

**REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “PINTURAS LA  
25” A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE MODERNIZACIÓN  
ORGANIZACIONAL MMGO**

**JUAN DAVID SÁNCHEZ VALENCIA  
JHONATHAN SILVA ÁLVAREZ**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUÁ – VALLE DEL CAUCA**

**2021**

**REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “PINTURAS LA  
25” A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE MODERNIZACIÓN  
ORGANIZACIONAL MMGO**

**JUAN DAVID SÁNCHEZ VALENCIA  
JHONATHAN SILVA ÁLVAREZ**

**Anteproyecto de Trabajo de Grado Para Optar por el Título de  
Administradores de Empresas**

**DIRECTOR  
HAROLD MEDINA SUÁREZ Esp.  
Ingeniero Industrial**

**UNIDAD CENTRAL DEL VALLE DEL CAUCA  
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS ECONÓMICAS Y CONTABLES  
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
TULUÁ – VALLE DEL CAUCA**

**2021**

Contenido	
RESUMEN.....	7
ABSTRACT.....	7
1. REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “PINTURAS LA 25” A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL MMGO .....	9
INTRODUCCIÓN .....	9
2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA .....	11
2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	11
2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	12
2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA .....	12
3. JUSTIFICACIÓN.....	14
3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA .....	14
3.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA .....	15
3.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA .....	15
4. OBJETIVOS.....	16
4.1. OBJETIVO GENERAL.....	16
4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS .....	16
5. MARCO DE REFERENCIA.....	17
5.1. MARCO TEÓRICO.....	17
5.2. MARCO CONCEPTUAL.....	19
5.3. MARCO LEGAL .....	22
6. METODOLOGÍA .....	24
6.1 TIPO DE ESTUDIO .....	24
6.2 MÉTODO DE ESTUDIO.....	24

7. RESULTADO Y DISCUSIÓN.....	25
7.1. DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD ORGANIZACIONAL QUE VIVE HOY LA EMPRESA “PINTURAS LA 25” .....	25
7.1.2. Factores importantes de éxito.....	26
7.1.2.1. Infraestructura .....	26
7.1.2.2. Tecnología .....	27
7.1.2.3. Personal.....	27
7.1.2.4. Capacidad de Respuesta .....	27
7.1.2.5. Matriz DOFA.....	28
7.2. BRECHAS CRÍTICAS PARA INTERVENCIÓN DEFINIDAS CON LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA.....	30
7.3. ESTABLECER LAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO EN QUE DEBE INCURRIR LA EMPRESA.....	32
7.3.1. De acuerdo a la matriz DOFA.....	32
7.3.1.1. Estrategias fortalezas –oportunidades (FO).....	32
7.3.1.2. Estrategias debilidades-oportunidades (DO).....	33
7.3.1.3. Estrategias fortalezas-amenazas (FA) .....	33
7.3.1.4. Estrategias debilidades-amenazas (da) .....	35
7.3.2. De acuerdo con las brechas para intervenir definidas con los propietarios .....	35
7.3.2.1. Infraestructura física.....	35
7.3.2.2. Aspectos Internos.....	36
7.3.2.2.1. Comunicación asertiva .....	36
7.3.2.2.2. Facturación con los datos del cliente para construcción de bases de datos.....	38

7.3.2.2.3. Programa de la llave de la cordialidad.....	39
7.3.2.2.4. Construcción del planteamiento estratégico .....	40
7.3.2.3. Plan de medios.....	40
7.3.2.4. Relación con el cliente .....	42
7.4. CRITERIOS DE MEDICIÓN PARA MEDIR EN EL FUTURO EL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y SU COMPETITIVIDAD.....	43
7.4.1. Formulación de indicadores .....	43
8. CONCLUSIONES .....	45
9. RECOMENDACIONES.....	46
10. BIBLIOGRAFÍA.....	47

## **Lista de Figuras**

Figura 1: Proceso de la Administración E 1 .....	17
Figura 2: Direccionamiento Estratégico 1 .....	18

## **Lista de Tablas**

Tabla 1: Matriz DOFA .....	28
Tabla 2: Brechas críticas de intervención .....	30
Tabla 3: Estrategia "Todos contamos" .....	36
Tabla 4: Presupuesto capacitaciones .....	37
Tabla 5: Matriz de servicio al cliente .....	38
Tabla 6: La llave de la cordialidad.....	39
Tabla 7: Planteamiento estratégico.....	40
Tabla 8: Plan de medios .....	41

## **Lista de Fotografías**

Fotografía 1: Entrada Pinturas la 25 1 .....	26
--	----

## RESUMEN

La empresa "Pinturas la 25#" inició como una organización de carácter familiar que fue ocupando progresivamente un lugar en el mercado dada la importancia y la calidad de los productos que comercializaba. Empero, poco a poco el mercado fue abriendo una mayor competencia de calidad y se fue diversificando, cuestión para la cual la empresa objeto de estudio no estaba preparada y, por tanto, fue perdiendo un lugar en el mercado. Lo anterior se debe, entre otras cosas, a una infraestructura organizacional que no es adecuada para el manejo de la empresa y, lo más grave, de los clientes. La empresa se ha limitado a la venta del producto sin prestar la adecuada asesoría al cliente, por lo que se han presentado quejas acerca de la venta del producto idóneo de acuerdo con las necesidades del comprador. Se requiere, entonces, del planteamiento de estrategias encaminadas a la reestructuración organizacional de la empresa.

**Palabras clave:** reestructuración organizacional, planteamiento estratégico. Modelo de modernización organizacional MMGO

## ABSTRACT

The company "Pinturas la 25 # started as a family-run organization that progressively occupied a place in the market given the importance and quality of the products it sold. However, little by little the market opened up greater quality competition and diversified, an issue for which the company under study was not prepared and, therefore, was losing its place in the market. The foregoing is due, among other things, to an organizational infrastructure that is not adequate for managing the company and, most seriously, the clients. The company has limited itself to the sale of the product without providing adequate advice to the client, for which reason complaints have been filed about the sale of the ideal product in accordance with

the buyer's needs. It requires, then, the approach of strategies aimed at the organizational restructuring of the company.

**Keywords:** organizational restructuring, strategic approach, Organizational modernization model MMGO



# **1. REESTRUCTURACION ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA “PINTURAS LA 25” A PARTIR DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE MODERNIZACIÓN ORGANIZACIONAL MMGO**

## **INTRODUCCIÓN**

Las organizaciones no son objetos inmóviles o cuestiones anquilosadas. Son organismos en constante evolución que se van desarrollando de acuerdo con las dinámicas propias del mercado. Sin embargo, esa evolución, como no es un ser vivo, no se produce de manera espontánea, sino que debe ser animada por aquellas personas que pertenecen a esa organización. Empero, si esas personas no tienen las herramientas para promover dichas estrategias que llevan a la evolución de la organización, la misma se va anquilosando en sus propias dinámicas y pierde espacio en el mercado y competitividad.

Pinturas la 25, es una organización que tiene una de las ventajas más importantes del mercado: experiencia, no obstante, es justamente este valor el que ha venido a perjudicar un poco la forma como la empresa se ha venido desempeñando en los últimos años, pues el personal asume o da por hecho el correcto funcionamiento de la empresa sin que se implementen acciones o estrategias que permitan la reestructuración empresarial. Así las cosas, la empresa se ha venido estancando por muchos factores: falta de diversificación de productos y marcas, no hay acompañamiento al cliente ni asesoría en el uso de sus productos, factor que ocurre pues se supone que el cliente es aquel que conoce el producto y esto no es necesariamente cierto.

Por ello, es importante que desde la academia se lleve a cabo una investigación que culmine con la reestructuración organizacional de esta empresa, permitiéndole avanzar en el camino de la evolución, para lo cual se ha planteado el siguiente objetivo general: Formular un plan de modernización organizacional para la empresa “Pinturas la 25” a partir de la aplicación de la metodología de

Modernización de la Gestión Organizacional (MMGO). Para alcanzarlo, es necesario que se cumplan con las siguientes metas específicas: en primer lugar, diagnosticar la realidad organizacional que vive hoy la empresa “Pinturas La 25”; en segundo lugar, definir con los propietarios de la empresa las brechas críticas para intervención; un tercer punto es establecer las acciones de mejoramiento en que debe incurrir la empresa y, por último, establecer criterios de medición para medir en el futuro el mejoramiento de la organización y su competitividad.

## 2. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

### 2.1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Pinturas la 25 es una empresa que se dedica a la compra y venta de materiales para la construcción, especializada en el sector de las pinturas, cuenta con 18 años de experiencia se encuentra ubicada en la ciudad de Tuluá en la transversal 12 con calle 25. Es una empresa comercializadora de productos de ferretería liviana que satisfacen las necesidades de sus clientes, con asesoría, calidad y respaldo que actúa basados en nuestros valores corporativos, preservando el sano equilibrio entre los intereses de clientes, colaboradores, proveedores y comunidad donde operamos.

Pinturas la 25 cuenta con una estructura organizacional que no es la adecuada ocasionando que se generen varios problemas; reprocesos, mal atención al cliente, falta de talento humano y procesos lentos que conllevan a una baja competitividad, entre otros.

Por lo cual se plantea una investigación aplicada, acudiendo a las herramientas del Modelo MMGO, para lograr establecer la condición actual de la empresa, y establecer una ruta que le permita lograr mejoras y modernización, de cara a lograr mayor competitividad y resultados económicos satisfactorios.

Una vez aplicado el modelo MMGO se encontró que se debe intervenir el direccionamiento estratégico, esto permitirá la adaptabilidad de todos los demás componentes problemáticos encontrados, entre ellos (Gestión Humana, Logística, Innovación y conocimiento); el desarrollo de los anteriores aspectos fue solicitado por la gerencia de la empresa.

**Direccionamiento estratégico:** se evidencia la falta en la definición del gobierno corporativo que contribuya a la planeación y la formulación de estrategias para todo el año. Esta última, requiere de un seguimiento de efectividad.

**Gestión Humana:** al desarrollar este componente se encontró la necesidad de fortalecer el conocimiento en gestión humana para poder implementar mejores procesos de evaluación del personal e identificación de sus necesidades.

Innovación y Conocimiento: se encontró que, dentro de la empresa, la parte de innovación está sujeta a las necesidades que van encontrando los trabajadores en su dinámica operativa. No se cuenta con un presupuesto fijo para estos desarrollos y no existe evidencia escrita de estos procesos; de esta manera se sugiere fomentar la innovación, mediante proyectos que los trabajadores puedan desarrollar dentro de la organización para mejorar procesos y calidad.

**Logística:** En esta área se evidencian problemas en el cumplimiento oportuno de entrega de los pedidos, además de material en buen estado para los clientes; por tanto, se va a adquirir un sistema de transporte de los productos dentro de la fábrica y por fuera de la fábrica, para disminuir el tiempo en la entrega y disminuir el número de averías e incumplimientos

## **2.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Qué acciones de mejora y modernización organizacional a partir de la aplicación del Modelo MMGO, debería implementar la empresa pinturas la 25 para lograr ventajas competitivas y consolidar su crecimiento y desarrollo?

## **2.3. SISTEMATIZACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cuál es el estado de la realidad organizacional que vive hoy la empresa “Pinturas La 25”?

¿Qué opinan los propietarios de la empresa sobre las brechas críticas que vive hoy la empresa para lograr crecer y consolidarse?

¿Qué acciones de mejoramiento debe ejecutar la empresa para superar las brechas?

¿Qué indicadores deben seguirse para verificar en el futuro el mejoramiento de la organización y su competitividad?

### **3. JUSTIFICACIÓN**

Esta propuesta de implementación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones busca lograr mediante el desarrollo de un plan de intervención para diferentes áreas de la empresa pinturas la 25, hacer unas mejoras en los procesos para que la empresa sea más moderna, organizada y competitiva con mejores prácticas de gestión que faciliten el alcance de los objetivos de Pinturas la 25, con la implementación del modelo MMGO lograr identificar y mejorar los problemas que más influyen en todas las áreas de la empresa. Para llegar a esto se requiere realizar una completa investigación en todas las áreas de la empresa como también las actividades que se han ejecutado a lo largo de este tiempo en la empresa.

Es necesario realizar entrevistas con el personal de todas las áreas y con sus directivos para poder conocer a fondo la situación interna de la empresa, como también realizar algunas investigaciones de ambientes externos que afecten en la implementación del modelo.

#### **3.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA**

Esta investigación se realiza con el objetivo de analizar, evaluar y proponer mejoras para las condiciones administrativas de la empresa pinturas la 25 para dar a conocer los problemas de las áreas que se y verificar las posibilidades de generar una investigación que permita dar solución a los problemas que se encuentren en las diferentes áreas, con ayuda del método MMGO (método de modernización para la gestión de organizaciones) cuyo objetivo es facilitar la modernización gerencial de las PyMEs hacia organizaciones modernas, competitivas, centradas en la innovación y capaces de competir en un mundo global, este modelo es para empresas que tienen interés de construir un futuro promisorio transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en ella (accionistas, empresarios y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia,

entre otros), este modelo se diseñó para empresas que deseen ser modernas, competitivas y con las mejores prácticas de gestión para facilitar el alcance de los resultados.

### **3.2. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA**

Con base a los objetivos de la investigación, los resultados permitirán identificar y resolver problemas internos de la empresa en las áreas que se van a evaluar para ayudar a mejorar procesos y con esto ser más eficientes en sus trabajos y prestarle un mejor servicio al cliente. Ser más competitivos.

### **3.3. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA**

Para lograr los objetivos de este proyecto se acude al empleo del método MMG para evaluar y darle solución a los problemas internos de la empresa pinturas la 25 para que esta pueda volverse más competitiva, moderna y con las mejores prácticas de gestión para mejorar los resultados, mejorar procesos y entregarle una mejor atención y calidad al cliente.

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1. OBJETIVO GENERAL**

Formular un plan de modernización organizacional para la empresa “Pinturas la 25” a partir de la aplicación de la metodología de Modernización de la Gestión Organizacional (MMGO).

### **4.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

- Diagnosticar la realidad organizacional que vive hoy la empresa “Pinturas La 25”
- Definir con los propietarios de la empresa las brechas críticas para intervención
- Establecer las acciones de mejoramiento en que debe incurrir la empresa
- Establecer criterios de medición para medir en el futuro el mejoramiento de la organización y su competitividad.



## 5. MARCO DE REFERENCIA

### 5.1. MARCO TEÓRICO

Como fundamento base para la investigación de este proyecto fue necesario definir el direccionamiento estratégico por medio de fuentes secundarias. Según el artículo “Direccionamiento Estratégico CMAPS”: (Trujillo, 2006), este concepto se divide entre la palabra direccionamiento, la cual se entiende como el camino o la “planeación” que debe seguirse para la ejecución referente al funcionamiento de una organización, acompañado de la palabra estrategia, la cual es aplicada como un sinónimo de: “arte”, “guerra” o “Competencia”.

Para evidenciar y comprobar lo anterior, se adoptó el conocimiento de autores como Alfred Chandler, Peter Drucker, Igor Ansoff y Michael Porter. Según Alfred Chandler, en sus análisis ante empresas como Sears, GM, DuPont, entre otras, definió la estrategia empresarial como “la determinación de metas y objetivos a largo plazo; la adopción de cursos de acción para alcanzar las metas y objetivos; y la asignación de recursos para alcanzar las metas”. Si bien se debe realizar antes un direccionamiento estratégico que permita más adelante una planeación; por tanto, se dará un proceso similar al que se muestra en la siguiente figura:

Figura 1: Proceso de la Administración E 1



Fuente: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk12.htm>

En la figura anterior se entiende que existen dos partes; una analítica y otra de implementación, en donde es fundamental realizar un análisis (MMGO) en el cual por medio de este trabajo se están formulando y desarrollando unas estrategias para abordar de manera concreta las problemáticas y potencialidades dentro de la organización, así como de llevar a cabo un plan de implementación que oriente al empresario en las propuestas realizadas por este trabajo, y posteriormente le sirva de soporte para dominar y tener un control sobre las propuestas realizadas por este.

Según Trujillo en el documento “Direccionamiento Estratégico CMAPS”, utiliza un gráfico el cual es calve para ilustrar las diferentes áreas de impacto que tiene el direccionamiento estratégico, desde la evolución de una misión, visión y valores corporativos, además de la estructura organizacional que se ve afectada por estos; de este enfoque se relacionan las áreas que sobre el caso de estudio se pretenden impactar con el modelo MMGO ya aplicado.

**Figura 2: Direccionamiento Estratégico 1**



Fuente: Trujillo, F. (2006). *DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO CMAPS*. Recuperado el 21 de Junio de 2011, de Focused Management de Colombia S.A.: <http://cmc.ihmc.us/cmc2006Papers/cmc2006-p69.pdf>

En la figura anterior, se ilustra que las diferentes estrategias apuntan hacia diferentes áreas de la empresa. Según lo analizado en la matriz MMGO, las áreas que se pretenden impactar son: Gestión Humana, Logística e innovación y conocimiento. Todas las anteriores, acompañadas por medio de un direccionamiento claro que permita la aplicación exitosa de planteamientos y que se conviertan en opciones para el empresario en el cual pueda adoptar para impactar de manera positiva dentro de su organización.

En otro contexto, el gobierno corporativo es una parte importante a la hora de direccionar estratégicamente a la empresa, ello consiste en alinear los intereses de los accionistas, la administración y los empleados de una empresa, el propósito es ir todos detrás de un mismo objetivo común, y evitar no pasar por encima de los intereses de los demás, siguiendo ciertos pasos y guías, dependiendo de la situación y la naturaleza de la empresa.

## **5.2. MARCO CONCEPTUAL**

**Comercialización:** es un conjunto de actividades relacionadas entre sí para cumplir los objetivos de determinada empresa. El objetivo principal es hacer llegar los bienes y/o servicios desde el productor hasta el consumidor. Implica vender, dar carácter comercial a las actividades de mercadeo, desarrollar estrategias y técnicas de venta de los productos, la importación y exportación de productos, compra-venta de materia prima y mercancía al por mayor, almacenaje, la exhibición de los productos en mostradores, organizar y capacitar a la fuerza de ventas, pruebas de ventas, logística, compras, entregar y colocar el producto en las manos de los clientes, financiamiento, entre otros.

**Consumidor:** Un consumidor es aquella persona que piensa comprar o ha consumido un producto determinado, eligiéndolo entre los de la competencia. Esto implica que el producto que se acerque mejor a las preferencias de un individuo

determinado estará en una mejor posición a la hora de convertir a este individuo en un cliente.

**Cliente:** Es quien accede a un producto o servicio por medio de una transacción financiera (dinero) u otro medio de pago.

**Exclusividad:** Es tener un producto que se diferencie con la competencia y que nadie más lo tenga.

**Innovación:** Es el arte de convertir las ideas y el conocimiento en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado reconozca y valore. Convertir el conocimiento y las ideas en riqueza Por lo tanto innovación no es añadir mayor sofisticación tecnológica a los productos, sino que estos se adapten mejor a las necesidades del mercado.

**Estructura Organizacional:** La estructura organizacional según Chiavenato es el patrón para organizar el diseño de una empresa, con el fin de concluir las metas propuestas y lograr el objetivo. Al escoger una estructura adecuada se da a entender que cada empresa es diferente, y toman la estructura organizacional que más se acomode a sus prioridades y necesidades y se “Debe reflejar la situación de la organización”. Es importante resaltar la mejor forma de organización de la empresa se han establecido cuatro estructuras: lineal, matricial, circular por departamentalización e híbrida. <sup>1</sup>

**Estructura Financiera de una Empresa:** La estructura Financiera de la empresa es la composición del capital o recursos financieros que la empresa ha captado u originado. Estos recursos son los que en el Balance de situación aparecen bajo la denominación genérica de Pasivo que recoge, por tanto, las deudas y obligaciones de la empresa, clasificándolas según su procedencia y plazo. La estructura

---

<sup>1</sup> <https://prezi.com/w3s1pkIcyhoe/la-estructura-organizacional-segun-chiavenato-es-el-patron-p/>

financiera constituye el capital de financiamiento, o lo que es lo mismo, las fuentes financieras de la empresa.<sup>2</sup>

**Clúster:** representa la concentración de compañías, geográficamente cercanas, interconectadas con sus proveedores especializados, proveedores de servicios, organizaciones complementarias e industrias relacionadas en áreas particulares, en las que compiten pero que también cooperan hacia un objetivo común y de mutuo beneficio (Porter)<sup>2</sup>.

**Gobierno corporativo:** abarca un conjunto de relaciones entre la administración de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otras partes interesadas. También proporciona la estructura a través de la que se fijan los objetivos de la compañía y se determinan los medios para alcanzar esos objetivos y supervisar el desempeño.

**Componente:** término del modelo MMGO que se refiere a un área de la empresa.

**Know how:** refiere al conocimiento desarrollado por una organización o sociedad como consecuencia del aprendizaje y de la experiencia adquirida y que son la clave de su éxito. En la mayoría de los casos se intenta que permanezcan en secreto, aunque también pueden ser cedidos a otras empresas a cambio de una contraprestación.

**Fletes:** es el precio del transporte de mercancías que puede fijarse por un tanto al mes, por una cantidad proporcional al peso, volumen o número de mercancías transportadas o por una cantidad alzada.

---

<sup>2</sup> <http://www.expansion.com/diccionario-economico/estructura-financiera-de-la-empresa.html>

### 5.3. MARCO LEGAL

La empresa constituida bajo parámetros del régimen simplificado o persona natural. Los requisitos para llevar a cabo la constitución y funcionamiento de un establecimiento comercial son los siguientes:

- ✓ **Concepto de Uso de Suelo:** Es un permiso que emite planeación municipal, considerando para esto un previo estudio de la ubicación física del establecimiento y del espacio que lo rodea, analizando que se cumpla con las condiciones necesarias para no afectar el ámbito urbano y social. De cumplir el inmueble con los requisitos necesarios, el concepto será compatible.
- ✓ **Concepto Sanitario:** Es una constancia expedida por la Secretaría de Salud del municipio, donde se emite en un oficio, previa visita de inspección al establecimiento, certificando el cumplimiento de los requisitos dispuestos en las normas vigentes del Ministerio de Salud.
- ✓ **Certificado de Seguridad:** Es un certificado que expide el Benemérito Cuerpo de Bomberos Voluntarios, el cual, bajo una inspección detallada al establecimiento, vigila que se cumpla con las normas mínimas de seguridad. Estas dependen de la clase de establecimiento, ya sea comercial, industrial, u otro, o del tipo de edificación en la que se encuentre ubicado.
- ✓ **Registro en Industria y Comercio:** El impuesto de Industria y Comercio recae sobre todas las actividades industriales, comerciales y de prestación de servicios que se ejerzan o realicen, directa o indirectamente en el municipio, por personas naturales, jurídicas o sociedades de hecho, ya sea que se cumplan en forma permanente u ocasional, en inmuebles determinados, con establecimientos de comercio o sin ellos.

- ✓ **Registro Mercantil:** Por disposición legal, los comerciantes están obligados a matricularse en el Registro Mercantil que lleva la Cámara de Comercio, y a matricular allí mismo su empresa o negocio. También deben registrar, en su propio interés y en el de terceros, los actos, libros y documentos que la ley señala.
  
- ✓ **Registro Único Tributario (RUT):** Este es un sistema que permite registrar y actualizar la información básica de los contribuyentes de renta, responsables de venta y agentes de retención, con el fin de identificarlos, ubicarlos y clasificarlos a partir de información como: Razón Social, Número Único Tributario, NIT (otorgado por la DIAN), departamento y dirección de la empresa, actividad económica y tipo de sociedad.

## **6. METODOLOGÍA**

### **6.1 TIPO DE ESTUDIO**

Para la realización de este trabajo, la investigación será de carácter descriptiva cuantitativa, es decir que la parte descriptiva se hará con el fin de determinar los aspectos más relevantes del problema en cuestión.

Se utilizarán técnicas estadísticas debidamente estructuradas para la recolección y el análisis de la información. Partiendo de tal punto, específicamente se llevará a cabo una Investigación de Caso donde se investigará a fondo sobre un grupo definido de empresas del sector para determinar sus preferencias y determinar una excelente estrategia de reestructuración.

### **6.2 MÉTODO DE ESTUDIO**

Posteriormente realizar la parte deductiva, donde se analizarán los resultados de la investigación de manera inductiva y deductiva y así poder formular las respectivas conclusiones.



## **7. RESULTADO Y DISCUSIÓN**

### **7.1. DIAGNÓSTICO DE LA REALIDAD ORGANIZACIONAL QUE VIVE HOY LA EMPRESA “PINTURAS LA 25”**

La empresa objeto de estudio tiene una gran fortaleza: la experiencia, basada en aproximadamente 18 años de presencia en el mercado, lo que la hace altamente conocida y reconocida por la población tuluëña. Empero, su crecimiento no ha sido acorde con la cantidad de tiempo en el mercado, toda vez que continua bajo un estándar de pequeña empresa, a pesar que podría diseñar una estructura que le permitiera crecer competitivamente al nivel de empresas grandes.

No obstante, ello no es posible si no se cuenta con un planteamiento estratégico definido, pues, al no existir, no se cuenta con un norte determinado o con unas metas claras para alcanzar. Lo anterior, justamente, es uno de los factores más problemáticas de la empresa, pues no cuenta con misión, visión ni con valores corporativos diseñados, dejando a la deriva el norte real de la empresa y sin que exista, entonces, una cultura organizacional establecida.

Para el análisis de la situación interna de la empresa objeto de estudio, es necesario que se desarrolle, en un primer momento, un análisis de los factores que resultan ser claves para que la organización alcance el éxito en su gestión. En una segunda instancia, se requiere la elaboración de una matriz DOFA, con la que se expondrán las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas o desventajas competitivas que tiene la organización en la actualidad, para así, poder plantear un plan estratégico de mercado, una estructura organizacional, así como las estrategias e indicadores que les permitirán la materialización de la reestructuración de la empresa y, así, lograr su crecimiento.

## 7.1.2. Factores importantes de éxito

### 7.1.2.1. Infraestructura

Las empresas que están dedicadas a la venta de productos de ferretería y pinturas, deben contar con un andamiaje en su infraestructura que les permita responder adecuadamente a las necesidades de sus clientes. Así, la empresa requiere de espacios adecuados para que los clientes puedan observar los productos: herramientas, utensilios, marcas de pinturas y demás. Ello les permitirá comparar precios y establecer diferencias entre las marcas, cuestión que no es posible en la actualidad, porque la empresa no cuenta ni con el espacio ni con la diversidad de marcas. Lo anterior se reviste de suma importancia para que puedan responder tanto a pequeños como a grandes volúmenes de pedidos y de ventas. Debe evitarse a toda costa que, en una temporada de buena venta, se agoten por completo las existencias de la empresa, imposibilitando la adquisición de nuevos clientes o que, por la falta de marcas disponibles, se pierdan clientes. Aquello es evidente, porque la empresa solamente ofrece la marca Bler de pinturas, la cual, sin bien es cierto que es de alta calidad y de buen precio, también lo es que no necesariamente es comprada por todo el mundo.

Fotografía 1: Entrada Pinturas la 25 1



En la anterior fotografía se evidencia que los clientes no pueden, ni siquiera, ingresar al local comercial, ello implica que solamente piden aquellos productos que llevan en una lista o simplemente en lo que piensan que deben comprar. La posibilidad de abrir las puertas al público puede significar un aumento considerable en las ventas, sobre todo porque el cliente puede encontrar aquellos productos que necesita pero que no estaba pensando en comprar y culmina con una compra.

#### 7.1.2.2. Tecnología

Resulta importantísimo para la empresa contar con los últimos estándares de tecnología en cuanto a la atención del cliente al momento de la venta y del archivo de las entradas económicas. Elementos como computadores funcionales; conexión a Internet eficiente; programas que optimizan los procesos financieros y de facturación, así como un adecuado sistema de recepción de pedidos; para el departamento comercial la licencia de un CRM brindándoles una excelente herramienta de información sobre los clientes y la posibilidad de establecer un servicio de postventa; para el departamento financiero y contable software que optimiza los procesos contables.

De igual forma, es importante que los productos que se estén vendiendo: pinturas y herramientas de ferretería cuenten con altos estándares de calidad, cuya producción sea con un muy buen nivel de tecnología, de modo que los compradores se sientan satisfechos.

#### 7.1.2.3. Personal

La empresa debe apuntar por conformar un equipo de trabajo capacitado y comprometido con la compañía, esto refleja relaciones positivas con los clientes y un ambiente laboral adecuado para crecer no solo como empresa, sino también como personas.

#### 7.1.2.4. Capacidad de Respuesta

Dentro de todas las organizaciones se experimentan diversas situaciones que pueden resultar problemáticas para su funcionamiento, tales como: retiros, nuevos

ingresos, personal temporal, daños de maquinarias, pedidos de gran volumen, por mencionar algunas circunstancias. Todo ello puede ocasionar un gran cúmulo de pedidos y el agotamiento de los productos a vender, cuestión que redundará, necesariamente, en la pérdida del cliente, por lo que se pone a prueba la capacidad de respuesta de la empresa sin dejar a un lado la calidad.

De lo anterior, se deriva la importancia que la empresa debe brindarle al sostenimiento de una buena relación comercial, resaltando que no solo durante la negociación y la venta, sino que el, además, el cliente es importante en el servicio postventa.

Lo que es necesario mejorar es la capacidad de respuesta, ya que el tiempo de entrega de los pedidos a domicilio puede oscilar entre las 4 y 8 horas, lo que podría generar desconformidad en los clientes.

#### 7.1.2.5. Matriz DOFA

Tabla 1: Matriz DOFA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS (F)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ubicación</li> <li>• Trayectoria</li> <li>• Productos de buena calidad</li> <li>• Infraestructura propia</li> <li>• Proveedores, canal directo</li> <li>• Clientes, venta directa</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES (D)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia</li> <li>• Portafolio de Productos</li> <li>• Demora en la entrega de pedidos a domicilio</li> <li>• No cuenta con planteamiento estratégico</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS (A)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inflación</li> <li>• Tasa de desempleo</li> <li>• Tiendas virtuales de pinturas</li> <li>• Almacenes de cadena o de grandes superficies que</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES (O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de inversión de vivienda</li> </ul>

ofrecen estos productos a gran escala y de diferentes marcas	
--	--

Fuente: elaboración propia

## 7.2. BRECHAS CRÍTICAS PARA INTERVENCIÓN DEFINIDAS CON LOS PROPIETARIOS DE LA EMPRESA

A continuación, se plantean aquellos aspectos que, junto con los propietarios de la empresa, se consideran como los más críticos para intervenir, de manera que el mejoramiento pueda verse materializado en el menor tiempo posible.

Tabla 2: Brechas críticas de intervención

<b>Aspectos a intervenir</b>	<b>Descripción</b>
Infraestructura física	<p>Es una necesidad sentida de la empresa Pinturas la 25, la reubicación de sus instalaciones. Es necesario que los clientes puedan acudir a un almacén con las condiciones necesarias para ser atendidos en debida forma y no por la impersonalidad que representa una reja.</p> <p>Las nuevas instalaciones, tal como lo reconocen los propietarios, debe tener un mostrador al que se puedan acercar los clientes, unas estanterías debidamente organizadas por secciones de productos para que los compradores puedan observar en debida forma lo que ofrece la empresa, muestrarios con multiplicidad de marcas y variedad de productos.</p>
Aspectos Internos	<p>Este punto versa sobre varias temáticas a saber:</p> <ul style="list-style-type: none"><li data-bbox="722 1528 1461 1791">• Comunicación asertiva entre los empleados de la empresa: una serie de dos capacitaciones en las que se les enseñe a los empleados a sostener una comunicación que les permita expresar su sentir y pensar dentro de un marco de respeto</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empleo de facturación con los datos del cliente: es necesaria para la implementación de un servicio postventa</li> <li>• Programa de la llave de la cordialidad: es necesario que se institucionalice un programa dentro de la empresa que permita ritualizar los buenos modales y costumbres en los empleados en aras de construir relaciones interpersonales adecuadas.</li> <li>• Construcción del planteamiento estratégico: se debe plantear la misión, la visión y los valores corporativos de la empresa.</li> </ul>
Plan de medios	Es necesaria la estructuración de un plan de medios en la ciudad, que les permita tener presencia dentro de los diferentes medios de comunicación del municipio.
Relación con el cliente	Se requiere de la institucionalización de un servicio de postventa, para que los clientes puedan tener acceso a tutoriales para el manejo de herramientas o la aplicación de los productos de pintura, implicando con ello una atención integral al cliente lo que permite su fidelización.

Fuente: Elaboración propia

### **7.3. ESTABLECER LAS ACCIONES DE MEJORAMIENTO EN QUE DEBE INCURRIR LA EMPRESA**

Las acciones de mejoramiento se plantearán de acuerdo con los hallazgos de la matriz DOFA y con los aspectos a intervenir que se concordaron con los propietarios de la empresa:

#### **7.3.1. De acuerdo a la matriz DOFA**

##### **7.3.1.1. Estrategias fortalezas –oportunidades (FO)**

La empresa puede aprovechar su ubicación en el municipio de Tuluá, para plantear estrategias de mercadeo que permitan recuperar su posición en el mercado a nivel, Incluso regional. Además, es notoria la alta experiencia que tiene la empresa en el manejo de ese sector comercial, por lo que es necesario que ese conocimiento sea usado para la ampliación de las marcas de los productos y de la diversificación de la oferta. A ello se suma que el sector está en crecimiento según una de las empresas líderes en el mercado a nivel nacional: Pintuco<sup>3</sup>.

Es así, como la trayectoria que tiene la empresa en el mercado es un factor que le favorece para sus planes de expansión, ya que esto otorga confianza a los clientes y permite la construcción de un espacio adecuado para la realización de las compras. Aunado a ello, se hace necesario que, como la empresa tiene proveedores por medio de un canal directo y los clientes también se relacionan con la empresa de manera directa o TAT, se construya una base de datos de los clientes en aras de garantizar el servicio de postventa.

La cantidad de almacenes dedicados a la venta de este tipo de productos, además del consumo registrado por los habitantes en los últimos años, son una posibilidad para la empresa de vender sus productos con mayores beneficios, pues dada la cercanía y el reconocimiento que tiene la empresa en el municipio, una estrategia de postventa se torna completamente necesaria. La empresa plantea que sus

---

<sup>3</sup> COLOMBIA. PINTUCO. PERSPECTIVAS ECONÓMICAS 2019 PARA EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN. 2019. Disponible en: <https://pintuco.com.co/noticias/perspectivas-economicas-2019-para-el-sector-de-la-construccion/>. Consultado el 22 de diciembre de 2020



productos van dirigidos a los diversos estratos socioeconómicos, principalmente por sus precios asequibles y las características propias de los productos.

#### 7.3.1.2. Estrategias debilidades-oportunidades (DO)

Este mercado es completamente dinámico, pues la construcción de vivienda en el municipio de Tuluá es un sector en expansión, por lo que se necesita en el mercado una empresa dedicada a proporcionar este tipo de insumos, es así como esta situación genera oportunidades para la empresa debido a que puede incrementar el número de consumidores actuales; sin embargo, es necesario que se ofrezca una mayor variedad de productos en las diferentes líneas, pues es claro que la competencia en el sector de la construcción y de insumos relacionados es bastante rigurosa, dado que existen grandes almacenes de cadena o de grandes superficies que proporcionan un servicio al cliente mucho más especializado y personalizados, garantizando el servicio postventa.

Es así como la estrategia para combatir esas debilidades y empezar a verlas como oportunidades, deben estar apuntadas a un adecuado manejo del cliente, del uso de una herramienta tecnológica que permita una mayor conexión entre los vendedores de la empresa y el personal responsable de los despachos de los pedidos, es decir, de la bodega. Esa comunicación es vital para que los pedidos lleguen a tiempo a su destino final.

En la medida que existen proyectos de construcción de vivienda y de remodelaciones en el municipio, la empresa debe proyectarse en la creación de su planteamiento estratégico: misión, visión y valores corporativos, en la medida que estos elementos le proporcionarán metas claras, fortaleza organizacional y genera confianza en el cliente.

#### 7.3.1.3. Estrategias fortalezas-amenazas (FA)

Factores económicos como la inflación y la tasa de desempleo, afectan constantemente la demanda de productos en el mercado, por tal motivo, la empresa debe aprovechar aspectos como la infraestructura propia y los descuentos que

pueda obtener por compras al por mayor a los proveedores, para ofrecer productos a precios mucho más cómodos, que se ajusten a la capacidad de más compradores, que los que se puedan ofrecer en los almacenes de cadena o grandes superficies.

No obstante, la mayor amenaza que tiene la empresa es la poca diversidad de marcas, sobre todo lo que tiene que ver con pinturas. Se han concentrado en la venta de una marca específica, casi al punto de llegar a ser distribuidores, no exclusivos, de la marca de pinturas Bler, la cual es de excelente calidad y tiene una gran penetración en el mercado, sin embargo, es necesario que exista diversidad de marcas en aras de ofrecer más opciones a los clientes. Ello es así, dado que los grandes almacenes de cadena sí ofrecen diversidades de marcas, por tanto, diversidades de precios, opciones al comprador. Es decir, Pinturas la 25 podría competir con estos almacenes de cadena o grandes superficies al tener un precio mucho más asequible al comprador, empero, esa ventaja se desaprovecha al no tener diversidad de marcas.

Por otro lado, el comercio virtual es un hecho que las empresas deben enfrentar, pues los usuarios desde cualquier medio electrónico pueden realizar sus compras fácilmente. Así las cosas, no es suficiente un perfil de Facebook en donde se muestren algunas herramientas y el funcionamiento de ellas, tal como sucede en la actualidad; es necesario que se compre un dominio para página web y que se contrate a una persona capacitada para el diseño y mantenimiento de este portal, para que los clientes puedan hacer las compras por ese medio. Debe alimentarse ese portal con contenido relacionado con la aplicación de las pinturas, con las marcas, con las herramientas, servicio de postventa, entre otras cuestiones relacionadas.

Ante una situación infortunada, como la escasez de la materia prima, la empresa tiene una posición favorable, ya que no utiliza intermediarios, sino que tiene un contacto directo con los proveedores. A lo largo de estos años se ha consolidado una estrecha relación entre ambas partes, pues la empresa no ha visto la necesidad de cambiar los proveedores frecuentemente.

#### 7.3.1.4. Estrategias debilidades-amenazas (da)

Una debilidad para la empresa es la existencia de muchos competidores directos dentro del sector de ferreterías y pinturas, así no estén directamente ubicados en el municipio. Es muy fácil encontrar este tipo de productos en las grandes tiendas de cadena que son surtidas por las marcas, por eso el valor agregado resulta imperioso: el servicio de postventa y la diversificación de las marcas.

El problema es aún mayor, al presentarse un aumento en la inflación, ya que la empresa deberá establecer sus precios acordes al alza respectiva; Por lo tanto, debe entrar a evaluar rigurosamente su competencia, de manera que pueda seguir ofreciendo a sus clientes precios competitivos y conformes a su capacidad adquisitiva.

Como se ha venido argumentando, la diversificación de las marcas es un proceso necesario para la empresa, toda vez que los almacenes e cadena y las grandes superficies, ofrecen justamente una gran variedad de productos, con variedad de marcas y de calidades, que se ajustan a las posibilidades de cualquier cliente. Por ello, no solo basta competir con buenos precios, sino que se hace necesario que a ello se sume una gran variedad de productos y de marcas.

### **7.3.2. De acuerdo con las brechas para intervenir definidas con los propietarios**

De acuerdo con las brechas a intervenir definidas por los propietarios de la empresa, se establecen las siguientes estrategias para cada uno de los casos concretos.

#### 7.3.2.1. Infraestructura física

Esta es una decisión que debe partir desde los propietarios de la empresa. Un local comercial con una reja que no permita el acceso de los clientes, no es una buena estrategia de venta, pues no anima a los compradores a acudir a este tipo de negocios. No obstante, una ampliación del local actual o la apertura de un nuevo

local, con más amplitud, podría proporcionar una opción diferente a los clientes, pues tendrían la oportunidad de interactuar con los productos, hacer preguntas puntuales al personal de venta, asesorarse y realizar un mayor volumen de compra. Por otro lado, se convierte en un tema de respeto por el comprador, en la medida que la ampliación del espacio físico de la empresa implica mucha mayor comodidad para el comprador y para el proveedor, pues no tendrían que juntarse en las mismas zonas.

### 7.3.2.2. Aspectos Internos

Dentro de esta brecha identificada, concurren varios aspectos:

#### 7.3.2.2.1. Comunicación asertiva

Todos los empleados de la empresa: vendedores, directivos y propietarios, deben participar de dos capacitaciones en comunicación asertiva. Estas capacitaciones serán en dos sesiones, en las que se exploren las necesidades de comunicación de cada uno de los empleados y se les enseñe técnicas para una mayor y mejor comunicación entre ellos mismos. Capacitarlos sobre el trato y el manejo que deben dar a clientes y compañeros de trabajo permitirá fortalecer la relación entre todos los miembros de la organización. Dentro de las capacitaciones se implementará la siguiente acción estratégica:

Tabla 3: Estrategia "Todos contamos"

ESTRATEGIA	VARIABLES A INTERVENIR
Programa "Todos contamos"	Comunicación asertiva
<p>En la investigación realizada, uno de los temas más importantes que afectan el clima organizacional, es la falta de comunicación asertiva. Con este taller, se fomenta la comunicación entre los empleados, el liderazgo, las opiniones de los empleados para el desarrollo de las actividades diarias de la empresa.</p> <p>Esta estrategia surgirá del trabajo en la capacitación en comunicación asertiva.</p>	

Es un ejercicio, que se elabora sin inversiones económicas dentro de la empresa, pues depende de la comunicación que se establezca entre los empleados y los directivos y de la forma como se realice el proceso de toma de decisiones. Es un ejercicio de aprendizaje constante, en el que las opiniones, proyectos y aportes de cada uno de los empleados en el desarrollo de las actividades diarias de la empresa deben ser tenidos en cuenta en la medida que representen aportes importantes para alcanzar las metas.

Fuente: elaboración propia

El presupuesto para estas capacitaciones es el siguiente:

Tabla 4: Presupuesto capacitaciones

<b>Acción</b>	<b>Rubro</b>	<b>Costo</b>	<b>Total</b>
Capacitación en Comunicación Asertiva: para todos los empleados, de todos los niveles, de la empresa. Las capacitaciones serán en conjunto.	Capacitador: Profesional en Comunicación Social	\$1'000.000.00 por dos sesiones	Tres millones quinientos mil pesos (3'500.000.00) moneda corriente
	Capacitador: Profesional en Psicología	\$1'000.000.00 por dos sesiones	
	Capacitador: Profesional en Trabajo Social	\$1'000.000.00 por dos sesiones	
	Papelería: resmas de papel, lapiceros, marcadores,	\$500.000.00 por las dos sesiones	

Fuente: Elaboración propia.

*7.3.2.2.2. Facturación con los datos del cliente para construcción de bases de datos*

No basta con la realización de una facturación con los datos del comprador para el tema de impuesto, se requiere que, al momento de materializarse la venta del producto, se tenga un formato para la construcción de una base de datos de clientes, cuestión que ayudará a las relaciones de postventa que se pretenden materializar. Debe establecerse en una matriz como la siguiente:

Tabla 5: Matriz de servicio al cliente

<b>Matriz de clientes para servicios postventa</b>	
<b>Nombre del cliente</b>	Pedro Pérez
<b>No. Identificación</b>	1'111.111.111
<b>Dirección</b>	Calle 25 con Carrera 15
<b>Teléfono (s)</b>	3168888888 - 2250000
<b>Mail</b>	@yahoo.com - @yahoo.es
<b>Fecha última compra</b>	01/02/2021
<b>Referencia del producto</b>	FP58RS
<b>Valor de la última compra</b>	\$50.000.00

Fuente: elaboración propia

### 7.3.2.2.3. Programa de la llave de la cordialidad

Tabla 6: La llave de la cordialidad

<b>Estrategia</b>	<b>Variable</b>
La Llave de la Cordialidad	Comunicación asertiva Participación Fraternidad
<p>La empresa objeto de estudio, tiene una importante cantidad de empleados en trabajo de campo, es decir, por fuera de las dinámicas de la empresa, pues están transportando los pedidos que se hacen.</p> <p>Se diseña una campaña de comunicación a ejecutar directamente por los facilitadores y profesionales contratados para las capacitaciones, busca generar conciencia a todos los empleados de la empresa, de todos los niveles, sobre la importancia de las normas básicas de comunicación y su impacto sobre el ambiente de trabajo, por ejemplo, dar los buenos días, saludar a los compañeros, sonreír, escuchar a quien te habla.</p> <p>Los líderes deberán anclar en su equipo, el mensaje de camaradería y lograr que se descubran como equipo, que su trato hacia los compañeros sea un reflejo de la forma en que quieren ser tratados. Generando un ambiente de familiaridad dentro de la organización a través de introducción de aspectos personales de los colaboradores destacando nombre, ciudad, ocupación, hobbies, comida favorita, tipo de película, preferencias musicales, entre otros.</p>	

Fuente: elaboración propia

#### 7.3.2.2.4. Construcción del planteamiento estratégico

Se propone la siguiente construcción de misión, visión y valores corporativos para la empresa Pinturas la 25

Tabla 7: Planteamiento estratégico

<b>Misión</b>
Somos una empresa dedicada a la venta de productos que transforman tus entornos y dan vida a tus espacios, comprometido en dar el mejor servicio marcando la diferencia y la calidad.
<b>Visión</b>
Queremos ser la opción número uno en el mercado tuluano para el año 2025 en la transformación y construcción de espacios llenos de color y vida.
<b>Valores Corporativos</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>- Responsabilidad</li><li>- Amabilidad</li><li>- Atención</li><li>- Cumplimiento</li><li>- Puntualidad</li><li>- Compromiso</li><li>- Calidad</li></ul>

Fuente: elaboración propia



#### 7.3.2.3. Plan de medios


Ante una renovación como la presupuestada y la ampliación del espacio físico, se hace necesaria la construcción de un plan de medios apuntado a la consolidación de la empresa. Este plan de medios se enfoca en medios de cobertura local dado que el enfoque geográfico de esta investigación es el Municipio de Tuluá. Los



medios circulan, especialmente, en esta ciudad, por lo que apuntan directamente al fortalecimiento en las relaciones comerciales con el target deseado.

Tabla 8: Plan de medios

TÁCTICA PARA TELEVISIÓN						
Difundir en la televisión local mediante comercial de TV adecuado al público Objetivo						
CANAL	Programas	frecuencia	tiempo	costo	periodos	TOTAL
	Noticiero	diario	30 / comercial	\$1.000.000	12	\$24.000.000
	Magazín	diario	30 / comercial	\$1.000.000		
	Noticiero	diario	30 / comercial	\$1.000.000	12	\$12.000.000
<b>TOTAL</b>						<b>\$120.000.000</b>

TÁCTICA PARA RADIO						
Difundir mediante cuña radial						
RADIO	Programas	frecuencia	tiempo	costo	periodos	TOTAL
	Cuña radial 15 segundos Horario 8:00 am a 12:00pm	diaria	15 segundos	\$ 800.000	12	\$ 9.600.000
	Cuña radial 15 segundos Horario 11:00 am a 2:00 pm	diaria	15 segundos	\$ 2.000.000	12	\$ 12.000.000
<b>TOTAL</b>						<b>\$21.600.000</b>

Fuente: elaboración propia

#### 7.3.2.4. Relación con el cliente

Se requiere de la institucionalización de un servicio de postventa, para que los clientes puedan tener acceso a tutoriales para el manejo de herramientas o la aplicación de los productos de pintura, implicando con ello una atención integral al cliente lo que permite su fidelización.

<b>Matriz de clientes para servicios postventa</b>	
<b>Nombre del cliente</b>	Pedro Pérez
<b>No. Identificación</b>	1'111.111.111
<b>Dirección</b>	Calle 25 con Carrera 15
<b>Teléfono (s)</b>	3168888888 - 2250000
<b>Mail</b>	@yahoo.com - @yahoo.es
<b>Fecha última compra</b>	01/02/2021
<b>Referencia del producto</b>	FP58RS
<b>Valor de la última compra</b>	\$50.000.00
<b>Servicio de postventa</b>	Asesoría – Instalación – Curso de utilización de herramientas

#### 7.4. CRITERIOS DE MEDICIÓN PARA MEDIR EN EL FUTURO EL MEJORAMIENTO DE LA ORGANIZACIÓN Y SU COMPETITIVIDAD.

Debe partirse del hecho de que la empresa Pinturas la 25, goza de un amplio reconocimiento en el municipio de Tuluá, dada la cantidad de tiempo que lleva en el mercado, por lo que cuenta con líneas de distribución bien definidas. No obstante, se hace necesario el fortalecimiento de la empresa en las brechas encontradas con los propietarios de la empresa en el sentido de intervenirlas para buscar su mejoría, implicando con ello la obligación de destinar una serie de recursos anuales para el financiamiento de las estrategias. Así las cosas, las estrategias deben ser medidas con indicadores de la siguiente manera:

##### 7.4.1. Formulación de indicadores

La efectividad de las estrategias mencionadas anteriormente depende del grado de cumplimiento que la empresa tenga. Es decir, debe medirse la cantidad de comerciales en los medios televisivos, las cuñas en los medios radiales, las apariciones en las redes sociales y plataformas digitales. Para ello se plantean los siguientes indicadores:

NOMBRE DEL INDICADOR	FÓRMULA	META	EJECUCIÓN	CUMPLIMIENTO
Cumplimiento Presupuesto Plan de Mercadeo	$\frac{\text{Valor ejecución}}{\text{Presupuesto}} \times 100$ Valor presupuesto PM	100%		
Cumplimiento número de actividades de capacitación	$\frac{\text{Número de actividades ejecutadas}}{100 \text{ Número de actividades Programadas}}$	100%		

Cumplimiento tiempos de entrega de los productos	<u>Fecha realización actividades X 100</u> Fecha Actividades Programadas	97%		
Crecimiento de ventas	<u>Número de cliente al mes X 100</u> Número de clientes por mes	35%		

## 8. CONCLUSIONES

1. Frente al diagnóstico planteado debe destacarse que dado el tiempo que la empresa lleva en el mercado, sus integrantes conocen con suficiente su modelo de negocio, por lo que implementar cambios sustanciales en el modelo de negocio podría ser perjudicial para los intereses de la empresa. Por tanto, los cambios que se propusieron son de forma en cuanto a la atención al cliente y de fondo en cuanto al planteamiento estratégico de la empresa, pues fue construido en esta investigación.

2. Debe concluirse que los propietarios de la empresa reconocen las falencias que aquejan a la empresa en la actualidad y quieren actuar rápidamente para transformarlas en oportunidades. Entienden que tienen una importante competencia con los almacenes de cadena o de grandes superficies, que ofrecen variedades de productos y de marcas en el mismo sector comercial que Pinturas la 25. Es así, como se hace necesario una diversificación de las marcas y de los productos. El haber establecido, justamente, esas brechas a intervenir, se logra un importante avance en el camino hacia el crecimiento empresarial.

3. Las acciones propuestas están apuntadas a varios frentes de la empresa: ampliar la planta física de la empresa para aumentar los productos y mejorar la atención de los clientes, mejorar la comunicación entre los empleados redundando en la mejoría en los tiempos de entrega de los productos; la comunicación asertiva entre los empleados de la empresa y los clientes; el establecimiento de un servicio de postventa enmarcado en: asesorías, instalaciones, cursos de utilización de herramientas. Esto proveerá un servicio diferencial a los clientes.

## **9. RECOMENDACIONES**

Sin lugar a dudas, se recomienda a la empresa que debe ampliar la planta física de la empresa para que la misma empiece a considerarse como mediana o grande, de lo contrario seguirá concibiéndose como una tienda de pinturas. Ello es así, porque la atención en la actualidad es a través de una reja en donde el cliente solicita un producto determinado y un despachador lo entrega y hace el cobro. En lugar de ello, si la empresa permite el ingreso del cliente para que este, de manera cómoda, pueda preguntar por el producto y ser asesorado, pero además observar otras posibilidades, generará un espacio de confort en el cliente y es posible que se amplíe la venta y no solo lo que el cliente estaba pensando en comprar.

## 10. BIBLIOGRAFÍA

- CUMMINGS, Thomas. WORLEY, Christopher. Desarrollo Organizacional y Cambio. Cengage Learning. 2015. Disponible en: <https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=luXKAgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=thomas+y+Worley&ots=WNMueOGnpc&sig=hP6FCF9uMRGy8t5mLLiBObZbK8s#v=onepage&q=thomas%20y%20Worley&f=false>
- GOODSTEIN, Leonard D. Ph. D. “Planeación Estratégica Aplicada”, Colombia. Editorial Mc Graw Hill. 1998.
- KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. Marketing, Edición adaptada a Latinoamérica, 8A ED. México: Pearson Educación de México S.A. De C.V. 2001. p.35.
- KOTLER, Philip y KELLER, Kevin Lane. Dirección de marketing. - 12a Ed. México: Pearson Educación de México, S. A. de C. V., 2006. p. 468, 476-477
- PRIETO HERRERA, Jorge Eliecer. Gestión Estratégica Organizacional, Cuarta edición, Eco Ediciones, pág. 25.
- STANTON, W. ETZEL, M. WLAKER, B. Fundamentos de Marketing. McGraw Hill. 2010. Disponible en: <http://e-uic.com/documentos/william166.pdf>