

Universidad del Rosario



Proceso de mejora PYME - Dintexco

Trabajo de Grado: Programa Avanzado de Dirección de Empresas - PADE 3

Juan Daniel López Franco

Danna Sofía Mogollón Martínez

Bogotá D.C.

2021

Universidad del Rosario



Proceso de mejora PYME - Dintexco

Trabajo de Grado: Programa Avanzado de Dirección de Empresas - PADE 3

Juan Daniel López Franco

Danna Sofía Mogollón Martínez

Tutor: Luz Andrea Pinzón Alemán

Administración en Logística y Producción

Administración de Empresas

Bogotá D.C.

2021

TABLA DE CONTENIDO

| | |
|--|----|
| RESUMEN..... | 6 |
| ABSTRACT..... | 8 |
| 1. INTRODUCCIÓN..... | 10 |
| 2. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA..... | 13 |
| 3. DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA..... | 14 |
| 4. CUSTOMER JOURNEY MAP..... | 19 |
| 5. MODELO DE NEGOCIO..... | 22 |
| 6. PLAN DE MEJORA – REVENUE EXPONENCIAL..... | 26 |
| 7. PLAN DE MEJORA – DOFA CRUZADO..... | 31 |
| 7.1. Componente FO..... | 33 |
| 7.2. Componente FA..... | 35 |
| 7.3. Componente DO..... | 36 |
| 7.4. Componente DA..... | 42 |
| 8. KPI'S - CJM..... | 45 |
| 8.1. Comercial..... | 46 |
| 8.2. Página Web (Marketing)..... | 47 |
| 8.3. Producción..... | 49 |
| 8.4. Cliente..... | 50 |
| 9. MODELO DE NEGOCIO MEJORADO..... | 51 |
| 9.1. Propuesta de valor..... | 51 |
| 9.2. Segmento de clientes..... | 52 |

| | | |
|--------------|--|-----------|
| 9.3. | Canales de comunicación | 52 |
| 9.4. | Relación con clientes..... | 53 |
| 9.5. | Actividades clave | 54 |
| 9.6. | Recursos clave..... | 55 |
| 9.7. | Socios clave | 55 |
| 9.8. | Estructura de costos | 56 |
| 9.9. | Fuente de ingresos | 57 |
| 9.10. | Costo/beneficios eco-sociales | 57 |
| 10. | CONCLUSIONES..... | 58 |
| 11. | BIBLIOGRAFÍA..... | 61 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|-----------|
| Figura 1. Customer Journey Map | 21 |
| Figura 2. Modelo de negocio | 26 |
| Figura 3. Productos complementarios | 30 |
| Figura 4. Funnel Mercado Objetivo..... | 30 |
| Figura 5. Matriz DOFA cruzado | 32 |
| Figura 6. Propuesta de mejora modelo de negocio | 58 |

RESUMEN

Este trabajo se fundamenta en el diagnóstico, evaluación y hallazgo de oportunidades de mejora para la empresa colombiana Dintexco. Para ello, inicialmente, se realizó el análisis de la situación actual de la empresa en sus diferentes áreas (Comercial, Mercadeo, Administración, Finanzas y Producción/logística) para conocer cómo es su operación o funcionamiento y qué problemas enfrenta en cada una de ellas. Teniendo en cuenta lo anterior, fue posible identificar las oportunidades de mejora para las diferentes áreas, las cuales se desarrollan a lo largo del proyecto.

Asimismo, se hizo el estudio y construcción del Customer Journey Map (CJM) de Dintexco para conocer a fondo el segmento de cliente de la empresa, y determinar cuál y cómo es el camino que éste recorre en la experiencia de compra de los uniformes y/o dotaciones. Así, esta herramienta permitió realizar un análisis del manejo que tiene Dintexco en cuanto al servicio que ofrece respecto a cómo mantiene y retiene a sus clientes actuales, así como la manera en que consolida y desarrolla clientes potenciales; es decir, la forma en que se construye una relación rentable entre la empresa y el cliente.

Para ello, se tuvo en cuenta el perfil del cliente actual, la línea del tiempo, las emociones que siente éste en su recorrido de compra, los puntos de contacto y momentos de verdad, y las diversas interacciones que se tienen a lo largo de la compra. Todo esto con el fin de conocer cómo transformar la experiencia del cliente de Dintexco y mejorar el ciclo de servicio.

Una vez se tuvo claro lo anterior, se formó el modelo de negocio de la empresa, en el cual se describieron los diferentes componentes de la ficha estratégica, añadiendo el aspecto de los costos y beneficios eco-sociales. De este modo, cada uno de estos componentes complementó

el diagnóstico de la empresa dando a conocer aspectos específicos y claves para su funcionamiento y competencia en el mercado.

Adicionalmente, se estableció un plan de mejora para Dintexco respecto a la comprensión y mejoramiento de su revenue, en el cual se pretende por medio de diversas estrategias permitir que la empresa obtenga un crecimiento de éste al incluir alternativas actualizadas y dirigidas a satisfacer las necesidades de los clientes en términos de tiempo y en que éstos puedan obtener beneficios adicionales.

En esta misma línea, se definieron diversas estrategias dirigidas a mejorar el funcionamiento de las diferentes áreas de la empresa basado en la herramienta estratégica DOFA cruzado para la identificación de tácticas apropiadas para una mejor operatividad, competitividad y proyección en el mercado.

Asimismo, se determinaron los KPI 's considerando el Customer Journey Map con el objetivo de, a nivel de empresa, medir aspectos relevantes que puedan impactar en materia de servicio y crecimiento organizacional; es decir, aquellos indicadores que le agreguen valor a Dintexco para mejorar su operación, conseguir un mejor revenue y mejorar o fortalecer su experiencia de servicio.

Finalmente, se presentó una reforma del modelo de negocio considerando las propuestas de mejora para una mayor y mejor definición de los diferentes componentes de la ficha estratégica.

Palabras clave: Dotaciones, Uniformes, Textil, Manufactura, Calidad, Servicio.

ABSTRACT

This project is based on the diagnosis, evaluation and finding of improvement opportunities for the Colombian company Dintexco. To do this, initially, an analysis of the current situation of the company in its different areas (Commercial, Marketing, Administration, Finance and Production / logistics) was carried out to know how its operation or functioning is and what problems it faces in each of them. Considering the above, it was possible to identify improvement opportunities for the different areas, which are developed throughout the project.

Likewise, the study and construction of Dintexco's Customer Journey Map (CJM) was carried out to fully understand the company's customer segment, and determine what and how it is the path that it travels in the experience of buying uniforms and / or endowments. Thus, this tool allowed carrying out an analysis of the management that Dintexco has regarding the service it offers regarding how it maintains and retains its current clients, as well as the way in which it consolidates and develops potential clients; that is, the way in which a profitable relationship is built between the company and the customer.

To do this, the profile of the current customer, the timeline, the emotions felt by the customer on their shopping journey, the points of contact and moments of truth and the various interactions that take place throughout the process were taken into account. All this in order to learn how to transform the Dintexco customer experience and improve the service cycle.

Once the above was clear, the Dintexco business model was formed in which the different components of the strategic card were described, adding the aspect of eco-social costs and

benefits. In this way, each of these components complemented the company's diagnosis, revealing specific and key aspects for its operation and competition in the market.

Additionally, an improvement plan was established for Dintexco regarding the understanding and improvement of its revenue, in which it is intended through various strategies to allow the company to obtain growth from it by including updated alternatives aimed at meeting the needs of customers in terms of time and in which they can obtain additional benefits.

Along the same lines, various strategies were defined aimed at improving the functioning of the different areas of the company based on the SWOT (crossed) strategic tool for the identification of appropriate tactics for better operation, competitiveness and projection in the market.

Likewise, the KPI 's were determined considering the Customer Journey Map with the objective of, at the company level, measuring relevant aspects that may impact on service and organizational growth; that is, those indicators that add value to Dintexco to improve its operation, achieve a better revenue and improve or strengthen its service experience.

Finally, a reform of the business model was presented considering the improvement proposals for a greater and better definition of the different components of the strategic file.

Keywords: Endowments, Uniforms, Textile, Manufacturing, Quality, Service.

1. INTRODUCCIÓN

Para comenzar, la industria textil y de confecciones es la mayor generadora de empleo en Colombia, destacando por apoyarse en varios eslabones de la economía (desde el agro hasta la comercialización), además representó el 9% del PIB manufacturero para el primer trimestre del 2021 (Salazar, 2021). Asimismo, este sector cuenta con una tradición de más de 100 años en el mercado y se ha caracterizado por estar en constante innovación gracias a las nuevas tecnologías y al talento humano creativo y activo.

Sin embargo, esta industria se ha visto gravemente afectada por las importaciones y el contrabando, donde se deja ver la falta de políticas que procuren el empleo y permitan el desarrollo de las industrias nacionales. Adicionalmente, la pandemia golpeo a las empresas de este sector con su más notoria afectación determinada por el alza en los precios de las materias primas como lo son las telas. No obstante, se espera una recuperación del sector teniendo en cuenta que, “la reactivación económica permitió que el gasto acumulado de enero a agosto ya asciende a \$17,9 billones, un 28 % más que en el mismo período de 2020 y un 5 % más que en el de 2019” (Salazar, 2021).

Por otro lado, referente al mercado de dotaciones y uniformes, el cual se basa en empresas de todos los tamaños que deban entregar este tipo de implementos a sus empleados, se puede observar que el número de empresas nuevas ha aumentado desde enero a septiembre de 2021 en un 16,6%, teniendo como referencia el mismo periodo del año anterior (Portafolio, 2021).

Considerando esto, se indica que este sector presenta grandes retos para aprovechar las diferentes oportunidades que trae este exigente mercado.

Adicionalmente, en Colombia, de acuerdo al artículo 230 de 1984 estipulado en el Código Sustantivo del Trabajo, las empresas están obligadas a facilitar dotación a todos los trabajadores que devenguen hasta dos salarios mínimos mensuales (Gerencie, 2020). Este aprovisionamiento debe ser entregado tres veces al año.

En este sentido, este trabajo de grado se basa en la búsqueda de oportunidades de mejora en los procesos /actividades de la empresa Dintexco, una PYME ubicada en el sector textil, con el fin de crear un plan de acción para la compañía que suministre diferentes herramientas y conceptos que puedan ser implementados en cada área de ésta para alcanzar un nivel mayor de eficiencia y productividad.

De esta forma, durante la investigación se hace uso de diferentes herramientas que permiten dar forma y entender la situación actual de la compañía; dos de las más influyentes en este trabajo son el nuevo lienzo de modelo de negocio Canvas y el Customer Journey Map. Aquí se consideran los recursos y esfuerzos suministrados a cada proceso desde distintas perspectivas en las áreas de la empresa.

Análogamente, se propone la incorporación de estrategias de ingreso pasivo, digital y de suscripción, las cuales se fundamentan en un análisis respecto al incremento en el revenue exponencial en el mercado de fabricación y comercialización de dotación de uniformes para empresas de diferentes sectores. En este mismo sentido, se plantean estrategias adicionales referentes a temas como la sostenibilidad, la generación de comunidad, entre otras, enfocándose en la comunicación digital de las mismas, de acuerdo a las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades que la empresa abarca frente a la industria, tomando como base la matriz DOFA cruzado.

Dentro de este marco, la creación y exposición de indicadores de desempeño KPIs como calidad del producto y del servicio al cliente, eficacia de las fuerzas de venta, fidelización de clientes, entre otros, serán una guía de apoyo para la implementación de las estrategias

planteadas para Dintexco. Así, la información dispuesta a lo largo de este documento, permitirá la consolidación de un modelo de negocio mejorado para la compañía, explicando de forma detallada y explícita las condiciones con las cuales la empresa Dintexco encontrará una posición más sólida dentro de su grupo estratégico.

En última instancia, cabe resaltar que este proyecto se basa en la información proporcionada por la CEO, Laura Castro.

2. INFORMACIÓN GENERAL DE LA EMPRESA

Dintexco es una empresa colombiana fundada oficialmente en el año 2013, donde sus creadores cuentan con más de 20 años de experiencia en el sector textil. Esta empresa se dedica al diseño, confección y comercialización de dotaciones y uniformes dirigidos a diversas empresas pertenecientes a distintos sectores de la economía.

Hoy en día, la empresa cuenta con el apoyo de cuatro empleados directos/de nómina, 30 personas de forma indirecta, 10 proveedores de textiles/telas, aproximadamente, y 10 proveedores adicionales de insumos que no son de tela (por ejemplo, botones, cremalleras, entretelas, guatas, etc.). Así, todos estos actores hacen posible el diseño, la fabricación y distribución de sus uniformes y dotaciones. Adicional a lo anterior, cabe resaltar que la empresa maneja sus operaciones en la ciudad de Bogotá y cuenta con clientes a nivel nacional, principalmente en ciudades como Cartagena y Barranquilla; esto de acuerdo al interés actual de Dintexco basado en un enfoque hacia Colombia.

Además, la empresa maneja gran reconocimiento en el mercado textil gracias a la calidad de sus productos, su especialidad en la confección de diversos tipos de prendas, la innovación que resaltan en los diseños y materiales que usan y, especialmente, por su excelente servicio y cumplimiento a sus clientes. De esta manera, según Dintexco:

“La satisfacción de nuestros clientes es nuestra prioridad; por eso ofrecemos un excelente servicio pre y post venta, asesoramos en la selección de diseños y telas, y garantizamos puntualidad en las entregas, calidad en nuestros productos y precios competitivos” (Dintexco, 2021).

3. DIAGNÓSTICO DE LA COMPAÑÍA

Inicialmente, se realizó un diagnóstico de la empresa Dintexco respecto a las diferentes áreas de ésta, entre las cuales se resaltan la parte Administrativa, Comercial, Financiera Mercadeo y Producción/logística.

Por el lado del área **administrativa**, la empresa cuenta con una oficina principal ubicada en Bogotá, donde laboran los 4 empleados de nómina: la gerente comercial, la asistente de administración y producción, el cortador de tela y la encargada del aseo y servicios generales. Sin embargo, Dintexco cuenta con el apoyo de satélites para la parte de producción, generando alrededor de 30 empleos indirectos; esta cifra puede aumentar si hay picos altos de trabajo.

Dentro de esta área se pueden encontrar distintos retos que parten desde el hecho de que la empresa no cuenta con una misión y una visión definida. De igual forma, ha omitido la formulación de los objetivos, los principios y algunas otras propuestas que dan forma y permiten guiar a la compañía en su labor del día a día.

Adicionalmente, solo hay una persona encargada de la parte administrativa y se trata de la gerente comercial, quien además de participar y llevar gran parte de las operaciones en otras áreas recibe el input operativo pertinente para realizar los procesos en el área de administración. Esto se considera como un reto ya que este departamento presenta diferentes operaciones del día a día que consumen mucho tiempo y por ello se descuidan otras áreas o procesos de la empresa. Cabe resaltar que Dintexco maneja hojas de excel como base datos para diferentes procesos.

Por otro lado, haciendo referencia al área **comercial**, está la gerente Laura Castro, quien se encarga de las ventas, el contacto con los clientes, la fidelización de estos, entre otras

actividades. Para esto, la empresa ha conseguido aproximadamente 10 clientes recurrentes a través de procesos de fidelización de años, donde la calidad y el servicio pre y post-venta juegan un papel muy importante.

Dentro de este marco, la comunicación entre Dintexco y los clientes se da principalmente por medio de llamadas telefónicas, donde Laura es la encargada de estas relaciones. Dicho de otro modo, entendiendo que es ella quien maneja gran parte de las operaciones de la compañía y no hay más personal para intervenir en estas relaciones, se entiende que hay menos tiempo y recursos que dedicar a la búsqueda de nuevos clientes.

Así, en esta área se acompaña a los clientes en la toma de decisión acerca de cada material, diseño o presupuesto que desee manejar y disponer para la elaboración de la dotación y los uniformes. Aquí, se procede a generar una ficha técnica por cada cliente con el fin de asegurar todas las solicitudes de éstos y, a la vez, crear una base para próximas ventas. Es importante resaltar que esta ficha técnica es un insumo importante para el área de producción, ya que le permite un mejor entendimiento con los proveedores en cuanto a las solicitudes de material.

En este mismo sentido, Dintexco maneja tiempos de pago, desde anticipos hasta la finalización total del pedido, distintos para sus diferentes clientes dependiendo de la duración de la relación comercial, el tamaño de la empresa y otros factores determinantes. Vinculado a esto, la empresa no maneja un canal de PQR formal, sino que estas menciones por parte de los clientes son recibidas por la gerente comercial; cabe resaltar que debido a que no es un canal formal y a las diferentes tareas que realiza Laura, no se ha implementado una trazabilidad histórica de la resolución de estos PQR. De esta misma forma, Dintexco no cuenta con un formato de satisfacción post-venta.

En otra instancia, el área de **marketing** no presenta mucha información ya que la empresa no tiene definida una estrategia de marketing. Para este punto, los clientes que llegan a la

empresa se basan en el voz a voz, es decir con apoyo de referidos. Adicionalmente, Dintexco tiene desde sus inicios una página web, sin embargo, esta no ha sido actualizada en cuanto a información y diseño, dejando atrás nuevas tendencias y estrategias de comunicación digital.

Ahora, en cuanto al área **financiera**, Dintexco es una empresa que cuenta una excelente administración del recurso financiero de manera que cuenta con un buen flujo de caja gracias a la adecuada y oportuna gestión de la gerente quien hace un apropiado análisis y manejo de los tiempos y cantidad de producción esperados para los diferentes periodos del año, lo cual le permite dirigir de mejor forma las finanzas de la empresa. Adicionalmente, la gerente es quien se encarga del pago a los proveedores de materia prima (Telas), a los satélites que colaboran con la empresa, de los impuestos como el I.V.A (cada cuatro meses) y el I.C.A (cada dos meses), entre otros. Además, se destaca que la empresa no tiene créditos.

Asimismo, en el diagnóstico de esta área es importante mencionar que la compra de las telas, considerando el propósito de la empresa en ofrecer productos de calidad, incurre en un costo que oscila entre los 8 y 10 millones de pesos. Igualmente, la empresa define su precio de acuerdo a una matriz de costos teniendo en cuenta aquellos directos e indirectos, además de considerar el costo de confeccionar un estilo de uniforme con cierto tipo de tela.

Finalmente, haciendo referencia al área de **Producción** y/o **logística** de la empresa, en principio, sus procesos de confección se llevan a cabo en la ciudad de Bogotá. Aquí, el proveedor principal y de gran relevancia para Dintexco es la empresa textil Lafayette, la cual ha permitido que ésta cumpla con su promesa de valor referente a ofrecer uniformes de alta calidad; además de ser cumplidos con los pedidos de tela. No obstante, se menciona que algunos de los proveedores de la empresa son incumplidos con las entregas lo cual afecta este propósito.

Ahora bien, entrando en detalle en el proceso de producción, en principio, Dintexco establece el contacto con sus clientes vía telefónica y/o correo, en los cuales se describen las

especificaciones de los uniformes, y así, la empresa comienza con el proceso de diseño de éstos.

En esta misma línea, Dintexco trabaja con dos diseñadores externos (de modalidad *Freelance*) los cuales elaboran el diseño o el molde del uniforme solicitado con ayuda de un sistema digital llamado *Optitex* el cual permite a la empresa, de acuerdo a las especificaciones del cliente (medidas, diseño, etc.), ver cómo sería el corte y la acomodación de las piezas de material para optimizar el consumo de tela. Además, su idea es que en un futuro el personal de la empresa aprenda a manejar este programa para tener un mayor trabajo colaborativo y que se automatice el proceso de modo que la operación en la empresa sea más productiva.

De esta manera, una vez se tiene el diseño y éste es aprobado, se comienza con el proceso de elaboración de la prenda. Así las cosas, inicialmente, se genera una orden de corte en la cual se tiene en cuenta qué tipo de prenda se requiere, el corte que debe hacerse, las especificaciones especiales para el manejo adecuado de la tela que se usará y las cantidades que se necesitan confeccionar por talla.

Seguido de esto, está el proceso de confección de las prendas en el cual se manejan dos tipos de sistema; el primero consiste en que el 80% de la tela se corta en la empresa y, en caso de tener algún sobrante, se almacena allí; el segundo se basa en que la confección se realiza en diferentes satélites, los cuales se destacan por la calidad del corte que realizan, especialmente, en el caso de los pantalones. Aquí, es importante resaltar que la colaboración de los satélites es esencial para Dintexco, ya que estos complementan su operación/proceso de confección respecto a un mayor y capacitado personal e infraestructura especializada en cuanto a maquinaria; además de ser una ventaja en términos de costos.

Cabe mencionar que en la empresa se contrata a personas externas en temporadas donde existe una gran demanda de pedidos en los que se tiene apoyo especialmente en el doblado y empaque de prendas; sin embargo, esta opción no es muy común.

En esta misma línea, las prendas que fueron despachadas a los satélites, una vez regresan a las instalaciones de la empresa, se realiza la revisión correspondiente a cada una de ellas; aquí, en general, las prendas tienen un trato impecable respecto al terminado y a que son debidamente planchadas. Así, en la empresa se procede al arreglo y alistamiento de los uniformes y /o dotaciones para su envío.

Con ello, al tener las prendas preparadas para distribuirse, se cuenta con el proveedor de transporte *Rablan*, el cual se destaca por su excelente capacidad de respuesta, en la cual los pedidos son entregados en un plazo de un día.

Por esta razón, considerando todo el proceso anterior, se resalta que la producción es eficiente y las entregas de los uniformes/dotaciones se hacen oportunamente en los tiempos estipulados, lo cual le ha permitido a Dintexco generar fidelización con sus clientes actuales.

Por otro lado, es importante mencionar que la empresa ha estado trabajando de la mano con la cámara de comercio de Bogotá para lograr procesos de producción estandarizados y se pueda evitar, en gran parte, reprocesos y/o desperdicios.

De manera análoga, respecto a las dificultades que atraviesa la empresa en cuanto a la producción, se menciona que existe una capacidad limitada en el proceso lo cual evita que la empresa pueda confeccionar a grandes volúmenes. Adicionalmente, no se cuenta con herramientas de control de inventarios ni de manejo del tiempo que toma todo el proceso de producción o de las fechas de los despachos a los satélites, de manera que no se tienen registros para saber si éstos pueden tener oportunidades de mejora y ser más eficientes.

4. CUSTOMER JOURNEY MAP

El Customer Journey Map de Dintexco se basa en el segmento de cliente caracterizado como: empresas micro y pequeñas (entre 200 y 500 empleados) que operan en Colombia y que pertenecen a distintos sectores económicos, los cuales deben entregar dotación a su personal al menos 3 veces al año. Además, prestan atención a la calidad de los materiales y al diseño de cada prenda.

Así las cosas, el CJM se construyó teniendo en cuenta el objetivo de conocer el proceso en la asesoría y compra de uniformes en Dintexco (ver *Customer Journey Map Dintexco*), considerando las siguientes etapas/fases:

En primer lugar, está la etapa de *Motivación*, en la que el cliente es consciente de la necesidad que tiene respecto a la dotación de su personal; segundo, la fase de *consideración*, entendida como la identificación y evaluación del cliente de las diversas alternativas (empresas) que tiene para satisfacer la necesidad mencionada; tercero, la *asesoría y compra*, considerada como la etapa en la que el cliente tiene contacto directo con Dintexco, el cual le brinda la información y/o asesoría pertinente en cuanto a los materiales, diseño, accesorios, etc. de los uniformes y/o dotación.

Como cuarto punto está la *evaluación del producto*, en el que el cliente realiza el análisis de éste y considera sus gustos, necesidades y presupuesto; quinto, el *pago*, donde el cliente hace efectiva la compra; y, finalmente la fase de *lealtad/fidelización*, entendida como aquella en la que Dintexco retiene a sus clientes apoyado en su promesa de servicio post-venta.

De esta manera, con ayuda de esta herramienta, se obtiene una visión amplia de la experiencia del cliente en la empresa, donde es posible identificar, valorar y hallar











oportunidades de mejora para transformar este proceso por el que pasa el consumidor en la asesoría y compra de los uniformes y dotaciones en Dintexco.

Por lo pronto, al realizar el análisis del CJM, se encontró que en las etapas de *Asesoría y Compra, Evaluación del producto, Pago y Lealtad/fidelización* el servicio que recibe el cliente es adecuado en lo referente a que éste encuentra un servicio de calidad gracias a que la atención y respuesta por parte de Dintexco es eficiente, con gran calidad humana y personalizada; el acompañamiento que hay a lo largo del proceso de compra es oportuno; y, por el conocimiento y confianza que transmite el personal en toda la experiencia de compra.

No obstante, es importante que la empresa tenga cuidado en las etapas de *Motivación y Consideración* dadas las sensaciones que el cliente tiene en esta parte de la experiencia de servicio. En este sentido, por el lado de la fase de ***Motivación***, los canales de comunicación de la empresa pueden extenderse a las necesidades y comportamiento del mercado actual en cuanto a medios digitales (en este caso, mejorar el contacto vía página web), donde los clientes puedan encontrar información amplia de los productos, prácticas innovadoras que lleva a cabo la empresa y beneficios adicionales, así como tener un contacto aún más personalizado. De esta manera, se podría generar una mayor recordación de marca y fidelizar a los clientes actuales con el fin de transmitir un mejor mensaje a través de ellos (voz a voz).

En esta misma línea, en cuanto a la etapa de ***Consideración***, el cliente no encuentra por sus propios medios información básica de los productos de Dintexco, ni algún tipo de referencia (comentarios) que aporte a su evaluación de alternativas de empresas que confeccionen uniformes y/o dotaciones. Por esta razón, es importante que la empresa mejore y amplíe la información expuesta en la página web, además de crear y administrar secciones en esta página donde los clientes dejen sus comentarios, experiencias, recomendaciones y/o dudas de una forma segura y honesta para aquellos clientes potenciales.

Figura 1
Customer Journey Map

| OBJETIVO CJM | | Conocer el proceso en la asesoría y compra de uniformes en Dintexo | | | | | | | | |
|---|--|--|--|---|--|---|--|---|---|---|
|  <p>Empresas micro y pequeñas (entre 200 y 500 empleados) que operan en Colombia y que pertenecen a distintos sectores económicos que deban entregar dotación a su personal al menos 3 veces al año. Además, prestan atención a la calidad de los materiales y al diseño de cada prenda.</p> | PERFIL DEL CLIENTE | | | | | | | | | |
| | ETAPAS O FASES | Motivación / Consideración / Asesoría y Compra / Evaluación del producto / Pago / Lealtad-fidelización | Motivación | Consideración | Asesoría y Compra | | Evaluación del producto | Pago | Lealtad/Fidelización | |
| | OBJETIVO | Qué es lo que se intenta mejorar. Observar desde afuera el funcionamiento de la empresa y la competencia. | - Cumplir con el reglamento sobre la dotación que las empresas deben proporcionar a sus empleados. - Exponer la imagen de la empresa a través de sus empleados | Evaluar las alternativas de proveedores de dotación considerando el presupuesto establecido | Dar la información al cliente de manera digital/presencial | Que el asesor esté informado y dispuesto para la venta | Encontrar variedad y disponibilidad de diferentes referencias de telas y diseño | Que se ajuste a sus gustos, necesidades y presupuesto | Disponer de diferentes métodos y alternativas de pago | Servicio post-venta |
| | ACTIVIDADES INTERACCIÓN CON EL CLIENTE | Puntos de contacto Momentos de Verdad | VoZ a voz | Página web Referencias Agendamiento de reunión de cotización | Presentación Teléfono Correo electrónico | Llegada (contacto con el asesor) | Asesoría | Catálogo (prueba de tela y color) Cotización | Facturación | Teléfono |
| | EXPECTATIVAS DEL CLIENTE | Lo que quiere | Facilidad y rapidez en el contacto Información clara y amplia Diferentes canales de contacto | Búsqueda fácil Información clara y amplia Obtener referencias actuales y verdaderas | Claridad en la información Atención/respuesta rápida Variedad en opciones de contacto Amabilidad | Amabilidad Conocimiento Empatía Honestidad Profesionalismo | Conocimiento Variedad Disponibilidad de catálogo de tela y color Acompañamiento en la selección del diseño | Variedad en colores y telas disponibles Resistencia Durabilidad Diseños | Rápido / Flexibilidad / Acompañamiento / Confianza | Atención oportuna, constante y personalizada Empatía Rapidez en la respuesta al cliente Ofrecer contenido adicional relevante |
| | EXPERIENCIAS | Lo que realmente recibe | Calidad de los canales de comunicación: complejidad en el contacto con la empresa No hay información amplia | Búsqueda fácil Información básica sin detalles Referencias subjetivas | Claridad en la información Atención/respuesta rápida Variedad en opciones de contacto Amabilidad | Amabilidad Conocimiento Empatía Honestidad Profesionalismo | Conocimiento Variedad Disponibilidad de catálogo de tela y color Acompañamiento en la selección del diseño | Variedad en colores y telas disponibles Resistencia Durabilidad Diseños | Rápido / Variedad en métodos de pago / Acompañamiento / Confianza | Atención oportuna, constante y personalizada Empatía Rapidez en la respuesta al cliente No se ofrece contenido adicional |
| | PUNTOS DE CONTACTO | Son las personas u objetos con los cuales interactúa el cliente durante la fase que está. También pueden ser los canales. | Empresas referentes (voz a voz) Teléfono Página web Correo | Internet Páginas oficiales Teléfono Correo | Visita presencial Teléfono Correo | Asesor | Asesor | Asesor Catálogo | Asesor / Métodos y alternativas de pago | Teléfono |
| | SENSACIONES | FELIZ  NEUTRO  TRISTE  | | |  |  |  |  |  |  |
| CONCLUSIONES | Análisis y propuestas de como superar las brechas entre lo que el cliente espera y lo que damos. | Generar recordación de marca y fidelizar a los clientes actuales con el fin de transmitir un mensaje a través de ellos (voz a voz). - Mejorar la exposición de los canales de contacto (fácil de encontrar). - Ampliar información en la página web. | - Mejorar y ampliar la información expuesta en la página web. - Crear y administrar secciones en la página oficial de la empresa, donde los clientes dejen sus comentarios, experiencias, recomendaciones y/o dudas de una forma segura y honesta para aquellos clientes potenciales. | Mantener el contacto y divulgación de información con el cliente. | Mantener las cualidades del asesor. | Manter calidad y herramientas (catálogo) de la asesoría. | Manter calidad y herramientas (catálogo) de la asesoría. | Mantener métodos de pago electrónicos fiables y seguros. | - Mantener actual servicio post-venta. - Adicional: contenido útil con respecto al manejo del producto | |

Fuente: Elaboración propia

5. MODELO DE NEGOCIO

Ahora bien, con el fin de analizar los recursos y las estrategias con las que Dintexco sustenta su modelo de negocio, haremos un estudio de éste por medio del modelo Canvas.

Para empezar, Dintexco presenta su **propuesta de valor** en la que se define como un aliado estratégico para empresas de diferentes sectores, el cual pretende dar una solución a la necesidad de éstas -en cuanto a diseño, comodidad, presencia, etc.- al ofrecer calidad, cumplimiento y acompañamiento en actividades complejas a las áreas de talento humano de sus clientes. Es decir que se centra en las actividades pertinentes a la dotación constante que requieren estas empresas para representar la esencia de quienes consideran a Dintexco como proveedor.

Entendiendo lo anterior, Dintexco plantea su **segmento de clientes** como empresas micro y pequeñas de diferentes sectores de la economía que deban brindar dotación a sus empleados según lo estipulado en la ley colombiana (entendiéndose como al menos 3 veces al año). Adicional a esto, su contacto es con el personal de recursos humanos de cada empresa, ya que ellos son quienes se encargan de planear la dotación para cada empleado. Con lo anterior se entiende que Dintexco se basa en un modelo de negocio B2B.

De esta forma, con el fin de comunicar esta propuesta, la empresa ha diseñado un documento en donde expresa sus operaciones con detalles relevantes (como modelos, materiales, productos, etc.), siendo esta su carta de presentación para con los clientes. Por lo anterior, la empresa ha creado cinco **canales de comunicación** para acercarse y mantener

informados a sus clientes. En primer lugar, está el número de celular de Laura, por el cual se realiza el contacto mediante llamadas telefónicas o mensajes por WhatsApp; en segundo lugar, Dintexco se apoya en el correo profesional de Laura, el cual se maneja mayormente para dejar constancia de detalles y características de las negociaciones establecidas con sus clientes como los pedidos (envío de orden de pedido); en tercer lugar, podemos encontrar la página web, sin embargo, es un canal que no está actualizado desde el año 2013, pero del cual Dintexco mantiene su propiedad; en cuarto lugar, están las visitas que realiza Laura a sus clientes para llevar a cabo la estrategia de venta utilizando herramientas como el catálogo de telas, colores y demás; y, como último canal, la empresa se mueve con el voz a voz, es decir que se apoya en sus clientes para manejar lo que ellos llaman como “referidos”, los cuales se basan en las experiencias con Dintexco.

En cuanto a la **relación con los clientes**, Dintexco resalta su compromiso por ofrecer un excelente servicio pre y post venta, con el fin de cumplir las expectativas del cliente y mantenerlo satisfecho. Para esto, realiza seguimiento y apoyo de las necesidades de sus clientes y realiza un acompañamiento para que juntos, Dintexco y sus clientes, creen o compartan las características de cada diseño o petición de compra. Adicionalmente, la empresa realiza pruebas sin costo para demostrar a sus clientes el compromiso con la elaboración de cada diseño. Para esto, la empresa se propone ofrecer soluciones rápidas y personalizadas a cada cliente, además de mantener un contacto directo y atender solicitudes de PQR por medio de su canal de contacto por llamada telefónica; aunque, Dintexco no hace trazabilidad de estos comentarios.

Por otro lado, la **actividad clave** de Dintexco es la confección y comercialización de dotación para empresas de los diferentes sectores de la economía. Aquí, se apoya en otras actividades clave como el servicio personalizado para entender completamente las necesidades de sus clientes, además de realizar un acompañamiento en todo el proceso.

Asimismo, debe centrarse en el control de tiempos de entrega, la flexibilidad y el seguimiento a cada una de las empresas que lo eligen como proveedor. Por la parte operativa, destaca actividades como el corte especial (centro de acopio de producto terminado) y control de calidad de todas las prendas en el mismo sitio. Estas actividades pretenden garantizar la expectativa del cliente frente a los productos y a un servicio adecuado.

Por lo pronto, respecto a los **recursos clave** de la empresa, se tienen en cuenta ciertos factores. Primero, haciendo referencia al *personal*, se requiere de profesionales en manufactura que permitan obtener uniformes de calidad; el personal en los satélites, quienes aportan, asimismo, a esa entrega de alta calidad en las prendas dada su especialidad en los recortes; los diseñadores de las prendas, los cuales a través del programa *Optitex* realizan el diseño de los uniformes y/o dotaciones; y, el personal administrativo de la empresa, los cuales gestionan, planifican, organizan y controlan las diversas actividades de Dintexco para su correcta operación diaria. Por el lado de la *infraestructura*, la oficina y el taller de confección son claves para el funcionamiento y la operación de la empresa.

En cuanto a la *tecnología* empleada, las herramientas de trabajo como la mesa de recorte, los instrumentos especiales usados en la confección, las planchas especiales y el servicio de internet son esenciales para la operación de la empresa. Por último, respecto a lo *monetario*, originalmente, el capital económico de la empresa es de fuentes propias y, adicionalmente, se resalta que el capital de trabajo es el resultado de los periodos anteriores que se va capitalizando; en otras palabras, la empresa no cuenta con un apalancamiento de terceros.

Ahora bien, en cuanto a los **socios clave** de Dintexco se resaltan los siguientes. En primera instancia están los proveedores de tela que permiten que la empresa cumpla con los estándares de calidad que quiere ofrecer a través de sus prendas; en segundo lugar, se encuentran los diseñadores externos que permiten obtener uniformes acordes con la esencia de las empresas-clientes y sus especificaciones; como tercer aliado clave se tienen los

confeccionistas que trabajan bajo la modalidad de satélites los cuales aportan adecuadamente a la calidad de las prendas; y, el último de ellos es la empresa de transporte que permite tener entregas eficientes gracias a su rápido tiempo de respuesta (tiempo entre envíos).

Haciendo referencia a la **estructura de costos**, por el lado de los *costos fijos*, se tiene establecido un valor alrededor de los 10 millones de pesos entre los cuales se debe cubrir el gasto en arriendos, servicio de conexión a internet, la nómina de los empleados, el servicio contable tercerizado, el gasto del servicio de los celulares de los empleados, los aportes y la facturación. Y, respecto a los *costos variables*, éstos están asociados a las prendas, es decir, al costo de la tela, de la mano de obra (que depende del tipo de prenda), los bordados externos y demás materiales involucrados en la confección de los uniformes y/o dotaciones.

Ahora, referente a la **fuentes de ingresos** de Dintexco, la generación de ganancias, principalmente, se obtiene por medio de las ventas de los uniformes y dotaciones, es decir, a través de la oferta y comercialización de éstos.

Por último, respecto al componente de los **costos/beneficios eco-sociales**, es importante mencionar que, por el lado *ambiental*, la empresa consideró la alternativa de incluir telas ecológicas o eco amigables nacionales (PET) a su portafolio; sin embargo, hasta el momento, este tipo de telas no han sido demandadas por los clientes ni se han realizado campañas de concientización en este tema. En este caso, los clientes se fijan mayormente en la calidad y diseño de los uniformes/dotaciones y no tanto en una propuesta ecológica. Además, esta clase de telas tienen un costo alto.

Y, por el lado *social*, como se mencionó, la empresa en temporadas de alta demanda contrata personas externas (por ejemplo, amas de casa) para que apoyen en el proceso de confección de las prendas, de manera que, durante estas épocas, Dintexco genera empleo y apoyo a estas personas.

Figura 2

Modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia

6. PLAN DE MEJORA – REVENUE EXPONENCIAL

Considerando que la mejora en el Revenue de una empresa se entiende como el crecimiento exponencial de su utilidad, lo cual hace parte asimismo de la visión estratégica establecida, se pretende que Dintexco implemente tácticas que le permitan crecer en este

aspecto. Para ello, se propone una estrategia de Revenue exponencial en la cual se integran y mezclan fuentes de ingreso pasivo, digital y de suscripción.

En primera instancia, respecto a la estrategia de *ingreso pasivo*, considerando la actualización y mejora de la página web propia de Dintexco, se presenta la oportunidad de prestar la página como un medio para que otros negocios se publiciten. Aquí, se consideraría alojar la publicidad de compañías que ofrezcan servicios complementarios a Dintexco, con el fin de brindar un servicio completo a los clientes. Lo anterior, garantiza que la empresa obtenga un ingreso pasivo, teniendo en cuenta que no debe emplear algún esfuerzo adicional para esto, sino que el éxito de la estrategia recae en el adecuado manejo y generación de leads a la página.

Por otro lado, como segunda estrategia de ingreso pasivo, se propone la creación de un espacio de formación para los clientes en la página web denominado **Fórmate**, donde éstos encontrarán vídeos informativos y actualizados sobre temas relacionados con la dotación, por ejemplo: “la dotación según la ley colombiana”, donde se hable de los requisitos y datos importantes a considerar por las empresas respecto a este tema; “¿cuál es la mejor tela que debes usar para uniformes en la industria x?”, en la cual se contemplaría qué tipo de personal manejan esas compañías y sus necesidades. De esta forma, se espera brindar un servicio íntegro pre y post-venta que le demuestre a los clientes el compromiso, conocimiento y experiencia de la cuál goza Dintexco.

Para lo anterior, es necesario provisionar este segmento de la página con al menos un vídeo a la semana durante tres meses, buscando crear una base para el correcto desarrollo de estos. Luego, se consideraría la opción de subir un vídeo al mes para lograr los factores de innovación y actualización prometidos; cada uno de estos vídeos tendrá un documento adjunto donde se detalle un poco más de información. Así, con una base de vídeos creada, se pretende vender cada uno por un valor entre diez mil y quince mil pesos colombianos. Por lo

que, entendiendo que estos vídeos ya estarán en la página y se generarán ingresos pasivos durante la vigencia de estos. Adicionalmente, se considera apropiado crear un Live al mes, donde se introduzca el tema del vídeo de éste y se tenga contacto directo con los clientes para así responder sus dudas.

Cabe resaltar que, para llevar a cabo todas estas propuestas en la página web, primero se debe generar comunidad a través de publicaciones informativas y llamativas para el mercado objetivo de Dintexco. Es así que se postula LinkedIn como medio de difusión de este contenido tópico, ya que es una red social enfocada en profesionales, negocios y empleabilidad; es decir que, gracias a su contexto, se puede atraer más de este mercado, apoyando al área comercial con la búsqueda de nuevos clientes. Además, esto permitirá que se genere mayor reconocimiento de la marca y, con ello, crear interacción para la página web.

En segundo lugar, haciendo referencia a la propuesta del *Revenue digital*, se busca crear una categoría en la página web denominada **Catálogo** donde se presente de manera amplia y detallada los productos que ofrece la empresa, considerando los diferentes sectores de la economía, en la cual se destaquen los diversos materiales y diseños disponibles, así como las ventajas, beneficios y usos de cada uno de ellos. Así, el cliente puede tener una mejor idea y evaluar de manera adecuada las alternativas que tiene para la confección de uniformes y/o dotaciones dependiendo de las necesidades y funciones que desempeñen los colaboradores.

En esta misma línea, se pretende generar otra categoría llamada **Asesoría** la cual funcione como una sección en la que el cliente tenga un contacto personalizado con la empresa ofreciendo un espacio donde éste pueda describir las especificaciones de cómo desea que se confeccionen sus prendas en cuanto a materiales y diseño. Así, se genera una petición de cita para hablar con el personal de Dintexco de manera presencial o virtual, considerando el espacio disponible y preferencia del cliente. De este modo, se puede tener una mejor trazabilidad de las órdenes y especificaciones del producto.

De esta manera, esta estrategia de Revenue representa una ventaja en términos de costos para la empresa en cuanto a que, al impulsar el canal digital (página web) como un punto de contacto fuerte, se reducirían aquellos gastos de los desplazamientos (visitas) al contar ahora con la opción de reuniones virtuales; además de evitar posibles reprocesos y gastos adicionales al contar con la información precisa del cliente, quien registra todos sus requerimientos en el sitio web lo cual permite a la empresa tener un registro completo/detallado del pedido.

En tercer lugar, en lo referente al **Revenue de Suscripción**, se propone ofrecer al cliente la opción de registrarse y suscribirse por medio de la página web a lo que se denomina como **Dintexo Membership**, el cual tiene la intención de otorgarle a los clientes de Dintexo beneficios adicionales en cuanto a facilidad y agilidad de pedidos, descuentos, premios, entre otros.

En este sentido, esta suscripción permitirá que el cliente, considerando el volumen (cantidad de prendas), la referencia de producto (tipo de prenda, materiales, diseño, etc.) y el tiempo que hace el pedido de los productos (cada cuánto compra), tenga la posibilidad de programar su pedido de acuerdo a las especificaciones que ordene y éste llegará según el tiempo descrito por él mismo (en este caso, se podría hablar de los productos que más rotación tienen), obteniendo descuentos especiales y/o productos complementarios como obsequio (por ejemplo, tapabocas con el nombre bordado de la empresa del cliente, productos de limpieza y cuidado para los uniformes y/o dotaciones, etc.), los cuales se irán cambiando en cada pedido de forma que sea de valor y utilidad para el cliente en toda ocasión.

Igualmente, de acuerdo con lo anterior, los clientes que estén suscritos podrán acumular puntos, llamados **Puntos Dintexo**, los cuales por cada orden de compra que se genere y según el volumen que solicite, se irán sumando para que, posteriormente, puedan ser redimidos en dotación adicional, en la confección de cierta cantidad y tipo de uniformes, etc.

Análogamente, en este trabajo se postula una estrategia *Cross Selling*, considerando la oferta de productos complementarios a las dotaciones y uniformes de las diferentes industrias del aprovechamiento de los retazos obtenidos en el proceso de producción, aportando al compromiso de sostenibilidad que Dintexco desea implementar y fomentar. En este, se consideran referencias de moñas para el cabello, carteras/cartucheras y maletas/canguros. De esta forma, se pretende satisfacer de forma más amplia las necesidades de los clientes y mantener una conexión más fuerte, además de aportar una ganancia adicional a la empresa.

Figura 3

Productos complementarios



Fuente: Pinterest

- **Mercado Objetivo**

Micro y pequeñas empresas ubicadas en la ciudad de Bogotá, las cuales deban suministrar dotación a sus colaboradores al menos tres veces al año según lo indica la Ley colombiana.

Figura 4

Funnel Mercado Objetivo



Fuente: Elaboración Propio

Por último, se propone la implementación de una estrategia *Up Selling*, en la cual se busca ofrecer al cliente diversas opciones de calidad de telas e insumos en la confección de los uniformes (botones, cremalleras, etc.), así como categorías de diseño que vayan desde un nivel básico a uno especializado. De esta manera, se brinda un portafolio de alternativas que permitan al cliente obtener una variedad de opciones de acuerdo a sus preferencias y presupuesto, y a la empresa, una venta de mayor valor y mejor margen de beneficio.

7. PLAN DE MEJORA – DOFA CRUZADO

Las empresas siempre se han visto enfrentadas a un entorno cambiante e inestable en el cual es esencial considerar estrategias que les permitan dar frente a las diversas situaciones positivas o negativas que se presentan en el mercado. Para ello, es vital contar con herramientas de análisis que den la posibilidad a las empresas de actualizarse con el objetivo de ser más competitivas y garantizar un mejor rendimiento.

De esta manera, se cuenta con la herramienta estratégica DOFA cruzado el cual ayuda a las empresas, en este caso Dintexco, a desarrollar estrategias que puedan ser implementadas en las diferentes áreas que la componen, teniendo en cuenta las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas que se presentan en el mercado.

Así las cosas, se propone la construcción de esta matriz incluyendo aquellos aspectos que den una visión amplia del entorno en el que se encuentra Dintexco, de modo que se puedan proponer diferentes tácticas que impulsen a la empresa a ser un referente en el mercado y le otorguen perspectivas dirigidas al mejoramiento de sus procesos (mayor productividad) y a comunicar de manera efectiva la imagen y esencia que desea transmitir a sus clientes.

Figura 5

Matriz DOFA cruzado

| | | |
|---|---|---|
| <p style="text-align: center;">MATRIZ DOFA CRUZADO</p> | <p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de prácticas y materiales sostenibles. 2. Crecimiento en el sector. 3. Mayor demanda: presencialidad - crecimiento en la creación de empresas en Colombia. 4. Avances del sector a nivel tecnología productiva (procesos más eficiente y competitivos). 5. Migración hacia canales digitales (transformación digital). 6. Apoyo del gobierno al sector textil y de confecciones. 7. Nuevos talentos (aumento del desempleo). | <p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Entrada de competidores (rivalidad). 2. Alza en los precios de materia prima. 3. Poder negociador de los clientes. 4. Contrabando. |
| | <p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Calidad en el servicio pre y post venta (acompañamiento personalizado). 2. Adecuada administración de recursos financieros. 3. No cuenta con apalancamiento financiero en bancos. 4. Cuenta con proveedores que aportan a la calidad de los productos. 5. Automatización en el diseño de las prendas. 6. Tercerización de procesos: satélites. 7. Cumplimiento continuo. 8. Capacitación con Cámara de Comercio. | <p style="text-align: center;">FO</p> <ul style="list-style-type: none"> • F5-O1-O5: Estrategia de comunicación respecto a la sostenibilidad. • F8-O4: Capacitación para la implementación de SAP. • F1-F4-F7-O2: Creación de nuevas líneas de productos de dotación/uniformes. |
| <p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poco personal. 2. No definición de los principios rectores. 3. No hay trazabilidad de PQR. 4. Carencia de una estrategia digital. 5. Página web desactualizada. 6. Incumplimiento en las entregas de proveedores. 7. Capacidad limitada en producción. 8. Falta de herramientas de control en producción (inventarios, despachos y tiempos). 9. Disposición de residuos. | <p style="text-align: center;">DO</p> <ul style="list-style-type: none"> • D2-D4-D5-O5-O3: Desarrollo de página web. • D3-O5: Modelo digital de árbol de tipificaciones. • D7-O4: Nuevas herramientas que apoyen la productividad en los procesos. • D8-O4: Implementación del programa SAP como herramienta de control. • D1-O7: Contratación de personal para el área de marketing y producción. • D6-O4: Implementación de SAP como herramienta de seguimiento de proveedores. • D9-O1: Venta de residuos y prendas usadas. | <p style="text-align: center;">DA</p> <ul style="list-style-type: none"> • D3-D4-A3: Programa de fidelización. • D4-D7-D9-A1-A2: Estrategia de comunicación diferenciación en los procesos de producción. • D6-A2: Búsqueda de proveedores alternativos. • D2-D4-A4: Campaña de concientización respecto al contrabando. |

Fuente: Elaboración propia

7.1. Componente FO

Haciendo referencia al componente **FO** en cual se destacan las *estrategias de tipo ofensivas*, se pretende usar las fortalezas internas de Dintexco para provechar las oportunidades externas que ofrece el mercado en cuanto a las nuevas tendencias en el sector textil. Para ello, se proponen las siguientes tácticas:

➤ Estrategia FO1

❖ **Coordenada:** F5-O1-O5

❖ **Estrategia:** Estrategia de comunicación respecto a la sostenibilidad.

❖ **Descripción:**

Esta estrategia se basa en crear un espacio (categoría) en la página web de Dintexco que se denominaría como **Responsabilidad**, en la cual se encuentre una subcategoría que contenga específicamente la información relacionada con las prácticas *sostenibles* de la empresa, donde se resalte la labor que se realizaría en lo referente al manejo de los residuos del proceso de confección (retazos) y de los uniformes usados que proveerían los clientes.

Además, en esta sección se destacaría la actividad que realiza la empresa respecto a la implementación de tecnología (programa de diseño) que aporta a la optimización del uso del material para confeccionar las prendas, lo cual apoya asimismo su compromiso con el medio ambiente.

➤ Estrategia FO2

❖ **Coordenada:** F8-O4

❖ **Estrategia:** Capacitación para la implementación de SIGGO.

❖ **Descripción:**

En esta ocasión, se destaca una estrategia que incluye la capacitación que realiza la empresa con la Cámara de comercio de Bogotá respecto al manejo de programas de sistemas de información empresarial, en este caso SIGGO, el cual formaría parte de Dintexco como apoyo al control y seguimiento de los procesos del área de producción/logística y de compras.

De esta manera, es importante que la empresa tome ventaja de estas herramientas tecnológicas formándose continuamente en el manejo de estas para así aportar a una mayor automatización de los procesos y mejorar la productividad de sus actividades.

➤ Estrategia FO3

❖ **Coordenada:** F1-F4-F7-O2

❖ **Estrategia:** Creación de nuevas líneas de productos de dotación/uniformes.

❖ **Descripción:**

Desde este enfoque, se plantea y justifica la implementación de la estrategia Cross Selling expuesta en el apartado *Plan de Mejora – Revenu exponencial*.

En este punto, considerando el reconocimiento de atributos de la marca, en donde se resalta la calidad del servicio pre y post-venta, además del cumplimiento en las entregas y un catálogo de proveedores que garantizan la calidad, se considera una estrategia enfocada en la diversificación de

productos, añadiendo una línea de complementarios a los uniformes ofrecidos; es decir, artículos como moñas para el cabello, carteras/cartuchera y maleta/canguro, etc.

7.2. Componente FA

Por otro lado, haciendo referencia al componente **FA**, se propone la implementación de dos *estrategias defensivas* que permitan maximizar las fortalezas de Dintexco, con el fin de evitar o reducir el impacto de las amenazas encontradas en el entorno; entre ellas:

➤ Estrategia FA1

❖ **Coordenada:** F1-F4-F7-F8-A1-A3

❖ **Estrategia:** Dar a conocer los factores diferenciales de Dintexco a su comunidad por medio de la página web.

❖ **Descripción:**

Esta estrategia de comunicación se basa en dar a conocer las características que permiten considerar a Dintexco como un aliado confiable para toda su comunidad por medio de la página web, con el fin de llegar a más personas y dar visibilidad a la empresa. Para esto, se presentarán aquellos esfuerzos como innovaciones en procesos, actualizaciones, capacitaciones, su interés por mantener un servicio personalizado y especializado y por contar con aliados estratégicos que le permitan soportar su propuesta de valor. De esta forma, se

genera una mayor recordación por parte de los clientes y se garantizará un posicionamiento en el mercado acorde a los logros de la empresa.

➤ Estrategia FA2

❖ **Coordenada:** F4-F8-A4

❖ **Estrategia:** Divulgación de certificados que avalen la calidad en los procesos por medio de la marquilla de las prendas.

❖ **Descripción:**

En este punto, la propuesta se centra en que los clientes de Dintexco tengan conocimiento de la dedicación y honestidad que existe en los diferentes procesos de la confección de los uniformes/dotaciones de esta empresa. Para esto, es necesario apoyarse de los proveedores y diferentes aliados que garantizan la calidad prometida; un ejemplo se basaría en certificados o premios de capacitaciones, diseño, calidad y sostenibilidad en los procesos, entre otros, tanto de proveedores como de la misma empresa. Así, se podría combatir el contrabando existente en este sector, demostrando una posición sólida y acorde a la propuesta de valor de la empresa.

7.3. Componente DO

Ahora bien, respecto al componente **DO**, en el cual se encuentran las *estrategias adaptativas* que hacen referencia a mejorar las debilidades internas de la empresa

tomando como ventaja las oportunidades que se encuentran en el mercado (externas), se proponen las siguientes:

➤ Estrategia DO1

❖ **Coordenada:** D2-D4-D5-O5-O3

❖ **Estrategia:** Desarrollo de página web.

❖ **Descripción:**

Esta estrategia se basa en el desarrollo y actualización de la página web oficial de Dintexco¹ (ver **Anexo 1**– Página web Dintexco), en la cual se establezca la estrategia digital que permita a los usuarios y clientes explorar más acerca de la empresa en cuanto a quién es, qué hace, qué ofrece, etc. Lo anterior, apoyado en las oportunidades que ofrece el mercado en cuanto a que, por un lado, el consumidor actual (y en general la sociedad) está migrando a canales digitales que le permita obtener información en tiempo real, que nutra su curiosidad y que sea fácil de comprender y manejar.

Por otro lado, se resalta que, gracias a la recuperación económica, se presenta una disminución de las restricciones que promueve un mayor componente presencial y genera un crecimiento en la creación de empresas en Colombia, lo cual trae consigo un aumento en la demanda considerando la necesidad de adquirir uniformes y/o dotación para los colaboradores.

Asimismo, este espacio digital es de gran importancia ya que funciona como la carta de presentación de Dintexco, de manera que es esencial que la empresa defina y promueva sus principios rectores a través del sitio web.

¹Estrategias digitales en página web: <https://negociosinternacio7.wixsite.com/dintexco>

➤ Estrategia DO2

❖ **Coordenada:** D3-O5

❖ **Estrategia:** Modelo digital de árbol de tipificaciones.

❖ **Descripción:**

Esta táctica se fundamenta en la generación de un espacio dentro de la página web, ubicado como una sub-categoría de la de **Contacto**, en la que los clientes puedan registrar sus peticiones, quejas y/o reclamos, dándole la posibilidad a la empresa de llevar una trazabilidad adecuada de las PQR's, de forma que se pueda dar el seguimiento respectivo y, asimismo, la solución oportuna a cada una de estas.

Para ello, esta estrategia se complementa con la creación de un modelo digital denominado como *Árbol de tipificaciones* (ver **Anexo 2**– Modelo de seguimiento PQR) el cual sería manipulado por el personal de Dintexco en el que se haría la descripción detallada de aquello que resultó mal para el cliente, cómo podría resolverse esa falla desde el apoyo de las áreas de la empresa y en qué tiempo se daría respuesta a esto.

➤ Estrategia DO3

❖ **Coordenada:** D7-O4

❖ **Estrategia:** Nuevas herramientas que apoyen la productividad en los procesos.

❖ **Descripción:**

En este caso, se busca que la empresa considere apoyarse en los avances del sector respecto a herramientas tecnológicas que apuntan a mejorar la productividad de sus procesos promoviendo la eficiencia de éstos.

Aquí, la empresa podría adquirir herramientas que le permita promover, por ejemplo, un proceso de corte, confección, alistamiento y empaclado más eficiente y automatizado, en el que el problema de la capacidad limitada se vea reducida gracias a que la implementación de nuevos utensilios les permitirá ser más productivos, optimizando las tareas que realizan actualmente.

Entre estas herramientas se resaltan el Product Lifecycle Management (PLM) y Product Data Management (PDM), los cuales funcionan como sistemas de base de datos que ayudan en la administración de productos y procesos, así como en lo referente a la optimización de los procesos de corte y confección de las prendas.

➤ Estrategia DO4

❖ **Coordenada:** D8-O4

❖ **Estrategia:** Implementación del programa SIIGO como herramienta de control.

❖ **Descripción:**

Actualmente, la empresa al no contar con herramientas de control respecto a los inventarios, tiempos de producción y despachos, se recomienda la implementación de un sistema ERP, específicamente el programa SIIGO, en el cual se pueda implementar el módulo de Cotización CRM, inventarios/compras y costeo, y centro de costos/bodega en el que la empresa tenga un seguimiento efectivo de cada una de estas actividades (mayor trazabilidad de los procesos del área de producción/logística), permitiéndoles identificar asimismo oportunidades de mejora en este aspecto. Cabe mencionar

que se está hablando del plan Premium, el cual da la posibilidad de entrada a cinco usuarios.

➤ Estrategia DO5

❖ **Coordenada:** D1-O7

❖ **Estrategia:** Contratación de personal para el área de marketing y producción.

❖ **Descripción:**

La estrategia para enfrentar la debilidad de la falta de personal en la empresa se puede compensar aprovechando la oportunidad que ofrece el mercado hoy en día en cuanto a que, considerando la recuperación económica y la situación de empleabilidad, existe una gran oferta en el mercado laboral en el que tanto las personas que salen de las universidades como aquellos que se encuentran desempleados debido a la pandemia, puedan apoyar en las actividades de Dintexco, especialmente en la áreas de marketing (manejo, control y mejoramiento de la página web y su estrategia digital) y de producción (manejo del programa SIIGO, inspección y seguimiento de los procesos de producción, así como sus oportunidades de mejora).

De esta manera, la empresa puede contar con personal especializado en realizar tareas que consumen gran cantidad de tiempo y que son relevantes para impulsar su competitividad en el sector, así como para atraer más clientes.

➤ Estrategia DO6

❖ **Coordenada:** D6-O4

❖ **Estrategia:** Implementación de SIIGO como herramienta de seguimiento de proveedores.

❖ **Descripción:**

Como parte del aprovechamiento del avance tecnológico en el sector y teniendo en cuenta la introducción del sistema empresarial SIIGO como una herramienta de inspección y alcance en lo referente al área de producción/logística, Dintexco podría dar frente a la debilidad del incumplimiento de los proveedores al apoyarse en el módulo Inventario/Compras y costeo, en este ERP, de modo se tenga un control de los tiempos de entrega de éstos en el que, dependiendo de las negociaciones con cada uno de ellos respecto a las fechas de entrega, el programa alerte o avise a la empresa de la cercanía de este plazo, de manera que se tenga una comunicación y seguimiento oportuno con los proveedores.

➤ Estrategia DO7

❖ **Coordenada:** D9-O1

❖ **Estrategia:** Elaboración de productos complementarios a partir de retazos

❖ **Descripción:**

Dada la tendencia y la necesidad actual respecto a contar con procesos y materia prima que apunten a la sostenibilidad, la empresa puede aprovechar la oportunidad que ofrece el mercado respecto a promover prácticas sostenibles, apoyándose en mejorar la disposición de los residuos que deja el proceso de confección.

Así, esta estrategia se fundamenta en el aprovechamiento de los retazos en cuanto a que éstas pueden ser utilizadas en la producción de productos

complementarios a la dotación, como lo son las moñas para el cabello, cartera/cartuchera y maleta/canguro, generando ganancias adicionales para Dintexco y aportando a reducir el impacto ambiental que generan las actividades de este sector.

7.4. Componente DA

Por lo pronto, en cuanto al componente **DA**, el cual expone las *estrategias defensivas/supervivencia*, se resalta la propuesta de estrategias dirigidas a reducir las debilidades internas de la empresa, evitando asimismo las amenazas externas que se puedan presentar en el sector textil. A continuación, se describen algunas de estas tácticas:

➤ Estrategia DA1

❖ **Coordenada:** D3-D4-A3

❖ **Estrategia:** Programa de fidelización

❖ **Descripción:**

Considerando la creación de un modelo digital de árbol de tipificaciones que sea expuesto en la página web de Dintexco, con el fin de permitirle tener mayor control y brindar un seguimiento adecuado al contacto con cada cliente, se pretende fortalecer la relación con éstos al ofrecer soluciones más rápidas y una guía para sentirse cómodos y acompañados durante todo su proceso de

interacción con la empresa. Así, los clientes percibirán a Dintexco como su proveedor de confianza y la relación persistirá.

En este sentido, es importante crear beneficios para la comunidad dentro de este canal digital; así, la integración de una cuenta para suscribirse, permitirá realizar un seguimiento más especializado por cada cliente, además de adicionar un plan de puntos, donde los clientes ganen estos a partir de acciones básicas o especializadas con Dintexco, un ejemplo de cada una de estas es: referente a las acciones básicas, se ganarán puntos de acuerdo al pedido realizado, evaluando factores como volumen, constancia y monto; por otro lado, las acciones especializadas hacen referencia a la compra de vídeos de capacitación de Dintexco.

➤ Estrategia DA2

❖ **Coordenada:** D4-D7-D9-A1-A2

❖ **Estrategia:** Estrategia de comunicación dirigida a la diferenciación en los procesos de producción.

❖ **Descripción:**

Teniendo en cuenta los competidores existentes en el mercado y, asimismo, los nuevos negocios que entran, es necesario ofrecer productos de calidad y a buen precio cumpliendo con las expectativas de los clientes como con el acuerdo de negociación establecido. Es así que se plantea la integración de nuevos procesos o herramientas que garanticen una mejor productividad y eficiencia en la producción de los uniformes/dotación. Con esto, se crea una especie de barrera de entrada (vinculada hacia la especialización y una economía de escala), mejorando el volumen, calidad, entre otros aspectos de

dicho proceso. Cabe resaltar que es de vital importancia mantener a toda la comunidad actualizada, por medio del canal digital de Dintexco: página web, sobre estas nuevas prácticas, ya que le permitirá posicionarse como una empresa referente en el sector.

Adicional a esto, se espera que estas mejoras en los procesos también se enfoquen en tácticas para la optimización de la materia prima de la empresa, con el fin de generar menos residuos y, por ende, reducir el impacto negativo en el medio ambiente. De esta manera, también se contempla el uso de menos materia prima, ya que se estará aprovechando de forma eficiente, lo que ayuda a la empresa a afrontar el alza en los precios de estos productos en el sector.

➤ Estrategia DA3

❖ **Coordenada:** D6-A2

❖ **Estrategia:** Búsqueda de proveedores alternativos

❖ **Descripción:**

Como se ha expuesto en este documento, algunos de los proveedores con los que cuenta Dintexco no cumplen a cabalidad con el tiempo de entrega de la materia prima, lo cual podría generar un retraso en el proceso de producción; adicionalmente, este tipo de material ha estado al alza en sus precios desde principios de la pandemia. Por esto, debe contemplarse la propuesta de buscar nuevos proveedores que cumplan con los acuerdos negociados de la mano a precios acordes a la necesidad de la empresa y que aporten a la propuesta de valor de esta.

➤ Estrategia DA4

- ❖ **Coordenada:** D2-D4-A4
- ❖ **Estrategia:** Campaña de concientización respecto al contrabando
- ❖ **Descripción:**

Dado que el contrabando en la industria textil es cada vez mayor, es deber de las compañías comunicar de forma honesta y clara su posición frente a este tema y cómo afecta en el modelo de negocio; es decir, la proveniencia de la materia prima usada por Dintexco.

Así, con el fin de crear un sistema de concientización que además de presentar los daños al sector y a la economía del país, la empresa debe tener claro cuáles son sus principios rectores y cómo involucra estos en todo su modelo de negocio, específicamente, respecto a los proveedores y procesos empleados. Por consiguiente, se considera que Dintexco debe transmitir su compromiso social a su comunidad por medio de su página web.

8. KPI'S - CJM

En esta sección se presentarán los KPI's contemplados para el adecuado desarrollo y análisis de los procesos que se llevan a cabo en Dintexco, de manera que se cumpla el objetivo y así poder determinar y evaluar las metas de éste. Lo anterior, con el fin de dotar a la empresa con métricas de análisis que le permitan tener un mejor desempeño y manejar una mayor efectividad en los procesos actuales.

De esta forma, el objetivo al que se pretende apuntar con estos KPI's dicta lo siguiente:
 Brindar un servicio íntegro enfocado en promover una experiencia de compra que sea ágil, práctica, rentable y útil para el cliente de manera que le genere satisfacción y permita a la empresa fidelizarlo en un tiempo de seis meses.

8.1. Comercial

✓ *Calidad del producto y del servicio al cliente*

Establecer un parámetro o guía de evaluación para Dintexco en cuanto a conocer la calidad percibida por el cliente tanto de los uniformes y/o dotación como del servicio ofrecido a través del análisis de las PQR's. Esto, con el propósito de darle a la empresa una visión de cómo es su desempeño en el cumplimiento de las expectativas de sus clientes. Así, es posible determinar y valorar los aspectos positivos y negativos que se presentan en la experiencia de compra del consumidor, de modo que la empresa pueda enfocar sus esfuerzos en mejorar (o incluso mantener) aquellas prácticas que permitan un proceso de compra adecuado y eficiente. Cabe resaltar que este KPI es medido mensualmente. Así, este indicador se representa de la siguiente manera según la Ecuación 1:

Número de quejas y reclamos por periodo (1)

✓ *Eficacia de las fuerzas de venta*

Determinar cuántos clientes realizan una orden de compra considerando el total de clientes al que se realiza la propuesta de venta/visita. Esto, le permitirá a Dintexco conocer si su plan de ventas es adecuado para cada cliente al que se dirige, permitiéndole desarrollar mejores términos para lograr que las negociaciones con cada cliente sean provechosas. Por lo anterior, el cliente encontrará personalización en la propuesta de venta que realice la empresa y, por ende, ésta podrá explotar sus recursos para garantizar cumplimiento y así obtener mayores ventas. Su medición está enmarcada en un periodo de cuatro meses. Como se observa en la Ecuación 2:

$$(\text{Valor pedido conseguidos} * 100) / \text{Valor propuestas realizadas} \quad (2)$$

✓ ***Fidelidad de clientes***

Analizar el comportamiento de compra de los clientes de Dintexco en un periodo de cuatro meses, de manera que la empresa identifique a aquellos que confían en la marca y la perciben como un aliado estratégico. Así, se usa esta métrica para entender y valorar las fuentes por las que los clientes se sienten atraídos y generan una recompra de los productos de la empresa. De este modo, ésta puede orientar sus estrategias de servicio post venta a mantener y/o retener a sus clientes de manera oportuna, considerando sus necesidades y sentido de lealtad. Como se ve en la tercera ecuación:

$$(\text{Total clientes que repiten} * 100) / \text{Total clientes} \quad (3)$$

8.2. Página Web (Marketing)

✓ *#Visitas a la página (leads)*

Conocer el número de visitantes que entran, revisan y permanecen en la página web de Dintexco mínimo 2 minutos, de manera que se compruebe la efectividad del contenido de comunidad y de las estrategias SEM, las cuales buscan el posicionamiento orgánico de ésta. De esta manera, se puede determinar si el contenido es apropiado y llamativo para el mercado objetivo, con el fin de encontrar puntos críticos en los que la empresa pueda redefinir su propuesta de comunicación. Su medición es mensual. Así, este indicador se representa de la siguiente manera según la Ecuación 4:

Número de visitas al sitio web oficial (4)

✓ *Tasa de conversión de Leads*

Identificar el volumen de visitantes que se registran o suscriben a la página web. Lo anterior, con el objetivo de demostrar que las personas se sienten atraídas por el contenido ofrecido, además de encontrarlo útil y de darle a conocer a la empresa si su estrategia digital es fructífera. De esta manera, el cliente puede conocer a fondo y disfrutar de las diferentes estrategias digitales mencionadas en el apartado de **Revenue**, además de aquellas expuestas a lo largo del documento. La medición de este KPI se realiza de manera mensual. Como se ve en la Ecuación 5:

Tasa de conversión de leads = Número de conversiones (Suscripciones)/Número total de visitantes (5)

8.3. Producción

✓ *Tasa de cumplimiento de proveedores (T.C.P)*

Brindar información del desempeño que tienen los proveedores respecto al cumplimiento de tiempos de entrega (R), calidad en las entregas (C), entre otros, de manera que se pueda evaluar mensualmente y determinar que proveedores aportan valor a la empresa y quienes debe ser rehabilitados o reemplazados. Como se ve en la sexta, séptima y octava ecuación:

$$R = (\#Retrasos * 100) / \#Pedidos \quad (6)$$

$$C = \#Entregas\ correctas * 100 / \#Pedidos \quad (7)$$

$T' =$ Importancia relativa (%)

$C' =$ Importancia relativa (%)

$$T.C.P = R * R' + C * C' \quad (8)$$

✓ *Tiempo de ciclo de producción*

Determinar el tiempo que tarda un operario de confección, los satélites y la revisión de calidad en terminar el producto final desde que se genera la orden de producción. Esto, con el fin de evaluar la efectividad y cumplimiento del área de producción y sus aliados. De esta manera, es posible identificar

aquellos procesos que toman mayor tiempo y así proponer oportunidades de mejora que permitan minimizar estos tiempos.

Igualmente, esto beneficia al cliente en el sentido en que permite garantizar un tiempo de entrega oportuno considerando los términos de la negociación con Dintexco. En este caso, la medición sería cada mes para garantizar el cumplimiento de las entregas. Así, este indicador se representa de la siguiente manera según la Ecuación 9:

$$\text{Tiempo de Ciclo} = \text{Tiempo de finalización del producto} - \text{Tiempo de generación de la orden de producción} \quad (9)$$

8.4. Cliente

✓ *Costo de adquisición de clientes (C.A.C)*

Cuantificar el costo de adquisición de un cliente nuevo. Así, la empresa puede evaluar sus esfuerzos en materia de ventas y marketing respecto a la inversión y efectividad de las estrategias de atracción de clientes en un periodo de un mes; es decir, le permite a la empresa saber cuántos clientes ganaron con cierta cantidad de recursos. Como se ve observa en la Ecuación 10:

$$\text{C.A.C} = \text{Costo total de ventas y marketing} / \text{Número de clientes adquiridos} \quad (10)$$

✓ *Life time value of a customer (L.T.V)*

Conocer el ingreso total que Dintexco espera tener durante la vida de su relación con un cliente. Esto, con el propósito de establecer que tan útiles han sido las tácticas de la empresa en cuanto a la interacción con el cliente y si su plan de marketing funciona según lo esperado. Además, este KPI es medido de manera mensual. Como se observa en la décima ecuación:

$$\text{LTV} = \text{Ingreso} * \text{Margen Bruto} * \text{Número promedio de compras repetidas (11)}$$

En esta sección de KPI's enfocados en conocer el valor que tiene un cliente para la empresa, es posible hacer una comparación entre el Costo de adquisición del cliente y Valor de por vida del cliente, de forma que se determine o estime la rentabilidad que genera éste y el potencial de crecimiento de Dintexco en el largo plazo.

9. MODELO DE NEGOCIO MEJORADO

De acuerdo al análisis del modelo de negocio actual de Dintexco, se propone una mejora en los componentes al incluir una perspectiva actualizada y fundamentada en la propuesta y visión que tiene la empresa en un nivel estratégico.

9.1. Propuesta de valor

De esta manera, se sugiere que la *Propuesta de valor* se perciba de la siguiente manera: Dintexco se compromete a ser un aliado estratégico para empresas de diferentes sectores, brindando una solución a la necesidad de éstas, en cuanto a diseño, comodidad, presencia y otros aspectos, al ofrecer calidad, cumplimiento y acompañamiento en actividades complejas a las áreas de talento humano de quienes lo consideran como un proveedor confiable; para lograr lo anterior, Dintexco desea plasmar y transmitir la esencia de cada empresa por medio de dotación y uniformes personalizados, considerando una propuesta sostenible basada en la recopilación de productos usados con el fin de tener un adecuado manejo de éstos.

9.2. Segmento de clientes

Para este componente se considera que debe mantenerse igual, es decir: Dintexco plantea su **segmento de clientes** como empresas micro y pequeñas de diferentes sectores de la economía que deban brindar dotación a sus empleados según lo estipulado en la ley colombiana (entendiéndose como al menos 3 veces al año). Adicional a esto, su contacto es con el personal de recursos humanos de cada empresa, ya que ellos son quienes se encargan de planear la dotación para cada empleado. Con lo anterior se entiende que Dintexco se basa en un modelo de negocio B2B.

9.3. Canales de comunicación

Por otro lado, haciendo referencia a los *canales de comunicación*, se propone lo siguiente: De esta forma, con el fin de comunicar esta propuesta, la empresa ha diseñado un documento en donde expresa sus operaciones con detalles relevantes (como modelos, materiales, productos, etc.), siendo esta su carta de presentación para con los clientes. Por lo anterior, la empresa ha creado cinco *canales de comunicación* para acercarse y mantener informados a sus clientes. En primer lugar, está el número de celular de Laura, por el cual se realiza el contacto mediante llamadas telefónicas o mensajes por WhatsApp; en segundo lugar, Dintexco se apoya en el correo profesional de Laura, el cual se maneja mayormente para dejar constancia de detalles y características de las negociaciones establecidas con sus clientes como los pedidos (envío de orden de pedido); en tercer lugar, la empresa promueve su comunicación digital por medio de una página web propia, donde los clientes pueden encontrar información detallada de los productos, un medio de asignación de visita a la empresa o de asesoría virtual, así como el seguimiento de su pedido y destacando un espacio de las acciones que realiza la empresa referente a la Sostenibilidad ; en cuarto lugar, están las visitas que realiza Laura a sus clientes para llevar a cabo la estrategia de venta utilizando herramientas como el catálogo de telas, colores y demás; y, como último canal, la empresa se mueve con el voz a voz, es decir que se apoya en sus clientes para manejar lo que ellos llaman como “referidos”, los cuales se basan en las experiencias con Dintexco.

9.4. Relación con clientes

Ahora bien, referente al componente de ***Relación con clientes***, se tuvo en cuenta la mejora en cuanto al manejo de PQR's, reformando su propuesta de la siguiente manera: En cuanto a la *relación con los clientes*, Dintexco resalta su compromiso por ofrecer un excelente servicio pre y post venta, con el fin de cumplir las expectativas del cliente y mantenerlo satisfecho. Para esto, realiza seguimiento y apoyo de las necesidades de sus clientes y realiza un acompañamiento para que juntos, Dintexco y sus clientes, creen o compartan las características de cada diseño o petición de compra. Adicionalmente, la empresa realiza pruebas sin costo para demostrar a sus clientes el compromiso con la elaboración de cada diseño. Para esto, la empresa se propone ofrecer soluciones rápidas y personalizadas a cada cliente, además de mantener un contacto directo y atender solicitudes de PQR por medio de su canal de contacto por llamada telefónica, realizando la trazabilidad por cada comentario y así generar soluciones eficientes y acordes a las necesidades de los clientes. Lo anterior, considerando el árbol de tipificaciones de Dintexco y su modelo de seguimiento PQR.

9.5. Actividades clave

Por el lado de este componente, se considera apropiado mantenerlo de la forma en la que está propuesto: La **actividad clave** de Dintexco es la confección y comercialización de dotación para empresas de los diferentes sectores de la economía. Aquí, se apoya en otras actividades clave como el servicio personalizado para entender completamente las necesidades de sus clientes, además de realizar un acompañamiento en todo el proceso. Asimismo, debe centrarse en el control de tiempos de entrega, la flexibilidad y el seguimiento a cada una de las empresas que lo eligen como proveedor. Por la parte operativa, destaca

actividades como el corte especial (centro de acopio de producto terminado) y control de calidad de todas las prendas en el mismo sitio. Estas actividades pretenden garantizar la expectativa del cliente frente a los productos y a un servicio adecuado.

9.6. Recursos clave

Por lo pronto, hablando de los **recursos clave**, se incluyó la participación de los diseñadores como parte del personal esencial para la empresa en la cual se reformulo la propuesta como: Por lo pronto, respecto a los *recursos clave* de la empresa, se tienen en cuenta ciertos factores. Primero, haciendo referencia al *personal*, se requiere de profesionales en manufactura que permitan obtener uniformes de calidad; el personal en los satélites, quienes aportan, asimismo, a esa entrega de alta calidad en las prendas dada su especialidad en los recortes; los diseñadores de las prendas, los cuales a través del programa *Optitex* realizan el diseño de los uniformes y/o dotaciones; y, el personal administrativo de la empresa, los cuales gestionan, planifican, organizan y controlan las diversas actividades de Dintexco para su correcta operación diaria. Por el lado de la *infraestructura*, la oficina y el taller de confección son claves para el funcionamiento y la operación de la empresa.

9.7. Socios clave

En este caso, para este componente de la ficha estratégica no se considera modificación alguna de manera que continúa así: En cuanto a los **socios clave** de Dintexco se resaltan los siguientes. En primera instancia están los proveedores de tela que permiten que la empresa cumpla con los estándares de calidad que quiere ofrecer a través de sus prendas; en segundo lugar, se encuentran los diseñadores externos que permiten obtener uniformes acordes con la esencia de las empresas-clientes y sus especificaciones; como tercer aliado clave se tienen los confeccionistas que trabajan bajo la modalidad de satélites los cuales aportan adecuadamente a la calidad de las prendas; y, el último de ellos es la empresa de transporte que permite tener entregas eficientes gracias a su rápido tiempo de respuesta (tiempo entre envíos).

9.8. Estructura de costos

Referente a este aspecto, no se tiene propuesta de mejora, de modo que continua de la siguiente manera: Haciendo referencia a la **estructura de costos**, por el lado de los **costos fijos**, se tiene establecido un valor alrededor de los 10 millones de pesos entre los cuales se debe cubrir el gasto en arriendos, servicio de conexión a internet, la nómina de los empleados, el servicio contable tercerizado, el gasto del servicio de los celulares de los empleados, los aportes y la facturación. Y, respecto a los **costos variables**, éstos están asociados a las prendas, es decir, al costo de la tela, de la mano de obra (que depende del tipo de prenda), los bordados externos y demás materiales involucrados en la confección de los uniformes y/o dotaciones.

9.9. Fuente de ingresos

Asimismo, en cuanto a las **fuentes de ingreso**, se integró la propuesta sostenible de la venta de retazos y productos usados. Así, la propuesta se formuló de la siguiente manera: la generación de ganancias se obtiene por medio de, por un lado, las ventas de los uniformes y dotaciones, es decir, a través de la oferta y comercialización de éstos. Adicionalmente, aprovechando el recurso digital referente a la página web, la empresa ofrece este espacio para publicitar otras marcas, generando ingresos adicionales. Por último, considerando el sello sostenible de la empresa, otra forma de ingreso se da por medio del aprovechamiento de los retazos.

9.10. Costo/beneficios eco-sociales

Por último, referente al componente de **Costo/beneficios eco-sociales**, se resalta nuevamente la inclusión de prácticas de logística inversa la cual dicta ahora lo siguiente: Respecto al componente de los *costos/beneficios eco-sociales*, es importante mencionar que, por el lado **ambiental**, se resalta la propuesta de concientización de Dintexco al introducir nuevas líneas de productos que permitan utilizar desperdicios del proceso de confección que llevan a cabo. Esto, con el fin de permitirle un uso adicional a estos residuos contribuyendo a mejorar los índices de impacto negativo que posicionan a la industria textil como una de las más contaminantes.

Figura 6

Propuesta de mejora modelo de negocio



Fuente: elaboración propia

10. CONCLUSIONES

Considerando el análisis detallado realizado a la empresa Dintexco, se resaltan varios puntos. En primer lugar, el diagnóstico de la empresa es una base importante para la identificación de las actividades que actualmente ésta realiza con éxito y aquellas que podrían tener oportunidad de mejorarse, e incluso, convertirlas en una ventaja competitiva para la empresa.

Así las cosas, teniendo en cuenta herramientas de análisis como lo son el Customer Journey Map, el DOFA cruzado y el modelo de negocio, es posible proponer estrategias de mejora enfocadas en promover: canales de comunicación actualizados como la página web, la cual le permite al cliente actual y a posibles consumidores explorar por su propia cuenta y descubrir todo lo que la marca le puede ofrecer; prácticas que apoyen el crecimiento y avance de los procesos de confección, así como la introducción de herramientas tecnológicas (SIIGO y modelo de seguimiento de PQR's) que permitan impulsar su eficiencia y productividad; y, una experiencia del cliente más personalizada, facilitándole la interacción con la empresa y dándole la oportunidad de obtener beneficios adicionales que sean útiles y le agreguen valor.

Igualmente, con ayuda de lo anterior, se logró determinar tácticas dirigidas a que la empresa obtenga un Revenue exponencial que le ofrezca la posibilidad tanto a Dintexco como a sus clientes de tener un mayor rendimiento económico.

Por otro lado, considerando el análisis del sector, se propuso a la empresa la incursión en temas de sostenibilidad, lo cual es una necesidad en la actualidad y, en especial, en el sector textil que es uno de los más contaminantes, donde parte de las estrategias se fundamentan en la promoción de actividades de logística inversa en el que se busca aprovechar los residuos del proceso de confección así como de los materiales de los uniformes usados de los clientes vendiéndolos a empresas que requieren de este tipo de materia prima como insumo. De esta manera, la empresa puede conseguir ganancias adicionales mientras apoya el cuidado del medio ambiente.

En conclusión, el desarrollo de este proyecto aporta valor respecto a la construcción y progreso de una empresa moderna, Dintexco, la cual está abierta a implementar tácticas que le permitan competir de una mejor manera en el mercado, ser reconocida por sus clientes como una marca de confianza y que les agrega valor con sus productos y servicios complementarios y que resalta por su compromiso con la sociedad y el medio ambiente; en

otras palabras, una empresa que se preocupa por progresar ante un entorno disruptivo y volátil.

11. BIBLIOGRAFÍA

Beetrack. (2021). *Cuáles son los principales KPI de producción*. Beetrack.

<https://www.beetrack.com/es/blog/kpi-de-producción>

Cámara de Comercio de Bogotá. (2021). *Conozca los informes más relevantes de la industria de la Moda*. Cámara de Comercio de Bogotá. <http://www.ccb.org.co/Clusters/Cluster-de-Prendas-de-Vestir/Noticias/2021/Junio/Conozca-los-informes-mas-relevantes-de-la-industria-de-la-Moda>

Cigüenza Riaño, N. (2021). *Tres décadas después, el Dane vuelve a hacer desde hoy un censo económico nacional*. Diario La República.

<https://www.larepublica.co/economia/tres-decadas-despues-colombia-vuelve-a-hacer-un-censo-economico-nacional-3111572>

Dintexco (2021). Dintexco Uniformes y Dotaciones.

Gerencie. (2020). *Dotación – Calzado y ropa de labor*. Gerencie.

<https://www.gerencie.com/aspectos-generales-sobre-la-dotacion.html>

Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. (2021). Datos sobre empresas en Bogotá al primer bimestre de 2021. *Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*. <https://incp.org.co/datos-sobre-empresas-en-bogota-al-primer-bimestre-de-2021/>

Learning Legendario. (2018). Análisis DAFO y creación de estrategias (CAME, DAFO Cruzado). *Learning Legendario*. <https://learninglegendario.com/analisis-dafo-creacion-estrategias-came-dafo-cruzado/>

Mapas estratégicos convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles Robert S. Kaplan,
David P. Norton; traducido por Carlos Ganzinelli; Barcelona (España) Gestión 2000
2004

Mazo, A. J., & Rondón, A. S. P. (2020). *Retos y oportunidades de la industria textil y confección en el momento actual en Colombia*. 62.
<http://repositorio.esumer.edu.co/bitstream/esumer/2095/1/Trabajo%20de%20Grado.pdf>

Moncayo, C. (2017, junio 29). Medidas para que el sector textil y confecciones siga creciendo. *Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia*.
<https://incp.org.co/medidas-para-que-el-sector-textil-y-confecciones-siga-creciendo/>

Portafolio. (2021). *La creación de empresas en el país ha aumentado un 16,6 %*. Portafolio.
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/cuantas-empresas-se-crearon-en-colombia-entre-enero-y-septiembre-del-2021-557837>

Salazar Castellanos, D. (2021). *Sector textil colombiano, de los años dorados al declive que expuso la pandemia*. Bloomberg Línea Colombia.
<https://www.bloomberglinea.com.co/2021/09/20/sector-textil-colombiano-de-los-anos-dorados-al-declive-que-expuso-la-pandemia/>

Sectorial. (2021). *Textil y Confecciones*. Sectorial. <https://www.sectorial.co/textil-y-confecciones#presentaci%C3%B3n-del-sector>

Siigo. (2021). *Siigo | Software Contable y Administrativo, Ideal para Pymes*. Siigo.
<https://www.siigo.com/>

Solunion. (2021). *Industria textil en 2021: Panorama del sector en Colombia*. Solunion Colombia. <https://www.solunion.co/blog/industria-textil-en-2021-panorama-del-sector-en-colombia/>

TuDashBoard. (2020). *¿Cuáles son los mejores KPIs para un departamento de compras?*

TuDashBoard. <https://tudashboard.com/kpis-para-un-departamento-de-compras/>

Varela, K. (2020). 5 herramientas que todos en la industria de la confección deberían usar regularmente. *Implementación de ERP, CRM y soluciones Microsoft*.

<https://atx.mx/2020/05/21/5-herramientas-que-todos-en-la-industria-de-la-confeccion-deberian-usar-regularmente/>

Visión estratégica: Cultura de Revenue Exponencial | Ciro Pérez P& Diego Noriega | COTalk

29 ChangeAmericas