

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA LA FÁBRICA DE PRENDAS DE
VESTIR “DISTRIBUIDORA EL BUNKER”**

ROSALBA LAVACUDE MARTÍNEZ

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS
MARZO DE 2024

**FORTALECIMIENTO EMPRESARIAL PARA LA FÁBRICA DE PRENDAS DE
VESTIR “DISTRIBUIDORA EL BUNKER”**

ROSALBA LAVACUDE MARTÍNEZ

JUAN CARLOS OLAYA MOLANO

Proyecto de fortalecimiento empresarial para optar al título de profesional de administra-
ción de empresas

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
UNIVERSIDAD SANTO TOMAS

MARZO DE 2024

"Con profundo cariño y gratitud, dedico este gran logro a mi amada madre y a mis queridos hijos. Su constante apoyo y amor incondicional han sido mi fuente de inspiración y fortaleza a lo largo de este arduo camino. Cada bendición diaria que he recibido de ti, querida madre, ha sido mi guía en la senda del bien. Este trabajo es mi humilde ofrenda, un reflejo de mi agradecimiento por tu paciencia y amor inquebrantable. Te amo con todo mi corazón"

“Quisiera expresar mi profundo agradecimiento a todas las personas e instituciones que contribuyeron de manera significativa a la realización de este proyecto, Primero y, ante todo, quiero agradecer a mi profesor Juan Carlos Olaya, por su guía experta, paciencia y dedicación a lo largo de este proceso. Su conocimiento profundo y apoyo constante fueron la luz que iluminó mi camino académico.

Agradezco sinceramente a mi familia por su apoyo incondicional., quienes siempre estuvieron allí para brindarme ánimo y comprensión durante los momentos desafiantes. Su amor y aliento fueron mi fuente de fortaleza.

Finalmente, a todos aquellos que, de una forma u otra, brindaron su apoyo, ya sea a través de conversaciones inspiradoras, contribuciones técnicas o simplemente palabras de aliento, les estoy agradecida.

Este logro no hubiera sido posible sin cada uno de ustedes. Muchas gracias por ser parte de este viaje académico y por contribuir al éxito de este proyecto.”

TABLA DE CONTENIDO

Resumen.....	10
Abstract.....	11
1. Introducción	12
2. Contextualización de la empresa	13
2.1. Actividad comercial:.....	15
2.2. Subsector:.....	15
2.3. Misión	15
2.4. Visión	15
2.5. Organigrama.....	16
2.6. Objetivos	16
2.7. Principios y valores.....	17
3. Análisis de entornos / sector	18
3.1. Análisis del Macroentorno.....	18
3.3. Análisis del Microentorno.....	21
3.4. Entorno Misional	24
3.4.1. Procesos misionales	24
3.4.1.1. Proceso de producción de camisas tipo polo personalizadas.....	25
3.4.1.2. Proceso de producción de docena de cuellos y puños	26
3.5. Procesos de apoyo.....	27
3.5.1. Gestión de Compras.....	27
3.5.2. Gestión de Calidad.....	28
3.5.3. Gestión de RRHH	29
3.5.4. Gestión financiera	32

3.6.	Entorno Estratégico.....	34
3.6.1.	Gestión estratégica.....	34
3.6.2.	Causas	34
3.6.3.	Consecuencias:.....	35
3.6.4.	Planificación del sistema de gestión	36
3.6.5.	Gestión SG-SST.....	38
3.7.	Mapa de procesos.....	39
4.	Diagnóstico Organizacional.....	41
4.1.	Aplicación de Herramientas de Diagnóstico.....	42
4.1.1.	Análisis FODA:.....	42
4.1.2.	Matriz de evaluación de los factores internos MEFI	44
4.1.3.	Matriz de evaluación de factores externos.....	46
4.1.4.	Matriz MAFE Distribuidora El Bunker	49
4.1.5	Matriz cuantitativa de la planeación estratégica	51
5.	Sensibilización y aceptación Del Cambio.....	78
5.3.	Plan de Sensibilización y aceptación Del Cambio.....	79
6.	Propuesta de Solución.....	53
6.1.	Referentes Teóricos.....	53
6.1.1.	Marco conceptual.....	57
6.2.	Descripción de la Solución	63
7.	Plan de Acción.	68
7.1.	Balanced Scorecard.....	72
7.2.	Mapa Estratégico	73
7.3.	Cronograma.....	75
7.4.	Indicadores.....	76

7.5. Costos.....	77
8. Conclusiones y Recomendaciones.....	84
Referencias.....	87
Anexos	91

Lista de tablas

Tabla 1. Análisis PESTEL Distribuidora El Bunker	20
Tabla 2. Análisis de las cinco fuerza de Porter	21
Tabla 3. Matriz FODA	43
Tabla 4. Matriz de evaluación de factores internos MEFI	44
Tabla 5. Matriz de evaluación de factores Externos MEFE.....	47
Tabla 6. Matriz MAFE Distribuidora El Bunker	49
Tabla 7. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) El Bunker	51
Tabla 8. Plan de acción Distribuidora El Bunker.....	¡Error! Marcador no definido.
Tabla 9. Balanced scorecard El Bunker	72
Tabla 10. Mapa estratégico El Bunker	73
Tabla 11. Tabla de indicadores	76
Tabla 12. Costos del plan de accion.....	77

Lista de gráficos

Gráfico 1. Organigrama Distribuidora El Bunker.....	16
Gráfico 2. Proceso de producción camisas tipo polo personalizadas	25
Gráfico 3. Proceso de producción docena de cuellos y puños.....	26
Gráfico 4. Proceso de gestión de compras.....	27
Gráfico 5. Gestión de la calidad de la prestación del servicio al cliente.	23
Gráfico 6. Gestión de RR HH El Bunker.....	30
Gráfico 7. Gestión financiera El Bunker.....	33
Gráfico 8. Gráfico de propuesta de gestión estratégico para Distribuidora El Bunker.....	36
Gráfico 9. Planificación del sistema de gestión El Bunker.....	37
Gráfico 10. Planificación del sistema de gestión SG-SST.....	38
Gráfico 11. Mapa de procesos Distribuidora El Bunker	40
Gráfico 12. Cronograma de gestión del cambio El Bunker.....	83
Gráfico 13. Cronograma del plan de acción	75

Resumen

La planeación estratégica es un proceso fundamental, que permite a una organización definir las estrategias y planes de acción con el fin de encaminar la organización hacia la consecución de los objetivos empresariales. Este proceso se basa en el análisis del entorno y de la situación interna de la organización. El presente trabajo aplica la planeación estratégica dentro de los procesos de la Distribuidora El Bunker, con el propósito principal de realizar un diagnóstico actual de la organización que sirva como insumo para la formulación de la estrategia.; La metodología utilizada se basa en el ciclo de planeación estratégica siguiendo las etapas propuestas por (Chiavenato, 2016) esto implica realizar un análisis del contexto, el establecimiento de una visión organizacional, elaborar objetivos medibles y alcanzables, formular las estrategias que guíen la visión hacia la realidad, y concluir con la creación de los planes de acción con descripciones concretas de las acciones a llevar a cabo. El propósito principal de este trabajo es direccionar a la organización de una manera clara y bien definida hacia el éxito. Para lograrlo, se identificarán las actividades específicas a seguir en un plan de acción, los recursos disponibles para llevar a cabo dichas actividades y los responsables de cada uno de los procesos. Se espera que los resultados obtenidos contribuyan a un mejor posicionamiento y rendimiento de la Distribuidora El Bunker en su entorno empresarial.

Palabras clave: planeación estratégica, entorno, estrategias, objetivos

Abstract

Strategic planning is a fundamental process that allows an organization to define strategies and action plans to guide the organization towards achieving business objectives. This process is based on the analysis of the environment and the internal situation of the organization. This work applies strategic planning within the processes of the El Bunker Distributor, with the main purpose of making a current diagnosis of the organization that serves as input for the formulation of the strategy. The methodology used is based on the strategic planning cycle following the stages proposed by (Chiavenato, 2016) this involves carrying out an analysis of the context, establishing an organizational vision, developing measurable and achievable objectives, formulating strategies that guide the vision towards reality, and concluding with the creation of action plans with concrete descriptions of the actions to be carried out. The main purpose of this work is to direct the organization in a clear and well-defined way towards success. To achieve this, the specific activities to be followed will be identified in an action plan, the resources available to conduct these activities and those responsible for each of the processes. It is expected that the results obtained will contribute to a better positioning and performance of Distribuidora El Bunker in its business environment.

Key Word: strategic planning, environment, strategies, objectives

1. Introducción

Según el ministerio de Comercio, industria y turismo (2023), En Colombia entre enero y marzo de 2023 las microempresas representaron el 95,3 % del tejido empresarial del país y en orden de importancia el sector de servicios, comercio, manufactura y la construcción componen el 100% de la participación en el mercado colombiano. El sector secundario conocido como industrial es la parte de la economía que transforman la materia prima en bienes destinados al consumidor final y aportó al producto interno bruto (PIB) del año inmediatamente anterior un 4%.

A este sector pertenece la industria textil que abarca la confección de prendas de vestir, calzado y otras que usan las personas para vestirse y es uno de los segmentos con mayor consumo en el país ubicándose en el cuarto puesto, que, aunque sus cifras decrecieron en el primer trimestre del año en comparación con el año 2022 presenta un aumento del 5,4 % Precolombina. (2023)

Distribuidora el Bunker es una empresa Araucana con más de 15 años de experiencia en el sector textil, dedicada a la confección de prendas de vestir, prendas para dotación empresarial y en actualidad incursionando en el sector de cuellos brindando a sus clientes la posibilidad de personalizar sus prendas, en la actualidad está en la búsqueda constante de una ventaja competitiva que le permita posicionarse y seguir siendo referente de calidad, garantía y excelente servicio en la región.

El presente trabajo pretende ser el insumo que impulse a partir del establecimiento de un camino claro y definido a la empresa, ha alcanzar sus propósitos de mejoramiento, haciendo uso de las herramientas que brinda desde el estudio de la administración de empresa y la planeación estratégica, poniendo en práctica los aspectos teóricos disponibles para encaminar a la organización por el camino del éxito.

En la primera sección de este documento se realizara una contextualización de la organización, seguido del análisis de los entornos tanto internos como externos de esta, lo cual servirá de insumo para la aplicación de las herramientas de planeación estratégica, de cuyos resultados se espera obtener las bases para comenzar a trazar una ruta clara, definición de estrategias y acciones que permitan alcanzar los objetivos inicialmente establecidos.

2. Justificación

El presente trabajo se realiza basado en la necesidad imperante de fortalecer la posición competitiva de la fábrica de prendas de vestir “Distribuidora el Bunker” en el mercado actual y su expansión a nivel nacional, si bien la empresa ha recorrido solido camino de producción y distribución, se enfrenta a grandes desafíos que requieren de una estrategia integral para su abordaje.

En primer lugar, la globalización ha ampliado el alcance de la competencia, permitiendo el ingreso de materiales y productos desde China, afectando de esta manera la producción nacional, ofreciendo precios por debajo del mercado nacional, pero sin calidad garantizada, la falta de una estrategia correctamente fundamentada podría acarrear perdida en la cuota del mercado y por ende la disminución de la rentabilidad.

En segundo lugar, la rápida evolución de las tecnologías de producción y distribución exige una adaptación constante por parte de las empresas para poder mantenerse en el mercado, en este sentido la planeación estratégica juega un papel fundamental en la gestión de riesgos, permitiendo a la empresa anticipar y mitigar posibles amenazas que surjan en el entorno empresarial, como regulaciones gubernamentales, fluctuación de precios de materias primas o crisis económicas.

El presente trabajo pretende proporcionar a “Distribuidora el Bunker” una hoja de ruta clara y coherente para su desarrollo futuro, basándose en un análisis exhaustivo del entorno empresarial y las capacidades internas de la organización, la implementación de una planificación estratégica efectiva no solo fortalecerá la posición competitiva de la empresa, sino que también sentara las bases para un crecimiento sostenible y una mayor resiliencia frente a los desafíos del mercado.

3. Objetivos

General:

- ✓ Implementar un proceso de planeación estratégica integral en "Distribuidora El Bunker" para fortalecer su posición competitiva y asegurar su crecimiento sostenible en el mercado de la confección y distribución de prendas de vestir.

Específicos:

- ✓ Realizar un análisis exhaustivo del entorno empresarial y del mercado de la confección y distribución de prendas de vestir, identificando tendencias, oportunidades y amenazas relevantes para "Distribuidora El Bunker".
- ✓ Diseñar un plan de acción detallado que incluya iniciativas específicas para la implementación de las estrategias definidas, asignando responsabilidades, recursos y plazos para su ejecución.
- ✓ Establecer un sistema de monitoreo y control para evaluar periódicamente el desempeño de "Distribuidora El Bunker" frente a sus objetivos estratégicos, identificando desviaciones y ajustando la estrategia según sea necesario.
- ✓ Fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo, que apoye la implementación exitosa de la estrategia y promueva el compromiso de todos los miembros de la empresa.

4. Contextualización de la empresa

4.1. Actividad comercial: Confección y comercialización de camisas tipo polo personalizadas y cuellos y puños tejidos.

4.2. Subsector: Confección de prendas de vestir, excepto prendas de piel.

4.3. Misión:

DISTRIBUIDORA EL BUNKER es una empresa dedicada a las actividades de bordado y sublimación, especializada y soportada por un excelente servicio, representada en tiempos de entrega, disponibilidad de productos y respuesta inmediata a cualquier necesidad del cliente a través de procesos técnicos para el mejoramiento continuo que asegure la permanencia en el mercado. Distribuidora El Bunker (2017)

4.4. Visión:

DISTRIBUIDORA EL BUNKER será en el 2020 una empresa rentable y sostenible con productos de excelente calidad en servicios de bordado y sublimación, se caracterizará por ser una organización innovadora y creativa cubriendo las más exigentes demandas del mercado. Distribuidora El Bunker (2017)

4.5. Organigrama

Gráfico 1. Organigrama Distribuidora El Bunker



Fuente: Distribuidora El Bunker (2017)

2.6. Objetivos:

- Proveer soluciones especializadas que permitan a corto, mediano y largo plazo optimizar el manejo de la información, facilitando la comunicación, colaboración y coordinación entre las diferentes personas que integran al cliente.
- Creación constante de unidades de negocio relacionadas entre sí con independencia de decisión.

- Mejorar permanentemente la calidad de vida de los empleados, brindándoles condiciones de trabajo adecuadas, generando un ambiente laboral y un desarrollo organizacional que propicie en ellos el sentido de equidad. Distribuidora El Bunker (2017)

2.7. Principios y valores:

- a. **Sentido de pertenencia:** Identificación, pasión por la profesión o lugar de trabajo sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una organización.
- b. **La honestidad:** Obrar con transparencia y clara orientación moral, Mostrar una conducta ejemplar dentro y fuera de la empresa.
- c. **Disciplina:** Es esencial para vivir y trabajar en armonía y eficiencia.
- d. **Integridad:** Guiar el accionar de la empresa y sus servidores dentro del marco de la ética, confianza y transparencia.
- e. **Responsabilidad:** Asumir las consecuencias de lo que se hace o se deja de hacer en la empresa y su entorno. Tomar acción cuando sea necesario.
- f. **Productividad:** Es el principio que permite que nuestro servicio sea mejor día tras día en el trabajo, mostramos resultados positivos afianzándonos en nuestro rol dentro de la empresa.

Fuente: Distribuidora El Bunker (2017)

3. Análisis de entornos / sector

3.1. Análisis del Macroentorno

A nivel mundial el sector textil ha sido gran impulsor de las economías y es considerado uno de los mayores empleadores en el mundo, según el informe de la organización mundial del comercio (2021), este sector fue fuertemente golpeado por la pandemia COVID-2019 y tuvo un impacto significativo debido a la disminución de la demanda de prendas de vestir.

China es el mayor productor y exportador de materia prima textil y de confecciones del mundo y es reconocido como el líder indiscutible seguido de India, Bangladesh y Vietnam, en cuanto las importaciones textiles el principal importador es Estados Unidos seguido de Alemania y Japón. Precolombina. (2023)

En Colombia el sector textil es uno de los segmentos con mayor consumo en el país, ubicándose en el cuarto puesto, y aunque sus cifras decrecieron en el primer trimestre del año en comparación con el año 2022, presenta un aumento del 5,4 %, de acuerdo con el informe del observatorio de Inexmoda (2023) el tamaño del mercado textil alcanzo los 9,9 billones de pesos durante el primer cuatrimestre del año.

Este sector ha tenido que enfrentarse a grandes desafíos desde la pandemia COVID 2019, pero a raíz de ello se ha fortalecido e impulsado gracias a factores como la innova-

ción, calidad en mano de obra e insumos, la creatividad la diversificación entre otros, posicionándose a nivel regional como referencia para el diseño, producción y distribución de moda y textiles.

3.2. Análisis PESTEL

El análisis de PESTEL es una herramienta altamente utilizada en el mundo empresarial que permite entender y evaluar los factores externos que pueden afectar a una organización, en este, se analizan factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que posiblemente influyen el funcionamiento de una empresa.

Para el caso de Distribuidora el Bunker, es necesario poder analizar cada uno de estos factores del entorno y analizar que tanto están impactando, el propósito de su utilización es poder reconocer el entorno en el cual opera la organización y servir de apoyo para la toma de decisiones.

Tabla 1. Análisis PESTEL Distribuidora El Bunker

Factores	Variable	Amenaza			Oportunidad		
		Alta	Media	Baja	Alta	Media	Baja
Políticos	Ley de garantías que limita la ejecución de contratos	X					
	Políticas del exterior		X				
	Políticas comerciales		X				
Económicos	Altas tasa de interés.	X					
	Altos índices inflacionarios que disminuyen el consumo de prendas de vestir por el aumento de los precios	X					
	Crecimiento del PIB	X					
	Política fiscal restrictiva que reduce el gasto público para bajar la demanda agregada y por lo tanto la producción		X				
	Aumento en la tasa de desempleo.		X				
	Depreciación del peso colombiano.			X			
Sociales	Cambio en hábitos de compra.				X		
	Movilizaciones sociales, de centrales sindicales, organizaciones estudiantiles y diferentes sectores.			X			
Tecnológicos	Importación de tecnología de punta.				X		
	Importaciones de textiles de baja calidad.				X		
	Cambio en la forma de distribución.			X			
Ambientales	Posturas adoptadas con respecto al uso de productos sostenibles.			X		X	
	Fuerte fenómeno de la niña.			X			
Legales	Normatividad de producción				X		
	Reforma tributaria.			X			
	Contratación laboral		X				

Fuente: Autor

En este análisis fue posible identificar que los factores económicos y políticos del entorno distribuidora el Bunker son los que le impactan y pueden llegar a influir en el comportamiento de esta, con respecto al factor político se puede denotar que para el año 2023 se eligió nuevo presidente de la república de Colombia y al culminar el periodo del actual presidente existe un periodo de cuatro meses en el cual se prohíben a las entidades estatales celebrar contratos de manera directa lo cual puede afectar el funcionamiento de la empresa Distribuidora El Bunker ya que entidades como el ejército nacional, fiscalía general, Sena, colegios públicos y Hospitales son en su mayoría clientes de la empresa, con respecto a los factores económicos las altas tasas de interés y la política fiscal restrictiva afectan fuertemente el consumo de los productos de la empresa ya que frena el gasto.

3.3. Análisis del Microentorno

El microentorno de una organización son todos aquellos aspectos relacionados de manera directa y permanente con esta y que influyen en las operaciones y los resultados, el análisis del microentorno es reconocer y analizar todos estos factores para identificar el impacto que estos llegan a tener en la empresa.

Para este análisis se hace uso de algunas herramientas que sirven para alcanzar el propósito deseado y en este caso se tendrá en cuenta el análisis de las cinco fuerzas de Porter, (Porter, 2008) indica que el potencial de una empresa está dado por cinco fuerzas: el poder del cliente, el poder del proveedor, los nuevos competidores entrantes, la amenaza que generan los productos sustitutos y la naturaleza de la rivalidad, el objetivo de analizar estas fuerzas es el de reconocer, analizar y medir los recursos con los que cuenta la empresa para enfrentar a esas fuerzas. , (Porter, 2008)

Tabla 2. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

5 fuerzas	Situación	Descripción de situación
Competencia actual	Bordados Chila: empresa dedicada a la comercialización de camisetas tipo polo con bordado ubicada en la ciudad de Arauca. Bordamax: empresa dedicada a la comercialización de camiseta tipo polo con bordado, ubicados en la ciudad de Arauca. Ceferino Garzón boutique: elaboración de prendas de vestir sobre medidas. Diseño y confección Luz Delia Marín: producción de uniformes y todo tipo de prendas de vestir sobre medidas. Nuevo Milenio empresa asociativa de trabajo: Fabricación y venta de prendas de vestir, uniformes escolares de diario y deportivo, camisas tipo polo y dotación industrial. Servitex seguridad industrial: compra y venta de dotación empresarial.	Dos de los competidores mencionados son directos es decir se dedican a la comercialización de camisetas tipo polo además de ofrecer el servicio de bordados, pero ninguna se dedica a la fabricación de camisetas con lo cual nos ubicamos por delante de la competencia, además algunas al menos uno de los competidores debe enviar a bordar a satélites. A pesar de la larga trayectoria y reconocimiento de algunas de las empresas de la región, no cuentan con tecnología de punta e innovación en los procesos lo cual ha ido relegándolos en la preferencia de los clientes y posiciona a distribuidora el Bunker como una mejor opción. Algunas de las empresas mencionadas han ido enfocando sus procesos hacia otros contextos y se han fortalecido mucho más en la comercialización.
Nuevos competidores	Barreras económicas: situación económica actual, alto costo de vida y altas tasas de interés. Barreras legales: requisitos para la constitución de empresa en Colombia. Barreras culturales: regionalismo Barreras de conocimiento: la experiencia y el conocimiento es fundamental que abarque desde la confección hasta el proceso de bordado.	

Tabla 3. Análisis de las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de clientes	Muchos clientes y poco poder de negociación. Las condiciones y precios exigidos también se ven determinados por la lejanía del departamento y condiciones de seguridad que muy a menudo se presentan. Ninguna de las empresas competidoras directos están en capacidad de producir al por mayor.	Existe poco poder de negociación debido a que los competidores no están en la capacidad de ofrecer fabricación al por mayor y a su vez ofrecer el servicio de bordado y personalizado. Las negociaciones con el cliente se dan el sentido de que a mayor cantidad de unidades a hacer menor puede ser el costo, además de otros factores como por ejemplo el color y las tallas. Además, ciertas condiciones de lejanía del departamento y en algunos casos de asuntos de orden público, encarecería aún más el tener que pedir los productos desde otros departamentos.
Amenaza de productos y servicios sustitutos	Productos de mejor calidad Productos con precios más bajos.	En la actualidad un producto sustituto directo no existe aún que es válido mencionar que algunos textiles importados de china o prendas de vestir puede funcionar como sustituto, pero no logra ni la calidad, La personalización, el producto al por mayor y demás.
Poder de negociación de proveedores	Alianza con proveedores de textiles de alta calidad.	Con el fin de asegurar precio y calidad en los productos la empresa cuenta con alianza con algunos de los proveedores de materia prima.
	Manipulación de los precios de las materias primas.	Los proveedores pueden llegar a manipular el precio de materias primas.

Fuente: Autor

Con el análisis de las cinco fuerzas de Porter es posible determinar la posición actual en el mercado de distribuidora El Bunker, en cuanto a la competencia de la empresa se puede concluir que, a pesar de la existencia de varios negocios que se dedican a lo mismo algunos de estos no cuentan con la infraestructura tecnológica, para poder suplir el mercado al por mayor, además un segmento del mercado tan solo es cubierto por Distribuidora El Bunker y se refiere a la fabricación de camisetas tipo polo, el poder de negociación de los clientes también es un factor fuerte ya que a mayor cantidad de productos adquiridos pueden obtener un mejor precio y beneficiarse, estos dos puntos clave permiten que Distribuidora El Bunker se ubique en un lugar privilegiado frente a la competencia actual.

3.4. Entorno Misional

La Distribuidora el Bunker realizará la estandarización de procesos y medidas a través de adquisición de maquinaria electrónica tecnificada en la elaboración de las camisas tipo polo mediante la automatización y estandarización de procesos, implementando un proceso de producción en línea (Especialización de tareas donde cada operario se dedicará a realizar tareas específicas y repetitivas, lo cual lo llevará a ser más eficiente en su trabajo) a través de recursos tecnológicos y humanos, dentro de los procesos de producción.

3.4.1. Procesos misionales

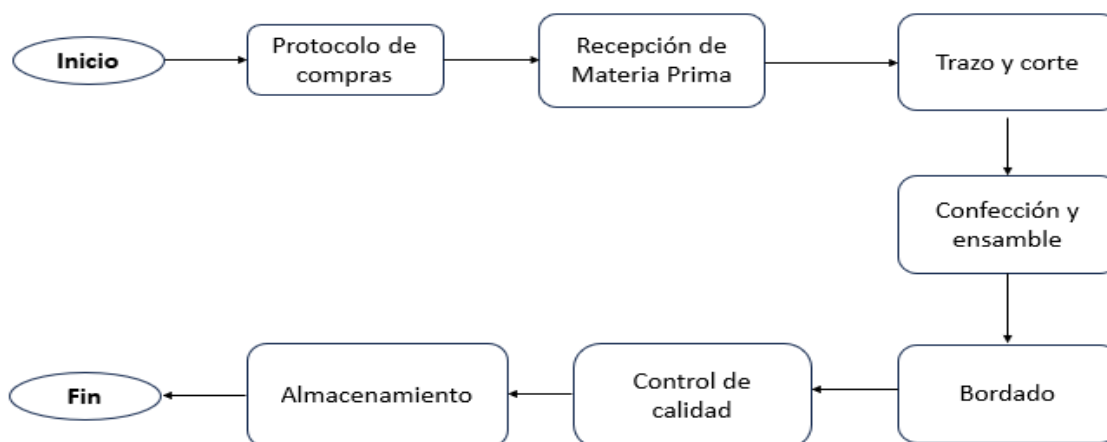
Los procesos misionales son considerados los procedimientos clave de la organización y corresponden a las funciones sustantivas esta.

En el caso de la distribuidora El bunker se identifican como misionales aquellos asociados de manera directa al producto, entre ellos están el de producción de camisetas tipo polo personalizadas y el de producción de docena de puños y cuellos.

3.4.1.1. Proceso de producción de camisas tipo polo personalizadas

El proceso de producción de las camisas tipo polo comienza con el protocolo de compras realizado al proveedor correspondiente, paso seguido se recibe la materia prima en la sede de la empresa y después de su inspección y alistamiento se conduce a la sección de trazo y corte en donde se establecen las cantidades, los colores, las tallas y demás detalles antes del proceso, después de estar hechos los cortes y moldes de todas las prendas estas pasan al área de confección y ensamble en donde se confeccionan y finalmente pasan por un proceso de deshebrado para garantizar la calidad del producto, seguido a esto se conducen al área de bordado personalizado solicitado por el cliente, para finalmente realizar un procedimiento de inspección y ser conducido a ser empacado y después almacenado para la entrega final.

Gráfico 2. Proceso de producción camisas tipo polo personalizadas



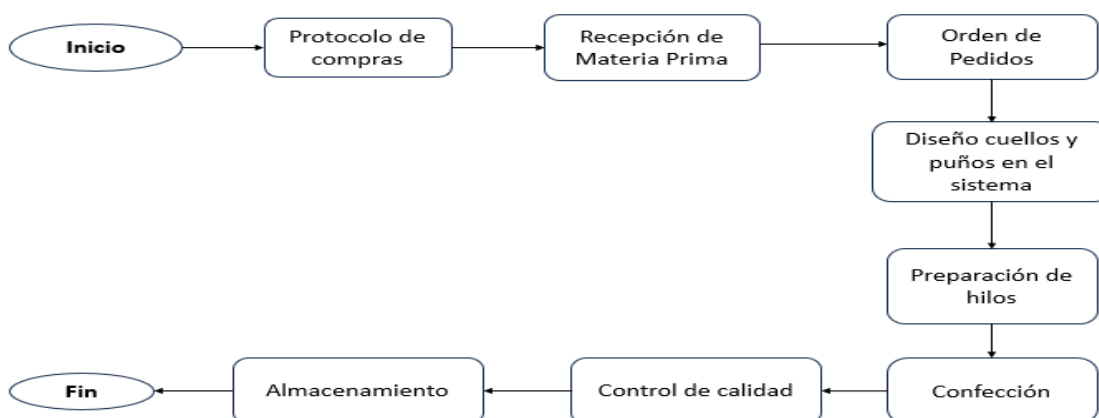
Fuente: Autor

El proceso de producción de camiseta tipo polo personalizada es considerado eje principal de los procedimientos misionales de la organización distribuidora El Bunker ya que este es el producto principal que produce y distribuye la empresa y el cual genera la mayor parte de los ingresos de esta.

3.4.1.2. Proceso de producción de docena de cuellos y puños

El proceso de producción de docena de cuellos y puños va por una línea diferente a la de las camisetas, ya que su procedimiento es diferente en cuanto a la materia prima y la maquinaria utilizada para este, este surge desde el momento en el cual el cliente selecciona los colores y patrones de personalización y este debe ser diseñado en el sistema para la puesta en marcha de la maquinaria por parte del operario, a partir de ese momento la maquinaria es la encargada de finalizar el proceso, finalmente el operario desmonta el producto final, haciendo la respectiva inspección de calidad, el empackado y la entrega al cliente final.

Gráfico 3. Proceso de producción docena de cuellos y puños



Fuente: Autor

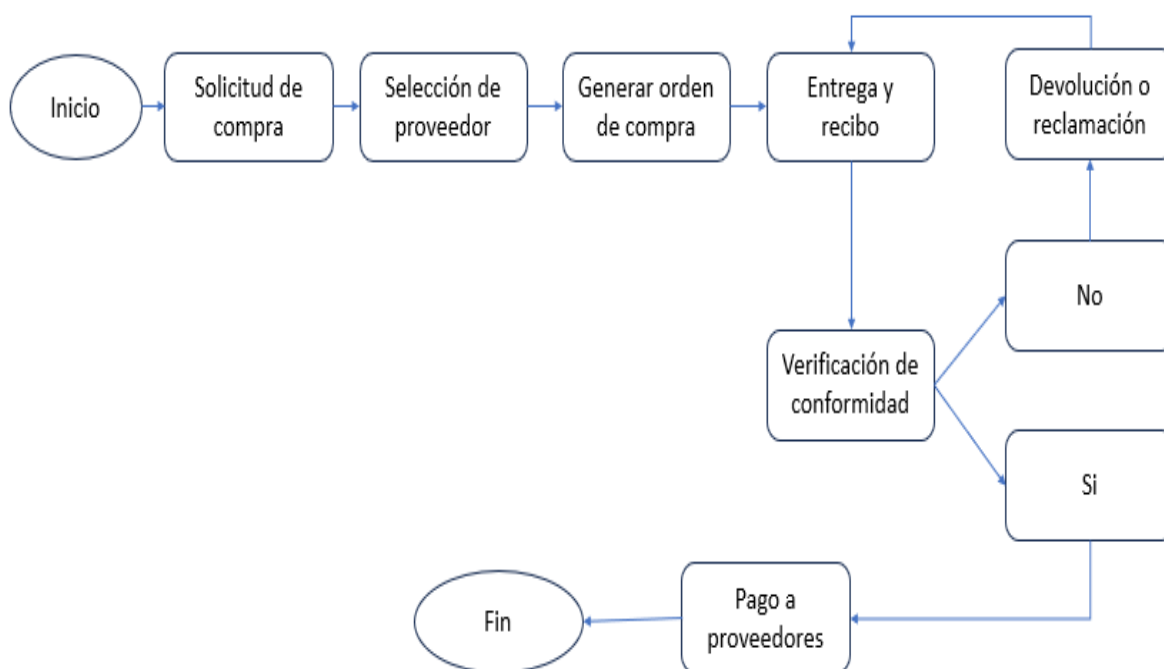
Este proceso se considera clave dentro de todos los procesos de la organización ya que este producto es innovador y vanguardista en la región, la maquinaria usada para la creación del producto no cuenta con ningún competidor directo dentro del mismo departamento y la demanda de este es alta.

3.5. Procesos de apoyo

3.5.1. Gestión de Compras

La gestión de las compras dentro de distribuidora El Bunker es considerado un proceso de apoyo ya que es una fase fundamental y primaria de los procesos misionales, además de la adquisición de las materias primas necesarias para los procesos centrales también se incluye la adquisición de los insumos de todas áreas.

Gráfico 4. Proceso de gestión de compras



Fuente: Autor

En el grafico 4. Se puede detallar la manera como cada compra dentro de la organización cursa por una fase de selección de proveedor ya que siempre es necesario buscar la mejor opción que permita el equilibrio entre costo y calidad además de que brinde disponibilidad y eficiencia en la adquisición, evitar al máximo la devolución y reclamos con el fin de impedir el desperdicio de tiempo en trasportes y los sobrecostos.

3.5.2. Gestión de Calidad

Distribuidora El Bunker presta especial atención en el proceso de gestión de la calidad de cada uno de sus procesos siempre buscando garantizar no solamente que los productos cumplan con todos los estándares, sino también en la atención al cliente.

Gráfico 5. Gestión de calidad Distribuidora El Bunker.



Fuente: Autor

En la búsqueda de la satisfacción del cliente la empresa cuenta con un proceso de gestión de la calidad que comienza con una fase de marketing en donde se realiza un trabajo de promoción seguido del diseño de las especificaciones de la prestación del servicio, calidad del servicio, evaluación de la prestación del servicio por parte del proveedor y del usuario, en este paso también se ejecutan acciones correctivas, en la fase final de gestión de la calidad se realiza el análisis

y mejora del rendimiento del servicio y se determina si las acciones correctivas están surgiendo efecto.

3.5.3. Gestión de RRHH

El área de recursos humanos en cualquier organización tiene como funciones principales la de contratar, desarrollar, adiestrar y despedir el personal que labora en ella, y hoy en día es considerado un elemento de vital importancia debido al considerable aporte que realiza al éxito de las organizaciones.

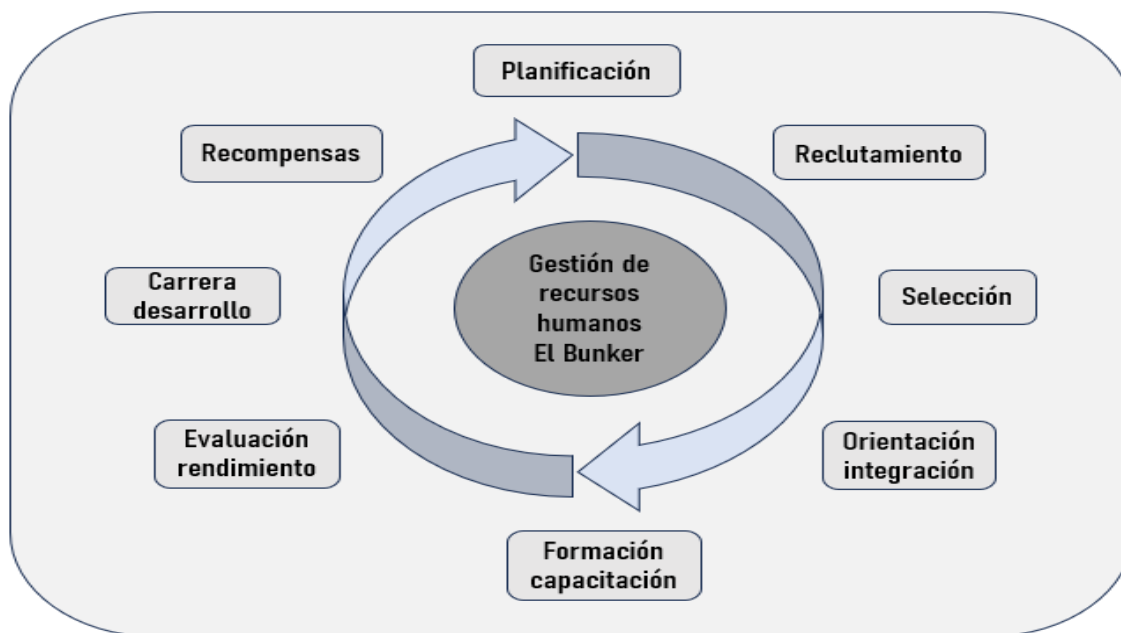
Es por tal razón que el Bunker como organización, enfocada en la búsqueda constante del éxito debe dirigir grandes esfuerzos en garantizar y fortalecer el área de recursos humanos, por tal razón se diseña y se propone un proceso principal de gestión de recursos humanos con el objetivo de poder guiar e integrar todas las actividades y determinar la secuencia de aplicación, así como las políticas y las prácticas empresariales que consideran la gestión de los trabajadores como elemento para el mejoramiento de la competitividad y la productividad dentro de la organización.

Gráfico 6. Organigrama “Distribuidora El Bunker” ajustado a la gestión de RRHH



Fuente: Autor

Gráfico 7. Gestión de RR HH El Bunker



Fuente: Autor

3.5.3.1. Planificación

En la etapa de planificación se identifican las necesidades de la organización, por ejemplo, las de nuevo personal, las condiciones laborales, la satisfacción de los empleados, el bienestar en general, los conflictos internos, clima laboral entre otros. El objetivo principal para alcanzar en esta fase es lograr una visión general del estado actual.

3.5.3.2. Reclutamiento

Esta fase considerada primordial ha de ser realizada de manera rigurosa ya que es necesario garantizar una preselección adecuada de los candidatos que requiere la empresa de acuerdo con lo identificado en la etapa de planificación, en este punto surgen la publicación de la oferta, recepción de las candidaturas, selección de competencias, es importante además que los candidatos seleccionados se encuentren alineados con la cultura, filosofía y valores de la empresa.

3.5.3.3. Selección

La selección de los candidatos se realiza buscando el ajuste perfecto de las competencias definidas de manera inicial y el perfil del cargo.

3.5.3.4. Orientación integración

Esta parte del proceso busca integrar al nuevo colaborador de una manera muy satisfactoria tanto para la empresa como para él, buscando la adaptación adecuada y la orientación necesaria para el ingreso a su nuevo puesto de trabajo.

3.5.3.5. Formación capacitación

Un plan de capacitación diseñado por áreas permite a los empleados adquirir las habilidades y conocimientos pertinentes para realizar su trabajo de manera óptima, además, de generar beneficios en las competencias del trabajador también genera grandes beneficios a la empresa ya que refuerza las capacidades de sus colaboradores y aumenta la productividad.

3.5.3.6. Evaluación rendimiento

La evaluación constante de los procesos permite conocer en todo momento la manera como está funcionando cada uno de los elementos, la evaluación del desempeño permitirá identificar las modificaciones necesarias y corregir el camino si las cosas no van de la manera esperada.

3.5.3.7. Carrera desarrollo

Plan carrera se refiere al mecanismo que puede utilizar la empresa para retener el talento que fue seleccionado y que cumple con lo solicitado en fases iniciales, a través de un proyecto personal y que incluya la parte labora la empresa puede motivar al colaborador a la consecución de metas que le permitan ascender en la empresa, mejorar su sueldo, salario emocional, etc.

3.5.3.8. Recompensas

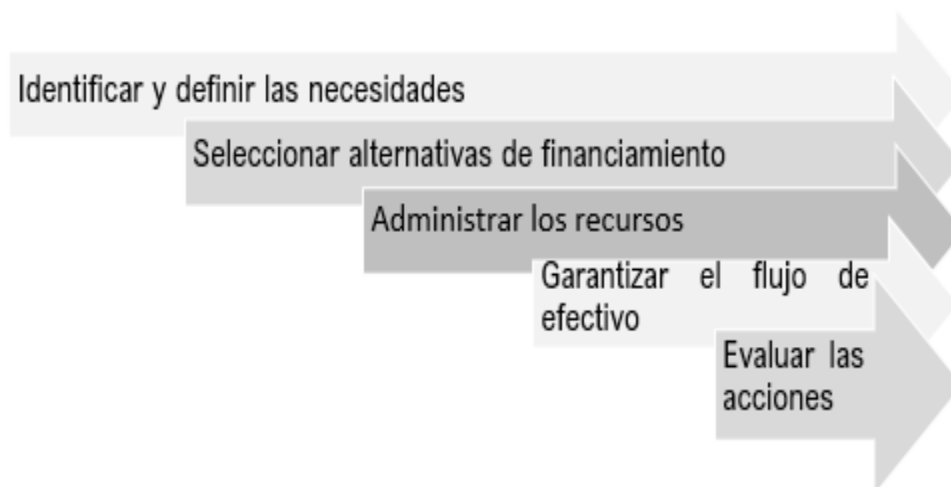
El sistema de recompensas es el programa que se establece dentro de la organización con el cual se busca reconocer y recompensar a los empleados con el más alto desempeño y mejor rendimiento, e

l propósito primordial de este tipo de programas es atraer, mantener y retener a los empleados con el más alto rendimiento.

3.5.4. Gestión financiera

Dentro de los procesos de apoyo de la empresa el Bunker es importante reconocer el proceso de gestión financiera el cual es fundamental a la hora de tomar decisiones y el proceso de evaluación de acciones en donde deben encontrarse la relación que existe entre las estrategias definidas y la medios financieros necesarios para la ejecución, el objetivo que pretende alcanzar la gestión financiera dentro de esta y cualquier otra organización es manejarse con eficiencia y eficacia, logrando un manejo adecuado y eficiente de los recursos con los que cuenta, este punto es donde confluyen las estrategias establecidas y la asignación de los recursos asignados a cada una de las actividades con el fin de alcanzar los objetivos propuestos.

Gráfico 8. Gestión financiera El Bunker



Fuente: Autor

La identificación y definición de necesidades es la primera fase del proceso de gestión financiera en El Bunker, en este punto se hace un análisis de las prioridades actuales de la empresa, entre ella están la adquisición de materias primas, maquinaria, ejecución de planes y proyectos, estudios de mercado, campañas de marketing, entre otros, y para ello se requiere de la realización del presupuesto, paso seguido a esto se deben buscar fuentes de financiación ya sea utilizando recursos propios o de terceros, la empresa deberá identificar la prioridad de cada uno de los gastos a cubrir y luego de esto asignar los recursos para las actividades, el flujo de efectivo es un proceso transversal que debe permitir el flujo de efectivo para cumplir con todos los procesos, finalmente la evaluación de la gestión permitirá saber si las acciones y estrategias están siendo efectivas.

3.6. Entorno Estratégico

A partir de la aplicación de entrevistas realizadas a los directivos de la empresas, así como la revisión documental de algunos procesos de la organización fue posible la identificación de algunos puntos claves referentes a debilidades de la parte estratégica ya que se evidencio que no se ha realizado ningún plan estratégico ni proceso de mejora dentro de la empresa.

3.6.1. Gestión estratégica.

La empresa no cuenta con una gestión estratégica establecida, clara y bien definida de manera general se puede dar un vistazo a una propuesta que permite señalar el proceso recomendado a seguir y sobre el cual se trabaja en gran parte de este trabajo.

3.6.2. Causas

Algunas de las Causas identificadas asociadas al problema de la falta de gestión estratégicas son:

- a. Falta de Comprensión: Los líderes y miembros de la organización pueden no entender completamente la importancia y el valor de la gestión estratégica.
- b. Falta de Visión y Misión Claras: La falta de una visión y misión bien definidas puede dificultar la creación de una estrategia coherente.
- c. Cultura Organizacional: Una cultura que no fomente la planificación estratégica puede obstaculizar el desarrollo de procesos estratégicos.
- d. Resistencia al Cambio: La resistencia al cambio por parte de los empleados y la dirección puede frenar la implementación de procesos estratégicos.
- e. Falta de Habilidades y Conocimientos: La organización puede carecer de personal con habilidades y conocimientos en planificación estratégica.

3.6.3. Consecuencias:

- a. Falta de Dirección: La organización puede carecer de una dirección clara y orientación para alcanzar sus metas a largo plazo.
- b. Decisión Reactiva: La organización puede tomar decisiones basadas en eventos y circunstancias inmediatas en lugar de una visión a largo plazo.
- c. Ineficiencia Operativa: La ausencia de una estrategia puede llevar a procesos ineficientes y a la falta de alineación en toda la organización.
- d. Falta de Competitividad: Sin una estrategia clara, la organización puede perder competitividad en el mercado.
- e. Problemas de Comunicación: Puede haber falta de comunicación y entendimiento entre los miembros de la organización sobre los objetivos a largo plazo.
- f. Dificultades en la Toma de Decisiones: Las decisiones pueden ser más difíciles de tomar sin una visión estratégica que guíe el proceso.

Gráfico 9. Gráfico de propuesta de gestión estratégica para Distribuidora El Bunker

Análisis de la organización	Curso de acción	Formulación de estrategias	Implementación de acciones	Control y seguimiento
• Interno • Entorno	• Establecer curso de acción	• Formulación de las estrategias	• Examinar como se implementarán las acciones estratégicas	• Establecer la manera como se ejecutará el control y seguimiento de las acciones.

Fuente: Autor

3.6.4. Planificación del sistema de gestión

El proceso de planificación del sistema de gestión inicia con una fase de planificación en donde se establece el equipo de trabajo y la capacitación de los colaboradores, seguido a este el proceso de implementación que incluye el diagnóstico de la situación actual, la documentación de los procedimientos y el seguimiento de cada una de las acciones, además de los responsables y roles entre otros, se realiza la revisión correspondiente de todas las acciones propuestas en el sistema de gestión, finalmente se controla la consecución de los objetivos.

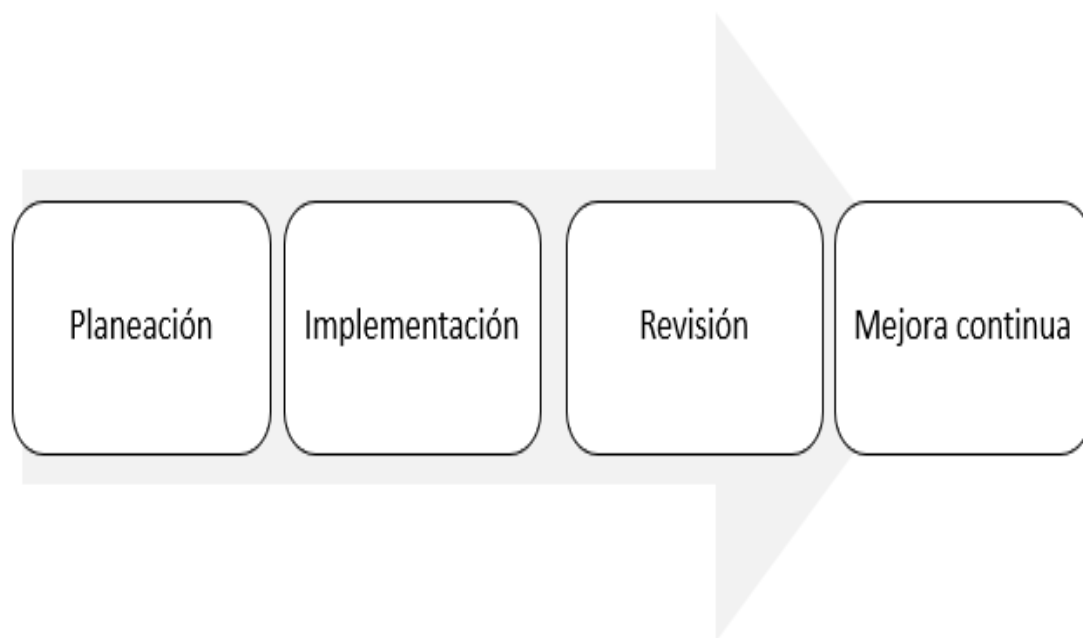


Gráfico 10. Planificación del sistema de gestión El Bunker. Fuente: Autor

En este proceso se hace necesario varios ajustes en los procedimientos y lineamientos que den guía de una planificación mucho más clara y exhaustiva, ya que hoy en día en la organización existen algunos vacíos en este sentido así que no cuenta con un sistema de gestión robusto y que cuente con los soportes que ayuden a la organización a garantizar una consolidada y eficiente mejora continua.

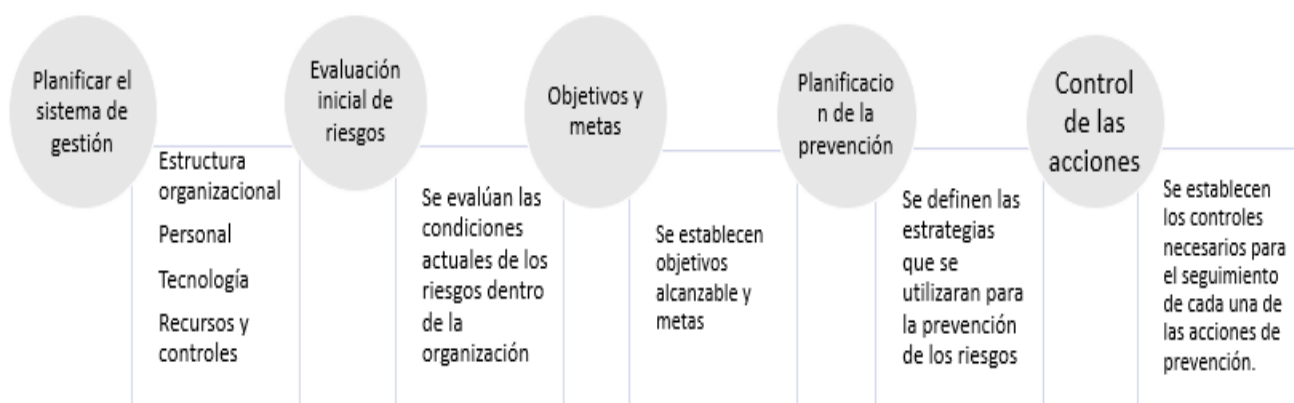
Basado en el sistema de mejoramiento continuo definido por como un esfuerzo para aplicar mejoras a los procesos y los productos, se pretende aplicar esta metodología en el proceso de gestión de la calidad en la distribuidora el Bunker aplicado como metodología para la identificación de vacíos y realizar las correcciones necesarias para alcanzar los objetivos, de la misma manera se plantea (Imai, 2013) como una metodología aplicable en las operaciones de la empresa,

Kaisen es un método enfocado en la mejora continua, considerado una filosofía ya que tiene un enfoque más como un camino que como un objetivo, lo cual indica que pequeños cambios continuos pueden generar grandes mejoras a largo plazo, identificando en cada uno de los procesos las actividades que no generen ningún valor y resaltando aquellas que si lo generen.

3.6.5. Gestión de seguridad y salud en el trabajo

Gráfico 11. Planificación del sistema de gestión seguridad y salud en el trabajo (SG-SST)

El Bunker



Fuente: Autor

Se plantea un sistema de gestión seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) para la empresa El Bunker con el fin de poder integrar todos los aspectos de la organización, acciones y procesos que le permitan llegar a ser un ente socialmente responsable, generando así un aumento en la productividad e incrementando la cantidad de clientes satisfechos.

Este proceso comenzara con actividades de planificación como punto de partida que establecerá la necesidad de la empresa y se desarrolla una idea de cómo se enfrentara a ella, además

de esto se debe definir la estructura organizacional que necesita la empresa para poder llevar a cabo la propuesta, el personal necesario, la tecnología a utilizar y los recursos y controles requeridos durante todo el proceso.

En seguida se realiza un estudio de los riesgos presentados en la organización el cual consistirá en una identificación y posterior análisis de los diferentes tipos de riesgos, aquí es importante categorizar cada uno de estos por niveles y priorizar aquellos que tienen un impacto directo sobre el producto que se ofrece.

Los objetivos y metas han de establecerse a partir de los riesgos identificados de la manera como se abordarán y las acciones para contrarrestarlos, hay que tener en cuenta el establecimiento de objetivos SMART.

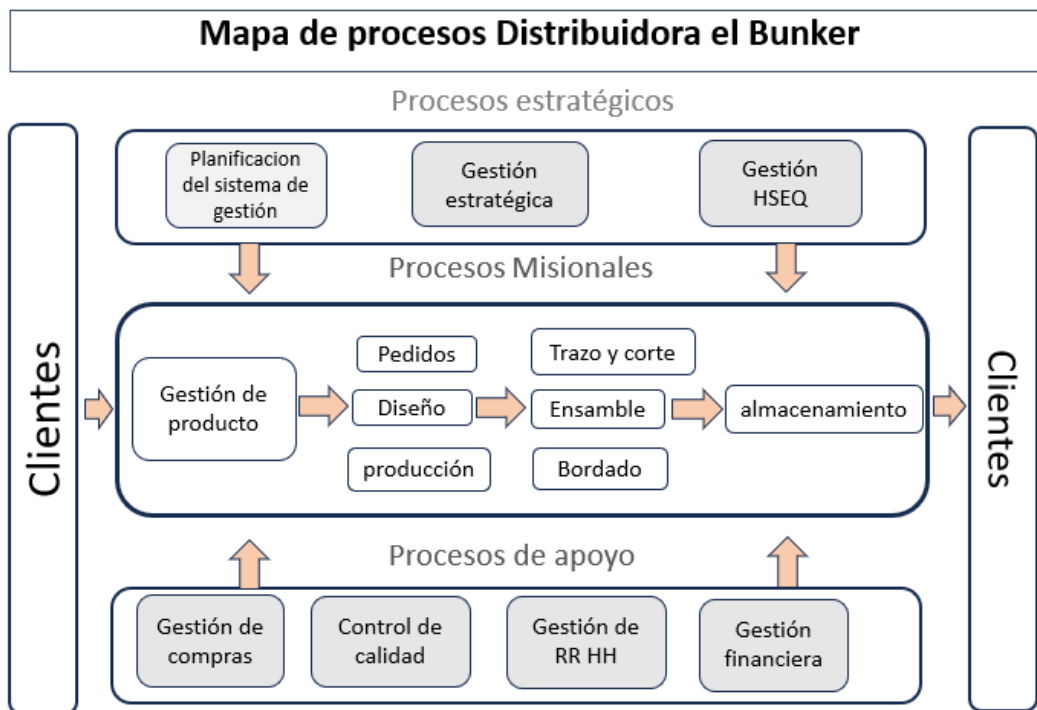
El establecimiento de las estrategias con la cuales se pretende alcanzar los objetivos y metas propuestas en el paso anterior de definen en la fase siguiente y deben buscar mantener los lineamientos y seguir asegurando la calidad tanto de los productos como los procesos internos, así como la aplicación de los controles con los cuales se harán seguimiento a estas.

3.7. Mapa de procesos

De acuerdo con lo planteado por (Anjard 1998) el mapeo de procesos “Es una ayuda visual para imaginarse en donde se muestra la reunión de entradas, resultados y tareas y sirve para describir, analizar y mejorar los procesos y para perfeccionar los resultados deseados por los clientes (Aldowaisan, 1999).

El mapa de procesos planteado para Distribuidora El Bunker se muestra en el grafico 11 en el cual se pueden visualizar la manera como los procesos misionales, estratégicos y de apoyo se relacionan entre sí.

Gráfico 12. Mapa de procesos Distribuidora El Bunker



Fuente: Autor

4. Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es un proceso por medio del cual se realiza el análisis de los factores externos a la organización y como estos impactan en esta, según (Frances 2001) a partir de este análisis es posible identificar las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la organización y basados en esta información se diseñan las estrategias para minimizar y maximizar los criterios identificados; Un diagnóstico organizacional efectuado de la manera correcta se convierte en un factor fundamental para el desarrollo de las estrategias necesarias para el logro de los objetivos empresariales.

La organización el Bunker ha evolucionado de manera significativa a lo largo de los años que ha permanecido en actividad, inicio como una empresa pequeña y gracias al esfuerzo de su propietaria y del área directiva ha permanecido en el mercado regional y ha llegado a ser referente de excelente calidad y satisfacción del cliente comparado con su competencia más cercana.

Este proceso de diagnóstico se realizará con la ayuda de todos los colaboradores y directivos, quienes se pretenden involucrar en el proceso para poder obtener de ellos mucha de la información requerida a través de algunas entrevistas y la aplicación de cuestionarios, además de esto también se hará revisión documental y técnicas de observación directa.

4.1. Aplicación de Herramientas de Diagnóstico

4.1.1. Análisis FODA:

(Thompson, 2023) establece el análisis FODA estima el hecho de que una estrategia debe lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación de carácter externo, este análisis consiste principalmente en identificar las dimensiones internas y externas de la organización, desde el punto de vista interno se reconocen las fortalezas y debilidades y desde el entorno se identifican las oportunidades y amenazas.

En la matriz a continuación se resumirán los factores, identificados a partir del análisis realizado al contexto interno y externo de la organización “Distribuidora El Bunker.” y que pueden llegar a afectar de manera positiva o negativa el rendimiento de esta.

Estos factores fueron identificados en distinto momentos y haciendo uso de diferentes herramientas, el análisis de documentación interna de la empresa en los procesos de gestión SST, el análisis de la competencia fue realizado en el marco de presentación del proyecto al centro de gestión y desarrollo agroindustrial de Arauca (Sena Arauca) de la misma manera se pudo obtener datos relacionados a los proveedores, clientes y del estudio de mercado realizado en el mismo proceso, se reconoció en gran manera el entorno de la organización, los factores internos fueron identificados a partir de los resultados obtenidos del análisis de las cinco fuerzas de Porter y los factores externos identificados en el análisis de Pestel.

Tabla 4. Matriz FODA

Fortalezas	Debilidades
• Diversificación de productos • Reconocimiento regional • Enfoque en la fabricación • Ausencia de competidores directos en la fabricación. • Productos de alta calidad • Marca propia • Experiencia en el mercado • Tecnología de punta e innovación	• Dependencia de proveedores externos • Limitaciones en la expansión geográfica. • lejanía del departamento y condiciones de seguridad que muy a menudo se presentan. • Amenaza de productos sustitutos con materia prima china.
Oportunidades	Amenazas
• Cambio en hábitos de compra. • Importación de tecnología de punta. • Importaciones de textiles de baja calidad. • Posturas adoptadas con respecto al uso de productos sostenibles. • Normatividad de producción.	• Ley de garantías que limita la ejecución de contratos. • Altas tasas de interés, altos índices inflacionarios, política fiscal restrictiva que reduce el gasto público. • Aumento en la tasa de desempleo, depreciación del peso colombiano. • Movilizaciones sociales. • Cambios en la forma de distribución. • Fuerte fenómeno de la niña. • Reforma tributaria, contratación laboral.

Fuente: Autor

4.1.2. Matriz de evaluación de los factores internos (MEFI)

En este punto se evaluará de manera específica los factores internos identificados en el análisis del microentorno mediante la aplicación de la matriz de las cinco fuerzas de Porter, es decir las fortalezas y debilidades, el proceso se realizará mediante la asignación de un peso a cada uno de los factores este debe estar ubicado en el rango entre 0.0 y 1.0 según el grado de importancia, el total de los pesos otorgados debe ser igual a 1, se debe asignar una calificación a cada uno de los factores que debe ser entre 1 y 4, en donde 1 es nada importante y 4 muy importante, se halla el peso ponderado de cada factor multiplicando el peso por la calificación asignada.

El objetivo de esta matriz es el de poder comparar la suma de los pesos ponderados de las fortalezas frente al de las debilidades y a partir de allí determinar si las fuerzas internas son favorables o desfavorables.

Tabla 5. Matriz de evaluación de factores internos (MEFI)

Factor analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
Fortalezas			
Diversificación de productos	0,06	3	0.18
Reconocimiento regional	0,13	4	0.52
Enfoque en la fabricación	0,04	3	0.12
Ausencia de competidores directos	0,10	4	0.40
Productos de alta calidad	0,10	4	0.40
Marca propia	0,08	3	0.24
Experiencia en el mercado	0,11	3	0.33
Tecnología de punta e innovación	0,12	3	0.36
Total, Fortalezas			2.55

Debilidades			
Dependencia de proveedores externos	0,07	2	0.14
Limitaciones en la expansión geográfica.	0,07	2	0.14
lejanía del departamento y condiciones de seguridad que muy a menudo se presentan.	0,07	2	0.14
Amenaza de productos sustitutos con materia prima china	0.05	2	0.10
Total, Debilidades			0.52
Total	1.0		3,07

Fuente: Autor

En el análisis de los factores internos identificados en la matriz DOFA y que son insumo para matriz de evaluación de los factores internos MEFI se han ponderado con una mayor puntuación los productos de alta calidad con un 0,10 y el reconocimiento regional con un 0,13 debido a que estos dos factores pueden fuertemente tanto en el reconocimiento de la empresa a nivel regional lo cual que trae consigo grandes beneficios como aumento en las ventas, mayor consecución de clientes y aumento en el índice de utilidades, por otro lado está la calidad de los productos que se producen y que asegura la fidelización de los clientes y el crecimiento organizacional.

Como conclusión se puede afirmar que los factores internos de la organización son favorables a esta, ya que presentan un peso ponderado de 2.16 en sus fortalezas frente a un 0.71 de las debilidades, uno de los puntos clave a mejorar en este caso es la disminución de la dependencia de proveedores externos y de esta manera equilibrar el impacto de las debilidades en la empresa.

4.1.3. Matriz de evaluación de factores externos

De acuerdo a los resultados obtenidos en el análisis del entorno realizado bajo la herramienta matriz de PESTEL y los criterios identificados, en esta parte evaluarán las fuerzas externas que afectan a la organización de manera positiva y negativa dando un peso según el nivel de importancia y una calificación entre 1 y 4 para calcular el peso ponderado de cada uno de los factores, el objetivo de este análisis es poder identificar las fuerzas que pueden influir en el crecimiento y expansión de la empresa.

Tabla 6. Matriz de evaluación de factores Externos (MEFE)

Factor analizar	Peso	Calificación	Peso ponderado
Oportunidades			
Cambio en hábitos de compra.	0,10	3	0.3
Importación de tecnología de punta.	0,14	4	0.56
Importaciones de textiles de baja calidad.	0,15	3	0.45
Posturas adoptadas con respecto al uso de productos sostenibles.	0,09	4	0.36
Normatividad de producción.	0,12	3	0.36
Total, Oportunidades			2,03
Amenazas			
Ley de garantías que limita la ejecución de contratos	0,02	1	0,02
Altas tasas de interés, altos índices inflacionarios, política fiscal restrictiva.	0,10	2	0,2
Aumento en la tasa de desempleo.	0,08	2	0,16
depreciación del peso colombiano.	0,05	2	0,10
Movilizaciones sociales.	0,01	2	0,02
Cambios en la forma de distribución.	0,04	1	0,04
Fuerte fenómeno de la niña.	0,05	1	0,05
Reforma tributaria, contratación laboral	0,05	2	0,10
Total, Amenazas			0.69
Total	1.0		2.72

Fuente: Autor

Se considera que los factores externos que impactan a una organización pueden influir en el desempeño de esta es por esta razón que evaluamos el nivel de impacto de cada uno de los factores identificados en pasos anteriores.

En cuanto a las oportunidades que ofrece el entorno se ha apoderado con un mayor peso al alto nivel de demanda, que, en la actualidad, por las condiciones del mercado y algunos factores referentes a la lejanía del departamento, la escases de materias primas en la región y algunas situaciones de orden social y política, aumenta debido a que no existe la suficiente oferta, es por tal razón que este factor que se puede aprovechar de muchas formas para atraer grandes beneficios a la organización.

En lo referente a las amenazas el aumento de las importaciones de materia prima y productos es el que más fuerza toma debido a que existe actualmente la tendencia de consumo de este tipo de productos y mercancías, y puede llegar a perjudicar el nivel de ventas de los productos producidos en el Bunker, a pesar de ser un factor relevante y contundente no se le asigna una calificación alta debido al bajo nivel de calidad con la que cuentan este tipo de importaciones.

De acuerdo al análisis realizado se concluye que los factores externos de la organización son favorables a esta ya que presenta un peso ponderado de 1,49 en sus oportunidades frente a un 0.94 de las amenazas lo cual indica que el medio externo es favorable para la empresa, las oportunidades son aspectos disponibles para el aprovechamiento por parte de la empresa para mejorar su desempeño, uno de los puntos a mejorar en este caso es aumentar la participación en el mercado nacional ya que la empresa debe buscar la expansión a nivel nacional ya que en este momento es sólida en el ámbito regional.

4.1.4. Matriz MAFE Distribuidora El Bunker

Tabla 7. Matriz MAFE Distribuidora El Bunker

	Fortalezas	Debilidades
MAFE	1. Diversificación de productos 2. Reconocimiento regional 3. Enfoque en la fabricación 4. Ausencia de competidores directos en la fabricación. 5. Productos de alta calidad 6. Marca propia 7. Experiencia en el mercado 8. Tecnología de punta e innovación	1. Dependencia de proveedores externos 2. Limitaciones en la expansión geográfica. 3. lejanía del departamento y condiciones de seguridad que muy a menudo se presentan. 4. Amenaza de productos sustitutos con materia prima china.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
1. Cambio en hábitos de compra. 2. Importación de tecnología de punta. 3. Importaciones de textiles de baja calidad. 4. Posturas adoptadas con respecto al uso de productos sostenibles. 5. Normatividad de producción	Estrategia de penetración de mercado: Utilizar la experiencia en el mercado y el reconocimiento regional para expandirse en nuevos segmentos de clientes que están adoptando nuevos hábitos de compra. Estrategia de desarrollo de productos: Utilizar la tecnología de punta e innovación para desarrollar nuevos productos sostenibles que aprovechen las tendencias del mercado.	Estrategia de desarrollo de capacidades internas: Invertir en tecnología de punta e innovación para mejorar la eficiencia y la calidad de los procesos internos y así aprovechar las oportunidades de mercado. Estrategia de diversificación de productos: Utilizar la diversificación de productos y el enfoque en la fabricación para expandirse en nuevos mercados o segmentos de clientes.

Tabla 8. Matriz MAFE Distribuidora El Bunker

Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA
1. Ley de garantías que limita la ejecución de contratos. 2. Altas tasas de interés, altos índices inflacionarios, política fiscal restrictiva que reduce el gasto público. 3. Aumento en la tasa de desempleo, depreciación del peso colombiano. 4. Movilizaciones sociales. 5. Cambios en la forma de distribución. 6. Fuerte fenómeno de la niña. 7. Reforma tributaria, contratación laboral.	Estrategia de diferenciación: Utilizar la marca propia y la fabricación de productos de alta calidad para diferenciar la empresa de los competidores que ofrecen productos de baja calidad importados. Estrategia de integración vertical: Buscar integrar verticalmente la cadena de suministro para reducir la dependencia de proveedores externos y garantizar un mayor control sobre la calidad y los tiempos de entrega.	Estrategia de mitigación de riesgos: Diversificar la base de proveedores y establecer relaciones sólidas con proveedores locales para reducir la dependencia de proveedores externos y mitigar el riesgo de productos sustitutos con materia prima china. Estrategia de gestión de riesgos geopolíticos: Evaluar y mitigar los riesgos asociados con las limitaciones en la expansión geográfica y las condiciones de seguridad mediante la diversificación de la base de clientes y la implementación de medidas de seguridad adecuadas.

Fuente: Autor

De esta manera se establecen en la matriz MAFE las estrategias enfocadas en cada uno de los criterios anteriormente analizados, en esta matriz se evidencia las estrategias FO las cuales se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar las ventajas de las oportunidades del entorno, las estrategias DO que se apoya en superar las debilidades internas aprovechando oportunidades externas, las estrategias FA que se apoya en las fortalezas de la empresa para contrarrestar las amenazas de la parte externa y por ultimo las estrategias DA que son las tácticas que pretenden disminuir las debilidades y evitar las amenazas del entorno. (Ponce 2006)

4.1.5 Matriz cuantitativa de la planeación estratégica

Esta herramienta permite evaluar las estrategias de una manera objetiva y a partir de esta es posible definir de manera los factores críticos para el éxito, en este apartado se evaluarán las estrategias de incremento de participación en el mercado nacional frente a una estrategia basada solo en redes sociales.

Tabla 9. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) El Bunker

		Incremento de participación en el mercado nacional (F5, A1)		Estrategia de expansión nacional basada en redes sociales (F3, A1)	
Factores críticos para el éxito	Peso	CA	TCA	CA	TCA
Oportunidades					
Acceso preferencial a un mercado con alta población	0,10	3	0,30	2	0,20
Capacidad adquisitiva	0,14	2	0,28	3	0,42
Altos niveles de demanda	0,20	4	0,80	3	0,6
Nichos de mercado inexplorados	0,09	4	0,36	2	0,18
Cercanía y afinidad cultural	0,12	3	0,36	1	0,12
Aumento de productividad	0,08	4	0,32	2	0,16
Amenazas					
Baja participación en el mercado nacional.	0,12	3	0,36	2	0,24
Aumento de las importaciones desde países como china de materia prima y productos.	0,15	3	0,45	1	0,15

Tabla 10. Matriz cuantitativa de planeación estratégica (MCPE) El Bunker

Fortalezas					
Mano de obra disponible	0,06	2	0,12	2	0,12
Reconocimiento regional	0,15	1	0,15	3	0,45
Productos de alta calidad	0,18	3	0,54	3	0,54
Marca propia	0,09	3	0,27	2	0,18
Experiencia en el mercado	0,12	4	0,48	2	0,24
Tecnología de punta e innovación	0,14	3	0,42	2	0,28
Debilidades					
Baja diversificación en diseño y producto.	0,07	2	0,14	1	0,07
Precios menos competitivos	0,08	4	0,32	2	0,16
No existe una dirección estratégica clara	0,11	3	0,33	3	0,33
TOTAL	1		5,88		3,24

Fuente: Autor

4.1.6. Análisis de la matriz cuantitativa de la planeación estratégica

En cuanto a los factores de éxito y las estrategias que fueron analizados en la matriz se concluye que el incremento de participación en el mercado es la estrategia que se encuentra mejor posicionada para garantizar mejores beneficios ya que haciendo la comparación de cada uno de estos basado en todos los elementos tanto internos y externos de la organización, arroja un porcentaje positivo superior de 5,88 a la misma estrategia de expansión pero haciendo uso de las redes sociales para darse a conocer a nivel nacional la cual su puntaje de 3,24.

Lo cual indica de manera objetiva que el enfoque principal de estos factores se encuentra asociado a los elementos externos que le dan un fuerte impulso a una de las variables en comparación.

5. Propuesta de Solución

Después de hacer el respectivo análisis de las condiciones actuales de la empresa por medio de las herramientas utilizadas y los resultados obtenidos mediante el diagnostico organizacional se procede al establecimiento del plan de acción encaminado al mejoramiento de los puntos clave identificados y el alineamiento de este a los objetivos organizacionales, la producción de estrategias orientadas al aprovechamiento y potencialización de las oportunidades y las fortalezas con el fin de contrarrestar las debilidades y amenazas.

5.1. Referentes Teóricos

La planeación estratégica surge como una necesidad de realizar proyecciones estratégicas, (Serna 1994) plantea la planeación estratégica como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en la organización, obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”

5.1.1. Componentes de la planeación estratégica:

- a. **Misión y visión:** En esta fase se requiere responder a los interrogantes de ¿quiénes somos? ¿Qué hacemos y para quienes? ¿Y en dónde estamos? (Contreras, 2013)
- b. **Objetivos estratégicos:** es proceso establece el lugar hacia donde se quiere llegar y cuáles son los resultados que se esperan. (Contreras, 2013)
- c. **Las estrategias:** como se alcanzarán los objetivos estratégicos, es decir el camino que se tomara para llegar hasta donde se quiere llegar. (Contreras, 2013)

5.1.2. **Algunos modelos de planeación estratégica:** en este aparte de realiza un visión general de algunas de las modelos de planeación estratégica según diferentes actores y que dan un enfoque teórico y grafico de la manera como se debe llegar el proceso estratégico. (Cano, M. y Olivera, D. 2008)

a. El modelo Tom Lambert

Establece 8 etapas para el proceso de planeación estratégica:

1. Establecer la visión
2. Definir la situación actual
3. Acordar su misión
4. Desarrollar sus objetivos
5. Generar alternativas

6. Seleccionar estrategias
7. Convenir tácticas
8. Elaborar el plan táctico

Este modelo se basa en la idea de la creación de un futuro que se desea y partir de allí se plantea la visión compartida y las acciones que se pondrán en marcha para alcanzar ese futuro.

(Cano, M. y Olivera, D. 2008)

b. El modelo de planeación estratégica de Colon y Rodríguez (Cano, M. y Olivera, D. 2008)

Es considerado uno de los más adaptables a todo tipo de organización se basa en dos grandes fases; una estratégica y una etapa de retroalimentación, en la fase estratégica se plantean los objetivos que se pretenden alcanzar, seguido de establecimiento de las estrategias, el modelo de negocio, el análisis de consistencia, la cartera de acciones, métricas de desempeño, seguido de presupuesto, ejecución y resultados que están incluidos en la fase de retroalimentación para después avanzar de nuevo a la fase estratégica, para continuar con un proceso de seguimiento y aprendizaje y diagnósticos y escenarios.

c. Modelo Bateman y Snell, (Cano, M. y Olivera, D. 2008)

Modelo dual que define dos momentos:

El primero es el conjunto de acciones orientadas a la identificación y precisión del problema, partiendo desde un proceso de planeación diagnóstico y un conjunto de alternativas de solución, seguido de las fases de implementación y evaluación de cada una de esas alternativas.

El segundo momento parte de la puesta en marcha de los planes y programas a la práctica.

d. El modelo de planeación estratégica SHKG

Planteado por (González 2003) es el resultado del estudio, análisis y reducción de los modelos de otros autores, al igual que los demás inicia con un plan de diagnóstico interno y externo de la organización, y la fundamentación y contexto de la organización (misión, visión, valores, filosofía etc.), paso seguido se deben determinar los objetivos que se pretenden alcanzar, las estrategias, los puntos críticos, y la metas que se establecen para un determinado periodo de tiempo.

En este punto podemos reconocer los modelos de planeación estratégica que pueden ser utilizados en este punto como punto de apoyo de las actividades de mejoramiento a realizar dentro de la empresa distribuidora el Bunker, no se hará uso de una de manera específica, pero si se podrá tomar, lo mejor de algunas para poder construir una estructura que sirva y apoye las dinámicas que se buscan con la aplicación de estas metodologías.

5.1.1. Marco conceptual

- a. Plan de acción:** Según lo expuesto por (Clake y GoldSmith, 1995) los planes de acción son descripciones concretas de lo que sucederá, la manera como se podrán ejecutar las estrategias que fueron establecidas, además especifica fechas de realización, recursos disponibles para la ejecución y los responsables de cada una de las actividades, y de acuerdo a lo planteado por (Drucker, 2010) considera que un buen plan de acción abarca desde la misión, la visión, los objetivos, presupuestos y evolución, el establecimiento del plan conlleva por parte de la organización al replanteamiento de la misión, y de deben además tener en cuenta las oportunidades que se presentan en el entorno, la competencia y los resultados que se esperan, por tal razón se considera el plan de acción como un eje clave sobre el cual se expone la ruta a seguir y la manera como las acciones aportaran a la consecución de los objetivos propuestos.
- b. Balance ScoreCard (BSC) o cuadro de mando integral (CMI) :** (Kaplan, 1992) estableció el BSC o CMI como una herramienta de planificación y dirección que permite traducir la estrategia de una empresa en una serie de objetivos relacionados entre sí, y con el cual será posible lograr que los miembros de la organización se alineen con estos objetivos, (Niven ,2012) en su libro "Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results" proporciona una hoja de ruta paso a paso para planificar, ejecutar y mantener una campaña de mando integral ganadora, el enfoque pragmático planteado por Niven proporciona una serie de herramientas valiosas y magistrales para guiar a las empresas a través del proceso de transformación

partiendo desde la medición del desempeño y la necesidad de un cuadro de mando integral, la misión, la visión y estrategias, objetivos, el alineamiento de la organización para finalizar con el cuadro de mando integral.

La construcción de un cuadro de mando integral en cualquier organización cumple como propósitos, describir y comunicar la estrategia, medir la estrategia, hacer seguimiento de las acciones que se están tomando para de esta manera poder mejorar los resultados y finalmente mejorar el proceso de toma de decisiones con información relevante y en tiempo real, como desventajas de la aplicación de este tipo de herramientas se encuentra que requiere de un fuerte patrocinio por parte de los directivos de la empresa para poder garantizar el éxito de la actividad además de llegar a parecer una metodología muy rígida ya que plantea una estructura lógica.

- c. El Mapa estratégico:** Según (Kaplan,1992) el mapa estratégico es un modelo que permite proporcionar a las organizaciones un sistema que les ayuda a medir y controlar su desempeño, es equivalente a tener una ruta a seguir, su valor real se incrementa cuando hace parte de un proceso sistemático de gestión estratégica y aporta en la consecución de valor por parte de la organización a partir de cuatro perspectivas ampliamente conocidas, la primera de ellas la perspectiva de aprendizaje, que son todos aquellos elementos intangibles con los que cuenta la organización, y entre estos se deben mencionar el capital humano, el capital de la información y el de la organización, la siguientes perspectivas la financiera y la de los clientes las cuales son desarrolladas

al encontrar respuesta al interrogante de ¿que se quiere lograr? , finalmente la perspectiva de crecimiento es considerada de acción ya que está enfocada a la manera como se van a realizar es decir cómo se planea lograrlo.

Algunos de los beneficios más relevantes que aporta el mapa estratégico son inicialmente que permite el involucramiento de todo el equipo ejecutivo, lo cual da más claridad y compromiso al encontrarse centrado en las cuatro perspectivas, otro de los beneficios es ser una poderosa herramienta de comunicación que permite el entendimiento del proceso por parte de los colaboradores y la posibilidad de probar si la estrategia es exitosa.

- d. **Táctica:** Según (Certeau, 2015) la táctica es el conjunto de maniobras que hacen operativa la estrategia, es decir la manera como se realizaran las acciones, para el autor la táctica es el método usado para alcanzar un objetivo y contribuye para alcanzar el propósito principal, la táctica debe determinar la manera como se apoyara la estrategia para poder alcanzar el propósito y no solamente determinando los recursos necesarios, el tiempo que se requiere y las acciones que se deben seguir que le permitan cumplir los objetivos, (Porter, 2008) afirma que las empresas pueden utilizar tácticas específicas para lograr ventajas competitivas y define las tácticas como acciones específicas que las empresas pueden tomar para alcanzar sus objetivos y asegurar el éxito a largo plazo.
- e. **Estrategia:** (Certeau, 2015) considera la Estrategia como el conjunto de acciones planificadas y coordinadas sistemáticamente para alcanzar un determinado fin también

requiere de un pensamiento estratégico por parte de los directivos de la organización, no solamente basta con la definición de las estrategias sino también de encontrar la manera como garantizara la organización que estas contribuirán a la consecución de los objetivos organizacionales, el concepto de estrategia según (Kaplan,1992) es una definición de como intenta la organización crear valor para sus accionistas, clientes y ciudadanos. El concepto de estrategia según (Hambrick y Fredrickson, 2005) se basa en un modelo llamado modelo de configuración el cual afirma que las estrategias surgen de una combinación tanto de elementos externos como internos de la organización y es una consideración única que se adapta a las capacidades que tiene la organización teniendo en cuenta que se alineen con las amenazas y oportunidades que se encuentran en el entorno, estos elementos son la visión, misión, objetivos, capacidades distintivas y entorno competitivo y su combinación perfecta crean una ventaja competitiva sostenible. (Covey, 2003) afirma que una estrategia efectiva comienza con una comprensión clara de los valores, principios y metas de la organización y una necesidad de mantener el enfoque en las áreas sobre las que se tiene un control directo.

Al referirse a una estrategia no solamente se basa en plantear un objetivo sino es importante reconocer que implica otra serie de proceso, determinar las acciones que se requieren para poder alcanzar esos objetivos, los recursos necesarios tanto para poder ejecutar las acciones y finalmente la evaluación de los riesgos y beneficios de las decisiones con respecto a las acciones determinadas para alcanzar los objetivos, en el ámbito empresarial se pueden distinguir varios tipos de estrategias que se basan en los propósitos que pretenden alcanzar algunos ejemplos de estas son las estrategias funcionales las cuales se encaminan hacia un área funcional de la empresa o los objetivos

específicos de un negocio, otras son las estrategias operacionales cuya mirada se enfocan en las actividades rutinarias de la empresa, las estrategias organizacionales centradas en la organización de la empresa y por ultimo las publicitarias que se encargan de lo relacionado a la imagen pública de la empresa.

f. Objetivos estratégicos

De acuerdo con (Chiavenato, 2006) los objetivos estratégicos son los resultados futuros que se espera alcanzar según el autor los objetivos presentan las siguientes características, son guías para legitimar la existencia de la organización, son guías para la toma de decisiones, son guías para dar consistencia a la empresa, son rutas para hacer la organización más eficiente , para mantener el desempeño y la razonabilidad, los objetivos estratégicos son considerados de tipo estratégicos los cuales se encuentran enfocados en la estrategia , los tácticos enfocados en la eficacia y son el puente entre los estratégicos y los operacionales y por ultimo los operacionales tácticos direccionados hacia las actividades diarias y las programadas.

Por regla general el objetivo más común al cual se enfocan las empresas es a la obtención de utilidades lo cual está relacionado con la rentabilidad y este es ampliamente utilizado como medida de éxito y en realidad las utilidades son el resultado de ejercicios pasados y no puede usarse como estimación real ya que no estaría cumpliendo el propósito de alineación con las directrices establecidas en la planeación estratégica. (Chiavenato, 2016).

Un rol primordial por desempeñar dentro del proceso de la planeación estratégica es el de los directivos ya que estos deben encargarse de ir alcanzando progresivamente pequeños desafíos además de esto también deben garantizar la integración conjunta del equipo de colaboradores con el fin de poder transmitir esa necesidad de mejora continua que les permitirá ahondar fuerzas para lograr la participación de todos los actores fundamentales para el éxito de este proceso.

5.2. Descripción de la Solución

Solución propuesta: Estrategia de diversificación y colaboración (DO y DA)

a. Objetivos:

- ✓ Fortalecer la posición competitiva de la empresa

Estrategias	Acciones
Estrategia 1: Penetración de Mercado	Acción 1: Realizar un análisis de mercado para identificar segmentos de clientes potenciales que estén adoptando nuevos hábitos de compra. Acción 2: Desarrollar campañas de marketing dirigidas a estos segmentos, destacando la experiencia en el mercado y el reconocimiento regional de la empresa. Acción 3: Mejorar la presencia en línea a través de estrategias de marketing digital y redes sociales para llegar a un público más amplio.
Estrategia 2: Desarrollo de Productos Sostenibles	Acción 1: Formar un equipo de desarrollo de productos para investigar y diseñar nuevas líneas de productos sostenibles que satisfagan las necesidades y demandas del mercado. Acción 2: Invertir en tecnología de punta e innovación para mejorar los procesos de producción y crear productos de alta calidad y respetuosos con el medio ambiente. Acción 3: Establecer alianzas con proveedores de materia prima sostenible y certificados para garantizar la calidad y la trazabilidad de los productos.
Estrategia 3: Diferenciación y Control de Calidad	Acción 1: Fortalecer la marca propia de la empresa a través de estrategias de branding y marketing que resalten la calidad y la autenticidad de sus productos. Acción 2: Implementar programas de control de calidad en todas las etapas de producción para garantizar productos consistentemente de alta calidad. Acción 3: Capacitar al personal en técnico de servicio al cliente para proporcionar una experiencia excepcional a los clientes y fomentar la lealtad a la marca.

Estrategia 4: Diversificación de Proveedores y Gestión de Riesgos	Acción 1: Identificar y evaluar proveedores alternativos para diversificar la base de proveedores y reducir la dependencia de proveedores externos. Acción 2: Establecer acuerdos de colaboración a largo plazo con proveedores locales para garantizar un suministro confiable y de calidad. Acción 3: Implementar un plan de gestión de riesgos que incluya medidas de seguridad y contingencia para abordar las amenazas externas, como las condiciones de seguridad y la volatilidad económica
---	---

Resultados esperados:

- ✓ Diversificación del portafolio de productos
- ✓ Reducción de la dependencia de proveedores externos
- ✓ Mejoramiento de la competitividad
- ✓ Fortalecimiento de la presencia en el mercado nacional

a. Implementación de la propuesta

La implementación de la propuesta requiere además del trabajo conjunto de la parte directiva de la organización y de todos los colaboradores se requiere que exista esa comunicación clara, para que todos dentro de ella se comprometan y estén trabajando en pos de la consecución de los objetivos estratégicos, para alcanzar de manera efectiva este proceso se trazaran las pautas a seguir:

1. **Comunicar de manera clara y consistente** a todos los niveles de la organización los cambios propuestos, esto se trabaja más a fondo en el programa de sensibilización y gestión del cambio propuesto ya que en este se define la forma y canales que se usaran para este fin.

2. **Liderazgo efectivo:** no solamente la comunicación a todos los colaboradores y las habilidades desarrolladas en cada uno para enfrentar la nueva estrategia son necesarios en este punto, también es importante la labor que realicen cada uno de los líderes de las áreas quienes también son las personas encargadas de dirigir, coordinar y evaluar las etapas del ciclo.
3. **Celebración de logros intermedios:** celebra el alcance de los logros intermedios como hitos, con el objetivo de motivar a los empleados y reforzar el compromiso de cada uno de estos.
4. **Evaluación periódica y ajustes:** obviamente cada una de las fases requiere de un proceso de evaluación y un sistema de gestión, para evaluar periódicamente el progreso y realizar los ajustes que sean necesarios.

b. Integración a la arquitectura organizacional

La integración de un plan estratégico con la arquitectura organizacional es de vital importancia para asegurarse que tanto la estructura como los procesos de la organización se encuentren alineados con los objetivos estratégicos, en este sentido se debe planificar esta integración para lograr encausar, tanto la propuesta, con los objetivos por el mismo camino y alcanzar la mayor eficiencia en su proceso de implementación.

En este apartado se describirá cada uno de los pasos a seguir para poder cumplir con el objetivo:

1. **Entender la estrategia:** reconocimiento de la estrategia, los objetivos, las metas y los planes propuestos es de vital importancia en el proceso de integración.

2. **Analizar la estructura organizacional actual:** desde el reconocimiento de cada uno de los procesos, las áreas, las políticas, la cultura, los sistemas de información y todo lo referente a la estructura de la empresa.
3. **Identificación de las brechas:** en este punto se hace un análisis comparativo entre la estructura organizacional y la estrategia, con el objetivo de poder identificar los puntos clave en común, las brechas diferenciales y reconocer la forma como se pueden integrar los dos aspectos y procesos sin afectarlos y generando beneficios para la empresa.
4. **Alineación de las estructuras y los procesos:** ya en este punto y después de haber realizados los análisis correspondientes surge la alineación de las estructuras y los objetivos estratégicos, en esta fase pueden surgir, cambios en la estructura como por ejemplo creación de nuevas unidades. organizativas, cambios en la jerarquía entre otros.
5. **Cambio cultural:** es necesario y relevante hacer algunos cambios en la parte de cultura organizacional con el fin de poder respaldar la estrategia en este punto surge y se avoca al plan de comunicación e integración de la estrategia desarrollado en el programa de sensibilización y gestión del cambio, para que todos los involucrados dentro de la organización se apropien de cada de las nuevas dinámicas en la organización.
6. **Desarrollo de capacidades:** se hace necesario reconocer cuales son las habilidades necesarias para una correcta aplicación de la estrategia y por ende también la bús-

quedará del talento que las tenga, o el desarrollo de estas en los empleados de la organización 'puedes ser haciendo uso de los programas de capacitación y formación en habilidades que se requieren.

7. **Implementación gradual:** no es necesario realizar los cambios dentro de un corto periodo de tiempo y de manera muy abrupta lo ideal es ir implementando la estrategia de manera gradual para que los cambios surjan de manera natural y sin generar tanto traumatismo tanto en los procesos como en las actividades diarias en la empresa, la idea con esto es que la implementación de la estrategia no sea traumática.
8. **Monitoreo continuo:** como en todo proceso de implementación es necesario realizar de manera periódica un monitoreo de cada una de las acciones realizadas con el fin de poder verificar la efectividad de su implementación, si se están dando los resultados esperados o si se necesitan algunas correcciones o mejoras.

1. Plan de Acción.

El plan de acción planteado para la Distribuidora El Bunker se realizara siguiendo un proceso detallado que con lleva la definición de los objetivos a alcanzar, a partir de estos se definen las acciones a realizar y se priorizan las acciones para la consecución de esos objetivos paso seguido se determinan los resultados esperados con la puesta en marcha de las actividades, las cuales tendrán debidamente asignados un departamento y unos responsables de su ejecución, también es necesario el resumen de los recursos necesarios y por ultimo unas fechas de ejecución y una medidas que permitirán realizar el control a todo el proceso en general.

En la siguiente tabla se describen cada una de las fases del proceso con sus resultados y cada una de las acciones a implementar dentro de la organización.

Tabla 11. Plan de acción Distribuidora El Bunker

	Acción	Acción detallada	Resultados esperados	Departamento	Recursos	Fechas	Medidas de control
1	Realizar un análisis de mercado	Realizar un análisis de mercado para identificar segmentos de clientes potenciales que estén adoptando nuevos hábitos de compra	Identificación de segmentos de clientes potenciales.	Comercial	2,000.000	Enero de 2024-marzo de 2024	Generación y presentación de informe con el análisis y las conclusiones del estudio
2	Desarrollar campañas de marketing dirigidas a estos segmentos	Desarrollar campañas de marketing dirigidas a estos segmentos, destacando la experiencia en el mercado y el reconocimiento regional de la empresa. .	Incursión a nuevos mercados.	Comercial	1,000.000	Marzo de 2024-abril de 2024	Reuniones de seguimiento mensual
3	Mejorar la presencia en línea a través de estrategias de marketing digital	Mejorar la presencia en línea a través de estrategias de marketing digital y redes sociales para llegar a un público más amplio.	Conquistar público objetivo.	Comercial	500.000	Abril de 2024-mayo de 2024	Mantener una comunicación abierta y colaborativa entre los equipos responsable
4	Desarrollar nuevos productos.	Formar un equipo de desarrollo de productos para investigar y diseñar nuevas líneas de productos sostenibles que satisfagan las necesidades y demandas del mercado.	Prototipos de producto de prueba en el mercado	Gerencia	500.000	Febrero de 2024- marzo de 2024	Establecer reuniones periódicas para revisar el progreso
5	Identificar proveedores	Identificar proveedores locales y regionales confiables.	Análisis y comparación del listado de proveedores	Comercial	300.000	Marzo de 2024- abril de 2024	Seguimiento a lista de proveedores y evaluación de la eficiencia del servicio

Tabla 12. Plan de acción Distribuidora El Bunker							
6	Realizar acuerdos favorables	Establecer alianzas con proveedores de materia prima sostenible y certificados para garantizar la calidad y la trazabilidad de los productos	Negociación beneficiosa para la empresa	Gerencia	300.000	Abril de 2024- junio de 2024	Seguimiento de las condiciones de los acuerdos
7	Fortalecer la marca propia de la empresa	A través de estrategias de branding y marketing que resalten la calidad y la autenticidad de sus productos. .	Al menos tres empresas regionales para posibles alianzas	Gerencia	600.0000	Abril de 2024- mayo de 2024	Informe de identificación, análisis y conclusiones del estudio.
8	Implementar programas de control de calidad	En todas las etapas de producción para garantizar productos consistentemente de alta calidad.	Reingeniería de procesos	Gerencia	200.000	Mayo de 2024-junio de 2024	Reingeniería de procesos
9	Diseñar estrategia marketing	Diseñar una estrategia de marketing centrada en las fortalezas de la empresa.	Aumentar el flujo de ventas	Ventas	1.500.000	Enero de 2024-febrero de 2024	Estadística del flujo de ventas
10	Capacitar al personal en técnicas de servicio al cliente	para proporcionar una experiencia excepcional a los clientes y fomentar la lealtad a la marca	Atraer un porcentaje de clientes considerable	Ventas	900.000	Marzo de 2024 – abril de 2024	Estadísticas clientes nuevos

11	Identificar y evaluar proveedores alternativos	para diversificar la base de proveedores y reducir la dependencia de proveedores externos.	Base de datos diversificada.	Gerencia y ventas	200.000	Marzo de 2024 – abril de 2024	Auditoria trimestral del proceso de ajuste
12	Establecer acuerdos de colaboración	Establecer acuerdos de colaboración a largo plazo con proveedores locales para garantizar un suministro confiable y de calidad.	Procesos de colaboración eficientes	Gerencia y ventas	100.000	Abril de 2024- junio de 2024	Control mensual
13	Implementar un plan de gestión de riesgos	Implementar un plan de gestión de riesgos que incluya medidas de seguridad y contingencia para abordar las amenazas externas, como las condiciones de seguridad y la volatilidad económica	Mitigación de riesgos	Gerencia	200.000	Mayo de 2024-junio de 2024	Informe de riesgos y mitigación.

1.1. Balanced Scorecard

Tabla 13. Balanced ScoreCard El Bunker

	Objetivos	Iniciativas	Metas	Indicadores
Financiera	Mejorar la rentabilidad y la estabilidad financiera.	Implementar estrategias de reducción de costos en procesos de fabricación y distribución. Aumentar los precios de los productos de alta calidad y valor agregado. Optimizar la gestión de inventario para reducir costos de almacenamiento y obsolescencia.	Aumentar el índice de satisfacción del cliente en un 15% en el próximo año. Iniciativas:	Incremento en el margen de beneficio neto
	Optimización de costos	Negociar mejores términos y descuentos	Reducción de costos al menos un 10%	Margen de utilidad
Clientes	Atraer clientes nuevos y fidelizar clientes existentes	Planes de fidelización Ofrecer un servicio al cliente excepcional para construir relaciones duraderas.	Aumentar el porcentaje de clientes nuevos en un 30%	Número de clientes Ventas totales a nuevos clientes
	Ser referencia por variedad de productos	Elaborar planes y prototipos de productos.	Al menos dos productos nuevos lanzados para 2024	Porcentaje de productos nuevos trimestral
	Utilizar plataformas de redes sociales para llegar a nuevos públicos.	Campañas masivas en redes sociales, promoción de productos nuevos	Aumento significativo en ventas	Índice de ventas a clientes nuevos Estadística
Procesos internos	Diversificación de productos	Establecer un equipo de desarrollo de productos.	Al menos dos productos nuevos lanzados para 2024	Calidad de producto
	Ajustar estratégicamente los precios para mejorar la competitividad.	Revisión y análisis de los precios de la competencia	Aumento de las ventas	Índice del incremento en las cantidades vendidas

	Crear alianzas estratégicas con empresas afines de la región	Compartir recursos y experiencias con otras empresas de manera estratégica.	Aprendizaje de habilidades y transmisión de conocimientos	Valor futuro
Aprendizaje y crecimiento	Identificar clientes locales y regionales.	Negociar precios y condiciones	Condiciones favorables de precios y condiciones	Tasa de aumento de ingresos de clientes existentes

Fuente: Autor

1.2. Mapa Estratégico

Tabla 14. Mapa estratégico El Bunker

PERSPECTIVA FINANCIERA	Reducir los costos operativos	Optimizar la gestión de inventario	Incrementar el margen de beneficio neto
PERSPECTIVA CLIENTES	Mejorar la calidad percibida por los clientes.	Ofrecer un servicio al cliente excepcional	Desarrollar nuevas líneas de productos
PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	Automatizar procesos clave de producción	Establecer un sistema de gestión de calidad.	Mejorar la eficiencia operativa
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Fomentar una cultura de aprendizaje y mejora continuo	Desarrollar el talento y las habilidades del personal	Invertir en tecnología de punta e innovación

Fuente: Autor

El mapa estratégico diseñado para la Distribuidora El Bunker define en cada una de sus perspectivas las estrategias planteadas con anterioridad y representa de manera visual la estrategia de la organización mostrando las relaciones existentes entre estas, en la pers-

pectiva de clientes se puede evidenciar las atracción y fidelización de nuevos clientes alcanzar los nuevos nichos de mercado y la variedad de productos, en la perspectiva financiera las estrategias de aumentar la rentabilidad y la optimización de costos son puntos claves en la organización.

1.3. Cronograma

Gráfico 13. Cronograma del plan de acción

	Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6
1	Realizar un análisis de mercado	■	■	■	■	■	■
2	Desarrollar campañas de marketing dirigidas a estos segmentos			■	■	■	■
3	Mejorar la presencia en línea a través de estrategias de marketing digital					■	■
4	Desarrollar nuevos productos.	■	■	■	■	■	■
5	Identificar proveedores			■	■	■	■
6	Realizar un análisis de mercado					■	■
7	Desarrollar campañas de marketing dirigidas a estos segmentos					■	■
8	Realizar acuerdos favorables						■
9	Fortalecer la marca propia de la empresa	■	■	■	■	■	■
10	Implementar programas de control de calidad			■	■	■	■
11	Diseñar estrategia marketing			■	■	■	■
12	Establecer acuerdos de colaboración					■	■
13	Implementar un plan de gestión de riesgos						■

Fuente: Autor

1.4. Indicadores

Tabla 15. Tabla de indicadores

Perspectiva	Indicadores	Descripción
Financiera	Ingresos totales	Ingresos totales= precio promedio por servicio vendido X número total de servicio vendidos
	Margen de utilidad	Ser refiere a las ganancias obtenidas a través de la venta de un producto o servicio, una vez descontado los costos indirectos como gastos
Clientes	Número de clientes nuevos	La cantidad de clientes nuevos obtenidos
	Ventas totales a nuevos clientes	E valor total de los productos entregados a los clientes nuevos
Procesos internos	Calidad de producto	Relación entre los índices de calidad deseados y los reales
Aprendizaje y crecimiento	Habilidades y productividad	Habilidades y productividad de los empleados.

Fuente: Autor

1.5. Costos

Tabla 16. Costos del plan de acción

Acción	Costos	Responsable
Realizar un análisis de mercado	2,000.000	Comercial
Desarrollar campañas de marketing dirigidas a estos segmentos	1,000.000	Comercial
Mejorar la presencia en línea a través de estrategias de marketing digital	500.000	Marketing
Desarrollar nuevos productos.	500.000	Gerencia
Identificar proveedores	300.000	Comercial
Realizar un análisis de mercado		Gerencia
Desarrollar campañas de marketing dirigidas a estos segmentos	300.000	Gerencia
Realizar acuerdos favorables	200.000	Gerencia
Fortalecer la marca propia de la empresa	1.500.000	Ventas
Implementar programas de control de calidad	900.000	Ventas
Diseñar estrategia marketing	200.000	Gerencia y ventas
Establecer acuerdos de colaboración	100.000	Gerencia y ventas
Totales	7.500.000	Gerencia

Fuente: Autor

6. Sensibilización y aceptación Del Cambio

Según (Liao y Lin Teo 2018), el cambio organizacional se configura como un proceso dinámico que emerge a partir de la modificación de diversos factores internos en la organización. No solo es relevante considerar la fase de transformación, sino que también resulta fundamental abordar y destacar el componente adaptativo. La adaptación se define como el ajuste del comportamiento organizacional en respuesta a los cambios instaurados. Este ajuste, motivado por la necesidad de satisfacer las demandas del entorno, se orienta hacia la mejora de la competitividad y la rentabilidad de la organización.

6.1. Tipos de cambio organizacional

Según el autor se definen varios tipos de cambio organizacional y este aparte se realizara una breve descripción de cada uno; según lo planteado por (Weick y Quinn 1999), hay dos tipos de cambios el continuo que busca ser durable en el tiempo y por sus características se puede decir que es constante y evolutivo, y el cambio episódico o discontinuo que se caracteriza principalmente porque suele ser impulsado desde el exterior con una adaptación al corto plazo y enfocado en el macro nivel; otra perspectiva del cambio la da (Liao y Lin Teo 2018) considerando el cambio como evolucionario y revolucionario, el primero sugerido como un cambio leve que es impulsado desde el exterior pero que permite una adaptabilidad y mejoramiento al no ser un proceso abrupto, el cambio revolucionario contrario al anterior se puede considerar más fuerte y evidente y con mucha mayor incidencia, este generalmente busca nuevas formas de eficiencia.

Es responsabilidad de los líderes dentro de la empresa gestionar el proceso de cambio dentro de la organización, garantizando que los colaboradores lo perciban y acepten como el camino para el éxito de la organización.

6.2. Estrategias para la implementación de los cambios

Gráfico 14. Gestión del cambio Distribuidora El Bunker



Fuente: Autor

6.3. Plan de Sensibilización y aceptación Del Cambio

El programa de sensibilización y aceptación del cambio estará compuesto por una serie de actividades que facilitan la apropiación del cambio por parte de todos los involucrados en la organización, y de esta manera poder luchar contra las barreras naturales que surgen en la implementación de las propuestas de mejoramiento.

La gestión del cambio impactara de manera directa en aspectos tales como, la rapidez de la adopción del cambio por parte de las personas involucradas en la organización, el nivel de aceptación que se tiene con respecto al cambio, como las personas hacen uso de la nueva metodología en la realización de su trabajo, y que tan efectiva está siendo la aplicación de esas nuevas metodologías por parte de cada colaborador.

6.3.1. Objetivo general:

Implementar un programa de sensibilización y gestión del cambio que contenga las actividades que permitan que los cambios implementados dentro de la organización sean aceptados y adoptados por los colaboradores de la empresa de forma natural y alcanzar los objetivos propuestos en la planeación estratégica definida para la organización.

6.3.2. Objetivos específicos:

- Establecer actividades de comunicación, sensibilización y entrenamiento para poder difundir el cambio en todos los niveles de la organización.
- Establecer las actividades necesarias para trabajar con las personas que se resisten al cambio y a la nueva manera de hacer las cosas.

6.3.3. Comunicaciones y sensibilización.

El plan de comunicación y sensibilización está compuesto por todas las actividades que faciliten el conocimiento, la apropiación y aceptación del cambio por parte de todos los miembros de la empresa, es importante que estas actividades coadyuven en el entendimiento de los beneficios y la motivación de los involucrados en su implementación.

Con la realización de las actividades se pretende que los colaboradores estén en la capacidad de enviar y recibir comunicaciones en las cuales se encuentran involucrados como actores fundamentales y con respecto a las actividades de sensibilización se pretende que los actores conozcan las bondades del cambio y los beneficios que este genera a la organización.

6.3.4. Canales de comunicación:

- Reuniones presenciales
- Campañas visuales en las instalaciones de la organización
- Página web empresarial
- Cartelera digital

6.3.5. Entrenamiento y capacitación

- Taller de disposición para el cambio
- Taller de divulgación de las nuevas metodologías
- Plan de capacitación de equipos de trabajo

La realización del plan de entrenamiento y capacitación a cargo de los jefes del área de recursos humanos a quienes se les encargara la labor de organizar los equipos, el cronograma y las actividades que se ejecutaran en cada momento.

6.3.6. Medición y evaluación de la efectividad del cambio

Es necesario evaluar de manera constante la efectividad de cada una de las actividades implementadas y se propone que cada acción esté encadenada a un plan de medición:

El plan de comunicaciones deberá ser medido por la efectividad de los medios utilizados para la divulgación de las estrategias, la propuesta de entrenamiento y capacitación será medido a través de una encuesta realizada a cada uno de los participantes al finalizar la ejecución de estas.

6.3.7. Informes de avances:

A medida que se avanza en la implementación del plan de sensibilización y aceptación de cambio se sugiere, la realización de informes de avance y resultados obtenidos con el objetivo de constatar la realización de las actividades y los resultados obtenidos.

6.3.8. Cronograma de gestión del cambio

Gráfico 15. Cronograma de gestión del cambio El Bunker

CRONOGRAMA DE GESTIÓN DEL CAMBIO EL BUNKER													
#	Actividad	Mes 1				Mes2				Mes 3			
1	Reunión presencial de comunicación de propuesta por parte de la dirección de la empresa												
2	Lanzamiento de campaña visual al interior de la empresa (pendón, carteles y material gráfico)												
3	Taller de disposición para el cambio												
4	Informes de avances												
5	Taller de divulgación de las nuevas metodologías												
6	Promoción en Página web empresarial												
7	Plan de capacitación de equipos de trabajo												
8	Cartelera digital												
9	Informe de avances y resultados												
10	Medición y evaluación de la efectividad del cambio												

Fuente: Autor

2. Conclusiones

1. Se identificaron algunas tendencias del entorno en la industria de la confección de prendas de vestir, así como tendencias de los consumidores, además se reconocieron oportunidades emergentes como el crecimiento de nichos de mercado y demanda de productos de excelente calidad, finalmente se encontraron algunas amenazas potenciales en el entorno como volatilidad económica y competencia.
2. Se detectaron las debilidades y fortalezas de la contexto interno además de las oportunidades y amenazas presentes en el entorno de la organización, de a partir ese análisis se identificaron algunos puntos clave a favor de la organización, el primero y más importantes es que según el análisis realizado en las matrices MEFI, MEFE arrojan como resultado que tanto las fuerzas internas como las externas son favorables para la organización y se deben aprovechar para el fortalecimiento de los procesos en general.
3. Se identificaron y priorizaron diversas estrategias competitivas tales como la diversificación de productos, la colaboración estratégica y la expansión geográfica con el fin de mejorar la posición competitiva de la empresa y además aprovechar las oportunidades identificadas en el entorno empresarial y el análisis del mercado.
4. Se elaboro un plan de acción detallado que incluya iniciativas específicas para implementar las estrategias definidas, asignando responsabilidades recursos y plazos, con el fin de garantizar la efectiva implementación de las estrategias y el logro de los objetivos establecidos.

5. Se planteo un plan de sensibilización y adaptación al cambio que permitirá a todos los colaboradores de “Distribuidora del Bunker”, primero que todo el conocimiento de la estrategia, segundo la apropiación de esta, a través del programa de capacitación y entrenamiento con respecto a las nuevas metodologías va a permitir alcanzar los objetivos propuestos en la planeación estratégica.
6. Se diseño un sistema de monitoreo y control que permitirá evaluar periódicamente el desempeño de “Distribuidora el Bunker” frente a sus objetivos estratégicos, identificando desviaciones y ajustando la estrategia según sea necesario.
7. Se resalto la importancia de fomentar una cultura organizacional orientada a la innovación, la colaboración y el aprendizaje continuo, que apoye la implementación exitosa de la estrategia y promueva el compromiso de todos los miembros de la empresa hacia el logro de los objetivos.

Recomendaciones

1. Hay que tener en cuenta que el solo establecimiento de la estrategia no asegura el éxito de esta, dentro de la organización es necesario realizar proceso de divulgación de la estrategia con los miembros de la empresa, con el fin de lograr que todos los empleados se apropien de esta la reconozcan y además alineen todas sus actividades a esta.
2. Se recomienda a la empresa hacer un monitoreo constante y continuo de la implementación de las estrategias para poder evaluar la manera como se están realizando ya que estas deben ser ejecutadas de manera eficiente y coordinada, el seguimiento de los responsables de las acciones y los plazos.
3. “Distribuidora El Bunker” no debe escatimar esfuerzos en la búsqueda constante de la ventaja competitiva que le permita posicionarse fuertemente a nivel regional y expandirse a nivel nacional, de esta manera asegura el éxito organizacional.
4. “Distribuidora El Bunker” tiene la oportunidad de transformar su posición en el mercado mediante una estrategia integral que aborda la diversificación, la colaboración, la innovación y la competitividad la ejecución cuidadosa de estas acciones conducirá a resultados positivos y el fortalecimiento de su presencia en el mercado nacional.

Referencias

- Aldowaisan, A. (1999), Business process reengineering: an approach for process mapping, Omega, Volume 27, [https://doi.org/10.1016/S0305-0483\(99\)00015-8](https://doi.org/10.1016/S0305-0483(99)00015-8).
(<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0305048399000158>)
- Anjard, R. (1998), "Process mapping: a valuable tool for construction management and other professionals", Facilities, Vol. 16 No. three-fourths, pp. 79-81.
<https://doi.org/10.1108/02632779810205611>
- Arroyo Valenciano, Juan Antonio. El diseño de estrategias y tácticas en la planificación estratégica de la educación. Educación [online]. 2023, vol.47, n.1, pp.706-720. ISSN 2215-2644. <http://dx.doi.org/10.15517/revedu.v47i1.51984>
- Cano, M. y Olivera, D. (2008). Algunos modelos de planeación. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/modelos2008-2.pdf>
- Certeau, M. (2015) definición de táctica y estrategia. <https://tacticaspublishing.wordpress.com/2015/02/23/dos-definiciones-de-tactica-y-estrategia-segun-michel-de-certeau-y-segun-el-lenguaje-comun/>
- Chiavenato, I. (2016) Planeación estratégica, fundamentos y aplicaciones. Tercera edición, <https://www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundametos-chiavenato-idalberto.pdf>
- Colón, Renato Dimitri y Salvador Ángel Rodríguez. (2005). Planeación estratégica. Recuperado el 20 de agosto de 2008 del sitio Web Monografias.com. <http://www.monografias.com/trabajos14/planeacionestr/planeacionestr.shtml>
- Contreras Sierra, E. R., (2013). El concepto de estrategia como fundamento de la planeación estratégica. Pensamiento & Gestión, (35), 152-181.
- Cloke Kenneth y Goldsmith Joan. Taller Cuba-USA. Formación y Mantenimiento

de Equipos. La Habana. 1995.

Covey, S. (2003) 7 hábitos de la gente altamente efectiva. <https://www.colomos.ceti.mx/documentos/goe/los7HabitosGenteAltamenteEfectiva.pdf>

Ducker. P. (2010) The practice of management. Editorial Harper Colin. https://books.google.com.co/books?id=D2QqCIeZoIC&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Esquivel, A (2017) Mejora continua de los procesos de gestión del conocimiento en instituciones de educación superior ecuatorianas. Universidad Técnica de Cotopaxi. <http://scielo.sld.cu/pdf/rdir/v11n2/rdir05217.pdf>

Frances, A. (2001). Estrategia para la empresa en América Latina. Caracas, ediciones IESA. <https://archive.org/details/estrategiaparala0000fran>

García, M. Forero, C. Cambio organizacional: Una introducción al concepto. Universidad Católica de Colombia. <https://repository.ucatolica.edu.co/server/api/core/bitstreams/2cf24e5c-2417-4396-b793-dd5721f03d33/content>

González, K. (2003), Construcción de un modelo de Planeación Estratégica Universitaria. IIESCA. Universidad Veracruzana; 2003.

Hambrick, D. Frericksom, W. (2005) Are you sure you have a strategy? https://www.academia.edu/35126364/Are_You_Sure_You_Have_a_Strategy

Imai. (2013). Kaisen. La clave de la ventaja competitiva japonesa. (Spanish Edition). Obtenido de <https://www.amazon.com/-/es/Imai/dp/6074388555>.

Kauffman González, S. H. (2003). Construcción de un modelo de planeación estratégica universitaria. IIESCA. Universidad Veracruzana

Kaplan, R. and Norton, D. (1992) The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. Harvard Business Review, 79. https://steinbeis-bi.de/images/artikel/hbr_1992.pdf

- Liao, L. y Lin Teo, A. (2018). Organizational Change Perspective on People Management in BIM Implementation in Building Projects. *Journal of Management in Engineering*, 34(3), 1-13. [https://doi.org/10.1061/\(asce\)me.1943-5479.0000604](https://doi.org/10.1061/(asce)me.1943-5479.0000604)
- Medina León, Alberto, Nogueira Rivera, Dianelys, Hernández-Nariño, Arialys, & Comas Rodríguez, Raúl. (2019). Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 27(2), 328-342. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-33052019000200328>
- Ministerio de comercio, industria y turismo. (2023). Las microempresas fortalecen el tejido empresarial colombiano. <https://www.mincit.gov.co/prensa/foto-noticias/microempresas-fortalecen-el-tejido-empresarial>
- Naranjo, Mesa, Solera (2018) De la administración por objetivos al control estratégico. https://tecdigital.tec.ac.cr/servicios/ojs/index.php/tec_marcha/article/view/441
- Niven. P (2012) *Balanced Scorecard Step-By-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119205081>
- Organización mundial del comercio (2021). Informe anual 2021 de la OMC. https://www.wto.org/spanish/res_s/reser_s/annual_report_s.html
- Precolombina. (2023). Industria textil colombiana y su crecimiento a través de la innovación y la competitividad. <https://www.colombiatrader.com.co/noticias/industria-textil-colombiana-y-su-crecimiento-traves-de-la-innovacion-y-la-competitividad>

- Ponce Talancón, H. "La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales" en Contribuciones a la Economía, septiembre 2006. Texto completo en <http://www.eumed.net/ce/>
- Porter, M. (Enero de 2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia*. Obtenido de https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter.
- Scott, I. (2008) El Proceso de Cambio Fundamentado en el Liderazgo Gerencial y el Trabajo en Equipo. The Change Process based on a Managerial Leadership and Teamwork.
- Serna, H. (1994) Gerencia estratégica. Décima edición. https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01
- Thompson, A. Strickland (1998) Administración estratégica, 11a edición. https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAP/MAPD-02/UNIDADES_DE_APRENDIZAJE/UNIDAD_2/LIBRO_2/DOCUMENTOS/ResumenThompson%20&%20Strickland.pdf
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. Annual Review of Psychology, 50, 361–386. <https://doi.org/10.1146/annurev.psych.50.1.361>
- Westreicher, G. Economipedia. (2020). Industria textil <https://economipedia.com/definiciones/industria-textil.html#:~:text=Pertenece%20al%20sector%20secundario%20de,las%20tendencias%20en%20el%20vestir>

Anexos

Anexo A. Diversificación de productos



Fuente Autor.

El nuevo portafolio de la empresa incluye productos adicionales que fueron diseñados con el fin de aumentar las ventas y diversificar el catálogo, entre ellos se incluyen gorras, mamelucos para bebés, almohadas entre otros.

Anexo B. Implementación y comunicación de la propuesta a colaboradores



Fuente: Distribuidora El Bunker

La implementación de la propuesta requiere además del trabajo conjunto de la parte directiva de la organización y de todos los colaboradores se requiere que exista esa comunicación clara, para que todos dentro de ella se comprometan

Anexo C. Redes sociales como estrategia de reconocimiento.



Fuente: Autor.

El proceso de mejora incluye el uso de redes sociales como una estrategia para masificar las ventas, alcanzar nuevo público y obtener nuevos compradores.

Anexo D. Implementación de nuevas formas de pago.

Bordados El Bunker
23 de enero a las 16:57 · 🌐

Distribuidora EL BUNKER informa a todos nuestros clientes, tenemos servicio de ventas a credito con cero interes.

PAGA A CUOTAS Y SIN INTERESES* todas las compras que realices en nuestra tienda. Sin codeudores, sin papeleo y en tan solo unos minutos, con nuestro aliado **ADDI**.

adquiere cualquiera de nuestros productos y paga con Addi.

👉 Más información en el siguiente enlace:<http://bit.ly/masInformacionwhatsapp>

Se implementa nuevas líneas de crédito para facilitar al cliente la compra de los productos y de esta manera aumentar la rentabilidad.