

**PLAN DE REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA CALCOMANÍAS
Y SONIDO GUZMAN CON ENFOQUE TRANSMODERNO.**

AUTOR

Yeison Leonardo Guzmán López

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA - UDEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y CONTABLES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2023

**PLAN DE REESTRUCTURACIÓN ADMINISTRATIVA DE LA EMPRESA
CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMAN CON ENFOQUE TRANSMODERNO.**

AUTOR

Yeison Leonardo Guzmán López

**Proyecto de Grado para la obtención del título Administrador de Empresas de la
Universidad de Cundinamarca**

TUTOR

Sandra milena Melo Perdomo

Mg. en Administración de Empresas con énfasis en dirección de proyectos

UNIVERSIDAD DE CUNDINAMARCA - UDEC

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, ECONÓMICAS Y

CONTABLES

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

2023

Área y Línea de investigación

Área:

Gestión de las organizaciones y sociedad

Línea:

Emprendimiento

Programa:

Administración de empresas

Tema de investigación:

Reestructuración administrativa

Contenido

Objetivos	8
Objetivo general	8
Objetivos específicos.....	8
Justificación	9
Estado del arte	11
Marco Teórico	14
Diagnóstico.....	15
Desarrollo de estrategias.....	19
Marco conceptual	20
Marco Institucional.....	23
Metodología.....	24
Tipo de investigación.....	24
Técnicas de recolección	25
Técnicas de procesamiento	25
Capítulo I	25
Diagnóstico De La Empresa	25
DOFA.....	27
MEFI	28
MEFE	29
PESTEL.....	32
Matriz PCI.....	35
Matriz MPC.....	38
Capitulo II.....	41
Implementación de técnicas.....	41
Las 5 fuerzas de Porter	41

Estrategias de competitividad 43

Capítulo III 46

BSC 46

Estimaciones 53

Conclusiones 54

Referencias 56

Lista de tablas

Tabla 1	26
Tabla 2	27
Tabla 3	28
Tabla 4	30
Tabla 5	31
Tabla 6	33
Tabla 7	36
Tabla 8	39
Tabla 9	42
Tabla 10	47
Tabla 11	48
Tabla 12	49
Tabla 13	50

Tabla de figuras

Figura 1	26
Figura 2	55

Objetivos

Objetivo general

Reestructurar administrativamente la empresa Calcomanías y Sonido Guzmán del municipio de Ubaté con miras a su posicionamiento y crecimiento.

Objetivos específicos.

- Realizar un diagnóstico interno y externo con el fin de conocer la situación actual de la empresa.
- Diseñar estrategias para el mejoramiento administrativo y crecimiento competitivo de la empresa considerando aspectos de transmodernidad.
- Proponer un plan de acción con indicadores para la implementación de las estrategias propuestas.

Justificación

En este proyecto se propone plantear la reestructuración administrativa de la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMAN, diagnosticando la condición interna y externa de la empresa, para conocer su posicionamiento en el mercado con relación a su competencia, valor e importancia dentro de la industria publicitaria, esto para formular estrategias de mejoramiento competitivo, incremento en sus ventas, y tener un alcance mayor no solo en la industria sino también en la sociedad, es ahí donde se le da mayor sentido a este proyecto; en que siendo una reestructuración administrativa para una empresa no solo se busque lo típico de cualquier organización con ánimo de lucro (vender y permanecer) sino buscar que se le dé sentido al valor que se crea en las personas; no solo verlas como clientes ya sean internos o externos, sino que se pueda trascender en la sociedad, ser incluyente, reconocer el valor de las personas y lo que por medio de sus capacidades pueden dar. La igualdad de oportunidades real para TODAS las personas es la clave para conseguir un mundo más justo. Con el apoyo y recursos necesarios de demuestra que todos pueden ser los mejores en algo. Para conseguirlo es necesario el compromiso de la sociedad en su conjunto, del tejido empresarial y de la administración pública (Envera, 2019)

Siempre es necesario realizar un diagnóstico como el punto de partida que permita llevar a cabo una intervención efectiva basada en la situación concreta de la organización” (Rodríguez, 2016). Con la ejecución de matrices diagnósticas como herramientas de recolección de datos corporativos internos y externos se determinará el estado de la empresa, y de acuerdo con los hallazgos se establecerán y formularan las estrategias gerenciales que más se ajusten a las

necesidades de la organización, para lograr una reestructuración en los departamentos o áreas que se desean fortalecer.

Estado del arte

En primer lugar, se dará una breve revisión de la importancia de una reestructuración para mejorar los procesos productivos de cualquier empresa, citando avances organizacionales y tecnológicos que han permitido mejorar administrativa y productivamente alguna empresa, impulsando su posicionamiento y aumentando el nivel de competitividad.

En el artículo investigativo “Conocimiento e innovación en los procesos de transformación organizacional: el caso de las organizaciones bancarias en Colombia”, se demuestran varias formas de afrontar el conocimiento y se describen de la siguiente manera: El empirismo de la época era demasiado importante que se daba poca importancia a las nuevas estrategias o formas del pensamiento por fuera de sus postulados, entre los cuales se encuentra: a) todo conocimiento está basado en la experiencia; b) la experiencia se puede convertir en algo productivo; c) es necesario eliminar los sesgos del observador en los procesos de observación; y, d) se debe considerar que lo observado representa la realidad y la observación empírica debe hacerse dentro de un contexto riguroso. (Vargas, 2009).

Lo que orienta esto es que el conocimiento viene por medio de varias técnicas, entre ellas la observación lo que el autor denomina como conocimiento empírico o la experiencia, para esta investigación se aclara que la empresa CALCOMANIAS Y SONIDO GUZMAN es real, con personas reales y lleva varios años prestando sus servicios, en este sentido se pueden aplicar estas teorías investigativas por medio de la observación de cómo la empresa ejecuta sus procesos, que estrategias está tomando para permanecer en el mercado y si esta implementa algunas estrategias para el mejoramiento continuo y para desarrollar innovación dentro de su industria.

Una reestructuración administrativa es un proceso que se debe realizar periódicamente, y no descuidar la vida de la compañía, en la una investigación hecha a la empresa “Empresa Bio

Caña Cía. Ltda.” Determinaron los investigadores que promedio de la ejecución del respectivo diagnóstico situacional, bajo los parámetros de la metodología descriptiva – conjunta lograron cambios estructurales que permitieron mejorar su explotación, comercialización y exportación de panela granulada, evitando paralizaciones por falta de venta de producto, en esta investigación ejecutaron utilizaron herramientas de investigación, organigramas estructurales y funcionales, la Matriz DOFA, árboles de problemas y objetivos; también análisis a los estados financieros comparativos. Con el propósito de demostrar los cambios efectuados en todos sus sistemas. (Gallegos, 2020)

Es muy importante tener claro que tipo de reestructuración se va a realizar y para este proyecto se traza un tipo de reestructuración para mejorar la capacidad competitiva y de permanencia en la industria publicitaria, en este sentido se tienen dos grandes ideas estratégicas, la primera es: según Leonel Corona, “respecto de la competitividad de las empresas, es de mayor urgencia que estas incrementen su esfuerzo tecnológico y de innovación para revertir los efectos de la apertura y la globalización, elevar la competitividad a fin de generar empleos mejor remunerados y crear empresas de base tecnológica.” (Treviño, 2002) el investigador afirma también que para lograr dicho objetivo y lograr elevar la competitividad y la innovación en las empresas se tiene que incrementar la inversión en actividades de investigación y desarrollo, esto lleva a considerar la formación del personal los servicios tecnológicos necesarios, puesto que para este proyecto la empresa presenta condiciones que se determinaran una vez se ejecute el diagnóstico correspondiente si es de considerar desde el principio el tema de inversión, y para lograr resultados favorables se debería establecer las formas adecuadas de inversión, para obtener los resultados más favorables para la organización.

Las estrategias que se determinen en esta reestructuración se van a implementar en tiempo real para esto es de vital importancia conocer sobre el mercado y la importancia de lo que hace la

empresa, cabe resaltar que esta empresa ofrece servicios de publicidad en el nivel visual tangible (pancartas, pendones, señalización, entre otros) y no considera el nivel de audio visual (perifoneo, radio, televisión), para los autores de la investigación titulada “Medios publicitarios que influyen en el consumidor a la hora de adquirir un producto o servicio” la publicidad no solo es un tema netamente de marketing sino que son los avances tecnológicos muestra que cualquier persona puede crear necesidad por consumir productos publicitarios.

En este sentido la utilización de medios publicitarios es un estudio más minucioso, debido a que la población no solo se fija en la idea transmitida, sino también la forma en que está expuesta, cómo la observa y el medio donde la observó. Todos estos elementos ayudan a estimular el mensaje en la memoria del receptor y provocar una acción de compra. (Pereira, 2018), en el desarrollo de la investigación determinaron que canales de difusión e información frecuentaban las personas y así determinar los posibles canales de distribución para publicitar y vender los productos.

Este estado del arte evidencia lo necesario que es para cualquier empresa u organización evaluar periódicamente cada uno de los procesos, áreas y departamentos que la constituyen para mejorar progresivamente, también se reconoce el valor y la importancia de la reestructuración desde los resultados obtenidos, cada estrategia que se formula considerando el diagnóstico organizacional va a producir un efecto positivo en empresa que se desarrolle la reestructuración.

También ofrece una vista global de la publicidad en el éxito comercial sin importar el mercado o la industria, demuestra que la publicidad está inmersa en todos los tipos de venta y compra, porque es muy claro que sin publicidad ningún negocio crecería o permanecería.

Marco Teórico

En este capítulo se plantearán brevemente algunos trabajos, teorías y matrices que sirven de antecedentes de la investigación, las bases teóricas referidas a aspectos sobre una reestructuración administrativa, mejora en los procesos de una empresa para la comprensión de la investigación y del trabajo que se va a realizar, y para tener un trasfondo de: el cómo impacta de forma positiva la buena administración de los recursos dentro de una compañía en beneficio de todos los vinculados a dicha organización.

Varios son los autores que se han dedicado a estudiar la administración organizacional y la han definido como una ciencia la Administración. Si bien es cierto la ciencia administrativa está muy difundida en el escenario actual, y la profesionalización de la ciencia es además reciente; la administración como conocimiento no es una práctica nueva. Desde hace siglos la administración ha sido reflexionada por hombres, imperios, estados-nación y organizaciones, con el propósito de hacer eficiente y eficaz la gestión, además de cumplir objetivos. (Ortiz, 2008), en este caso Ortiz muestra que para que una organización viva un cambio o como es el caso una reestructuración se debe hacer uso de las herramientas que presta la administración como ciencia.

Fayol define el acto de administrar como planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar; estas funciones son bien realizadas por el administrador y muestra cómo se caracterizan una de la otra a saber:

1. Planeación: avizorar el futuro y trazar el programa de acción.
2. Organización: construir las estructuras material y social de la empresa.
3. Dirección: guiar y orientar al personal.
4. Coordinación: enlazar, unir y armonizar todos los actos y esfuerzos colectivos,

5. Control: verificar que todo suceda de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes dadas.

(Fayol, 2004)

Diagnóstico

Así las cosas, toda organización necesita de la administración para crecer, permanecer y ser competitiva en el mercado; para una reestructuración administrativa cualquier empresa debe implementar, apropiar y aplicar los 4 principios de la administración clásica para establecer el orden y la forma de proceder en el interés de ser más competitiva. Establecer el tipo de diagnóstico y las herramientas a usar para el mismo; las herramientas de diagnóstico empresarial le permiten al administrador conocer la salud organizacional de la empresa y las condiciones que debe seguir para corregir los problemas o afianzar y fortalecer las capacidades. Qué estrategias implementar para superar los obstáculos que impiden lograr los resultados deseados, evaluando resultados y efectuando los ajustes a que haya lugar (Torres, 2012).

Conocer por medio de un diagnóstico organizacional la situación actual de una empresa, y orientar los resultados de manera veraz y oportuna no es un proceso fácil, se deben considerar factores que influyan drásticamente en la toma de decisiones dentro de la organización. Como lo afirma, (David F. R., 2003), afirma la necesidad de una auditoría integral de la organización, para contener la evaluación del entorno (factores externos) y la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa (factores internos).

Es indispensable destacar cada uno de los análisis que se van a establecer en este documento y es así como se hace referencia a una de las herramientas más utilizada para la evaluación interna y externa de una empresa, (Perez, 2011) define la matriz FODA o DAFO como una herramienta de múltiple aplicación, útil para analizar diferentes aspectos de carácter estratégico, que informa la toma de decisiones y que permite enterarse de las condiciones reales

en que se encuentra un producto u organización para asumir el riesgo y aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno.

Esta matriz se caracteriza por evaluar 4 aspectos que muestran la panorámica situacional de la empresa a saber:

Las **fortalezas** son las capacidades particulares con que cuenta la compañía y que la diferencian de la competencia (Perez, 2011).

Son **oportunidades** aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la organización o producto, y que permiten obtener ventajas competitivas, (Perez, 2011).

Las **debilidades** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia, recursos que faltan, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente y otros factores similares, (Perez, 2011).

Las **amenazas** son las situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización o producto (Perez, 2011). con la aplicación de esta herramienta se podrán conocer las capacidades que tiene la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN internas, su fuerza de trabajo, su organización, que limitaciones tiene, también se podrán establecer los peligros que amenazan la actividad económica de la compañía, y medir las oportunidades que establece el macroentorno para aprovechar y crecer en su mercado.

Los datos condensados en la DOFA se deben filtrar y ponderar según su nivel de importancia y de afectación en la organización, se debe conocer el impacto real de estos elementos con relación a las capacidades y dificultades que presenta la empresa; para esto se aplicará la matriz MEFI, matriz de evaluación de factores internos, permite valorar la situación

interna de la empresa (David F. , 1997), este procedimiento consiste en cinco fases, la finalidad es tomar únicamente la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y darles una calificación.

Ya realizadas las matrices DOFA y MEFI, se debe enriquecer el análisis organizacional por medio de la utilización de otras matrices, es así como lo propone (David F. , 1997), mostrando algunos cambios con relación a las anteriores matrices, el establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos; de las oportunidades y de las amenazas, esta matriz conocida como la MEFE, consiste en hacer la lista de oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa dándole a cada una un valor de 1 a 4 dependiendo su importancia y así determinar o establecer las estrategias de éxito para la compañía

Conociendo las condiciones con las que cuenta la empresa y su situación frente a la competencia; en cuanto a sus amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades, no se pueden dejar de lado actores fundamentales que determinan el éxito y desarrollo de la actividad de la compañía, aun cuando no pertenezcan a esta, pero su presencia sí afecta directamente el funcionamiento de la compañía a saber; Se tratan de los **factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos**. En algunos casos, se han añadido otros dos factores, los **Ecológicos** y los **Legales**, aunque es muy común que se integren en alguna de las variables anteriores si así lo requieren las características del proyecto de la organización. (MARTÍN, 2017). Para este caso se tiene la matriz PESTEL diseñada por Liam Fahey y V. K. Arrayana (1968) condensada en el ensayo titulado “Análisis macro ambiental en gestión estratégica. Este análisis es una herramienta que permite a la compañía establecerse y prepararse para incursionar un mercado, y de esta manera apoyar el desarrollo estratégico, para ser más competitivo en el mercado. (Nocetti Chiavassa, 2022) Esta herramienta permitirá conocer la posición real de la empresa

CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN en cuanto a las variables macro ambientales, como la afectan positiva o negativamente, para su desarrollo competitivo.

Una vez establecidas estas condiciones o herramientas que permitan una mejor gestión y administración de todo lo que compone a la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMAN, no puede faltar la ejecución de una herramienta que establece la realidad de la empresa frente a su competencia, mostrando sus fortalezas y debilidades para así comprender de mejor manera como se mueve el entorno y que ofrece la competencia de la industria en particular, esta herramienta de diagnóstico llamada matriz de perfil competitivo (MPC), identifica los principales competidores de la compañía, a de más de compararlos a través de indicadores de éxito de la industria, de esta manera la empresa puede tomar decisiones en las áreas específicas, también muestra de forma clara aspectos en las debilidades, fortalezas, objetivos y estrategias de los competidores, aspectos que son considerados parte importante del proceso de la formulación de las estrategias.

Herramienta decisiva sobre los competidores MPC. (Riquelme, 2016)

Utilizando un medio para evaluar las fortalezas y las debilidades de la compañía en relación con las oportunidades y las amenazas que presenta en su medio externo, involucrando todos los factores que afectan la operación corporativa, la matriz perfil de capacidad interna (PCI) examina 5 categorías a saber;

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva o de mercado
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica – producción
5. La capacidad del talento humano (Padilla, 2022)

De acuerdo con lo anterior el diagnóstico de la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN se realizará utilizando las herramientas de diagnóstico ya mencionadas.

Desarrollo de estrategias

Sin dejar de lado el micro entorno y conociendo la importancia de las habilidades de negociación y contratación con los agentes que alimentan a la empresa para su competitividad y crecimiento se consideró la herramienta desarrollada por Michael Porter en el año 1979 denominada como las 5 Fuerzas de Porter que consisten a saber, en medir la capacidad que tienen los competidores en el sector, entrantes potenciales, sustitutos, compradores y proveedores para influir en el desarrollo de la actividad económica de la empresa y para la toma de decisiones y creación de estrategias. (Keller, 2012). Ya que el uso de esta herramienta permite crear estrategias teniendo en cuenta elementos del macroentorno y contando con las variables netas del ambiente industrial de CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMAN y qué aspectos del mismo mercado puede establecer como claves para el crecimiento competitivo.

Entendiendo la importancia de la diferenciación y la creación de valor como ejes fundamentales para lograr que la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN sea competitiva, se plantea el BALANCE SCORECARD (BSC) también conocido como cuadro de mando integral, la razón por la que se plantea este método de toma de estrategias es que su metodología está diseñada para definir los objetivos financieros, para alcanzar la visión; este se organiza en torno a cuatro perspectivas muy precisas: financiera, cliente, innovación y formación. (Norton, 1996).

El BSC también llamado Cuadro de Mando Integral despierta gran interés entre directivos y empresarios, se considera como uno de los más importantes modelos para la planificación y toma de decisiones de los últimos años. (Fernández, 2001).

Con estas dos herramientas se pretende formular las estrategias adecuadas para lograr que la toma de decisiones con sea efectiva, y que productividad y competitividad de la empresa condicione el mercado a tal punto que sea líder en la industria publicitaria en el municipio de Ubaté y sus alrededores.

Marco conceptual

Estas herramientas básicas para la planeación y la consecución de metas y objetivos son fundamentales, necesarias para lograr la buena administración. Como estrategia eficaz se plantea un instrumento innovador, moderno que no solo implica los conocimientos teóricos y prácticos de la misma administración sino que es incluyente con todo el entorno del profesional y en especial el profesional de la universidad de Cundinamarca, este instrumento distingue al administrador gerente entre el trasformador y líder puro, como lo afirma Francisco Conejo Carrasco Entendiendo la transmodernidad como una asunción y posicionamiento ante las realidades humanas, que no sólo quiere quedarse en un postulado teórico, sino que tiene una clara orientación aplicada hacia la transformación y superación de paradigmas para dar respuestas significativas a las problemáticas translócales, entendiendo este último concepto como los aprendizajes desarrollados en ámbitos locales y conectados con las realidades globales de nuestro mundo, aprendizajes que se desarrollan a través de dichos ámbitos con una clara mediación de lo digital. (Carrasco, 2021).

Para procurar el desarrollo exitoso de la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN, se buscará plantear una estrategia que favorezca la comunicación y publicidad de la empresa con su entorno, en especial con sus clientes externos, competencia y proveedores. Basada no solamente en una relacion transaccional, sino en una comunicación rica en valores,

respeto, ética, honestidad etc. Apoyada en la base de la localidad, trans localidad y trans modernidad; (Universitario., 2016)

Si bien es cierto, este proyecto es una motivación de crecimiento empresarial; la comunidad y la universidad se verán gratamente influenciadas por el éxito de la compañía, en el alcance que tenga su desarrollo, en la fuerza productiva y la cobertura demandante y ofertante de sus productos, tanto en los niveles de aceptación de calidad que se logren, como lo afirman el mismo consejo superior de la universidad. *“En este mismo sentido, la formación para la vida pretende el desarrollo de una cultura con acciones tendientes a considerar el aprender a emprender a partir de la formación en competencias básicas, competencias laborales, competencias ciudadanas y competencias empresariales dentro del sistema educativo formal y no formal y su articulación con el sector productivo, esto con el fin de que el egresado se convierta en un articulador de la movilidad productiva en la misma región, generando el plus del conocimiento necesario para su progreso a partir de las ventajas competitivas que le caracterizan y que son fuente de su relación con el mundo.* (Universitario., 2016)

Para el doctor José Pascual Mora la construcción de conocimiento es un eje esencial: “Hay que dar respuesta trans local a los problemas, basado en la tesis que el conocimiento no solo deber ser concebido como un cúmulo de información, sino también como la construcción social, dialógica, formativa para transformar realidades” (Alfonso, 2019). Esto nos ayuda a entender el nivel de alcance que tiene el administrador o gerente de la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN tiene la formación adecuada para realizar el planteamiento y desarrollo adecuado y así alcanzar con éxito lo que se plasma en este documento.

El prefijo “trans” connota no solo los aspectos de transformación sino también la necesaria transcendencia de la crisis de la modernidad. “La transmodernidad está dirigida a lograr

un ideal regulativo de mejora constante, atendiendo desde otro, los seres vivos y la naturaleza, que se sustenta en los principios y valores como la vida, la dignidad humana, la solidaridad, la fraternidad, la felicidad, el amor, la diversidad y la pluralidad”. (Transmoderna., 2020)

Para Ana Cubillo, la transmodernidad es la cosmovisión que trata de interpretar todas las esferas de la vida por medio del consenso intersubjetivo, combinando fe, razón e imaginación, con la mirada puesta en la construcción participativa de proyectos que permitan la realización de las expectativas de los individuos; consenso y participación son los fundamentos principales de dicha cosmovisión. (Cubillo-Guevara, 2015), es decir que para este proyecto la esencia de la realización o mejor dicho para la consecución del éxito competitivo no se fundamenta en el capitalismo, para el sentido de este proyecto el capitalismo hace parte del ámbito financiero y de los temas de compra, venta, adquisición, pagos nominales, créditos, bonos y demás características o responsabilidades con las que debe lidiar cualquier organización, pero en este caso el éxito proviene de la capacidad de aprovechamiento de todos los recursos no solo para que la empresa se fortalezca y se pueda comparar con su competencia, si no que la empresa tenga la capacidad de potenciar a la comunidad, de preservar los recursos naturales y sociales, teniendo un impacto positivo más allá de las posturas religiosas, idealistas, filosóficas o políticas, para que no solo la comunidad cercana a la compañía sino también la industria junto con sus competidores sean afectados por esta administración. La transmodernidad es una nueva edad más allá de la modernidad, más allá del capitalismo, más allá del estado liberal, pero también más allá del socialismo real. (Dussel, 2020)

Marco Institucional

CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN es una empresa que abrió sus puertas al público el 10 de octubre del año 2018 en la calle 13 # 5 – 16, ofreciendo los servicios de fabricación de calcomanías personalizadas y venta de vinilo adhesivo. Luego de unos meses incluyo dentro de su portafolio de servicios la instalación de polarizado y señalización vehicular e industrial. Para el 2019 formalizó su actividad económica bajo la personalidad jurídica de persona natural y régimen simplificado con el nombre de CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN, número de identificación tributaria: 1076653474-7, usando la abreviatura CYS GUZMÁN, para el año 2020 se trasladó a la carrera 5 # 12 – 09 continuó con sus servicios y empezó a innovar en la publicidad tercerizando la elaboración de esos productos, en año 2021 adquiere un plotter de impresión digital a gran formato dando por terminado el contrato de tercerización en productos publicitarios ampliando el espectro de alcance y la inmersión en el mercado, actualmente ofrece los siguientes servicios personalización de vehículos, motos, bicicletas, computadores, retablos, estructuras internas como paredes de casa, oficinas, módulos. Calcomanías personalizadas, presta el servicio de diseño gráfico publicitario para la creación de tarjetas publicitarias, volantes, talonarios de facturación, avisos publicitarios, avisos pasacalle, avisos en estructura de bastidor, vinilos decorativos y señalización industrial y vehicular. También presta el servicio de impresión digital a gran formato, plotter de corte y laminado manual.

- El representante legal y diseñador está encargado de la parte de diseño gráfico que comprende la temática de personalización, publicidad, diseño e instalación de banner y vinilos, por otro lado, es la persona encargada de la documentación de la empresa, procesos, contabilidad y contratación en el área de imprenta.

- Auxiliar de imprenta, esta persona está bajo la dirección del diseñador y desempeña un contrato verbal por oficios varios.

“Pero reconocemos la necesidad de ser sinceros con nuestros clientes y explicar las ventajas y desventajas de cada producto, así como su costo y garantía para alcanzar credibilidad y confianza, pues son ellos los que mantendrán nuestra actividad productiva, de esta manera el cliente no erigiría por el precio sino lo que más le conviene, pagando lo necesario por un producto de buena calidad” (representante legal CYS GUZMÁN)

Metodología

Esta reestructuración administrativa se inicia con la recolección de datos internos y externos de la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN del municipio de Ubaté.

Tipo de investigación

Como lo muestra (Sampieri, 2018), la ruta cuantitativa de la investigación científica consiste en explorar, describir, comprender e implementar todos los eventos importantes a por medio de muestras y resultados generados por las experiencias de los participantes, con esto se identifican las conexiones entre los componentes y los fenómenos y se lleva a la inductividad pasando de lo particular a lo general, es decir que en la ruta se transita de los casos y datos a los resultados y la teoría. El tipo de investigación utilizado es investigación cualitativa que sirve para conocer los fenómenos que afectan a la empresa, cómo nacen y se desarrollan en su entorno, cómo las personas que participan en el desarrollo de las funciones y crecimiento de la empresa actúan, y cómo mejorar la toma de decisiones luego de la evaluación de indicadores.

Técnicas de recolección

En cuanto al análisis de los datos se hará un análisis descriptivo de cada variable de la investigación, que consiste en hacer el conteo de los casos que se manifiestan en la investigación según las categorías de las variables con el único propósito de conocer las tendencias, (Sampieri, 2018), para este punto en especial se harán encuestas como técnica de recolección de datos; estas encuestas se ejecutarán con clientes actuales, y clientes potenciales. La población objetivo son los habitantes de la provincia de la villa de San Diego de Ubaté y sus alrededores.

Técnicas de procesamiento

Como técnicas de procesamiento tenemos las matrices ya citadas y ordenadas anteriormente, a saber; DOFA, MEFE, MEFI, PESTEL, PCI Y MPC como instrumentos de diagnóstico y las matrices BALANCE SCORECARD Y LAS 5 FUERZAS PORTER como matrices para la formulación de estrategias. herramientas de diagnóstico Como lo afirma, (David F. R., 2003), la necesidad de una auditoría integral de la organización, para contener la evaluación del entorno (factores externos) y la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa (factores internos).

Capítulo I

Plan de reestructuración de la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN con enfoque trans moderno.

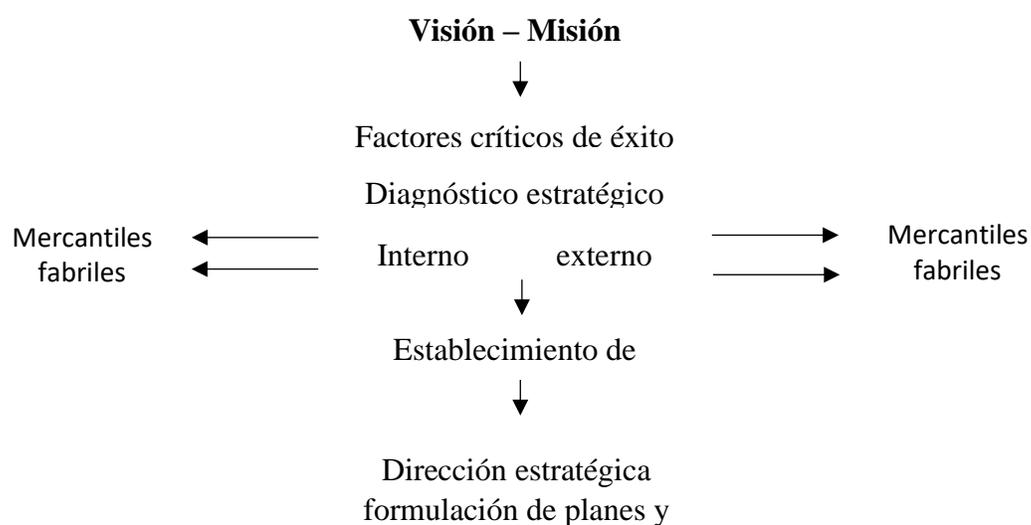
Diagnóstico De La Empresa

Para la mejor comprensión de este documento se cita esta figura tomada del capítulo llamado entradas y salidas de un sistema de planeación y dirección estratégica de (Burbano,

2011), quien muestra una especie de organigrama en el que se aprecian conceptos a tener en cuenta para un mejoramiento continuo, en esta ocasión se tomaran aspectos relacionados entre la misión y la visión de la compañía hasta la formulación de planes y acciones para el beneficio y crecimiento competitivo de la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN.

Figura 1

Proceso de mejoramiento continuo



Nota. Gráfico tomado del libro Presupuestos. Un enfoque de direccionamiento estratégico, gestión y control de recursos. Cuarta edición. Jorge Burbano. 2011. Universidad del valle.

Con el objeto de analizar de los factores externo e internos que afectan directa e indirectamente a la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN se utilizarán las herramientas diagnosticas expresadas en el marco teórico:

DOFA

El autor (Perez, 2011) define la matriz FODA o DAFO como una herramienta de múltiple aplicación, útil para analizar diferentes aspectos de carácter estratégico, que informa la toma de decisiones y que permite enterarse de las condiciones reales en que se encuentra un producto u organización para asumir el riesgo y aprovechar las oportunidades que le brinda el entorno. Este diagnóstico se realizó a la empresa como lo muestra la tabla 1, evaluando debilidades y amenazas.

Tabla 1*Análisis interno y externo: debilidades y amenazas*

<i>Análisis Interno</i>		<i>Análisis Externo</i>	
#	Debilidades	#	Amenazas
Aspectos Negativos	1 Infraestructura limitada, poco espacio para la ejecución de la operación	1	Ampliación del portafolio de los competidores tradicionales
	2 Maquinaria limitada	2	Materia prima importada, valorizada por el alza o la caída del dólar
	3 Portafolio de servicios limitado	3	Nuevas tecnologías que reemplacen la maquinaria utilizada
	4 Deuda a largo plazo (intereses altos)	4	Políticas ambientales
	5 Fuerza de trabajo, poco personal	5	Incursión de nuevos competidores
	6 Pocos clientes	6	pérdida de clientes
	7 Inventario de materia prima	7	Incremento de los costó de materiales

Fuente: Autoría propia, Formato de tabla DOFA tomado de plantilla matriz DOFA Excel. (Excel,

s.f.)<https://excelformulas.com.ar/plantilla-matriz-dafo>. Autoría propia

De igual manera como lo sugiere la matriz DOFA se consideraron fortalezas y las oportunidades evaluadas en la tabla 2.

Tabla 2

Análisis interno y externo: fortalezas y oportunidades

	#	Fortalezas	#	Oportunidades
Aspectos Positivos	1	Productos de buena calidad	1	Adquisición de maquinaria de última tecnología
	2	impresión de alta definición	2	Ampliación del portafolio de servicios
	3	Cumplimiento de los trabajos en los tiempos establecidos	3	Alquiler de un espacio más amplio
	4	Ubicación	4	Fidelización de clientes por medio de la aplicación del concepto trans moderno
	5	Materiales de excelente calidad	5	Nuevos emprendimientos
	6	Experiencia en la industria gráfica	6	Periodo de renovación de publicidad constante
	7	Servicio al cliente	7	Presupuesto destinado para publicidad

Fuente: Autoría propia, Formato de tabla DOFA tomado de plantilla matriz DOFA Excel. (Excel,

s.f.)<https://excelformulas.com.ar/plantilla-matriz-dafo>.

Análisis

Según la tabla anterior muestra que la empresa tiene debilidades relacionadas con la maquinaria, el espacio y la falta de personal, además de eso, por el avance tecnológico se evidencia preocupación si los competidores adquieren maquinaria más eficiente que la que posee la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN actualmente.

En contraste con los aspectos positivos la empresa muestra interés en ofrecer productos de buena calidad, mantener la fidelización de sus clientes, establecer alianzas con proveedores de confianza que le garanticen productos de excelente calidad; la empresa reconoce la necesidad de adquirir maquinaria de última tecnología, entiende que la ampliación de su portafolio es esencial para su permanencia en el sector y plantea como oportunidad importante el hecho de que manifiesta un fenómeno en todos los sectores económicos de la provincia y es que cada día se crean nuevas empresas o negocios que necesitan de la publicidad para darse a conocer y crecer empresarialmente.

MEFI

Matriz de evaluación de factores internos, para poder valorar la situación interna de la empresa (David F. , 1997), este procedimiento consiste en cinco fases la finalidad es tomar únicamente la evaluación de las fortalezas y debilidades de la organización y darles una calificación, como lo muestra la tabla 3.

Tabla 3*Matriz de factores internos*

MATRIZ MEFE Y MEFI			
MEFI			
FORTALEZAS	PESO (PASO 1)	CLASIFICACION (PASO 2)	TOTAL
Productos de buena calidad	0,10	3	0,3
Impresión de alta definición	0,10	4	0,4
Cumplimiento de los trabajos en los Tiempos establecidos	0,08	4	0,32
Ubicación	0,09	3	0,27
Experiencia en la industria gráfica	0,08	3	0,24
Servicio al cliente	0,08	4	0,32
Materiales de excelente calidad	0,09	3	0,27
SUBTOTALES	0,62		
TOTAL FORTALEZAS			2,12
DEBILIDADES	PESO (PASO 1)	CLASIFICACION (PASO 2)	TOTAL
infraestructura limitada, poco espacio para la ejecución de la operación	0,09	1	0,09
maquinaria limitada	0,06	2	0,12
portafolio de servicios limitado, en oferta publicitaria	0,05	2	0,1
Deuda a largo plazo (intereses altos)	0,03	2	0,06
Fuerza de trabajo, poco personal	0,05	1	0,05
Pocos clientes	0,05	2	0,1
Inventario de materia prima	0,05	2	0,1
SUBTOTALES	0,38		0
TOTAL DEBILIDADES			0,62
TOTAL PESO VALORES	1,00		
TOTAL MEFI			2,74

Fuente: Autoría propia, Formato de matriz MEFI tomado de plantilla matriz MEFI Excel. (Excel, s.f.)<https://excelformulas.com.ar/plantilla-matriz-dafo>.

Análisis interno

En esta tabla se observa que la empresa CALCOMANÍS Y SONIDO GUZMÁN esta más enfocada a sus fortalezas, aunque sobre pasa la media de 2,50 con una ponderación de 2.74 es evidente que la brecha que existe entre sus fortalezas y sus debilidades es poca, y que si no toma decisiones trascendentales puede pasar a estar en un enfoque negativo, la empresa debe tomar decisiones respecto a su infraestructura, y fidelización de sus clientes, como también, a su fuerza de trabajo y esforzarse para estandarizar la calidad de todos sus productos.

MEFE

Es así como lo propone (David F. , 1997), mostrando algunos cambios con relacion a las anteriores matrices, el establece un análisis cuantitativo simple de los factores externos; de las oportunidades y de las amenazas esta matriz conocida como la MEFE, consiste en hacer la lista de oportunidades y amenazas externas con que cuenta la empresa dándole a cada una un valor de 1 a 4 dependiendo su importancia y así determinar o establecer las estrategias de éxito para la compañía, véase la tabla 4 y tabla 5.

Tabla 4*Matriz de factores externos: oportunidades*

MEFE			
OPORTUNIDADES	PESO (PASO 1)	CLASIFICACION (PASO 2)	TOTAL
Adquisición de maquinaria de última tecnología	0,07	3	0,21
ampliación del portafolio de servicios	0,11	4	0,44
Alquiler de un espacio más amplio	0,11	4	0,44
Periodo de renovación de publicidad constante	0,09	4	0,36
Presupuesto destinado para publicidad	0,07	3	0,21
Nuevos emprendimientos	0,10	4	0,40
Fidelización de clientes por medio de la aplicación del concepto trans moderno	0,07	3	0,21
SUBTOTALES	0,62		
TOTAL OPORTUNIDADES			2,27

Fuente: Autoría propia, Formato de matriz MEFE tomado de plantilla matriz MEFE Excel. (Excel,

s.f.) <https://excelformulas.com.ar/plantilla-matriz-dafo>.

Tabla 5*Matriz de factores externos: oportunidades*

AMENAZAS	PESO (PASO 1)	CLASIFICACION (PASO 2)	TOTAL
Ampliación del portafolio de los competidores tradicionales y la incursión de nuevos competidores	0,09	2	0,18
materia prima importada valorizada por el alza o la caída del dólar	0,09	2	0,18
nuevas tecnologías que reemplacen la maquinaria utilizada	0,11	1	0,11
Políticas ambientales	0,09	1	0,09
SUBTOTALES	0,38		
TOTAL AMENAZAS			0,56
TOTAL PESO VALORES	1,00		
TOTAL MEFE			2,83

Fuente: Autoría propia, Formato de matriz MEFE tomado de plantilla matriz MEFE Excel. (Excel,

s.f.)<https://excelformulas.com.ar/plantilla-matriz-dafo>.

Análisis externo

La Matriz de Evaluación de Factores Externos, arroja una ponderación de 2,68 siendo un resultado favorable para la empresa, puesto que, ante el entorno externo está evidenciando un manejo favorable para la organización. Sin embargo, por factores como la baja satisfacción del servicio es fundamental implementar una estrategia que aumente el grado de satisfacción, cabe resaltar que el cliente es base fundamental de la empresa y por ende se debe estudiar la incidencia de este factor. Una propuesta básica es considerar un mejoramiento para la empresa como una reingeniería de la estructura para el desempeño sólido en el sector externo, fortaleciendo las oportunidades que el sector externo presenta y minimizando las amenazas que puedan llegar a crear una afectación crítica de la organización

PESTEL

Con la ponderación obtenida de los anteriores análisis, se implementará la matriz PESTEL. (MARTÍN, 2017). Para este caso se tiene la matriz PESTEL diseñada por Liam Fahey y V. K. Narayanan (1968) condensada en el ensayo titulado “Análisis macro ambiental en gestión estratégica. Este análisis es una herramienta que permite a la compañía establecerse y prepararse para incursionar un mercado, y de esta manera apoyar el desarrollo estratégico, para ser más competitivo en el mercado. (Nocetti Chiavassa, 2022). A continuación tabla 6.

Tabla 6*Matriz PESTEL*

CRITERIO		SI M	DESCRIPCIÓN	IMPACTO	DURACIÓN	TOTA L	Oportunida d Marcar con una "X"	Amenaza Marcar con una "X"
P	POLÍTICO	P1	Sistema de gobierno local en Ubaté	3	3	9		x
		P2	formalización de negocios	1	1	1	x	
E	ECONÓMICO	E1	incremento en el precio de alquiler de locales	2	3	6		x
		E2	costo de materia prima	3	1	3		x
		E3	costo de maquinaria	3	1	3		x
		E4	Costo de mano de obra	3	3	9		x
S	SOCIAL	S1	incremento de competidores informales	2	3	6		x
		S2	apertura de nuevos negocios comerciales	3	3	9	x	
		S5	Estilo de vida de la población	3	3	9	x	
T	TECNOLÓGIC O	T1	Mejoras e innovaciones tecnológicas	3	3	9	x	
		T3	Velocidad de transferencia tecnológica	3	3	9	x	
E	ECOLÓGICO	E1	responsabilidad con el medio ambiente	1	3	3	x	
		E2	Contaminación de aire, agua y tierra	1	3	3	x	
L	LEGAL	L1	tributación y formalización de la empresa	2	3	6	x	

Fuente: Autoría propia, Formato de matriz PESTEL tomado de plantilla matriz PESTEL Excel. (Excel, s.f.)<https://excelformulas.com.ar/plantilla-matriz-dafo>.

Análisis de factores

En esta ocasión se muestran aspectos que macro ambientales que afectan a la empresa CALCOMANIAS Y SONINDO GUZMÁN positiva y negativamente.

En el entorno político, la dificultad más relevante son las políticas o normativas que expida el gobierno de turno en el municipio, el hecho es que dentro de su portafolio de servicios también se ofrece el servicio de polarizado, la dificultad presentada es que como no se cuenta con infraestructura amplia este servicio se tiene que prestar sobre el andén, ocupando espacio público, según el nuevo código de policía y las regulaciones municipales no se pueden parquear carros sobre los andenes, por causa de estas regulaciones la empresa suspendió este servicio, afectando sus ingresos en un porcentaje considerable.

En el entorno económico la empresa está presentando dificultades en la contratación de un espacio diferente y más amplio para la ejecución de sus funciones, por otro lado la mano de obra es más costosa por distintas causas, esto obliga a la empresa a presentar mejores opciones u oportunidades a la hora de contratar nuevo personal, detalles que hacen disminuir sus ganancias, Los materiales para la fabricación de sus productos también empujan a que la empresa se vea en la obligación de ajustar precios y ofrecer mejores opciones para que los consumidores y clientes le compren, claro está sin subir mucho sobre la media de precios que establece el mercado para no quedar fuera de competencia.

En el entorno social la empresa está muy influenciada o mejor, depende mucho del estilo de vida de las personas, como piensan, que quieren, que imagina, es decir que para cada emprendimiento que las personas creen, estas van a necesitar de algún servicio o articulo publicitario, este aspecto fortalece y da permanencia a la actividad económica de la empresa.

En cuanto al factor tecnológico la empresa al ser prestadora de servicios publicitarios debe estar actualizada e informada de los cambios y mejoras tecnológicas para ser competitiva, de la transferencia tecnológica depende su desarrollo, su competitividad y permanencia en la industria.

Factor ambiental, la empresa debe ser más consciente con el impacto negativo sobre el medio ambiente que causa su actividad económica e informarse si esta contaminando más de lo aceptado y como puede resolverlo; en cuanto a la tinta utilizada es tinta eco solvente, esta tinta es aceptada por los organismos de control, al ser eco solvente no contamina en gran medida.

Y por último el factor legal, nos muestra que la empresa debe hacer el pago de sus impuestos, y membrecía de la CCB, requisitos para contratar con empresas estatales y privadas, y para no acarrarse sanciones por incumplimiento.

Matriz PCI

La matriz perfil de capacidad interna (PCI) examina 5 categorías a saber;

1. La capacidad directiva
2. La capacidad competitiva o de mercado
3. La capacidad financiera
4. La capacidad tecnológica – producción
5. La capacidad del talento humano (Padilla, 2022). Como se evidencia en la tabla 7.

Tabla 7*Perfil de capacidad interna*

PCI	FORTALEZA		DEBILIDAD		IMPACTO		
	MAYOR	MENOR	MAYOR	MENOR	ALTO	MEDIO	BAJO
Misión			x				x
Visión			x			x	
Objetivos			x		x		
Metas, planes y políticas			x			x	
Imagen corporativa	x				x		
Conocimiento de procedimientos y procesos			x		x		
Conocimiento de funciones	x					x	
Agresividad para enfrentar la competencia		X			x		
Liderazgo	x					x	
Integridad y ética	x				x		
Nivel tecnológico en las instalaciones de la organización		X			x		
Capacidad de innovación		X			x		
Efectividad en los procesos y la entrega	x				x		
Valor agregado en los productos		X			x		
Desarrollo web			x		x		
Maquinaria y equipos eficientes		X			x		
Nivel académico		X				x	
Experiencia laboral	x				x		
Estabilidad laboral		X			x		
Sentido de pertenencia y compromiso	x				x		
Nivel de remuneración		X			x		
Recursos existentes disponibles				x	x		
Acceso a capital cuando se requiere				x		x	
Capacidad de endeudamiento			x		x		
Liquidez				x	x		
Capacidad financiera para satisfacer la demanda				x	x		
Estabilidad de costos		X				x	

Fuente: Autoría propia, Formato de matriz PCI tomado de plantilla matriz PCI Excel. (Excel, s.f.) <https://excelformulas.com.ar/plantilla-matriz-dafo>.

Capacidad interna

La empresa presenta gran debilidad en aspectos directivos, no cuenta con visión ni misión, no tiene establecidos objetivos organizacionales, no cuenta con manual de funciones, se puede evidenciar que la empresa no tiene cultura organizacional, esto es muy grave porque solo se está trabajando para cumplir la demanda pero no se tiene un norte, no hay una proyección de lo que se quiere para la empresa, como no se conocen los procesos de la empresa tampoco se puede conocer o proyectar el futuro de esta, lo que la expone a morir más rápido de lo que se piensa, aunque tiene tiempo en la industria se ha descuidado la parte documental y formal interna, lo que le da identidad como empresa o compañía, con la implementación y actualización de estos datos la empresa va a mejorar y a crecer en identidad, cultura y competitividad.

La empresa tiene poca liquidez, por el momento sobre vive con ingresos propios de su actividad como debe ser, pero estos ingresos no le permiten tener acción de maniobra alto, este aspecto es el que no le ha permitido contratar personal, y desarrollar varios productos que tiene planeados para ofrecer, la empresa cuenta con buenas referencias financieras, no presenta reportes negativos con entidades financieras, y actualmente tiene una deuda a largo plazo de la cual ya ha cancelado el cerca de 30% del valor total de la deuda,

Una de las cosas que le favorece es que los materiales de fabricación bajaron un 5%, esto se debe a la lenta caída del dólar, cabe recordar que estos materiales o materias prima son importados; se pueden comprar de fabricación nacional pero son más costosos y la calidad no es superior a los importados. Para satisfacer la demanda la empresa pide abonos o anticipos esto como política de compromiso para las dos partes tanto para los clientes como para la empresa misma, de esta manera se asegura que el cliente si va a comprar el artículo.

Matriz MPC

Identifica los principales competidores de la compañía, a de más de compararlos a través de indicadores de éxito de la industria, de esta manera la empresa puede tomar decisiones en las áreas específicas, también muestra de forma clara aspectos en las debilidades, fortalezas, objetivos y estrategias de los competidores, aspectos que son considerados parte importante del proceso de la formulación de las estrategias. Herramienta decisiva sobre los competidores MPC. (Riquelme, 2016). Diagnostico que se evaluó en la tabla 8.

Tabla 8*Matriz de perfil competitivo*

FACTORES CLAVE	P	CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN		GRP		PENAGOS		IMPRESOS ALDOS		FILADELFA	
		C	P	C	P	C	P	C	P	C	P
CALIDAD DEL SERVICIO	0,2	4	0,8	4	0,8	3	0,6	2	0,4	3	0,6
INFRAESTRUCTUR A	0,1	1	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
PRECIO	0,2	3	0,6	4	0,8	3	0,6	2	0,4	2	0,4
TECNOLOGIA	0,1	2	0,2	4	0,4	4	0,4	4	0,4	4	0,4
COMERCIO ELECTRONICO	0,2	1	0,2	3	0,6	3	0,6	3	0,6	3	0,6
TIEMPOS DE ENTREGA	0,2	3	0,6	2	0,4	4	0,8	3	0,6	3	0,6
TOTAL	1		2,5		3,4		3,4		2,7		2,9

Fuente: Autoría propia, Formato de matriz MPC tomado de plantilla matriz MPC Excel. (Excel, s.f.) <https://excelformulas.com.ar/plantilla-matriz-dafo>.

Perfil competitivo

Este diagnóstico muestra que los competidores más importantes y que lideran la industria publicitaria en Ubaté y la región son las empresas que tiene la ponderación de 3,4, los otros competidores no están tan lejos, lo cierto es que CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN se encuentra en una posición muy desfavorable según la tabla ocupando el último lugar, con la ponderación de 2.5, lo que quiere decir se debe plantear mejoras tácticas y estrategias para mejorar la fuerza de competitividad para no desaparecer,

La tabla muestra que en comparación con la competencia la empresa tiene buena calidad del servicio, pero su infraestructura juega un papel importante, la consecuencia es que las personas no sienten plena confianza y en ocasiones desconocen los servicios que ofrece CALCOMANÍAS Y SONIDO GUMÁN, porque su Merchandising no es el correcto. La empresa no busca competir por el mejor precio, el enfoque de esta es más el de ofrecer servicios de calidad, condicionando el precio final del producto o servicio.

Aunque cuenta con un plotter de impresión digital de cabezal GX5 Epson XP 600, de alta definición queda claro que el avance tecnológico es acelerado y la empresa no puede mermar y conformarse solo con la maquinaria que posee actualmente, debe trabajar en los tiempos de entrega que se ven afectados por la falta de personal, y debe implementar mecanismos para alcanzar o llegar a los clientes que están inmersos en el internet.

Capítulo II

Como parte fundamental para el desarrollo de esta reestructuración se formulan varias estrategias buscando la solución a los problemas y dificultades que presenta la empresa y que fueron aclaradas por medio de la ejecución de los anteriores diagnósticos esto para mejorar el desempeño competitivo de la empresa.

Se realiza la técnica de formulación de estrategias, a saber; las 5 fuerzas de Porter, en primer lugar para conocer la fuerza del mercado, ya no desde el punto de vista en cuanto a los factores micro y macro ambientales sino desde un enfoque más inmerso en la industria publicitaria, es decir, conocer cómo se mueve el mercado, cómo cambia, cuáles son los agentes que hacen que este sector comercial permanezca y tenga la fuerza que tiene en la economía: es tratar de entender lo que alimenta el mercado, para conocer el lugar que ocupa la empresa.

En segundo lugar, para establecer las estrategias bajo la amabilidad de la tras modernidad, yendo más allá del mundo competitivo y cuidando más el desarrollo integral de la sociedad.

Implementación de técnicas

Las 5 fuerzas de Porter

Las 5 Fuerzas de Porter que consisten a saber, en medir la capacidad que tienen los competidores en el sector, entrantes potenciales, sustitutos, compradores y proveedores para influir en el desarrollo de la actividad económica de la empresa y para la toma de decisiones y creación de estrategias. (Keller, 2012). Ya que el uso de esta herramienta permite crear estrategias teniendo en cuenta elementos del macroentorno y contando con las variables netas del ambiente industria

de CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMAN y qué aspectos del mismo puede establecer como claves para el crecimiento competitivo. Como se evalúa en la tabla 9.

Tabla 9

Cinco fuerzas de Porter

Alta rivalidad entre los competidores	Valoración	Alta amenaza de nuevos competidores	Valoración	Alta amenaza de productos sustitutos	Valoración	Alto poder de negociación de los proveedores	Valoración	Alto poder de negociación de los clientes	Valoración
Número de competidores	9	Niveles de precios	7	Cantidad de productos sustitutos	1	Cantidad de proveedores	10	Nivel de organización	5
Tamaño de los competidores	9	Niveles de inversiones	8	Aceptación de los productos sustitutos	2	Concentración de proveedores	2	Nivel de información	5
Crecimiento del sector	10	Economías de escala	2			Variedad de artículos sustitutos	5		
Diferenciación del producto	8	Lealtad de los clientes	3			Estructura de canales de distribución	7		
Concentración del mercado	8	Experiencia acumulada	8			Servicio de atención	8		
Elasticidad del producto	8	Acceso a los canales de distribución	7						
		Barreras políticos-legales	1						
Promedio	8,67		5,14		1,50		6,40		5,00

Fuente: Autoría propia, Just EXW. Plantillas EXCEL. Plantillas de EXCEL. Plantillas para empresas en Excel. Estrategia. Fuerzas de Porter en Excel <https://es.justexw.com/plantillas/fuerzas-de-porter-en-excel>.

Estrategias de competitividad

El indicador más alto es la rivalidad entre los competidores seguido de la alta capacidad de negociación de los proveedores, seguido se encuentra la amenaza por nuevos competidores, luego el alto poder de negociación de los clientes y por último se encuentra la amenaza por productos sustitutos. esto orienta a tomar decisiones enfocadas a competir contra los demás establecimientos publicitarios; la creación de valor es lo que catapultará a la empresa por encima de la competencia, para esto se fijará un norte marcado de la siguiente manera:

1. Considerar que está haciendo la competencia, que productos vende distintos a los que vende actualmente la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN, para fabricar productos sustitutos a esos, y crear nuevos modelos publicitarios que logren quitar del mercado a los que la competencia está ofreciendo.
2. Indagar qué nuevos proveedores existen, la empresa actualmente está casada con pocos proveedores, la empresa debe cotizar con distintos proveedores, para establecer las mejores opciones y así instaurar mejores precios para ser más competitivos
3. Es importante entender que aunque el mejor precio es muy atractivo para cualquier cliente, la empresa debe esforzarse por ofrecer productos y servicios de calidad, la creación de valor permite estar por encima de los precios establecidos en el mercado, la empresa debe hacerle entender al cliente las características de sus productos y por qué son mejores a los de la competencia, y por consiguiente el precio, de esa manera se va a saltar el proceso de rebajas o descuentos, cabe resaltar que los productos de CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN no están en promoción, porque esos son fabricados bajo indicaciones propias del cliente o consumidor y en su mayoría no son replicables.

A diferencia de los demás competidores, la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN, debe acercarse a las personas y permitir que ellas conozcan su forma de operar para que los clientes se sientan parte de la compañía, trascender de lo capitalista a lo humano, claramente sin dejar de lado su propósito como empresa privada con ánimo de lucro, además de los aspectos corporativos, la empresa se debe diferenciar por su amabilidad, acercamiento y solidaridad con la población Ubatense, capacitándose en cómo la población cambia su forma de vivir para lograr llegar a clientes potenciales, los clientes se deben sentir cercanos, queridos y hasta amados para que vean a la empresa diferente a los demás establecimientos publicitarios, de esta manera se implantará el sentido transmoderno, en que no solo será una relación transaccional con los clientes, sino que será una relación cercana y amena con ellos, incluso en que los clientes sientan que son amigos de CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN, que donde estén si ven a una persona miembro de la empresa o que alguna vez trabajó allí, lo reconozcan y lo saluden de la mejor manera, en esto se amplía el espectro de como relacionarse con un cliente, y abre más posibilidades para lograr lo que todas las empresas necesitan; la fidelización de su clientela, que los clientes y usuarios vuelvan a comprar.

Esto es muy contrario a lo que se aprende en una escuela de negocios; en la escuela se enseña que los clientes son los objetivos y que de una forma o de otra se tienen que atrapar y llevarlos a que compren y compren cada vez más, hasta hacerles creer que el producto o servicio que se les ofrece es una necesidad y que no pueden vivir sin él. Con la transmodernidad se logra eso hay que hacer sentir al cliente seguro, que sea capaz de reconocer que los productos que compra son la mejor decisión no solo por precio y calidad, sino también porque está seguro de lo que se le dijo, de cómo se responderá en caso de garantías, porque el contrato se llevará más allá de lo legal y se convertirá en un trato leal y transparente, la transmodernidad no solo es un

término social o académico, la transmodernidad también se debe llevar al mundo profesional y laborar, así se conseguirán contratos más honestos, transparente y alianzas más fuertes.

Capítulo III

BSC

También conocido como cuadro de mando integral, la razón por la que se plantea este método de toma de estrategias es que su metodología está diseñada para definir los objetivos financieros, para alcanzar la visión; este se organiza en torno a cuatro perspectivas muy precisas: financiera, cliente, innovación y formación. (Norton, 1996). Contenido evaluado y datos condensado desde la tabla 10 a la tabla 13.

La tabla 10 es la primera parte de las cuatro que conforman el Balanced scorecard y se encarga de plantear el plan de acción para el mejoramiento financiero de la organización; en esta tabla se planifica el cómo lograr Aumentar las ventas de la empresa, considerando las ventas totales mensuales y proyectando un incremento del 20 % en el total de las ventas mensuales mes a mes teniendo en cuenta variaciones del mercado y a la creación e innovación de nuevos servicios publicitarios. También se busca evaluar un posible apalancamiento con entidades bancarias para incrementar la maquinaria de producción.

Tabla 10*Balanced scorecard: Perspectiva financiera*

Elemento	Rendimiento actual	Objetivos	Iniciativas	Blanco	Presupuesto	En el objetivo	Notas
aumentar las utilidades de la empresa	\$ 3.600.000	aumentar la utilidad final de la empresa mes a mes en un 20% con relación al mes anterior	aumentar el portafolio de servicios, aumentar la publicidad y divulgación del negocio, hacer alianzas con empresas del sector minero y lechero para ofrecerles señalización y la publicidad que requieran	\$ 4.320.000	\$ 760.000,00	SI	al momento de aumentar el portafolio de servicios los clientes se incrementarán y por ende las ventas subirán, si bien es cierto que los gastos de producción aumentarían el hecho de que se fabriquen más artículos hace que por artículo o servicio se genere mayores ingresos incrementando la utilidad final
apalancamiento con entidad financiera para adquirir nueva maquinaria publicitaria	\$ 18.000.000	adquirir financiamiento con intereses bajos para poder comprar una máquina de corte laser y otra máquina de impresión digital	solicitar financiamiento en entidades bancarias que anteriormente facilitaron la adquisición de créditos para la empresa	\$ 50.000.000	\$ -	PARCIALMENTE	

Fuente: Autoría propia, Balanced scorecard: plantilla para ejecutar estrategias. <https://monday.com/blog/es/gestion-de-tareas/balanced-scorecard-plantilla-para-ejecutar-estrategias/>.

En la segunda parte del Balanced scorecard se proponen dos estrategias, la primera haciendo énfasis como llegar a los clientes potenciales, como acercarlos y fidelizarlos, y la segunda consiste en, una vez se identifica el cliente o los clientes se trabaja para satisfacer las necesidades de los mismos, creando nuevos productos o mejorando los existentes. Tabla 11

Tabla 11

Balanced scorecard: Perspectiva cliente

Elemento	Rendimiento actual	Objetivos	Iniciativas	Blanco	Presupuesto	En el objetivo	Notas
llegar a clientes potenciales	5%	crear estrategias que permitan llegar a clientes potenciales	programar campañas de divulgación y promoción de la empresa	15%	\$ 500.000,00	SI	De esta manera se llegará a nuevos clientes, clientes que conocen algo de los servicios publicitarios y clientes que nunca han contratado, a estos últimos se les enseñarán en que consiste la publicidad y que beneficios les traerá a sus emprendimientos, para trascender en sus vidas laborales, acompañándolos para que sientan seguridad de contratar con la empresa, transmitiéndoles nuestro conocimiento para que ellos elijan la mejor opción.
satisfacer las necesidades publicitarias del cliente	4 NPS	ofrecer productos y servicios publicitarios que cualquier cliente o consumidor necesite	conocer las necesidades de los clientes y esforzarse por lograr satisfacer al cliente, en tiempo de entrega, cálida, servicio y acompañamiento	8 NPS	\$ 1.000.000,00	SI	si el cliente está totalmente satisfecho vuelve a comprar

Fuente: Autoría propia, Balanced scorecard: plantilla para ejecutar estrategias. <https://monday.com/blog/es/gestion-de-tareas/balanced-scorecard-plantilla-para-ejecutar-estrategias/>.

Tercera parte del planteamiento de las estrategias, en esta sección se tendrán en cuenta 2 variantes o temas fundamentales, la descentralización en los procesos y la capacitación del personal; la descentralización en eventos de toma de decisiones rápidas en cuanto a producción y entrega de producto final, y capacitación continua para que el personal tenga las herramientas necesarias para solucionar cualquier evento que se presente y no afectar sus funciones laborales. Tabla 12.

Tabla 12

Balanced scorecard: Procesos internos

Elemento	Rendimiento actual	Objetivos	Iniciativas	Blanco	Presupuesto	En el objetivo	Notas
descentralizar la toma de decisiones operativas	100% centralización	permitir que la toma de decisiones no sea centralizada para agilizar los procesos y la toma de decisiones	confiar en el personal	50% centralización	\$ 20.000,00	SI	en casi todos los procesos que presenta la empresa actualmente, el gerente general debe tomar las decisiones, esto hace que los procesos se atrasen y si él no está pendiente el producto no se entrega o no se realiza, creando incertidumbre en los clientes
personal capacitado	20% capacitación	capacitar al personal, para que sea capaz de tomar decisiones que beneficien a la empresa	brindar el conocimiento y transmitirlo	80% capacitación	\$ 100.000,00	SI	si los colaboradores están bien capacitados y conocen sus funciones será más fácil para la empresa entregar trabajos y fidelizar los clientes, expandirse y crecer.

Fuente: Autoría propia, Balanced scorecard: plantilla para ejecutar estrategias. <https://monday.com/blog/es/gestion-de-tareas/balanced-scorecard-plantilla-para-ejecutar-estrategias/>

La empresa debe velar por el bienestar que sus colaboradores y debe garantizarles un lugar apropiado con herramientas apropiadas para el buen desempeño en sus tareas laborales, para esto se deben considerar aspectos relacionados con la infraestructura y por otra parte llegar a empresas importantes de la región como una nueva alternativa publicitaria. Tabla 13.

Tabla 13

Balanced scorecard: Aprendizaje y crecimiento

Elemento	Rendimiento actual	Objetivos	Iniciativas	Blanco	Presupuesto	En el objetivo	Notas
participación en la industria publicitaria	1.5%	aumentar la participación en la industria publicitaria del municipio y la provincia	tener contacto directo con empresas importantes del sector y contratar con ellos	20%	\$ 400.000,00	SI	la contratación con empresas grandes garantiza contratos monetarios superiores
infraestructura	local compartido	alquilar un espacio más amplio para mejorar el funcionamiento de la empresa	buscar un local amplio, de buen precio, con locación fácil para que los clientes potenciales visiten las instalaciones y contraten con la empresa	local independiente	\$ 750.000,00	SI	con un espacio más amplio y ambientado de manera correcta, que permita a los clientes sentirse seguros y que crean en lo que la empresa hace garantiza que más y más clientes van a comprar en la empresa.

Fuente: Autoría propia, Balanced scorecard: plantilla para ejecutar estrategias. <https://monday.com/blog/es/gestion-de-tareas/balanced-scorecard-plantilla-para-ejecutar-estrategias/>

La finalidad de toda empresa es la de generar utilidades; bajo este concepto administrativo, la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN se plantea incrementar las utilidades, en el Balanced Scorecard, en el desarrollo mismo de la herramienta se tomó un promedio de ventas mes a mes, se evidencia que es muy bajo y que solo serviría para medio sobrevivir. La demanda del mercado la ha soportado solamente el gerente y dueño del negocio, ocasionando demoras en tiempos de entrega de los servicios y productos, limitando la capacidad de producción de la empresa, se propone contratar personal, para tener capacidad de entrega en menor tiempo, de esta manera se creará nivel de confianza en la población, el incremento de los activos por nomina será evidente, pero garantiza que la empresa se pueda comprometerse con más trabajos y generar aumento en la utilidad final del 20%, que no solo servirá para el pago de nómina sino para aumentar inventario, y satisfacer de mejor manera la demanda.

Como la empresa no cuenta con liquidez para adquirir maquinaria, se propone solicitar financiamiento con entidades bancarias que brinden mejores garantías y formas de pago con intereses bajos, en el pasado se solicitó un crédito por valor de 18 millones de pesos que actualmente se está pagando sin presentar mora o reportes negativos, esto ayuda e incrementa la capacidad crediticia de la compañía para solicitar un crédito de 50 millones de pesos y lograr adquirir una máquina de corte láser que en el mercado esta alrededor de 22 millos de pesos, y otro plotter de impresión digital de 180 cm de espacio para impresión, que en el mercado esta alrededor de 26 millones de pesos, el saldo restante del crédito se destinaria a complementos de la maquinaria, materia prima para alimentar las maquinas, y temas de instalación y mantenimiento. Con esta maniobra se proyecta la generación de dos vacantes laborales para operar dichas máquinas.

Se plantea desarrollar periódicamente como mínimo 2 veces en el año lo que se denominará campañas de reconocimiento, que consisten en desplazarse por las calles del municipio y dirigirse a clientes, establecimientos de comercio, tiendas, centros comerciales, instituciones educativas, restaurantes, bares, cafeterías, y demás negocios, también ampliar el rango de acción y hacer recorridos por los municipios cercanos, ir a emisoras locales y provinciales haciendo divulgación y transmitiendo el nombre y la oferta de servicios de la empresa.

Por supuesto, en estas campañas de reconocimiento destinar tiempo para contactar no vía telefónica ni virtual; si presencial a las empresas más influyentes de la provincia, para hacerse visible a estas y que contraten con la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN fácilmente.

Realizar encuestas de caracterización de clientes, en las que se recopilen datos que permitan conocer lo que piensan los clientes, lo que esperan, lo que sienten y lo que les gusta, de esta manera se trabajará con más convicción y directamente a satisfacer al cliente.

Realizar campañas de capacitación en temas publicitarios al personal, asistir al menos 1 vez en el año a la feria nacional grafica ANDI GRAFICA que reúne anualmente a millones de empresarios, emprendedores y personas amantes de las artes gráficas para mostrar la innovación que genera la industria, esto fortalecería el conocimiento, la identidad y daría plus diferenciador por encima de sus competidores locales, además de tener al alcance lo más actual de la industria en cuanto a materiales, maquinaria y producto final.

Se propone de manera prioritaria el traslado de las instalaciones a un lugar más amplio, la modificación del aspecto físico de la empresa. Una de las causas por las que la empresa a pesar del tiempo que lleva en el mercado no es muy conocida por la población Ubetense y la provincia es porque no es fácil entender los servicios que ofrece, es decir que el Merchandising es obsoleto,

y la presentación del establecimiento confunde, por eso se plantea de manera urgente hacer el traslado y modificar la presentación del lugar para que la población tome en serio a la empresa, y le crea, que la población sea convencida de que los servicios y productos que ofrece CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN son de calidad y mejores a los de la competencia.

Bajo estos criterios se formulan las anteriores estrategias, con la finalidad de dar valor a lo que hace la empresa, lograr que sea reconocida, que tenga mayor participación, que sea competitiva, y que sus clientes, proveedores y competidores la tomen en serio, para que pase a ser líder de la industria publicitaria en el municipio y la provincia.

Estimaciones

Durante el desarrollo de este proyecto se inició el plan de acción anteriormente propuesto, el primer paso para la implementación de las estrategias fue el traslado de las instalaciones de la empresa CALCOMANÍAS Y SONIDO GUZMÁN, a su nueva sede ubicada en la calle 14 N° 7 – 31, en el momento se está haciendo la adecuación, se estima que para el 1 de octubre se inaugure la nueva sede.

Conclusiones

El diagnóstico que se realizó a la empresa permitió conocer de forma detallada la situación competitiva, financiera, productiva y tecnológica de la empresa, mostrando una visión amplia interna y externa, esto permitió la formulación de posibles estrategias para el mejoramiento de la empresa.

La planificación de las estrategias se llevó a cabo mediante la ejecución del cuadro de mando integral, este permitió presupuestar, definir y desarrollar el plan de acción para lograr la consecución de dichas estrategias, estableciendo metas que se pueden alcanzar con esfuerzo, pero que no son muy altas para alcanzarlas y que la empresa se beneficie lo más pronto posible.

La transmodernidad juega un papel importante en la fidelización de los clientes, como se expresa en el documento; la transmodernidad es el medio que se debe usar para que las relaciones humanas trasciendan a un nivel que supere las relaciones transaccionales que mercado ordinario y cotidiano reconoce. Si la empresa logra desarrollar esta ideología la población Ubatense y de la provincia convergerá alrededor de ella Consumiendo sus productos.

La empresa muestra agrado y aceptación sobre la lectura que se hizo de su situación y sobre todo con el acompañamiento de la implementación de las estrategias, para iniciar se trasladó a una nueva sede mejorando el espacio de producción, dando una mejor ambientación al lugar, y contratando personal nuevo. A continuación, se observa parte de la instalación en la nueva sede en las ilustraciones presentadas.

Figura 2

Planta física Calcomanías y Sonido Guzmán



Nota: en esta imagen se evidencia la existencia de las instalaciones de la empresa, personal de trabajo. Autoría propia

Referencias

- Alfonso, J. C. (2019). *Conversatorio con el rector sobre translocalidad y transmodernidad*. Ubaté: UCundinamarca.
- Burbano, J. E. (2011). *Presupuesto*. Bogotá: Mc graw hill.
- Carrasco, F. c. (2021). Currículo y transmodernidad. *Currículo y transmodernidad*.
- Cubillo-Guevara, A. P. (2015). *El trans-desarrollo como manifestación de la trans-modernidad*. Revista de Economía Mundial.
- David, F. (1997). *Conceptos de administración estratégica*. Mexico: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- David, F. R. (2003). *CONCEPTOS DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA*. MEXICO: PEARSON EDUCACIÓN.
- Denise, M. (2017). *CICLO DE VIDA DEL*. INSTITUTO TECNOLÓGICO DE ORIZABA.
- Dussel, E. (10 de agosto de 2020). La Transmodernidad - Nueva edad mas alla del Capitalismo. (R. C. Pública, Entrevistador)
- Envera. (8 de AGOSTO de 2019). *Así contribuye Envera a once Objetivos de*. Obtenido de Así contribuye Envera a once Objetivos de: https://grupoenvera.org/sin-categoria/agenda-2030-asicontribuye-envera-once-los-objetivos-desarrollosostenible/?gclid=Cj0KCQjwjvaYBhDIARIsAO8Pke3wKN9F_g7yNYY0vjc4XMj667SH
- Excel, L. F. (s.f.). *La Fórmula de Excel*. Obtenido de La Fórmula de Excel: <https://excelformulas.com.ar/plantilla-matriz-dafo>
- Fayol, H. (2004). Enfoque clásico de la administración. En I. CHIAVENATO, *INTRODUCCION A LA TEORIA GENERAL* (pág. 71). MEXICO D.F: Elsevier Editora Ltda.
- Fernández, A. (2001). *El balance scorecard*. REVISTA DE ANTIGUOS ALUMNOS.
- Gallegos, D. (2020). Importancia del diagnóstico situacional de la empresa. *Revista espacios*, 23.
- Keller, K. &. (2012). *Dirección de Marketing*. PEARSON.
- MARTÍN, J. (15 de MAYO de 2017). *ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL*. Obtenido de ESTUDIA TU ENTORNO CON UN PEST-EL: <https://www.cerembs.co/blog/estudia-tu-entorno-con-un-pest-el>
- Nocetti Chiavassa, M. (2022). *MERAKI SUSTENTABLE*. CORDOBA: UNIVERSIDAD SIGLO XXI.
- Norton, R. K. (1996). *el balance scorecard como un sistema de gestión estratégico*. . Deusto.
- Ortiz, L. F. (31 de Diciembre de 2008). LA ADMINISTRACIÓN COMO CIENCIA, TÉCNICA Y ARTE. *Revista de Investigación de la Fac. de Ciencias Administrativas, UNMSM* , pág. 4.
- Padilla, M. Y. (2022). *Propuesta Metodológica para Diagnóstico Organizacional con Base en la Teoría de Competitividad Sistémica*. Fusagasugá.: Universidad de Cundinamarca.

- Pereira, J. G. (2018). Medios publicitarios que influyen en el consumidor a la hora de adquirir un producto o servicio. *Revista Killkana Sociales*, 8.
- Perez. (ABRIL de 2011). Óbito y resurrección del análisis DAFO. *Revista Avanzada Científica Vol. 14(2)*, págs. 1-11.
- Riquelme, M. (2016). La matriz del Perfil. *La matriz del Perfil*.
- Rodríguez, D. (2016). *DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL*. BOGOTÁ: UNIVERSIDAD CATOLICA DE CHILE.
- Sampieri, R. H. (2018). *Metodología de la investigación*. Ciudad de Mexico: Mc Graw Hill.
- Torres, F. A. (2012). *El diagnóstico empresarial, como herramienta de gestión gerencial*. Barranquilla: Corporación Universitaria Rafael Núñez.
- Transmoderna., U. d. (5 de FEBRERO de 2020). *Hablemos de Transmodernidad*. Obtenido de Hablemos de Transmodernidad: <https://www.ucundinamarca.edu.co/index.php/noticias-ucundinamarca/84-institucional/1456-hablemos-de-transmodernidad>
- Treviño, L. C. (2002). Innovacion y competitividad empresarial. *Aprotes facultad de economia*, Mexico.
- Universitario., C. S. (2016). royecto Educativo Universitario. *“Generación Siglo XXI”*.
- Vargas, G. M. (2009). Conocimiento e inovacion en los procesos de innovacion organizacional: el caso de las organizaicones bancarias en Colombia. *Estudios gerenciales*, 30.