

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 1 de 7

16-

FECHA	martes, 3 de diciembre de 2019
--------------	--------------------------------

Señores
UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
 BIBLIOTECA
 Facatativá

UNIDAD REGIONAL	Extensión Facatativá
------------------------	----------------------

TIPO DE DOCUMENTO	Trabajo De Grado
--------------------------	------------------

FACULTAD	Ciencias Administrativas Económicas y Contables
-----------------	--

NIVEL ACADÉMICO DE FORMACIÓN O PROCESO	Pregrado
---	----------

PROGRAMA ACADÉMICO	Administración de Empresas
---------------------------	----------------------------

El Autor(Es):

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS	No. DOCUMENTO DE IDENTIFICACIÓN
ABELLO OSORIO	DIANA ALEXANDRA	1016011055

Calle 14 Avenida 15 Barrio Berlín Facatativá – Cundinamarca
 Teléfono (091) 892 07 07 Línea Gratuita 018000976000
 www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
 NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
 Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
		PAGINA: 2 de 7

Director(Es) y/o Asesor(Es) del documento:

APELLIDOS COMPLETOS	NOMBRES COMPLETOS
CRUZ PAÉZ	FABIO ORLANDO

TÍTULO DEL DOCUMENTO
DISEÑO ESTRATÉGICO DE BENCHMARKING FUNCIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN STONE, FUNZA

SUBTÍTULO (Aplica solo para Tesis, Artículos Científicos, Disertaciones, Objetos Virtuales de Aprendizaje)

TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO DE: Aplica para Tesis/Trabajo de Grado/Pasantía
ADMINISTRADORA DE EMPRESAS

AÑO DE EDICIÓN DEL DOCUMENTO	NÚMERO DE PÁGINAS
29/11/2019	86 pág.

DESCRITORES O PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS (Usar 6 descriptores o palabras claves)	
ESPAÑOL	INGLÉS
1. Benchmarking funcional	Functional benchmarking
2. Desarrollo organizacional	Organizational development
3. Mercadeo estrategico	Strategic marketing
4. Fidelizacion de clientes	Client fidelation
5. Diseño organizacional	Organizational design
6. Stone	Stone

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16 PAGINA: 3 de 7

RESUMEN DEL CONTENIDO EN ESPAÑOL E INGLÉS
(Máximo 250 palabras – 1530 caracteres, aplica para resumen en español):

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar e implementar un plan de mercadeo estratégico con benchmarking funcional para incrementar las ventas y potenciar la fidelización de clientes de la empresa Stone; la metodología se fundamentó en un el método cuantitativo, de enfoque descriptivo y corte transaccional; el instrumento aplicado fue una entrevista semiestructurada a 10 administradores de las empresas más representativas del territorio (Ela, Koaj, Doxa industry, Draco, Urban city: Arkham, Grandes marcas: Moda stylo, Gef, y Color blue). Las conclusiones de la investigación giraron en torno a tres aspectos específicos que se evidenciaron en el análisis de resultados; por una parte, se encuentra una preocupación por la capacitación a los vendedores en servicio al cliente como forma de fidelizarlos, por otra parte, la migración hacia plataformas digitales con el fin de fortalecer el comercio electrónico, y por último, la falta de planes estratégicos de ventas que permita la fidelización de mas clientes y el aumento de las ventas de forma efectiva.

ABSTRACT

This study aimed to design and implement a strategic marketing plan with functional benchmarking to increase sales and enhance customer loyalty of the Stone company; The methodology was based on a quantitative method, descriptive approach and transactional cut; The instrument applied was a semi-structured interview with 10 administrators of the most representative companies in the territory (Ela, Koaj, Doxa industry, Draco, Urban city: Arkham, Major brands: Moda stylo, Gef, and Color blue). The research conclusions revolved around three specific aspects that were evidenced in the analysis of results; On the one hand, there is a concern about the training of sellers in customer service as a way of loyalty, on the other hand, the migration to digital platforms in order to strengthen electronic commerce, and finally, the lack of strategic plans of sales that allows the loyalty of more customers and the increase in sales effectively.

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAR113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16 PAGINA: 4 de 7

AUTORIZACIÓN DE PUBLICACIÓN

Por medio del presente escrito autorizo (Autorizamos) a la Universidad de Cundinamarca para que, en desarrollo de la presente licencia de uso parcial, pueda ejercer sobre mí (nuestra) obra las atribuciones que se indican a continuación, teniendo en cuenta que, en cualquier caso, la finalidad perseguida será facilitar, difundir y promover el aprendizaje, la enseñanza y la investigación.

En consecuencia, las atribuciones de usos temporales y parciales que por virtud de la presente licencia se autoriza a la Universidad de Cundinamarca, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad; así como a los usuarios de las redes, bases de datos y demás sitios web con los que la Universidad tenga perfeccionado una alianza, son:

Marque con una "X":

AUTORIZO (AUTORIZAMOS)	SI	NO
1. La reproducción por cualquier formato conocido o por conocer.	X	
2. La comunicación pública por cualquier procedimiento o medio físico o electrónico, así como su puesta a disposición en Internet.	X	
3. La inclusión en bases de datos y en sitios web sean éstos onerosos o gratuitos, existiendo con ellos previa alianza perfeccionada con la Universidad de Cundinamarca para efectos de satisfacer los fines previstos. En este evento, tales sitios y sus usuarios tendrán las mismas facultades que las aquí concedidas con las mismas limitaciones y condiciones.	X	
4. La inclusión en el Repositorio Institucional.	X	

De acuerdo con la naturaleza del uso concedido, la presente licencia parcial se otorga a título gratuito por el máximo tiempo legal colombiano, con el propósito de que en dicho lapso mi (nuestra) obra sea explotada en las condiciones aquí estipuladas y para los fines indicados, respetando siempre la titularidad de los derechos patrimoniales y morales correspondientes, de acuerdo con los usos honrados, de manera proporcional y justificada a la finalidad perseguida, sin ánimo de lucro ni de comercialización.

Para el caso de las Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, de manera complementaria, garantizo(garantizamos) en mi(nuestra) calidad de estudiante(s) y por ende autor(es) exclusivo(s), que la Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía en

	MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
	PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
	DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16 PAGINA: 5 de 7

cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi(nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro (aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos de la Tesis o Trabajo de Grado es de mí (nuestra) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

Sin perjuicio de los usos y atribuciones otorgadas en virtud de este documento, continuaré (continuaremos) conservando los correspondientes derechos patrimoniales sin modificación o restricción alguna, puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación de los derechos patrimoniales derivados del régimen del Derecho de Autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, “*Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores*”, los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables. En consecuencia, la Universidad de Cundinamarca está en la obligación de RESPETARLOS Y HACERLOS RESPETAR, para lo cual tomará las medidas correspondientes para garantizar su observancia.

NOTA: (Para Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía):

Información Confidencial:

Esta Tesis, Trabajo de Grado o Pasantía, contiene información privilegiada, estratégica, secreta, confidencial y demás similar, o hace parte de la investigación que se adelanta y cuyos resultados finales no se han publicado. **SI ___ NO _X_**. En caso afirmativo expresamente indicaré (indicaremos), en carta adjunta tal situación con el fin de que se mantenga la restricción de acceso.

LICENCIA DE PUBLICACIÓN

Como titular(es) del derecho de autor, confiero(erimos) a la Universidad de Cundinamarca una licencia no exclusiva, limitada y gratuita sobre la obra que se integrará en el Repositorio Institucional, que se ajusta a las siguientes

Calle 14 Avenida 15 Barrio Berlín Facatativá – Cundinamarca
Teléfono (091) 892 07 07 Línea Gratuita 018000976000
www.ucundinamarca.edu.co E-mail: info@ucundinamarca.edu.co
NIT: 890.680.062-2

*Documento controlado por el Sistema de Gestión de la Calidad
Asegúrese que corresponde a la última versión consultando el Portal Institucional*



MACROPROCESO DE APOYO	CÓDIGO: AAAr113
PROCESO GESTIÓN APOYO ACADÉMICO	VERSIÓN: 3
DESCRIPCIÓN, AUTORIZACIÓN Y LICENCIA DEL REPOSITORIO INSTITUCIONAL	VIGENCIA: 2017-11-16
	PAGINA: 6 de 7

características:

a) Estará vigente a partir de la fecha de inclusión en el repositorio, por un plazo de 5 años, que serán prorrogables indefinidamente por el tiempo que dure el derecho patrimonial del autor. El autor podrá dar por terminada la licencia solicitándolo a la Universidad por escrito. (Para el caso de los Recursos Educativos Digitales, la Licencia de Publicación será permanente).

b) Autoriza a la Universidad de Cundinamarca a publicar la obra en formato y/o soporte digital, conociendo que, dado que se publica en Internet, por este hecho circula con un alcance mundial.

c) Los titulares aceptan que la autorización se hace a título gratuito, por lo tanto, renuncian a recibir beneficio alguno por la publicación, distribución, comunicación pública y cualquier otro uso que se haga en los términos de la presente licencia y de la licencia de uso con que se publica.

d) El(Los) Autor(es), garantizo(amos) que el documento en cuestión, es producto de mi(nuestra) plena autoría, de mi(nuestro) esfuerzo personal intelectual, como consecuencia de mi (nuestra) creación original particular y, por tanto, soy(somos) el(los) único(s) titular(es) de la misma. Además, aseguro(aseguramos) que no contiene citas, ni transcripciones de otras obras protegidas, por fuera de los límites autorizados por la ley, según los usos honrados, y en proporción a los fines previstos; ni tampoco contempla declaraciones difamatorias contra terceros; respetando el derecho a la imagen, intimidad, buen nombre y demás derechos constitucionales. Adicionalmente, manifiesto (manifestamos) que no se incluyeron expresiones contrarias al orden público ni a las buenas costumbres. En consecuencia, la responsabilidad directa en la elaboración, presentación, investigación y, en general, contenidos es de mí (nuestro) competencia exclusiva, eximiendo de toda responsabilidad a la Universidad de Cundinamarca por tales aspectos.

e) En todo caso la Universidad de Cundinamarca se compromete a indicar siempre la autoría incluyendo el nombre del autor y la fecha de publicación.

f) Los titulares autorizan a la Universidad para incluir la obra en los índices y buscadores que estimen necesarios para promover su difusión.

g) Los titulares aceptan que la Universidad de Cundinamarca pueda convertir el documento a cualquier medio o formato para propósitos de preservación digital.

h) Los titulares autorizan que la obra sea puesta a disposición del público en los términos autorizados en los literales anteriores bajo los límites definidos por la universidad en el “Manual del Repositorio Institucional AAAM003”



i) Para el caso de los Recursos Educativos Digitales producidos por la Oficina de Educación Virtual, sus contenidos de publicación se rigen bajo la Licencia Creative Commons: Atribución- No comercial- Compartir Igual.



j) Para el caso de los Artículos Científicos y Revistas, sus contenidos se rigen bajo la Licencia Creative Commons Atribución- No comercial- Sin derivar.



Nota:

Si el documento se basa en un trabajo que ha sido patrocinado o apoyado por una entidad, con excepción de Universidad de Cundinamarca, los autores garantizan que se ha cumplido con los derechos y obligaciones requeridos por el respectivo contrato o acuerdo.

La obra que se integrará en el Repositorio Institucional, está en el(los) siguiente(s) archivo(s).

Nombre completo del Archivo Incluida su Extensión (Ej. PerezJuan2017.pdf)	Tipo de documento (ej. Texto, imagen, video, etc.)
1. DISEÑO ESTRATÉGICO DE BENCHMARKING FUNCIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN STONE,FUNZA. pdf	Texto
2.	
3.	
4.	

En constancia de lo anterior, Firmo (amos) el presente documento:

APELLIDOS Y NOMBRES COMPLETOS	FIRMA (autógrafa)
DIANA ALEXANDRA ABELLO OSORIO	

12.1-40

**DISEÑO ESTRATÉGICO DE BENCHMARKING FUNCIONAL Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN STONE, FUNZA.**

DIANA ALEXANDRA ABELLO OSORIO

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUNDINAMARCA**

2019

**DISEÑO ESTRATÉGICO DE BENCHMARKING FUNCIONAL Y
DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN STONE, FUNZA.**

DIANA ALEXANDRA ABELLO OSORIO

**Asesor: Fabio Orlando Cruz Páez
Magíster en Administración de Organizaciones**

**UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA
PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
CUNDINAMARCA**

2019

NOTA DE ACEPTACION

Aprobado Por El Comité De Trabajos
De Grado en Cumplimiento De Los
Requisitos Exigidos Por La
Universidad Cundinamarca
Para Optar Al Título De
Administrador De Empresas

FIRMA DEL PRESIDENTE DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

FIRMA DEL JURADO

DEDICATORIA

El presente trabajo es dedicado especialmente a Dios y a mi familia, que son los que me han dado la fortaleza de seguir en este proceso de obtener lo que he deseado por tanto tiempo.

A mis padres que me han apoyado en todo lo que he decidido emprender y en las decisiones que he tomado en mi vida, motivo de orgullo para ellos.

A mis hermanos que siempre han estado presentes y han sido mi compañía y apoyo en cada etapa de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios y a la vida por ser mi guía en el camino, apoyo y fortaleza en los momentos difíciles y de debilidad.

A mi esposo e hija que me fueron los principales promotores de este sueño, por confiar y creer en mí, por su paciencia y esmero en todo este tiempo de estudio.

A la universidad porque a través de ella adquirí muchos conocimientos y experiencias que hoy me llevo para siempre.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	12
1 TITULO	13
2 RESUMEN	14
3 ABSTRACT	15
4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	16
4.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA.....	19
5 OBJETIVOS	21
5.1 OBJETIVO GENERAL	21
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:	21
6 JUSTIFICACIÓN	22
6.1 TEÓRICA.....	22
6.2 PRÁCTICA	22
6.3 METODOLÓGICA	22
7 MARCO TEÓRICO	23
7.1 ANTECEDENTES.....	23
7.2 CAMBIO Y CULTURA ORGANIZACIONAL	29
7.3 BENCHMARKING FUNCIONAL	35
7.4 LA DISTRIBUCIÓN EMPRESARIAL	38
7.5 LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN.....	39
7.6 FACTORES DE OFERTA EN LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	41
7.7 LOS PROCESOS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ACTUALMENTE	45
8 MARCO CONCEPTUAL	46
9 MARCO GEOGRÁFICO	47
9.1. MACRO LOCALIZACIÓN	47
9.2 MICRO LOCALIZACIÓN	48
10 MARCO HISTÓRICO	50

11 MARCO INSTITUCIONAL.....	52
11.1 MISIÓN	52
11.2 VISIÓN.....	52
11.3 VALORES.....	53
11.4 POLÍTICAS GENERALES Y POR ÁREAS	54
11.5 OBJETIVOS	54
11.6 PRINCIPIOS	55
11.7 MEGA	55
12 MARCO LEGAL	56
13 METODOLOGÍA.....	58
13.1 MÉTODO Y ENFOQUE	58
13.2 TIPO Y ALCANCE DE INVESTIGACIÓN.....	59
13.3 PLAN DE ANÁLISIS	60
14 RESULTADOS	64
14.1 DOFA.....	74
15 PROPUESTA PLANES DE ACCIÓN	76
16 PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO.....	79
CONCLUSIONES	80
RECOMENDACIONES.....	81
BIBLIOGRAFÍA	84
ANEXOS.....	86

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Nivel jerárquico	53
Tabla 2 Proceso de investigación (paso a paso)	59
Tabla 3 Benchmarking comparativo.....	61
Tabla 4 DOFA.....	74
Tabla 5 Propuesta plan de acción.....	76
Tabla 6 Propuesta plan de mejoramiento	79

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Diagrama GANTT	52
-------------------------------	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfica 1 Aumento de clientela	64
Gráfica 2 Fidelización de clientes	65
Gráfica 3 Estratificación de los clientes	66
Gráfica 4 Medios publicitarios	67
Gráfica 5 Gestión del equipo de trabajo.....	68
Gráfica 6 Herramientas de comercio electrónico	69
Gráfica 7 Factor humano en la empresa.....	70
Gráfica 8 Retroalimentación de los clientes	71
Gráfica 9 Ventas del último año	72
Gráfica 10 Selección de proveedores	73

LISTA DE IMÁGENES

Imagen 1 Mapa de Funza	48
Imagen 2 Localización	49

INTRODUCCIÓN

La presente investigación presenta unos acercamientos para la identificación de las diferentes herramientas de comercio electrónico con las que cuentan las empresas más destacadas en Funza; para ello, se desarrolló un marco teórico que gira alrededor de algunos hechos importante que el mismo planteamiento del problema permitió descubrir como por ejemplo, la competitividad, los canales de distribución como elemento fundamental en la consolidación de clientes en las diferentes plataformas digitales, es decir que no se tenga solo el cliente de manera física, sino que exista una migración hacia otros espacios.

Desde lo anterior, la investigación utilizó una metodología cuantitativa y se basó en una entrevista semiestructurada con la cual, se permitió conocer de manera más profunda las diferentes situaciones por las cuales pasan las tiendas del territorio, con ello, es posible concretar una estrategia que les permita generar alternativas de solución para fidelizar a los clientes y mejorar sus ventas.

1 TITULO

DISEÑO ESTRATÉGICO DE BENCHMARKING FUNCIONAL Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN STONE, FUNZA.

2 RESUMEN

El presente estudio tuvo como objetivo diseñar e implementar un plan de mercadeo estratégico con benchmarking funcional para incrementar las ventas y potenciar la fidelización de clientes de la empresa Stone; la metodología se fundamentó en un el método cuantitativo, de enfoque descriptivo y corte transaccional; el instrumento aplicado fue una entrevista semiestructurada a 10 administradores de las empresas más representativas del territorio (Ela, Koaj, Doxa industry, Draco, Urban city: Arkham, Grandes marcas: Moda stylo,Gef, y Color blue). Las conclusiones de la investigación giraron en torno a tres aspectos específicos que se evidenciaron en el análisis de resultados; por una parte, se encuentra una preocupación por la capacitación a los vendedores en servicio al cliente como forma de fidelizarlos, por otra parte, la migración hacia plataformas digitales con el fin de fortalecer el comercio electrónico, y por último, la falta de planes estratégicos de ventas que permita la fidelización de mas clientes y el aumento de las ventas de forma efectiva.

Palabras clave: Benchmarking funcional, desarrollo organizacional, mercadeo estratégico, Stone.

3 ABSTRACT

This study aimed to design and implement a strategic marketing plan with functional benchmarking to increase sales and enhance customer loyalty of the Stone company; The methodology was based on a quantitative method, descriptive approach and transactional cut; The instrument applied was a semi-structured interview with 10 administrators of the most representative companies in the territory (Ela, Koaj, Doxa industry, Draco, Urban city: Arkham, Major brands: Moda stylo, Gef, and Color blue). The research conclusions revolved around three specific aspects that were evidenced in the analysis of results; On the one hand, there is a concern about the training of sellers in customer service as a way of loyalty, on the other hand, the migration to digital platforms in order to strengthen electronic commerce, and finally, the lack of strategic plans of sales that allows the loyalty of more customers and the increase in sales effectively.

Keywords: Functional benchmarking, organizational development, strategic marketing, Stone.

4 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la era contemporánea las empresas deben ir a la vanguardia de las tecnologías; pero en la presente investigación entenderemos la tecnología no en el sentido estricto de la palabra, sino en forma de dispositivo es decir que la tecnología se despliega como una serie de elementos que deben tener en cuenta las empresas para lograr un desarrollo con su cliente interno y externo.

Los elementos de los cuales se habla anteriormente y que comprenden dicha tecnología son: el mercadeo, practicas organizacionales, discursos, proyecciones, finanzas, etc. Sin embargo, abordar todos estos aspectos es imposible para un solo estudio por lo cual identificaremos la problemática de la empresa seleccionada para el estudio sobre la categoría de mercado; y al interior de esta evidenciaremos el benchmarking funcional como eje fundamental para problematizar y evidenciar porque es importante el presente estudio.

¿Pero qué es lo que se puede problematizar al interior de este aspecto tan concreto? La respuesta a este cuestionamiento tiene que ver más que con un hecho de servicios buenos o un plan de mejoramiento, trasciende a un mejoramiento de la calidad en la empresa lo cual conlleva toda una serie de procedimientos.

El problema objeto de estudio de esta investigación se encuentra presente en nuestra cotidianidad desde el surgimiento de la escuela de las Relaciones Humanas con su principio del factor humano como recurso clave para el éxito organizacional, donde se considera que la fuerza de las organizaciones proviene de su personal, por ende, el reto de una buena gestión es formar e integrar un buen equipo de trabajo que esté dispuesto a vincularse y adaptarse a la dinámica que impere al interior de la compañía.

Dicho proceso de gestión supone entender que la fuerza que sostiene una organización se encuentra en las personas, en sus sistemas de integración, en sus capacidades y en su grado de compromiso personal y laboral (Rodríguez, 2001); llegando a afirmarse que gran parte de los fracasos y/o éxitos organizacionales residen en el conocimiento y aprovechamiento de las capacidades y habilidades de los empleados, y su orientación al logro de los objetivos organizacionales (p.23).

Sin embargo, esta misma concepción de la organización como un sistema social humano supone entender que las personas y su conjunto de emociones, sentimientos, pensamientos, intereses, etc., deben adaptarse a los cambios que el actual y vertiginoso entorno exigen, situación que no siempre se cumple, dado que el hombre en su misma naturaleza es un ser que teme a lo desconocido y que está acostumbrado a realizar sus actividades de forma habitual casi rutinaria, por lo cual toda transformación supone un desafío a su seguridad y confort.

Pero claro está que las empresas para mantenerse en el mercado deben volverse más dinámicas y flexibles, ante un entorno cada vez más competitivo, cambiante y complejo. Permitiendo hacerse a dicha ventaja competitiva el hecho de estar abiertos ante la infinidad de posibilidades que traen consigo la modernidad, la tecnología y los adelantos económicos, sociales y políticos.

Entre este entramado de posibilidades que presenta un mundo caracterizado por la globalización de los mercados y la competencia cada vez más creciente entre las empresas, se encuentran diversas estrategias para aumentar la competitividad de las mismas, siendo una de ellas la implementación de sistemas de gestión de calidad. Sin embargo, son precisamente estos sistemas los que generan mayor dificultad y resistencia en los empleados dado que, generalmente su establecimiento es relacionado con mayores cantidades de trabajo, menos beneficios y con una complejidad innecesaria de los procesos y procedimientos

(Olían y Reynes, 1991). Sin desconocer que uno de los principales obstáculos es el desconocimiento que tienen un gran número de empleados frente a estos mismos (p.15).

Pese a esto, los sistemas de gestión de la calidad se erigen como herramientas vitales para el crecimiento empresarial ya que ayudan a mejorar el gerenciamiento, mediante el cumplimiento de los requisitos de calidad que la compañía debe tener para satisfacer las demandas de sus clientes a través de una mejora continua (Torre, 2008). Es decir, los sistemas de gestión de la calidad permiten guiar y dirigir una organización mediante la mejora continua, centrándose en el cliente e identificando las necesidades de todas las partes interesadas. Sin embargo, es importante resaltar que la gestión de la calidad no es exclusiva de las empresas de producción, las empresas de servicios también son susceptibles de su implementación, concibiéndose en el caso de las pequeñas y medianas empresas (p.2).

Todas las organizaciones experimentan transformaciones de algún tipo y con velocidades diferentes, como garantía de su adecuada adaptación a la dinámica volátil y cambiante del entorno, y, por ende, como garantía de su supervivencia. Sin embargo, Sin importar el nivel en que se dé el cambio (toda la organización o una parte de ella) o la manera en que el mismo se implemente (rápida o lentamente), un elemento común e inherente al mismo es el impacto positivo o negativo que genera en la vida de las personas que se encuentran vinculados al mismo. Quirant y Ortega, 2006. Por lo tanto, cualquiera que sea la estrategia adoptada, el cambio impacta a las personas vinculadas en tanto que es un proceso intelectual y a la vez emocional. (p.8)

Después de identificar que la evolución empresarial se logra desde una voluntad de cambio por parte de todos sus colaboradores es importante configurar ahora sobre la empresa misma; con ello, es importante decir que la empresa Stone ha

venido identificando una serie de estancamientos en sus ventas principalmente pero también frente a la marca misma, lo cual termina por afectar la economía y la marca en si misma.

Por lo anterior, es importante identificar formas posibles de salir del estancamiento en el cual se encuentra la empresa Stone; esto se logrará identificando posibles estrategias mediante el benchmarking funcional que permite identificar los elementos ya nombrados con los cuales superar de alguna manera la crisis que se evidencia al interior de la empresa en sus diferentes dimensiones.

Para lograr dar una respuesta a la problemática planteada, es importante evidenciar dos hechos, por una parte, en administración es bien conocida la teoría del cambio organizacional, la reingeniería y el mismo benchmarking funcional; bajo estas tres categorías se sustentará el estudio y la pregunta que guiará dicho recorrido será la siguiente:

¿Cuáles serían las estrategias de benchmarking funcional que se deben implementar para incrementar las ventas de la empresa Stone?

Identificación de los factores externos e internos para entender el cambio en la economía y los elementos que influyen en ella para la evolución del cambio a través de otras plataformas tecnológicas, e-commerce y estrategias de venta.

4.1 SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA

¿Por qué se realiza un diagnóstico con énfasis en benchmarking funcional de las mejores empresas de comercio textil en el municipio de Funza, Cundinamarca?

Es así como podemos determinar la comparación de las empresas de ropa del sector en las cuales se refleja su éxito y falencias que se cometen, para tener claro que se puede obtener de ellas y que, definitivamente se deben eliminar.

¿Para qué se diseñará plan de acción de comercio electrónico de la empresa Stone?

Para determinar y obtener información de las empresas de ropa del sector e implementar o utilizar las principales plataformas digitales importantes para la comercialización de los productos o para la innovación de estos.

¿Qué se va a hacer con el diseño de un plan de mejoramiento en mercadeo estratégico con el apoyo del benchmarking funcional?

Se utilizará una comparación evaluativa de las mejores estrategias para tomar y desarrollar en la empresa, así como las falencias que hay en la misma y corregirlas.

5 OBJETIVOS

5.1 OBJETIVO GENERAL

Diseñar un plan de mercadeo estratégico con benchmarking funcional para incrementar las ventas y potenciar la fidelización de clientes de la empresa Stone.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

Diagnosticar la empresa Stone y las empresas del sector para determinar los resultados obtenidos del benchmarking funcional de los competidores directos para aplicarlos en Stone.

Desarrollar planes de acción con énfasis en publicidad y comercio electrónico.

Proponer un plan de mejoramiento continuo para satisfacer o fortalecer el desarrollo de estrategias de marketing a través de la creación de un programa de fidelización.

6 JUSTIFICACIÓN

6.1 TEÓRICA

Para el presente proyecto de investigación se realizó una búsqueda de teorías que permitieran entender como se genera la evolución del marketing; pero también la forma en la que repercute fuertemente en la consolidación de las ventas en las microempresas de Funza, en ese sentido es importante comprender que se gestan diferentes teóricos que dejan entrever como los canales de distribución y el comercio electrónico son formas en las cuales las empresas de la región pueden conseguir elevar o sostener sus ventas para evitar la liquidez.

6.2 PRÁCTICA

Este trabajo presenta de manera muy concreta las formas un diagnóstico que se presenta en los resultados como forma para conocer lo que los administradores de las tiendas de la región opinan frente a hechos como el crecimiento de las ventas y la fidelización de los clientes como ejes fundamentales para que las empresas no tengan que cerrar sus tiendas en algunos territorios; algo que se puede evidenciar es que algunas de ellas no cuentan con páginas web, lo cual permite recomendar la utilidad de estas como herramienta para aumentar dichas ventas mediante el comercio electrónico.

6.3 METODOLÓGICA

El uso metodológico que se ha adoptado para el presente proyecto documenta la manera en la que se puede identificar hechos problemáticos desde el contexto más inmediato; es decir que se puede lograr un método que se acopló a dicha realidad, en ese sentido la metodología cuantitativa permite responder al contexto y desde luego ser utilizada por futuras investigación en esta línea investigativa.

7 MARCO TEÓRICO

7.1 ANTECEDENTES

Como se señaló, el tema que nos ocupa es la Gestión del cambio ante la implementación de los procesos de acreditación en alta calidad. Sin embargo, antes de plantear su evidencia en institución seleccionada, presentaremos una mirada histórica sobre los conceptos y los aportes desde la investigación al conocimiento de este, sin pretender abordar todo el espectro, dadas las limitaciones en términos del alcance de este ejercicio investigativo.

Empezaremos por plantear que la naturaleza del cambio es tan antigua como la misma naturaleza de la existencia humana. Es decir, el cambio es la esencia misma de la naturaleza humana, la cual está en la constante búsqueda del equilibrio, sin importar las transformaciones que esto suponga. Es por esto que, el tema del cambio ha sido siempre motivo de análisis y de reflexión, desde la época clásica cuando el filósofo presocrático griego, Heráclito decía que "Aun los que se bañan en los mismos ríos se bañan en diversas aguas". (Padilla y Trejo, 1976, p. 26).

Sin embargo, el concepto de cambio aplicado a las organizaciones tuvo su inicio con Adam Smith y la organización industrial, dado que supuso un cambio sustancial en las formas de trabajo, enunciando el concepto de división del trabajo y la especialización del mismo. Es decir, los principales cambios en la dinámica organizacional y en las formas de producción vinieron de la tan conocida revolución industrial, la cual no solo cambio la empresa sino el mundo mismo.

Posterior a esto, Taylor y Ford ampliaron el concepto de Smith hacia la llamada Organización científica del trabajo industrial, la cual traía dentro de sus postulados

la necesidad de controlar y minimizar al factor humano, convirtiendo al trabajador casi en una máquina. Pero, aunque es innegable que los principios de la organización científica del trabajo tuvieron gran éxito durante decenios, esta concepción mecanicista del empleado tuvo su fin con el surgimiento de autores como Elton Mayo y la escuela de las relaciones humanas.

La Escuela de las relaciones humanas, nació como una reacción contra la deshumanización del trabajo, los métodos científicos riguroso y el sometimiento a los trabajadores. Dentro de sus postulados principales se encuentran el tratar a los trabajadores como seres humanos, toda vez que esto tiene influencia en la productividad de la empresa, por lo cual, conseguir la colaboración de los grupos informales, es determinante, ya que estos influyen significativamente en las actitudes y el comportamiento de los trabajadores. Es decir, la escuela de las relaciones humanas consideraba que el nivel de productividad no viene determinado por la capacidad física o fisiológica del trabajador y los estímulos monetarios, como sostenía la teoría clásica, sino por factores o condicionantes psicosociales.

De todo esto es importante entender que, desde el nacimiento de la escuela de las relaciones humanas, los seres humanos se conciben como pieza fundamental para la dinámica organizacional, es por esto que los conceptos de cultura, cambio y clima organizacional tomaron gran relevancia para el desarrollo organizacional, y que cada día se hace más relevante la gestión del cambio como proceso que garantiza la innovación, el mejoramiento y el éxito de una organización.

A partir de aquí surge el concepto de cambio organizacional postulado por Gimón, quien se refiere a este como la capacidad de adaptación de las organizaciones a las diferentes transformaciones que sufra el medio ambiente interno o externo, mediante el aprendizaje. Es decir, son todas aquellas variaciones de orden

estructural y funcional que sufren las organizaciones y que implican el establecimiento de un nuevo comportamiento organizacional.

Igualmente, se postula que el cambio se relaciona directamente con la cultura organizacional, ya que en la medida en que la empresa logre establecer un adecuado concepto de cultura dentro de su andamiaje y de su talento humano, ésta se convertirá en una herramienta muy importante que permite a las empresas adaptarse a los constantes cambios que se suscitan al exterior de la misma. Es decir, es en este momento que el cambio deja de verse como una transformación en el sistema de operaciones de una organización, y se asume que su implementación influye en los individuos, ya que estos llevan consigo emociones que afectan sus modos de pensar y actuar, y es sin duda alguna en los procesos de transformación donde afloran con más profundidad los estados emocionales de la gente, de ahí que se deba prestar atención a estos fenómenos organizacionales pues como se mencionó con anterioridad las empresas basan su éxito en su talento humano (Robbins, 1996, p. 13).

Entendido ya que el cambio no solo se relaciona con los procesos y operaciones, sino con las personas, surge un nuevo concepto dentro del proceso de cambio conocido como resistencia, dado que aunque el ambiente en general que envuelve a las organizaciones está en continuo movimiento y es dinámico, no siempre se cuenta con una elevada capacidad de adaptación, dado que los cambios enfrentan al individuo a un entorno inestable, que afecta en algún grado las relaciones de poder, estabilidad de roles y satisfacción individual al interior de la organización.

Sin embargo, es a comienzo de los 90s donde toma nuevamente fuerza el concepto de cambio organizacional, como consecuencia de la oleada de transformaciones que se suscitaron en diversos países tanto europeos como latinoamericanos, las cuales tenían su base en la búsqueda de una verdadera orientación al cliente y en la innovación y calidad de los productos o servicios

mediante el intercambio de conocimiento. Es decir, las exigencias de un mundo globalizado que ya no tiene fronteras de ninguna clase y en el cual sobreviven quienes se adaptan a las necesidades actuales reconfigura y vuelve a poner en auge el cambio y su gestión.

En sí, las organizaciones y el concepto de cambio organizacional han pasado por un modelo de evolución progresivo, desde la escuela clásica, pasando por la de relaciones humanas hasta llegar a la escuela de la calidad total, demostrando que la organización puede ser mejor, toda vez que sus empleados se adapten a las exigencias del entorno.

Una de dichas exigencias es la implementación de sistemas de gestión de la calidad, es decir, la implementación de estándares en las operaciones que garanticen la calidad de sus productos o servicios. Pero diferente a lo que piensa la mayoría de la gente, la gestión de la calidad no nació de la nada, por el contrario, desde principios del siglo XX se empezó a hablar de ésta a raíz del desarrollo de la fabricación en serie o producción en masa que nació con la revolución industrial.

Sin embargo, según Juran se llegó a un mayor acercamiento al concepto actual de calidad desde la segunda guerra mundial, aunque en un principio solo se basará en la inspección del producto final. Igualmente, este concepto se consolidó y entró en auge en Japón, donde aparecen teóricos como Deming y el mismo Juran con sus conceptos de Control de calidad estadístico y calidad total respectivamente, postulando que la calidad no solo es esencial en sus aspectos técnicos, sino también debe introducirse en la gestión, dando gran énfasis a los sistemas de información y análisis, así como al cliente y su satisfacción. (Torre, 2008, p.10)

Ya hacia los años 90s se incluyó el término Gestión Total de la Calidad (TQM: Total Quality Management) y Japón se convierte en el mejor ejemplo de su gestión.

En la actualidad, la calidad ha dejado de ser una prioridad competitiva para convertirse en un requisito para competir en muchos mercados. Es por esto por lo que se han creado un gran número de normas de calidad, específicas para cada proceso o procedimiento permitiendo su mejora continua y alcanzar los objetivos trazados por la empresa. Dentro del marco normativo de la calidad en Colombia se encuentran como normas más importantes según el ICONTEC:

Norma ISO 9000/ 2000: Describe los fundamentos de los sistemas de gestión de la calidad y especifica la terminología de los sistemas de gestión de la calidad.

Norma ISO 9001/2008: Esta Norma Internacional especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización: a) Necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables. b) Aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Norma ISO 9004/2009: Proporciona orientación para ayudar a conseguir el éxito sostenido para cualquier organización en un entorno complejo, exigente y en constante cambio, mediante un enfoque de gestión de la calidad. El éxito sostenido de una organización se logra por su capacidad para satisfacer las necesidades y las expectativas de sus clientes y de otras partes interesadas, a largo plazo y de un modo equilibrado.

Norma ISO 14001/2004: Tiene como finalidad proporcionar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión ambiental (SGA) eficaz que puedan ser integrados con otros requisitos de gestión, y para ayudar a las organizaciones a lograr metas ambientales y económicas.

Norma OHSAS 18001/2007: Están previstas para brindar a las organizaciones los elementos de un sistema de gestión de S y SO eficaz que se puedan integrar a otros requisitos de gestión y ayuden a las organizaciones a lograr objetivos de S y SO y económicos. Esta norma OHSAS especifica los requisitos para un sistema de gestión de S y SO.

Norma ISO 26000/2010: Es una guía que tiene el objetivo de dar directrices y orientaciones en cuanto a las buenas prácticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), esto con el fin de que las organizaciones enfoquen su gestión.

Todas estas normas se implementan para satisfacer las necesidades y demandas de los clientes, tener mejores rendimientos económicos y asegurar el futuro, mediante la organización de la empresa, de tal forma que dé garantías a los usuarios, compradores, trabajadores, directivos y accionistas al adquirir sus productos o servicios.

La clara articulación de los antecedentes con el caso de Stone es que existe una avería administrativa que no permite la gestación de nuevas estrategias que permitan un fundamento sólido sobre el cual propiciar un cambio evidente en las ventas con la aplicación real de las estrategias que se propongan en ese sentido es importante que se consoliden algunas de las estrategias para lograr evidenciar el cambio que proponen la literatura científica.

7.2 CAMBIO Y CULTURA ORGANIZACIONAL

Como ya se dio a conocer en la contextualización anterior, en el marco de la tan comentada Gestión de la Calidad, la institución objeto de estudio de esta investigación ha iniciado el proceso de obtención de acreditación en Alta Calidad de seis de sus programas de formación, en tres departamentos del país. Sin embargo, antes de definir y conceptualizar todos los aspectos relacionados con la implementación de un sistema de gestión de la calidad y los cambios que esto supondría en su cultura organizacional, se definirán conceptos claves de la dinámica organizacional, siendo el más importante para esta investigación el de Cambio Organizacional.

El Cambio Organizacional se define como el conjunto de variaciones de orden estructural que sufren las organizaciones y que se traducen en un nuevo comportamiento organizacional (Stoner,1992). Sin embargo, es importante establecer que no todas las alteraciones que suceden dentro o fuera de la organización generan un cambio estructural en la organización, todo lo contrario, existen los denominados cambios genéricos, los cuales son simples modificaciones que no originan una nueva conducta, no tienen carácter de permanencia ni van de la mano con el aprendizaje, estas últimas características claves de todo verdadero cambio. (p.14)

En este mismo sentido, en la década de 1950 los teóricos de la gestión de la Universidad de Mellón, (March y Simón, 1943) postularon que un verdadero cambio organizacional es aquel que deriva del aprendizaje, dado que afirmaron que el cambio realmente ocurre en las organizaciones cuando se toman decisiones no rutinarias que mediante el aprendizaje toman un carácter permanente en el comportamiento de los individuos, llevando a pensar que no suceden sólo por instinto ni por la necesidad de romper con el equilibrio existente,

por el contrario, surgen para transformar la dinámica en algo más provechoso (p.11).

Puede decirse, entonces, que el cambio no sólo aparece como necesario, sino que se constituye en el motor fundamental para impulsar la construcción de organizaciones con la capacidad para responder Reig, Jauli y Soto, a las demandas del entorno, mediante el aporte de mejores herramientas y nuevas maneras de hacer las cosas. De lo anterior se desprende que el cambio presupone enriquecimiento, reestructuración o mejora del conocimiento, y que por ello remite al proceso de aprendizaje.

A su vez, según lo planteado por Robbins en el año de 1996, es precisamente el aprendizaje el que permite involucrar el proceso de cambio dentro de un proceso macro denominado Desarrollo Organizacional, el cual es un término que se utiliza para abarcar un conjunto de intervenciones de cambios planeados, que buscan mejorar la eficacia organizacional y el bienestar de los empleados. Es decir, el objetivo principal del Desarrollo Organizacional (DO) es el valorar el crecimiento humano y organizacional, lo cual permite entender que la verdadera conexión entre desarrollo y cambio deriva del hecho de que este crecimiento se logra solo a partir de la implementación de transformaciones para desechar viejos comportamientos y adquirir otros nuevos y más adaptativos a las necesidades de un entorno cambiante e impredecible como el actual.

Sin embargo, es claro que este rompimiento del equilibrio o dinámica cotidiana de la organización trae consigo el surgimiento tanto de fuerzas que apoyan el proceso como de otras que tratan de oponerse, fenómeno que se llama Resistencia al Cambio, pero que se abordara más adelante, así como las estrategias que una organización debe tomar cuando se plantea un cambio, con el objetivo de minimizar esta interacción de fuerzas. En este punto sólo se mencionarán algunos

los elementos que Robbins postula como susceptibles o sensibles al cambio tales como: estructura, tecnología, ambiente físico y personas.

En primer lugar, se encuentra la estructura, la cual no es más que la forma en la que se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas. Por lo tanto, cualquier cambio en la estructura significa modificar las variables estructurales, influyendo las relaciones de autoridad y en los casos más drásticos significa la modificación de la forma de trabajar. Son precisamente las modificaciones en la estructura, las que se erigen como de mayor resistencia para el personal.

De otra parte, se encuentran los cambios tecnológicos tan implementados en la era actual, considerada la era de la revolución de los sistemas, siendo este proceso evolutivo de la automatización de los procesos y el uso de máquinas en la producción y administración el que ha provocado la necesidad para optimizar los procesos y técnicas para realizar las tareas. Es por esto que hoy día existen organizaciones con menores activos físicos, pero con presencia mundial y altos índices de rentabilidad.

En tercer lugar, aparecen los cambios en el ambiente físico, que, aunque a primera vista parecen cambios genéricos son en realidad verdaderas modificaciones dado que el ambiente influye en el ánimo de los empleados y, por ende, en su desempeño. Por último, se encuentran los cambios en las personas, punto neurálgico de esta investigación partiendo del principio del personal como recurso clave y principal para el éxito organizacional, por lo tanto, adaptarse a un cambio no es una tarea fácil, ya que se ven involucrados seres humanos. Y estos por naturaleza, ante cualquier cambio reaccionan de manera diferente.

En este mismo sentido y al introducir términos como personal se empieza a hablar en plural y, por ende, se hace relevante mencionar que al interior de las organizaciones se crea una cultura organizacional que identifica y moldea el

comportamiento de los miembros de una misma compañía. Esta cultura llega a ser tan fuerte que los cambios se vislumbran como una modificación en la cultura, por lo que se vuelve necesario definir el término cultura en las organizaciones.

La cultura organizacional según Dubrin “es un sistema de valores y creencias compartidos que influyen en el comportamiento del personal.” (Valbuena, Morillo, & Salas, 2006), el cual interviene no solo en el comportamiento de las personas sino también en sus procesos de administración. Por su parte, Robbins, expone que “la cultura es un sistema de significado compartido que determina, en alto grado, cómo actúan los empleados”, es decir, se puede entender la cultura organizacional como un conjunto de formas de conductas humanas aprendidas y compartidas que definen los hábitos y creencias de los miembros de una sociedad, organización o grupo de personas. (p.62)

Es tal la importancia que se le ha dado a la cultura organizacional que autores como Beazley la consideran una de las dimensiones fundamentales en la vida de la organización, puesto que define el espíritu que determina su desempeño, crea una sensación de pertenencia y motivación entre los miembros que la integran, componente muy importante que influye de manera decisiva en el proceso de aprendizaje organizacional y, por ende, en el proceso de cambio.

Ahora bien, es importante destacar el hecho de que la cultura se va desarrollando a partir del sistema de valores y el sistema de creencias de sus líderes, y se va organizando por la interacción de todos sus miembros hasta formar un sistema complejo, en donde introducir cualquier novedad o modificación genera inseguridad y barreras que interpone la gente para sentirse segura. Es aquí donde se retoma el concepto de resistencia al cambio.

Para De León la resistencia al cambio se define como la reacción de cualquier sistema que se encuentra en estado de equilibrio y percibe una influencia del

medio ambiente (suprasistema) o malfuncionamiento interno (entropía) que produce inestabilidad o pérdida de equilibrio (homeostasis) derivado de la existencia de fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

En este mismo sentido, Castañeda y Morales, afirman que la resistencia al cambio se presenta debido a que el hombre es un ser para quien la costumbre implica seguridad, y siente gran temor de modificar sus hábitos fisiológicos, psicológicos, morales, laborales o familiares. Es más, Schein definió la resistencia al cambio como la dificultad de transformar las acciones y las ideas, los paradigmas y las filosofías, los métodos y los procedimientos, debido al fuerte temor que genera para el individuo lo desconocido.

Por todo esto, la resistencia al cambio se considera un fenómeno psicosocial que debe estudiarse para conocer y adoptar las reacciones y condiciones que la disminuyan y faciliten este cambio.

Después de tener claro que cambio y resistencia son conceptos que se relacionan directa y bidireccionalmente, se debe comprender que toda resistencia se puede eliminar mediante una gestión eficiente que supone en primer lugar una adecuada comprensión de la resistencia, como una dimensión inseparable del cambio y como una oportunidad de contar con retroalimentación, que puede potenciar y orientar las transformaciones de la compañía.

Para comprender la resistencia, Robbins postula que ésta se basa en características humanas básicas tales como percepciones, personalidades y necesidades. Además, el mismo autor establece cinco tipos de razones por las cuales las personas se pueden resistir al cambio, estas son:

1. Hábito: los seres humanos son criaturas de hábitos o respuestas programadas, por lo tanto, al enfrentarse con el cambio el individuo tiende a responder de la forma acostumbrada, configurándose una fuente de resistencia.
2. Seguridad: la gente con alta necesidad de seguridad es probable que se resista al cambio, ya que éste amenaza sus sentimientos de seguridad.
3. Factores económicos: otra fuente de resistencia individual es la preocupación de que los cambios disminuyan el ingreso individual.
4. Temor a lo desconocido: los cambios sustituyen lo conocido por la ambigüedad y la incertidumbre.
5. Procesamiento selectivo de la información: los individuos moldean su mundo a través de sus percepciones. Una vez que han creado este mundo, se resisten a cambiar.

Todos estos conceptos desarrollados por Robbins tienen el mérito de ser comprensibles y aplicables a casi cualquier persona. El conocerlos será de gran utilidad a la hora de planear la introducción de cambios e innovaciones, dado que facilita la comprensión del porqué los individuos se resisten al cambio, para de esta forma generar estrategias que se traduzcan en sentimientos de seguridad y control del individuo sobre el cambio.

Toda la revisión anterior permite dimensionar la importancia que tiene el cambio para la organización, más aún en un mundo cambiante y competitivo como el actual. Según Loredó y Palacios, hoy día el cambio organizacional se constituye en una disciplina de estudio obligada, para potenciar a las organizaciones en su necesidad de adoptar formas más complejas y variadas, ante un mundo que cada vez está más presionado por los avances que en materia de ciencia y tecnología se presentan, y obliga a las organizaciones a ser proactiva, y a tener una visión de globalidad que la lleve a transformarse en una empresa abierta, flexible que contribuya al desarrollo sostenido. Es decir, el cambio organizacional debe ser visto como la piedra angular del mejoramiento continuo de las organizaciones.

7.3 BENCHMARKING FUNCIONAL

En este apartado se identificará la forma en la que se producen algunas de las formas en las que funciona benchmarking funcional como estrategia para lograr un cambio empresarial real mediante la generación de estrategias que permitan salir de la crisis de ventas y marca a la tienda de ropa Stone.

Para iniciar es importante comprender la esencia del benchmarking, y desde allí, poder lograr algunas nociones de cuál puede ser la estrategia apropiada haber si sirve realmente a la empresa, para (De Abreu E.F, Pizzinatto N.K, & Correa, 206) se trata de lo siguiente:

El benchmarking tiene como objetivo generar información para la organización, en el sentido de que la misma pueda tener ideas sobre cómo planificar y adoptar prácticas basadas en la experiencia y el éxito ya alcanzados por otras organizaciones. Cabe subrayar que algunos autores como Gilbert, Churchill, y Meter, advierten que no se debe esperar que el benchmarking necesariamente venga a resultar en la identificación de nuevos productos y estrategias de la competencia. Se puede presumir, a partir de la visión de los autores anteriormente citados, que cuestiones como éstas requieren un conjunto complejo de características específicas de cada organización, tales como conocimiento tácito, tecnología, retención de talentos humanos, entre otras, en consecuencia, no son fácilmente trasladados de una organización a otra a través de un rápido proceso de comparación, reconocimiento y adaptabilidad. (p. 17).

Con lo anterior, se puede identificar claramente las formas en las que pueden ser aplicadas las condiciones o elementos que propone el concepto en el interior de la empresa; pero también identificar algunos aspectos que ya se tocaron en el apartado anterior, como por ejemplo el cambio organizacional y la adaptación al

cambio que puedan tener las personas que hagan parte de la organización. (Camp, 2006)

El benchmarking es en primer lugar un proceso de establecimiento de metas, pero también contempla un valor motivacional significativo, pues cuando es implementado de manera integrada en las responsabilidades, en los procesos y en el sistema de premiación de la organización, habilita e incita a buscar metas realistas y a efectuar cambios en prácticas existentes que, de lo contrario, tendrían que ser impuestas. El benchmarking, es un desafío que lleva a los individuos y sectores, de manera productiva y planificada, a concentrarse en aquello que genere un desempeño superior (p. 3).

Con lo anterior, queda en evidencia la importancia y la potencia que tiene la elaboración de estrategias para la empresa, pero sobre todo como pueden estos elementos generar una fuerza productiva que logre potenciar las capacidades de la empresa, para esto hay que cumplir algunos aspectos esenciales que el mismo autor documenta:

- a) **Benchmarking interno:** El benchmarking interno es la comparación entre las prácticas usadas en operaciones semejantes dentro de una misma organización, sea entre sus respectivas áreas y divisiones o incluso entre sus diferentes unidades. Ese tipo de benchmarking probablemente tendrá más oportunidades de ser practicado en grandes organizaciones, multinacionales o multidivisionales que en la mayor parte de los casos presentan ambientes de trabajo con relativa complejidad y variedad de procesos productivos y administrativos, pero poseen semejanzas o equivalencias que merecen ser analizadas y adaptadas a otros ambientes productivos. (p. 8).

b) Benchmarking competitivo: El benchmarking competitivo es la comparación con los mejores competidores directos externos. Es quizás el tipo de benchmarking que primero surge en nuestra mente cuando tratamos de este asunto; tal vez el más conocido y popularizado entre las organizaciones, pues está directamente relacionado con la motivación de las mismas en el sentido de buscar la excelencia en sus procesos y la superación de la competencia. Según Robert C. Camp, aunque pueda ser difícil la obtención de información a través de este tipo de benchmarking, aun así, merece la pena y se debe intentar. Además, expresa que lo más productivo en este caso es definir los métodos y el abordaje correcto para llegar a la competencia directa. Deberán ser mostradas no solamente las prácticas que se considere sean factores de éxito de la competencia y por tanto, el interés en conocerlas, sino más que eso: con el fin de que haya una motivación de la otra parte para establecer un intercambio de experiencia, es importante que se estudie y se enseñe cómo y dónde estas prácticas resultan en éxito para la empresa. Ello permitirá que la competencia venga a conocer mejor las prácticas y procesos que influyen en su éxito y que podrían mejorar aún más su propio proceso. (p. 9).

c) Benchmarking funcional: El benchmarking funcional compara las diversas actividades funcionales -como prácticas de transporte, políticas de remuneración de personal, almacenaje, control de existencias, programas de calidad, y o.- de diferentes organizaciones. Es el tipo de benchmarking con mayor potencial para revelar prácticas innovadoras y no depende del tipo de negocio que la organización estudiada realiza. En este caso tiene importancia la accesibilidad entre las empresas, que permite desarrollar más entre ellas el interés en intercambiar experiencias y mejorar sus procesos. En los últimos años ha sido cada vez mayor la difusión de esta práctica en el mundo corporativo, las empresas han comprendido que el intercambio de experiencias es mucho más rentable para ellas que asumir una postura de protección sobre las prácticas comunes que desarrollan a lo largo de determinado período, y como contrapartida tienen que

destinar tiempo y energía en la búsqueda de innovaciones y mejoras que podrían ser aprendidas con otras organizaciones con éxito. (p. 10).

Teniendo en cuenta lo anterior, los pasos propuestos para la consolidación de la estrategia, estos autores dejan sobre la mesa la forma en la que se puede lograr dicha forma de mejorar los aspectos empresariales que se ven afectados por diferentes aspectos; como se ha dicho en el presente escrito lo que se ha visto afectado principalmente son las ventas viendo de manera externa; sin embargo, esto se refleja al interior de la organización en la parte financiera.

7.4 LA DISTRIBUCIÓN EMPRESARIAL

Dado que esta investigación está basada en el modelo de gestión de distribución de productos, es necesario plantear algunos parámetros y definiciones que colaboren a la centralización en el campo de investigación para así evitar saturación de información o mal uso de recursos. La distribución según la Asociación Americana de Marketing es “la comercialización y transporte de productos a los consumidores” (Stern, 1999). La distribución no es una actividad nueva en la sociedad pues sus orígenes datan de millones de siglos atrás, pero lo que si se pudiera considerar como nuevo son las diferentes investigaciones, teorías y modelos que han surgido a través de los tiempos para asegurar una distribución que logre satisfacer las necesidades de quienes la están implementando en sus actividades. (p.10)

La distribución y sus diferentes modelos son parte importante del marketing mix, pues ya no solo basta tener un buen producto a un buen precio con buena promoción, cada día el mundo va avanzando y las necesidades de las sociedades se van convirtiendo en más específicas y en el mundo de los negocios y la logística no se puede ignorar los cambios, es por esta razón que se necesita implementar buenos modelos de gestión de distribución de los productos para

ayudar en las empresas a agilizar sus procesos ya sea de producción o de comercialización, así lograr que esta parte tan importante en el proceso logístico sea manejado de la manera más satisfactoria con una mayor eficiencia para la empresa y los consumidores.

Existen diferentes canales de distribución para cada producto o empresa; En esta investigación se analizarán diferentes modelos de gestión para la distribución de productos de un grupo de empresas de la ciudad de Ibagué tomando como teoría base lo que enseña Kotler con sus estudios de la distribución y los canales de distribución.

Según (Ballou, 2004) “La gestión del canal de distribución implica que, una vez diseñado, la empresa debe seleccionar, motivar y evaluar a cada intermediario. Es decir, implantar de forma efectiva la estrategia de distribución diseñada para los productos de la empresa.” (p.44)

Cada modelo de gestión de distribución está basado en diferentes variables que afectan al producto y a la empresa, los diferentes sistemas y las estructuras que posee la organización que son las encargadas de la toma de las decisiones en los diferentes niveles administrativos. Esto es lo que produce que la dinámica este en constante cambio y en constante investigación.

7.5 LOS COSTOS DE PRODUCCIÓN EN LA DISTRIBUCIÓN

Las grandes industrias de la ciudad se han visto en disminución debido a las diferentes dificultades para operar y extender sus productos a nivel nacional e internacional, por ello (Capó, Masiá, & Expósito, 2004), realizan una investigación que da como resultado la gestión de nuevo conocimiento para las microempresas, donde permite gestionar nuevos recursos de financiación, como también la generaciones de nuevos horizontes para las empresas, de esta manera dichas

empresas puede obtener vertientes para no liquidar las empresas de tal manera que este modelo, es de ayudar para lograr que las empresas de la ciudad de Ibagué tomen fuerza y de esta manera impulsen la economía. (p. 305-315)

De otra parte, la investigación se ha de abordar mediante la teoría de la integración económica propuesta por (Balassa, 1964), en la cual se identifican una serie de economías las cuales mediante unos flujos pueden ser interactivas para el mejoramiento de los diferentes sectores de la economía, el concepto central de la teoría consiste en que los sectores productores del país, deben soportar otros sectores financieros y económicos, los cuales deben integrarse para mejorar la economía territorial, y de esta manera no dejar decaer los demás sectores que sostienen el Producto Interno Bruto (PIB) del país. (p.58)

Otra teoría que se articula de forma indirecta con la competitividad vista desde los recursos humanos como lo plantea Chiavenato, la cual nos dice que los humanos somos motivados por estímulos exteriores o interiores que buscan un objetivo o finalidad que debe cubrir una necesidad mediante un impulso que justifica su proceder. Cada vez que el individuo presenta una necesidad inmediatamente se crea un ciclo de motivación que hace que se rompa la línea de la estabilidad emocional y se crea un comportamiento que genera una fuerza liberadora de tensión, dando como resultado satisfacción de la necesidad dejando de ser dicho comportamiento motivador de tensión y así sucesivamente como un ciclo se genera comportamientos para poder superar problemas y cubrir insuficiencias, que para el caso sería lograr ver la competitividad como una ayuda y no como un problema.

Es importante observar con detenimiento esta teoría del ciclo motivacional que expone Chiavenato en su obra Administración de Recursos Humanos, se define como el sistema cíclico que un individuo tiene cuando pierde su equilibrio a causa de un estímulo o incentivo que se pueden convertir en una necesidad que

provoca un estado de tensión, afectando su comportamiento y/o tomando acciones para poder suplir dicha necesidad planteada al inicio.

El tema de investigación también se relaciona con la teoría de la economía institucional de Veblen que no es otra cosa que el comportamiento que tiene un individuo motivado frente a un hecho o circunstancia y que lo impulsa a reaccionar de una determinada forma, es decir que la empresa se puede orientar a la toma de acciones para no decaer en el mercado ni en su propia economía, lo cual los obliga a generar estrategias competitivas y alargar el ciclo de vida del producto

En conclusión, se identifican diferentes factores los cuales permiten identificar las líneas o variables que serán tomadas para el desarrollo de la presente investigación, así mismo, permite la construcción de las variables dependientes e independientes del estudio, que en este caso la dependiente sería, los factores de oferta que tienen las empresas en la ciudad de Ibagué como estrategia competitiva, y la independiente sería los costos de producción que se generan.

7.6 FACTORES DE OFERTA EN LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Teniendo en cuenta las investigaciones que se presentan como antecedentes para el presente estudio, se han de tener en cuenta diferentes aspectos los cuales permitirán definir las variables de la investigación, como también la construcción y perfeccionamiento de los objetivos de la investigación. En primera medida se deben tener en cuenta los factores de oferta, puesto que se han elegido como factor específico para el desarrollo de la investigación, dicho factor nace de las comprensiones de la teoría sobre la competitividad del autor principal de este estudio Porter .

Teniendo en cuenta que se ha elegido la competitividad se realizara un abordaje teórico desde Porter , como también Murray, Caulier & Mulgan.

Para empezar, según (Porter, 1991) la competitividad es una capacidad de la organización o empresa, que permite sistemáticamente mantener ventajas comparativas que permitan alcanzar, sostener como también mejorar una determinada posición en el entorno económico y social, además para el autor existen estrategias para alcanzar la competitividad, en ellas se encuentra: Alta segmentación, Diferenciación del producto, Costos menores a los de la competencia. Según el mismo autor existe factores heredados de competitividad, los cuales se clasifican en; tierra ubicación, recursos naturales, mano de obra, tamaño de la población local. (p.46)

Según estos autores, la identificación del conocimiento busca comparar y analizar el entorno para desarrollar y apropiarse de este, una serie de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que a su vez repercuten en planes de mejoramiento para la adquisición de nuevas competencias y fuentes del conocimiento.

Los factores de oferta y la competitividad nacen de la experiencia desarrollada por los diferentes actores, tales como clientes, proveedores, empleados, entre otros (stakeholders); este conocimiento permite la innovación y el desarrollo de fortalezas en la cotidianidad de la labor en las organizaciones.

El desarrollo del conocimiento permite adquirir nuevas habilidades, resultados de los procesos de mejoramiento e innovación, lo cual aparece la investigación como fuente de dicho conocimiento que se convierte en un gran reto para el desarrollo de dicho conocimiento. La compartición y distribución del conocimiento, es el resultado de un proceso gestado desde un centro de distribución o por la transferencia entre individuos o grupos de trabajo y las tecnologías de la información y la comunicación. El uso del conocimiento da como finalidad resultados que puedan ser útiles en los diferentes entornos de trabajo y así

incrementar el desarrollo tanto en los grupos como los individuos de estas organizaciones.

Por último, la retención del conocimiento, para esta metodología hace referencia a la etapa en la cual se generan las memorias de este, siendo estos todo un sistema de conocimientos y habilidades adquiridas de las experiencias propiamente dichas, con el ánimo de ser apropiadas en un futuro corto, mediano o largo, según sea la necesidad, para lo cual debe estar en constante retroalimentación para un mejor desarrollo de la misma.

Una segunda metodología es la planteada por (Danvenport & Prusak, 2001), la cual postula tres etapas: La generación, codificación y coordinación, y por último la transferencia del conocimiento, todo esto con el uso de herramientas para gestión del conocimiento y teniendo como premisa el papel importante de la tecnología en este Davenport. (p.72)

La primera etapa que (Danvenport & Prusak, 2001), propone incluye unas Subetapas de adquisición, destinación de recursos, fusión, adaptación y redes de conocimiento, todas ellas en función de la generación de conocimiento; la adquisición de este se logra mediante la organización en las cuales las personas y sus diferentes procesos proveen una amplia gama de conocimiento. La subetapa de alquiler es aquella en la cual se utilizan recursos necesarios para contratar el conocimiento que otras palabras sería la manera en que se realiza la transferencia de conocimiento desde otros apartados. Una subetapa de adquisición de recursos en la cual se crean los departamentos de investigación o también llamados unidades de conocimiento, seguida esta por una subetapa de fusión que tiene como objetivo integrar miembros dentro de la organización para que solucionen problemas mediante proyectos y generación de ideas con el fin de generar nuevo conocimiento. La adaptación del conocimiento es resultado del fluctuante cambio del entorno a lo cual las organizaciones deben acoplarse, estos nuevos cambios

generan más conocimiento y habilidades. Por último, las redes de conocimiento buscan unir a los expertos en las diferentes áreas de trabajo con el ánimo de estimular el intercambio de conocimiento. (p. 59)

Una segunda etapa de codificación y coordinación del conocimiento que solo busca colocar dicho conocimiento al alcance de todos, mediante diferentes procesos que accesibles y aplicables y que permitan la sistematización del mismo. Esta es una de las tareas más difíciles por lo cual el autor plantea la creación de mapas de conocimiento que contengan toda la información necesaria para la ejecución del proyecto. Por último, la transferencia del conocimiento para lo cual el reto está en cómo lo plantea su autor, el transferir este con eficacia y transparencia, es allí donde todos los participantes comparten sus experiencias y se genera nuevo conocimiento.

La última de las metodologías base de este modelo de gestión del conocimiento, es la de (Peluffo, 2002), que, según él, busca crear, convertir y compartir el conocimiento; este modelo está expuesto en 5 etapas: Diagnóstico, identificación de objetivos, aplicación de herramientas, gestión de la información y por último la medición del conocimiento. (p.65)

En la etapa de diagnóstico, las organizaciones deben evaluar sus procesos con el ánimo de mirar de qué manera se da el flujo de conocimiento de manera interna, este se enfoca en el estado de la organización y otra en las condiciones y que de alguna manera afectan su desarrollo; Para ello Peluffo proponen diagnósticos los cuales pueden ser el mapa de conocimiento (Lo que sabe que sabe). El resultado de prácticas habituales (flujos existentes de conocimiento) y evaluación de las capacidades dinámicas (capacidad de la organización).

La etapa de definición de objetivos y de herramientas a utilizar puede depender del diagnóstico y de las prioridades de conocimiento de la misma, para ello la

concientización del valor del conocimiento, la posterior definición de necesidades de conocimiento y el tipo de estas. La aplicación de herramientas es una etapa que busca ejecutar el desarrollo del conocimiento, aprovechando a todos los miembros de la organización. Martha Peluffo y Edith Catalán hacen referencia a dos formas de construcción de conocimiento; uno llamada modelo occidental y el otro el modelo oriental de generación de conocimiento.

En conclusión, se puede identificar que para el presente proyecto se hace necesario un acercamiento mediante la propuesta metodológica a las personas que se involucran en el tema puesto que mediante estos podemos lograr conocer la problemática e ideas efectivas y adaptables a las diferentes empresas.

7.7 LOS PROCESOS EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN ACTUALMENTE

En las diferentes empresas y en especial en la ciudad de Ibagué, se han venido identificando diferentes tipos de formas en la distribución de los productos por parte de las medianas y pequeñas empresas, de manera que generar distribuciones de su producto de manera despreocupada y sin tener en cuenta ningún mecanismo que les permita identificar si estas formas de distribución están siendo aplicadas de manera adecuada o si, se está generando, a partir de esto se identifica la necesidad de un modelo de distribución que permita el mejoramiento de la efectividad en los canales de distribución en las pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Ibagué, partiendo de las seleccionadas para el estudio.

En consecuencia, de la anterior durante la investigación se identificó la mala forma en la que se entregan los productos en las empresas que se tomaron de muestra para la obtención de información, de manera que desde este hecho se puede sustentar la realización de un modelo que permita mejorar dichos canales.

8 MARCO CONCEPTUAL

Benchmarking funcional: es un proceso de que se da en forma continua y de donde se toman referencias de los productos, servicios y metodologías de trabajo de la competencia y empresas líderes; estas referencias se comparan con las de la empresa para realizar mejoras y posteriormente aplicarlas (Espinoza, 2017, p.10).

Desarrollo organizacional: Relaciones humanas dentro de una organización, es el capital humano de las empresas en las cuales deben tener conocimientos previos y capacitación necesaria fundamental para competir en un mundo moderno y lleno de cambios, algunos extremos.

Parte importante de las organizaciones para la creación de estrategias y desempeño diario, en las cuales los conocimientos forman y constituyen logros para alcanzar las metas.

Mercadeo estratégico: El marketing estrategico es una metodología de análisis y conocimiento del mercado, con el objetivo de detectar oportunidades que ayuden a la empresa a satisfacer las necesidades de los consumidores de una forma óptima y eficiente, que el resto de los competidores.

9 MARCO GEOGRÁFICO

9.1. MACRO LOCALIZACIÓN

Funza esta ubicada en la provincia de sabana de Occidente a 15 Km. De la ciudad de Bogotá. Limita al norte con Madrid y Tenjo, al Oriente con Cota y Bogotá, al Sur con Mosquera y al Occidente con Madrid. Tiene una extensión urbana de 4 kms² y una extensión rural de 66 kms², para un total de 70 kms². Su altura sobre el nivel del mar es de 2.548 m, y su altitud de 4° 43´.

La superficie del municipio es plana, presentando las características típicas de las altiplanicies cundinamarqueses con pendientes hasta del 3%; sus suelos (Andepts, Tropepts), que corresponden a la serie Funza Fz, se caracterizan por su relieve plano con pendiente entre 0 -1% moderadamente profundo, bien drenados y con una fertilidad moderada, originados a partir de ceniza volcánica. A menudo a partir de los 40 a 50 cm. de profundidad aparecen saturados con agua, o por lo menos húmedos aún en periodos secos.

Son medianamente ácidos y de muy alta capacidad de intercambio catiónico. El suelo de Funza por su capacidad de uso ha sido clasificado en la clase agrológica 11 hc -1 de uso y manejo, drenaje natural moderado e imperfecto, susceptibles a heladas e irregular distribución de la lluvia, con una temperatura de 14°C. Hidrografía La fuente principal de abastecimiento de agua superficial del municipio, son los ecosistemas de los humedales, los cuales abarcan un área de 186.4 hectáreas del total del área del Municipio, representando el 2.7% de la superficie total. Otra fuente importante es el distrito de riego La Ramada, el cual riega y drena terrenos dedicados a la agricultura y a la ganadería, permitiendo el desarrollo agropecuario en zonas de alto potencial para la producción. Y también

se cuenta con un gran porcentaje de agua subterránea, que abastecen la zona rural con más de 200 pozos en uso.

Imagen 1 Mapa de Funza



Fuente: Google Maps

9.2 MICRO LOCALIZACIÓN

Calle 9 12A 9-1-9-99 (20,89 km)

+57 Funza

Cómo llegar

8258443

Ponté en contacto con Stone en Messenger

Tienda de ropa

Horario: 10:00 - 21:00

Abierto ahora

10 MARCO HISTÓRICO

STONE FUNZA, surgió de la necesidad de comercializar prendas con estilo único e innovador para jóvenes y personas que desean portar una vestimenta y accesorios, acogidos a las tendencias de la moda actual, nace de la idea de la señora Diana Alexandra Abello Osorio, actual propietaria del almacén, quién comenzó a operar en el año 2013, ofreciendo y comercializando prendas de vestir a precios asequibles, bajo la figura y representación legal de persona natural usando como registro único tributario, su número de identificación C.C 1.016.011.055-1 de la ciudad de Bogotá.

Esta empresa inicio sus labores, en un local comercial diferente al que hoy se realizan las actividades comerciales, aumentando su capacidad y generando mayor comodidad para los clientes y empleados, además, cuenta con un novedoso prototipo de tienda estilo europeo dándole mayor relevancia dentro de este competido sector, donde el cliente es el principal beneficiado.

Este diseño es inspirado para generar comodidad, elegancia y exclusividad a los clientes, con capacidad de adquisición de los artículos comercializados, ofreciendo variedad y diseño para este.

El diseñador de este exclusivo proyecto de tienda es JEFFER CIFUENTES SÁNCHEZ, un empresario capaz de convertir una idea en algo único.

Crecimiento: De acuerdo con la definición del libro Diagnóstico Organizacional de la autora (Vidal Arizabaleta, 2004): “Los negocios en crecimiento se encuentran en su fase más temprana del ciclo de vida. Tienen productos y servicios con un significativo potencial de crecimiento. Para capitalizar este potencial es posible que tengan que dedicar unos recursos considerables al desarrollo e intensificación

de nuevos productos y servicios; construir y ampliar las instalaciones de producción; crear capacidad de funcionamiento; invertir en sistemas, infraestructura y redes de distribución que apoyen las redes globales y nutrir y desarrollar las relaciones con los clientes”. (p. 72)

Se puede confirmar que la empresa STONE FUNZA se encuentra en la fase de crecimiento, aunque lleve tiempo en el mercado, realizando cambios en la infraestructura y ampliando su servicio y portafolio de productos con lo cual se espera generar un mayor reconocimiento, aumento de los clientes e ingresos en un 55%. Se espera incrementar la publicidad y venta a través de las diferentes redes sociales, al igual la cantidad de productos ofrecidos hasta la fecha.

Cuenta con productos y servicios de calidad que proporciona a los clientes satisfacción en la compra y servicio personalizado para la fidelización de los clientes a través de la voz a voz.

Ya que genera una rentabilidad anual promedio de \$410`004.000 de pesos y un promedio mensual de \$34`127.000 de la cual las utilidades netas promedio anual son de \$110`000.000 y mensualmente de \$9`166.000. A ello restando los gastos mensuales de \$7`900.000 que se destina en arriendo, sueldos, servicios, etc. y el resto se utiliza para reinvertir en mercancía para el almacén.

11 MARCO INSTITUCIONAL

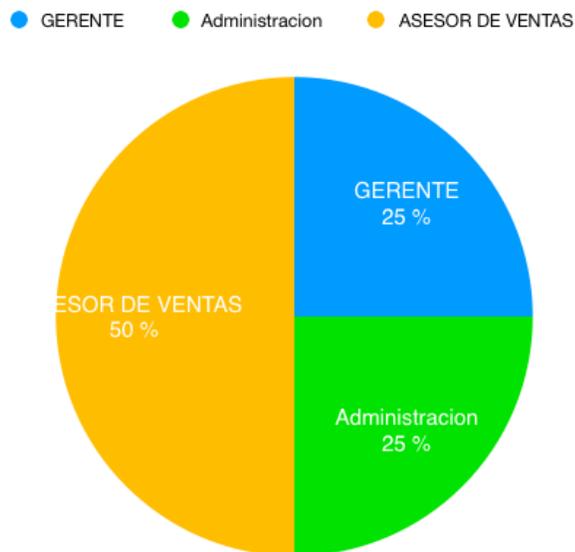
11.1 MISIÓN

STONE FUNZA es una empresa creada con el fin de añadir al guardarropa de cada cliente un estilo juvenil, casual y original para que no sea aburrido vestir a diario, acomodando los estilos a la medida y gustos de cada estilo de vida.

11.2 VISIÓN

La empresa STONE FUNZA busca ser líder en el mercado regional, superando las expectativas de los clientes a través del empleo de tecnologías y adecuación de planes de mejora y como siempre manteniendo el buen servicio y atención al cliente, trabajando de manera honesta y compitiendo lealmente por las metas trazadas.

Figura 1 Diagrama GANTT



Fuente: Stone Funza, 2014

Tabla 1 Nivel jerárquico

NIVEL JERARQUICO	N° DE EMPLEADOS	PORCENTAJE %
Gerente	2	25%
Administrador	1	25%
Asesor de ventas	1	50%
TOTAL	4	100%

Fuente: Stone Funza, 2014

11.3 VALORES

Amor: es un sentimiento de afecto universal que se tiene hacia una persona, animal o cosa

Empatía: intención de comprender los sentimientos y emociones, intentando experimentar de forma objetiva y racional lo que siente otro individuo.

Respeto: Consideración, acompañada de cierta sumisión, con que se trata a una persona o una cosa por alguna cualidad, situación o circunstancia que las determina y que lleva a acatar lo que dice o establece o a no causarle ofensa o perjuicio.

Lealtad: expresa un sentimiento de respeto y fidelidad hacia una persona, compromiso, comunidad, organizaciones, principios morales, entre otros.

Responsabilidad: es el cumplimiento de las obligaciones, o el cuidado al tomar decisiones o realizar algo.

11.4 POLÍTICAS GENERALES Y POR ÁREAS

Abastecimiento: desarrollar procesos de abastecimiento de productos y servicios que incorporen criterios de calidad y costo, proporcionando a los proveedores un trato transparente y equitativo, fundamentado en la eficiencia y competitividad

Comunicación: asegurar una comunicación transparente, oportuna, clara y coherente en STONE FUNZA que contribuya al logro de la estrategia, fortalezca el relacionamiento con los públicos clave y preserve la buena reputación de la empresa.

Gestión de activos: gestionar los activos con una visión integrada de su ciclo de vida, considerando la optimización del costo, el riesgo y su desempeño para lograr su máximo valor y contribuir a obtener los objetivos de manera sostenible.

Gestión humana: establecer los principios para atraer, desarrollar y retener el talento humano de STONE FUNZA en un marco de relaciones de trabajo claras, respetuosas, equitativas y justas que generen un ambiente de confianza y el desarrollo integral en los aspectos humano, laboral y social.

Servicio: establecer los principios de actuación para la prestación de servicios de calidad, con oportunidad y a precios competitivos, orientados a satisfacer los clientes y construir relaciones de largo plazo.

11.5 OBJETIVOS

Asesorar a nuestros clientes y presentarles la mejor opción con servicios de buena calidad, un trato único y preferente de parte de nuestros colaboradores.

11.6 PRINCIPIOS

Tatar a todas las personas como quieren ser tratados: Esto incluye un alto grado de compromiso y de servicio por parte de los todos los miembros de nuestra organización.

Desarrollar al máximo el talento humano: Para generar desarrollo no solo en nuestra compañía sino, en toda la comunidad que hace parte de nuestro entorno.

Trabajar en equipo: Para maximizar los resultados, y conseguir entre todos las metas y objetivos planteados.

Vivir la pasión por el resultado: Para generar compromiso y satisfacción en nuestros clientes, mediante la realización de todas las metas planteadas.

Orientar nuestras acciones al mercado y a sus clientes: Innovando y mejorando continuamente en nuestro servicio para dar el mayor grado de satisfacción y la fidelidad de nuestros clientes.

11.7 MEGA

En el año 2024 STONE FUNZA será una empresa competitiva y reconocida a nivel regional con activos por \$000.000.000 los cuales serán derivados de ingresos vía virtual y presencial en tiendas, además de contar con una sede que consolidara todos los años de esfuerzo y sacrificio de manera más sólida.

12 MARCO LEGAL

Para empezar, en la lista de riesgos en la cual se clasifica el clúster textil es el nivel III de riesgo laboral, según las normas de salud y seguridad en el trabajo establecidas por Mintrabajo, lo cual implica que estas empresas deben tener en cuenta las precauciones necesarias para realizar sus labores cotidianas.

Partiendo de lo anterior, se presentan algunas leyes las cuales rigen la labor del clúster textil en Colombia, según la constitución política:

(Ley 9 de 1979) En la presente ley se identifican algunos procedimientos de orden sanitario para las empresas que generar desechos materiales y tangibles, de manera que se logre generar un buen uso de estos recursos, frente al caso el párrafo b de la ley reza lo siguiente:” Los procedimientos y las medidas que se deben adoptar para la regulación, legalización y control de los descargos de residuos y materiales que afectan o pueden afectar las condiciones sanitarias del Ambiente” de manera que dichas empresas del clúster textil, deberán tener en cuenta dichas leyes para poder regir. (Salud, 1979, p.1)

(Resolución 1016 De 1989) Teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa, se hace necesaria la implementación de un sistema de salud y seguridad en el trabajo, y así lo establece la resolución que se presenta la cual reza “1. Que por Decreto 614 de 1984, en sus artículos 28, 29 y 30 se establece la obligación de adelantar Programas de Salud Ocupacional, por parte de patronos y empleadores, en ese orden de ideas es importante para el clúster textil tener al día dichas dependencias teniendo en cuenta el riesgo que se corre en esta labor. (Ministerio de trabajo y seguridad social, 1989, p.1)

(Resolución 02013 De 1986) Las empresas con el fin de mantener a su empleados con las condiciones de calidad y seguridad en el trabajo, de manera que se generó la resolución en cuestión la cual reza en su primer artículo, lo siguiente: "Artículo 1º: Todas las empresas e instituciones, públicas o privadas, que tengan a su servicio diez (10) o más trabajadores, están obligadas a conformar un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial, cuya organización y funcionamiento estará de acuerdo con las normas del Decreto que se reglamenta y con la presente Resolución. (Ministerio de salud, 1986, p.1)

13 METODOLOGÍA

13.1 MÉTODO Y ENFOQUE

Esta investigación es descriptiva ya que (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997, p.1) afirman que: la investigación descriptiva, en comparación con la naturaleza poco estructurada de los estudios exploratorios, requiere considerable conocimiento del área que se investiga para formular las preguntas específicas que buscan responder (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997, p.1) ya que en la empresa Stone “la descripción puede ser más o menos profunda, pero en cualquier caso se basa en la medición de uno o más atributos del fenómeno descrito”.

El enfoque utilizado en este trabajo fue el cuantitativo, este utiliza la recolección y el análisis de datos para contestar preguntas de investigación y probar hipótesis establecidas previamente, y confía en la medición numérica, el conteo y frecuentemente en el uso de la estadística para establecer con exactitud patrones de comportamiento en una población, (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997, p.1). Se escogió este enfoque por el hecho de que el instrumento utilizado lleva ítems con preguntas cerradas y los resultados son netamente estadísticos, los cuales se evaluarán cuantitativamente.

Además, tendrá un diseño no experimental, (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997, p.1) describen el diseño no experimental como “los estudios que se realizan sin la manipulación deliberada de variables y en los que solo se observan los fenómenos en su ambiente natural para después analizarlos”.

Esta investigación no tendrá una manipulación de variables debido a que solo se observará el fenómeno de la crisis en el Stone. para así conocer las causas del fenómeno.

13.2 TIPO Y ALCANCE DE INVESTIGACIÓN

El estudio será de tipo transeccional-descriptivo, de acuerdo con (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997, p.1), este tipo tiene por objetivo indagar la incidencia y los valores en lo que se manifiesta una o más variables del enfoque cuantitativo. El procedimiento consiste en medir o ubicar un grupo de personas, objetos, situaciones, contextos, fenómenos en una variable o concepto y proporcionar su descripción (Hernández, Fernández, & Baptista, 1997, p.1). En esta investigación se realizará una descripción de una problemática determinada, esto se logrará por medio de la aplicación de un instrumento cuantitativo el cual permitió identificar la incidencia de esta problemática en la percepción de las personas, además de que la recolección de datos se realizará en un periodo de tiempo específico.

Tabla 2 Proceso de investigación (paso a paso)

<p>Fase de elección y visualización del panorama</p>	<p>en la se identificó el tema de investigación y se realizó una exploración previa que permitió el acercamiento al tema de investigación y una idea general del mismo; para ello, se generó un paneo de las investigaciones que se han realizado alrededor del mundo, esta búsqueda se realizó mediante bases de datos y repositorios, con ello se pudo evidenciar metodologías desarrolladas en otros</p>
---	---

	estudios, y desde allí, se tuvo en cuenta un punto de partida para la elaboración de las técnicas de la presente investigación.
Fase de diseño	se trabajó en el diseño del proyecto de investigación, luego de la elaboración de los antecedentes, se generó la construcción y búsqueda de la problemática central, que para el caso, fueron las ventas y las finanzas de Stone, sobre ello, se generaron los objetivos del estudio, y construcción de las perspectivas teóricas que sustentan el estudio.
Fase de búsqueda y registro de información	en esta fase se realizó la construcción de los instrumentos que permitirán acceder a la información de manera directa, ósea el análisis de los estados.
Fase de análisis	corresponde a la interpretación de la información documentada en las fases anteriores.

Fuente: elaboración propia

13.3 PLAN DE ANÁLISIS

Una vez que se realiza en proceso de recolección de la información a través de la aplicación de los instrumentos indicados, se procede con la triangulación de esta. La triangulación implica reunir una variedad de datos y métodos referidos al mismo tema o problema. Implica también que los datos se recojan desde puntos de vista

distintos y efectuando comparaciones múltiples de un fenómeno único, de un grupo, y en varios momentos, utilizando perspectivas diversas y múltiples procedimientos. (Vallejo & Finol de Franco, 2009, p.121)

Se busca entonces una recolección de datos útil con esta estrategia para el proyecto de investigación; tomando como referencia a (Vallejo & Finol de Franco, 2009, p.121), se entiende que “La triangulación se define como la combinación de múltiples métodos en un estudio del mismo objeto o evento para abordar el fenómeno que se investiga.”

La investigación presenta una triangulación de tipo integrada, definida como el uso de distintas perspectivas teóricas para analizar un mismo grupo de datos. A su vez, está orientada al contraste de hipótesis causales rivales. Es evidente que confrontar distintas teorías en un mismo grupo de datos permite una crítica eficiente coherente con el método científico.

Tabla 3 Benchmarking comparativo

TIENDA	CONCEPTO SOBRE LA PAGINA	ANÁLISIS COMPARATIVO
Ela	Cuenta con varias funcionalidades, sin embargo, carece de colores representativos de la marca; como también la navegabilidad se pierde cuando se tienen tantos contenidos sobre el mismo pliegue.	La página de Stone, debería tener unas funcionalidades específicas que permitan al cliente dirigirse sin problema a los diferentes productos que oferta la tienda.
Koaj	Cuanta con un diseño robusto, sin embargo, la sobre carga de imágenes que tiene sobre las	Las imágenes que debe tener nuestra pagina de web, debe contar con un equilibrio entre

	pestañas sobre pasan la estética de la visión y dejan al cliente con una cantidad de elementos que pueden confundirlo.	imágenes y las funcionalidades que se desean al interior de la pagina web, con el fin de que sea agradable para los clientes virtuales.
Doxa industry	No tiene página web	Se recomienda a las empresas por estrategia empresarial lograr un nuevo canal de distribución que sea virtual, el mas efectivo o que se pueden generar de manera rápida es la pagina web.
Draco	No tiene página web	Se recomienda a las empresas por estrategia empresarial lograr un nuevo canal de distribución que sea virtual, el más efectivo o que se pueden generar de manera rápida es la página web.
Urban city	No tiene página web	Se recomienda a las empresas por estrategia empresarial lograr un nuevo canal de distribución que sea virtual, el más efectivo o que se pueden generar de manera rápida es la página web.
Arkham	No tiene página web	Se recomienda a las empresas por estrategia empresarial lograr un nuevo canal de distribución que sea virtual, el más efectivo o que se pueden generar de manera rápida es la página web.

Moda stylo:	Cuenta con una página web agradable sin embargo, cuenta con los mismos errores de generar una malestar visual en el cliente debido a la cantidad de imágenes y letras que se confunden, esto se debe a un de maquetación	La configuración de la pagina web de nuestra empresa lograr una mezcla se colores que permitan una buena imagen del portal como también que el cliente se sienta bien entrando a ella.
Gef:	Aunque tiene una armonía en su página, algunas de las caligrafías utilizadas no son las mas acordes para mantener al cliente virtual durante mucho tiempo en dicha página.	Nuestra pagina contara con caligráficas adecuadas para que el cliente no se canse de leer después de cierto tiempo.
Color blue:	La página cuenta con varios errores de programación que se puede evidenciar en una revisión minuciosa de manera que el cliente no entrara de manera seguida a dicho portal.	La idea de nuestra pagina es que cuente con una maquetación y construcción de manera detallada para que cumpla con los requisitos básicos de una pagina bien elaborada.

Fuente: elaboración propia

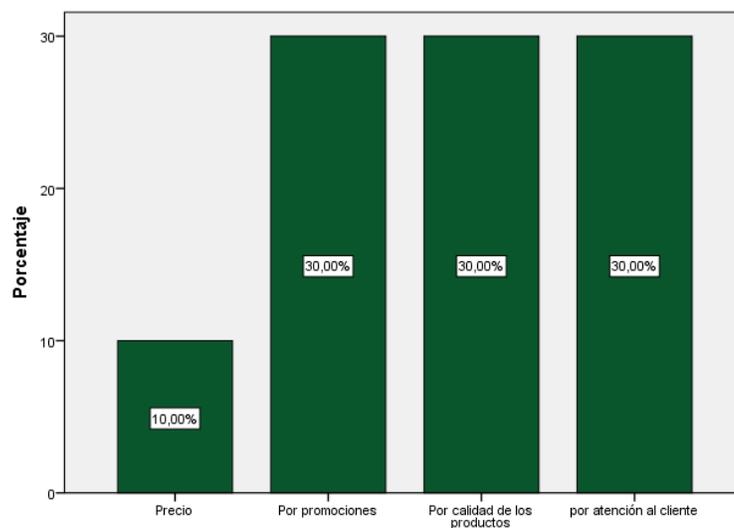
14 RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos mediante el instrumento de investigación aplicado a los administradores de los puntos de venta de las marcas mas representativas de la región.

1. ¿Cómo cree que puede mejorar el aumento de su clientela a través de la aplicación del mercadeo estratégico?

- A) Por precio - 1
- B) Por promociones - 3
- C) Por calidad en los productos - 3
- D) Por atención al cliente - 3

Gráfica 1 Aumento de clientela



Fuente: elaboración propia.

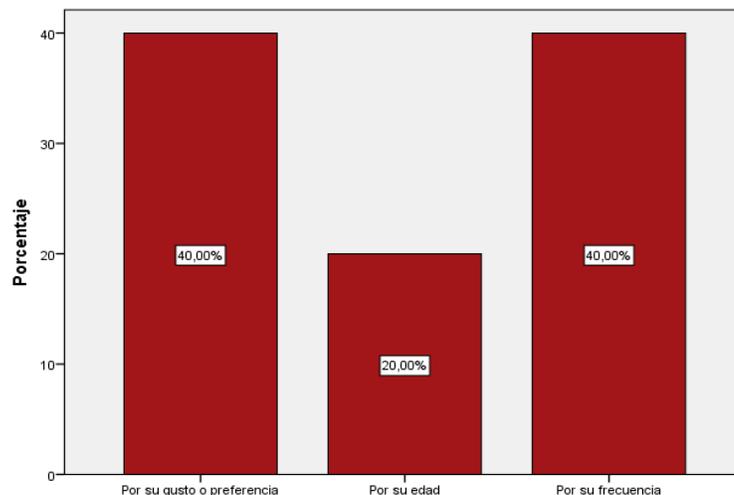
Según el 10% de los administradores piensa que el aumento de la clientela mediante el mercadeo se da por el precio, el otro 30% afirma que esto se da por la

realización de promociones, así mismo el otro 30% dice que esto se debe a la calidad de los productos, el ultimo 30% dice que esto la clientela aumenta por un buen servicio al cliente.

2. ¿Cuál es el aspecto con el que mayor frecuencia clasifica a sus potenciales clientes para promover el incremento de las ventas o la fidelización de los mismos?

- A) Por su gusto o preferencia - 4
- B) Por su edad - 2
- C) Por frecuencia - 4

Gráfica 2 Fidelización de clientes



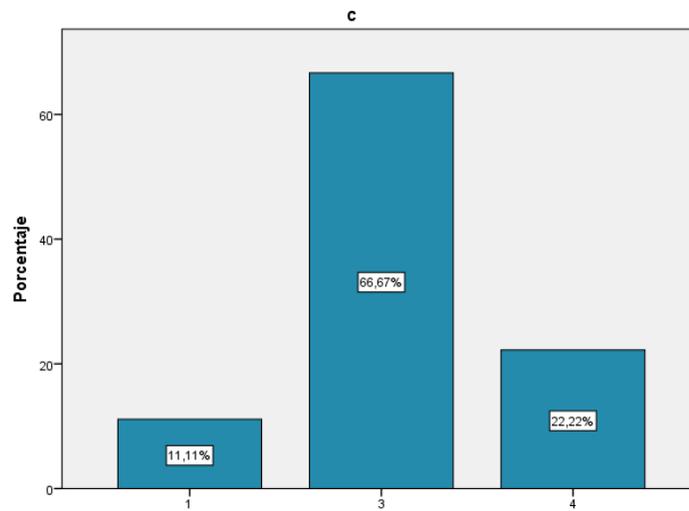
Fuente: elaboración propia.

Según el 40% de los encuestados dice que la fidelización de los clientes se da por su gusto o preferencia, mientras que el 20% dice que se genera por su edad y el ultimo 40% dice que por la frecuencia de su compra.

3. ¿Cuál es el segmento del mercado referente a la estratificación de sus clientes?

- A) 1 - 0
- B) 2 - 1
- C) 3 - 6
- D) 4 - 3
- E) 5 - 0
- F) 6 - 0

Gráfica 3 Estratificación de los clientes



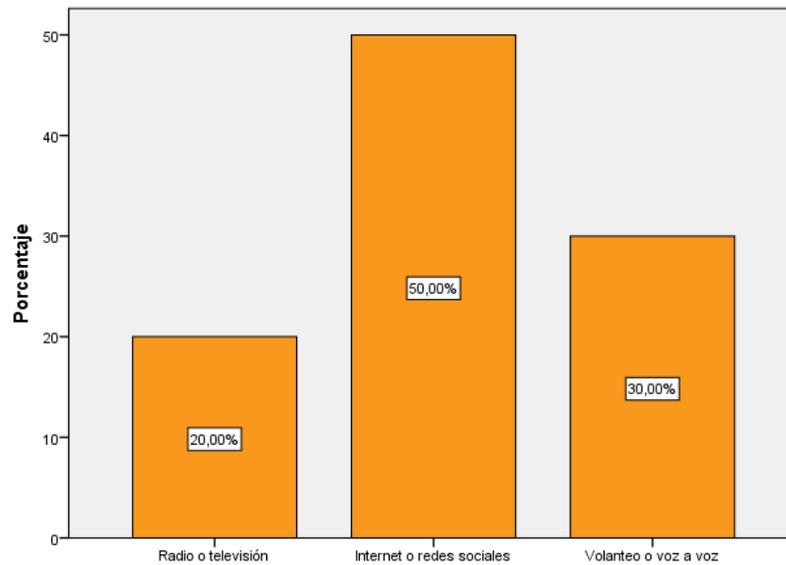
Fuente: elaboración propia.

Según los encuestados el 11,11% de los clientes son pertenecientes al estrato 1, mientras que el 66,67% son del estrato 3, y el ultimo 22,22% son pertenecientes al estrato 4.

4. ¿Por qué medios publicitarios desarrollan el marketing estratégico?

- A) Radio o televisión - 2
- B) Internet o redes sociales - 5
- C) Volanteo o voz a voz - 3

Gráfica 4 Medios publicitarios



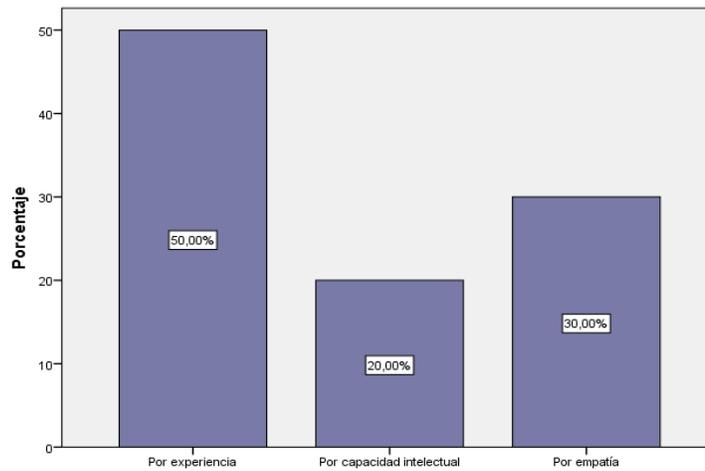
Fuente: elaboración propia.

El 20% en los almacenes entrevistados utilizan radio o televisión para desarrollar el marketing estratégico; el otro 50% utiliza internet o redes sociales, el último 30% utiliza el volanteo o voz a voz.

5. ¿Cómo gestionan el equipo de trabajo y la selección de cada uno de ellos para optimizar la ejecución del plan de ventas?

- A) Por experiencia - 5
- B) Por capacidad intelectual - 2
- C) Por empatía – 3

Gráfica 5 Gestión del equipo de trabajo



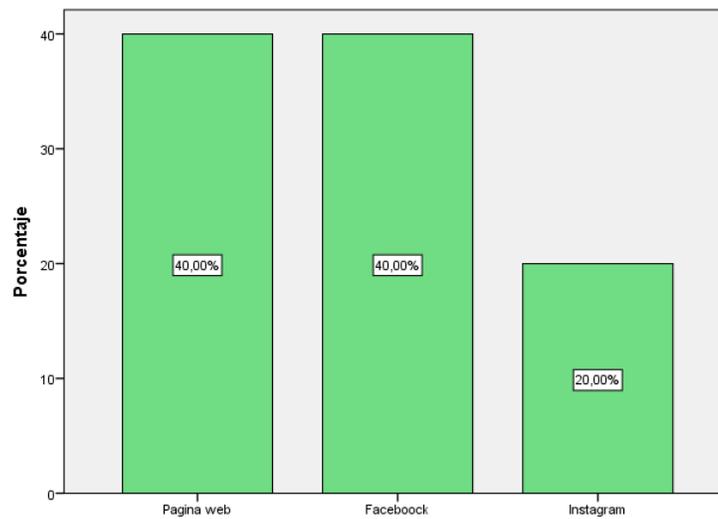
Fuente: elaboración propia.

Según los administradores de los puntos de ventas, gestionan su equipo para optimizar las ventas mediante la elección por experiencia de sus vendedores en un 50%; mientras que el otro 20% los selecciona por su capacidad intelectual; y el ultimo 30% por empatía.

6. ¿La tienda cuenta con alguno de las siguientes herramientas de e-commerce?

- A) Página web - 4
- B) Blog
- C) Facebook - 4
- D) Instagram - 2
- E) Twiter
- F) Ninguna
- G) Otra ¿cuàl?

Gráfica 6 Herramientas de comercio electrónico



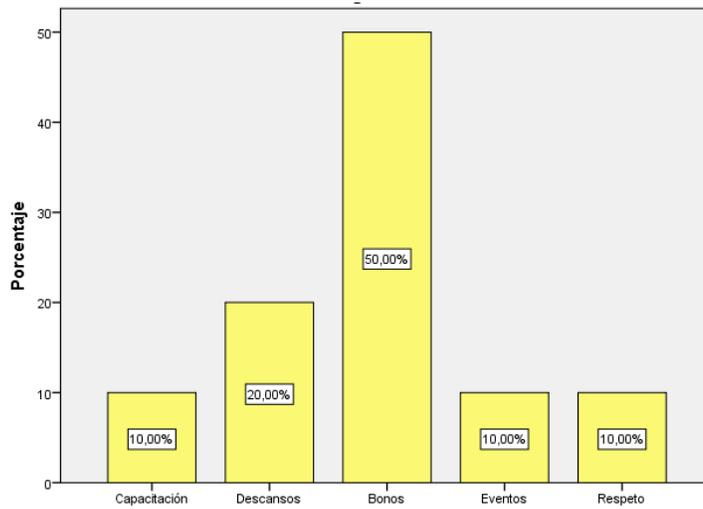
Fuente: elaboración propia.

El 40% de las tiendas encuestadas cuenta con página web, mientras que otro 40% cuenta únicamente con Facebook, y el 20% de ellos cuenta con Instagram.

7. ¿Cómo generan un mejor servicio al cliente incentivando el factor humano?

- A) Capacitación - 1
- B) Descansos - 2
- C) Bonos - 5
- D) Eventos - 1
- E) Respeto - 1
- F) Otro ¿cuál?

Gráfica 7 Factor humano en la empresa



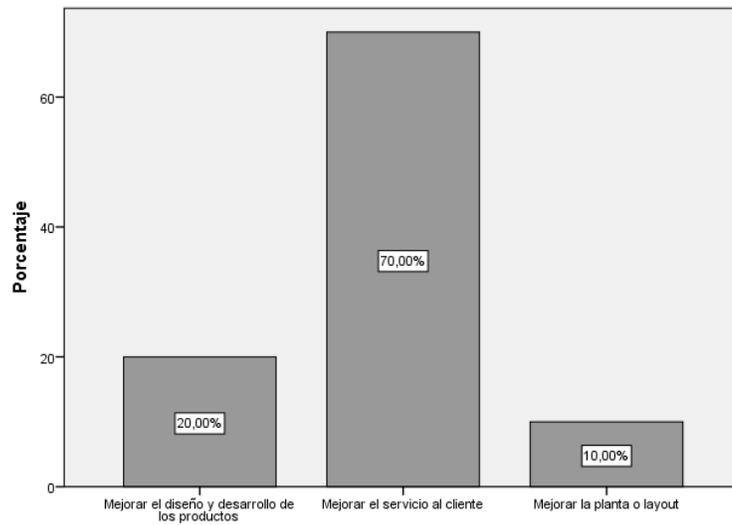
Fuente: elaboración propia.

Según las tiendas encuestadas consideran que generan un buen servicio al cliente, mediante la capacitación a sus vendedores, con un 10%, el otro 20% dice que, mediante descansos para sus vendedores, el 50% afirma que, utilizando bonos, otro 10% dice que, mediante eventos, y el ultimo 10%.

8. ¿para qué tipo de gestión toma en cuenta la retroalimentación de los clientes hacia la atención del mismo y los productos?

- A) Mejorar el diseño y desarrollo de los productos - 2
- B) Mejorar el servicio al cliente - 7
- C) Mejorar la planta o layout - 1

Gráfica 8 Retroalimentación de los clientes



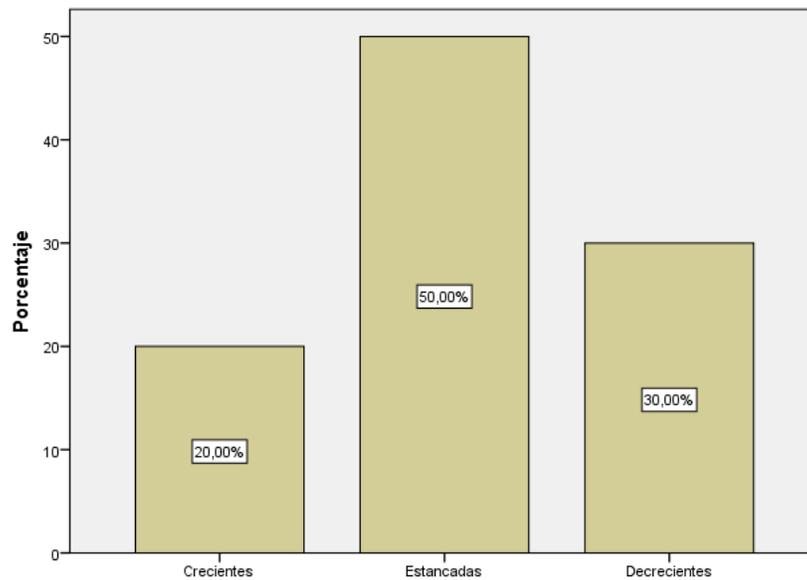
Fuente: elaboración propia.

Según los encuestados las sugerencias de los clientes están enfocadas en un 20% a mejorar el diseño y desarrollo de los productos; el 70% a mejorar el servicio al cliente, y el 10% restante a mejorar la planta o layout.

9. ¿Cómo han sido las ventas en el último año?

- A) Crecientes - 2
- B) Estancadas - 5
- C) Decrecientes - 3

Gráfica 9 Ventas del último año



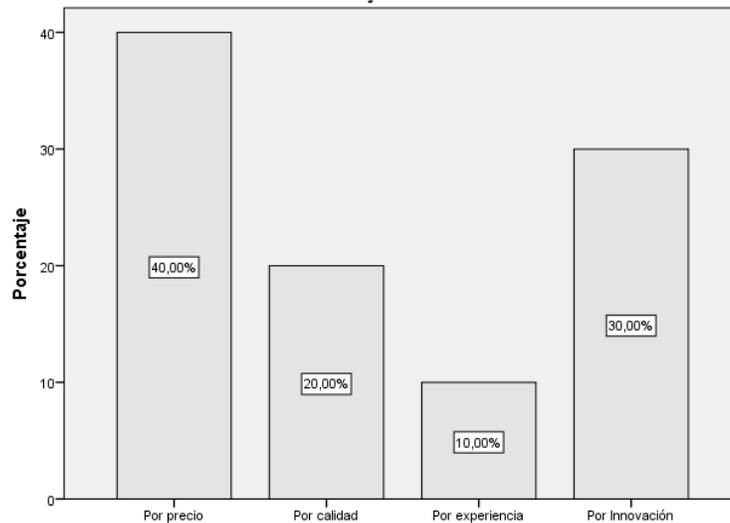
Fuente: elaboración propia.

Según los encuestados las ventas en el ultimo año han sido 20% crecientes, pero el 50% de ellos, dice estar estancados, mientras que el ultimo 30% dice que son decrecientes.

10. ¿Cómo seleccionan a sus proveedores?

- A) Por precio - 4
- B) Por calidad - 2
- C) Por experiencia - 1
- D) Por innovación - 3

Gráfica 10 Selección de proveedores



Fuente: elaboración propia.

Según los encuestados el 40% de los proveedores son elegidos por precio, el 20% por la calidad de los productos, y el 10% por experiencia, y el último 30% por innovación.

11. ¿Cuáles son las mejores prácticas o estrategias para fidelizar los clientes que usted ha utilizado?

Ela: a través de los puntos acumulables por compras

Koaj: a través de los diferentes descuentos que se realizan mes a mes

Doxa industry: innovación de diferentes productos diversos para todos los gustos.

Draco: la ubicación de la tienda y rotación de la mercancía

Urban city: gran cantidad de mercancía

Arkham: a través del precio y enfoque de la población femenina

Grandes marcas: por el alto inventario y gran variedad de artículos

Moda stylo: gran variedad de artículos para toda la familia

Gef: por diseño y variedad de productos interiores y exteriores para todo el núcleo familiar.

Color blue: autenticidad en todos sus diseños y enfoque hacia lo urbano y boho chic.

14.1 DOFA

Tabla 4 DOFA

		Fortalezas	Debilidades
		Internos	F1. Desarrollo estructural de la empresa. F2. Elaboración propia de los productos. F3. Alta demanda de los productos elaborados. F4. Adaptabilidad a los cambios ambientales.
Externos			
Oportunidades		1- Estrategias FO	2- Estrategias DO
O1. ley 256 de 1996 que regula la competencia desleal. O2. Reconocimiento a nivel departamental	FO1: Adquisición de herramientas tecnológicas para garantizar la calidad de los nuevos productos	DO1: Generar un documento de entrada que permita identificar la estructura organizacional de la empresa.	

de la marca. O3. Personal especializado. O4. Apertura de tiendas en la ciudad.	ofrecidos por la empresa. FO2: Apertura de tiendas que permitan mostrar la marca y generar empleo para las madres cabeza de familia de la ciudad. FO: Posicionamiento de la marca mediante un plan estratégico de comunicaciones en el departamento.	DO2: Formación de alianzas estratégicas para el posicionamiento y adquisición de nuevos proveedores. DO3. Capacitación del personal antiguo y nuevo en temas del sector.
Amenazas	3- Estrategias FA	4- Estrategias DA
O1. Alta competencia en el sector. O2. Incremento de los impuestos. O3. Importaciones de textiles extranjeros. O4. Falta de tecnología para el mejoramiento de los productos.	FA1: Realización de auditorías que permitan un diagnóstico sobre el estado actual de la empresa. FA2: Generación de procesos investigativos con Colciencias para la disminución de los impuestos pagados al estado.	DA1: innovación, diseño y desarrollo que permitan la explotación del producto para el fortalecimiento y competitividad empresarial. DA2: Préstamos bancarios para la compra de materias primas y suplir las necesidades de los clientes.

Fuente: elaboración propia.

15 PROPUESTA PLANES DE ACCIÓN

Tabla 5 Propuesta plan de acción

Perspectiva:		tecnológica						
Estrategia: 1		Adquisición de herramientas tecnológicas para garantizar la calidad de los nuevos productos ofrecidos por la empresa.						
Objetivo estratégico:		incremento de compras mensuales por medio de diferentes alternativas de pago						
Meta:		retención y fidelización de nuevos clientes en un 30%						
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
fortalecer la calidad de los productos y ofrecer variedad para la satisfacción de los clientes.	planes de mejora continua en la calidad y desarrollo de nuevos productos.	programa de servicio al cliente y calidad de los productos.	implementar estrategias para reevaluar los costos y buscar opciones de alianzas con los proveedores para el desarrollo de nuevos programas tecnológicos.	gerente general	financiero	1 año	\$2.500.000	por medio de encuestas de satisfacción y cantidad de clientes nuevos.

Perspectiva		talento humano						
Estrategia: 2		Generar un documento de entrada que permita identificar la estructura organizacional de la empresa.						
Objetivo estratégico:		demostrar técnicas de estrategia desarrollando el conocimiento obtenido						
Meta:		incrementar en un 80% el éxito de productividad de los colaboradores						
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
fortalecimiento de la productividad y desarrollo de tácticas en ventas.	plan de desarrollo y fomentación de los conocimientos adquiridos.	programa de fortalecimiento a través de las capacitaciones periódicas.	gestionar los programas de capacitación periódicamente para las áreas menos productivas y así incrementar las ventas y el mejoramiento de la empresa.	gerente general	humano	1 año	\$900.000	seguimiento de proceso de evaluación de desempeño y la práctica.

Perspectiva		financiero						
Estrategia: 3		Apertura de tiendas que permitan mostrar la marca y generar empleo para las madres cabeza de familia de la ciudad.						
Objetivo estratégico:		llegar a los mercados en donde no se tiene presencia						
Meta:		atraer clientes de diferentes zonas del país en un 40%						
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
proyecto de implementación, diseño y desarrollo de tiendas físicas de la empresa STONE.	plan de diseño y creación de tiendas ubicadas estratégicamente.	programa de implementación de nuevas estructuras y diseño de generación de empleos.	introducción a nuevos mercados e implementación de la generación de empleos a madres cabeza de hogar y costos que generen a la compañía.	gerente general	financiero	1 año	\$40.000.000	por medio de las ventas exitosas y número de clientes.

Perspectiva		financiero						
Estrategia: 4		Posicionamiento de la marca mediante un plan estratégico de comunicaciones en el departamento.						
Objetivo estratégico:		mejorar las ventas y reconocimiento de la marca en el sector						
Meta:		retención y aumento de ventas en un 50%						
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
fortalecimiento y reconocimiento de la marca.	plan estratégico y de fortalecimiento.	desarrollo de planes para el reconocimiento de la marca y potenciación de nuevos clientes.	iniciar el plan de estrategias diseñadas para la recordación de la marca y aumento de clientes.	gerente general	financiero	3 meses	\$1.000.000	optimización del plan e incremento de las ventas.

Perspectiva	tecnológica								
Estrategia: 5	Formación de alianzas estratégicas para el posicionamiento y adquisición de nuevos proveedores.								
Objetivo estratégico:	buscar la ampliación y reconocimiento en el mercado a través de la cooperación								
Meta:	mínimo 2 alianzas estratégicas semestrales								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento	
fortalecimiento de las mipymes dentro del sector y apalancamiento de la economía de la región.	plan estratégico de cooperación y apalancamiento de la economía.	programas de asociación y alternativas de cooperación estratégica.	apalancar la economía del sector. formación de crecimiento de las empresas apoyadas entre sí. Generar aptitudes de competitividad positiva para que el cliente se sienta a gusto. Fomentar el interés por escoger las empresas del sector y no las grandes marcas. crear sentido de pertenencia a la hora de comprar productos nacionales en vez de los extranjeros.	gerente general	financieros	1 año	\$1.000.000	las mediciones se harán por medio del aprovechamiento que se den entre si y el aumento de los clientes referentes de las diferentes alianzas, con el aumento de las ventas de esta estrategia.	

Perspectiva	talento humano								
Estrategia: 6	Capacitación del personal antiguo y nuevo en temas del sector.								
Objetivo estratégico:	fomentar el desarrollo personal y su evolución en la organización								
Meta:	retención de personal calificado y comprometido en un 70%								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento	
formación en competencias técnicas, tecnológicas y profesional en áreas afines a la organización para el mejoramiento de áreas específicas.	plan estratégico del desarrollo del talento humano.	programas de gestión del talento humano.	flexibilidad de horarios acordes a su formación académica. Incentivos por implementación de conocimiento académico y obtención de resultados.	gerente general	humanos	4 años	\$5.000.000	ejecución de los conocimientos adquiridos presentados por medio de planes de mejora continua.	

Perspectiva	financiera								
Estrategia: 7	Realización de auditorías que permitan un diagnóstico sobre el estado actual de la empresa.								
Objetivo estratégico:	garantizar el desarrollo de los procesos dentro de la organización								
Meta:	analizar factores de éxito y error en períodos anuales								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento	
fortalecer el equipo y desarrollo del talento humano sobre los procesos de la empresas.	plan de mejoramiento continuo que evidencie los procesos dentro de la organización.	programas de mejoramiento continuo a través de las falencias que se reflejen en la organización.	realizar periódicamente los procesos que evidencien los diagnósticos para obtener resultados favorables y que se integren de buena manera para evitar en lo posible errores frecuentes.	gerente general	tecnicos	1 año	\$800.000	las mediciones se harán por medio del aprovechamiento que se den de los diagnósticos y auditorías realizadas a la organización.	

Perspectiva	financiero								
Estrategia: 8	Generación de procesos investigativos con Colciencias para la disminución de los impuestos pagados al estado.								
Objetivo estratégico:	disminución de los costos fijos dentro de la organización								
Meta:	disminuir costos fijos que se pagan anualmente								
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento	
fortalecimiento y crecimiento dentro del sector competitivo	plan estratégico de competitividad y marketing.	programas de fortalecimiento y desarrollo de competitividad del sector para disminuir costos	diseño de planes para invertir los recursos obtenidos a través de disminución de impuestos en aumento de productos o infraestructura.	gerente general	financiero	5 años	\$0	medición a través del crecimiento de la compañía en cuanto a el aumento de ventas y clientes fieles.	

Perspectiva	marketing							
Estrategia: 9	innovación, diseño y desarrollo que permitan la explotación del producto para el fortalecimiento y competitividad empresarial.							
Objetivo estratégico:	creación de nuevos productos en el portafolio							
Meta:	aumentar las ventas y el nicho de mercado en un 40%							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
fortalecer y ofrecer productos nuevos, variados y de calidad para satisfacer a los clientes.	plan estratégico de competitividad y marketing.	programas de fortalecimiento y desarrollo del marketing.	Desarrollo de la captación de los clientes a través de el valor agregado de cada producto en sus compras. Lanzamientos de nuevos productos en el portafolio o la creación de uno. cambios de mejora dentro de la organización y posicionamiento de la marca.	gerente general	financiero	1 año	\$10.000.000	medición de las ventas a través del control de los productos que más se venden y gustan. Calidad de los productos

Perspectiva	financiero							
Estrategia: 10	Préstamos bancarios para la compra de materias primas y suplir las necesidades de los clientes.							
Objetivo estratégico:	desarrollo y creación de fábricas y mano de obra propia							
Meta:	aumento de las utilidades en un 60%							
Proyectos	Planes	Programas	Actividades y Acciones	Responsable	Recursos Necesarios	Duración	Presupuesto	Acción de seguimiento
fortalecimiento y crecimiento a mayor escala para aumentar las utilidades y generar descuentos.	plan estratégico de competitividad, marketing y desarrollo de productos, basado en la necesidad de los clientes.	programas de capacitación y generación de empleos a través de la fabricación de productos.	desarrollo y capacitación para fabricar los productos acordes a la necesidad de los clientes.	gerente general	financiero	2 años	\$10.000.000	medición a través del crecimiento de la compañía en cuanto a el aumento de ventas y desarrollo de los nuevos productos.

Fuente: elaboración propia

16 PROPUESTA PLAN DE MEJORAMIENTO

Tabla 6 Propuesta plan de mejoramiento

#	DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO OBJETIVOS	TAREAS	RESPONSABLE DE TAREA	TIEMPOS (INICIO - FINAL)	RECURSOS NECESARIOS	FINANCIACIÓN	INDICADOR DE SEGUIMIENTO	RESPONSABLE SEGUIMIENTO
1	IMPLEMENTACIÓN DE PROGRAMA DE PUNTOS	GESTIONAR EL DESARROLLO DEL PLAN DE PUNTOS POR VENTAS	GERENTE	2019 - 2020	SOFTWARE	RECURSO PROPIO	BASE DE DATOS	ADMINISTRADOR
2	IMPLEMENTACIÓN DE DESCUENTOS EN FECHAS ESPECIALES	DESARROLLO DE MARKETING Y PUBLICIDAD	GERENTE	2019 - 2020	FINANCIERO	RECURSO PROPIO	AUMENTO DE CLIENTES Y VENTAS	ADMINISTRADOR
3	INNOVACIÓN EN LOS PRODUCTOS	CREACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTOS CON VALOR AGREGADO	GERENTE	2020 - 2020	FINANCIERO	PRESTAMO BANCARIO	CALIDAD EN LOS PRODUCTOS, TIEMPOS DE ENTREGA Y VISITAS A LA FABRICA.	GERENTE
4	ROTACIÓN DE PRODUCTOS	MONITOREO DE TIEMPO EN EL INVENTARIO	GERENTE	2020 - 2020	HUMANO Y TECNOLÓGICO	TECNICO	CADUCIDAD DE TIEMPO LIMITE Y SALIDA DE LOS PRODUCTOS CON POCA ROTACIÓN	ADMINISTRADOR
5	INCREMENTO DE INVENTARIO	GESTIONAR ALIANZAS COMERCIALES CON NUEVOS PROVEEDORES	GERENTE	2019 - 2020	FINANCIERO	RECURSO PROPIO	INCREMENTO DE CLIENTES, VENTAS Y ROTACIÓN DE LA MERCANCIA	GERENTE
6	DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS	DISEÑO DE NUEVOS PRODUCTOS ENFOCADO EN LA NECESIDAD DE LOS CLIENTES	GERENTE	2019 - 2020	FINANCIERO	PRESTAMO BANCARIO	AUMENTO DE INVENTARIO Y VENTAS DE LOS NUEVOS PRODUCTOS	GERENTE

Fuente: elaboración propia

CONCLUSIONES

Después de observar los resultados de la investigación se pueden identificar algunos puntos en común que permite definir unas conclusiones provisionarias; dentro de las cuales se pueden destacar las siguientes:

El marketing estratégico de las empresas se orienta hacia la prestación de un servicio al cliente de alta calidad, con el fin de generar una fidelización en sus clientes, así mismo la generación de eventos y capacitación para conservar la excelencia en el servicio que prestan sus vendedores, teniendo en cuenta que estos son el primer contacto con el cliente.

Todas las tiendas que fueron encuestadas están articuladas con alguna plataforma con la cual generan sus ventas; de manera que el comercio electrónico es una de las fuentes con las cuales los almacenes están migrado a las plataformas digitales para monetizar y digitalizar tanto sus productos como sus mismos clientes.

Sin embargo, las respuestas generadas no cumplen con un plan estratégico que aumente las ventas en los puntos y esto genera que, aunque tengan un comercio electrónico vigente, no se consoliden los clientes y ni se genere una fidelización real.

RECOMENDACIONES

Se debe tener en cuenta que en la actualidad las empresas constantemente buscan como mejorar su productividad y competitividad frente a los retos en el mundo actual globalizado e influenciado por tratados en doble vía tipo TLC; esto a la vez pertenece al campo de la competitividad empresarial, puesto que al ofertar el producto y ser competitivo puede aumentar el ciclo de vida del producto en el mercado. En ese orden de ideas se hace conveniente generar una investigación con una metodología de estudio de caso, que permita visibilizar a las empresas de la ciudad Funza, como una estrategia empresarial para entrar en las cadenas de valor, siendo ésta un valor agregado para dichas empresas.

En consecuencia, de lo anterior y como aporte académico esta investigación buscó propiciar la reflexión crítica frente a las estrategias basadas en el comercio electrónico utilizados por las empresas en la ciudad de Funza, como también el análisis entre los profesionales de diversas disciplinas interesados en el tema. También se busca servir de guía para la construcción de planes, programas y proyectos en administración de empresa y comercio electrónico.

En conclusión, la importancia de dicha investigación es la posibilidad de ser utilizada como marco referencial para futuras investigaciones, como también, el aporte académico a los estudios logística y comercio electrónico. De la misma manera, el presente estudio se hace pertinente para la disciplina de gestión empresarial, debido a la necesidad de brindar una herramienta de análisis crítico que involucre, el desarrollo social y empresarial, primeramente, y hacer de esto una dinámica y práctica activa, para mejorar perfil creativo de las empresas de la ciudad de Funza.

Lo anterior, se expone en base a que la situación requiere una atención tanto social como analítica y crítica para el fortalecimiento en aspectos como el académico, lexical, ético, moral, y comportamental en las empresas de la ciudad de Funza. De esta forma mejorar las relaciones interempresariales con las personas que lo rodean y hacen parte de su contexto.

Todo lo anterior conllevará a dichas empresas a desarrollarse de manera óptima y adecuada en diferentes contextos sociales a fin de afrontar los efectos de la globalización y procesos contemporáneos, debido a que dichos aspectos conforman un escenario en el que se hace necesario el uso de un buen discurso basado en valores con el objetivo de formar empresarios que aprendan a convivir desde la ética y el buen uso de la palabra.

Así mismo, La investigación constituye un aporte conceptual al tema de la competitividad empresarial en el sector textil, cafetero, industrial, etc., cargado con un valor semiótico y moral. El interés por el tema se asocia a la notable crisis de las empresas por lograr mantener su producto en el mercado debido a la falta de estrategias y estructura competitiva.

La investigación resalta la competitividad empresarial y comercio electrónico como ente principal en la formación y construcción de estrategias que permitan ser competitivo con sus productos, en las cuales se escenifican roles, estrategias, e incluso problemas y soluciones ante las dificultades propias de las empresas en cualquiera de sus tipologías. La teoría que se utilizará será la de Porter mediante el diamante de la competitividad, entre otro. Por lo anterior, es de gran importancia identificar desde donde inicia la competitividad empresarial, como se desarrolla y desde allí se partirá para la creación y diseño de estrategias que permitan, modificar o mejorar la competitividad empresarial sobre los factores de demanda lo cual es objeto de estudio, así mismo, que sirva como base de modelo para futuras investigaciones del tema tratado.

La presente propuesta se desarrolla partiendo que se tiene acceso a la información de las empresas que serán objeto de estudio; en ese orden de ideas, el análisis de la información permitirá generar nuevas metodologías para la construcción de estrategias competitivas como lo propone Porter, en sus diferentes estudios y escritos.

BIBLIOGRAFÍA

- Balassa, B. (1964). *Teoría de la integración económica*.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Camp, R. C. (2006). En *Benchmarking: la búsqueda de las mejores prácticas de la industria que conducen a un rendimiento superior* (pág. 3).
- Capó Vicedo, J., Masiá Buades, E., & Expósito Langa, M. (2004). En *La Gestión del conocimiento en las redes de pymes* (págs. 305-315, 355-356).
- Danvenport, T. H., & Prusak, L. (2001). *Conocimiento en acción como las organizaciones manejan lo que saben*. Prentice Hall.
- De Abreu E.F, G. A., Pizzinatto N.K, & Correa, D. (206). *Benchmarking como instrumento dirigido al cliente*. Invenio.
- Hernández, S. R., Fernández, C. C., & Baptista, L. P. (1997, p.1). *Jose Narvaez.net*. Obtenido de <http://josetavarez.net/Compendio- Metodologia-de-la-Investigacion.pdf>
- Ministerio de salud. (6 de Junio de 1986, p.1). *ICBF.GOV*. Obtenido de https://www.icbf.gov.co/cargues/avance/docs/resolucion_minsalud_r2013_86.htm
- Ministerio de trabajo y seguridad social. (Marzo de 1989, p.1). *Secretaría jurídica distrital*. Obtenido de <https://www.secretariajuridica.gov.co/transparencia/marco-legal/normatividad/resoluci%C3%B3n-1016-1989>
- Pelugo, M. (2002). *Introducción a la gestión del conocimiento y su aplicación al sector público*. United Nations Publications.
- Porter, M. E. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Vergara.

- Salud, M. d. (16 de Julio de 1979, p.1). *Ministerio de Salud*. Obtenido de https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/LEY%200009%20DE%201979.pdf
- Stern, L. (1999). *Canales de comercialización*. Pearson Educación.
- Valbuena, M., Morillo, R., & Salas, D. (2006). Sistema de valores en las organizaciones. *Redalyc*, 62. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/737/73712303.pdf>
- Vallejo, R., & Finol de Franco, M. (2009, p.121). La triangulación como procedimiento de análisis para investigaciones educativas. *REDHECS*, 121.
- Vidal Arizabaleta, E. (2004). *Diagnóstico organizacional*. Ecoe Ediciones.

ANEXOS

STONE

21 de nov. de 2019

Estimado/a Universidad de Cundinamarca:

Por medio de la presente me permito comunicar que el proyecto diseñado por **Diana Alexandra Abello Osorio** identificada con c.c. 1.016.011.055, propietaria y administradora del establecimiento **Stone** Funza, es implementado en el lugar desde que inicio las asesorías por parte de la universidad.

Un cordial saludo,
STONE



Diana Alexandra Abello Osorio
Administradora