

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Trabajo de grado: Propuesta de mejora a PRODUART (EM GLOBAL ART S.A.S) enfocado a
cliente interno y alianzas estratégicas

Trabajo de Grado

Juan Camilo Murcia Fonseca

Laura María Peláez Guapacha

Valeria Puccini Torres

Valeria Ramírez Martínez

María Paula Sierra Medina

Bogotá D.C.

2022

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO



Trabajo de grado: Propuesta de mejora a PRODUART (EM GLOBAL ART S.A.S) enfocado a cliente interno y alianzas estratégicas

Trabajo de Grado

Juan Camilo Murcia Fonseca

Laura María Peláez Guapacha

Valeria Puccini Torres

Valeria Ramírez Martínez

María Paula Sierra Medina

Luz Andrea Pinzón Alemán

Administración de Negocios Internacionales, Marketing y Negocios Digitales

Bogotá D.C.

2022

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	18
1. PRESENTACIÓN	14
1.1. Introducción	14
2. OBJETIVOS	16
2.1. General:	16
2.2. Específicos:	16
3. DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS	16
3.1. Comercial:	16
3.2. Mercadeo:	18
3.3. Financiero:	19
3.4. Administrativo:	20
3.5. Producción:	21
4. CUSTOMER JOURNEY MAP	22
4.1. Mercado Mayorista: Cliente B2B	22
4.2. Mercado Mayorista: Cliente B2C	24
5. MODELO DE NEGOCIO ACTUAL VS. EL PROPUESTO	25
6. PLAN DE MEJORA ENFOCADO A OBTENER RENEVUE EXPONENCIAL	26
7. ESTRATEGIAS POR DESARROLLAR EN EL ÁREA COMERCIAL/ MERCADEO	29
7.1. DOFA	29
7.1.1. Estrategias Ofensivas:	30
7.1.2. Estrategias Preventivas:	31
7.1.3. Estrategias Proactivas:	31
7.1.4. Estrategias Defensivas:	32
8. DEFINICIÓN DE KPI'S ENFOCADOS EN EL CLIENTE PARTIENDO DEL CJM	33
8.1. B2B: Indicadores a tener en cuenta	33
8.2. B2C: Indicadores a tener en cuenta	33
8.3. B2C y B2B: Indicadores a tener en cuenta	34
9. CONCLUSIONES	35

10.	REFERENCIAS	37
11.	ANEXOS	39
11.1.	Customer Journey Map: Cliente B2B	39
11.2.	Customer Journey Map: Cliente B2C	40
11.3.	Business Canvas Model	41
11.4.	Formato de Perfil de Cargo	42
11.5	DOFA	43

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1: Ejemplo de productos PRODUART	17
Figura 2: Organigrama PRODUART	21
Figura 3: Cuadro Comparativo Plataformas de aprendizaje	32
Figura 4: Cronograma de Actividades.....	33

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: CJM cliente B2B	43
Anexo 2: CJM Cliente B2C	44
Anexo 3: Canvas Model PRODUART.....	45
Anexo 4: Formato de Perfil de cargo PRODUART	46
Anexo 5: DOFA Model PRODUART.....	47

GLOSARIO

Arte: “La manifestación de la actividad humana mediante la cual se interpreta lo real o se plasma lo imaginado con recursos plásticos, lingüísticos o sonoros.” (RAE, n.d.)

Business Canvas Model: “Se trata de un modelo ideal para determinar y crear modelos innovadores con el objetivo de generar valor para los clientes, definiendo y creando modelos de negocio innovadores a través de cuatro grandes áreas (los clientes, la oferta, la infraestructura y la viabilidad económica)” (Molina, 2021)

B2B: “El sector B2B (Business to Business) es aquel donde una empresa establece una relación comercial con otra compañía. En estos modelos de negocios, las empresas ofrecen soluciones, productos y servicios diseñados a la medida para satisfacer las necesidades de sus clientes.” (Hubspot, 2022)

B2C: “El Business to Customer es la práctica comercial de las empresas que venden a los consumidores finales sin que haya intermediarios. Dentro del E-Commerce sí puede haber terceros que ayuden con la promoción, venta o transporte, pero la empresa en sí sigue siendo quien fabrica el producto o brindar los servicios al cliente.” (Hubspot, 2022)

Customer Journey Map: “(CJM) Es una herramienta de Design Thinking –una metodología para desarrollar la innovación centrada en las personas para superar retos y satisfacer necesidades- que hace posible dar forma en un mapa a cada una de las fases o etapas que recorre una persona antes de conocer el producto y hasta que lo compra” (Colombo, 2019)

Estrategia de diferenciación: “Son estrategias que consiguen que una empresa destaque de forma significativa a través de sus acciones, sus servicios y sus productos. Consiguen que todo cliente ubique e identifique a una empresa de inmediato, gracias a un elemento diferenciador que la hace única.” (APD, 2021)

Estrategia Digital: “Es la disciplina de coordinar las acciones en medios y plataformas digitales para conseguir rentabilidad en una empresa. Por extensión, la estrategia digital incluye estrategias de e-Commerce, análisis de tráfico, manejo de redes sociales y publicidad para posicionar la marca en Internet.” (treedigital, n.d.)

Pintura Acrílica: “La pintura acrílica es una pintura de secado rápido donde la base de su pigmentación está formada por una emulsión de polímero acrílico. Este componente es un derivado del látex, encargado de proporcionarle dureza y resistencia a la pintura una vez seco...” (WM, 2020)

Producto Colombiano: “Manufacturado en Colombia sin la participación de insumo importado, o aquel fabricado en Colombia principalmente con insumo nacional y en menor proporción insumo importado, siempre y cuando este surta una transformación sustancial que lo convierta en un producto terminado completamente diferente.” (Propaís, 2013)

RESUMEN

El presente trabajo de grado fue desarrollado durante el primer periodo del año 2022 para el programa PADE III, con el objetivo de aplicar todos los conceptos aprendidos para así poder entregarle a la gerente general de la compañía PRODUART un diagnóstico de mejora para su empresa.

Para poder llegar al diagnóstico final, fue necesario hacer primero un análisis de cada una de las áreas de la compañía, con el objetivo de determinar cuáles eran las fortalezas y oportunidades de mejora que tenían. Posteriormente, se realizó el Customer Journey Map de la compañía identificando el perfil del cliente tanto para el mercado B2B como B2C y con toda la información recolectada se prosiguió a presentar el modelo de negocio para la empresa PRODUART. Adicionalmente, se especificó el DOFA Cruzado y los KPI's de la empresa logrando llegar al objetivo principal de este proyecto, el cual era poder definir una nueva estrategia en las áreas comerciales y de mercadeo con el fin de determinar el plan de mejora enfocado a obtener Revenue Exponencial para PRODUART.

Palabras clave: *Producto Colombiano, Customer Journey Map, Business Canvas Model, Pintura Acrílica, Arte, B2C, B2B, Estrategia de Diferenciación, Estrategia Digital.*

ABSTRACT

This degree work was developed during the first period of the year 2022 for the PADE III program, with the aim of applying all the concepts learned during this program to provide to the general manager of PRODUART with an improvement diagnosis for her company.

To reach the final diagnosis, it was necessary to first carry out an analysis of each of the company's areas, with the objective of determining what were their strengths and opportunities for improvement. Subsequently, the company's Customer Journey Map was carried out, identifying the client's profile for both markets, B2B and B2C, and with all the information collected, the business model for the PRODUART company was presented. Additionally, after the "DOFA Cruzado" and the KPIs of the company were specified, we achieved the main objective of this project, which was to define a new strategy in the commercial and marketing areas in order to determine the improvement plan focused on obtaining exponential revenue for PRODUART.

Keywords: *Colombian Product, Customer Journey Map, Business Canvas Model, Acrylic Paint, Art, B2C, B2B, Differentiation Strategy, Digital Strategy*

1. PRESENTACIÓN

Por medio del presente análisis, se busca generar soluciones y trabajar en pro de PRODUART con el fin de apelar a las necesidades actuales de la compañía. Para llegar a esto, se iniciará el proceso con el reconocimiento de la compañía y sus diferentes áreas, por medio de una entrevista a Paola Estupiñán, la actual Gerente General de la empresa. Seguido de esto, se realizará una investigación contextual sobre los aspectos que giran en torno de la pintura, su desarrollo y mercado en Colombia, con el fin de comprender de manera profunda la industria donde se desarrolla y su impacto en la misma.

Con base a lo anterior, se consolidará una propuesta de mejora cuyo fundamento sea la practicidad y tenga repercusiones tanto a corto como a largo plazo; la cual, adicionalmente, pueda servir de herramienta o base para la toma de decisiones en un futuro. En consecuencia, se busca desarrollar la medición de la efectividad de la propuesta, con sus respectivos KPI's y así, aumentar el Revenue Exponencial a su debido momento. Todo lo anterior teniendo en cuenta las restricciones de tiempo y presupuestarias que hacen parte del día a día de una compañía en crecimiento.

1.1. Introducción

La industria de la pintura y el recubrimiento se dedica principalmente a la aplicación y cobertura de la superficie de un objeto por razones funcionales o decorativas. Existe una variedad de áreas en las cuales se desarrolla esta industria como lo es la decorativa, arquitectónica, construcción, entre otras. A pesar de que hay una alta demanda para este sector, se ve caracterizado por los bajos márgenes de ganancias que deja la venta de estos productos y los grandes volúmenes en los que se comercializa.

Ahora bien, en cuanto al proceso productivo de estos productos, se inicia con las materias primas, en donde se encuentra la extracción de los minerales y la síntesis de los compuestos orgánicos e inorgánicos. En este punto, se destacan materias primas como pigmentos, cargas (insumos de naturaleza inorgánica en polvo), resinas, disolventes y aditivos. Con todo esto se van realizando desarrollos y ensayos para conseguir el pigmento deseado, que cumpla con las características de viscosidad y recubrimiento requeridas. Finalmente, llega el punto de manufactura, en donde se empezará con la fabricación masiva del producto.

Por otro lado, a nivel mundial existe una demanda constante por las pinturas, para distintos oficios. Aspectos claves como lo fue la pandemia ocasionada por el COVID-19 han hecho que aumente la demanda de este tipo de productos, en especial para los clientes particulares que encontraron en la pintura una nueva alternativa para sobrellevar las cuarentenas impuestas en los distintos países y de esta manera lograr tener la mente ocupada. No obstante, las distintas industrias se vieron afectadas por la denominada “Crisis de los contenedores”, la cual fue desatada por el coronavirus y tuvo efectos perjudiciales para las cadenas de suministro de un gran número de empresas en el mundo. Con esto, se encarecieron la mayor parte de las materias primas de diferentes industrias, ocasionando así un alza inevitable en los precios de comercialización de los productos, que terminaron afectando de manera directa a los consumidores finales.

No obstante, aunque la turbulencia de la pandemia ocasionó una escasez y alza en los precios en todas las materias primas afectando la cadena de suministro en todos los países, la industria de las pinturas en Colombia sigue siendo un mercado muy apetecido para la incursión en este sector. Por lo que los fabricantes colombianos en esta industria tienen que tomar nuevas decisiones para poder seguir compitiendo con la cantidad de variedad de precios para un mismo producto, sobrevivir a la escasez de materia prima y cumplir con el aumento en la demanda de este producto sin tener que sacrificar la calidad de ellos.

Dicho lo anterior, PRODUART, una empresa pionera en la industria de la pintura que nació precisamente de una crisis y una pasión familiar. Es una empresa que ha sabido cómo enfrentar las adversidades y fluctuaciones en el mercado a lo largo de toda su historia para seguir sobreviviendo y entregando productos de calidad a toda Colombia. Actualmente, esta compañía cuenta con un

portafolio de ocho productos con una gama amplia de colores por producto, de los cuales son distribuidos a grandes superficies, almacenes medianos y pequeños, talleres y personas naturales.

Hoy en día el mayor reto de PRODUART es poder combatir todos esos retos generados por las variaciones del mercado y acontecimientos en el entorno global como nacional, para así poder perdurar en el mercado. Algunas de las estrategias que ha tomado la compañía en estos tiempos han sido la creación de la página web, la actualización de contenido y del logo. Pero lo más importante es que a pesar del aumento de los precios en la materia prima, PRODUART tiene claro que no sacrificará su sello empresarial que es poder entregar un producto de alta calidad a un precio competitivo en el mercado.

2. OBJETIVOS

2.1. General:

Desarrollar una estrategia organizacional para la empresa PRODUART, dedicada a la venta de pinturas acrílicas de alta calidad en el mercado colombiano, con el fin de fortalecer su estrategia comercial y aumentar así su Revenue Exponencial.

2.2. Específicos:

- Desarrollar un diagnóstico de la empresa y su relación con el mercado colombiano.
- Plantear una propuesta estratégica que fortalezca las ventas de la empresa en su público objetivo.
- Aumentar el alcance de la empresa frente a sus clientes B2C y B2B.

3. DIAGNÓSTICO DE LAS ÁREAS

3.1. Comercial:

Evidenciamos que PRODUART es una empresa de alta pintura y de alta calidad y que estas características son analizadas en el momento de evaluar los precios, sin embargo, evidenciamos

que la competitividad de la empresa depende de la línea de producto que se analice. La línea de viscosidad media, una de las líneas más vendidas, es una línea que en precios no es competitiva, por el hecho que compite con marcas nacionales que tienen precios más bajos (aproximadamente un 28%), sin embargo, la calidad de PRODUART es más alta. Por otro lado, en la línea de viscosidad alta, presentación en tubo, es una línea competitiva en precios frente a sus competidores, compiten con marcas internacionales que manejan precios más altos, por ejemplo, competidores como Liquitex, maneja precios bajos, aproximadamente en promedio un 65% menos que los precios de la competencia. Además, se puede evidenciar que en Panamericana uno de los canales más importantes PRODUART es la marca más visible en presentaciones grandes, presenta productos de 500 cm³ (500ml) mientras sus competidores tienen hasta 118ml (118 cm³)

Figura 1: Ejemplo de productos PRODUART

Produart 500 cm ³	Liquitex 118ml
	
 <p data-bbox="511 1570 701 1598">Acrílico Liquitex Profesional de 59 ml. púrpura</p> <p data-bbox="558 1612 656 1625">Precio mililitro \$ 506.78</p> <p data-bbox="574 1642 639 1661">\$29.900</p>	 <p data-bbox="760 1570 919 1598">Acrílico profesional rojo primario Produart de 120 cm³</p> <p data-bbox="769 1612 909 1625">Precio centímetro cúbico \$ 151.67</p> <p data-bbox="805 1642 870 1661">\$18.200</p>

Fuente: <https://PRODUART.com/>, Sitio web de la marca

Adicionalmente, el área comercial es una de las áreas más afectadas en la organización y una de las que presenta mayor interés por la dueña de la empresa. El área comercial presenta los siguientes retos:

- Falta de estructura en el área, mientras sus competidores tienen fortalezas en la estandarización de área incluyendo un grupo robusto de vendedores, capacidad operativa en el área y compromiso de área, PRODUART es una empresa que actúa bajo la supervivencia y no delega funciones comerciales ni las realiza a cabalidad.
- Viene de un periodo atípico, la pandemia de 2021, en la cual la empresa incrementó sus ventas sin necesidad de hacer esfuerzos comerciales, pero actualmente el panorama cambió y se necesitan hacer dichos esfuerzos para poder mejorar la crisis que actualmente tiene.
- “Los clientes llegan del cielo”, actualmente se tiene la idea de que los clientes los buscan y que no tienen la necesidad de realizar un acercamiento y entendimiento del cliente, pero se han dado cuenta que todo puede cambiar por eso es necesario crear planes de acción.
- Le cuesta delegar funciones, ya que actúa bajo la premisa de que si yo no lo hago no lo hacen bien, “es que no van a responder como yo lo hago”. Lo que genera que todos los canales no obtengan rendimiento y respuestas eficientes (donde y en el tiempo que requiere el cliente).
- Se evidencia cuál es el segmento de clientes B2C Y B2B, sin embargo, en canales digitales como Instagram se ha perdido la interacción y Engagement a raíz de la activación de puntos físicos y tradicionales de ventas.

3.2. Mercadeo:

En la actualidad, la compañía no tiene establecida un área específica que se encargue de todo lo referente al mercado. Así mismo, no cuenta con un profesional que esté destinado exclusivamente a esta labor. La gerente general es la que se encarga en determinados momentos de crear contenido y diseñar las publicaciones que se compartirán en las redes sociales. La principal razón de esa situación es que la compañía no tiene el presupuesto suficiente para realizar una estructuración de esta área, que se encargue únicamente de este tipo de labores. Es así, como

claramente se puede identificar una fuerte falencia en el área de mercadeo de la compañía, la cual básicamente no existe.

Las pocas actividades de mercadeo que la compañía realiza en la actualidad están enfocadas en la creación de comunidad a través de Instagram, más que en únicamente mostrar sus productos como tal, en donde tienen una fuerte presencia con un total de 11.300 seguidores. Los contenidos publicados van enfocados hacia la educación del cliente, en donde se muestra de manera práctica el uso de cada uno de los tipos de pinturas que ofrece la compañía. Con esto, se puede decir que la compañía logra crear una conexión más cercana con el cliente, al ir más allá de solo publicar contenidos del producto y mostrar más la aplicación práctica de estos, que pueden realizar los consumidores. Además, demuestran la calidad de sus productos al compartir las obras realizadas por distintos artistas que han utilizado sus productos, con lo cual se crea mayor credibilidad en los clientes potenciales.

En contraposición con lo anterior, en la página de Facebook tienen menos seguidores, con un total de 4.101 personas que les gusta la página. Hasta hace poco, la página parecía olvidada, debido a que desde hace varios años no actualizaban el contenido. Sin embargo, en los últimos días se pudo evidenciar que conectaron ambas redes para que se compartieran los mismos contenidos en las dos. Esto representa un inconveniente para la compañía, ya que no está haciendo una diferenciación de los tipos de consumidores que se encuentran en cada red social, por lo que los contenidos no pueden ser iguales, porque no está existiendo la interacción adecuada y con esto se puede llegar a perder el mercado.

3.3. Financiero:

Actualmente, y desde la fundación de la empresa en 1998, PRODUART no cuenta con un área financiera establecida y definida como parte permanente de la compañía, por lo que tampoco tiene un gerente financiero encargado de hacer permanentemente la revisión de costos fijos y variables, así como sus variaciones a través del tiempo a corto plazo. Esto se debe, al igual que en otras áreas analizadas, a la falta de presupuesto y capital líquido que permita la contratación de personal adicional y de planta. Hoy en día, el negocio cuenta con un auxiliar contable permanente, el cual

se encarga de mantener actualizados y al corriente los impuestos, el balance general y los estados financieros de acuerdo a la actividad, pero no realiza análisis complejos de utilidades o rentabilidad como actividad central.

Las actividades financieras más específicas de la empresa, como el análisis de costos, es realizado semestralmente por la Gerente General en compañía de los socios de la empresa, proceso en el cual se determinan los costos brutos unitarios de cada referencia de pintura, ya que cada pigmento tiene su valor frente a la complejidad de formulación y producción. De igual forma, se tiene en cuenta el valor del empaque a utilizar de acuerdo con su presentación y se deja a un lado los costos fijos, pues por el momento no son integrados a la ecuación debido a su complejidad de cálculo.

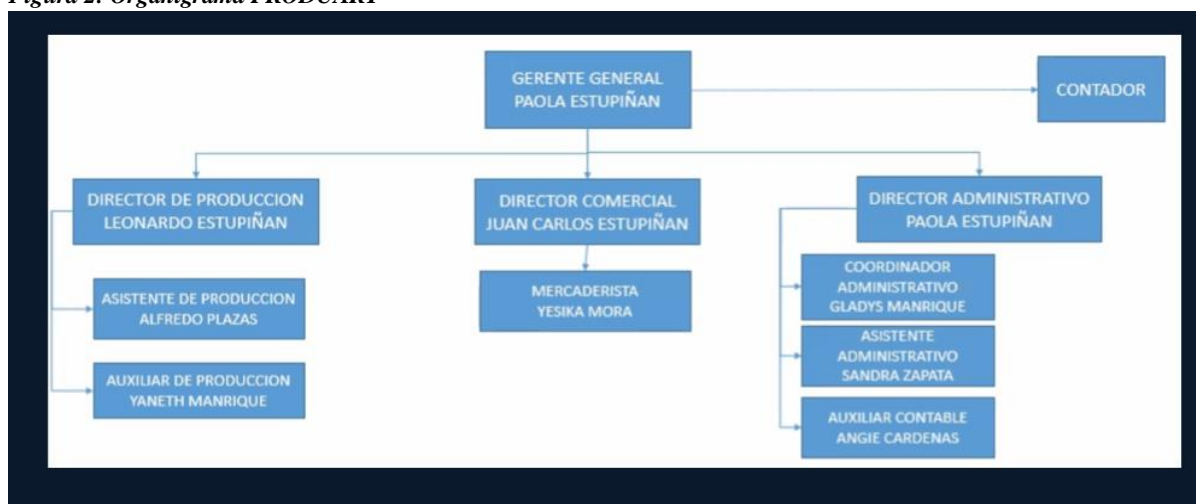
Por otra parte, y teniendo en cuenta la naturaleza de la empresa como fabricante, también se mantiene un estándar de rentabilidad por producto entre 60% y 65% asociado a su formulación y complejidad de producción, lo cual puede cambiar dependiendo del tipo de cliente al que se le realice la venta, siendo el mercado minorista mucho más lucrativo, pero también, mucho más pequeño en comparación al mayorista, pues este último es la fuente de ingresos principal del negocio.

Todo lo anterior ha resultado en una falta de conocimiento financiero que impide el pronóstico y la reacción oportuna a ciertas situaciones particulares. El ignorar de forma parcial cierto tipo de costos y no llevar una contabilidad de los mismos en el corto plazo podría ser nocivo para la empresa y repercutir directamente en la creación de estrategias de precio y rentabilidad de la compañía. De igual forma dificulta conocer a detalle las actividades y productos más rentables de la empresa, disminuyendo su competitividad en la industria y limitando los desarrollos innovadores en el mediano plazo. En consecuencia, el no tener un conocimiento profundo de los costos puede terminar en tomar decisiones erradas basados en datos irreales, perjudicando de forma directa el funcionamiento y sostenibilidad de la compañía a través del tiempo.

3.4. Administrativo:

Desde su inicio PRODUART siempre ha sido una empresa familiar, que en la actualidad cuenta con un total de diez personas trabajando para ella. Paola Estupiñán es la gerente comercial que está encargada de toda el área administrativa junto al área comercial, y su hermano Leonardo Estupiñán es el director de producción, que se enfoca en la elaboración y formulación de las pinturas.

Figura 2: Organigrama PRODUART



Fuente: Creación propia con información de la empresa.

Al ser una empresa familiar uno de los mayores retos es saber delegar de forma acertada los trabajos de la compañía, puesto que la formación de los jefes en estas áreas ha sido adquirida prácticamente de una forma empírica a lo largo de su trayecto en la empresa. PRODUART no cuenta con áreas de mercadeo ni financiera, puesto que por cuestiones de presupuesto son áreas que prefieren trabajar los mismos gerentes o tercerizar algunos procesos cuando son tareas complejas.

3.5. Producción:

PRODUART, compañía que hace pinturas acrílicas de gran calidad, realiza su producción de forma local. En este caso lo hace el hermano de Paola, juntando así la cantidad precisa de materia prima, para formar el color que se requiere en específico. Debido al tamaño de la empresa, la mayoría de producción de pinturas cuyo envase es de un tamaño pequeño, se realizan dejando solo un pequeño stock para evitar la sobreproducción o que se dañe el producto. Sin embargo, se

mantiene un stock de la materia prima requerida, tales como la resina, y los envases por usar. Por otra parte, para la realización de pinturas con un tamaño más grande, se requiere que este sea pedido con anticipación, ya que para preservar el producto se produce contra pedido.

Por otra parte, para realizar la producción de pinturas acrílicas, es necesario tener las materias primas como agua y pigmentos en polvo que, tras mezclarse adecuadamente, generan la combinación perfecta de color y textura para generar pintura de calidad. Asimismo, es importante recalcar que últimamente, el costo de estas materias primas ha aumentado significativamente debido a la crisis de los contenedores en especial para algunos de los materiales que han de ser importados. Como también, dar a conocer que PRODUART, ha averiguado cómo asegurar que sus envases sean eco amigables, sin embargo, esto no ha podido llevarse a cabo ya que aumentaría en gran valor los costos de los productos.

4. CUSTOMER JOURNEY MAP

Actualmente la empresa cuenta con diferentes segmentos de clientes, clasificados de acuerdo con sus necesidades, cantidad de compra, frecuencia de compra y variedad de productos adquiridos. Esto ha permitido a PRODUART diversificar su mercado objetivo, así como adquirir ingresos de diferentes fuentes y dejar, parcialmente, la dependencia económica a su cliente principal: Panamericana. Debido a lo anterior se desarrollaron dos Customer Journey Map de acuerdo con las expectativas que tiene cada uno de sus clientes, tanto al por mayor como al por menor, definiendo estrategias, prioridades y objetivos diferentes para cada uno.

4.1. Mercado Mayorista: Cliente B2B

Para más información remitirse al Anexo 1.

Este tipo de target se encuentra, a su vez, dividido en dos grandes grupos: Las papelerías de cadena y grandes superficies, academias de arte, talleristas y emprendimientos grandes, a los

cuales se les realiza una venta mínima de \$350.000 COP; y por otra parte, están los artistas especializados y emprendimientos medianos y pequeños, a los que se les realiza una venta mínima de \$150.000 COP. Esta división se realiza teniendo en cuenta las necesidades del cliente, su comportamiento y necesidades de compra. Adicionalmente, teniendo en cuenta la calidad del producto y su precio frente a competidores directos, los clientes mayoristas se destacan por estar ubicados en zonas de estrato medio-alto, con renombre y distinción, tanto en ubicación como en portafolio y servicio.

Ahora bien, este grupo está caracterizado por buscar proveedores de buen historial de cumplimiento y productos con una buena relación calidad-precio, pues al ser de cara al público deben tener gran variedad en líneas de productos acorde a las preferencias de sus propios consumidores. Debido a esto, es importante mantener un proceso productivo, administrativo y comercial óptimos, que refleje la identidad de la compañía y a su vez satisfaga las exigencias de su mercado objetivo, específicamente el mayorista.

Para cumplir esta meta, se planteó como objetivo principal conocer los puntos clave de elección de los grandes distribuidores de productos de arte, papelerías y artistas reconocidos, con el fin de complacer dichos requisitos.

Se puede concluir que el proceso de compra en el mercado B2B se constituye de 6 fases motivación, búsqueda, evaluación de opciones, alianzas con proveedores, métodos de pago y fidelización, de los cuales únicamente dos presentan sensaciones neutrales (etapa de búsqueda y evaluación de opciones) sin embargo, se evidencian acciones de mejora en las demás etapas.

Ahora bien, teniendo en cuenta el desarrollo del Customer Journey Map, en primer lugar se encuentra la etapa de motivación, que aunque la sensación es neutral se requiere conocer más a detalle cómo se puede apelar a la necesidad de pintura adecuada para el cliente, no solo para el conocimiento del aliado sino para que esté también pueda trascender la información al cliente final y así dar una mejor experiencia al cliente, en este punto es de vital importancia que la marca que busca o necesita el cliente esté disponible y presente (La distribución de PRODUART es baja, no hace presencia en muchas papelerías llevando a la pérdida de clientes y de reconocimiento).

En segundo lugar, la búsqueda es la única etapa que presenta un rendimiento desfavorable, ya que se evidencia que para que Papelería Todo Arte logre sus objetivos de ser una de las empresas distribuidoras de productos de arte más grandes e importantes de Colombia necesita realizar una búsqueda de los proveedores que más le aporten valor, que están recomendados tanto por sus pares como por clientes finales y que además, estos brinden un espacio educativo sobre los productos, se evidencia que proveedores como PRODUART que brindan productos de alta calidad, precios asequibles, educación de productos y preferencia por los consumidores, es una empresa que no tiene mucha presencia en motores de búsqueda (estrategias SEM y SEO) ni presencia en grandes superficies (Panamericana es su única gran superficie) lo que se ve como una debilidad de búsqueda y de visibilidad.

Por otra parte, la evaluación tiene una sensación neutra la cual se debe mantener, ya que en la elección de socios depende de varios factores críticos que a su vez dependen de los objetivos de las empresas y del ambiente macroeconómico y microeconómico en el cual se encuentran y a su vez existe el factor que en el mercado hay varias empresas con diferentes características que se pueden alinear con estos. Alianzas con proveedores/compras como conclusión de esta etapa se ve necesario instruir adecuadamente al socio con el fin de determinar los lineamientos para el inicio de la sociedad y así no generar inconformidades más adelante.

Finalmente, en las dos últimas, etapas métodos de pago y fidelización entre las partes se toma a manera de conclusión que tienen una sensación favorable, sin embargo, se deben mantener los lineamientos negociados y hacer énfasis en mantener la calidad de los productos para si tener una relación empresarial duradera.

4.2. Mercado Mayorista: Cliente B2C

Para más información remitirse al Anexo 2.

Este grupo objetivo ha sido desarrollado durante los últimos años gracias a la necesidad, nacida durante la pandemia, de no depender de las grandes superficies para la subsistencia del

negocio. Para ello se implementó como canal principal de venta al consumidor final la página web, en donde la empresa puede obtener márgenes de ganancia superiores y tener mayor conocimiento sobre las expectativas y patrones de compra de sus clientes.

Teniendo en cuenta lo anterior, este segmento de clientes se ven clasificados en emprendimientos pequeños o medianos, personas interesadas en las manualidades y estudiantes universitarios de carreras afines al arte. Esta distinción permite entender en mayor medida las necesidades de este tipo de cliente y conectar emocionalmente con ellos por medio de la comunicación empresarial, al mostrar por medio de sus canales de comunicación a la empresa como parte de un estilo de vida.

De igual forma, este segmento está caracterizado por pertenecer a estratos medios-altos, con ingresos superiores a 1.8 SMMLV, los cuales buscan calidad, presentación y versatilidad por encima de precio. Son naturalmente orientados en ver el arte en su propio contexto y transmitir lo que sienten mediante diferentes obras con diversos materiales, texturas y colores, caracterizados por su espontaneidad y libertad de expresión

Para esto, es necesario conocer la experiencia de los consumidores que buscan comprar pinturas para elaborar manualidades y expresar pensamientos, sentimientos o emociones a través de estas.

5. MODELO DE NEGOCIO ACTUAL VS. EL PROPUESTO

Para más información remitirse al Anexo 3.

La compañía PRODUART tiene un modelo de negocio sencillo, basado en los productos que ofrece y los clientes a los cuales le distribuye los mismos. Su diferencial más importante es la calidad de las pinturas, con lo cual logra ser recordado en el mercado por sus usuarios, tanto los minoristas como los mayoristas, diferenciándose de la competencia. Adicionalmente, la empresa logra destacarse gracias a la variedad de colores y texturas presentes en las pinturas que ofrece. Sus actividades, socios y recursos claves son los que se esperarían tener para una compañía manufacturera, teniendo en cuenta el diferencial de la industria en la cual se desarrolla la empresa.

De igual forma, se puede observar que la compañía ha logrado adaptar su modelo de negocio a un mercado cambiante, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes, buscando los recursos y las estrategias necesarias para cumplir con la demanda de los productos ofertados. Aunque aún se encuentra en una etapa temprana de desarrollo, la empresa puede alcanzar su máximo potencial al desarrollar más el mercado del cliente minorista, reflejado en una relación directa con el cliente final. De esta manera, podrá obtener un mejor posicionamiento en el mercado, al aumentar su disponibilidad para este tipo de consumidores.

Teniendo en cuenta lo anterior, una apertura hacia segmentos más de nicho como colegios y universidades privadas sería un mercado interesante a explorar, así como ancianatos y hogares de paso, lugares en los que se desarrollan actividades artísticas con barro, lienzo, madera y demás materiales. Es por este nuevo enfoque de segmentación que se plantea una propuesta de valor centrada en valor emocional de la marca, sin dejar de lado la característica diferenciadora de la calidad, buscando la transmisión de un estilo de vida, diversidad y expresión, siendo estas las intenciones el corazón de PRODUART.

Asimismo, para abrir un mercado al detal más amplio y de nicho se deben desarrollar habilidades de investigación y asesoría que no se tienen en este momento, pero serían necesarias para una expansión progresiva del negocio y para fidelizar, en cierta medida, aquellos mercados inexplorados que se vayan desarrollando. Para lograrlo es claro que se incurriría en costos a corto plazo en mano de obra especializada en ventas e investigación, los cuales a mediano plazo se convertirían en una inversión y activo intangible de la compañía.

Por otra parte, es de vital importancia entender las tendencias y exigencias del mercado cambiante, las cuales en este momento se centran en la sostenibilidad social y ambiental. En consecuencia, y gracias a la experiencia adquirida a través de los años, PRODUART podría incursionar poco a poco en la implementación de métodos de producción más amigables con el medio ambiente y la comunidad, así como componentes y envases un poco más naturales mediante una implementación de una nueva línea de producto especializada y segmentada a aquel público

que está dispuesto a pagar más por este valor agregado, aclarando que en el corto y mediano plazo no sería este el foco del negocio, pero sí permitiría explorar lo que serán las tendencias y reglamentaciones del futuro.

Finalmente, como se ha podido observar en el análisis y teniendo en cuenta la realidad de la rentabilidad de cada segmento de mercado, PRODUART podría empezar a explorar de forma más profunda los diferentes nichos que ofrece el mercado minorista. Claramente, esto implicaría una inversión inicial que, si bien no está presupuestada, podría abrir un abanico de nuevas oportunidades de ventas que significarán la expansión de la empresa, tanto interna, como externamente. Con esto, la nueva propuesta de valor que se le propondrá a la compañía sería “Transmitir por medio de texturas y colores la pasión por el arte y la diversidad, resaltando la calidad, tanto del producto como la atención y el entendimiento del cliente y sus diversas necesidades” (PRODUART, n.d.), logrando llamar más la atención del cliente, motivándolo a realizar la compra de los productos y hacerlo sentir que es una ficha clave en el desarrollo de la compañía.

6. PLAN DE MEJORA ENFOCADO A OBTENER REVENUE EXPONENCIAL

Con el fin de plantear un plan de mejora que fortalezca la estrategia de ventas que tiene actualmente PRODUART y se encuentre bajo los parámetros establecidos, se realizó un profundo análisis donde se contemplaron diferentes factores tanto externos como internos de la empresa. Frente a los aspectos externos se pudo delimitar a los dos clientes promedio que tiene la compañía, el consumidor final y consumidor intermedio; también la competencia que está vigente en el mercado cuya pertinencia se debe de observar desde diferenciales tales como el precio o calidad del producto; y por último algunos de los elementos que giran en torno del consumo de elementos de arte en Colombia.

Es a partir de esto, que se toma la decisión de realizar una propuesta cuyo enfoque sea el aumentar la rentabilidad exponencialmente por medio del cumplimiento de dos estrategias fundamentales. La primera de estas consiste en fortalecer el contacto con clientes finales por medio de alianzas estratégicas con colegios y ancianatos; la segunda consiste en fortalecer la estructura organizacional interna de la compañía con el fin de distribuir adecuadamente ciertas tareas. El

primer paso para lograr la primera estrategia es consolidar un kit de trabajo PRODUART que cumpla con las necesidades que tiene este público, ya sean estudiantes de colegio o adultos mayores. Algunos de los elementos básicos que se propone se encuentran a continuación:

10 Pinturas Acrílicas de Viscosidad Media de 40 cc en colores variados: Azul Rey, Rojo Santa, Orquídea, Blanco, Amatista, Amarillo Primario, Negro, Verde Navidad, Gris Oscuro, Verde Jade

1 Canva de 30 x 23 cm

1 pincel plano

1 pincel redondo

1 paleta mezcladora de plástico

1 espátula mezcladora de plástico

1 alcancía en forma de marranito

1 Kg de arcilla artística

1 Kg de yeso artístico

Es importante resaltar que estos materiales se escogieron en un inicio tomando como base un kit ya existente que se encuentra actualmente a la venta en el portal web de PRODUART. El objetivo es que a este kit se le puedan realizar modificaciones, añadiendo o quitando elementos según la necesidad del cliente que lo está adquiriendo; por ejemplo, existe la posibilidad de que un colegio solicite que se haga uso de plastilina para clases, en este caso se entregaría el kit con este insumo adicional. Teniendo en cuenta lo anterior, es importante denotar que estos elementos deberán ser comprados al por mayor, generando así un ahorro en términos económicos para la estructuración del kit y al ser vendido en grandes cantidades, debido al público que se le ha de entregar, generaría una ganancia notable.

Por otra parte, esta propuesta plantea la posibilidad de generar un actuar en pro del ámbito social, donde PRODUART protagoniza la ayuda a poblaciones que se favorecen por el aprendizaje y la estimulación por medio del arte. En el caso de los adultos mayores, el arte fortalece la motricidad, mejora la autoestima, favorece la comunicación y genera estímulos cerebrales (ASINTER, 2018). De igual forma, en estas actividades se combinan destrezas enfocadas en los

músculos, huesos y nervios que ayudan a su vez a realizar conexiones en el cerebro y sus dos hemisferios.

De acuerdo con lo anterior, el principal objetivo es realizar alianzas con ancianatos como:

- **Casa Gerontológico Otoño Dorado:** este ancianato ubicado en Bogotá ofrece contenido educativo y recreacional centrado en la tercera edad.

Dirección: Transversal 55C N° 114 A-11, Bogotá, Colombia

Teléfono: +57 696 34 56

Correo: info@hogarotonodorado.com

- **La casa:** Es una institución y hogar para ancianos, la idea principal es prestar un servicio de 5 estrellas con programas permanentes (vivienda de por vida), de día (incluye actividades de de lunes a viernes de 10:00am a 5:00pm), temporales (por un proceso post quirúrgico, de recuperación de algún tratamiento médico o un periodo de vacaciones) y activa (incluye acceso a las actividades de lunes a viernes en la franja de 11:00 am) atención integral, recreación, terapia física y ocupacional. con sedes en Anapoima (Cundinamarca), Usaqué, Bachué y pronto en Cedro Golf (Bogotá).

Página web: <https://lacasa.com.co/programas/>

Dirección: Calle 1 Sur No. 6 – 40- Chía-vereda Balsa

Correo: info@lacasa.com.co

Teléfono:(+57) 1 884 43 32

- **Hogar Día Mi Casa:** ¡Aquí los abuelitos disfrutan del día!, este hogar ofrece actividades de terapia como Danza-terapia, Terapia física, Yoga, Músico-terapia y Arte-terapia guiadas por un profesional en cada área.

Página web: <https://hogardiamicasa.com/>

Dirección: Calle 125 No 71A - 52, Bogotá - Colombia

Teléfono: (322) 707 0786.

Con este nuevo segmento se definirán y se ofrecerá un kit para las actividades relacionadas con la pintura, ofreciendo diferentes descuentos, promociones dentro de este kit y productos de alta calidad. Para PRODUART representaría un aumento de ventas relacionadas con el reconocimiento de la marca, desarrollo de mercado no explorado, participación y aumento de valor

intangibles (marca) por ser parte de una labor social con y sin ánimo de lucro. Sin embargo, consideramos que para atenerse a esta labor también es fundamental realizar un ejercicio que no sea únicamente proporcional a ventas, sino también pase al aspecto de donaciones. Al realizar una donación, se generan beneficios en términos tributarios ya que según el Artículo 206 del Estatuto Tributario, donde se habla de las rentas exentas, se puede llegar a descontar hasta un 25% del cobro en la renta. Se plantean ambas perspectivas, para que sean elegidas al criterio de la empresa.

Retomando la estrategia inicial, nos dirigimos a la segunda parte de esta propuesta, las alianzas estratégicas con colegios. Esto se realizaría en pro de que los materiales y Kits, como el presentado anteriormente, hagan parte de los útiles escolares solicitados a principio del año escolar o para materias específicas como arte. Estas alianzas se pueden realizar por medio de las Asociaciones de Padres, quienes son justamente los encargados de la venta de dichos materiales o, por otra parte, la organización de lista de útiles con el sustento del equipo de docentes. A continuación, se encuentran los links de contacto de algunas asociaciones de padres de grandes colegios, que funcionan con este modelo de compra de materiales a principio de año:

- *Colegio Helvetia:* <https://www.helvetia.edu.co/asopadres/>
- *Liceo de Cervantes Retiro:* <https://liceodecervantesretiro.edu.co/asociacion-de-padres-de-familia/>
- *Asociación de padres Colegio Colsubsidio Ciudadela:* <https://asocolci.com.co/>
- *Asociación de padres Colegio Anglo Americano:* <https://www.asopadrescaa.co/>
- *Asociación de padres Colegio Colombo Americano:*
<https://www.colomboamericanschool.edu.co/casweb/assocas/>

Retomando las estrategias que fueron planteadas, a continuación, se explicará un poco sobre la segunda estrategia que se planteó, cuyo enfoque será el de fortalecer la organización interna de la compañía con el fin de distribuir tareas de una forma más eficiente. Para realizar esto, se consideró que el mejor enfoque es hacer uso de un formato de perfil de cargo, este se puede observar en el *anexo 4*, el cual debe ser diligenciado teniendo en cuenta aspectos tales como objetivo del cargo, los requisitos que dicha persona ha de tener en términos académicos y laborales y lo más importante para este objetivo, las funciones con su periodicidad. Este último determina

las funciones de la persona, pero también la cantidad de tiempo que le delega a cada una de estas, al saber esto, se pueden asignar nuevas tareas y a su vez, evitar la repetición de funciones entre varios colaboradores. Para facilitar el diligenciamiento de esta, se deben realizar las siguientes labores, las cuales servirán como diagnóstico para orientar las posibles acciones de mejora, relacionadas con las funciones asignadas a cada colaborador:

- **Encuesta De Percepción Laboral Produart:** Se diseñó una encuesta, en la que a través de ciertas preguntas se busca conocer la percepción del empleado de su trabajo y entorno. Estas preguntas fueron planteadas de manera general, pero si la empresa lo desea, puede agregar aquellas preguntas que necesiten ser contestadas por los empleados para conocer más a fondo sobre su percepción de otros ámbitos de la compañía. En el siguiente link se puede consultar: <https://forms.gle/8zSt22Te3XP3MQsc6>
- **Test De Las 16 Personalidades:** A través de este test en línea, será posible obtener una descripción concreta de cada trabajador y del por qué hacen las cosas como las hacen. Con esto, será posible identificar los rasgos de la personalidad más afín a cada una de esas tareas adicionales que requieren atención por parte de una persona que se sienta a gusto realizándolas. Es gratis, sus resultados salen de manera instantánea y son fáciles de leer e interpretar: <https://www.16personalities.com/es/test-de-personalidad>

Una vez realizado esto, se consideró también de gran importancia generar un enfoque en la educación de los empleados. Cuando se realizó el diagnóstico de la compañía se pudo evidenciar que uno de los mayores retos de PRODUART es saber delegar de forma acertada los trabajos y actividades clave de la compañía, puesto que la formación de los jefes en ciertas áreas de la empresa ha sido adquirida de forma empírica a lo largo de su trayecto en ella. Debido a esto, se quiere proponer que la compañía cree un plan de capacitación para todos los funcionarios de la empresa, con el objetivo de impulsar y preparar a todo el personal, incluyendo los gerentes, a ejecutar de manera más eficiente las responsabilidades de cada uno, y con ello, lograr incrementar la productividad en todas las áreas de la empresa y el rendimiento de PRODUART.

Para lograr este plan de capacitación, la idea es que la compañía logre destinar un pequeño presupuesto con el fin de adquirir una de las dos siguientes plataformas de educación en línea que

se van a recomendar a continuación, en la cuales pueden acceder para hacer cursos y certificarse en temas de importante relevancia para la compañía:

Figura 3: Cuadro Comparativo Plataformas de aprendizaje

Plataformas	Platzl.com https://n9.c1/0e5pc	Politécnico de Colombia https://n9.c1/k6bs1
Beneficios	Plataforma de educación online. Cuenta con más de 1000 cursos disponibles las 24 horas del día en diferentes áreas, donde cada usuario podrá estudiar a su ritmo y al final obtendrá una certificación. Para poder acceder a estos cursos se paga una suscripción anual por usuario y este tendrá acceso a todos los cursos de la plataforma.	Todos los diplomados que se encuentran en esta plataforma son 100% virtuales y gratis. Una vez se finalice el diplomado solo se pagará por el certificado si cada persona está interesada en obtenerlo. Existen más de 100 diplomados para muchas áreas estratégicas.
Cursos de interés para PRODUART	<p>Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actividades semanales de Marketing - Especialización en Marketing Digital - Introducción al Growth Marketing - Estrategias de Marketing en Redes Sociales - Estrategia de Contenido para Instagram - Introducción a SEO: Posicionamiento en buscadores <p>Ventas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Estrategia Comercial - Curso de Fidelización del cliente - Ventas y fidelización del cliente - Creación en embudos de venta <p>Ecommerce y Negocios Digitales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Curso estrategia comercial - Transformación digital para empresas - Métricas para negocios digitales <p>Business Management:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Fundamentos prácticos para Project Management - Planificación de proyectos - Evaluación financiera de proyectos - Capacitación para equipos - Planeación financiera 	<p>Diplomados Virtuales Escuela de Marketing:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gerencia de Marketing - Instagram para el desarrollo de marca <p>Diplomados Virtuales Escuela de Administración:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Gestión Comercial y Ventas - Gerencia de Proyectos - Logística <p>Diplomados Virtuales Escuela de Finanzas y Contabilidad:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Evaluación Financiera de Proyectos - Costos y Finanzas
Costo	\$702.900 COP anual por estudiante	\$70.00 COP por persona que quiera adquirir el certificado

Fuente: Creación propia.

Para lograr el éxito de este plan de capacitación se propone realizar un cronograma trimestral enfocado en un área específica (por ejemplo: en el 3Q del 2022 PRODUART se enfocará en capacitar a todos sus funcionarios en el área de ventas). Esto con el objetivo de que todo el personal y los gerentes tengan conocimiento en cada una de las áreas de la empresa para conseguir desarrollar habilidades que cubran en su totalidad cualquier función o cargo que asuma la persona. En el cronograma se determinarán los cursos obligatorios que todos los funcionarios deben cumplir para determinada fecha, como se puede observar en la siguiente tabla:

Figura 4: Cronograma de Actividades

Cronograma				
Área	Cursos a Desarrollar	Tercer Trimestre 2022		
		Julio	Agosto	Septiembre
Ventas	Estrategia Comercial	X		
	Ventas y Fidelización del cliente		X	
	Creación en embudos de venta			X

Fuente: Creación propia.

7. ESTRATEGIAS POR DESARROLLAR EN EL ÁREA COMERCIAL/ MERCADEO

7.1. DOFA

Para más información remitirse al Anexo 5.

Para cada factor se identificaron dos puntos que caracterizan el entorno interno y externo de la compañía de manera positiva y negativa. Las fortalezas destacadas son su mayor diferenciador que es la calidad de los productos y la confianza y fidelidad que tienen sus clientes al usar los productos. En las amenazas están las fluctuaciones bruscas en el mercado, escasez de insumos e incremento del precio de ellos por la crisis mundial y la competencia desleal, reflejada en la variedad de precios a valores más económicos para el mismo producto. Ahora bien, en cuanto a las oportunidades se encuentran la pandemia que generó un incremento en la demanda de pinturas con lo que se aumentan a su vez las ventas y también el auge de los canales digitales para potencializar las ventas directas. Finalmente, las debilidades se ven reflejadas en las falencias en algunos procesos en áreas de la empresa por falta de conocimiento y la gran dependencia del mercado al por mayor para subsistir.

Con todos los puntos identificados previamente, será posible establecer las mejores estrategias que integren los factores fuertes y los débiles de la compañía y de su entorno, para que con esto pueda aprovechar las oportunidades y construir ventajas que la lleven a tener una posición

más competitiva en el mercado. Es así, como las siguientes estrategias son formuladas y propuestas para la empresa:

7.1.1. Estrategias Ofensivas:

- **Confianza y fidelidad que tienen los clientes al usar los productos:**

La pandemia generó un incremento en la demanda de pinturas, aumentando las ventas. Desarrollo de producto, creando nuevas alianzas o profundizando las existentes. PRODUART puede empezar a desarrollar nuevos productos que vayan más enfocados hacia los clientes aficionados, que encontraron en la pintura un hobby para salir de la monotonía y tener un espacio que los ayude a relajarse.

- **Mayor diferenciador es la alta calidad en todos sus productos - Auge de los canales digitales para potencializar las ventas:**

Penetración de mercado, aumentando la difusión en redes para tener más alcance a nivel nacional y aprovechar presencia digital. En la actualidad, las redes sociales representan una gran oportunidad para que las compañías logren darse a conocer entre un público objetivo que viva en otro territorio distinto a la capital y que comparta la misma pasión por el arte, en especial la pintura. Incluso, a través de artistas locales que tengan seguidores de cada ciudad y puedan ayudar con la difusión de conocimiento del producto.

7.1.2. Estrategias Preventivas:

- **Mayor diferenciador es la alta calidad en todos sus productos:**

Confianza y fidelidad que tienen los clientes al usar los productos - Fluctuaciones bruscas en el mercado, escasez de insumos e incremento del precio de ellos por la crisis mundial - Competencia desleal, reflejada en la variedad de precios a valores más económicos para el mismo producto. Programa de fidelización, creando dos programas de adherencia B2B y B2C que no solo incluya productos sino experiencias, educación y elementos diferenciadores que hagan preferir la marca. Con esto, se le demostrará al cliente lo importante y valioso que es para la compañía,

haciéndolo sentir especial para que se sienta motivado a seguir comprando a la compañía.

7.1.3. Estrategias Proactivas:

- **Falencias en algunos procesos en áreas de la empresa por falta de conocimiento:**

La pandemia que generó un incremento en la demanda de pinturas, aumentando las ventas. Aprovechar el aumento de ventas en inversión de reestructuración empresarial. Será necesario empezar a establecer prioridades en la compañía, que demuestren cuáles son aquellas áreas que se encuentran más débiles y que requieren atención, con el fin de que el negocio continúe con su crecimiento.

- **Gran dependencia del mercado al por mayor para subsistir - Auge de los canales digitales para potencializar las ventas:**

Penetración de mercado, aprovechando los medios digitales para llegar al consumidor final en otras ciudades. Las ventas por internet han aumentado exponencialmente en los últimos años, gracias a las vitrinas digitales que pueden ser presentadas a través de las cuentas en redes sociales de cada compañía. Con esto, ha sido más fácil que las compañías empiecen a hacer envíos nacionales e incluso internacionales sin tener que invertir en infraestructura física.

7.1.4. Estrategias Defensivas:

- **Fluctuaciones bruscas en el mercado, escasez de insumos e incremento del precio de ellos por la crisis mundial:**

Gran dependencia del mercado al por mayor para subsistir: Alianzas estratégicas, con la creación de contratos a mediano y largo plazo con proveedores para asegurar margen de ganancia y precio de venta. Al darse a conocer en otros lugares y demostrar la experiencia con la cuenta en los mercados, pueden establecer alianzas con distribuidores locales que los ayuden a llegar de una manera más fácil al cliente final, ya que ellos conocen cómo se comporta el mercado.

- **Competencia desleal, reflejada en la variedad de precios a valores más económicos para el mismo producto:**

Falencias en algunos procesos en áreas de la empresa por falta de conocimiento: Reestructuración interna, viendo los puntos críticos que generan mayores problemas y actuando en el corto plazo para fortalecer ventajas competitivas. La empresa tiene muchas cosas positivas dentro de su estructura organizacional que debe aprovechar al máximo, para que apoye a aquellas que se encuentran débiles. De esta manera, se crea una sinergia entre las áreas organizacionales, con lo cual se puede garantizar el éxito de la compañía.

La implementación de las estrategias descritas previamente ayudará a que la compañía logre sacarle cada vez más provecho a todas las ventajas que ha desarrollado en el mercado a lo largo de su trayectoria. A partir de esto, se podrá llegar a ser más competitivo en su industria, llegando a estar por encima de sus competidores y logrando que sus clientes cada vez sean más leales a ellos. Cuando la empresa alcance su máximo potencial, verá cómo se convertirá en la líder del mercado.

Finalmente, vale la pena aclarar que no todas las estrategias mencionadas anteriormente fueron desarrolladas a profundidad en el presente trabajo. Estas propuestas se ponen a disposición de la empresa, como ideas para que en el largo plazo puedan explotar al máximo su potencial y buscar alternativas para escalar en su industria.

8. DEFINICIÓN DE KPI'S ENFOCADOS EN EL CLIENTE PARTIENDO DEL CJM

Con el fin de lograr los objetivos y las estrategias de cada uno de nuestros clientes tanto el cliente B2B-Papelería todo arte como el cliente B2C-Camilo López es necesario implementar indicadores con el fin de medir el rendimiento, controlar, tomar decisiones y lograr resultados, rendimientos enfocados principalmente en la calidad característica de PRODUART, el incremento en clientes y mejoramiento y eficiencia tanto del servicio ofrecido como de la búsqueda de productos PRODUART.

8.1. B2B: Indicadores a tener en cuenta

- **Market share:**

Saber cómo hemos incrementado nuestra participación dentro de la categoría (en valor y en unidades), con el fin de planear estrategias en pro de mejorar y alcanzar los objetivos de este indicador.

$$= \frac{\text{Ventas de PRODUART}(\$ \text{ ó und})}{\text{Ventas totales en el sector}(\$ \text{ ó und})}$$

- **Conversión:**

Como objetivo de medir el impacto de las estrategias de incrementar la presencia y conocimiento de PRODUART tanto en redes sociales como en motores de búsqueda (hacer click en la página, saber más sobre la marca y/o comprar productos)

$$= (\# \text{ de objetivos o conversión obtenidos} / \# \text{ total de visitas}) * 100$$

8.2. B2C: Indicadores a tener en cuenta

- **Nuevos seguidores en redes sociales:**

Hacerle seguimiento a las estrategias de comunidad interesada en pintura, artistas reconocidos y técnicas para pintar).

$$= \# \text{ de Nuevos fans por semana (Me gusta y seguidores)}$$

8.3. B2C y B2B: Indicadores a tener en cuenta

- **Clientes impactados:**

Número de clientes a los que se impactó o cobro

$$= \# \text{ de clientes que se impactó o cobro}$$

- **CSAT- índice de satisfacción al cliente:**

Conocer el desempeño del equipo encargado, crear estrategias de impacto a clientes y disminuir quejas y reclamos.

$$= \frac{\text{Suma de calificación de servicio(1-5)}}{\text{\# total de calificaciones realizadas}}$$

- **Número de quejas recibidas por tiempo determinado:**

Con el objetivo de medir el servicio brindado referente a calidad, usos y variación de pinturas en relación con las quejas recibidas de estas mismas en un periodo determinado.

$$= \frac{\text{\# de quejas recibidas}}{\text{Unidad de tiempo}}$$

- **% de productos defectuosos:**

Con el objetivo de evidenciar la entrega de valor al cliente, así como identificar errores, imprevistos y cuellos de botella en la producción de pinturas y con esto corregirse.

$$= \frac{\text{\#de productos defectuosos}}{\text{\# Total de productos *100\%}}$$

- **Valor de Clientes Nuevos Netos:**

Con el objetivo de hacerle seguimiento al valor mensual neto de un nuevo cliente.
=Compra de Clientes nuevos en el mes- Compra más de Clientes perdidos

9. CONCLUSIONES

Realizando el análisis del Customer Journey Map para PRODUART se pudo evidenciar que la empresa a lo largo de su tiempo en el mercado ha podido diversificar sus tipos de clientes en diferentes segmentos, que varían acorde a sus necesidades, poder adquisitivo, frecuencia de compra, entre otros factores. Por tal motivo, es fundamental para la compañía aprovechar esa variedad de clientes, tanto actuales como potenciales, que tiene en el mercado para conseguir nuevas estrategias que logren acabar, parcialmente, con la dependencia económica de su cliente

principal, que es Panamericana. Para lograr ese objetivo, se pudo concluir que lo más adecuado era dividir los clientes de PRODUART en dos tipos de segmentos, para el mercado B2B y el mercado B2C y elaborar una estrategia para cada uno.

Para el mercado B2B, se considera apropiado generar un plan para crear mayor visibilidad sobre la identidad de la marca, se busca generar una educación del producto a través de alianzas estratégicas con los mayoristas y pymes, cuyo fin sea fundar conocimiento del producto en esos aliados para que esté también pueda trascender la información al cliente final y así dar una mejor experiencia al cliente y generar la adecuada necesidad de los productos de PRODUART. Por otro lado, en el mercado B2C y dado que el propósito principal es dejar de depender de las grandes superficies para la subsistencia del negocio, la estrategia que se pudo concluir para este segmento es crear canales de fidelización que fortalezcan la relación mutua entre la marca y el cliente final. Dar a conocer todos sus productos por medio de artista amante de la marca y crear un espacio donde se expone el arte generaría un gran impacto en la visibilidad de PRODUART. Entender las necesidades y conectar con el cliente es la clave para que la empresa genere un vínculo entre consumidor y marca/producto.

Posteriormente, para la propuesta que se propone para la empresa PRODUART se divide en dos estrategias fundamentales con el fin de lograr abarcar tanto el factor interno como el externo de la compañía. La primera estrategia consiste en fortalecer la estructura organizacional interna de la compañía con el fin de distribuir adecuadamente las tareas a los funcionarios y la segunda se basa en fortalecer el contacto con los clientes finales por medio de alianzas estratégicas con colegios y ancianatos.

En primer lugar, para la estrategia interna busca fortalecer la organización de la compañía con el fin de distribuir tareas de una forma más eficiente. Para lograr este objetivo se creó un formato de perfil de cargo, una encuesta de percepción laboral y un test de las 16 personalidades. Esto con el fin de conocer la percepción del empleado, identificar en qué tareas serían buenos y poder delegar las funciones correctas a cada una de las personas. Adicionalmente, para poder delegar de forma acertada los trabajos y actividades de la compañía, se propone que la compañía cree un pequeño presupuesto para poder adquirir plataformas virtuales de educación para capacitar

a todos sus empleados, incluyendo los gerentes, y así logren ejecutar de manera más eficiente las responsabilidades de cada uno.

Para terminar con el plan de mejora enfocado en obtener revenue exponencial, se propone una estrategia en el factor externo de la compañía, creando alianzas estratégicas con colegios y ancianatos. La idea es crear un kit de trabajo que cumpla con las necesidades de los dos tipos de público al que se pretende focalizar. Se brindará a la compañía una lista de clientes potenciales tanto para colegios como para ancianos, con el fin de afianzar las alianzas estratégicas y conseguir un aumento significativo en ventas y en reconocimiento de la marca.

Para concluir, PRODUART al conseguir realizar estas dos estrategias propuestas logrará en su parte interna desarrollar nuevos conocimientos en sus funcionarios, lo que traerá beneficios en la productividad de todas las áreas y en la parte externa, le traerá aumento en el valor intangible de la empresa al ser parte de una labor social con y sin ánimo de lucro, que traerá reconocimiento de marca, fidelización y desarrollo en mercados nuevos.

10. REFERENCIAS

- Alcaldía de Medellín. (2021). Inteligencia de Mercados. Recuperado de <https://ode.medellindigital.gov.co/wp-content/uploads/2021/02/Doc-23-Pinturas-barnices-y-revestimientos.pdf>
- APD. (2021). Estrategias de diferenciación: ¿Qué nos hace únicos frente a los competidores? Recuperado de <https://www.apd.es/estrategias-de-diferenciacion-frente-competidores/#:~:text=Las%20estrategias%20de%20diferenciaci%C3%B3n%20consiguen,diferenciador%20que%20la%20hace%20%C3%BAnica.>
- ASINTER. (2018). Beneficios de la pintura en adultos mayores <http://www.asinterservicios.es/2018/03/beneficios-de-la-pintura-en-adultos-mayores/>
- Hubspot. (2022). ¿Qué es B2B?. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/b2b>
- Hubspot. (2022). ¿Qué es B2C?. Recuperado de <https://blog.hubspot.es/sales/que-es-business-to-consumer>
- IEBS. (2021). ¿Qué es el modelo Business Canvas y ejemplos reales?. Recuperado de <https://www.iebschool.com/blog/que-es-el-modelo-canvas-y-como-aplicarlo-a-tu-negocio-agile-scrum/>
- Qmatic. (2019). ¿Qué es el Customer Journey?. Recuperado de <https://www.qmatic.com/es-es/blog/que-es-el-customer-journey-map-y-para-que-sirve/>
- RAE. (n.d.) Definición de Arte. Recuperado de <https://dle.rae.es/arte>
- Saicm. (2020). Estudios de Mercado de las Pinturas en Colombia. Recuperado de <http://www.saicm.org/Portals/12/Documents/GEF-Project/Lead-Paint/Baseline-Colombia-SP.pdf>

The New York Times. (2021). Cómo el mundo se quedó sin nada. Recuperado de <https://www.nytimes.com/es/2021/06/03/espanol/justo-a-tiempo-cadena-suministro.html>







Tree Digital - Agencia de Marketing Digital. (n.d.). ¿Qué es una estrategia digital y por qué es importante tener una? Recuperado de <https://treedigital.cl/estrategia-digital/>

Writers Madrid. (2019). Pintura Acrílica - Cómo usar acrílico paso a paso. Recuperado de <https://www.writersmadrid.es/blog-writers/pintura-acrilica-guia-base-agua/>

11. ANEXOS

11.1. Customer Journey Map: Cliente B2B

Anexo 1: CJM cliente B2B

ETAPAS Y FASES	MOTIVACIÓN	BÚSQUEDA	EVALUACIÓN DE LAS OPCIONES	ALIANZAS CON PROVEEDORES/ COMPRA	MÉTODOS PAGO	FIDELIZACIÓN
OBJETIVOS	Necesita pinturas de buena calidad para lograr sus objetivos y vender excelentes productos.	Buscan las pinturas adecuadas y quién los puede proveer de estas.	Cliente más adecuado en cuanto a calidad, precio, variedad y rentabilidad de sus pinturas.	Conocer los productos y por qué el proveedor Produart es la mejor opción	Ofrecer diferentes medios de pago que se adecúen a las partes .	Servicio post venta y alianzas entre las dos empresas (comunidad).
ACTIVIDADES INTERACCIÓN CON EL CLIENTE	Página web y recomendaciones .	Correos, número celular, motores de búsqueda, redes sociales y whatsapp.	Páginas web, redes sociales (Instagram, Facebook, pinterest) y pequeños y grandes distribuidores.	Página web y recomendaciones de pares y de clientes finales.	Métodos virtuales y físicos.	Email, numero de whatsapp
EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	Productos acordes a calidad-precio, variados y versátiles	Encontrar variedad de colores con la calidad esperada y buena rentabilidad en estas.	Elegir la mejor marca o proveedor de pintura en relación a la calidad.	Atención por parte de los proveedores : información de las diferentes pinturas y sus usos.	Rapidez en la forma de pago.	Descuentos, variedad, disponibilidad.
EXPERIENCIAS	Es difícil de encontrar en un primer acercamiento	Variedad abrumadora de opciones en proveedores, marcas, precios, modelos y características.	Se encuentran desde precios altos a precios bajos, dependiendo de la calidad del producto y de las alianzas.	Orientación sobre cuál es el producto adecuado según necesidad, disponibilidad, envío rápido y variedad.	Rapidez en la forma de pago.	Información de uso, texturas y pintura según la necesidad del cliente final.
PUNTOS DE CONTACTO	Diferentes referencias, referencias de clientes, solicitud de producto de clientes, pagina web	Llamadas, buscadores, referencias.	comparación de cotizaciones, portafolios y versatilidad	Producto de calidad donde encuentre la textura en la pintura que desean.	Producto de calidad donde encuentre la textura en la pintura que desean ofrecer.	Email, beneficios por compromisos de compra a mediano plazo
SENSACIONES						
CONCLUSIONES	Conocer cómo se puede apelar a la necesidad de pintura adecuada para el cliente y tener visibilidad de marca en los diferentes canales.	La marca debe estar en los puntos de contacto con los posibles clientes y cuando se encuentre visible debe para dar información clara y responder a las dudas que tengan del producto, así como presentar relatos de experiencias con anteriores clientes .	Mantener	Instruir adecuadamente al cliente para facilitar el proceso de alianzas y beneficios de estas .	Generar una flexibilidad en términos de pago, que se acoga a la Ley de Pagos Justos para beneficio de Produart.	Generar una forma adecuada en la que se pueda mantener una relación entre las empresas.

Fuente: Creación propia con información de la empresa.

11.2. Customer Journey Map: Cliente B2C

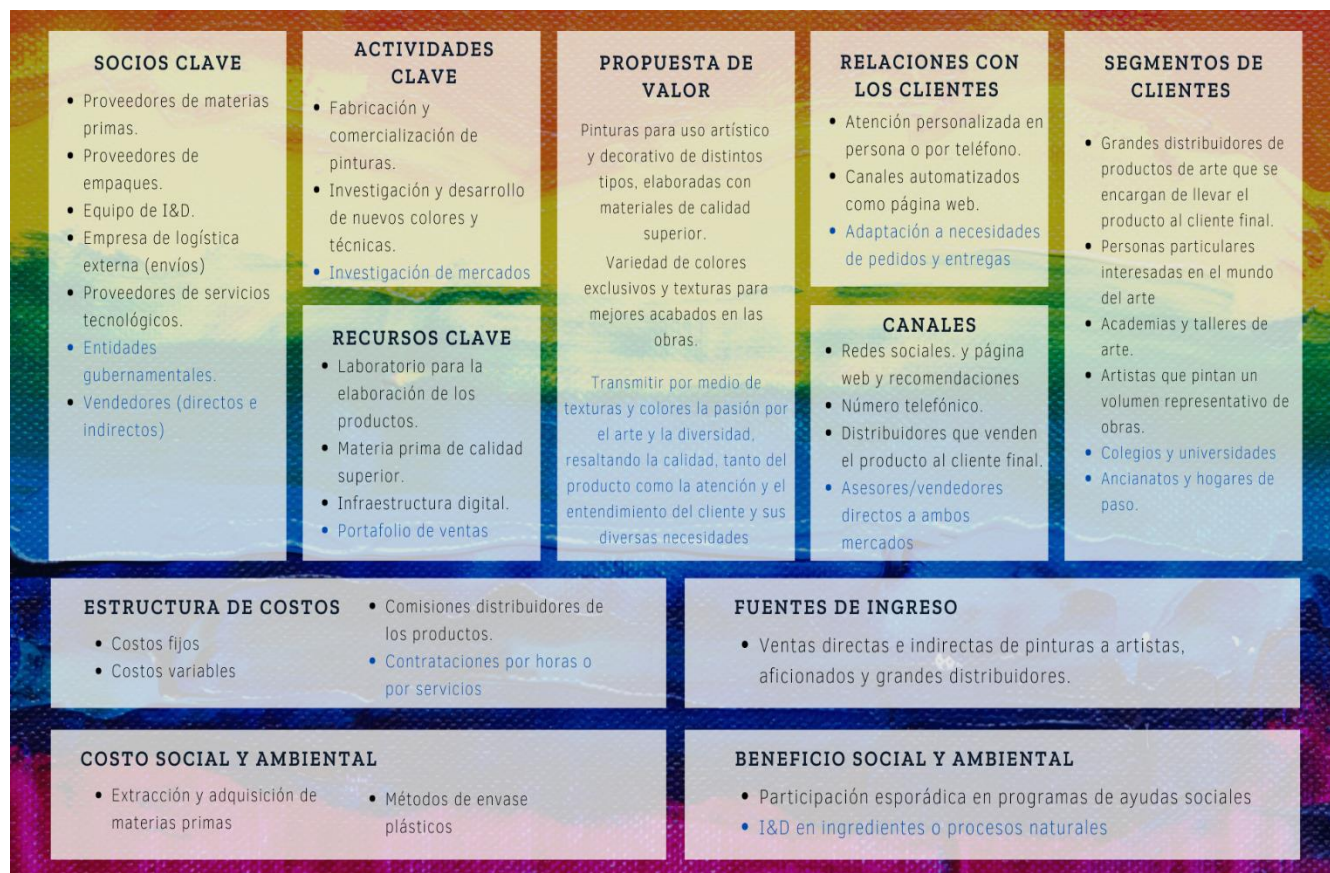
Anexo 2: CJM Cliente B2C

ETAPAS Y FASES	MOTIVACIÓN	BÚSQUEDA	EVALUACIÓN DE LAS OPCIONES	COMPRA	PAGO	FIDELIZACIÓN
OBJETIVOS	Necesita pinturas de buena calidad para hacer un cuadro.	Buscan las pinturas adecuadas y quién los oriente en la compra.	Producto más adecuado, precio y variedad.	Conocer los productos y por qué Produart es la mejor opción	Ofrecer diferentes medios de pago que se adecúen al cliente.	Servicio post venta y sentido de comunidad. Crear un espacio donde sus obras sean apreciadas.
ACTIVIDADES INTERACCIÓN CON EL CLIENTE	Página web o asesoría directa	Correos, número celular, motores de búsqueda y whatsapp.	Páginas web, de Instagram y grandes distribuidores.	Grandes distribuidores, papeleras, talleres, página web.	Métodos virtuales y físicos.	Email, mensajes de texto. Fortalecer reconocimiento de artistas fieles a la marca.
EXPECTATIVAS DEL CLIENTE	Producto de calidad con textura y colores variados	Encontrar variedad de colores con la calidad esperada.	Elegir la mejor pintura y marca en relación a la calidad.	Atención por parte de los vendedores: información de las diferentes pinturas y sus usos.	Rapidez en la forma de pago.	Descuentos, variedad, disponibilidad.
EXPERIENCIAS	Producto de calidad donde encuentre la textura en la pintura que desean.	Variedad abrumadora de opciones, marcas, precios, modelos y características.	Se encuentran desde precios altos a precios bajos, dependiendo de la calidad del producto.	Orientación sobre cuál es el producto adecuado según necesidad, disponibilidad, envío rápido y variedad.	Rapidez en la forma de pago.	Información de uso, texturas y pintura según la necesidad.
PUNTOS DE CONTACTO	Recomendaciones de amigos o familia y página web	Página web, mensajes por whatsapp, llamada	comparación de precios y variedad en páginas web	Distribuidores autorizados o venta online	Plataformas digitales, efectivo, etc	Email, redes sociales, blog, modelos de suscripción
SENSACIONES						
CONCLUSIONES	Conocer cómo se puede apelar a la necesidad de pintura adecuada para el cliente	Estar en los puntos de contacto con los posibles clientes, para dar información clara y responder a las dudas que tengan del producto	Mantener	Instruir adecuadamente al cliente para facilitar el proceso de compra.	Mantener	Generar una forma adecuada en la que se pueda mantener una relación post venta con el cliente.

Fuente: Creación propia con información de la empresa.

11.3. Business Canvas Model

Anexo 3: Canvas Model PRODUART




Fuente: Creación propia con información de la empresa.

11.4. Formato de perfil de Cargo

Anexo 4: Formato de Perfil de cargo PRODUART

FORMATO DE PERFIL DE CARGO



PRODUART®

1. Identificación del Cargo

Denominación: _____
 Dependencia: _____

2. Objetivo General del Cargo

3. Requisitos Mínimos

3.1. Formación Académica

3.2. Experiencia Laboral

4. Descripción de las Funciones

Funciones	Periodicidad

 Firma Colaborador

 Firma Jefe Inmediato

Fuente: Creación propia con información de la empresa.

11.5. DOFA

Anexo 5: DOFA Model PRODUART



Fuente: Creación propia con información de la empresa.