARA TENFIT

DINYER GONZÁLEZ HERNÁNDEZ
JAIME ANDRÉS LUGO GARCÍA

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI, OCTUBRE DE 2020

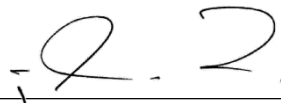
PLAN DE COMUNICACIONES INTEGRADO EN MARKETING PARA TENFIT

DINYER GONZÁLEZ HERNÁNDEZ
JAIME ANDRÉS LUGO GARCÍA

TUTORA: DIANA MILENA ARISTIZABAL ARISTIZABAL

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI, OCTUBRE DE 2020

“PLAN DE COMUNICACIONES INTEGRADO EN MARKETING PARA TENFIT”
Aprobado por el Comité de Trabajo de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos
por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en
Administración de Empresas



SILVIO BORRERO CALDAS

Decano

Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



GLADIS RODRÍGUEZ MUÑOZ

Director Adjunto

Maestría en Administración de Empresas



RICARDO CASTAÑO ROBLEDO

Jurado



DIANA MILENA ARISTIZABAL ARISTIZABAL

Director de Trabajo de Grado

Tabla de contenido

1	Introducción	16
2	Justificación	17
3	Objetivos	18
3.1	Objetivo General.....	18
3.2	Objetivos Específicos	18
4	Análisis de los interesados	18
4.1	Interesados clave.....	18
4.2	Identificación de las expectativas	19
5	Análisis del contexto organizacional	20
5.1	Historia de TENFIT	20
5.2	Mapa estratégico TENFIT	21
5.3	Misión, visión y valores.....	23
5.3.1	Misión.....	24
5.3.2	Visión	25
5.3.3	Valores Corporativos.....	25
5.3.4	Objetivos Corporativos	26
5.3.5	Estructura Organizacional	27
6	Análisis de la Industria.....	30
7	Análisis de los entornos	33

7.1	Análisis del Macroentorno.....	33
7.1.1	Factores Políticos	34
7.1.2	Factores Económicos.....	35
7.1.3	Factores sociodemográficos	36
7.1.4	Factores Socioculturales (Tendencias por Covid-19)	40
7.1.5	Factores Tecnológicos.....	42
7.1.6	Factores Ambientales	43
7.1.7	Factores legales	44
7.2	Análisis del Microentorno	46
7.2.1	Producción.....	46
7.2.2	Productos.....	48
7.2.3	Servicios	49
7.2.4	Mapa de Públicos	49
7.2.5	Análisis comparativo vs competencia.....	50
7.2.6	Comunicación.....	53
7.2.7	Target	56
7.2.8	Ficha técnica segmento DETALLISTAS y MAYORISTAS.....	58
7.2.9	Estructura Financiera TENFIT.....	59
8	Análisis de las Fuerzas de Porter	60
8.1	Amenaza de entrada.....	60

8.1.1	Economía de escala	60
8.1.2	Requisitos de capital.....	61
8.1.3	Ventaja de los actores establecidos independientes del tamaño de la empresa ..	61
8.1.4	Políticas gubernamentales restrictivas	62
8.1.5	Conclusión.....	62
8.2	Poder de los proveedores	62
8.2.1	Concentración de proveedores	62
8.2.2	Costos del cambio de la industria.....	63
8.2.3	Productos diferenciados	63
8.2.4	Los productos del proveedor tienen pocos o ningún sustituto	63
8.2.5	Amenaza creíble de la integración hacia adelante	64
8.2.6	Poca dependencia de la industria	64
8.2.7	Conclusión.....	64
8.3	El poder de los compradores	65
8.3.1	Concentración de clientes.....	65
8.3.2	Bajo costo de cambio de los clientes.....	65
8.3.3	Amenaza creíble de la integración hacia atrás	65
8.3.4	Impacto de la industria en la calidad del producto.....	66
8.3.5	Conclusión.....	66
8.3.6	Productos sustitutos.....	66

8.4	Rivalidad entre los competidores existentes.....	67
8.4.1	Productos no diferenciados y costo del cambio reducidos.....	67
8.4.2	Costos fijos elevados.....	67
8.4.3	Necesidad de contar con la capacidad de expandirse en grandes proporciones..	68
8.4.4	Caducidad.....	68
8.4.5	Muchos competidores con tamaño y poder similares	68
8.4.6	Altas barreras de salida	69
8.4.7	Diversidad en los enfoques de los rivales	69
8.4.8	Conclusión.....	69
9	Diagnóstico de la situación	70
9.1	Análisis DOFA ampliado	71
9.2	Situación actual de TENFIT	72
10	Metodología de la intervención.....	73
10.1	Observación e inmersión en el entorno empresarial.....	74
10.2	Aplicación de la metodología del cliente incognito.....	75
10.3	Reuniones de Trabajo	78
10.4	Sesiones de ideación	79
10.5	Mapa estratégico	80
10.6	Análisis PESTEL	81
10.6.1	Fuerzas de Porter	82

10.6.2	Análisis DOFA	83
10.7	Entrevistas cortas y entrevistas a profundidad.....	83
10.8	Diagnóstico de comunicación.....	84
10.9	Focus Group con clientes detallistas.....	84
10.9.1	Introducción Focus Group.....	84
10.10	Resultados FOCUS GRUOP por categorías	85
10.10.1	Resultados categoría Mujeres	85
10.11	Resultados categoría Deportistas	88
10.12	Resultado categoría Familias	91
10.13	Conclusiones del Focus Group	93
11	Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la consultoría.....	94
11.1	Propósito Superior	97
12	Definición de Objetivos modelo SMART.....	99
12.1	Mercadeo.....	99
12.2	Comunicación	100
12.3	Medios.....	100
13	Desarrollo plan estratégico de comunicación y marketing – fusión con metodología CIM y J Walther Thompson	100
13.1	Objetivos de marketing.....	100
13.2	Comunicaciones.....	102

13.3	Medios.....	104
14	Estrategia de Comunicación y Contenidos.....	105
14.1	¿Por qué este ejercicio?.....	105
14.2	¿A quiénes les vamos a hablar?	105
14.3	¿Por qué canales les vamos a hablar?	107
14.4	¿Cuál será el tono para hablarles?.....	107
14.5	¿Qué les vamos a decir?.....	108
14.6	Preguntas Clave:	109
14.6.1	¿Quiénes somos?	109
14.6.2	¿Cómo lo hacemos?.....	109
14.6.3	¿Por qué lo hacemos?	110
14.6.4	¿Para qué lo hacemos?.....	110
14.7	Mensaje Clave.....	110
14.7.1	Mensajes de apoyo flexibles:.....	111
14.7.2	Personalidad de la marca:	111
14.7.3	Estrategia de Comunicación Digital para TENFIT	113
14.7.4	Definición de canales digitales:.....	114
14.7.5	Recomendaciones:	114
14.7.6	Contenidos.....	115
14.7.7	Administración y Gestión.....	115

14.7.8	Medición.....	116
15	Modelo J. Walther Thompson (Brand Foundation).....	117
15.1	Capa 1: Capa de Conocimiento.....	117
15.2	Capa 2: Capa de Relación.....	120
15.3	Capa 3: Capa de Experiencia.....	123
15.4	Capa 4: Capa Personal.....	126
15.5	J WALTER Thompson Integrado.....	127
16	Presupuesto global modelo J Walter Thompson.....	128
17	Cronograma de Trabajo.....	129
18	Retorno a la Inversión.....	130
19	Conclusiones.....	131
20	Recomendaciones.....	133
20.1	Mercadeo.....	134
20.1.1	(R1) Estudio de Mercado.....	134
20.1.2	(R2) Servicio al Cliente.....	135
20.1.3	(R3) Creación de identidad y personalidad de marca.....	136
20.1.4	(R4) Implementación de un CRM.....	137
20.2	Comunicación.....	138
20.2.1	(R1) Implementación del Propósito Superior.....	138
20.2.2	Estrategia de Contenido.....	138

20.2.3	(R3) Implementación Acciones Comunicación Interna	139
20.3	Medios.....	140
20.3.1	(RME 1) Implementación modelo J. Walther Thompson	140
21	Referencias	142
22	Anexos.....	146

Lista de tablas

Tabla 1. <i>Expectativas de los interesados</i>	199
Tabla 2. <i>Marco legislativo en Colombia</i>	455
Tabla 3. <i>Productos por categoría de TENFIT</i>	488
Tabla 4. <i>Tabla de análisis comparativo de la competencia de TENFIT</i>	522
Tabla 5. <i>Análisis DOFA</i>	70
Tabla 6 . <i>Planeación de sus acciones de comunicación digital y publicidad</i>	755
Tabla 7. <i>Cronograma de trabajo y visitas a TENFIT</i>	788
Tabla 8. <i>Mapa estratégicos</i>	800
Tabla 9. <i>Focus Group</i>	855
Tabla 10. <i>OM1 – Estrategia 1</i>	100
Tabla 11. <i>OM1 – Estrategia 2</i>	101
Tabla 12. <i>OM1 – Estrategia 3</i>	101
Tabla 13. <i>OM2 - Estrategia 1</i>	1022
Tabla 14. <i>OC1 - Estrategia 1</i>	1022
Tabla 15. <i>OC2 - Estrategia 1</i>	1033
Tabla 16. <i>OC2 - Estrategia 2</i>	1033
Tabla 17. <i>OM1 – Estrategia 1</i>	1044
Tabla 18. <i>Tabla de priorización de públicos de TENFIT</i>	1066

Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Hitos históricos de TENFIT	21
<i>Figura 2.</i> Mapa estratégico para TENFIT	23
<i>Figura 3.</i> Estructura organizacional de TENFIT	28
<i>Figura 4.</i> Mapa de procesos de TENFIT	30
<i>Figura 5.</i> Índices de producción y ventas de prendas de vestir	31
<i>Figura 6.</i> Sectores con mayor participación en e-commerce a junio del 2020.....	32
<i>Figura 7.</i> Informe categórico del comportamiento comercio electrónico a junio 2020	33
<i>Figura 8.</i> Datos demográficos de hombres y mujeres	37
<i>Figura 9.</i> Distribución de la población por sexo y grupos de edad	38
<i>Figura 10.</i> Distribución de la población por sexo y grupos de edad	39
<i>Figura 11.</i> Población según el estrato.....	40
<i>Figura 12.</i> Mapa de públicos de TENFIT	50
<i>Figura 13.</i> ¿A usted se le comunica la información clave de la empresa (metas, resultados, estrategia) constantemente?	53
<i>Figura 14.</i> ¿Usted tiene un espacio de reunión o retroalimentación constante con su jefe directo para conocer las metas de la empresa y las personales	54
<i>Figura 15.</i> A través de que canales o medios usted recibe comunicación de la empresa	54
<i>Figura 16.</i> La comunicación de la empresa usted la considera:	55
<i>Figura 17.</i> ¿La información que usted recibe a diario es suficiente para la ejecución de sus labores?	55
<i>Figura 18.</i> Ficha técnica segmento DETALLISTAS y MAYORISTAS	58
<i>Figura 19.</i> Metodología de intervención de la consultoría.....	733
<i>Figura 20.</i> Comportamiento venta de productos	866
<i>Figura 21.</i> Nivel satisfacción de servicio	866
<i>Figura 22.</i> Percepción de atributos	877
<i>Figura 23.</i> Relación con medios digitales	888
<i>Figura 24.</i> Comportamiento venta de productos	888
<i>Figura 25.</i> Nivel satisfacción de servicio	899
<i>Figura 26.</i> Percepción de atributos.....	90
<i>Figura 27.</i> Relación con medios digitales	90

<i>Figura 28.</i> Comportamiento venta de productos	91
<i>Figura 29.</i> Nivel de satisfacción de servicio	922
<i>Figura 30.</i> Percepción de atributos	922
<i>Figura 31.</i> Relación con medios digitales	933
<i>Figura 32.</i> Modelo de trabajo para la consultoría a TENFIT	955
<i>Figura 33.</i> Propósito de TENFIT.....	999
<i>Figura 34.</i> Mapa de públicos TENFIT	1066
<i>Figura 35.</i> Canales de comunicación para TENFIT.....	1077
<i>Figura 36.</i> Nivel de empatía	1088
<i>Figura 37.</i> Preguntas concientización de la personalidad de TENFIT	1122
<i>Figura 38.</i> Objetivo SMART.....	1133
<i>Figura 39.</i> Fotos.....	1133
<i>Figura 40.</i> Ejes temáticos	1144
<i>Figura 41.</i> Modelo sugerido para TENFIT.....	1155
<i>Figura 42.</i> Indicadores de la estrategia digital.....	1166
<i>Figura 43.</i> Modelo de servicio para TENFIT	1355

Lista de anexos

Anexo 1. Modelo de Mapa Estratégico	1466
Anexo 2. Perspectivas del Mapa Estratégico	1477
Anexo 3. Modelo de Comunicación Integrado en Marketing (CIM).....	1488
Anexo 4. Encuesta Interna a Colaboradores	1499
Anexo 5. Estados Financieros a diciembre de 2019	15050
Anexo 6. Modelo 5 Fuerzas de Porter.....	15252
Anexo 7. Herramienta evaluación cliente incognito	1533
Anexo 8. Insumo preguntas para entrevista	154
Anexo 9. Informe Ejecutivo Focus Group	1545
Anexo 10. Guías Percepción de la marca.....	1566
Anexo 11. Chronopost TENFIT.....	1599

1 Introducción

Este trabajo de grado contiene una propuesta de plan estratégico integrado de comunicaciones y marketing con foco en el posicionamiento de la marca TENFIT en sus clientes actuales y potenciales, de manera que se fortalezca su estrategia de comunicación y se genere un mejor relacionamiento con sus consumidores para mejorar sus niveles de ventas en época de pandemia y pospandemia.

La consultoría estuvo enfocada en el análisis y diagnóstico de la organización para definir su planeación estratégica, su mapa de procesos, mapa de públicos, target y propósito superior, que obedecen al impacto que tiene la organización en la sociedad y el porqué de su operación, y la estructura central de comunicación que alimentó todo el Plan Integrado de comunicaciones en Marketing. Para este fin, se recurrió a la investigación teórica y aplicación de herramientas propias de la administración, comunicación y marketing: Focus Group, entrevistas, visitas, análisis de entornos y sondeos con los grupos de interés relacionados con la marca, entre otros.

El alcance de este proyecto fue definir las principales estrategias de comunicación enfocada en marketing que la organización debería aplicar conforme a los hallazgos encontrados y definir el mapa de medios y canales de comunicación que deberían abordar para el relacionamiento de la marca con sus grupos de interés.

Así mismo, se definió el esquema de comunicaciones para tener mapeados los principales mensajes que deben entregar a sus públicos y la estructura aplicada a la estrategia digital para la administración de sus canales digitales, a partir de las definiciones estratégicas construidas con y para la empresa.

2 Justificación

TENFIT es una microempresa caleña que se dedica al diseño, producción y comercialización de prendas deportivas. Es una empresa joven, por lo cual algunos de sus procesos no están maduros y otros están en construcción o aún no se han llevado a cabo, por tal motivo, esta consultoría cobra especial importancia para ayudarlos a enfocar sus acciones y estrategias en términos de comunicación y mercadeo, para que la marca se posicione mejor conforme a la expectativa de los propietarios.

Por otro lado, a partir de esta consultoría podrán tener un conocimiento real de su público objetivo, para seguir delimitando el comportamiento de la marca y su relación con el consumidor, lo que repercutirá en tener mayor presencia como marca, entregar valor adicional al comprador y, por consiguiente, posicionar la marca con impacto en el incremento de las ventas, que les permita inversión futura de nuevos productos o mercadeo.

Esta consultoría tendrá en cuenta herramientas como diagnóstico, exploración del mercado actual, conocimiento de la empresa a profundidad y tendrá como gran entregable un Plan Estratégico Integrado de Comunicaciones y Mercadeo diseñado a la medida de las necesidades de la empresa y sus alcances económicos para que pueda ser ejecutado; tendrá especial énfasis en la definición del direccionamiento estratégico, ejes estratégicos centrales de comunicación, propuesta de valor de la marca, atributos de marca y las estrategias con sus tácticas tanto digitales como convencionales. El retorno a la inversión se verá reflejado en el posicionamiento de marca, la activación de nuevos clientes, reactivación de clientes inactivos, incremento de ventas y el crecimiento de comunidad en sus redes sociales.

3 Objetivos

3.1 Objetivo General

Desarrollar un plan de comunicaciones integrado en marketing para TENFIT que brinde las estrategias necesarias para el posicionamiento de la marca.

3.2 Objetivos Específicos

- Analizar las condiciones de los factores internos y externos que impactan la empresa
- Diagnosticar la situación actual de la comunicación de la empresa.
- Definir las propuestas de estrategias de comunicación en favor del mercadeo.

4 Análisis de los interesados

Este proceso de consultoría involucró a diferentes públicos de la empresa en diversas perspectivas, para entender mejor el contexto de la empresa, las expectativas de dichos grupos de interés y así definir las estrategias del plan de comunicaciones integrado en mercadeo, de manera tal que se puedan ir supliendo en el corto y mediano plazo.

4.1 Interesados clave

Los interesados clave que participaron del proceso de consultoría fueron:

- Gerencia General
- Líder de Gestión Humana
- Área Mercadeo y Publicidad
- Consumidores / clientes

4.2 Identificación de las expectativas

Tabla 1. *Expectativas de los interesados*

Involucrados	Expectativas
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none">• Posicionar la marca para recordación en sus consumidores.• Tener un plan de mercadeo y comunicaciones claro para orientar las acciones de la empresa.• Tener lineamientos para orientar el área de publicidad / mercadeo.• Recibir un plan integrado que responda a las necesidades de la empresa para posicionar sus productos.• Tener una estructura comunicacional que permita alinear la información a entregar a los colaboradores.
Gestión Humana	<ul style="list-style-type: none">• Definir los mensajes centrales de la compañía que se le socializarán en los espacios de comunicación a los colaboradores y los grupos relacionados.• Tener un plan que brinde lineamientos para las áreas y los colaboradores involucrados en la ejecución de sus labores y el logro de sus metas.• Tener lineamientos para orientar sus acciones en publicidad y mercadeo.
Área mercadeo y Publicidad	<ul style="list-style-type: none">• Tener una línea comunicacional para orientar el contenido de la marca.• Tener un propósito de la marca para conectar con un valor emocional.• Optimizar los mensajes de comunicación para la gestión comercial y generar mayor conexión en las ventas• Tener canales de relacionamiento e interacción con la marca.
Consumidores	<ul style="list-style-type: none">• Tener nuevos canales para la compra• Recibir servicio y productos de calidad.• Conectarse emocionalmente con la marca

Fuente: elaboración propia

5 Análisis del contexto organizacional

5.1 Historia de TENFIT

TENFIT es una empresa familiar que cuenta con 20 años de presencia y trayectoria en el mercado regional y nace por la vinculación de la Familia Osorio con la industria textil como un emprendimiento familiar que se alimentó constantemente entre máquinas de coser, hilos, elásticos y telas.

Se especializan en el diseño, confección y comercialización, teniendo como referente la calidad y la variedad de productos. Cuentan con cerca de 60 colaboradores, 25 en vinculación directa a través de la empresa y los 35 restantes, en vinculación a través de empresa intermediaria de los mismos socios, quienes se involucra de manera eficiente con todas las áreas de la organización atendiendo los constantes cambios y tendencias que se presentan en nuestro mercado.

Hoy son dos hermanos que van juntos en un sueño llamado TENFIT, donde su objetivo principal es lograr la mejora permanente en sus actividades, a fin de posicionarse como una marca que inspira y apoya los deseos de estilos de vida más saludables. Tienen presencia en 6 ciudades del país con tiendas propias: Cali, Bogotá, Cartagena, Pereira y Barranquilla y Cúcuta siendo Cali la sede principal con 3 tiendas físicas, la planta de producción y las bodegas de almacenamiento.

TENFIT es una marca dirigida para mujeres y hombres que les gusta hacer deporte o usar ropa cómoda en su día, que busca ser cercana a sus grupos de interés para fortalecer las relaciones con ellos.

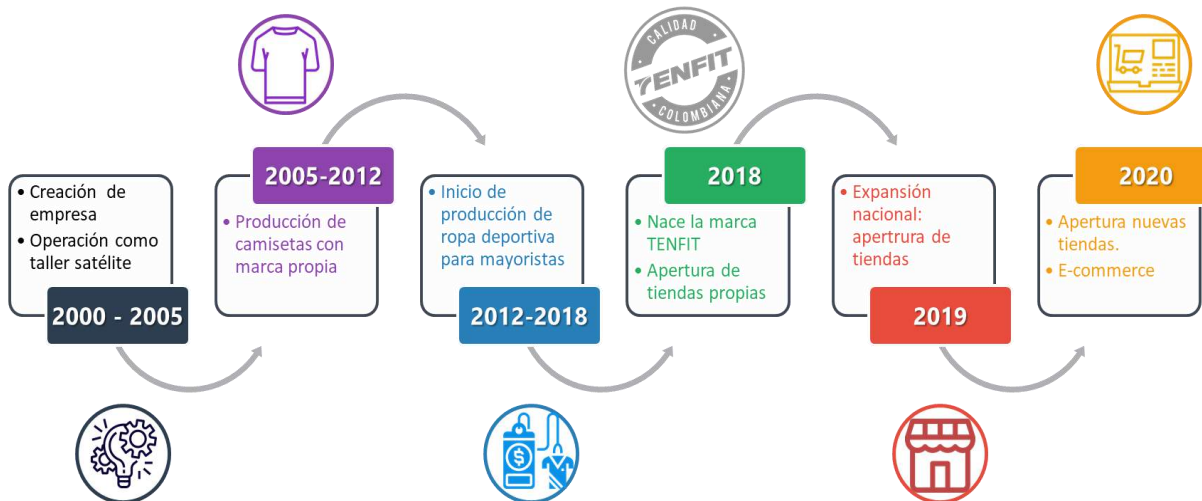


Figura 1. Hitos históricos de TENFIT

Fuente: elaboración propia

5.2 Mapa estratégico TENFIT

Toda organización debe tener una estrategia, la cual “describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes” (Kaplan y Norton, 2000, p.31), y a través de la cual orientará sus esfuerzos y procesos para obtener resultados tangibles, entendiendo el valor para el cliente como “la diferencia entre los valores que el cliente obtiene al poseer y usar un producto y los costos de obtener el producto” (Kotler y Armstrong, 2003, p. 1).

TENFIT no contaba con una hoja de ruta estratégica para su direccionamiento al corto y mediano plazo, que les permitiera tener unos objetivos claros y concretos a alcanzar, por lo cual se realizaron con la Gerencia General, la Gerencia de producción y la Jefatura de Gestión Humana tres sesiones de trabajo para definir el mapa estratégico:

Reunión de entendimiento y planeación de la visión de la empresa, para entender desde la Gerencia cómo se quería proyectar la empresa a futuro y cuáles eran sus principales retos y

oportunidad de crecimiento. Este espacio se realizó solo con el Gerente General a modo de diálogo informal para que él se sintiera en confianza de compartir sus aspiraciones con la empresa; durante la hora de reunión se planteó el tema central de conversación que era el plan de crecimiento y sobre esa línea se realizaron preguntas acordes a los principales retos de la empresa y su proyección de crecimiento y expansión.

Así mismo, se realizó 1 sesión de ideación con los 3 miembros directivos principales de la empresa, a quienes se les explicó la actividad y se le brindó un acercamiento a la herramienta del Mapa Estratégico de los autores Norton y Kaplan (Ver Anexo 1: Modelo Mapa Estratégico), para enfocar los esfuerzos a construir objetivos en torno a las 4 perspectivas (Ver Anexo 2: Perspectivas del mapa estratégico). A cada uno se le entregaron sus respectivos elementos: lapicero y hojas de papel para redactar lo que para ellos serían posibles objetivos de la empresa, luego se les pidió que los asignaran en cada una de las 4 perspectivas y se generó la discusión en torno al ejercicio y la posibilidad de agrupar objetivos, moverlos de perspectiva o renunciar a ellos.

Por último, en ese mismo espacio se realizó la sesión de definición de los objetivos a partir de la priorización en el plan de crecimiento y cuáles aportaban a ese fin con meta al 2023, además se les orientó en cómo definir el indicador y meta para cada objetivo para que el ejercicio pueda tener continuidad teniendo ya una base sólida que son los objetivos para la estrategia.

Por lo anterior, se recomienda, conforme a lo pactado con la empresa, que el ejercicio sea continuado con la definición de los indicadores por objetivos y las metas para lograrlo para que puedan establecer y definir su balance Scorecard y se formalice mucho más su estructura de trabajo hacia una estrategia clave y clara para sus públicos.

Este ejercicio además de aportar una hoja de ruta para la empresa les permitió también la definición de sus objetivos estratégicos a mediano plazo conforme a los 4 frentes abordados con la herramienta; algunos de estos objetivos fueron utilizados para el desarrollo de la consultoría con énfasis en comunicación para establecer los lineamientos comunicativos de forma interna y externa de la organización, y en marketing estableciendo un modelo integrado que permita el conocimiento y posicionamiento de la marca.



Figura 2. Mapa estratégico para TENFIT

Fuente: elaboración propia

5.3 Misión, visión y valores

Una Organización debe tener clara cuál es su filosofía, cuáles son sus horizontes y la manera cómo llegará a ellos, así mismo, es importante que tenga definida una cultura corporativa que la respalde para que sus colaboradores se comprometan y se comporten de la manera requerida, en

este orden de ideas, las declaraciones de misión, visión, valores y propósito superior son el primer ingrediente para la fórmula de la cultura indispensable como punto de partida.

Por tanto, es valioso no solo que existan en la Organización sino también que sean de conocimiento de los colaboradores, para que ellos identifiquen cuales son los fines de la empresa a la que pertenecen y cómo será su conexión emocional con dichas definiciones.

Para el caso puntual de TENFIT, la empresa no contaba con ninguno de estos elementos definidos ni se habían realizado ejercicios estratégicos con la finalidad de definirlos, por lo cual, considerando los acercamientos realizados a la empresa y las sesiones de trabajo con la Gerencia para el entendimiento de la empresa, se conceptualizaron y aprobaron dichas declaraciones.

5.3.1 Misión

Entendiendo la importancia de la Misión como un elemento articulador de la estrategia corporativa, la filosofía de la empresa y los valores compartidos, para tener unas líneas de acción definidas que apunten al logro de los objetivos, se construyó la propuesta durante la consultoría, que fue aprobada en jornada de socialización por la Gerencia.

Esta construcción se hizo considerando que:

La Misión manifiesta la finalidad y la función de conceptualización de la organización.

Es la forma de concretar la visión de lo que se quiere ser y hacer y en qué negocios se está o se quiere estar. Sirve de guía o referencia de valores, responsabilidades y actividades reconocidas y compartidas por las personas que integran la organización.

(Bueno, 1996, p. 84)

“Somos una empresa caleña con presencia nacional que se dedica al diseño, producción y comercialización de prendas deportivas para acompañar a las personas en sus propósitos y metas

personales de salud, bienestar y acondicionamiento físico, brindándoles calidad, comodidad, diseño y altos niveles de servicio”.

5.3.2 Visión

Por su parte, la visión le permite a la empresa entender su pasado y presente desde sus errores, aprendizaje y aspiraciones para poder proyectar el futuro hacia los horizontes de crecimiento que desean cubrir y así dimensionar sus objetivos al corto, mediano y largo plazo como una posible hoja de dirección de la empresa. Asimismo, la visión es “la intención estratégica e indica la dirección a tomar por parte de la dirección de la empresa para competir en el futuro, que corresponde a la imagen de futuro que queremos alcanzar” (Senge, 1988, p. 85).

La construcción de la visión para TENFIT se realizó teniendo en cuenta que esta “engloba el futuro deseado, o la aspiración de la organización; el sentido de descubrimiento y destino que motiva tanto a los directivos como a los trabajadores” (Gerry y Kevan, 2003, p. 220).

“Para el año 2023 TENFIT será una marca caleña de ropa deportiva referente y reconocida por su expansión geográfica en 4 países: Ecuador, EE. UU, España y México, su portafolio de productos diversificado a través de nuevas líneas de negocio, la satisfacción de las expectativas de sus clientes actuales y potenciales y su crecimiento digital a través de diferentes plataformas para su posicionamiento y comercialización”.

5.3.3 Valores Corporativos

Después de tener la misión y la visión definidas, que se constituyen como el eje central de la estrategia y la cultura de la organización, es importante también tener constituidos los valores, como elementos que guían y orientan los comportamientos de las personas, permiten el

establecimiento de sus objetivos y marcan los parámetros de cómo debe ponerse en práctica la estrategia para lograr el éxito, dichos valores deben ser compartidos por toda la Organización.

Como resultado de la consultoría, se definieron también 4 valores a partir de la esencia del mapa estratégico, la misión, la visión y los anhelos de los directivos de cómo quieren ser percibidos por sus públicos, considerando además que “los valores son aprendizajes estratégicos relativamente estables en el tiempo, de que una forma de actuar es mejor que su opuesta, para conseguir que las cosas salgan bien” (García y Dolan, 1997, p. 83).

Servicio: entendemos al cliente como foco de nuestro negocio para satisfacer sus expectativas con soluciones oportunas y eficientes, brindando atención integral desde todas las áreas de la empresa.

Innovación: entendemos las tendencias y necesidades del mercado para optimizar nuestros procesos y ampliar nuestro portafolio de productos con foco en la mejora continua y la calidad.

Comunicación: creamos relaciones cercanas y de confianza con todos nuestros grupos de interés a través de un intercambio de información directo y constante.

Compromiso: hacemos que las cosas sucedan con pasión y responsabilidad para lograr los resultados corporativos con impacto hacia la sociedad.

5.3.4 Objetivos Corporativos

Para efectos de este trabajo y conforme a lo definido en el mapa estratégico durante la consultoría, los objetivos de la empresa para el 2023 son:

- Multiplicar los ingresos al cierre contable del 2019 en 3 veces.
- Incrementar en un 30% el margen neto al cierre del 2019.

Así mismo, se definen dos objetivos con una proyección a 2021:

- Potencializar en un 70% el e-Commerce

- Generar posicionamiento de la marca en el cliente final.

5.3.5 Estructura Organizacional

5.3.5.1 Estructura Talento Humano

La estructura organizacional de TENFIT está liderada por los propietarios y accionistas, que corresponden a los dos hermanos Osorio.

Dicha estructura les ha permitido el logro de sus resultados, no obstante, se hace necesario crear nuevas posiciones y redistribuir algunas cargas laborales, para optimizar el funcionamiento de esta y enfocar el talento de los colaboradores. Lo anterior, evidenciado con algunos roles en las jornadas de inmersión en la compañía y en las sesiones de trabajo.

Por lo anterior, la estructura organizacional se distribuye en dos colores:

- Azul claro: cargos sugeridos durante la consultoría a la líder de Gestión Humana.
- Azul oscuro: cargos vigentes a la fecha.

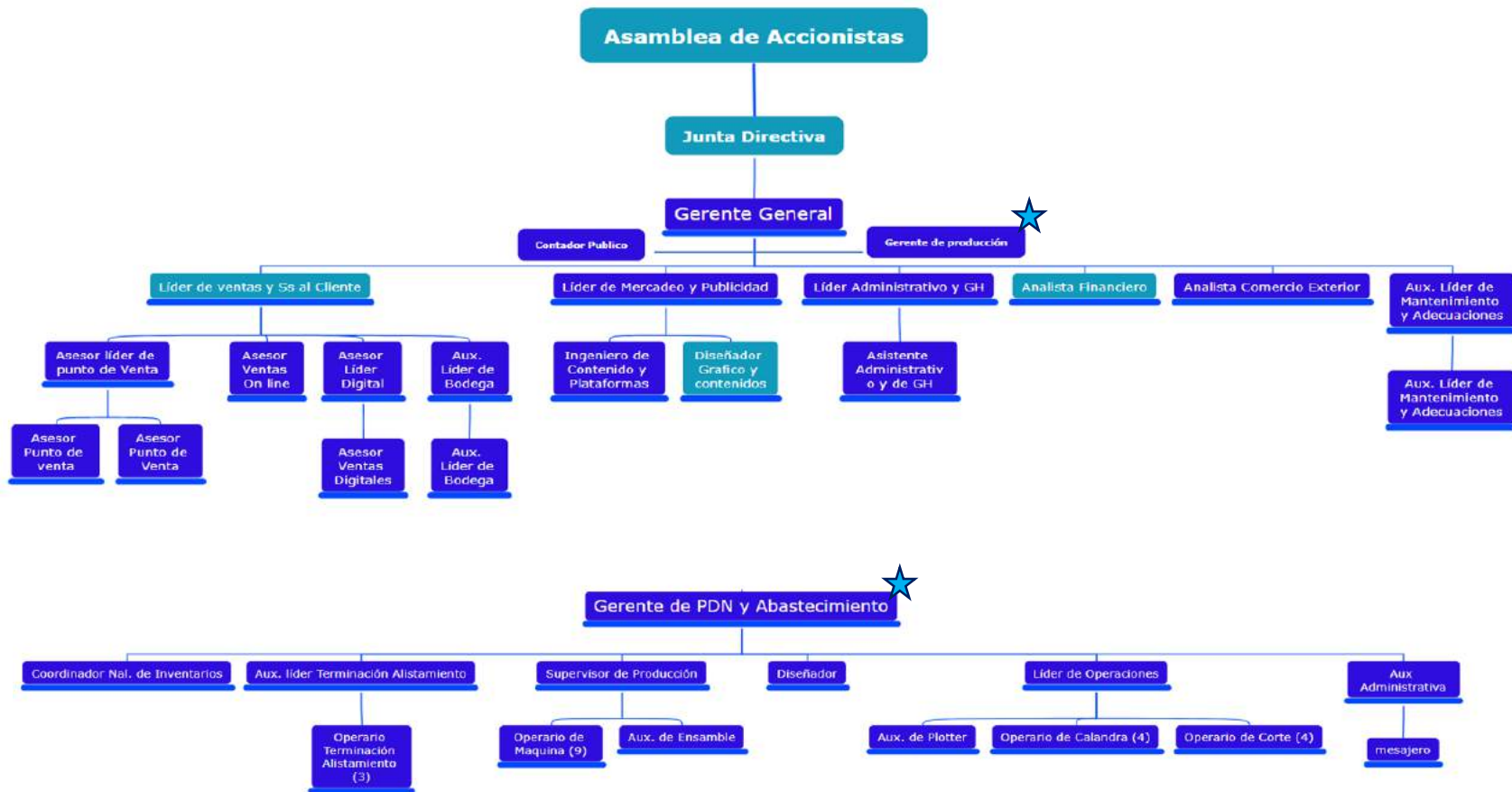


Figura 3. Estructura organizacional de TENFIT

Fuente: elaboración mixta con la empresa

5.3.5.2 Estructura de procesos

TENFIT tampoco contaba con un mapa de procesos definido, por lo tanto se incluye dentro de la consultoría la creación de esta herramienta, buscando integrar los procesos nuevos propuestos y procesos ejecutados por la empresa, para que el gerente general identificara el significado de tener contextualizada su organización y mapeados los procesos clave que existen en ella, para lo cual se relacionaron los procesos de dirección, misionales y de apoyo de la siguiente manera:

En color naranja se definieron los procesos que resaltan la importancia de entender su cliente, cuales son sus gustos y necesidades, sus patrones de compra y cómo visualizan a TENFIT, lo anterior ligado a la satisfacción del cliente a través de la generación de valor, representados en términos de calidad, precio, entrega oportuna, diseño, texturas y todas las variables conjuntas que representan las salidas en el mapa de proceso.

También se identificaron los procesos estratégicos y de innovación en color verde que deben ser clarificados para entender el panorama de TENFIT, en este orden de ideas deben estar vinculadas la planeación estratégica, que resultó del ejercicio de esta consultoría, para dar una dirección en el tiempo y definir el panorama futuro al que quieren llegar a convertirse como marca.

Así mismo se definen los 9 procesos misionales en color azul, que involucra el proceso de producción de TENFIT, teniendo en cuenta la venta como último paso misional de este. Esta secuencia se logró identificar y plasmar en el mapa gracias a las visitas realizadas a las instalaciones de producción para el entendimiento del proceso; área que es liderada por la Gerente de Producción y Abastecimiento, quien fue la encargada de indicarnos el paso a paso de la elaboración de cada prenda a comercializar.

Y por último se incluyeron los 4 procesos de apoyo de TENFIT resaltados en color rojo, estos procesos ya eran ejecutados con unos lineamientos definidos por las personas asignadas a cada cargo, de esta manera existe una coordinación de mercadeo y publicidad, una líder de recursos humanos, un técnico experto en el mantenimiento de maquinaria, equipos y reparaciones locativas de las tiendas y la Gerente de Producción encargada del proceso de compras.



Figura 4. Mapa de procesos de TENFIT

Fuente: elaboración propia

6 Análisis de la Industria

Según el último informe generado entre Inexmoda, RADDAR y Sectorial, los índices de la industria textil y de confecciones del país siguen reflejando la tendencia de contracciones como efecto de la baja en las ventas que ha tenido el canal comercial de productos confeccionados, si bien las empresas de confecciones se encuentran fabricando tapabocas y trajes de telas antifuído, esta es una porción del mercado que no alcanza a reemplazar toda la cadena de producción.

La exportación de insumos textiles sigue con signos negativos, el efecto de la pandemia y las tensiones comerciales entre China y los Estados Unidos han afectado al comercial mundial, sin embargo, la industria textilera colombiana tiene la oportunidad de ampliar su cuota de mercado debido a que el enfoque del comercio está tendiendo hacia una consolidación más regional para disminuir riesgos. (Inexmoda, 2020, p. 15)

Por otro lado, las importaciones de insumos textiles han disminuido, pues si bien ha presentado reactivación en nuestro país que conlleva a mayor demanda de insumos, la dinámica sigue siendo lenta, el mercado chino se mantiene como el más representativo en el envío de estos insumos.

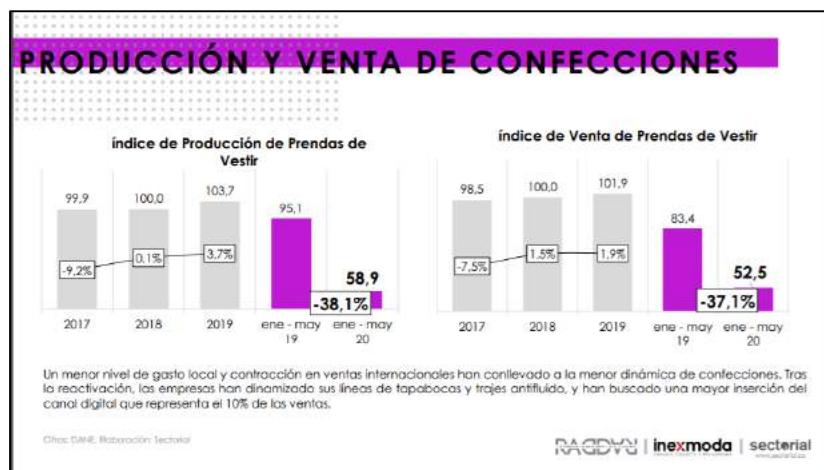


Figura 5. Índices de producción y ventas de prendas de vestir

Fuente: (Inexmoda, 2020)

Teniendo en cuenta una mayor conciencia ambiental en sus productos, diferentes empresas están comenzando a tener procesos productivos a través de materiales reciclados, una de las iniciativas es fabricar telas a partir de botellas pet y desechos textiles, y de esta manera crear moda sostenible. Fokus Green es una empresa colombiana que usa como insumos más de 40.000 botellas plásticas recicladas para la creación de productos, dentro del proceso, adicionalmente, se

presentan ahorros en consumo de agua y energía a través de innovación en esquemas de producción.

En el contexto del e-commerce, tras la pandemia, los consumidores han recurrido masivamente a las compras virtuales. Las empresas colombianas han visto la oportunidad de reactivar sus ventas a través de este canal. En la primera semana de distanciamiento social obligatorio las ventas a través de comercio electrónico se vieron fuertemente afectadas, sin embargo, entre abril y mayo se dio un crecimiento sostenido del sector del 12% en promedio cada semana. La categoría de moda y belleza se recuperó entre abril y mayo, presentándose un mayor crecimiento en las categorías de bienes no esenciales y de consumo cotidiano



Figura 6. Sectores con mayor participación en e-commerce a junio del 2020

Fuente: (Inexmoda, 2020)

E-Commerce

- W Según Mercado Libre, entre **marzo y abril**, las compras en línea en **América Latina** incrementaron un **387%**. Además, se presentó un crecimiento de 5 millones de usuarios nuevos en la plataforma, representando un 45% más que en 2019.
- W La **mayoría de aplicaciones** para ventas en línea han reportado crecimientos de hasta **2.000% en pedidos de tapabocas y gel antibacterial**.
- W La directora comercial de Dafill Colombia, plataforma de moda en línea, Natalia Falla, indica que **durante el confinamiento** se ha visto un **crecimiento mayor del 110%** en las categorías de **vestuario, calzado y equipamiento deportivo**.
- W La categoría de **vestuario infantil** ha incrementado un **400% frente al 2019**.
- W Según estudio de Mercado Libre, después de terminarse la emergencia sanitaria, en promedio 7 de cada 10 personas asegura que continuará utilizando métodos de pagos electrónicos. En Colombia ese porcentaje es del 67%.
- W Según la Medición de Indicadores de Consumo del Observatorio de eCommerce, **en 2019 el 80%** de encuestados consulta en línea los productos que les interesa y la **categoría de moda (37%)** hace parte de las más compradas en línea.

RAGDYV | inexplora | sectorial

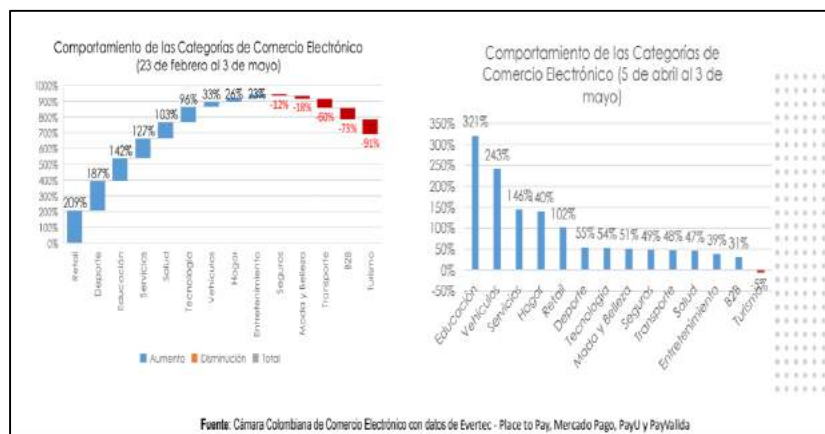


Figura 7. Informe categórico del comportamiento comercio electrónico a junio 2020

Fuente: (Inexplora, 2020)

7 Análisis de los entornos

7.1 Análisis del Macroentorno

Para el análisis del macroentorno se tuvieron en cuenta factores clave que inciden directa o indirectamente sobre la operación de la organización, a través de la herramienta “PESTEL” que indica las variables más importantes a considerar en diferentes niveles de contexto y lo propuesto por la herramienta de Comunicación Integrada en Marketing (CIM) (Ver Anexo 3: Modelo de Comunicación Integrada en Marketing). La información se obtuvo a partir del trabajo

investigativo, sesiones de trabajo y recolección de datos actualizados en las diferentes organizaciones gubernamentales y privadas que suministran dicha información, tales como el DANE, Cámara de comercio de Cali (CCC), Alcaldía Municipal de Cali y medios masivos confiables como: Revista Dinero, Periódico el País, Portafolio, sumado al conocimiento del gerente de TENFIT.

7.1.1 Factores Políticos

Actualmente existe una grave problemática para la industria textil del país a raíz de la pandemia causada por el COVID-19, según la Revista Dinero (2020) los textileros del país dicen que el gobierno actual no les ha cumplido con los compromisos a esa industria y no ha equilibrado las cargas arancelarias que fueron pactadas. Sumado a lo anterior, está la incertidumbre generada por las importaciones de productos de Asia y África que afectan la producción y la competitividad de las empresas del sector. Actualmente el gobierno está en mora con el sector textil desde hace dos años, cuando empezó el mandato del presidente Iván Duque, pues actualmente se registran US\$204 millones en exportaciones frente a US\$748 millones en importaciones de productos de otros países.

De igual manera, conforme a la Revista Dinero (2020) el gobierno nacional en pro de minimizar el impacto económico de la pandemia ha lanzado una iniciativa denominada “Repoténciate” del Ministerio de Comercio a través de Colombia Productiva para apoyar las empresas de moda afectadas por el COVID-19, esta iniciativa en alianza con Inexmoda y Fabian Hirose Consulting, buscar ayudar a las empresas de la industria adaptarse a las nuevas exigencias del mercado. El enfoque de este programa se concentra en capacitar y asesorar de parte de varios expertos para mejorar procesos y desarrollar productos acordes a las necesidades actuales como

los tapabocas, los trajes quirúrgicos, prenda antifluidos, dotaciones, zapatos especiales, entre otros.

7.1.2 Factores Económicos

Con una situación adversa como la pandemia a raíz del COVID-19, el DANE reporta que la economía nacional decreció en un 15.5% en el segundo trimestre de 2020, el resultado del segundo trimestre estuvo lastrado por la caída de nueve de las doce ramas de actividad económica del país, generando la contracción más pronunciada del PIB en la historia económica reciente, **comercio al por mayor y al por menor aporta (-33.9%)** siendo el alojamiento, servicios de comida, transporte y almacenamiento los rubros más afectados, **la construcción aporta (-30,5%)** reduciendo las construcciones de edificios residenciales y no residenciales, y las actividades especializadas para la construcción, **la industria con un decrecimiento del (-24%) con un desplome de fabricación de productos textiles y confección de prendas de vestir**, lo que traduce para TENFIT en una disminución de ventas.

Sin embargo, como lo afirma el artículo “Panorama de la Industria Textil en Colombia y América Latina para el 2020” de la empresa Link Compresores, Colombia es un productor clave y gran exportador de todo tipo de ropa, jeans, sabanas, toallas, ropa interior, ropa deportiva y demás, con un crecimiento importante antes de la pandemia. En la última década, Colombia ha logrado hacer crecer la industria de textil con una red comercial de más de 500 unidades de producción textil que producen miles de prendas de vestir para millones de consumidores.

Conforme este mismo artículo lo enuncia, la industria colombiana tiene una fuerte infraestructura tecnológica, además de un eficiente y esmerado control de calidad para así satisfacer al máximo de clientes, el textil líder del sector es el algodón con un 43% de

producción, le acompañan tejidos e hilos que suman el 21%; al tiempo en que un 19% tienen su origen en tejidos de punto.

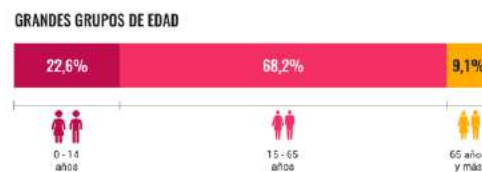
“Este sector genera cerca de 200 mil puestos de trabajo, al tiempo en que hace posible más de 600 mil empleos indirectos, aproximadamente un 13% de los empleos de la industria manufacturera” (Link Compresores, 2020, párr. 13).

Por otro lado, la Revista Dinero en su edición “Cierre de Mercados” del 29 de abril de 2020, indica que el dólar americano en Colombia ha superado 3.735 pesos, siendo el pico más alto registrado durante la pandemia a raíz del Covid-19 impactando directamente sobre las importaciones, donde los ciudadanos y las empresas que hacen compras en dólares les toca pagar 20% más que lo que pagaban a comienzos de este 2020.e

Para la revista Portafolio (2020) el panorama futuro y los pronósticos reflejan ahora una tendencia descendente, así lo confirman organismos internacionales que hacen previsiones sobre el comportamiento de las economías, hay consenso en que Colombia no crecería entre el 3,5% y 3,6% este año. Los más optimistas hablan de un 3,4%

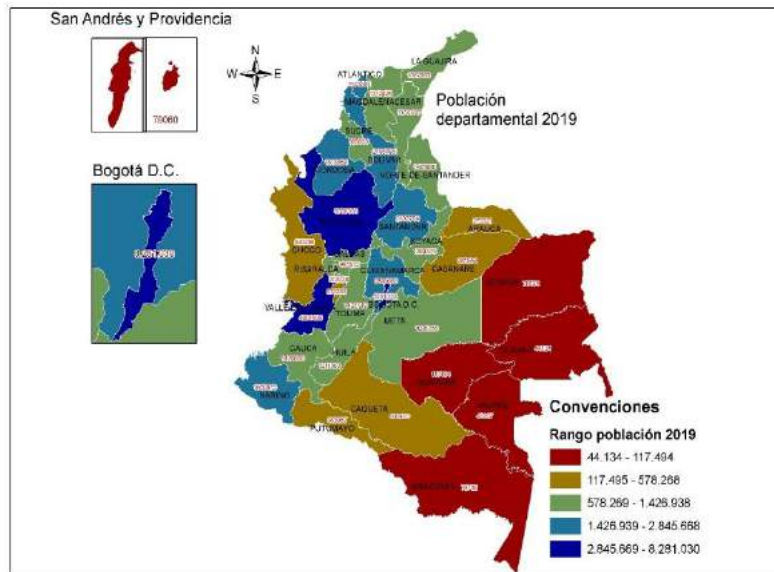
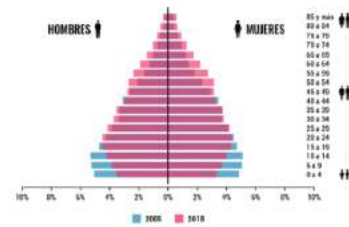
7.1.3 Factores sociodemográficos

Colombia es un país situado en América del Sur y tiene una superficie de 1.141.749 Km cuadrados, con una población actual de 50.372.424 millones de personas, hace parte de grupos económicos como la Alianza del pacífico, CAN, FMI, OEA, ONU y UNASUR. Se considera un país grande y presenta una moderada densidad de población así:



 **48,8%**
SON **HOMBRES**

DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN POR SEXO Y EDAD



Fuente Dane. Proyecciones de población 2005 - 2020 total departamental por área.
Elaborador por: Dirección de Gestión y Transformación del Conocimiento de la CCB

Figura 8. Datos demográficos de hombres y mujeres

Fuente: (DANE, 2019)

Teniendo en cuenta que se trata de una estrategia nacional es importante tener en cuenta algunos datos demográficos de las ciudades y departamentos donde tiene presencia la marca a través de tiendas físicas, identificando la población potencial donde la marca tenga oportunidad de expansión.

Risaralda es el departamento central del eje cafetero y cuenta con una población de 727.509 habitantes, a su vez Pereira como su ciudad capital intermedia, cuenta con aproximadamente 323.728 habitantes mayoritariamente mujeres con gran potencial para penetración de mercado.

Fuente	Entidad territorial	Total Personas	Hombres	Mujeres
SISBEN	Risaralda	727.509	346.517	380.992
	Pereira	323.728	150.371	173.357
CNPV 2018	Risaralda	839.558	401.710	437.848
	Pereira	409.670	193.060	216.610

Fuente: DANE - CNPV

Fuente: (DANE, 2019)

Atlántico es el departamento más densamente poblado del Caribe, con un total de 2.342.265 de habitantes donde la mayor concentración de personas se encuentra en su capital Barranquilla con un total de 1.120.103 habitantes.

Entidad Territorial	Total Personas censadas		Total Personas censadas en Hogares particulares		Total Personas censadas en LEA	
	CNPV 2018	CG 2005	CNPV 2018	CG 2005	CNPV 2018	CG 2005
Atlántico	2.342.265	2.112.001	2.336.434	2.107.781	5.831	4.220
Barranquilla	1.120.103	1.112.889	1.115.490	1.110.001	4.613	2.888

Fuente: (DANE, 2019)

Cundinamarca es el departamento con menos pobreza del país y referente como gran aportante al PIB nacional con cerca de un 30%, indica gran fuerza económica y representa muy buen mercado para la marca. Con cerca de 1.413.195 mujeres y 1,379.681 hombres, se constituye también como un departamento densamente poblado y con buenos niveles de poder adquisitivo.

Cundinamarca | Población total | 2018

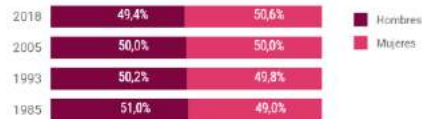
Fuente: DANE - Dirección de Censos y Demografía

Nota: La información de número de viviendas, hogares y personas, a nivel municipal se actualizó el 12 de Noviembre de 2019, de acuerdo con la revisión de límites oficiales municipales dispuestos por el Instituto Geográfico Agustín Codazzi - IGAC.

2.792.877
personas efectivamente censadas

Cundinamarca | Distribución de la población por sexo | 2018

Fuente: DANE - Dirección de Censos y Demografía



Cundinamarca | Distribución de la población por sexo y grupos de edad | 2018

Fuente: DANE - Dirección de Censos y Demografía

Figura 9. Distribución de la población por sexo y grupos de edad

Fuente: (DANE, 2019)

Bogotá siendo la capital del país y la ciudad con mayor potencial comercial para el crecimiento de la marca, tiene un total de 7.181.469 habitantes compuestos en un 52.2% por mujeres y 47.8% para hombres. Es una ciudad que se caracteriza por realizar múltiples disciplinas deportivas siendo el ciclismo una de las más representativas gracias a que Bogotá tiene la red de ciclovías más grande de Latinoamérica.



Figura 10. Distribución de la población por sexo y grupos de edad

Fuente: (DANE, 2019)

La ubicación de la sede principal de TENFIT es la ciudad de Cali, ubicada en el occidente colombiano, que cuenta con una población total de 2.227.642 habitantes, tras el ajuste en un 18.2% realizado por el DANE en su último censo a octubre del 2019, la ciudad no se escapa de la tendencia colombiana de crecimiento de las áreas urbanas en detrimento de la población rural, según datos de la alcaldía, la ciudad y su área metropolitana duplicó su participación en la población vallecaucana y del país.

En cuanto a la distribución de la población, la ciudad está habitada por gente joven según estadísticas del DANE, la mayor parte de la población es menor de 40 años observando una mayor población de mujeres en casi todos los rangos de edad, esto sugiere una oportunidad para TENFIT como población susceptible a realizar actividades deportivas y están dentro del rango del Target de la marca.



Figura 11. Población según el estrato

Fuente: (La República, 2018)

7.1.4 Factores Socioculturales (Tendencias por Covid-19)

Como lo menciona el boletín de prensa No 105 de 2020 del Ministerio de Salud, el manejo del estrés en época de pandemia se ha convertido en un factor de estudio importante para el gobierno nacional, la población está sufriendo de reacciones emocionales que incluyen temor a enfermarse, sensación de impotencia, desesperanza y episodios de ansiedad, por lo anterior el plan de bienestar emitido por el gobierno se enfoca en 1 Ser empático con los demás, 2 atender las indicaciones de aislamiento social, 3 el pánico no es la mejor opción, 4 tomate un minuto para pensar y por ultimo ten una rutina de ejercicio en casa, donde se presenta una oportunidad de negocio avalada por las recomendaciones del gobierno nacional.

En concordancia con lo anterior, el Informe Especial que nos brinda el Centro de Noticias de la Universidad Católica Realidad 360 “El boom del ejercicio en cuarentena”, indica que a causa del confinamiento obligatorio por motivos del COVID-19 se generaron cambios en las conductas y rutinas de los colombianos entre los cuales están las prácticas deportivas al interior de los hogares, que se incrementaron por recomendación del personal médico y seguridad y salud en el

trabajo de las empresas, como un mecanismo recreativo y lúdico para reducir niveles de estrés, fortalecer el sistema inmunológico, y evitar la tendencia de sobrepeso.

Para el caso particular de Cali donde TENFIT tiene su operación principal, la Secretaria de Deporte de la ciudad, afirmó que más de 60 mil caleños realizan actividad física, brindando un panorama del mercado potencial que posee la marca en términos de profundización de este.

El coronavirus, como se percibe socialmente a través de redes sociales, ha puesto de moda la disciplina del ciclismo a modo profesional o recreativo, convirtiéndola en una alternativa de movilidad segura y un tipo de deporte con menor riesgo de contagio, dado que es al aire libre. Adicionalmente, la Encuesta de Movilidad del 2019 realizada por la Alcaldía de Cali, evidencia que el 32.3% de los viajes se realizan a pie, mientras que el 5.4% se usa bicicleta, siendo las rutas preferidas la calle quinta, la autopista, la carrera 15 y la calle 16, puntos clave para la difusión de marca y estrategia de posicionamiento de TENFIT, por ser zonas concurridas por los caleños.

Por último, las tendencias de consumo están enmarcadas en compras on line y a través de plataformas virtuales sin salir de casa, la revolución causada por el covid-19 genera gran cantidad de contenido en internet que le permite al consumidor obtener alternativas en su búsqueda a través de diferentes medios de comunicación, publicidad y propaganda, espacio donde se evidencia que los consumidores necesitan identificar rápidamente lo relevante, buscando canales personalizados y contenidos auténticos y atrayentes, convirtiendo esta consultoría en un punto clave para TENFIT (Periódico El Tiempo, 2020; Pinzón, 2020; Periódico El Tiempo, 2016).

7.1.5 Factores Tecnológicos

Las tecnologías serán el foco de la recuperación de Colombia, según Revista Dinero en su publicación “Colombia 5G” del 8 de agosto de 2020, donde anuncia que el panel de invitados al evento Colombia 5G, concluyó que el uso y la integración de las tecnologías digitales serán puntos claves para la recuperación empresarial tanto del sector público como privado, la pandemia ha generado grandes aceleraciones en la industria lo cual conlleva a desarrollar rápidamente tecnologías que apalancan el crecimiento empresarial a nivel mundial, enfocados en tecnologías 5G, automatización de procesos, productividad y casos de uso.

Según la asociación Colombiana de Ingenieros, las tendencias tecnológicas que marcarán este año 2020 y 2021 tendrán especial enfoque hacia la masificación de la inteligencia artificial (AI), es decir, software especializado que permitirá que las máquinas imiten procesos de toma de decisiones similares a la que ejecutan los seres humanos. (Arenas, 2020, párr. 1)

Esta tendencia estará volcada en todos los ámbitos, el mundo diseñará y desarrollará, aplicará y consolidará innovación en todas las industrias, siendo la textil y de confección una muy importante para la economía colombiana. Si bien el país cuenta con procesos y tecnología avanzada en la materia, para TENFIT puede representar una gran oportunidad en temas de minimizar desperdicios e incrementar la productividad.

Tal y como lo informa el Periódico El País en su publicación “Cali ya tiene un clúster para la industria de la tecnología” del 3 de Octubre de 2019, en la región del Valle del Cauca, específicamente en Cali, se creó el clúster para la industria de la tecnología. La industria del software y las telecomunicaciones sigue creciendo en la región, este clúster integra alrededor de 700 empresas actualmente y movió cerca de \$2.8 billones para el 2019.

Según la cámara de comercio de Cali (CCC), la alcaldía y la gobernación del valle este sector podría crecer a un ritmo del 12% estimulando la generación de empleo y el crecimiento económico de la región. Entre las empresas de economía digital de la región que más facturan están Carvajal, tecnología y servicios, Telecenter panamericana, Datecsa y Compunet.

Es importante mencionar que la industria del software en Cali está creciendo en un 17% convirtiéndose en una oportunidad de inversión para la ciudad, es por esta razón que la secretaria de educación ha invertido cerca de 4700 millones de pesos en proyectos de bilingüismo y educación TI, resultando en más de 5.500 estudiantes y docentes de las instituciones educativas oficiales beneficiarios en esos programas (Arenas, 2020).

7.1.6 Factores Ambientales

La contaminación ambiental ha adquirido dimensiones significativas en diversos lugares del país, particularmente en los sectores industriales nacionales, y la industria textil es una de las principales fuentes de contaminación, dentro de sus procesos de producción existen contaminantes como la generación de residuos líquidos con cargas orgánicas, las fibras de textiles elaboradas a partir de sustancias peligrosas, la generación de ruido en las plantas tejedoras y la emisión de material particulado a la atmosfera.

Según el estudio realizado por la universidad libre (Impacto ambiental del sector textil) trabajo de Salamanca y Velasquez (2007) se evidencia un bajo nivel de programas de manejo medio ambiental en las industrias de textiles, poca capacidad de control y vigilancia y dificultades institucionales en las entidades reguladoras que controlan la contaminación.

La contaminación ejercida por la industria textil tiene su origen especialmente en las etapas de blanqueado, mercerizado, tinturado y estampado, donde se utilizan gran parte de productos químicos, algunos de naturaleza peligrosa como los colorantes y pigmentos minerales.

En el blog SB Madrid (2019):

(la industria textil y el medio ambiente) se enumeran las once sustancias químicas a eliminar de la industria textil y de confecciones como una tendencia para el 2020, alquifenoles por ser persistentes y bioacumulables en tóxicos, ftalatos, calificados como muy dañinos para la producción en mamíferos, retardantes de llama bromados y clorados, sustancias peligrosas prioritarias, colorantes azoicos, prohibidos incluso por la unión europea, compuestos orgánicos de estaño, por persistir en el medio ambiente y posible afectación a los sistemas inmunológicos y reproductivos, per fluorados, podría causar daños en el hígado a través de la cadena trófica, cloro bencenos, relacionados con afectación al hígado, tiroides y sistema nervioso central, disolventes clorados, sustancias que agotan la capa de ozono, cloro fenoles altamente tóxicos para los seres humanos y parafinas cloradas de cadena corta, altamente toxicas para los organismos acuáticos, no se degradan fácilmente en el medio ambiente y tienen un alto potencial para acumularse en organismos vivos. (párr. 3)

TENFIT se involucra en la segunda industria más contaminante del planeta seguida por la petrolera, sin embargo, sus procesos directos no están ligados a lo descrito anteriormente ya que en la generación de valor no se utilizan los productos mencionados.

7.1.7 Factores legales

En Colombia la industria textil y de confección generan grandes problemáticas asociadas a las enfermedades profesionales de los colaboradores, por eso a través del tiempo se ha complementado la legislación para mitigar dichos impactos.

Tabla 2. *Marco legislativo en Colombia*

Norma	Definición
Resolución 6398 de 1991	Establece procedimientos en materia de salud ocupacional.
Decreto 1295 de 1995	Establece la afiliación de los funcionarios a una entidad aseguradora de riesgos profesionales (ARP)
Decreto 1346 de 1994	Por el cual se reglamenta la integración, la financiación y el funcionamiento de las juntas calificación de invalidez
Decreto 1832 de 1994	Por el cual se adapta la tabla de enfermedades profesionales
Resolución 2013 de 1986	Establece la creación y funcionamiento de los comités de medicina, higiene y seguridad en las empresas.
Resolución 1016 de 1989	Establece el funcionamiento de los programas de salud ocupacional en las empresas.
Decreto 614 de 1984	Crea las bases para la organización y administración de salud ocupacional.
Resolución 2400 de 1979	Conocida como el “Estatuto General de Seguridad”
Ley 9 de 1979	Ley marco de la salud ocupacional en Colombia

Fuente: elaboración propia

Teniendo en cuenta lo anterior, se evidencia un gran apoyo por parte del gobierno nacional para salvaguardar la salud de los empleados de esta industria, actualmente también se encuentran

falencias en temas de seguridad en el trabajo por parte de grandes compañías textilera lo que hace aún más complicado el tema del control e implementación de sanciones.

El más reciente marco normativo emitido por el ministerio de industria y comercio obedece al decreto 11544 del 20 de agosto de 2020, decreto único reglamentario del sector comercio, industria y turismo, referente a la circulación de la factura electrónica de venta como título valor y se dictan otras disposiciones.

7.2 Análisis del Microentorno

7.2.1 Producción

TENFIT cuenta con una fábrica de producción, ubicada en el barrio Alameda de la ciudad de Cali, donde se producen todas las colecciones a nivel nacional que surten las diferentes tiendas físicas. Cuentan con una mano de obra calificada para la confección y tratamiento de las telas y además con maquinaria moderna y específica que les permite lograr procesos ágiles de sublimación, lo que representa mayor variedad y colecciones rotantes en cortos lapsos de tiempo, dándoles una ventaja competitiva frente a su competencia, dado que este proceso es costoso y no podría realizarse tan frecuentemente sino cuentan con las máquinas necesarias como TENFIT.

El proceso de producción inicia con la recepción de las telas, para lo cual, ellos utilizan en promedio 60 tipos de telas para las diferentes prendas, que en su mayoría permanecen en reposo durante 1 día entero para que no se altere el tallaje de los productos.

Seguido de la recepción de la materia prima, que viene del continente asiático u otras ciudades de Colombia, la primera área del proceso es Diseño, donde se realizan los moldes a escalas y se confeccionan los patrones. Luego sigue la sección de corte, donde se cortan las prendas según los trazos previamente entregados por el área de diseño.

Si la prenda es unicolor, pasa directamente a ensamble y confección, sino se da continuidad con el proceso de sublimación, iniciando por la sección de Impresión, que es donde los productos refuerzan una de sus promesas de valor: el diseño. En esta sección cuentan con 3 Plotters digitales para impresión en telas, uno de ellos para tintas neón, 1 plotter para cortes y una impresora de marquillas.

Una vez se han impreso los diseños digitalmente, las prendas son llevadas a la sección de sublimación, donde dichos diseños son transferidos térmicamente a las telas a través del uso de maquinaria para este fin.

Así, todas las prendas son llevadas a la sección de Ensamble, donde se agrupan todas las piezas que conforman un mismo producto, para que sean unidos en la sección de Confección, donde cuentan con 5 tipos de máquinas. Finalmente, las prendas son llevadas a las áreas de terminado, Planchado y Empaque para su posterior distribución a los almacenes.

El área de producción es reducida para el volumen de telas y prendas que se almacenan, dado que allí cuentan con dos bodegas. Tienen una oportunidad de ampliar u optimizar sus espacios, incluso para el bienestar de sus colaboradores.





Su proceso de producción se percibe bien articulado, El jefe de producción además tiene experiencia y manejo de todos los procesos, lo que permite un involucramiento a todo nivel, situación que se percibió en los dos recorridos en la fábrica.

En promedio se producen 50 mil prendas mensuales directamente en la fábrica, dado que también cuentan con servicios tercerizados o satélites, en total, operan con 26 satélites ubicados en Cali, a quienes se les entregan los respectivos parámetros de calidad y todos los insumos a excepción de los hilos.

7.2.2 Productos

Actualmente TENFIT tiene 23 categorías generando gran variedad de referencias y con alrededor de 378 productos para mujeres, 80 productos para hombres y 3 productos para niños, adicionalmente cuenta con una línea especial TENFIT LIFE con alrededor de 79 Productos publicados en su página de internet.

Tabla 3. *Productos por categoría de TENFIT*

Categorías	Líneas de producto	Total Productos
M U J E R 	9 líneas de producto: blusas, buzos, chaquetas, enterizos, falda short, joggers, lycras, shorts y tops	378 productos
H O M B R E 	7 líneas de productos: buzos, camisillas, chaquetas, joggers, lycras, pantalonetas y sudaderas	80 productos
L I F E 	2 líneas de productos: sparta mask, tenfit.	79 productos
N I Ñ O 	4 líneas de productos: buzos, camisillas, lycras y pantalonetas.	40 productos

Fuente: elaboración propia

7.2.3 Servicios

La empresa no cuenta con una política de servicio postventa que estandarice el proceso posterior a la venta para garantías por productos defectuosos, tallas o cierre del ciclo para confirmación que el producto haya sido recibido.

Actualmente, este es un valor agregado más desde la gestión del asesor que de un proceso o protocolo definido. Además, su servicio postventa está muy ligado a la empresa de entrega de productos, lo que puede afectar la percepción de servicio.

Adicionalmente, no tiene a la fecha mapeados los tiempos promedio de entrega según ciudades de destino, para que el asesor pueda dar una información más concreta y puedan establecer un tiempo de acción proactivo frente a cualquier imprevisto.

Hoy se percibe un buen servicio desde la asesoría y acompañamiento del asesor por los canales de atención, situación que es bien valorada por el cliente y que puede ponerse en riesgo al estar automatizando algunos procesos, en los que el cliente puede sentir robotizada la atención.

7.2.4 Mapa de Públicos

TENFIT tiene una serie de públicos con los que debe tener una relación constante y directa para lograr su ventaja competitiva y fortalecer vínculos de largo plazo:



Figura 12. Mapa de públicos de TENFIT

Fuente: elaboración propia

7.2.5 Análisis comparativo vs competencia




TENFIT es una compañía en proceso de expansión que ha sabido entender la dinámica del negocio sin una ruta estratégica para dicho crecimiento, por ende, se presentan algunas novedades donde su propia marca se convierte en competencia a través de su modelo de mayoristas.

TENFIT con relación a su competencia cuenta con un valor agregado en su proceso productivo dado que ellos mismos diseñan, confeccionan y comercializan, motivo por el cual solo BABALÚ FASHION es considerada por ellos como su competencia directa. Así mismo TENFIT cuenta con maquinaria propia para el desarrollo y tratamiento de las telas al interior de

la organización, lo que le permite tener un diversificado portafolio de referencias de productos y lanzamientos constantes de nuevas colecciones.

BABALÚ FASHION es una empresa ubicada en Medellín que tiene gran impacto en el diseño, la confección y comercialización de prendas deportivas, triada que distingue las dos empresas. BABALÚ cuenta con 9 categorías distribuidas así: Ropa deportiva femenina, línea de protección, vestidos de baño, Outlet mayorista, ropa interior DMK, ropa deportiva INIZIO, ropa interior TARRAO y accesorios. Esta empresa tiene un programa de ventas por catálogo que contribuye a expandir su marca con un modelo de negocio atractivo para personas que deseen emprender y formar una unidad adicional a sus tiendas físicas, de esta manera mitigan le grave problemática que se presenta en TENFIT con su actual estrategia de mayoristas. Esta y otras empresas que ellos consideran competencia se relacionan en la siguiente tabla.

Tabla 4. *Tabla de análisis comparativo de la competencia de TENFIT*

Empresa	Tipos de proceso de la empresa	Suministro de Información	Página web	Redes Sociales	Aproximación interactiva con el usuario	Ubicación y modalidad de ventas
	Babalú es una empresa que se considera principal competencia ya que realiza los procesos de diseño, producción y comercialización	Excelente suministro de información acerca de sus productos y la comercialización de estos. Cuenta con catálogo de ventas y explica el modelo de negocio	Cuenta con página web amigable e interactiva, fácil de usar e identificar sus categorías.	Tiene cuenta de Instagram con cerca de 186 mil seguidores, Facebook con 4.108 seguidores. Con un nivel medio de “Likes”.	En redes sociales publican diariamente y todos los comentarios tienen respuesta oportuna acerca de inquietudes y procesos de venta.	La empresa se ubica en Medellín y posee tienda virtual para venta nacional, vende al por mayor y al detal.
	Skywox solo se dedica a la comercialización de prendas deportivas, no está involucrada en el proceso de diseño ni producción	La información suministrada es limitada, no tiene publicado ningún tipo de contenido, incluso su pág. web está en construcción.	Tiene página web en construcción.	Tiene Instagram con 557 mil seguidores y Facebook con 6.431 seguidores. Alto nivel de “Likes” en redes y gran cantidad de comentarios	Muy buena respuesta e interacción con sus usuarios emiten contenido 2 a 3 veces por semana y todos los comentarios tiene respuesta	La empresa se ubica en Medellín y posee tienda virtual para venta nacional, vende al por mayor y al detal.
	Vitality es una empresa que solo se dedica a comercializar prendas deportivas tampoco se involucra diseño ni producción.	Información suministra adecuada acerca de sus líneas de producto y respectivas categorías,	Cuenta con página web sencilla e ilustrativa que permite la navegación de una manera fácil.	Tiene Instagram con 14 mil seguidores y Facebook con 4.199 seguidores. Nivel medio de “Likes”	Bajos niveles de interacción en redes, con pocos comentarios en sus publicaciones. Direccionan siempre a visitar pag web	La empresa se ubica en la ciudad de Cali con ventas virtuales a nivel nacional al por mayor y al detal.

Fuente: elaboración propia

7.2.6 Comunicación

Conforme a lo percibido en las visitas a la empresa y el diagnóstico realizado de la comunicación con 15 colaboradores de la empresa (Ver Anexo 4: encuesta de diagnóstico de comunicación), dentro del esquema de TENFIT, a nivel de comunicación interna no existe un área de comunicaciones que acompañe la estrategia ni las acciones de engagement con la marca y sus públicos, y además la ausencia de una estrategia clara y metas definidas, limita la posibilidad de comunicar y conectar a los colaboradores con esta información, dado que desconocen los horizontes de la empresa, como lo demuestra el Gráfico 1 del diagnóstico.



Figura 13. ¿A usted se le comunica la información clave de la empresa (metas, resultados, estrategia) constantemente?

Fuente: elaboración propia

Así mismo, no existe un hilo comunicacional conductor o un propósito superior que alinee las estrategias de comunicación, tampoco existe un plan estratégico de comunicación que contemple intervenciones con los diferentes públicos y/o canales o espacios para dar a conocer metas corporativas o personales, como lo evidencia el tráfico 2 del diagnóstico, donde solo el 25% de los encuestados considera tener un espacio para este fin.

[Más detalles](#)

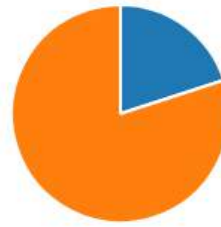


Figura 14. ¿Usted tiene un espacio de reunión o retroalimentación constante con su jefe directo para conocer las metas de la empresa y las personales

Fuente: elaboración propia

[Más detalles](#)

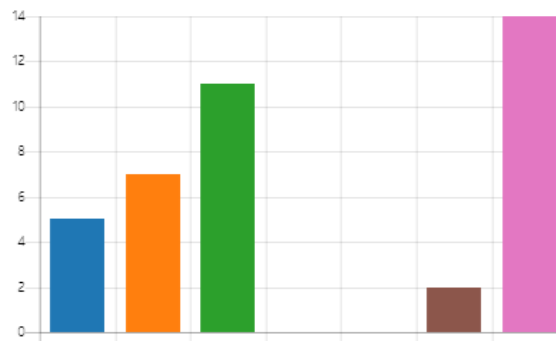


Figura 15. A través de que canales o medios usted recibe comunicación de la empresa

Fuente: elaboración propia

Por otro lado, la empresa no cuenta con un flujo de comunicación definido, todo funciona de manera informal a través de comunicación verbal y canales no corporativos como el whatsapp, conversaciones de pasillo o llamadas telefónicas, con celulares no corporativos. Solo algunos colaboradores tienen acceso a correo electrónico, por lo cual se presenta una oportunidad de formalización de la comunicación para generar engagement con los colaboradores, quienes pueden ser los principales influenciadores de la marca con otros grupos de interés. Ver gráficos 3 y 4 del diagnóstico.

[Más detalles](#)

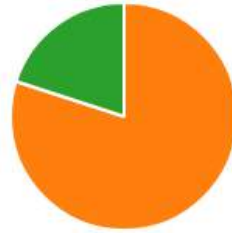
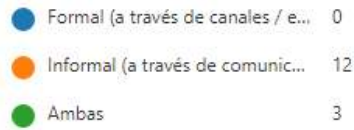


Figura 16. La comunicación de la empresa usted la considera:

Fuente: elaboración propia

Por último, en comunicación interna, se identifica una necesidad de los colaboradores de recibir información respecto al ejercicio de sus labores, de manera tal que puedan aportar a la estrategia y tener parámetros de acción.

[Más detalles](#)

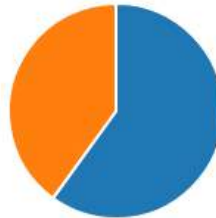


Figura 17. ¿La información que usted recibe a diario es suficiente para la ejecución de sus labores?

Fuente: elaboración propia

En temas de comunicación externa tampoco está definida una estrategia de posicionamiento de la marca y liderazgo de pensamiento de esta, no hay relacionamiento con medios de comunicación o acciones de publicidad, su único acercamiento con medios digitales es a través de sus redes sociales.

De igual manera, en RRPP no hay acciones definidas para tener una relación directa con sus públicos objetivos. Carecen de alianzas estratégicas con instituciones relacionados con el Core

del negocio, no hay acciones de recordación y conexión emocional en sus tiendas y tampoco de fidelización con sus clientes. Hay acciones particulares que no están articuladas con un objetivo entre sí.

7.2.7 Target

TENFIT no tenía un Target definido, operaban bajo la premisa de no sesgar la posibilidad de vender a todo tipo de persona. Sin embargo, conforme a la conversación con el Gerente General se estructuró un modelo tentativo de Target considerando los segmentos objetivos según el historial de ventas, de esta manera se ajustaron las estrategias de comunicación integrada hacia un consumidor específico resolviendo el interés de impactar en el reconocimiento de la marca.

Dicho modelo tomó como principales insumos la información suministrada del histórico de ventas, el conocimiento puntual del gerente general de TENFIT, y sondeos realizados con clientes potenciales. Con esta información se pudo realizar la aproximación de los hábitos de consumo, comportamientos y personalidad de sus consumidores habituales para direccionar las acciones a seguir, clasificando los clientes en 2 segmentos **detallistas y mayoristas**.

La estructuración de los segmentos fue establecida teniendo en cuenta los niveles de compra, tipo de prendas vendidas, periodicidad y sexo. Para los Detallistas se establecieron tres categorías que resumen el principal Target de la organización para dar viabilidad al posicionamiento y reconocimiento de marca. **Mujeres** fue la primera categoría y la principal con mayor índice de compra de los productos ofertados por la marca. **Deportistas** fue la segunda categoría con más alto índice de compras y mayor frecuencia de estas. Y por último **Familias** fue la tercera categoría que sugerimos donde se evidencian compras de ropa deportiva para hombre, mujer y niños en una misma operación.




Para los Mayoristas que era un segmento más conocido de la marca ya tenían una política definida, la cual indicaba que las personas se convertían en mayoristas por compras superiores a \$750.000. a la anterior política se le establecieron categorías basadas solo en el volumen de ventas y su frecuencia, por lo anterior, la primera categoría creada fue **Mayoristas Top**, identificados con un alto índice de compra en prendas las cuales registraban un promedio de 40 a 50 productos por cada operación y un valor en dinero con pago promedio de \$1.500.000 a \$2.000.000 por operación, finalmente su índice de frecuencia en compra oscilaba en 3 veces por mes.

La segunda categoría fue **Mayoristas Medium**, con volúmenes de compra medianos en prendas, estas personas registraban un promedio de compra de 20 a 30 prendas por cada operación, con valores en dinero promedio entre \$1.200.000 y \$1.500.000 y adicionalmente presentaban un índice de frecuencia en compra que oscilaba en 2 veces por mes.

Por último, la categoría con más foco a intervenir fue **Mayoristas Low** quienes habían realizado compras con un promedio de 20 a 30 prendas por cada operación, habían realizado un pago promedio de \$1.200.000 y \$1.500.000 por operación, pero tenían un índice de frecuencia bajo (1 compra el mes) o se encontraban inactivos

Así entonces, la ficha técnica que se presenta a continuación de sus compradores actuales y potenciales describe sus posibles gustos, perfiles, enfoque y motivadores de compra, no obstante, se recomienda un estudio de mercados formal y detallado que le permitiera a TENFIT tener una mayor visión de sus clientes ya que su último estudio de mercado se remonta a 10 años atrás.

7.2.8 Ficha técnica segmento DETALLISTAS y MAYORISTAS

COMPRADORES POTENCIALES DETALLISTAS		DESCRIPCIÓN Y POSIBLES MOTIVADORES DEL CONSUMIDOR
	JÓVENES	Mujeres activas físicamente, enfocadas en estilo de vidas saludables y cuidar su cuerpo, amantes de verse bien en todo momento, activas en redes sociales, independientes, a la moda, enfocadas en resultados y con objetivos claros, oscilan en edades entre los 20 a 40 años de edad.
	ADULTAS	Mujeres que tienen un estilo de vida saludable pero realizan actividades físicas pasivas con disciplina, de impacto bajo ó intermedio, con hijos mayores de edad, amas de casa, salen al parque a caminar ó sacar la mascota, mujer tradicional, mujeres mayores de 40 años
	SENIOR	Hombres y mujeres dedicados al deporte en general, que practican una disciplina deportiva o tienen constancia en sus rutinas de gimnasio, motivados por verse bien físicamente ante la sociedad, pretenden ser un punto de referencia, tienen altos egos, influenciadores de estilos de vida saludable, a la moda, activos en redes sociales, concientes de la comodidad de la ropa deportiva, exigentes, críticos, enfocados en resultados, independientes, con energía y orientados al logro personal.
	AMATEUR	Hombres y mujeres interesados por sumergirse en un estilo de vida saludable y explorar prácticas deportivas acorde a sus gustos y sus habilidades, están evaluando la mejor opción para lograr el resultado que quieren, no tienen conciencia de la disciplina y están motivados con la compra de ropa deportivas y todo tipo de suplementos para verse mejor.
	CON HIJOS	Familias tradicionales que gustan de actividades al aire libre y practican deporte en familia como actividad de esparcimiento, les interesa salir a caminar y jugar en parques, montar bicicleta e ir a piscina.
	SIN HIJOS	Familias modernas que se ejercitan en pareja y que les gusta la actividad física enfocada en disciplinas específicas, al igual que en mantenerse en forma con rutinas de gimnasio, activas en redes sociales, buena capacidad de compra, frescas y motivadas a llevar una vida saludable.



COMPRADORES MAYORISTAS	DESCRIPCIÓN DE LA CATEGORÍA
	<p>TOP</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alto valor de compra en pesos ✓ Alto volumen de compra en prendas ✓ Alta frecuencia de compras / mes
	<p>MEDIUM</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valor medio de compra en pesos ✓ Volumen medio de compra en prendas ✓ Frecuencia Medio-Baja de compra
	<p>LOW</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Valor medio de compra en pesos ✓ Volumen medio de compra en prendas ✓ Frecuencia Muy baja o inactivo

Figura 18. Ficha técnica segmento DETALLISTAS y MAYORISTAS

Fuente: elaboración propia

7.2.9 Estructura Financiera TENFIT

Para conocer la situación financiera de la empresa, además de la entrevista con el Gerente General, se revisó la información contable con corte a diciembre 31 de 2019 (Ver Anexo 5: Estados Financieros al cierre de 2019). Con este insumo se logró la afinación y propuesta de los objetivos consolidados en el mapa estratégico sugerido en conjunto con el gerente general de la empresa y enfocar a TENFIT con una posible ruta estratégica, brindándole un panorama futuro.

De esta manera, se pudo evidenciar que la empresa contaba con flujos de caja interesantes para llevar a cabo los proyectos que se determinaron en el mapa estratégico, y que un punto por mejorar administrativa y financieramente es el tema de inventarios, con un total de \$813 millones de pesos para tal corte, que evidencia el incremento considerable de los costos de inventario de la organización.

TENFIT tiene apalancamiento por casi \$ 1000 millones de pesos con diferentes entidades de crédito a corto y largo plazo, y su ejercicio en ventas es bastante significativo representando ingresos ordinarios por \$ 5.000 millones de pesos para el 2019.

Realizando el análisis de su estructura financiera se pudo identificar también que la empresa cuenta con un respaldo sólido si contrastamos sus activos corrientes versus pasivos corrientes, y que coexiste un panorama favorable para su desarrollo en el tiempo. Los resultados del ejercicio indican que la dinámica del negocio fue positiva durante el 2019 con una utilidad neta de \$327 millones de pesos, dato importante que se suma al de ventas del período y se consideró en todo el ejercicio de intervención.

8 Análisis de las Fuerzas de Porter

Dando continuidad al análisis de TENFIT, se evaluaron aspectos importantes de la empresa a la luz de la teoría ilustrada en las cinco fuerzas de Porter (Ver Anexo 6: Modelo de 5 Fuerzas de Porter), la cual posibilitó tener una visión macro del entorno empresarial, observando la forma en que todas sus fuerzas se involucran incidiendo en los resultados finales que se esperan obtener.

Así mismo, esta metodología se consideró, teniendo en cuenta que:

Al comprender las fuerzas competitivas, así como sus causas subyacentes, revela los orígenes de la rentabilidad actual de una industria, al mismo tiempo que ofrece un marco para participar e influencia la competencia (y la rentabilidad) a lo largo del tiempo.

(Porter, 2009, p. 33)

Como lo afirmar Porter (2009) el objetivo de este análisis no es demostrarle a la empresa que la industria es atractiva o no, sino permitirles el conocimiento de lo mecanismo internos que les facilitarán la competitividad y como proyectar su rentabilidad conforme a las raíces del negocio, para lo cual el plan de comunicaciones integrado en marketing aportará en dicha proyección de crecimiento.

8.1 Amenaza de entrada

8.1.1 Economía de escala

TENFIT utiliza materiales en su sistema de producción que permiten afirmar hacen parte de una escala del sector industrial textil y de la confección, la dinámica de compra en volúmenes altos de telas reduce los costos y permiten un retorno de la inversión más ágil, la durabilidad de estas telas permite que sean implementadas durante tiempos prolongados jugando así con la volatilidad del dólar para compra de insumos internacionales.

Es importante resaltar que los procesos de apoyo como el marketing y la última fase de su proceso misional ventas, están alineados para el posicionamiento de la marca de una manera no estratégica, por lo cual permite que la barrera para nuevos participantes sea baja, sin embargo, TENFIT cuenta con un diferencial tecnológico (Maquina de sublimación) que lo permite ajustarse a las tendencias mucho más rápido que sus competidores. Costos para los clientes por cambiar de proveedor.

8.1.2 Requisitos de capital

La obtención de los insumos requiere de un alto volumen de inversión, teniendo en cuenta que TENFIT es una marca con gran variedad de prendas y diseños asociados a diferentes tipos de telas que satisfacen la demanda de sus clientes, el mercadeo fue uno de los principales rubros de inversión al querer destacar y posicionar la marca en redes sociales, el nuevo diseño de su página web y la migración hacia una plataforma de E-commerce que va alineado con el tema de la pandemia, por tanto, la barrera de entrada es alta.

8.1.3 Ventaja de los actores establecidos independientes del tamaño de la empresa

TENTIF tiene dos años como marca, pero sus propietarios tienen 20 años de experiencia en el sector, con lo cual han podido identificar el comportamiento del mercado de manera empírica y moverse rápidamente hacia los patrones cambiantes en las tendencias de consumo, sin embargo, la organización no contaba con un proceso de fidelización de clientes agresivo, ni una adecuada segmentación de estos, lo que permitía se identificara una barrera de entrada baja para los competidores.

8.1.4 Políticas gubernamentales restrictivas

Existen programas gubernamentales y un marco legislativo bastante riguroso que ha llevado a generar altos índices de competitividad del mercado de la confección, traducándose en una dinámica comercial mucho más blanda para la consecución de materias primas gracias a tratados de libre comercio y disminución de aranceles para algunos actores de la industria.

Adicionalmente se ha implementado paulatinamente la intervención de leyes que hacen que la operación este mucho más ajustada en términos de condiciones laborales por temas de incremento en enfermedad profesional de la industria. Existe un alto riesgo para las organizaciones que se encuentran en mercado laboral porque la barrera de entrada es baja.

8.1.5 Conclusión

La amenaza de entrada en el sector es baja al momento de la consultoría ya que las economías atravesaban por una crisis estacional debido a las condiciones causadas por la pandemia a raíz del Covid – 19, TENFIT cuenta con un valor agregado que le permite diferenciarse y ha logrado sostenerse en la pandemia logrando equilibrar las ventas y sus proveedores.

8.2 Poder de los proveedores

8.2.1 Concentración de proveedores

Los materiales requeridos para la producción son las telas variadas, hilos, resortes, tintas, cremalleras, tijeras, botones. Lo cual significa gran cantidad de insumos y por ende múltiples proveedores que acompañan tanto la operación directa de la empresa como la operación de los satélites contratados, TENFIT no tenía un esquema de evaluación de proveedores al momento de la consultoría que le permitiera identificar posibles impactos en su operación.

8.2.2 Costos del cambio de la industria

En la industria textil y de confección existe una gran cantidad de proveedores de materiales que le permite una interacción regulada en el mercado por condiciones especiales en pro de la industria, sin embargo, TENFIT no tiene una rotación significativa de proveedores debido a acuerdos comerciales establecidos mutuamente.

8.2.3 Productos diferenciados

TENFIT es una marca que ha sabido diferenciarse de la competencia a través del diseño, cuenta con un valor agregado importante gracias a la tecnología representada en su máquina de sublimación, la cual le permite lanzar nuevos diseños constantemente con periodos más rápidos que atienden las tendencias del mercado de manera oportuna. Es una variable significativa en términos de competitividad ya que muy pocas empresas en la ciudad cuentan con este tipo de maquinaria, convirtiéndose una real fortaleza de la empresa.

8.2.4 Los productos del proveedor tienen pocos o ningún sustituto

Los productos de los proveedores tienen pocos sustitutos y esto obedece a que la calidad ofrecida por las prendas en TENFIT corresponde a características técnicas para cada línea de ropa que posee la marca, por ejemplo, la línea de yoga debe ser hecha con lycra de menor gramaje, pero resistente y transpirable. No existe otro tipo de tela que brinde estos beneficios a la hora de hacer ejercicios de estiramiento ni materiales que lo sustituyan.

8.2.5 Amenaza creíble de la integración hacia adelante

La amenaza que se evidenció en el momento de la consultoría fue la pandemia, la cual paralizó la expansión programada de la marca para extenderse con nuevas tiendas en gran parte del territorio nacional, la integración hacia adelante se evidencia en la red de tiendas propias para vender sus productos en ciudades como Bogotá, Pereira, Cúcuta, Cartagena, Barranquilla y Cali. Con aras de tener presencia según su visión en países como EE. UU, Ecuador y Perú.

8.2.6 Poca dependencia de la industria

Esta industria es bastante grande por ende hay una relación comercial muy dinámica entre proveedores-compradores que permite minimizar el impacto de la dependencia de la industria, adicionalmente la importación de productos se convierte en alternativas viables cuando la materia prima nacional está más costosa por temas de variación dólar u otros factores internos. Lo anterior, hace que la dependencia

8.2.7 Conclusión

El poder de negociación de los proveedores es bajo por la gran cantidad de alternativas en las diferentes regiones del país y por la posibilidad de tener proveedores internacionales, sin embargo, para el caso de TENFIT sus proveedores estaban definidos bajo relaciones de gana y gana que permitan el crecimiento de ambas partes

8.3 El poder de los compradores

8.3.1 Concentración de clientes

TENFIT contaba con dos tipos de clientes al momento de la consultoría, el cliente que compra en tienda (cliente final) y un esquema poco estructurado de MAYORISTAS que ejercían gran poder sobre la organización, al no tener el esquema debidamente regulado y con unas políticas blandas, este modelo impacta sobre la marca perdiendo identidad, adicionalmente el surgimiento de nuevas compañías pospandemia debido al incremento de la cultura deportiva, puede significar que la concentración de clientes mayoristas migre hacia nuevos aliados impactando los ingresos de la compañía.

8.3.2 Bajo costo de cambio de los clientes

El impacto que podía generar los cambios de los clientes incidía de manera directa sobre los costos de la organización, ya que su mayor volumen de ventas estaba representado en los MAYORISTAS y no en ventas en tienda física, panorama muy sensible sumando que no había una política definida de fidelización suponiendo que los clientes son sensibles al cambio por temas emocionales o económicos. Lo anterior era un factor crítico para el desarrollo de la empresa ya que los productos tenían una demanda adecuada para la situación de pandemia que atravesaba.

8.3.3 Amenaza creíble de la integración hacia atrás

La integración hacia atrás de la organización refería una amenaza grave para la marca ya que su modelo de mayoristas podría establecer unidades de negocio (Tiendas Físicas) con sus productos y tergiversar la percepción de TENFIT en el mercado, la empresa no contaba con un

mecanismo de control para identificar posible competencia de sus mismos productos a menores precios, se evidenciaron varias marcas virtuales que comercializaban sus productos bajo otro nombre en redes sociales.

8.3.4 Impacto de la industria en la calidad del producto

La industria textil y de confección de Colombia se ha caracterizado por ser una de las mejores en Latinoamérica debido a tecnificación de alta calidad en sus procesos, la oferta de productos altamente eficientes en temas de resistencia, coloratura, desgaste, entre otros, ha generado elementos positivos para los clientes de TENFIT, siendo este un factor crucial en la fidelización de los clientes de la organización motivando la recompra y la divulgación de la marca.

8.3.5 Conclusión

Los clientes poseen un alto poder de negociación a raíz de la gran oferta de empresas que venden ropa deportiva en el país, incluso de manera más organizada por medio de catálogos que ponen en igualdad de condiciones a los mayoristas, era muy importante que la consultoría les permitiera abrir el panorama hacia nuevos esquemas que los pusieran en igualdad de condiciones para el sostenimiento de la marca en el tiempo. Sumado a lo anterior aspectos como costos, políticas establecidas, procesos de fidelización, soluciones efectivas y enfoques diferenciales entran a jugar un rol importante en la elección de los proveedores por parte de los clientes.

8.3.6 Productos sustitutos

La incidencia de productos sustitutos en el mercado textil es baja, ya que es difícil encontrar dichos productos para las prendas de vestir, y aún más cuando se trata de productos de moda o exclusivos, sin embargo, hoy en día por las tendencias de compras por internet, catálogos o

revistas, han puesto más énfasis en los detalles externos, modelos, colores o presentaciones, por encima de la calidad, la cual es percibida solo al momento de recibir el paquete. Es por ello que productos de menor calidad o de materiales sintéticos, aunque no son los más duraderos o cómodos, también tienen acogida en el mercado por la moda o los diseños. Así que de esta manera un principal producto sustituto de la ropa deportiva podría ser las prendas de materiales o fibras sintéticas, acrílicas o modacrílicas para hombres y mujeres.

8.4 Rivalidad entre los competidores existentes

8.4.1 Productos no diferenciados y costo del cambio reducidos

Existen competidores que ofrecen productos similares, TENFIT cuenta con un diferenciador y es la variedad de diseño y nuevos estilos en un lapso muy corto, esto le ha permitido ser referenciado como una marca con variedad y que se acopla al precio regular del mercado. Al momento de la consultoría contaba con falencias en temas de servicio y un plan poco estructurado de ventas.

8.4.2 Costos fijos elevados

Los costos fijos de la operación eran bastante significativos teniendo en cuenta que se encontraban en un plan de expansión que les iba a incrementar el rubro en su balance anual, todas sus tiendas son bajo el esquema de renta ya que no cuentan con instalaciones propias. Estaban en proyecto de comprar una bodega para lo cual ya habían dado un anticipo de dinero en la fecha de la consultoría, Adicionalmente los costos por almacenamiento de materias primas también representaban un indicador a mejorar según lo conversado con el Gerente General de la empresa teniendo en cuenta que compraba volúmenes muy altos para obtener mejores precios.

8.4.3 Necesidad de contar con la capacidad de expandirse en grandes proporciones

Cabe mencionar que la empresa se encontraba en proceso de expansión el cual se detuvo por temas de pandemia, sin embargo era un proyecto a corto plazo el abrir nuevas tiendas físicas a nivel nacional y expandir la marca a través de su tienda amarilla, enfocada solo en las ventas virtuales que atiende pedidos a nivel nacional, contaban en su momento con la capacidad financiera para ejecutar el proyecto de una manera controlada pero sin ningún tipo de estudio de mercado ni localización del punto de venta.

8.4.4 Caducidad

No es una variable que represente impacto en la industria textil y de confecciones, incluso se había fortalecido el uso de ropa deportiva gracias a los cambios de consumo que represento la pandemia.

8.4.5 Muchos competidores con tamaño y poder similares

En el sector hay muchos competidores con tamaños similares, sin embargo, en la ciudad de Cali TENFIT es una de las pocas empresas que contaba con todo el proceso de producción, diseño y comercialización convirtiéndola en empresa con fortalezas interesantes donde sus mayores competidores se encuentran en ciudades como Medellín y Bogotá. La mayoría de las empresas donde se encuentra la planta principal solo comercializan lo que limita su crecimiento al no contar con capacidad de reacción y estar sujetos a lo que moldeen sus proveedores.

8.4.6 Altas barreras de salida

No hay barreras altas de salida para TENFIT partiendo del cierre de mucho de sus competidores a raíz del Covid-19, sin embargo, la empresa cuenta con activos especializados y costos fijos de salida como acuerdos laborales que pueden volver lento el proceso sin llegar a representar que no pueden salir fácilmente del mercado.

8.4.7 Diversidad en los enfoques de los rivales

Los rivales de TENFIT tiene gran variedad de enfoques y distintas ideas de como competir, el modelo más asertivo de su competencia directa es comercializar sus productos a través de varios canales como la venta directa en tiendas, compras virtuales y también a través de catálogos que permiten generar una idea de negocio para personas independientes, su segmento y enfoque no compite contra marcas extranjeras, también cabe mencionar que pese a la manera de proceder de las compañías involucradas, existen una serie de reglas de juego que se deben respetar impuestas por el mismo comportamiento del sector y su influenciadores.

8.4.8 Conclusión

La rivalidad es bastante alta en el sector ya que Colombia se caracteriza por ser un muy buen productor de prendas de vestir en la región, las grandes textilerías y empresas de confección tienen presente que estar a la vanguardia es la manera para sostenerse en el tiempo y TENFIT comparte esta idea teniendo presente que pueden mejorar muchos de sus procesos para ser más competitivos desarrollando las fortalezas encontradas en la consultoría

9 Diagnóstico de la situación

Tabla 5. *Análisis DOFA*

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de los propietarios en el sector textil. • Proceso integral: diseño, producción y comercialización que agregar valor frente a la competencia • Productos de alta calidad • Agilidad en la toma de decisiones • Cobertura física a nivel nacional. • Proceso de expansión. • Maquinaria propia para sublimación. • Alta capacidad en el desarrollo de nuevos diseños • Poder de negociación con proveedores • Respaldo económico para operaciones financieras. • Proceso de servicio virtual personalizado • Rápida reacción a situaciones de crisis 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso humano insuficiente • Poca especialización en los roles. • No existe una planeación estratégica definida (misión, visión, valores) • Ausencia de estrategia definida de comunicaciones y mercadeo. • No existen canales oficiales de comunicación con sus públicos internos. • Tienen redes sociales, pero no son utilizadas óptimamente. • No tienen comunidad digital enganchada y hay poca interacción con la existente. • Asesoría limitada en tiendas físicas • Debilidad comercial para realizar venta cruzada • Tercerización de producción de prendas. • E-commerce en desarrollo • Instalaciones no adecuadas para el desarrollo de sus operaciones • No tienen mapa de procesos definido • No se ha realizado segmentación de clientes ni estudio de mercado para conocimiento de estos. • No existe un mapa de públicos para dirigir su comunicación • No hay producción de nuevas líneas de productos. • No existe un propósito superior que alinee la comunicación ni mensajes centrales. • No cuentan con CRM para administración de clientes • No realizan publicidad física.
<p>Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none"> • Relaciones comerciales internacionales, con proveedores estratégicos. 	<p>Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none"> • Afectación de relaciones comerciales por aspectos políticos dada la pandemia

-
- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Incremento de la cultura FIT y prácticas deportivas a nivel nacional • Disminución de ingresos per capitá en las principales ciudades del país: compra de productos más económicos y oportunidad de comercialización. • Alta demanda de productos deportivos. • Posibilidad de patrocinio con Ligas deportivas • Alivios gubernamentales por la pandemia • Mejoramiento de la tecnología de la industria • Cultura de vanidad y moda • % alto de mujeres en el territorio nacional • Apertura de nuevas categorías de productos. • Disminución de los aranceles de materia prima del exterior | <ul style="list-style-type: none"> • Dólar variable. • Incremento de la inflación • Obsolescencia de maquinaria actual de la empresa • Múltiples competidores. • Crisis económica por la pandemia • Clientes mayoristas con probabilidades de ser competencia. • Desempleo a nivel nacional • Incremento de precios en la materia prima • Incremento de impuestos • Incremento de servicios públicos • Afectación a la marca, su identidad y buen nombre. • Plagio de marca • Impacto medioambiental en producción |
|--|---|
-

Fuente: elaboración propia

9.1 Análisis DOFA ampliado

Estrategia FO:

Dar a conocer la marca y posicionarla con clientes actuales y potenciales, reforzando la propuesta valor y atributos de esta a través de un plan estratégico de comunicación integrado en marketing.

Estrategia DO:

Definir un mapa estratégico para la Organización como hoja de ruta para el logro de resultados con foco en su expansión, ventas y posicionamiento multicanal.

Estrategia FA:

Crear un proceso de marca e identidad corporativa para salvaguardar la imagen de la empresa frente a sus públicos de interés, mitigando el impacto de nueva competencia o uso inadecuado de la marca.

Estrategia DA:

Crear un modelo digital de ventas e interacción con la marca a través del E-commerce, herramientas y plataformas virtuales que diversifiquen los canales de conexión y pago con la marca y favorezcan su posicionamiento.

9.2 Situación actual de TENFIT

Para el primer semestre del 2020, la empresa se vio afectada por la pandemia del COVID-19 dado que su principal canal de venta eran las tiendas físicas y en ellas se había hecho una inversión considerable en ampliaciones y remodelaciones, y debido a las medidas establecidas por el gobierno nacional estas tuvieron un cierre temporal que impactó el relacionamiento con el cliente presencial y los ingresos.

A esto se sumó que los clientes no tenían la misma dinámica de compra en tiendas virtuales, lo que generó pérdida de confianza en la compra presencial y una reducción del 90% de sus ventas en los meses de Marzo y Abril como lo afirmó la Gerencia General, aunado a ello, presentan un bajo nivel de posicionamiento de su marca, considerando que hay desconocimiento de la misma, no tienen fácil recordación o visibilización, dado que su único esfuerzo en publicidad y mercadeo por la coyuntura se ha volcado a las redes sociales como lo afirmó la coordinadora de mercadeo en sesión de trabajo con ella, dejando por fuera muchos otros canales convencionales y digitales que les permitirían tener una mayor cobertura de la marca e interacción con sus públicos.

Adicionalmente, tras una de las entrevistas con el señor Osorio (Gerente general y socio), encontramos que en TENFIT no se ha realizado una investigación de mercado en los últimos 10 años, ni se conserva una data de algún proceso relacionado, de igual manera, su estrategia digital está aún en desarrollo dado que no tienen un foco de comunicación definido y constante. y no contaban con canales virtuales para la venta; la pandemia los obligó a acelerar dicha estrategia, que también presenta oportunidades en estandarización de procesos, definición de lineamientos y políticas de servicio.

Sus ventas están dirigidas a dos segmentos: mayoristas y al detal, entendidos los mayoristas como los clientes que compran un valor superior a \$700.000 en productos y al detal, quienes compran un valor menor al definido.

10 Metodología de la intervención

Para la implementación de la consultoría se utilizó una metodología híbrida para el entendimiento del negocio, la planeación de la estrategia y la articulación de las tácticas que apalanquen el logro de resultados esperados con relación a los objetivos corporativos definidos.

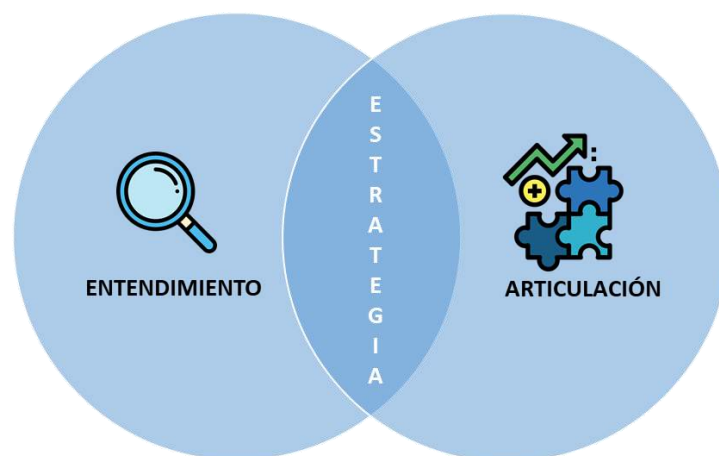


Figura 19. Metodología de intervención de la consultoría

Fuente: elaboración propia

Para la fase de Entendimiento se utilizaron metodologías y herramientas administrativas, investigativas y de comunicación y marketing, en su mayoría abordadas durante la maestría con la finalidad de conocer la empresa, entender su entorno, definir la planeación estratégica, mapear sus públicos de interés y profundizar el conocimiento de sus clientes.

De manera concreta se utilizaron las siguientes herramientas:

10.1 Observación e inmersión en el entorno empresarial

Para entender la dinámica de la empresa, se realizaron 8 visitas desde mayo hasta octubre, conforme a las necesidades de información y entendimiento de la Organización. Dichos espacios no se constituyeron como reuniones de trabajo, sino como mecanismos de interacción e inmersión en el ambiente de trabajo, para ir ganando la confianza de las personas en la medida que la consultoría avanzó.

De igual manera, se usaron como excusa para la observación participante, entendiéndose que:

Este es un método interactivo de recogida de información que requiere de la implicación del observador en los acontecimientos observados, ya que permite obtener percepciones de la realidad estudiada, que difícilmente podríamos lograr sin implicarnos de una manera afectiva. (Rodríguez et al., 1996, p. 1)

Durante estos espacios se observaron y analizaron los 3 principales procesos de la empresa: diseño, producción y comercialización, así mismo se conoció la dinámica de la tienda y del área de mercadeo respecto a la planeación de sus acciones de comunicación digital y publicidad.

Tabla 6 . *Planeación de sus acciones de comunicación digital y publicidad*

Actividad / Mes	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
1. Acercamiento a la empresa para posibilidad de consultoría	X					
2. Entendimiento del negocio		X				
3. Visita al área de mercadeo		X				
4. Visita a la fábrica			X			
5. Cliente Incognito				X		
6. Visita a las tiendas y proceso de venta				X		
7. Visita a la fábrica					X	
8. Visita al área de mercadeo					X	

Fuente: elaboración propia

10.2 Aplicación de la metodología del cliente incognito

Con la intención de tener una percepción de los niveles de servicio como una posible propuesta de valor que puede tener la empresa y con los cuales genera fidelización con sus públicos, se implementó una jornada de la metodología de cliente incognito partiendo de la premisa que el servicio al cliente aparece como el gran factor diferenciador en el mercado, convirtiéndose en la estrategia, en el nuevo producto, indispensable para sobrevivir en los mercados actuales (Serna, 1999).

Para que el servicio sea percibido como una promesa de valor de TENFIT, debe ser percibido en términos de calidad, que, como afirma Quijano (2004) puede ser evaluada por el usuario o cliente a través de cinco factores:

1. Elementos tangibles: “se refiere a la apariencia de las instalaciones de la organización, la presentación del personal y hasta los equipos utilizados en determinada compañía (de cómputo, oficina, transporte...)” (párr. 11).
2. “Cumplimiento de promesa: significa entregar correcta y oportunamente el servicio acordado” (párr. 15).
3. Actitud de servicio: la disposición de quienes atienden a los usuarios para escuchar y resolver sus problemas o emergencias de la manera más conveniente.
4. Competencia del personal: el cliente califica qué tan competente es el empleado para atenderlo correctamente; si es cortés, si conoce la empresa donde trabaja y los productos o servicios que vende, si domina las condiciones de venta y las políticas, en fin, si es capaz de inspirar confianza con sus conocimientos como para que usted le pida orientación. (párr. 20)
5. Empatía: que incluye la facilidad de contacto, un buen nivel de comunicación de parte de la empresa, y la identificación de gustos y necesidades, es decir, el cliente desea ser tratado como si fuera único.

Teniendo en cuenta los anteriores factores, se construyó una herramienta para evaluar el proceso en términos de: atención y servicio, comunicación y empatía y conocimiento del producto. (Ver Anexo 7: Herramienta Evaluación Cliente Incognito)

Esta herramienta se diseñó considerando una calificación máxima de 100 puntos distribuidas en cada uno de los factores, entre los cuales, servicio y atención tuvo la mayor asignación (40 puntos).

Respecto al proceso, esta visita se llevó a cabo una sola vez durante el mes de agosto, abordando dos vendedoras, asumiendo el rol de clientes diferentes: uno con intención de ser mayorista y el otro detallista. Las interacciones variaron en tiempo, dada la naturaleza del cliente, invirtiendo así en promedio 1 hora durante la actividad.

Este ejercicio permitió detectar oportunidades de mejora en términos de:

- Oportunidad de la atención, considerada como la rapidez en ser atendido.
- La actitud de servicio, entendida como el interés del asesor en orientar la venta.
- La formalidad y buena comunicación para que el cliente se sienta importante.
- Presentación personal, porque no solo se debe considerar el porte de elementos distintivo de la marca, sino también la buena apariencia en términos de orden e impecabilidad.

A través de esta metodología, se logró detectar también que las oportunidades en el servicio presencial, obedece a que la atención estaba más orientada a los clientes virtuales. Sin embargo, nos encontramos con unas asesoras conocedoras de la marca, que destacaron varios atributos de las prendas como: calidad, diseño y variedad de prendas.

Considerando que, por la pandemia, tuvieron que adaptarse a las ventas online, accedimos a este canal también como cliente mayorista, para intentar hacer una compra, en esta ocasión como un cliente difícil, que quería ser atendido con rapidez para recibir fotografías de los productos, por lo cual, se hizo uso de los canales de contacto para ser asignados a una asesora. En esta ocasión encontramos buena disposición de servicio, pero de nuevo los tiempos de espera fueron

extensos, lo que sugiere que, aunque la intención de servicio está orientada a los canales virtuales, el recurso humano y tecnológico no es suficiente para suplir las necesidades.

10.3 Reuniones de Trabajo

Con algunas de las áreas se realizaron reuniones de trabajo para levantar información o construir parte de las soluciones planteadas de manera integral y garantizar tener la cobertura total de los datos necesarios. En total se realizaron 9 sesiones:

Tabla 7. *Cronograma de trabajo y visitas a TENFIT*

Área	Actividad / Mes	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Gerencia General, Gerencia Producción y RRHH	Sesión de Ideación y definición de objetivos		X				
Gerencia General y RRHH	Levantamiento de hitos e historia de la empresa			X			
Mercadeo y Publicidad	Análisis de la base de de clientes			X			
Mercadeo y Publicidad	Análisis del proceso de venta virtual			X			
RRHH	Revisión de la planeación estratégica				X		
Gerencia General y RRHH	Socialización de la planeación estratégica para aprobación					X	
Mercadeo y Publicidad	Construcción de la Tienda Amarilla					X	
Mercadeo y Publicidad	Sesión de ideación y metodología 5 por qué. (estructura área)						X
Mercadeo y Publicidad	Construcción de malla de contenidos y estrategia de RRSS						X

Fuente: elaboración propia

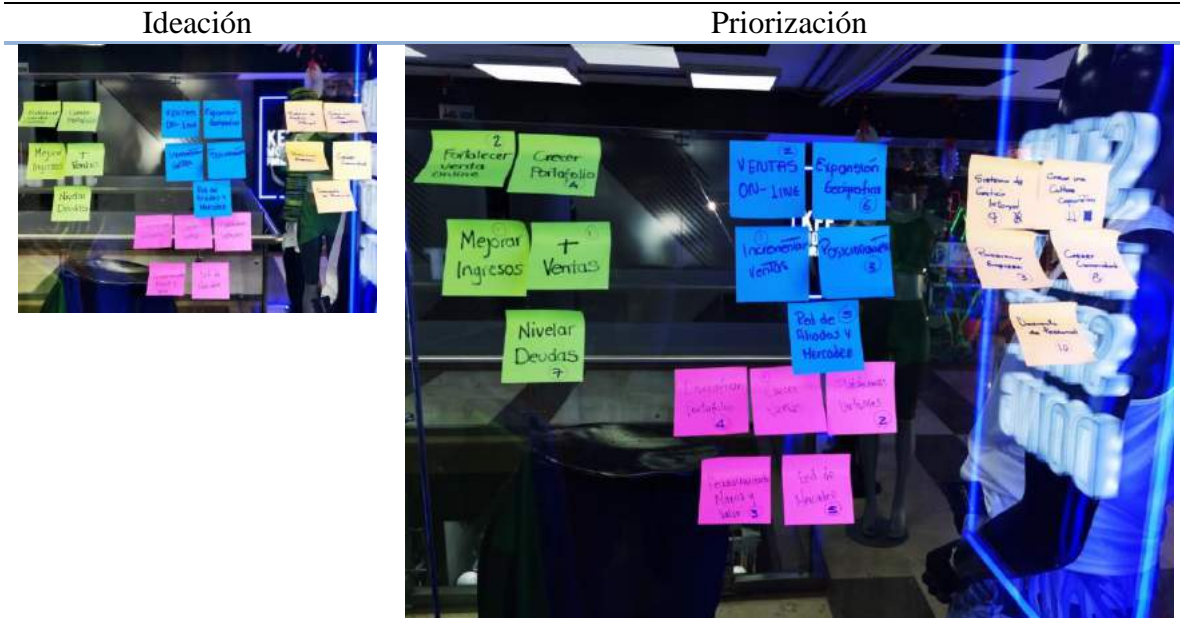
Estas reuniones fueron mapeadas según las necesidades de la consultoría y fueron realizadas de manera participativa, es decir con intervención activa de la empresa, para que aportaran a la construcción como dolientes de sus oportunidades de mejora.

10.4 Sesiones de ideación

Se realizaron 2 sesiones de ideación: 1 con los directivos de la empresa para la definición del mapa estratégico, de donde salieron las primeras ideas de objetivos por cada una de las 4 categorías. La dinámica consistió en plasmar en pequeños papeles “post it” los objetivos por categoría que cada directivo consideraba prioritario para la sostenibilidad de la empresa, luego fueron expuestos cada uno y agrupados según coincidencia, para posteriormente realizar un ejercicio de análisis y votación.

La segunda jornada fue con el equipo de mercadeo y publicidad para definir cuáles deberían ser los principales frentes para abordar al mediano plazo desde el área de mercadeo, para luego, implementando la técnica de los 5 Porqué, llegar a la raíz de los problemas o inconvenientes y así organizar, definiendo prioridades, unos planes de trabajo, que se consolidan en el plan estratégico.

Tabla 8. Mapas estratégicos



Fuente: elaboración propia

10.5 Mapa estratégico

Considerando que TENFIT tenía no solamente oportunidades en la definición de su estrategia global para orientar los esfuerzos de la empresa, sino también en su relacionamiento con los grupos de interés y en sus procesos para alcanzar la excelencia operacional, se trabajó con ellos el modelo de mapa estratégico desde el enfoque de las 4 perspectivas que proponen Kaplan y Norton (2000):

- Perspectiva Financiera
- Perspectiva del cliente
- Perspectiva de los procesos internos
- Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Este modelo se seleccionó por la posibilidad de mapear los aspectos clave de la empresa y poder visionar la contribución de cada uno al logro de los objetivos financieros, que se traducen

en niveles de ventas, ingresos netos y flujo de caja, aspectos que son de especial importancia para la Gerencia General y para la consultoría, aunado a la necesidad de posicionamiento y reconocimiento de marca. Así entonces, la empresa podrá generar planes de trabajo y definir metas en torno a los objetivos definidos por ellos mismos en consenso y concentrar sus esfuerzos en las acciones clave que apalanque la estrategia.

Dicho mapa fue posible, a través de diferentes sesiones de trabajo con la Gerencia General, la Gerencia de Producción y la Líder de Gestión Humana, mediante las cuales se logró hacer jornada de ideación para entender los objetivos que ellos priorizaban para la empresa. De estas jornadas de entendimiento, ideación y definición de objetivos, no solo resultó un mapa estratégico estructurado sino unos objetivos que se adoptaron como horizonte para la empresa al corto y mediano plazo.

10.6 Análisis PESTEL

Teniendo en cuenta la importancia de entender el entorno para una empresa, para definir las estrategias que le permitan lograr su sostenibilidad en el tiempo y mitigar impactos externos, para esta consultoría se utilizó la teoría de la comunicación integrada en Marketing (CIM), que sugiere que en todo plan de comunicaciones orientado al mercadeo primero deben conocerse los factores externos relacionados con la empresa.

Por lo anterior para conocer el entorno de TENFIT, se llevó a cabo para la fase 1 de la consultoría una fusión entre la herramienta PESTEL y CIM, método que sirve para conocer de manera global y detallada dicho entorno. En ese orden de ideas, “el principal objetivo de esta primera fase es investigar y conocer en profundidad la historia y el contexto real organizativo” (Segarra, Martínez y Monserrat, 2019, p. 158); para este fin la herramienta PESTEL nos permitió comprender los factores que inciden en el desarrollo de las actividades de la organización tales

como los políticos, económicos, sociodemográficas, tecnológicos ecológicos y legales, logrando dar un panorama en la ubicación organizacional de TENFIT.

Adicionalmente, de la herramienta CIM se agregó otra “S” (SOCIOCULTURAL), factor muy importante que nos brinda un panorama de las tendencias y patrones culturales de las diferentes regiones del país, logrando identificar el valor que podría representar TENFIT para estas zonas y estar alineados con su cultura y costumbres.

10.6.1 Fuerzas de Porter

En el desarrollo de la consultoría también se realizó el análisis de la empresa TENFIT a partir de las 5 fuerzas competitivas de Porter, que también permite hacer una visualización más profunda del entorno empresarial, colocando en evidencia las fuerzas que inciden y determinan los resultados de las organizaciones.

En lo anterior se pudo identificar apartes muy importantes para la realización de la consultoría teniendo en cuenta la visión global que la teoría indica, tales como: las amenazas de entrada de nuevos competidores, el poder de los proveedores para en la empresa, el poder que tienen los compradores en TENFIT y la existencia de rivalidad con los competidores directos.

Adicionalmente, dicha herramienta permitió visionar a TENFIT como un referente de prendas deportivas en la Ciudad, que cuenta con fortalezas y valores agregados que otras empresas de este tipo no tienen. Potencializando lo que se tenía en mente en términos de comunicación integrada en marketing.

Como lo sugiere Porter (2009), además de revelar oportunidades de posicionamiento dentro de una industria existente, la estructura de las 5 fuerzas permite a las empresas analizar rigurosamente la entrada y salida, orientadas ambas a definir el potencial del negocio y analizar frente a la industria las posibilidades de mejorar posición frente a la competencia y definir

estrategias competitivas para este fin, encontrando y reteniendo nuevas y prometedores posiciones estratégicas.

10.6.2 Análisis DOFA

Para esta consultoría y la fase de diagnóstico, conforme lo sugiere la Teoría de la comunicación integrada en marketing, se hizo uso de la Matriz DOFA para el análisis de factores que inciden en la empresa y su situación actual. Dicha matriz fue diligenciada a partir de los hallazgos, entrevistas y observaciones realizadas durante la implementación de la consultoría.

El principal objetivo de aplicar esta herramienta estratégica con TENFIT fue realizar un diagnóstico claro que permitiera tomar decisiones estratégicas oportunas y establecer planes de acción para este fin a través del Plan Integrado en Marketing.

Así mismo, se construyó una matriz DOFA ampliada, para hacer un cruce de variables que permitió construir 4 estrategias más objetivas, a la medida de la empresa y alineadas con sus objetivos.

10.7 Entrevistas cortas y entrevistas a profundidad.

Para el conocimiento general y a detalle de la empresa y sus procesos se realizaron 3 entrevistas a profundidad y 2 entrevistas cortas (Ver Anexo 8: Insumo Preguntas Entrevistas)

- Entrevistas a profundidad: las entrevistas con mayor indagación se realizaron con la Gerencia General, esta primera para entender todo el esquema de la empresa, su historia y principales hitos. La segunda fue con la Gerencia de Producción para entender el proceso de fabricación de las prendas y la última con la Coordinadora de Mercadeo para entender las estrategias aplicadas, los canales de contacto con los grupos de interés y el conocimiento del cliente que tenía la empresa.

- Las 2 entrevistas cortas se realizaron con la intención de completar información o explorar nuevos temas que surgieron durante la ejecución de la consultoría en temas de comunicaciones, servicio al cliente y RRHH, por lo cual se realizaron con la Líder de RRHH, como mano derecha de la Gerencia General.

10.8 Diagnóstico de comunicación

Para conocer el estado de la comunicación, se realizó una encuesta para la medición y entendimiento de la comunicación. Dicha encuesta fue aplicada a una muestra de colaboradores de la empresa que involucró personal de todas las áreas, para tener una percepción global. En total participaron 15 personas en una modalidad mixta: física y virtual, que permitió tener un panorama más amplio sobre los canales y espacios de comunicación de la empresa y su relación directa con la estrategia de la organización, para lo cual, ellos deberían ser activados como embajadores de marca internos, comprometido y conectados emocionalmente con la empresa, sus objetivos y el propósito superior.

10.9 Focus Group con clientes detallistas

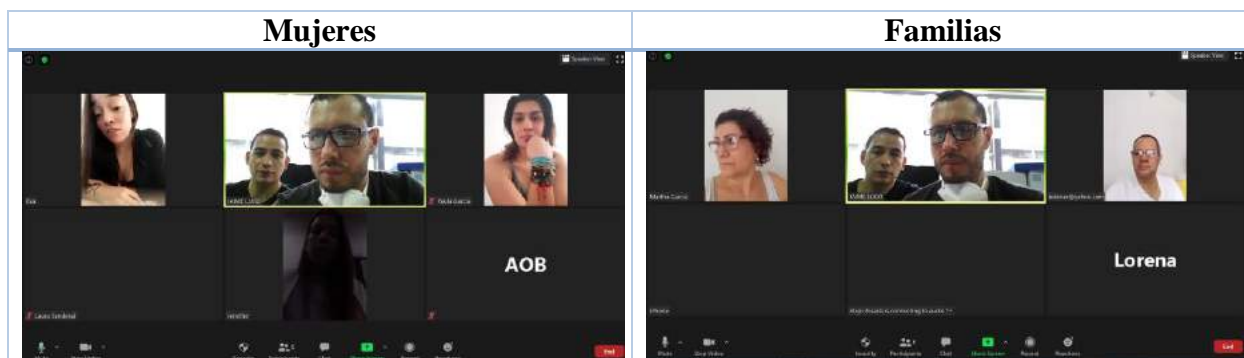
10.9.1 Introducción Focus Group

El Focus Group fue una actividad realizada de manera virtual, que se sugirió a las Gerencias principales de la empresa para sondear de manera inicial la percepción y gusto por la marca en clientes potenciales (Ver Anexo 9: Resumen Ejecutivo Focus Group), para lo cual se tomaron 5 clientes por cada una de las categorías propuestas para el canal detallistas: mujeres, deportistas y familia, quienes fueron previamente seleccionados a través de la base de clientes y segmentados

por su tendencia de compra, posteriormente fueron contactados telefónicamente para invitarlos a ser parte de esta experiencia TENFIT.

Paralelamente a la confirmación de las personas al Focus Group se diseñaron las Guías de Discusión en modalidad “encuesta” para facilitar la consolidación de los datos para su análisis posterior, ya que la virtualización no permitía el libre desarrollo del ejercicio; dicha guía fue denominada “Percepción y gusto por la marca en clientes Detallistas” (Ver Anexo 10: Guías de Percepción y Gusto por la marca). Allí se establecieron preguntas que median gustos por la marca, rango de edad, periodicidad de compra, productos más vendidos, nivel de ingresos, entre otros.

Tabla 9. *Focus Group*



Fuente: elaboración propia

10.10 Resultados FOCUS GRUOP por categorías

10.10.1 Resultados categoría Mujeres

A partir del ejercicio realizado con las 5 mujeres convocadas a través del canal de Zoom, se relacionan los principales hallazgos y resultados:

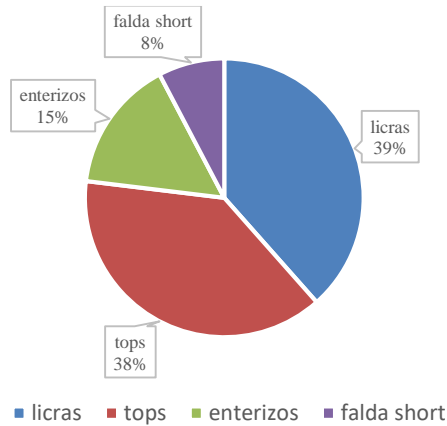


Figura 20. Comportamiento venta de productos

Fuente: elaboración propia

Como se muestra en el gráfico anterior, las prendas más vendidas por TENFIT correspondían a la categoría de tops y licras, con una frecuencia de compra mensual, siendo enterizos y falda shorts los productos con menor intención de compra, lo que puede sugerir un ajuste al portafolio de productos para ellas, una intención de promoción diferente del producto con sus consumidoras y una propuesta comercial para su venta. De igual manera, sugiere una oportunidad de seguir fortaleciendo sus diseños y tipologías en las categorías más compradas.

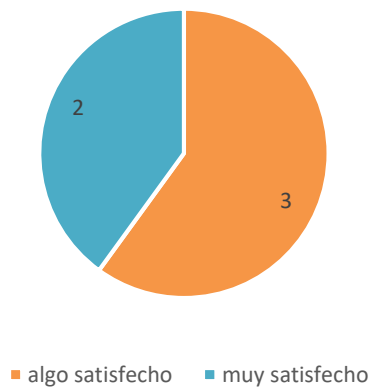


Figura 21. Nivel satisfacción de servicio

Fuente: elaboración propia

Aquí se evidencia que el nivel de servicio tiene oportunidades de mejora en temas de tiempo y respuesta oportuna. Las personas involucradas en el ejercicio indicaron tiempos de espera altos en la tienda física y que la plataforma virtual presentaba fallas en la interacción, además que no siempre obtenían respuesta oportuna a través de redes sociales. Sin embargo, ninguna de las entrevistadas enunció estos aspectos como intención de queja o renuncia a la marca.

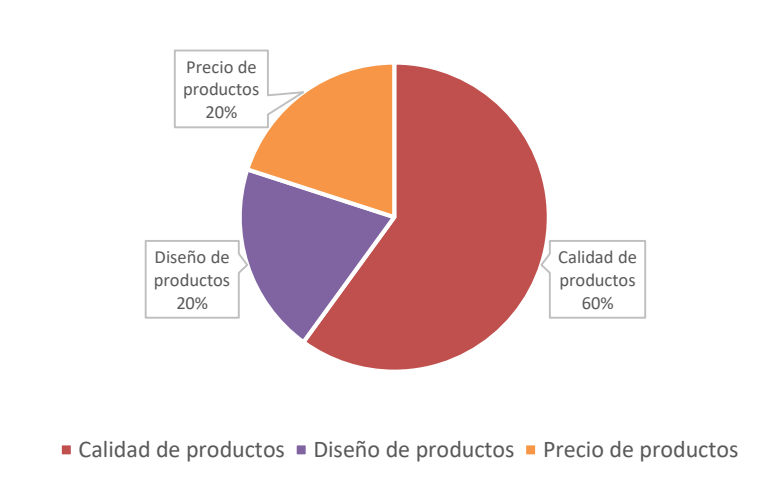


Figura 22. Percepción de atributos

Fuente: elaboración propia

A través del anterior gráfico, las mujeres indicaron que la calidad del producto es el mayor valor agregado que perciben en la marca, algunas se refieren a las prendas como “blusa eterna” por qué son de alta resistencia y duran bastante tiempo, también perciben que es una marca con gran variedad de diseños que les permite combinaciones diferentes de prendas y su precio es muy accesible para comprar nuevos outfits, por lo que la estrategia de precio ha generado un acercamiento a la marca, generando una combinación eficiente de costo beneficio: costo bajo, beneficio alto.

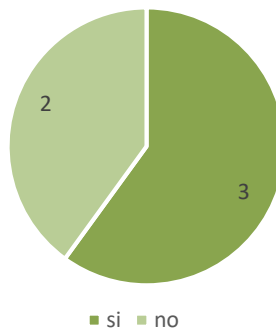


Figura 23. Relación con medios digitales

Fuente: elaboración propia

Las mujeres de la muestra están poco relacionadas con las redes sociales de la marca, se identificó dentro del ejercicio que no visitan la página web a menudo y tampoco ven mucho contenido de la marca en sus feeds, aunque el gráfico demuestra que la mayoría son seguidoras no se denota una interacción, ni un vínculo emocional con la marca.

10.11 Resultados categoría Deportistas

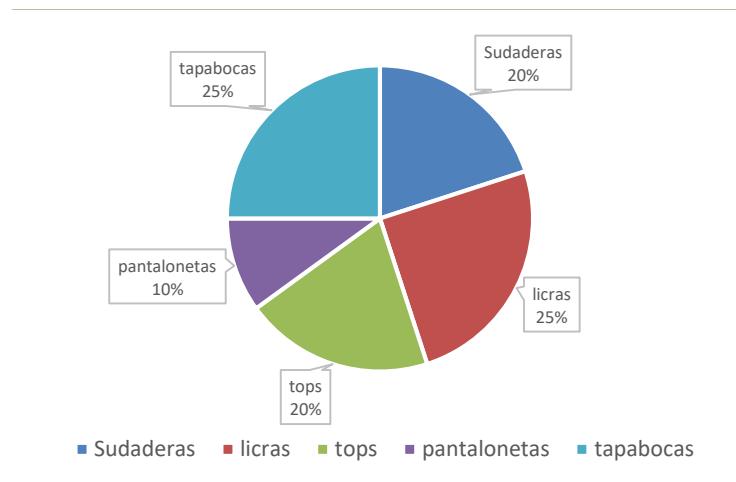


Figura 24. Comportamiento venta de productos

Fuente: elaboración propia

En el cuadro anterior se evidencia un comportamiento similar de compra entre los diferentes participantes, se evidencia que el tapabocas ha sido un producto altamente demandado donde adujeron que eran muy cómodos para realizar sus actividades al aire libre. Sigue marcando la tendencia de compra las prendas femeninas como las licras y los tops, lo que sugiere que la marca tiene una tendencia más fuerte a la compra desde el público femenino. Incluso los hombres participantes argumentaron en sus compras incluir también prendas para sus novias y esposas.

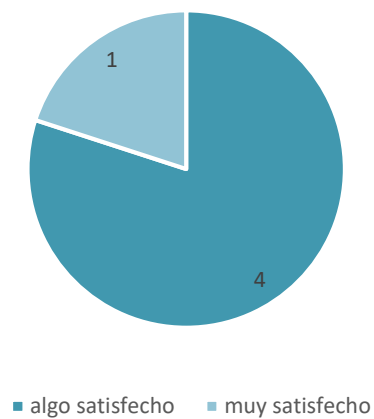


Figura 25. Nivel satisfacción de servicio

Fuente: elaboración propia

En el cuadro se siguieron evidenciando oportunidades de mejora en el nivel de servicio a los clientes detallistas, ya que es renuente el tema de la espera prolongada para ser atendido, informan que no hay una bienvenida formal en el sitio y que las vendedoras no siempre demuestran simpatía a la hora de la bienvenida.

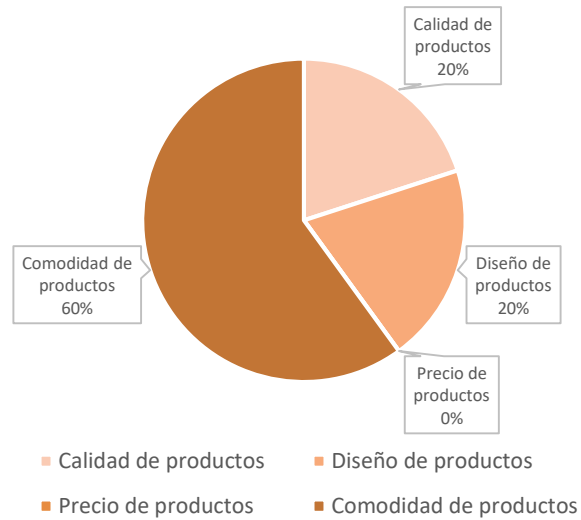


Figura 26. Percepción de atributos

Fuente: elaboración propia

El atributo que más valoran los deportistas está representado en la comodidad de las prendas a la hora de ejercitarse y realizar sus rutinas, indican que son prendas de fácil lavado y secado, por ende, están disponibles para el uso diario y se ajustan a la forma del cuerpo. También se identificó que para este Target no tiene incidencia el precio por que saben del mercado.

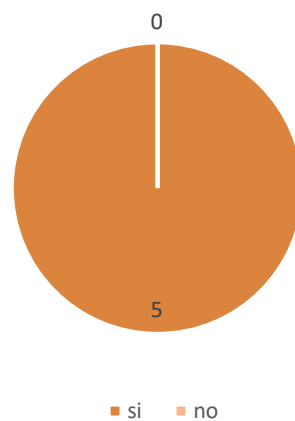


Figura 27. Relación con medios digitales

Fuente: elaboración propia

En el cuadro anterior se pudo apreciar que la categoría de deportistas tenía un poco más de conocimiento de las redes sociales de la marca, sin embargo, adujeron no tener mucha interacción y que las compras habían sido realizadas en tienda física. Por lo tanto, no tenían conocimiento de la página web ni la tienda virtual.

10.12 Resultado categoría Familias

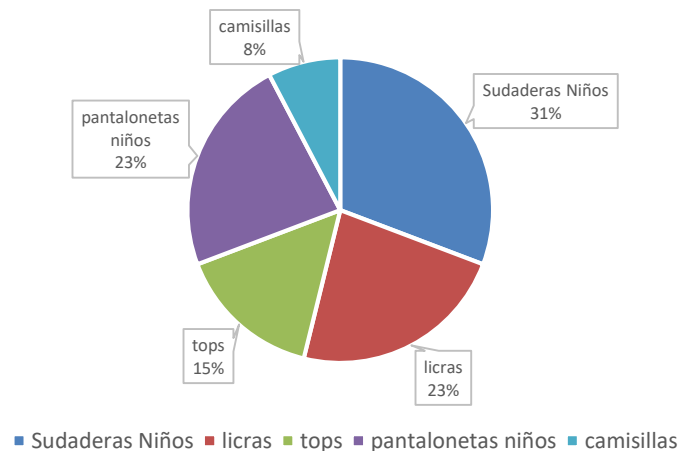


Figura 28. Comportamiento venta de productos

Fuente: elaboración propia

La intención de compra de la familia está determinada por la existencia de niños dentro del núcleo familiar, se pudo evidenciar que son grandes motivadores de compra ya que predomina la adquisición de prendas del portafolio para niños. Oportunidad de profundización en nuevos estilos y líneas de producto.

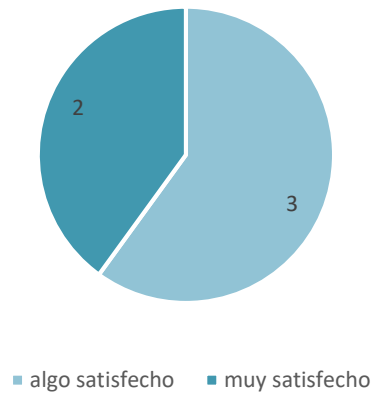


Figura 29. Nivel de satisfacción de servicio

Fuente: elaboración propia

Igualmente se siguió evidenciando problemas asociados a la prestación de servicio ya que algunos padres de familia indican que no fueron asesorados debidamente acerca del tallaje de las prendas, algo que va en consecución con producción y diseño.

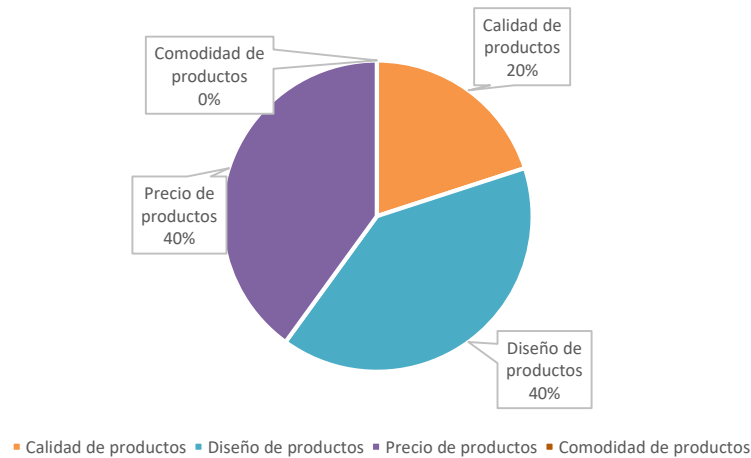


Figura 30. Percepción de atributos

Fuente: elaboración propia

La percepción de marca para las familias estaba enmarcada principalmente en el diseño y el precio del producto, algunos padres indicaban que no utilizaban las prendas precisamente para que sus niños hicieran deporte sino para uso diario de estar en casa o salir de compra.

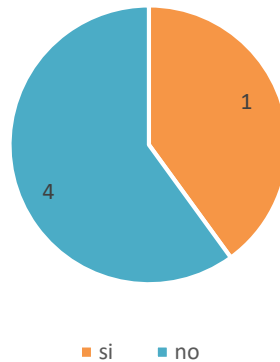


Figura 31. Relación con medios digitales

Fuente: elaboración propia

Las familias no tenían gran impacto interactuando con los medios digitales de TENFIT, obedece a que la mayoría de los padres invitados al ejercicio no tenían perfil en redes sociales o no navegaban mucho en internet, informaron que no estaban ligados digitalmente a ninguna marca.

10.13 Conclusiones del Focus Group

- Los atributos más reconocibles por las categorías evaluadas fueron calidad, comodidad y diseño, el precio no fue una variable relevante para la adquisición de la prenda.
- Las mujeres son la principal fuerza de compra en todas las categorías evaluadas, ellas tenían el control sobre la operación y determinaban las decisiones en términos de diseño.
- Existían aspectos muy importantes en el tema de servicio al cliente, ya que en todas las categorías se evidenciaron oportunidades de mejora en saludo cordial, largas esperas en tienda, falta de asesoramiento e incluso falta de amabilidad por parte del personal de atención al cliente.

- Los detallistas deberían ser el foco de atención para realizar las estrategias del plan de comunicaciones y poder lograr el reconocimiento y posicionamiento, entendiendo que la mayoría de los compradores tienen acceso inicial a la marca bajo esta categoría.
- El Focus Group también evidenció que existe una oportunidad de incrementar los negocios implementando estrategias comerciales que incentiven la compra de prendas para niños, ya que estaban casi al mismo nivel de compra de prendas para mujer.
- Los deportistas debían estar más conectados con la marca a nivel emocional y relacional, se identificó que esta categoría era sensible a la comodidad y diseño de los productos, debían estar más inmersos en la interacción con medios digitales de TENFIT.
- Se necesitaba urgente promover el uso de plataformas virtuales ya que las compras fueron realizadas de manera presencial en tienda física, este fenómeno nos arrojó metas en términos de incentivar la recompra a través de la estrategia de comunicación integrada en marketing.

11 Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la consultoría

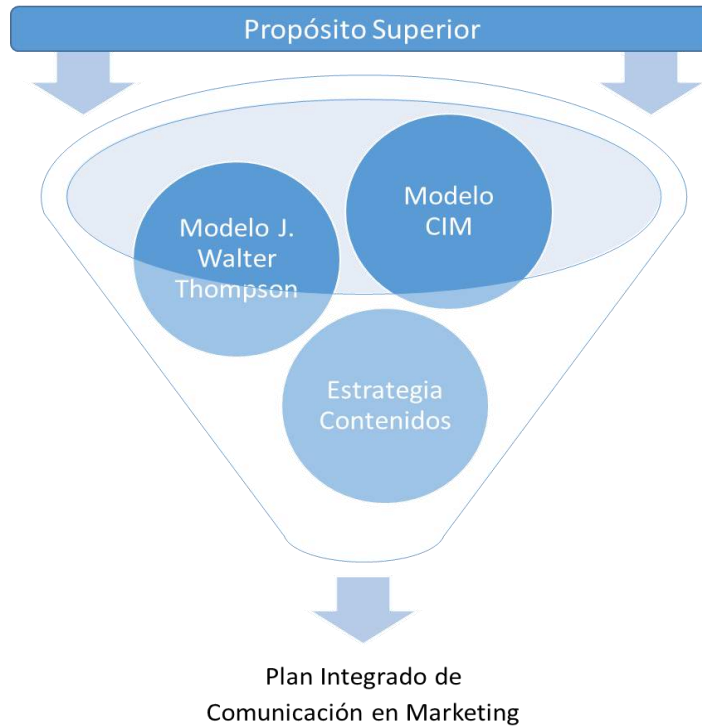


Figura 32. Modelo de trabajo para la consultoría a TENFIT

Fuente: elaboración propia

El modelo de trabajo para la consultoría a TENFIT se consolidó como un esquema de embudo para obtener como resultado el plan integrado de comunicaciones en marketing, para así generar un mix de la comunicación en favor del marketing, a través de diferentes acciones que no solo involucren la generación de mensajes para los diversos públicos, sino que la comunicación esté encaminada en el posicionamiento y reconocimiento como efectos del mercadeo, de manera tal que dichas acciones repercutan en fidelización y ventas.

Dicho modelo inicia con el propósito superior como sombrilla de la estrategia de la organización y eje comunicacional, que represente, como lo enuncia Cívico (2018) en su artículo en la república, que las grandes organizaciones creaban relaciones emocionales con sus clientes cuando percibían un impacto positivo hacia la humanidad.

Partiendo de esta premisa realizamos un modelo que integró de manera estratégica apartes teórico-prácticos de un plan de comunicaciones integrado en marketing (CIM) apoyándonos en la investigación de Jiménez (2006) “La comunicación integral de marketing”, una estrategia de contenidos y adicionalmente se fusionó con el modelo J. Walther Thompson para estructurar las estrategias de una manera más detallada que facilite la ejecución del plan final.

Así entonces el centro del modelo, equivalente a la fusión de los 3 modelos se estructuró con el Modelo de Comunicación Integrado en Marketing, que consistió en el análisis de la situación de la empresa, teniendo como principal objetivo investigar y conocer a profundidad la historia a través del tiempo y el contexto organizativo, tanto de manera interna como externa.

De igual manera, se estableció un diagnóstico de la situación real de la empresa a través de la DOFA, para posteriormente definir los objetivos SMART del plan de comunicaciones que orientaron las tácticas en Mercadeo, Comunicación y Medios en 3 diferentes focos de acción: contenido, posicionamiento y comunidad.

Así entonces, se seleccionaron las estrategias por cada objetivo, de manera tal que se pudiera dar respuesta a las necesidades identificadas en la organización y se alinearan con las metas corporativas. Dichas estrategias contemplaron sus respectivas tácticas, indicadores de éxito y Target.

De esta manera, dichas estrategias se relacionan con el segundo momento del modelo que es la estrategia de contenidos, a través de la cual se lograron definir los mensajes centrales de la comunicación de la empresa y la personalidad de la marca, para que esta tenga su propia identidad y se construyó a partir de un esquema de las 5W, que son las preguntas principales que deben responderse sobre la empresa para su comunicación e interacción con sus diferentes públicos.

El ejercicio de establecer la estrategia de contenidos, alimenta el plan estratégico de manera global, puesto que ya brinda el insumo comunicativo para ser transmitido a través de los diferentes canales y medios de comunicación con la clara intención de posicionar a TENFIT en la mente de sus consumidores actuales y potenciales.

Por último, se trabajó en el modelo de Brand Foundation de J. Walter Thompson, que permite hacer el levantamiento de los canales y medios tanto convencionales, como masivos y digitales para llevar los mensajes definidos a los públicos y generar la interacción con ellos.

Este modelo se trabajó desde los 4 momentos o capas que sugiere la herramienta que son: conocimiento, relación, experiencia y personal, que se integraron con las estrategias ya definidas a través del Modelo CIM; es decir que los tres modelos fueron desencadenando y detallando las acciones y tácticas del plan general.

En este caso, a través de esta última herramienta se documentaron las acciones concretas que deberían llevarse a cabo, con sus costo y periodicidad para que una a una las estrategias se hagan realidad.

Este modelo desde una perspectiva integral arrojó un camino desde lo general a lo particular para llegar al foco central de la consultoría que fue la construcción del plan estratégico de Comunicaciones Integrado en Marketing, que no es más que el resultado del embudo propuesto.

Cada uno de los insumos o herramientas utilizados en el modelo integral se detallaron a continuación.

11.1 Propósito Superior

Considerando que TENFIT debe tener una sombrilla comunicacional y estratégica que oriente las acciones de los colaboradores y conecte con la emoción de todos los grupos de interés, se propuso la creación de un Propósito Superior que haga evidente por qué la empresa hace lo que

hace y cómo la empresa aporta a la sociedad y contribuye a un mundo mejor. En ese orden de ideas Cívico (2018) sugiere que:

Tener una gran meta o un propósito superior no coincide con tener una utilidad económica como motivación principal. En lugar, tener un propósito superior tiene que ver con un aporte significativo que un líder o una organización brinden, y que trasciende al beneficio de la misma empresa. De hecho, un propósito superior beneficia a la humanidad. (párr. 3)

Definir el propósito incluso no solo influye en la comunicación, sino también en lineamientos clave de la empresa que deben conectarse con los propósitos individuales de vida de sus colaboradores para que hagan con mayor motivación lo que hacen, sencillamente se resume en por qué hacen lo que hacen, para qué se levantan a diario para ir a TENFIT. Como lo manifiesta Upegui (2017):

Dicha conexión emocional que logra el propósito es lo que se busca con cada una de las personas que hacen parte de la empresa. Si los propósitos individuales de una persona no comulgan con el de la organización, difícilmente ésta última puede generarle valor en cualquier dimensión de bienestar que la persona considere vital para ser feliz, porque en pocas palabras nunca encontrará el sentido de cómo con lo que todos los días hace está realizándose personalmente, se sentirá cada vez más lejos de cumplir sus sueños y eso sencillamente no es beneficioso para ninguna de las dos partes. (párr. 5)

Así entonces, el propósito de TENFIT se construyó a partir del entendimiento de la empresa, de la visión de cómo quiere ser percibida con sus públicos y de las diversas interacciones con clientes para percibir su valor.

La construcción se hizo a partir de la Teoría del Circulo Dorado que permitió llegar al porqué la empresa hace lo que hace, después de comprender QUÉ y CÓMO lo hace.

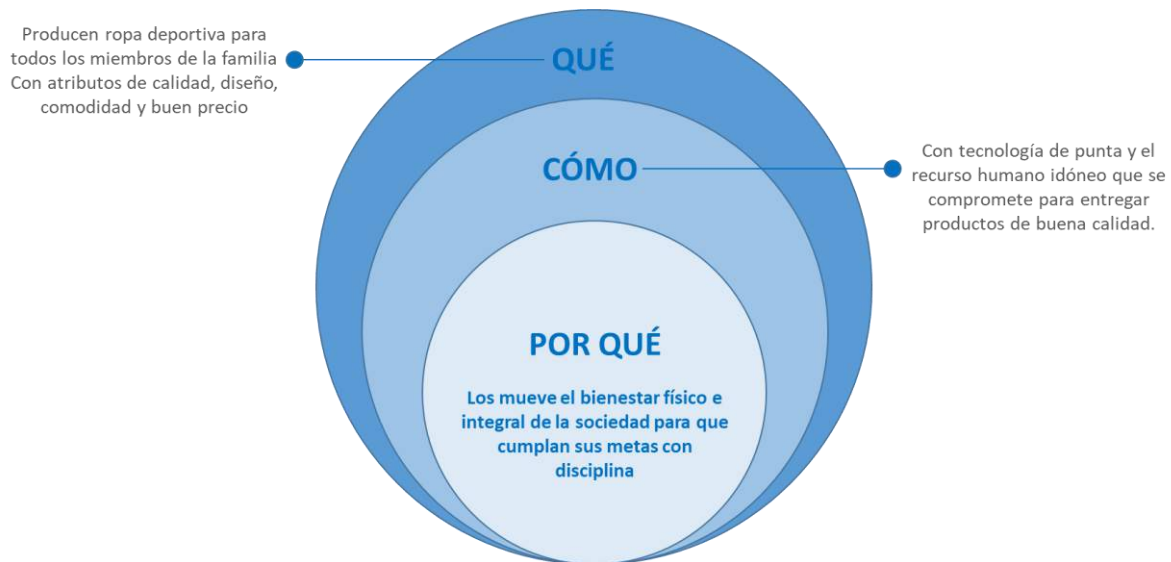


Figura 33. Propósito de TENFIT

Fuente: elaboración propia

Por lo anterior el propósito superior, definido para TENFIT, considerando que este debe ser emocional, corto y concreto fue:

“Nos mueve el bienestar físico e integral de la sociedad para que cumplan sus metas personales con disciplina y dedicación”

12 Definición de Objetivos modelo SMART

12.1 Mercadeo

Lograr al cierre del 2021 un 30% de incremento en ventas para la primera fase del plan de triplicación de ventas, pactado en la visión a 3 años.

Incrementar en un 70% el volumen de ventas a través de las plataformas y herramientas online, que generen una conexión diferente y ágil con la marca al cierre del 2021

12.2 Comunicación

Fortalecer el conocimiento de la marca al cierre del primer trimestre del 2021 en los clientes finales y potenciales a través de medios convencionales y digitales.

Impulsar el reconocimiento y posicionamiento de la marca en el cliente final al cierre del 2021.

12.3 Medios

Crecer en un 20% la comunidad de la marca e incrementar la tasa de interacción en un 10% al cierre del 2021, promoviendo la fidelización y el engagement de la comunidad.

13 Desarrollo plan estratégico de comunicación y marketing – fusión con metodología

CIM y J Walther Thompson

13.1 Objetivos de marketing

Tabla 10. OMI – Estrategia 1

Objetivo OMI	Lograr al cierre del 2021 un 30% de incremento en ventas para la primera fase del plan de triplicación de ventas, pactado en la visión a 3 años			
Target	Mayoristas			
Estrategia	Fidelización de clientes: Programa de Puntos			
Tipo de estrategia	Contenido – Posicionamiento – Comunidad			
Acciones	Levantar y actualizar la base de clientes existente.	Categorizar los clientes según su nivel de compra y frecuencia en 3 posiciones: PLATINUM – GOLD - SILVER	Estructurar el programa de puntos para el relacionamiento con los clientes.	Establecer el modelo de incentivos según la escala de puntos y su periodicidad.
Indicador	Nivel de compras / año - % de recompras/año			

Recompensa	Cliente satisfecho y con intención de recomendar la marca	Cliente como posible embajador de la marca.	Retorno de la inversión
------------	---	---	-------------------------

Fuente: elaboración propia

Tabla 11. *OMI – Estrategia 2*

Objetivo OM1	Lograr al cierre del 2021 un 30% de incremento en ventas para la primera fase del plan de triplicación de ventas, pactado en la visión a 3 años			
Target	Detallistas: (mujeres-deportistas-familias) y Mayoristas			
Estrategia	Atracción de nuevos clientes – Activación de marca en zonas deportivas			
Tipo de estrategia	Contenido – Posicionamiento – Comunidad			
Acciones	Mapear sitios y zonas con alto flujo de deportistas en las ciudades para ser intervenidas.	Producir flyers con bono de descuento en la marca para entregar en los sitios mapeados.	Patrocinio de eventos deportivos en el marco de ciclovías y actividades deportivas de estos sitios.	Producción de souvenir con la marca para entregar a quienes los sigan en redes sociales.
Indicador	# Clientes nuevos / # meta clientes nuevos / mes			
Recompensa	Oportunidad de darse a conocer e incrementar la comunidad virtual.	Retorno de la inversión		

Fuente: elaboración propia

Tabla 12. *OMI – Estrategia 3*

Objetivo OM1	Lograr al cierre del 2021 un 30% de incremento en ventas para la primera fase del plan de triplicación de ventas, pactado en la visión a 3 años			
Target	Mayoristas			
Estrategia	Reactivación de clientes inactivos – a un clic de la marca			
Tipo de estrategia	Contenido – Posicionamiento – Comunidad			
Acciones	Revisar base de datos de clientes sin recompra y actualizarla con datos de contacto	Activar el sistema de contacto, vía mail, SMS o WhatsApp con promociones y novedades de la marca	Realización de desfile virtual regalando un PIN promocional para la recompra	Realizar seguimiento al proceso de reactivación e intención de compra
Indicador	# de clientes reactivados / # clientes a reactivar / mes			

Recompensa	Depuración de clientes sin reacción a la marca	Retorno de la inversión
------------	--	-------------------------

Fuente: elaboración propia

Tabla 13. OM2 - Estrategia 1

Objetivo OM2	Incrementar en un 70% el volumen de ventas a través de la plataformas y herramientas online, que generen una conexión diferente y ágil con la marca			
Target	Mayoristas			
Estrategia	Creación y actualización de canales de venta e interacción con el cliente. (Tienda para mayoristas)			
Tipo de estrategia	Contenido – Posicionamiento - Comunidad			
Acciones	Crear una tienda virtual para atención exclusiva del cliente mayorista	Crear campaña de sensibilización e invitación al cliente para el uso de la nueva plataforma.	Capacitar al cliente en el uso de la herramienta	Hacer seguimiento y acopamiento a las compras On-line por esta plataforma.
Indicador	% de ventas On line / % de ventas neta / año			
Recompensa	Mayor fidelización con la marca por tener canal exclusivo	Adherencia a una cultura digital		

Fuente: elaboración propia

13.2 Comunicaciones

Tabla 14. OCI - Estrategia 1

Objetivo	Fortalecer el conocimiento de la marca al cierre del primer trimestre del 2021 en los clientes finales y potenciales a través de medios convencionales y digitales.			
Target	Detallistas: (mujeres-deportistas-familias) y Mayoristas			
Estrategia	Estrategia de comunicación y publicidad			
Tipo de estrategia	Contenido			
Acciones	Mapear medios convencionales y digitales, y espacios donde	Construir contenidos con la información suministrada en la	Definir presupuesto de medios y patrocinio	Pautar en los diferentes medios y

	pueda estar la marca.	asesoría para los medios seleccionados	para el trimestre	canales seleccionados.
Indicador	ROI e incremento de las ventas			
Recompensa	Captura de clientes potenciales		Evolución de la marca	

Fuente: elaboración propia

Tabla 15. OC2 - Estrategia 1

Objetivo	Impulsar el reconocimiento y posicionamiento de la marca en el cliente final al cierre del 2021.			
Target	Detallistas: (mujeres-deportistas-familias) y Mayoristas			
Estrategia	Experiencia TENFIT			
Tipo de estrategia	Contenido			
Acciones	Fortalecer la identidad de marca a través de un nuevo empaque del producto.	Recordación de marca a través de aroma personalizado para las tiendas y la ropa.	Programa abierto e interactivo de acondicionamiento físico y asesoría nutricional para entregar a tres amantes de la marca, con duración de 3 meses.	
Indicador	Nivel de satisfacción del cliente (Encuesta)			
Recompensa	Interacción con la marca a un nivel más cercano		Conexión emocional entre la marca y el cliente	

Fuente: elaboración propia

Tabla 16. OC2 - Estrategia 2

Objetivo	Impulsar el reconocimiento y posicionamiento de la marca en el cliente final al cierre del 2021.			
Target	Detallistas: (mujeres-deportistas-familias) y Mayoristas			
Estrategia	Estrategia de contenido y marketing relacional.			
Tipo de estrategia	Contenido			

Acciones	Crear alianzas estratégicas con aliados: gimnasios, centros de acondicionamiento y clubes deportivos.	Patrocinar escuela deportiva de niños de escasos recursos para fortalecer el relacionamiento con la marca	Realizar eventos de marca tales como pasarelas y lanzamientos.	Brandear zonas de las ciudades principales a través de la adopción y recuperación de zonas verdes con incidencia deportiva.
Indicador	Resultado en etnografía de la marca			
Recompensa	Conexión emocional con la marca		Retorno de la inversión	

Fuente: elaboración propia

13.3 Medios

Tabla 17. OMI – Estrategia 1

Objetivo	Crecer en un 20% la comunidad de la marca e incrementar la tasa de interacción en un 10% al cierre del 2021, promoviendo la fidelización y el engagement de la comunidad			
Target	Detallistas: (mujeres-deportistas-familias) y Mayoristas			
Estrategia	Estrategia de marketing digital			
Tipo de estrategia	Contenido – Posicionamiento			
Acciones	Pautar en redes sociales y medios digitales	Crear contenidos educativos y formativos sobre los lugares comunes de la marca	Activar micro influenciadores o embajadores de marca	Humanizar la comunicación con testimonios reales de personas que usen la marca y muestre diversidad en edad, género, peso, entre otros.
Indicador	% de crecimiento de la comunidad anual - % de crecimiento de la tasa de interacción			
Recompensa	Fans de la marca		Interacción activa con la marca	

Fuente: elaboración propia

14 Estrategia de Comunicación y Contenidos

Para el posicionamiento de la marca con sus diferentes públicos, es importante que la Organización tenga una estrategia de Comunicación y Contenidos que oriente los mensajes a entregar en los diferentes espacios y canales en los que la marca interactúe.

Dicho ejercicio se narra en primera persona para que, desde la verbalización y lectura, el interlocutor se conecte con la marca.

14.1 ¿Por qué este ejercicio?

- Tener una narrativa unificada garantizará que en cada aparición en público ya sea en RRSS, página web, medios internos, medios masivos u otro medio, independientemente del emisor, se entregará el mismo mensaje.
- La disciplina en el mensaje y la consistencia en su entrega de manera imperativa es fundamental para que la Organización pueda lograr el posicionamiento deseado.
- Como parte del plan de comunicaciones integradas en marketing para TENFIT, se recomienda que el posicionamiento reputacional de la empresa se oriente desde un liderazgo por el pensamiento para lograr el reconocimiento como expertos en producción de ropa deportiva que se desea, destacando atributos de valor de la marca y destacándose en los lugares comunes en los que aparece la misma: vida saludable, alimentación saludable, actividades en familia, bienestar integral y salud.

14.2 ¿A quiénes les vamos a hablar?

A los grupos de interés definidos en el mapa de públicos, considerando todos y cada uno de los cuadrantes, definiendo su nivel de prioridad y frecuencia de interacción.



Figura 34. Mapa de públicos TENFIT

Fuente: elaboración propia

Por lo anterior se sugiere el siguiente nivel de priorización:

Tabla 18. Tabla de priorización de públicos de TENFIT

Nivel Prioridad	Motivo	Públicos	Observaciones
Nivel 1	Importancia y frecuencia alta	Propietarios, colaboradores, clientes y proveedores	La interacción con estos públicos debe ser constante y en doble vía
Nivel 2	Importancia y frecuencia media	Competencia, sociedad, instituciones alianzas	Se recomiendan contenidos sociales y medioambientales para conectar con la sociedad
Nivel 3	Importancia y frecuencia baja	Familias colaboradores, medios de comunicación	Medios de comunicación deben mapearse como prioridad en eventualidad de crisis

Fuente: elaboración propia

14.3 ¿Por qué canales les vamos a hablar?

Para sus públicos se sugiere el siguiente mapa de medios para la transmisión de sus mensajes clave definidos:



Figura 35. Canales de comunicación para TENFIT

Fuente: elaboración propia

14.4 ¿Cuál será el tono para hablarles?

Es importante que TENFIT cree relaciones de confianza y de largo plazo con sus públicos de interés, para ellos es importante tener definido un tono de comunicación para las interacciones que tendrá con cada uno de ellos, de manera tal, que conecte positivamente con las necesidades de comunicación e información de cada uno.

Para lo anterior, se define la fórmula del tono para TENFIT

Cercano + Formal + Respetuoso



Figura 36. Nivel de empatía

Fuente: elaboración propia

La cercanía define el nivel de empatía y calidez que TENFIT debe tener para generar conexión emocional con los propósitos de cada uno de sus públicos, entregándoles información precisa de manera cordial y respetuosa, siempre midiendo los alcances y los niveles de confianza generados, para no sobrepasar los límites.

14.5 ¿Qué les vamos a decir?

Toda la empresa debe estar alineada con los mensajes que deben entregar independiente del interlocutor que lo entregue, aun cuando lo recomendable es que el vocero para comunicación externa sea el Gerente General y para públicos internos todos los líderes de área, entendiendo que ellos son el mejor canal de comunicación por el nivel de confianza con sus equipo y admiración.

Por ende, estos mensajes se enfocan en 4 preguntas clave: Quienes somos, cómo lo hacemos, para qué lo hacemos y por qué lo hacemos. De igual manera se construye la personalidad de la marca para apoyar la comunicación.

14.6 Preguntas Clave:

14.6.1 ¿Quiénes somos?

- Somos una empresa de origen colombiano que cuenta con más de 20 años de trayectoria, reconocida por su calidad, diseño y variedad.
- Somos una empresa con presencia nacional, en 6 ciudades del país, que cuenta con talento humano comprometido que trabaja con pasión para ofrecer a sus clientes productos cómodos, variados, a precios bajos y con una premisa muy alta de calidad para que puedan realizar sus actividades deportivas con confianza y tranquilidad.

14.6.2 ¿Cómo lo hacemos?

- Lo hacemos con tecnología de punta que respalda la producción constante de prendas para satisfacer la necesidad de variedad y diseño de sus clientes.
- Lo hacemos gracias a un talento humano comprometido y apasionado que entrega lo mejor de sí para que el cliente perciba valor en sus productos.
- Lo hacemos con calidad, su materia prima y procesos permiten que sus prendas tengan resistencia, duración y no presenten decoloración, son intervenidas en procesos de calidad para garantizar que los clientes reciban prendas de confianza.
- Lo hacemos con un variado portafolio de productos: atendemos necesidades de diferentes segmentos y mercados satisfaciendo sus gustos y preferencias.
- Lo hacemos con un precio competitivo para el mercado, que se ajusta a los ingresos de los colombianos

- Con trayectoria: nos respaldan 20 años de operación y nuestra presencia en diferentes ciudades del país, al generar confianza en nuestros grupos de interés.

14.6.3 ¿Por qué lo hacemos?

- Porque nos mueve el bienestar físico e integral de la sociedad para que cumplan sus metas personales con disciplina y dedicación.

14.6.4 ¿Para qué lo hacemos?

- Para ser coherentes con el noble propósito de ser una empresa que contribuye al cuidado bienestar integral de todas las personas, principalmente en las ciudades donde tenemos presencia.
- Para ser la empresa referente en ropa deportiva en su segmento, brindando nuestra experiencia y calidad a nuestros grupos de interés.
- Para ser reconocidos y posicionarnos en la mente de nuestros grupos de interés como un aliado estratégico para el logro de los resultados.
- Para ofrecer un portafolio completo de productos e innovar en nuestros procesos y así satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes actuales y futuros.

14.7 Mensaje Clave

TENFIT es una empresa con trayectoria de 20 años, con un portafolio variado de prendas deportivas para que sus aliados disfruten de un estilo de vida saludable y logren sus metas de acondicionamiento físico personales, entregando atributos como comodidad, calidad, variedad, diseño y precios competitivos.

14.7.1 Mensajes de apoyo flexibles:

- Nos mueve la salud y el bienestar de las personas
- Somos un estilo de vida
- Cuidamos de ti
- Cumplimos juntos nuestras metas
- Somos expertos en ropa deportiva
- Te guiamos en tu acondicionamiento
- Hacemos realidad tus metas
- Juntos sudamos la gota por los sueños

14.7.2 Personalidad de la marca:

Para definir la personalidad de la marca se responde a las siguientes preguntas orientadoras que respaldan su historia, conectividad con sus públicos y sus características.

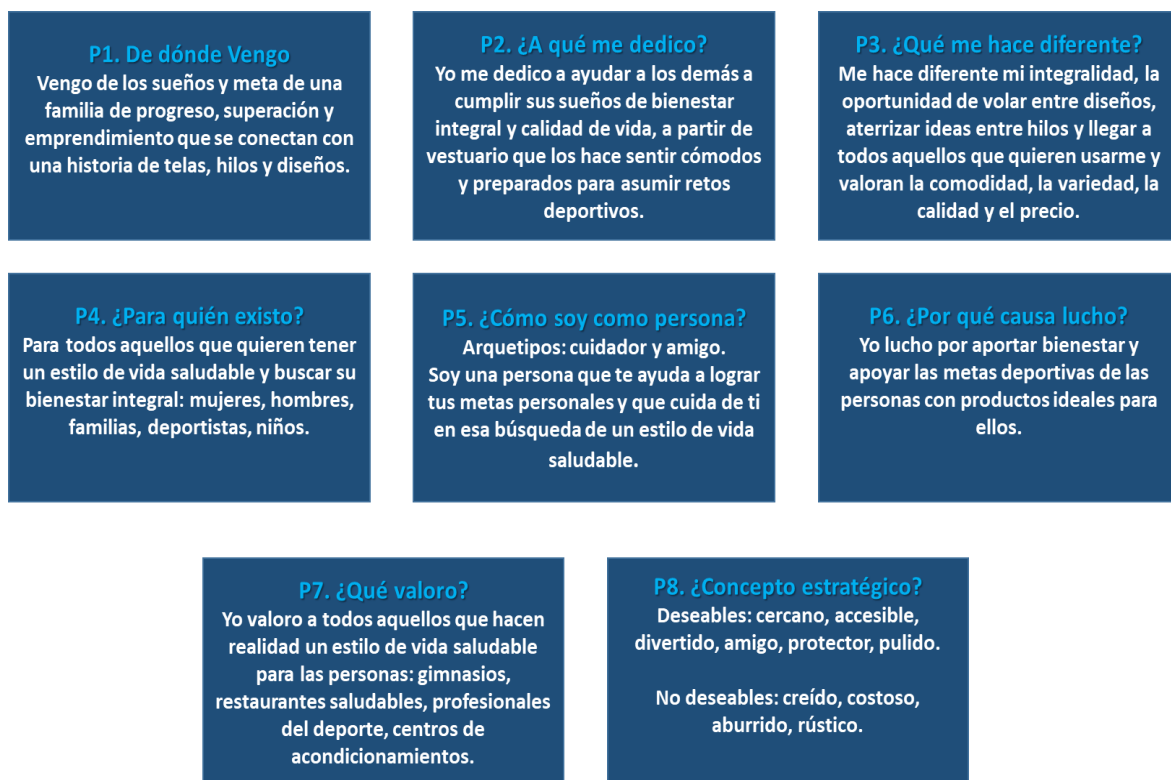


Figura 37. Preguntas concientización de la personalidad de TENFIT

Fuente: elaboración propia

Por consiguiente, TENFIT es una marca amigable, cercana y cuidadora, que busca ser el aliado estratégico para cada uno de sus grupos de interés para acompañarlos a cumplir sus metas, con disciplina y dedicación.

En esta comunicación TENFIT debe sentirse como la marca que hará posible que sus clientes se conecten con sus propósitos personales y los puedan hacer realidad a través de los productos que ofrece la marca.

14.7.3 Estrategia de Comunicación Digital para TENFIT

Objetivo: Posicionar a TENFIT en sus canales digitales como una organización que contribuye a la sociedad para su bienestar integral, con prendas deportivas que entregan experiencia, diseño y calidad en sus diferentes públicos objetivos.

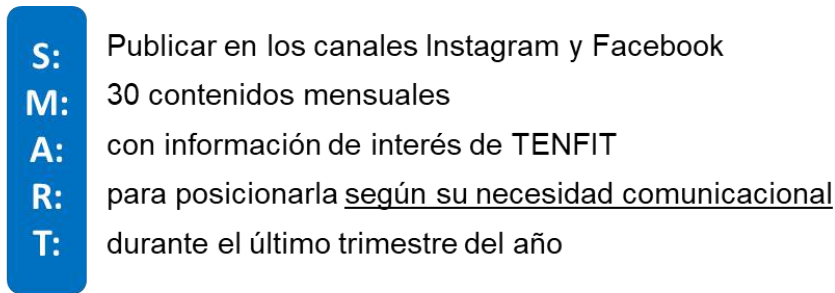


Figura 38. Objetivo SMART

Fuente: elaboración propia

Focos de Trabajo:

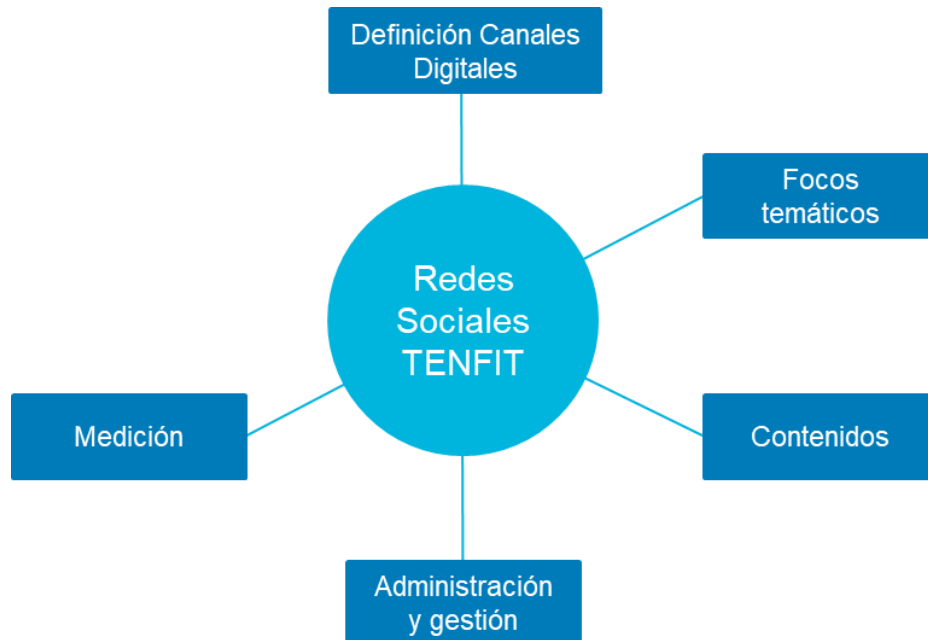


Figura 39. Focos de trabajo en estrategia digital

Fuente: elaboración propia

14.7.4 Definición de canales digitales:

TENFIT deberá definir cuál será el canal principal y cuáles los secundarios que apoyen la estrategia, para que se articulen entre sí, estableciendo las redes sociales más estratégicas para el negocio y que le agreguen valor, y renunciando a aquellas que están por fuera de su administración o excede sus recursos.

14.7.5 Recomendaciones:

- Para el caso de TENFIT, se recomienda que la estrategia digital esté centrada en el portal web (tienda en línea) con actualizaciones constantes de contenido, banners y gestión de posicionamiento, por lo cual este canal debe ser optimizado para una mejor experiencia.
- De igual manera, se sugiere que las redes sociales que acompañen la estrategia sean: Instagram como red principal y Facebook y Tik Tok como redes secundarias. Por lo cual, los canales que no se administren, deberían ser eliminados, como es el caso de YouTube.
- Por último, se recomienda que para la administración de la estrategia digital se haga uso de un cronograma de publicaciones, que les permita planear estratégicamente sus contenidos y gestionarlos según sus formatos, canales, insumos requeridos, entre otros. Para ello se construyó un **modelo de ChronoPost** para TENFIT. (Ver Anexo 11: Chronopost TENFIT)



Figura 40. Ejes temáticos

Fuente: elaboración propia

14.7.6 Contenidos

Los contenidos para la estrategia digital deben estar orientados a satisfacer todas las necesidades informativas de los diferentes grupos de interés, en diversos formatos que conecten desde diferentes lugares comunicativos y con las características requeridas:

Tipología	Periodicidad	Características
<ul style="list-style-type: none">▶ Videos▶ Imágenes▶ Infografías▶ Textos (blog)▶ Testimonios	<ul style="list-style-type: none">▶ RRSS: 1 vez por día▶ Horarios: 11 am o 2 pm.▶ Página web: 1 vez cada 15 días	<ul style="list-style-type: none">▶ Contenido comercial (productos).▶ Contenido interactivo y experiencial▶ Contenido educativo.▶ Contenido informativo

Figura 41. Modelo sugerido para TENFIT

Fuente: elaboración propia

14.7.7 Administración y Gestión

Las redes y la página web deben ser constantemente actualizadas y brindar soporte a las dudas, inquietudes y comentarios de la comunidad ganada.

Por lo cual se debe definir:

- Qué respuestas dar frente a los comentarios, para tener una base de respuestas.
- Las respuestas no deben superar las 12 horas, para mantener un buen nivel de servicio por estos canales.
- Tener un canal que brinde soporte a las solicitudes de las redes.

14.7.8 Medición

Los indicadores que debería tener en cuenta la estrategia digital para los diferentes canales son los siguientes:

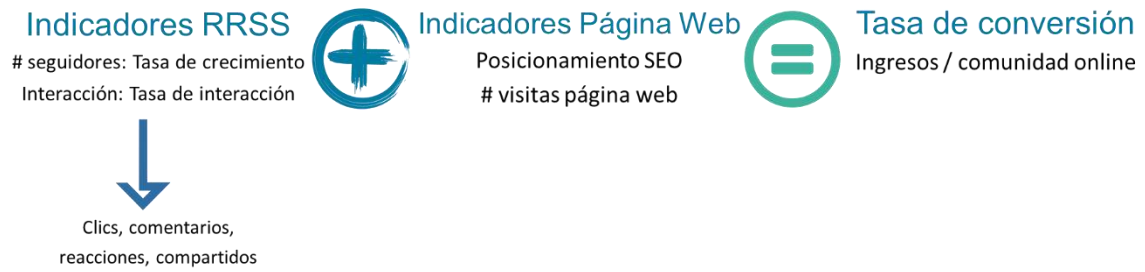
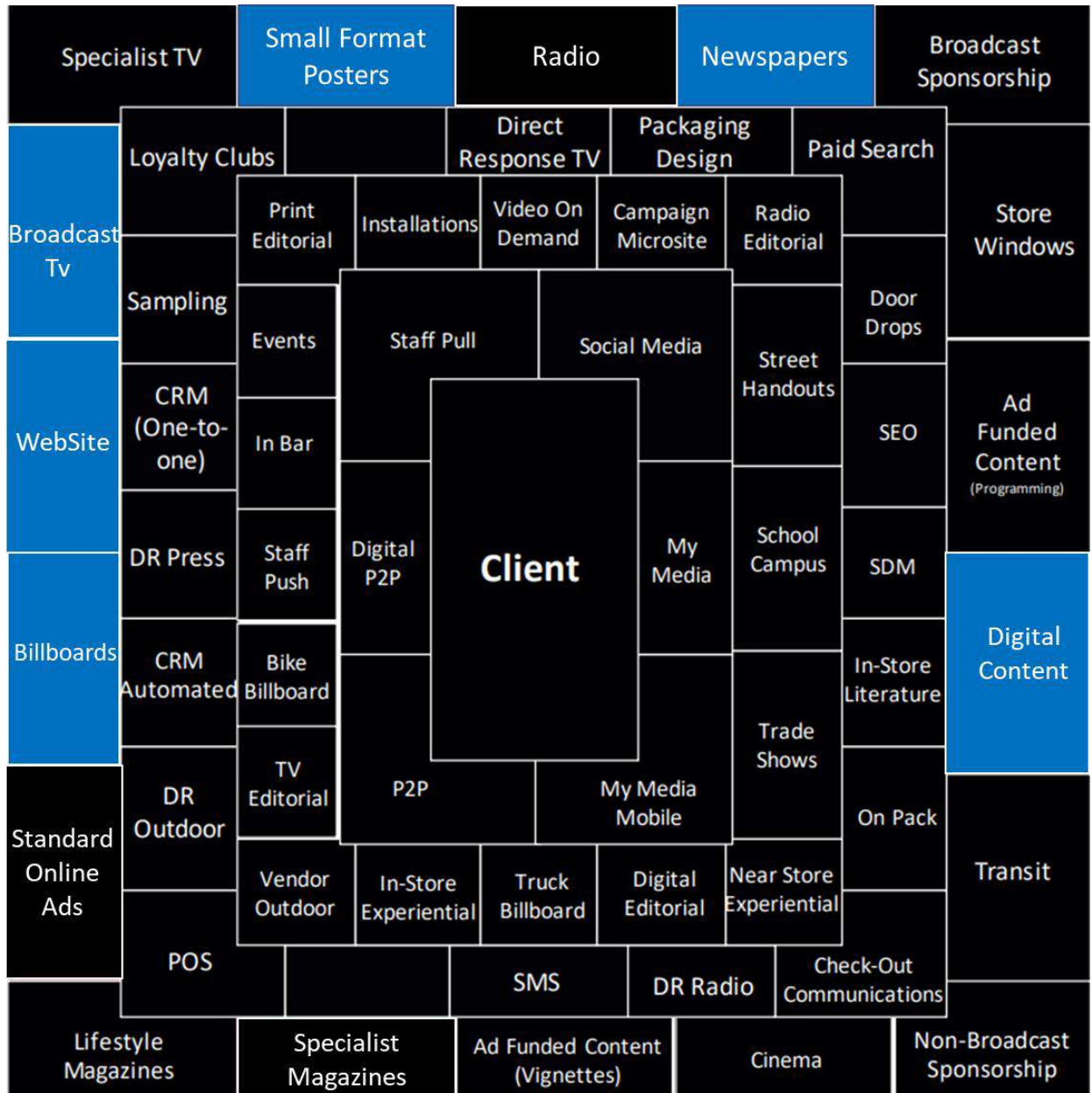


Figura 42. Indicadores de la estrategia digital

Fuente: elaboración propia

15 Modelo J. Walther Thompson (Brand Foundation)

15.1 Capa 1: Capa de Conocimiento



SMALL FORMAT POSTER TENFIT



NEWSPAPERS



DIGITAL CONTENT



Medio 1

Descripción	Volantes de la marca TENFIT con bono de descuento para ser entregados en los espacios deportivos o ciclo vías los domingos, día de mayor afluencia de personas. Tamaño: 14 x 18 cms en propalcote 250 gms.
Cantidad	4.000 volantes
Periodicidad	4 veces en el mes durante 2 meses – Se entregan 500 volantes por visita cada domingo
Costo	Impresiones volantes: \$4.000 volantes 14X21 una sola cara \$398.000 o el millar \$99.500 propalcote 115 gm. “Volanteador”: \$ 30.000 Día

Medio 2

Descripción	Avisos de 2 de columnas x 10 cms en la versión impresa de El País
Cantidad	2 avisos
Periodicidad	2 meses, 1 aviso por mes.
Costo	Costo avisos: \$ 790.000 Paquete Premium (digital + impreso) / opcional: \$ 1.990.000 – incluye: 2 avisos en versión impresa, nota corta en portal web, cuarenta mil impresiones en portal web, 1.200 envíos de e-mail marketing, 1.200 SMS y 1 post en RRSS

Medio 3

Descripción	Crear contenidos tipo blog para la página web sobre los lugares comunes de la marca: salud, alimentación saludable, rutinas de ejercicio, bienestar y belleza con palabras clave para favorecer el posicionamiento SEO.
Cantidad	6 contenidos
Periodicidad	2 contenidos por mes cada 15 días.
Costo	Costo Freelance redacción 3 contenidos: \$ 450.000 Costo contenidos video / infografías: \$0 (se hace con recurso interno)

Actualización de página web: \$0 (se hace con recurso interno)

BILLBOARDS



Medio 4

Descripción	Valla publicitaria en zona concurrida de la ciudad donde se pueda hacer visible la marca.
Cantidad	1 valla
Periodicidad	1 a 3 meses conforme al costo
Costo	Costo x 1 mes: \$ 6.000.000 Costo x 3 meses: \$ 15.000.000 Incluye renta e impresión valla

WEB SITE



Medio 5

Descripción	Actualización y dinamización del sitio web para recordación de la marca y favorecer su posicionamiento SEO.
Cantidad	N/A
Periodicidad	1 vez al mes revisar qué se puede ajustar y o cambiar.
Costo	Actualización / nuevos desarrollos: \$0 (se hace con recurso interno)

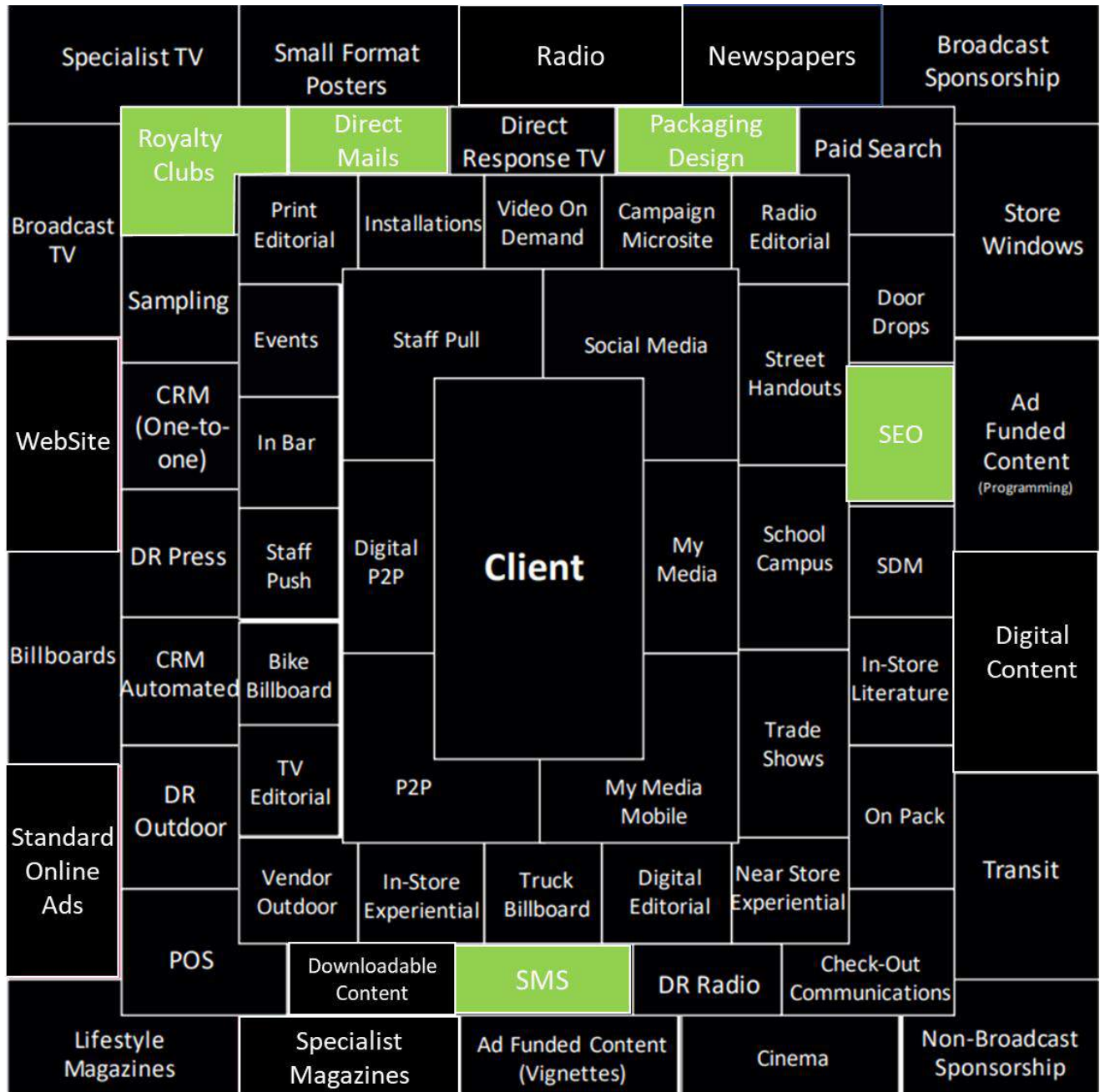
BROADCAST TV



Medio 6

Descripción	Participación en programa de TV: Amaneciendo, para tener como invitado al Gerente General para hablar de tendencias en ropa deportiva y mostrar la última colección. Gestión con periodista para inclusión del tema según parrilla de contenidos.
Cantidad	1 vez
Periodicidad:	1 vez en el segundo mes de la estrategia
Costo:	Costo participación: \$ 0 Modelos (2): \$600.000 por ambas modelos para 1 hora.

15.2 Capa 2: Capa de Relación



ROYALTY CLUBS



DIRECT MAILS



PACKAGING DESIGN

Medio 1

Descripción	Programa de fidelización de los clientes mayoristas que mayor cantidad de compras realizan y con mayor periodicidad, para incentivar la recompra. Este programa involucrará la asignación de puntos por compra y la entrega de souvenirs según la cantidad de puntos acumulados.
Cantidad	En cantidad se toma el total de kits a producir, que dependerá de la cantidad de clientes Platinum que resulten de la actualización de la base de datos.
Periodicidad	Anual
Costo	Costo sugerido premiación Programa de Fidelización: \$ 5.000.000 Este valor sería para producción y entrega de kits de souvenirs de la marca para una etapa 1. Los premios se ajustarán a la definición y alcance económico de la empresa.

Medio 2

Descripción	Estrategia de e-mailing para reactivación de clientes y comunicación constante con clientes actuales para lanzamientos y nuevas colecciones.
Cantidad	Cantidad según base de población objetivo
Periodicidad	1 vez en el mes x 3 meses
Costo	Costo e-mailing: \$ 100.000

Medio 3

Descripción	Rediseño del paquete de entrega de los productos en 3 tamaños, según la cantidad de prendas promedio que se compran, para que la experiencia del cliente sea diferente y reciba un paquete más sofisticado y agradable.
Cantidad	1.000 cajas por referencia
Periodicidad	Según compra
Costo	Costo caja + cinta brandeada x unidad pequeña (1 a 3 prendas): \$1.500



Costo caja + cinta brandeada x
 unidad mediana (3 a 5 prendas):
 \$2500
 Costo caja + cinta brandeada x
 unidad grande (5 a 10 prendas):
 \$4.000

SEO



Medio 4

Descripción Pago de pauta o publicidad en google para posicionamiento SEO del sitio web
Cantidad 3 veces
Periodicidad 1 vez en el mes
Costo Costo posicionamiento SEO: por averiguar

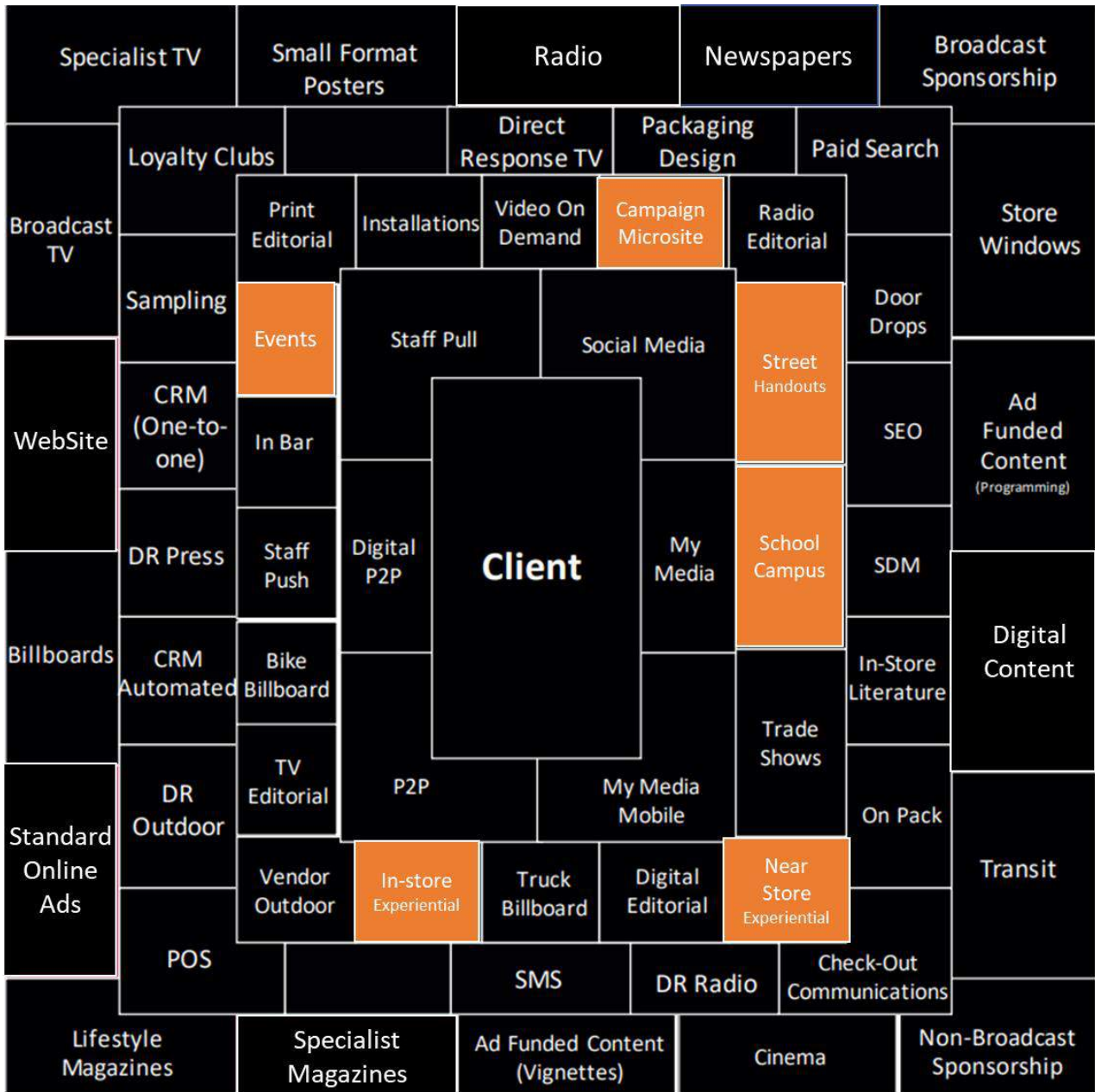
SMS



Medio 5

Descripción Estrategia de mensajes de texto para reactivación de clientes y comunicación constante con clientes actuales para lanzamientos y nuevas colecciones.
Cantidad Cantidad según base de población objetivo
Periodicidad 2 veces en el mes
Costo Costo SMS: \$ 25.000 x 3000 mensajes

15.3 Capa 3: Capa de Experiencia



CAMPAIGN MICROSITE



STREET HANDOUTS



SCHOOL CAMPUS



NEAR STORE EXPERIENTIAL



Medio 1

Descripción	Creación de campaña de sensibilización y comunicación de la Tienda Amarilla, el Portal para Mayoristas creado para mejorar su experiencia de venta.
Cantidad	1 campaña con concepto, look and feel y 10 piezas: expectativa, lanzamiento y sostenimiento
Periodicidad	1 vez en el mes y sostenimiento anual.
Costo	Costo campaña: \$ 2.500.000 si se hace con agencia, pero podrían hacerlo con recurso interno.

Medio 2

Descripción	Toma de zonas deportivas en medio de actividades con modelos vestidos de la marca.
Cantidad	3 tomas
Periodicidad	1 vez en el mes
Costo	Costo modelos (2): \$ 600.000 por cada uno Costo entrenador físico: 300.000

Medio 3

Descripción	Patrocinio a una escuela deportiva de niños de bajos recursos con uniformes y elementos deportivos, además de respaldo económico para su funcionamiento.
Cantidad	N/A
Periodicidad	N/A
Costo	Costo patrocinio: \$ 1.500.000

Medio 4

Descripción	Estrategia de influenciadores y Micro influenciadores para acercar sus públicos a la marca y a sus tiendas.
Cantidad	1 influenciador y 3 Micro influenciadores
Periodicidad	1 vez por trimestre
Costo	Costo influenciador: \$1.000.000 Costo Micro influenciadores: \$0 (acuerdo comercial en canje con prendas)

IN-STORE EXPERIENTIAL



EVENTS



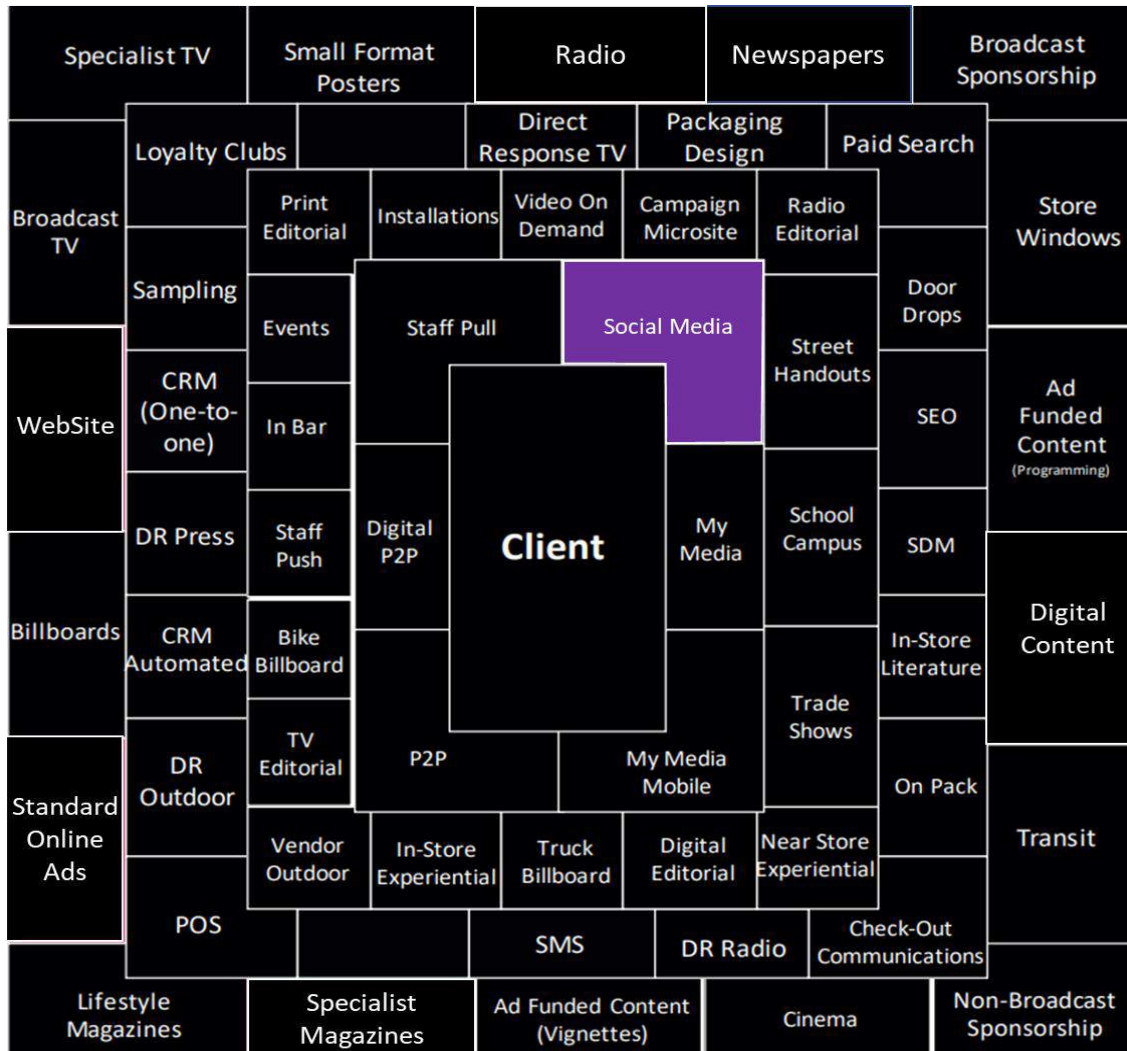
Medio 5

Descripción	Aromatización de las tiendas y/o prendas con aroma exclusivo para la marca que genere identidad.
Cantidad	1 Aromatizante por tienda de conexión eléctrica y 3 por bodega en spray
Periodicidad	1 vez al mes por 1 año
Costo	Costo aromatizante eléctrico: \$150.000 Costo aromatizante en espray: \$100.000

Medio 6

Descripción	Realización de dos tipos de eventos: 1. Patrocinio de evento deportivo en parque. 2. Realización de pasarela de lanzamiento de productos
Cantidad	1 patrocinio / 1 pasarela
Periodicidad	Patrocinio 1 vez cada 2 meses / Pasarela 1 vez cada 6 meses
Costo	Costo patrocinio: \$600.000 Costo Pasarela (logística): \$2.000.000 Costo modelos: \$2.000.000 Costo souvenirs (toallas de TENFIT): \$ 1.000.000

15.4 Capa 4: Capa Personal



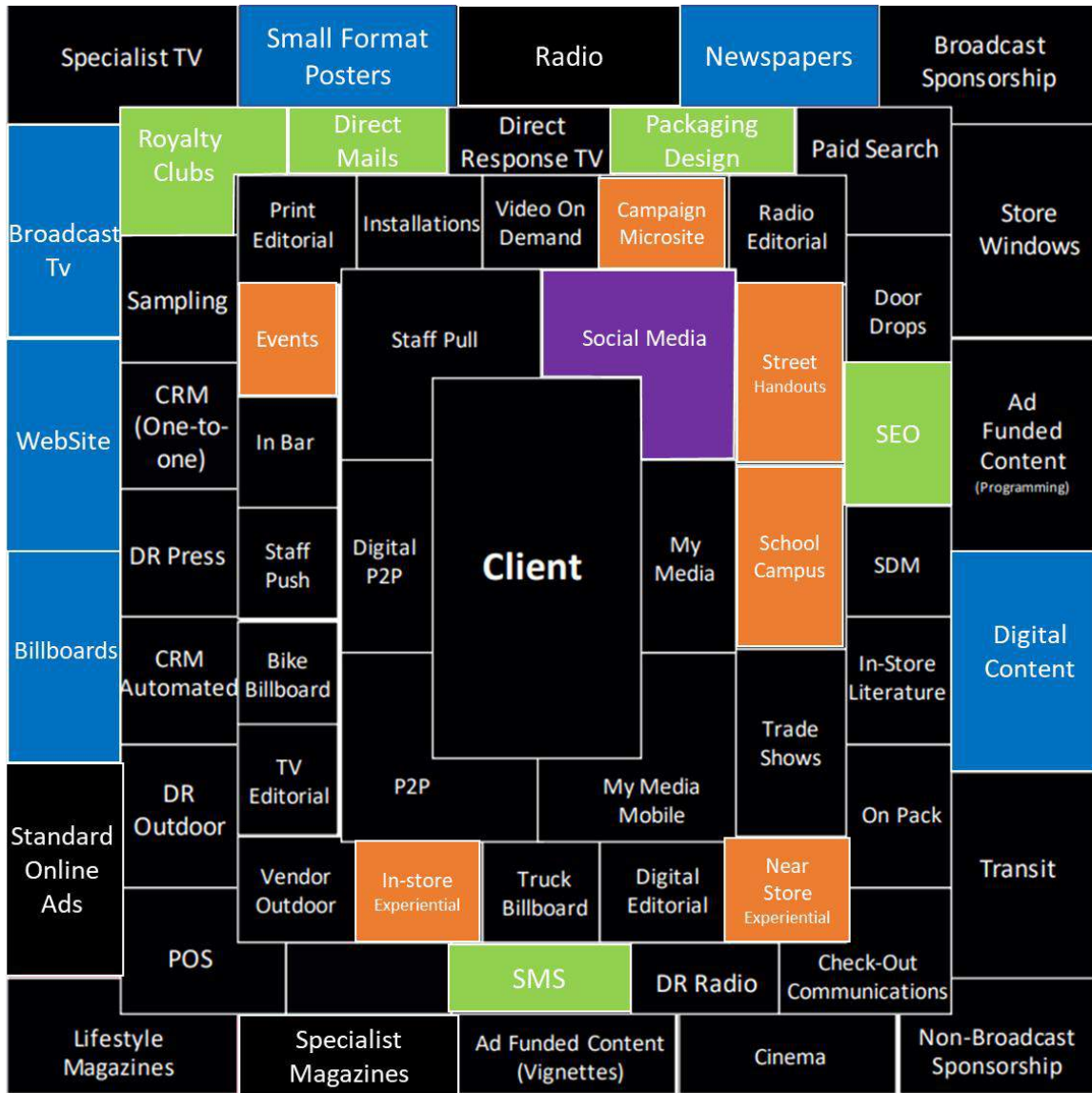
SOCIAL MEDIA



Medio 1:

Descripción	Implementación de una estrategia digital más consistente que permita el posicionamiento de la marca
Cantidad	Según lo definido en la estrategia
Periodicidad	Según lo definido en la estrategia
Costo	Costo ejecución estrategia: \$ 0 ((se hace con recurso interno) Pautas en RRSS (Instagram y Facebook): \$2.500.000

15.5 J WALTER Thompson Integrado



16 Presupuesto global modelo J Walter Thompson

PRESUPUESTO GLOBAL IMPLEMENTACIÓN MODELO J. WALTER THOMPSON AÑO 2021															
Fase	Actividad	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Costo total	
FASE 1	Small Format Poster	\$ 219.500												\$ 219.500	
	Newspapers (X2)	\$ 990.000		\$ 990.000										\$ 1.980.000	
	Digital Contend (X6)		\$ 450.000	\$ 450.000										\$ 900.000	
	Billboards (3 Meses)	\$ 15.000.000												\$ 15.000.000	
	Web Site	Recurso propio													\$ -
	Broascast Tv (2 Modelos)			\$ 600.000										\$ 600.000	
FASE 2	Royalty Clubs				\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000					\$ 5.000.000	
	Direct Mails				\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000							\$ 300.000	
	Packaging Design									\$ 2.550.000				\$ 2.550.000	
	Seo										\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 120.000	\$ 360.000	
	Sms								\$ 25.000	\$ 25.000	\$ 25.000		\$ 25.000	\$ 100.000	
	Campaign Microsite	Recurso propio													\$ -
FASE 3	Street Handouts										\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 900.000	\$ 2.700.000	
	School Campus									\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 500.000		\$ 1.500.000	
	Near Store Experimental												\$ 1.000.000	\$ 1.000.000	
	In-store Experimental											\$ 150.000		\$ 150.000	
	Events												\$ 5.600.000	\$ 5.600.000	
FASE 4	Social Media										\$ 500.000	\$ 500.000	\$ 1.500.000	\$ 2.500.000	
COSTO TOTAL X MES		\$ 16.209.500	\$ 450.000	\$ 2.040.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.100.000	\$ 1.000.000	\$ 1.025.000	\$ 3.075.000	\$ 2.045.000	\$ 2.170.000	\$ 9.145.000	\$ 40.459.500	

Fuente: elaboración propia

El anterior presupuesto se realizó con base en las fases a desarrollar del modelo J Walter Thompson, en el cual se mapearon los canales, medios y espacios en los que debería tener presencia TENFIT, a partir del Plan Integrado de Comunicaciones en Marketing y sus diferentes estrategias.

Aquí se indica el costo aproximado y temporalidad de la acción, algunas de las temporalidades que sugiere el modelo fueron modificadas pensando en el flujo de efectivo mensual de la organización donde el mayor gasto en la estrategia se centra en enero y diciembre 2021.

17 Cronograma de Trabajo

PRESUPUESTO GLOBAL IMPLEMENTACIÓN MODELO J. WALTER THOMPSON AÑO 2021													
Fase	Actividad	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
FASE 1	Small Format Poster (X4000)	■	■										
	Newspapers (X2)		■	■									
	Digital Contend (X6)		■	■									
	Billboards (3 Meses)	■	■	■									
	Web Site	■	■	■									
	Broascast Tv (2 Modelos)		■										
FASE 2	Royalty Clubs				■	■	■	■	■				
	Direct Mails				■	■	■	■	■	■			
	Packaging Design						■	■	■	■			
	Seo				■	■	■	■					
	Sms				■	■	■	■	■				
FASE 3	Campaign Microsite							■	■	■	■	■	■
	Street Handouts							■	■	■	■	■	■
	School Campus												
	Near Store Experimental							■			■		
	In-store Experimental						■	■	■	■	■	■	■
	Events						■		■		■		■
FASE 4	Social Media						■	■	■	■	■	■	■

18 Retorno a la Inversión

PROYECCIÓN IMPACTO DE LA CAMPAÑA (ROI)						
Tipo	Items	Indicadores	Ventas al Dic 2019	Proyectado total al 2023	Aporte a la meta Goblal X3	Meta año 1
Tangibles	Ventas Físicas	Ventas Anuales/Total Proyectado	\$ 5.043.152.100	\$ 15.129.456.300	30%	\$ 4.538.836.890
	Comunidad	# Seguidores al año/Total Proyectado	101.000	303.000	30%	90.900
	Ventas On-line	Ventas Anuales/Total Proyectado	\$ 800.000.000	\$ 560.000.000	40%	\$ 224.000.000
Intangibles	Posicionamiento	Reputación de la marca	N/A	N/A	20%	N/A

El anterior cuadro describe el impacto total de la estrategia con respecto a su proyección de ventas al 2023, apalancando así un crecimiento del 30% que equivale a ventas por valor de \$ 4.762.836.890 en ambos canales para el primer año (2021). El incremento de la comunidad se impactará en un 30% aportando cerca de 90.900 seguidores en Instagram, red social escogida como la principal en medios sociales para cercanía con el público.

Para la determinación del ROI del proyecto se estableció de la siguiente manera: $ROI = \frac{\text{Ingresos totales} - \text{Costo de Inversión}}{\text{Costo de la Inversión}}$

$$ROI = \frac{(\$ 4.762.836.890 - \$ 40.459.500)}{(\$ 40.459.500)} = 117$$

19 Conclusiones

Generales

- A través de este proceso de consultoría, se identificaron oportunidades de mejora en la planeación estratégica y algunos de sus procesos clave necesarios para el desarrollo de la misma, por lo cual, se generó valor para TENTIFT no solo desde el aporte del Plan de Comunicaciones Integrado en Marketing sino también a través de una intervención más específica que ayudó a desarrollar y definir aspectos clave de su estrategia central y objetivos corporativos, contenidos en su planeación estratégica para potenciar el valor de la marca en sus públicos y lograr el conocimiento y posicionamiento deseado que contribuya al retorno esperado en los niveles de venta por ambos canales: presenciales y online.
- El plan de comunicaciones integrado en marketing que se construyó para TENFIT involucra diversidad de estrategias para dar a conocer a la marca y posicionarla en sus diferentes públicos, con tácticas ajustadas a sus necesidades y una propuesta variada de canales y medios de comunicación entre convencionales y digitales, que además se ajustan a su presupuesto, conforme al flujo de caja e ingresos.

Otras conclusiones

- TENFIT es una empresa con alto potencial de crecimiento y expansión que ha logrado un recorrido valioso en su construcción de marca y portafolio de productos, generando así un crecimiento constante y logrando apalancar sus ingresos, lo que le ha permitido tener músculo financiero para inversión. Tiene una necesidad de estructurar mejor sus procesos alineados con la estrategia global.

- La marca tiene una gran oportunidad de convertirse en un producto colombiano de exportación por su calidad, diseño, variedad y demás atributos que son valorables en el exterior. Dicha oportunidad sugiere la posibilidad de crear nuevos modelos de negocios diferentes como vender franquicias de las tiendas o crear un canal de venta por catálogo, generando así, la dinamización de sus ingresos y de la economía nacional.
- TENFIT no cuenta con estudio de mercado ni con encuestas de satisfacción, por lo cual no tienen hechos y datos consistentes para evaluar el valor de la marca y la percepción de sus consumidores, es importante que ambas acciones se lleven a cabo desde el lugar del conocimiento de los comportamientos del consumidor para ampliar portafolio, variar diseños o redefinir estrategias, así como también desde la oportunidad de conocer cuan satisfechos están sus clientes y su disposición a recomendar la marca, lo que se traduce en atracción de clientes potenciales y recompra de clientes actuales para aportar a la meta de crecimiento en ventas.
- La estrategia al hoy solo está en la mente de las alta Gerencia y no hacen parte de la agenda cotidiana de la Organización, por lo cual, no se perciben alto niveles de compromiso de los colaboradores y existe desconocimiento de parte de ellos del horizonte de la empresa, por lo que su contribución al logro de esta no está al nivel requerido. Es importante que se fortalezca la comunicación a nivel interno para lograr involucrar a los colaboradores a todo nivel con la estrategia, establecer metas claras y alcanzables y hacer de ellos unos embajadores de marca innatos.
- Es valioso que TENFIT defina su línea comunicacional central y personalidad de la marca, dado que al hoy no cuenta con estos insumos necesarios para tener un punto de

partida en la interacción genuina y cercana con sus consumidores, de tal modo que se genere una agenda temática en la que la comunicación fluya en doble vía, haya retroalimentación e interacción y así se alimenten nuevas estrategias.

- TENFIT es una empresa que ha tenido que migrar a nuevas prácticas de comunicación y mercadeo digital, por lo cual, aunque ha logrado fortalecer sus canales y crear una línea gráfica en su comunicación, tiene oportunidad aún de crear y fortalecer su comunidad, no solo en tasa de crecimiento, sino más importante aún en tasa de interacción, para que desde estos canales puedan potenciar también el E-commerce para lograr su crecimiento en el 70% deseado.
- La marca debe buscar espacios de interacción y atributos de servicio y atención que permitan hacer de TENFIT una experiencia memorable de producto y relacionamiento con sus clientes, dado que, al no contar con políticas de servicio ni lineamientos, se dificulta estandarizar las prácticas y comportamientos de los vendedores.

20 Recomendaciones

A partir de los hallazgos encontrados en el desarrollo de esta consultoría, se establecieron algunas recomendaciones en concordancia con el impacto de la estrategia utilizada.

Determinando así, las siguientes recomendaciones en temas de mercadeo, comunicación y medios:

20.1 Mercadeo

20.1.1 (R1) Estudio de Mercado

Es importante priorizar un estudio de mercado para comprender a profundidad sus clientes y sus motivadores de compra, de esta manera y en conjunto con producción trabajaran en sinergia para resolver lo que su cliente realmente necesita.

- El estudio de mercado abrirá un panorama de su posible cuota de mercado y como podría reinventarse para llegar a más consumidores finales (Target) optimizando y mejorando sus ideas iniciales, estableciendo su competencia directa en el sector.
- Detectar nuevos nichos, sectores o segmentos rentables brindando nuevas oportunidades de negocio donde no se tenga presencia, fijando precios competitivos garantizando el éxito de los proyectos futuros.
- Se pretende a través del estudio de mercado asegurar el crecimiento de la empresa de acuerdo con la realidad del mercado actual, las tendencias pospandemia para TENFIT y el comportamiento del consumidor después de la experiencia Covid-19.
- Por último, los objetivos del estudio deben estar alineados en lo que busca el Gerente General de la organización en términos de conocimiento y posicionamiento de marca en clientes detallistas, para lo cual recomendamos que los objetivos se enmarquen en el contexto de captación y fidelización de nuevos clientes, entrar en nuevos segmentos y mercados, realizar un mix de promoción acorde a la estrategia global de marketing y muy importante también es la correcta distribución de los productos de acuerdo con la nueva realidad alcanzando la satisfacción de los clientes.

20.1.2 (R2) Servicio al Cliente

Es necesaria una intervención con capacitación profunda en técnicas de servicio al cliente, el modelo que se recomienda para TENFIT es el triángulo del servicio ya que integra la capacidad instalada de la organización en términos de sistemas y personal capacitado, apalancando la estrategia de servicio a implementar.



Figura 43. Modelo de servicio para TENFIT

Fuente: elaboración propia

- Este modelo le propone a TENFIT que el cliente debe ser el centro del negocio, donde todas las acciones de la estrategia de servicio deben estar enfocadas en su satisfacción y fidelización.
- Los sistemas de la organización deben responder simultáneamente a las solicitudes de las demás áreas en pro de las requisiciones del cliente, contando con procesos sencillos y ágiles que permitan brindar respuestas oportunas y facilite la interacción para proveerle el producto o servicio.

- El personal debe ser capacitado para estar a los niveles de las exigencias actuales de los clientes, la fuerza de venta es la cara de la organización teniendo el vínculo directo con el cliente hasta el punto de asociar servicio prestado directamente con la calidad del producto.
- La capacitación debe estar enfocada en técnicas como el ofrecimiento de ayuda y servicio de manera activa, actuación rápida ante inquietudes del cliente, emplear un lenguaje positivo en la venta, demostrar interés por la atención a través de un trato personalizado, prestar un asesoramiento con técnicas de empatía, explicación y solución al cliente y por último la venta cruzada.

De igual manera, en este tema, se recomienda que:

- Se implemente una encuesta de satisfacción y recomendación en la empresa, que sea aplicado a sus clientes, tanto mayoristas como detallistas para tener una constante retroalimentación de los niveles de servicio y tener una medición adicional: NET PROMOTER SCORE, que permita conocer quien podría recomendar la marca y atraer nuevos clientes.

20.1.3 (R3) Creación de identidad y personalidad de marca

Tal y como se propone en la consultoría, también es necesario recomendar la implementación de la estrategia para creación de identidad y personalidad de marca al corto plazo, buscando generar el estilo propio TENFIT y el lenguaje final para el cliente.

- Es importante que en el corto plazo se establezca una relación emocional con las personas, esta relación puede estar enfocada en temas de cultura deportiva, estilo de

vida saludable, medio ambiente y personas “cotidianas” para no sesgar el “FIT” que está en su logotipo.

- La marca debe diferenciarse de la competencia a través de ideas novedosas que no estén enmarcadas en lo tradicional, ya que la actividad económica de la organización lo permite, se pueden diferenciar por medio de ideas simples pero que permitan la recordación y el interés por conocer más allá de la marca.
- Por último, se recomienda ser fiel a los principios TENFIT, aunque no estén definidos de manera explícita, el Gerente tiene una visión de estos, y es ser percibidos como productos de calidad, la experiencia final del cliente y la rentabilidad económica para sus grupos de interés.

20.1.4 (R4) Implementación de un CRM

Es fundamental para TENFIT implementar un sistema de CRM para desarrollar la planeación estratégica que se ajustó en esta consultoría, su visión para el 2023 debe estar enmarcada en una digitalización de sus procesos que le permitan mayor eficiencia.

- El CRM le permitirá tener más control al Gerente sobre su organización, este sistema debe estar integrado a todas las áreas y administrar de manera correcta las características de los lead o prospectos para conocer de forma eficaz como gestionar sus clientes, identificando oportunidades de negocio lo que se traduce en el cumplimiento de las metas comerciales.
- Se recomienda un CRM ajustado a pequeñas empresas con las siguientes características, que le permita la organización de sus contactos, obtener reporte de ventas actualizadas, segmentación de clientes, que sea de bajo presupuesto, fácil de

aprender, que se integre bien con otras herramientas y los más importante que sea personalizable.

- Para completar la recomendación anterior algunos de los CRM más reconocidos en el mercado de las pequeñas empresas son *Insightly* con un precio promedio de \$29 Usd/mes, *Zoho* con versión gratuita, estándar \$12 Usd/mes, profesional y empresarial con costo de \$35 Usd/mes, *Hubspot* libre de costo, *Salesforce* con un costo total de \$75 Usd/mes y con un solo usuario y por último *Agile CRM* con un costo total para 10 usuarios de \$14.99 Usd/mes.

20.2 Comunicación

20.2.1 (R1) Implementación del Propósito Superior

La marca debe tener una conexión emocional con sus públicos y que determine también la motivación por la cual cada persona se relaciona con la misma. Por ello se recomienda:

- Adoptar el Propósito Superior propuesto en la consultoría como la sombrilla central de su comunicación y relación con sus públicos y realizar la respectiva socialización con ellos para su involucramiento más relacional. Además, este propósito les permitirá estar al nivel de grandes empresas que trabajen en el propósito como el centro de su estrategia.
- Conectar a sus públicos internos con la marca, para que ellos sean sus principales promotores y embajadores.

20.2.2 Estrategia de Contenido

Para TENFIT es muy valioso tener un mensaje central que les permita estructurar sus discursos con todos los públicos, para que independiente del interlocutor o el canal a través del cual se transmita el mensaje, en esencia todos entreguen un mensaje unificado con miras del posicionamiento de la marca y su relacionamiento efectivo con sus públicos. Por tanto:

- Se recomienda que tomen como base comunicacional la estrategia de contenidos definida en la consultoría, que les permite tener respuesta a las principales preguntas de la empresa y que se constituyen como su esencia.
- Es valioso que la marca tenga su propia personalidad para que desde ese lugar tenga voz y presencia con sus consumidores y pueda generarse el acercamiento deseado desde la emoción y el propósito superior.

20.2.3 (R3) Implementación Acciones Comunicación Interna

Al interior de la organización, al igual que con sus públicos internos, TENFIT debe construir una comunicación constante con sus colaboradores para orientarlos en la estrategia y comunicarles los principales mensajes de la marca y sus atributos para que todos hablen un mismo lenguaje, por consiguiente, se les recomienda:

- Crear y disponer canales y espacios de comunicación internos que permitan el flujo constante de información a través de canales oficiales de la empresa y con mensajes validados por la Gerencia.
- Direccionar la estrategia desde la Gerencia General para que sea bajada en cascada a los demás líderes y en consecuencia a todos los equipos para que conozcan las metas y resultados de la empresa, de modo tal que se conecten con la marca.

- Socializarles el propósito superior para que puedan alinearlo con sus propósitos de vida y esto repercuta en compromiso con la empresa y la marca.

20.3 Medios

20.3.1 (RME 1) Implementación modelo J. Walther Thompson

De acuerdo con los hallazgos evidenciados en la construcción de la consultoría, recomendamos cambiar la estrategia de medios actualmente utilizada en la organización y empezar a implementar el modelo sugerido para tal fin, es importante identificar que la naturaleza de la marca es fresca y atiende las tendencias del momento, por ende, su ejecución debe ser inmediata.

- El modelo debe ser socializado con el equipo de mercadeo y publicidad de la marca para alinear las acciones con su conocimiento, el modelo de negocios, el Planning y la compra de medios deben estar integrados junto con el proceso creativo, ya que el reto para TENFIT es aprovechar la crisis y volverla una oportunidad, es necesario que se cree la sinergia de trabajo de las áreas involucradas.
- Se recomienda contratar por entregables y/o proyectos una persona que se encargue de potencializar la comunidad virtual, redes sociales, página web y demás medios publicitarios profundizando la interacción con el mapa de públicos, lo anterior evidenciando que en redes sociales no hay respuesta oportuna a comentarios de los diferentes posts.
- La definición de los conceptos publicitarios debe estar enfocados en identidad corporativa (Identificando claramente los atributos asociados de la marca), la imagen corporativa (Teniendo la ventaja de que está en construcción), posicionamiento,

Branding, Branding emocional (Identificando las necesidades emocionales de su público) y por último su imagen visual corporativa.

- Se recomienda que amplíen su cobertura de medios, para que se queden limitados solo a redes sociales, es importante que la marca sea extendida a medios masivos, zonas de concurrencias y medios convencionales de comunicación, para que la gente conozca la marca y se relacione con la misma.
- Los canales digitales habilitados deben permanecer todos en constante revisión y actualización, para que funcionen de la manera adecuada, porque esto está directamente relacionado con el engagement de la marca y el nivel de servicio, por lo cual, se debe cuidar la experiencia del consumidor y pensar en el customer journey.
- La página web y sus tiendas virtuales deben ser evaluadas desde la experiencia del cliente, por tanto, ser testeados con ellos mismos para involucrarlos en el proceso y entender realmente que valoran y que no.

21 Referencias

Arenas, I. (2020). *Tendencias tecnológicas para 2020*. Obtenido de Periódico El Espectador:

<https://www.elespectador.com/noticias/tecnologia/tendencias-tecnologicas-para-2020/>

Banco de la República. (2019). *Reporte de inflación junio*. Bogotá: Banco de la República.

Bueno, E. (1996). *Dirección Estratégica de la Empresa. Metodología, Técnicas y Casos*. España:

Pirámide S. A.

Cámara de Comercio de Cali. (2019). *Ritmo Empresarial # 27*. Cali: Cámara de Comercio de

Cali.

Cívico, A. (2018). *El liderazgo depende de un propósito superior*. Obtenido de La República:

<https://www.larepublica.co/analisis/aldo-civico-2765870/el-liderazgo-depende-de-un-proposito-superior-2771375>

Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas [DANE]. (2019). *Resultados Censo*

Nacional de Población y Vivienda 2018. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190731-CNPV-presentacion-Risaralda-Pereira.pdf>

García, S., & Dolan, S. (1997). *La Dirección por Valores*. Madrid: McGraw Hill.

Gerry, J., & Kevan, S. (2003). *Dirección Estratégica*. Madrid: Pearson Educación S. A.

Inexmoda. (2020). *Observatorio sistema moda*. Obtenido de

<http://www.saladeprensainexmoda.com/wp-content/uploads/2020/08/Informe-Observatorio-Sistema-Moda-Junio-2020.pdf>

- Jiménez, D. (2006). La comunicación integral de marketing: Análisis del fenómeno desde una perspectiva teórico-práctica. *Investigación y marketing*, 90, 12-19.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000). *Mapas Estratégicos, convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Caracas: Editorial Gestión.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2003). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- La República. (2018). *Estratos no permiten conocer la realidad económica de familias*.
Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/estratos-sociales-no-permiten-conocer-la-realidad-economica-de-las-familias-2732258>
- Link Compresores. (2020). *Panorama de la industria textil en Colombia y América Latina para 2020*. Obtenido de <https://www.linkcompresores.com.co/panorama-de-la-industria-textil-en-colombia-y-america-latina-para-2020/>
- Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible. (2019). *Regulaciones de la Industria textil y de confecciones*. Bogota : ONF Andina
- Ministerio de Salud. (2020). *Boletín de prensa No 105: todos a cuidar nuestra salud mental durante la COVID-19*. Obtenido de <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Todos-a-cuidar-nuestra-salud-mental-durante-la-COVID-19.aspx>
- Periódico El País. (2019). *Cali ya tien un Clúster para la industria de la tecnología*. Obtenido de <https://www.elpais.com.co/economia/cali-ya-tiene-un-cluster-para-la-industria-de-la-tecnologia.html>
- Periódico El Tiempo. (2016). *Pedalazos para reconocer a los ciclistas de Cali*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/ciclismo-en-cali-en-aumento-44915>

Periódico El Tiempo. (2020). *Consumo desde casa, una tendencia más útil que nunca*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/finanzas-personales/ahora-es-por-coronavirus-pero-entre-tendencias-del-consumo-en-2020-estaba-la-de-que-darse-en-casa-473138>

Pinzón, L. (2020). *El 'boom' del ejercicio en cuarentena*. Obtenido de Realidad 360: <https://www.realidad360.com/el-boom-del-ejercicio-en-cuarentena/>

Porter, M. (2009). *Ser competitivo*. España: Ediciones Duesto.

Quijano, V. (2004). *¿Qué es la calidad en el servicio?* . Obtenido de Gestipolis: <https://www.gestipolis.com/calidad-servicio-cliente/>

Razon y Palabra. (2018). Planificación Estrategica de la Comunicación Integrada. *Razón y Palabra*, 152-178.

Realidad 360 (2020). *el "boom" del ejercicio en cuarentena*. Obtenido de <https://www.realidad360.com/el-boom-del-ejercicio-en-cuarentena/>

Revista Dinero. (2020). *Dólar cae por debajo de los 4000*. Obtenido de <https://www.dinero.com/inversionistas/articulo/precio-del-dolar-hoy-29-de-abril-de-2020/284849>

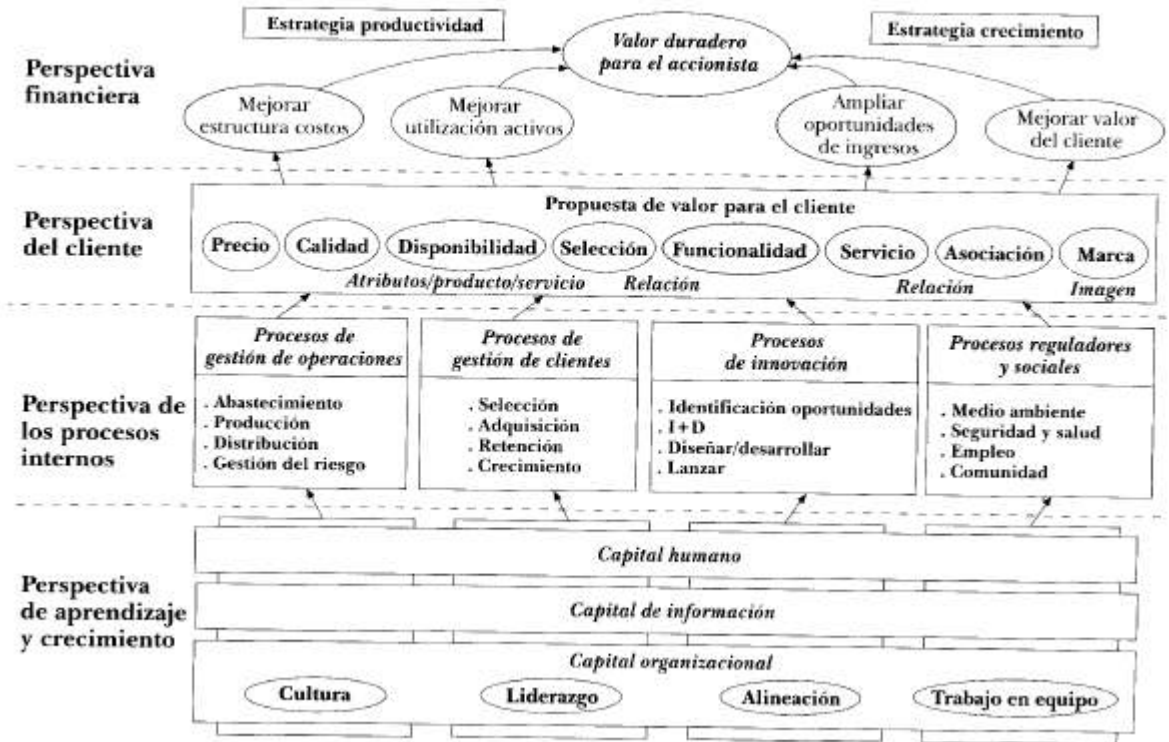
Revista Dinero. (2020). *las tecnologías serán el foco de la recuperación de Colombia*. Obtenido de <https://www.dinero.com/tecnologia/articulo/colombia-5g-uso-de-las-tecnologias-en-la-recuperacion-de-la-economia/295709>

Revista Dinero. (2020). *Textileros dicen que el Gobierno "no le ha cumplido" a esa industria*. Obtenido de <https://www.dinero.com/empresas/articulo/sector-de-la-moda-pide-al-gobierno-cumplir-con-las-promesas/295462>

- Rodríguez, G., Gil, J., & García, E. (1996). *Metodología de la Investigación Cualitativa*. España: Ediciones Aljibe.
- Salamanca, M., & Velasquez, Z. (2007). *Impacto ambiental del sector textil-Bogotá (normatividad)*. Obtenido de <https://repository.unilibre.edu.co/handle/10901/10885>
- SB Madrid. (2019). *La industria textil y el medio ambiente*. Obtenido de <https://sustainablebrandsmadrid.com/blog/la-industria-textil-y-el-medio-ambiente/>
- Segarra, J., Martínez, A., & Monserrat, J. (2019). Planificación estratégica de la comunicación integrada. *Razón Y Palabra*, 22(3-102), 152-178.
- Senge, P. (1988). *The practice of innovation*. Pensilvania: Leader to Leader.
- Serna, H. (1999). *Servicio al cliente. Métodos de auditoria y medición*. Bogotá: Cargraphics S.A.
- Upegui, J. (2017). *¿Por qué debemos evolucionar hacia un propósito superior?* . Obtenido de <https://www.inspyra.co/single-post/2017/08/09/%C2%BFPor-qu%C3%A9-debemos-evolucionar-hacia-un-prop%C3%B3sito-superior>

Anexo 1. Modelo de Mapa Estratégico

Figura 1-3. Un mapa estratégico representa de qué forma la organización crea valor



Anexo 2. Perspectivas del Mapa Estratégico



Anexo 3. Modelo de Comunicación Integrado en Marketing (CIM)

PLAN DE COMUNICACIÓN INTEGRADA	
Coordinación de las diversas áreas implicadas	Fases
<ul style="list-style-type: none">- <i>Marketing</i>- Comunicación corporativa- Comunicación interna y externa- Relaciones públicas- Publicidad- Medios y soportes publicitarios- <i>Social Media Plan</i>- Responsabilidad social empresarial (RSE)- Comunicación de crisis	<ul style="list-style-type: none">- 1. Análisis de la situación<ul style="list-style-type: none">1.1. Externa: macroentorno (factores sociodemográficos, económicos, tecnológicos, políticos y socioculturales).1.2. Interna: microentorno (producción, productos, servicios, mapa de públicos, análisis comparativo con respecto a la competencia directa e indirecta, comunicación y <i>target</i>).- 2. Diagnóstico de la situación<ul style="list-style-type: none">2.1. Factores internos: debilidades y fortaleza2.2. Factores externos: amenazas y oportunidades2.3. Análisis DAFO y DAFO avanzado- 3. Definición de objetivos siguiendo el modelo SMART- 4. Elección de estrategias y acciones coordinadas- 5. Evaluación y revisión del plan periódicamente

Anexo 4. Encuesta Interna a Colaboradores

Encuesta / Diagnóstico de Comunicación

- 1. A usted se le comunica la información clave de la empresa (metas, resultados, estrategia) constantemente:**
 - a. Siempre
 - b. A veces
 - c. Nunca

- 2. ¿Usted tiene un espacio de reunión o retroalimentación constante con su jefe directo para conocer las metas y el logro de las mismas?**
 - a. Si
 - b. No


- 3. A través de qué canales usted recibe comunicación de la empresa:**
 - a. Correo.
 - b. Celular
 - c. Whatsapp
 - d. Pantallas / carteleras
 - e. Comunicados oficiales
 - f. Reuniones
 - g. Conversación presencial

- 4. La comunicación de la empresa usted la considera:**
 - a. Formal (a través de canales / espacios corporativos)
 - b. Informal (a través de comunicación entre pasillos y voz a voz)
 - c. Ambas

- 5. ¿La información que usted recibe a diario es suficiente para la ejecución de sus labores?**
 - a. Si.
 - b. No

- 6. Si usted respondió NO a la pregunta anterior, explíquenos la razón.**

Anexo 5. Estados Financieros a diciembre de 2019

310-414-1975			
Caicedoasesoresc@hotmail.com			
TENFIT S.A.S NIT. 901.139.048-1			
ESTADO DE SITUACION FINANCIERA ENERO 1 A DIC. 31 2019 (IFRS)			
ACTIVOS			
ACTIVO CORRIENTE			
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO			98.815.568
CUENTAS POR COBRAR			521.123.600
DEUDORES CLIENTES	521.123.600		
ANTICIPO Y AVANCES			
ANTICIPO COMPRA BODEGA			254.588.551
INVENTARIOS			813.843.205
Total Activo Corriente			1.688.370.924
ACTIVO NO CORRIENTE			
MAQUINARIA Y EQUIPO			336.906.038
EQUIPOS DE OFICINA			45.670.000
EQUIPOS DE COMPUTACION Y COMUNICACION			11.214.100
DERECHOS EN BIENES RECIBIDOS EN ARRENDAMIENTO			83.000.000
DEPRECIACION			-26.675.324
Total Activo no Corriente			450.114.814
TOTAL ACTIVO			2.138.485.738
PASIVO			
PASIVO CORRIENTE			
OBLIGACIONES FINANCIERAS BANCOLOMBIA			49.736.936
OBLIGACIONES FINANCIERAS BANCO DE BOGOTA			12.457.339
PROVEEDORES			66.917.827
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES			40.624.542
PASIVOS POR IMPUESTOS			15.071.417
OBLIGACIONES LABORALES Y DE SEGURIDAD SOCIAL			6.063.661
PASIVOS ESTIMADOS Y PROVISIONES			14.035.410
Total Pasivo Corriente			204.907.132
PASIVO NO CORRIENTE			
Total Pasivo No Corriente			764.059.037
OBLIGACIONES FINANCIERAS BANCOLOMBIA			426.358.112
OBLIGACIONES FINANCIERAS BANCO DE BOGOTA			337.700.925
TOTAL PASIVO			968.966.169
PATRIMONIO			
CAPITAL SUSCRITO Y PAGADO			400.000.000
PERDIDA BALANCE APERTURA NIIF			-276.000
RESULTADOS DEL EJERCICIO			327.574.444
RESULTADO DE EJERCICIOS ANTERIORES			442.221.125
TOTAL PATRIMONIO			1.169.519.569
PASIVO + PATRIMONIO			2.138.485.738

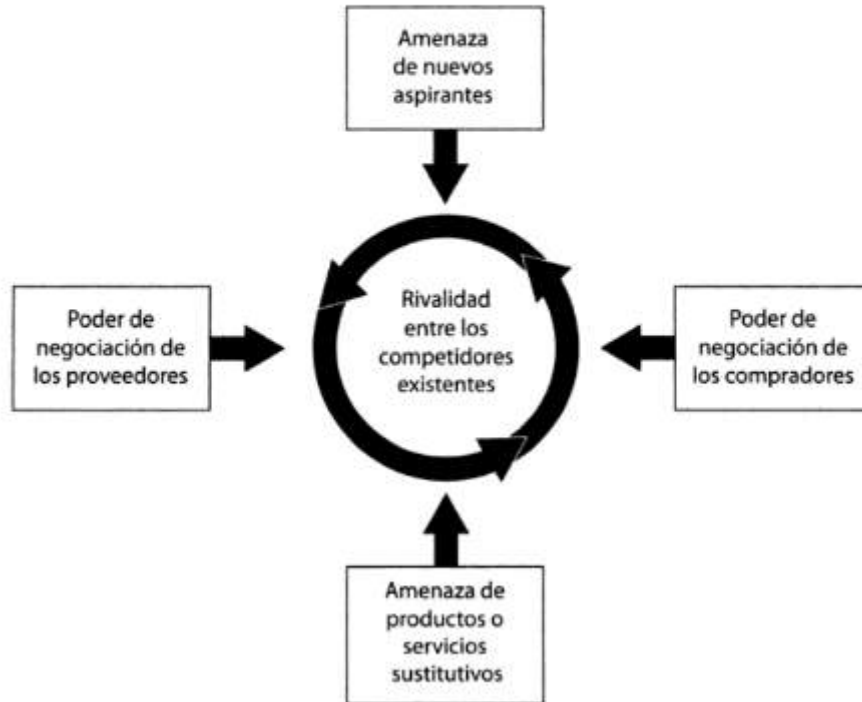
TENFIT S.A.S
 NIT. 901.139.048
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL ENERO 1 A DIC. 31 2019

INGRESOS ORDINARIOS	5.008.325.230
COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR	5.043.152.100
DEVOLUCIONES DESCUENTOS	-34.826.870
COSTO DE VENTA	4.223.270.000
COSTO DE VENTA	4.223.270.000
UTILIDAD BRUTA EN VENTAS	785.055.230
OTROS INGRESOS	4.763
FINANCIEROS	4.763
UTILIDAD BRUTA DE OPERACIÓN	785.059.993
GASTOS DE OPERACIÓN	297.032.062
SUELDOS Y SALARIOS	65.086.710
HONORARIOS	2.940.000
IMPUESTOS	7.946.400
ARRENDAMIENTOS	61.862.352
SEGUROS	2.007.900
SERVICIOS	31.355.329
GASTOS LEGALES	9.220.300
MANTTO.Y REPARACIONES	40.739.174
ADECUACION Y INSTALACIONES	18.866.190
GASTOS DE VIAJE	899.163
DEPRECIACIONES	8.239.657
GASTOS DIVERSOS	47.868.887
COSTOS FINANCIEROS	1.081.000
FINANCIEROS	1.081.000
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	486.946.931
PROVISION IMPUESTO DE RENTA	159.372.487
UTILIDAD NETA POR ACTIVIDAD ORDINARIA	327.574.444

Anexo 6. Modelo 5 Fuerzas de Porter

FIGURA 1.1

Las cinco fuerzas que moldean la competencia en un sector



Anexo 7. Herramienta evaluación cliente incognito

Criterios de evaluación	Puntaje
Categoría: servicio y atención	Puntaje Máximo: 40
El asesor saludó y se despidió del cliente	
El cliente fue atendido de manera oportuna y rápida	
El asesor tuvo buena actitud e intención de servicio	
Se preocupó por saber si el cliente necesitaba algo más	
Categoría: Comunicación y empatía	Puntaje Máximo: 30
El asesor tenía buena presentación personal	
El asesor atendió con amabilidad y tuvo contacto visual	
Los espacios físicos son agradables, cómodos y tienen branding de la marca	
Categoría: conocimiento del producto	Puntaje Máximo: 30
El asesor conoce los productos y sus categorías	
El asesor conoce atributos de valor de la marca	
El asesor orienta en las necesidades del cliente en colores y combinaciones	
Total	

Anexo 8. Insumo Preguntas Entrevistas

Preguntas Gerencia General

1. ¿Hace cuánto se creó TENFIT y cuáles han sido los principales hitos históricos a lo largo del tiempo?
2. ¿Por qué incursionar como empresario y con una empresa de ropa deportiva?
3. ¿Cuáles han sido las principales victorias y los retos más grandes que ha tenido la compañía?
4. ¿Cuáles son las metas a lograr con la empresa en el corto y mediano plazo?
5. ¿Piensan crecer la marca a otro nivel, incursionar en nuevos mercados o ampliar el portafolio de productos?
6. ¿Por qué incursionar en un modelo con canales mayoristas, si deja rentabilidad para la compañía?
7. ¿Cuál es la propuesta de valor de ustedes y qué los diferencia de la competencia?
8. ¿Cuál es su público objetivo? ¿Piensan ampliarlo, cambiarlo o modificarlo?
9. ¿Cuál es el nivel de ventas anuales de la empresa?
10. ¿Cómo los ha afectado la pandemia?

Preguntas Gerencia de Producción

1. ¿Cómo funciona el proceso de producción de las prendas de TENFIT?
2. ¿Cuántos tipos de telas y cantidad manejan por mes?
3. ¿Cómo funcionan las empresas tercerizadas para dar apoyo en la producción?
4. ¿Cuáles son sus procesos de calidad para garantizar que las prendas tengan este valor?
5. ¿Cómo funcionan sus procesos para satisfacer la necesidad de variedad en diseño?
6. ¿Cuál es el factor diferencial de la marca?

Anexo 9. Informe Ejecutivo Focus Group

De acuerdo con el estudio de mercado realizado por el Clúster de prendas de vestir Bogotá e Inexmoda, “Así va la competencia en el mercado de ropa deportiva en Colombia”, la tendencia por tener hábitos de vida saludables se logra no solo con la alimentación sino con el ejercicio regular, fenómeno que ha dinamizado de manera importante la categoría de productos deportivos en Colombia.

La empresa consultora Raddar ha indicado que el tamaño del segmento de “Active Wear” ha alcanzado para el 2018 aproximadamente \$319.445 millones de pesos e indica que “la tendencia mundial es que la ropa deportiva ya no está relacionada solo con la práctica de algún deporte en particular, sino que su uso se ha extendido a actividades como trotar, caminar e incluso ir a la oficina con ropa más cómoda y formal”

El objetivo de este ejercicio de Focus Group fue identificar los gustos y percepción de la marca TENFIT en sus compradores detallistas como un posible avance de un estudio de mercado sugerido a la Gerencia General de la empresa, identificar cuáles son las variables que determinan la preferencia por una determinada prenda y también por la marca.

La muestra escogida fue tomada de la base de datos de la empresa y se determinó según la segmentación del Target sugerido: mujeres jóvenes entre los 20 a 40 de edad y adultas mayores de 40 años. Deportistas senior que practican una disciplina deportiva y amateur que apenas empiezan a sumergirse en prácticas deportivas de algún tipo y por último familias con hijos y sin hijos.

Anexo 10. Guías Percepción de la marca



PERCEPCIÓN Y GUSTO POR LA MARCA EN CLIENTES DETALLISTAS (MUJERES)

Hola a todos!! es un gran gusto que nos acompañen hoy en este ejercicio, agradeciéndoles por su disposición y su tiempo para encontrarnos en este espacio virtual!!

Como les indicamos en días pasados vía telefónica, este es un espacio para conocer la percepción acerca de nuestra marca !! para TENFIT tu eres una cliente muy importante y por eso tu opinión es muy valiosa para seguir creciendo y crear productos que se ajusten tanto a tus necesidades como a tus gustos.

¿Cuánto tiempo lleva comprando nuestros productos?

- Menos de 6 meses.
- 6 meses a un año.
- 1 año a dos años.

¿Cómo calificaría su nivel general de satisfacción con nosotros?

- Muy satisfecha
- Algo satisfecha
- Neutral
- En alguna medida insatisfecha
- Muy insatisfecha

¿Cómo clasificarlos en los siguientes atributos?

	Muy excelente (100%)	Por debajo de lo esperado	Neutral	Muy excelente (100%)	Muy por encima de lo esperado
Experiencia de compra en el Store	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La experiencia de compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La cantidad de los productos de las necesidades del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué probabilidades hay de seguir utilizando nuestros productos?

- Muy probable
- Algo probable
- Neutral
- Algo poco probable
- Muy poco probable

¿Cuál de las siguientes categorías describe su edad?

- Menores de 18 años
- 18-24
- 25 - 34
- 35 - 44
- 45 - 54
- 55-64
- 65 años o más.
- Prefiero no responder

Lo que mejor describe su situación laboral?

- Empleado de tiempo completo
- Empleado a tiempo parcial
- Trabajadora por cuenta propia
- En busca de trabajo
- Desempleada, no busca trabajo
- Estudiante
- Retirada
- ama de casa
- Prefiero no responder
- Otro

¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes productos?

	Diariamente	Frecuentemente	Semanal	Mensual	Raramente
(1) BUSTOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) LECHE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) YOGURT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) BACON	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) LANTARON	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(6) YOGI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(7) CHOCOLATE	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(8) JOCOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(9) PASTA SHERI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(10) MARMELADA	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Dónde compra nuestros productos? Seleccione todas las que correspondan.

- En nuestra tienda virtual / Línea
- Por teléfono vía WhatsApp
- En tienda física
- Otro

¿Alguna vez nos ha recomendado nuestra marca a otras personas?

- Nunca me ha recomendado
- Me ha recomendado una o dos veces
- Me ha recomendado varias veces

¿Cómo son nuestros precios en comparación con otras empresas que ofrecen los mismos productos?

- Mucho más alto
- Algo mayor
- Igual
- Algo menor
- Mucho más bajo
- No sé

¿Cuál es su género?

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no responder

¿Qué categoría describe mejor su ingreso mensual?

- Menos de \$ 500.000
- \$ 500.000 - \$ 1.000.000
- \$ 1.000.000 - \$ 2.000.000
- \$ 2.000.000 - \$ 4.000.000
- Superior a \$ 4.000.000
- Prefiero no responder

¿Actualmente nos sigues en redes sociales Instagram y Facebook?

- Si las sigo en redes sociales
- No las sigo en redes sociales



PERCEPCIÓN Y GUSTO POR LA MARCA EN CLIENTES DETALLISTAS (DEPORTISTAS)

Hola a todos! es un gran gusto que nos acompañen hoy en este ejercicio, agradeciéndoles por su disposición y su tiempo para encontrarlos en este espacio virtual!!

Como les indicamos en días pasados vía telefónica, este es un espacio para conocer la percepción acerca de nuestra marca !! para TENFIT tu eres una cliente muy importante y por eso tu opinión es muy valiosa para seguir creciendo y crear productos que se ajusten tanto a tus necesidades como a tus gustos.

¿Cuánto tiempo lleva comprando nuestros productos?

- Menos de 6 meses
- 6 meses a un año
- 1 año a dos años

¿Cómo calificaría su nivel general de satisfacción con nosotros?

- Muy satisfecho
- Algo satisfecho
- Neutral
- De alguna manera insatisfecho
- Muy insatisfecho

¿Cómo clasificamos en los siguientes atributos?

	Muy malas en general	Por debajo de promedio	Promedio	Por encima de promedio	Muy buenas en general
Experiencia de servicio al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profesionalismo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La experiencia de compra	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La comprensión de las necesidades del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué probabilidades hay de seguir utilizando nuestros productos?

- Muy probable
- Algo probable
- Neutral
- Algo poco probable
- Muy poco probable

¿Cuál de las siguientes categorías describe su edad?

- Menores de 18 años
- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65 años y más
- Prefiero no responder

La que mejor describe su situación laboral?

- Empleado de tiempo completo
- Empleado a tiempo parcial
- Trabajadora por cuenta propia
- En busca de trabajo
- Desempleado, no busca trabajo
- Estudiante
- Retirado
- Otro de casa
- Prefiero no responder
- Otro

¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes productos?

	No utiliza	Ocasionalmente	Semanal	Mensual	Trimestral
(1) BLUSAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(2) LEGGINGS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(3) SHORTS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(4) BRUJOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(5) LINTERNUROS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(6) TOPS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(7) CHANGUETOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(8) SODAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(9) TALLAS SHORT	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(10) TALLAS CASI	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(11) SUDADERAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(12) SUDADERAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(13) CAMISOLAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
(14) BATAJAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Dónde compra nuestros productos? Seleccione todas las que correspondan.

- En nuestra tienda virtual / Línea
- Por Teléfono vía Whatsapp
- En tienda física
- Otro

¿Alguna vez nos ha recomendado nuestra marca a otras personas?

- No, nunca ha recomendado
- Ha recomendado una o dos veces
- Ha recomendado varias veces

¿Cómo son nuestros precios en comparación con otras empresas que ofrecen los mismos productos?

- Mucho más alto
- Algo mejor
- Igual
- Algo mejor
- Mucho más bajo
- No sabe

¿Cuál es su género?

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no responder

¿Qué categoría describe mejor su ingreso mensual?

- Menos \$ 500.000
- \$ 500.000 - \$ 1.000.000
- \$ 1.000.000 - \$ 2.000.000
- \$ 2.000.000 - \$ 4.000.000
- superior a \$ 4.000.000
- Prefiero no responder

¿Actualmente nos sigue en redes sociales Instagram y Facebook?

- Si los sigue en redes sociales
- No los sigue en redes sociales



PERCEPCIÓN Y GUSTO POR LA MARCA EN CLIENTES DETALLISTAS (FAMILIAS)

Hola a todos!! es un gran gusto que nos acompañen hoy en este ejercicio, agradeciéndoles por su disposición y su tiempo para encontrarnos en este espacio virtual!!

Como les indicamos en días pasados vía telefónica, este es un espacio para conocer la percepción acerca de nuestra marca!! para TENFIT tu eres un cliente muy importante y por eso tu opinión es muy valiosa para seguir creciendo y crear productos que se ajusten tanto a las necesidades como a tus gustos.

¿Cuánto tiempo lees con nuestra marca?

- Menos de 6 meses
- 6 meses a un año
- Más de un año

¿Dónde compramos nuestros productos? Seleccione todas las que correspondan.

- En nuestra tienda virtual (Lima)
- En tiendas físicas
- En ferreterías
- Otro

¿Cómo calificaria su nivel general de satisfacción con nosotros?

- Excelente
- Muy buena
- Buena
- De alguna manera insatisfactoria
- Insatisfactoria

¿Cómo calificamos en las siguientes atribuciones?

	Por calidad del producto	Por calidad del servicio	Precio	Por variedad de productos	Por conveniencia de la tienda
Experiencia de compra al cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Profundidad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La variedad de productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Calidad de los productos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
La calidad de los precios de los productos del cliente	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Cuál es su género?

- Masculino
- Femenino
- Prefiero no responder

¿Cuál de las siguientes categorías describe su edad?

- Menores de 16 años
- 16-24
- 25 - 34
- 35 - 44
- 45 - 54
- 55-64
- 65 años o más
- Prefiero no responder

¿Con qué frecuencia utiliza los siguientes productos?

	No utiliza	Raramente	Normal	Muchas	Muy a menudo
TE BUSTAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE LITING	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE SPORTS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE BODIC	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE UNTERWEAR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE PANTS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE CHAQUETAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE CAMISAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE BATA SUDOR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE SUDADEROS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE CAMISILLAS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE PANTALONES	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE CAMISILLAS NIÑOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE PANTALONES NIÑOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE SUSPENSIÓN NIÑOS	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
TE UNDERWEAR	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

¿Qué probabilidades hay de seguir utilizando nuestros productos?

- Muy probable
- Algo probable
- Neutral
- Algo poco probable
- Muy poco probable

¿Alguna vez nos ha recomendado nuestra marca a otras personas?

- Sí, varias veces
- Me ha recomendado una o dos veces
- No me ha recomendado nunca

¿Cómo son nuestros precios en comparación con otros negocios que ofrecen los mismos productos?

- Mucho más alta
- Algo mayor
- Igual
- Algo menor
- Mucho más bajo
- No sé

¿Qué mejor describe su situación laboral?

- Empleado de tiempo completo
- Empleado a tiempo parcial
- Trabajador por cuenta propia
- En busca de trabajo
- Desempleado, en busca de trabajo
- Jubilado
- Retirado
- Otro de caso
- Prefiero no responder
- Otro

¿Cuál categoría describe mejor su ingreso mensual?

- Menos de \$1000
- \$1000 - \$1499
- \$1500 - \$1999
- \$2000 - \$2499
- \$2500 - \$3499
- Superior a \$3500
- Prefiero no responder

¿Actualmente nos sigue en redes sociales Instagram y Facebook?

- Sí, los sigo en redes sociales
- No, los sigo en redes sociales

Anexo 11. Chronopost TENFIT

CHRONOPOST -TENFIT																
Semana	Fecha	Día	Foco Temático	Tema	Objetivo	Red Social		Copy (Mensaje)	Utiqetos / Hashtag	Tipo contenido					Espec/Reacciones contenido	Call Reaction
						FB	IN			Infancia	Temas	Imagenes	Infografias	Video/Gif		
51																
52																
53																
54																