



**Estrategias de comunicación internas, externas y marketing relacional que aporten a la sostenibilidad de Bloque Monitos 1 S.A.S. (Pyme)**

Diana Carolina Álvarez Portilla / [diana.alvarez-p@uniminuto.edu.co](mailto:diana.alvarez-p@uniminuto.edu.co)

Karen Paola Martínez Ascencio / [kmarti21@uniminuto.edu.co](mailto:kmarti21@uniminuto.edu.co)

Angie Paola Rodríguez Daza / [arodrigu287@uniminuto.edu.co](mailto:arodrigu287@uniminuto.edu.co)

Corporación Universitaria Minuto de Dios  
Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones

Tutor: Víctor René Bermúdez Amaya

Bogotá D.C., Cundinamarca

20 de junio, 2020.

## **Agradecimientos**

Desde el primer momento se logró total colaboración por parte de la organización Bloque Monitos 1 S.A.S. Nos suministraron información, permitiéndonos el acceso a la empresa y gestionando todos los permisos para el ingreso a la sede dentro de la Universidad de los Andes. En especial queremos agradecer al gerente general, Abelardo Londoño, quien nos abrió las puertas de su compañía para que realizáramos este ejercicio académico, con el fin de construir un plan de comunicación integral para su empresa que con tanto esfuerzo ha edificado por más de 20 años. Gracias a todo su equipo de trabajo, a todos los que participaron por su apoyo y tiempo con este proyecto.

Agradecemos a nuestros docentes de la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones, cohorte 12, por su apoyo incansable. Hacemos mención especial a las docentes: Olga Gutiérrez y Yoikza Acosta por la ayuda y presentación ante la empresa Monitos. Javier Espitia, Natalia Camacho, Andrea Forero, y May Ling Carabaño por el acompañamiento permanente, sus aportes académicos y personales que nos sumaron a este trabajo tan importante para nosotras.

Por último, pero no menos importante, a nuestras familias, por la comprensión, el tiempo y el apoyo económico en esta etapa. Por contribuir al crecimiento profesional desde el ámbito académico a cada una de nosotras y por acompañarnos hasta el final, recordándonos que cada esfuerzo fue necesario para traernos a este punto, la base donde empiezan a volar nuestros más grandes sueños.

**Palabras claves:** Pymes – Comunicación estratégica interna y externa - Sostenibilidad - Marketing relacional.

### **Resumen**

El diagnóstico encaminado a diseñar un plan estratégico de comunicación PECO para Bloque Monitos 1 S.A.S., la cual es una pyme (pequeña y mediana empresa) que ofrece una variedad de 2.000 productos de papelería, dulcería y miscelánea, también diferentes servicios de impresión, fotocopias, ferretería, entre otros. Está situada en el centro de la capital colombiana y su principal segmento es la Comunidad universitaria de los Andes. Monitos tiene una trayectoria de más de 20 años, pero se ha ido formalizando en los últimos dos años.

Para este proyecto se definió la estrategia metodológica cualitativa y participativa, se implementaron varias herramientas de investigación a los colaboradores y clientes, con el fin de identificar el problema, necesidad u oportunidad de esta organización. El diagnóstico realizado en el último trimestre del año 2019 permitió identificar que Monitos no contaba con nivel estratégico, organizacional, objetivos corporativos, ni plan de comunicación.

Sin embargo, ante la emergencia sanitaria por Covid-19, Bloque Monitos se vio afectada. Por tal motivo se realizó una reestructuración del estudio para adaptarse a la situación y apoyar a la empresa que tuvo que cancelar el contrato de 14 empleados. Este plan estratégico de comunicación se enfocó en aportar a la sostenibilidad de la empresa, a través de estrategias de comunicación interna, externa y desde el marketing relacional.

Como resultado de este proyecto, se logró la implementación de estrategias de comunicación digital, que aportaron a la reactivación de la empresa. Estas acciones se desarrollaron como respuesta al contexto social, económico, político y de salud pública de Colombia en el 2020; trazando estrategias de comunicación en diferentes líneas de acción, a corto y mediano plazo.

## Tabla de Contenido

<b>Capítulo 1 Contexto .....</b>	<b>11</b>
1.1 Descripción del tipo de organización.....	11
1.1.2 Historia de la compañía .....	12
1.2 Sector al que pertenece .....	13
1.3 Análisis del contexto.....	14
1.3.1 Análisis Canvas.....	15
1.4 Fuerzas del entorno .....	17
1.4.1 Poder de negociación con los clientes .....	17
1.4.2 Competencia en el mercado .....	18
1.4.3 Amenaza de los nuevos entrantes .....	20
1.4.4 Poder de negociación con los proveedores .....	21
1.4.5 Amenaza de productos sustitutos.....	22
1.5 Análisis PEST .....	22
1.5.1 Factores políticos y legales .....	23
1.5.2 Factor económico.....	24
1.5.3 Factores socio – culturales .....	24
1.5.4 Factor tecnológico.....	25
1.6 Análisis DOFA.....	25
1.7 Nivel estratégico .....	30
1.8 Nivel organizacional .....	31
1.9 Dimensión comunicacional.....	34
1.9.1 Mapa de actores .....	34
1.9.2 Brechas de comunicación .....	37
<b>Capítulo 2 Planteamiento del problema .....</b>	<b>38</b>
2.1 Pregunta orientadora .....	38
2.2 Problema, necesidad u oportunidad .....	38

	5
2.3 Objetivos.....	40
2.3.1 Objetivo general.....	40
2.3.2 Objetivos específicos .....	40
<b>Capítulo 3 Antecedentes .....</b>	<b>41</b>
3.1 Conceptuales.....	41
3.2 Prácticos.....	43
<b>Capítulo 4 Categorización.....</b>	<b>44</b>
4.1 Sostenibilidad.....	44
4.2 Comunicación estratégica interna .....	45
4.2.1 Liderazgo .....	45
4.2.2 Clima organizacional .....	46
4.3 Comunicación estratégica externa .....	46
4.4 Marketing relacional .....	47
<b>Capítulo 5 Metodología .....</b>	<b>49</b>
5.1 Tipo de estudio.....	49
5.2 Población y muestra .....	49
<b>Capítulo 6 Herramientas de recolección de información y resultados .....</b>	<b>51</b>
6.1 Revisión documental.....	51
6.2 Entrevista a clientes internos .....	52
6.3 Bitácoras de Observación .....	59
6.4 Fase I encuesta de satisfacción a clientes externos.....	59
6.5 Entrevista a clientes incógnitos.....	75
<b>Capítulo 7 Propuesta de comunicación.....</b>	<b>76</b>
7.1 Diseño de estrategias.....	76
7.2 Objetivo general del PECO.....	76
7.2.1 Objetivos específicos .....	76
7.3 Marca .....	77
7.4 Estrategias.....	80
7.5 Presupuesto y cronograma .....	83
7.6 Resultados de las piezas digitales (Facebook) .....	84

<b>Capítulo 8 Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones .....</b>	<b>85</b>
<b>Referencias.....</b>	<b>87</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>92</b>
Anexo 1. Formato de entrevista a cliente interno .....	92
Anexo 2. Formato fase I encuesta de satisfacción cliente externo .....	93
Anexo 3. Formato de bitácoras de observación .....	94
Anexo 4. Formato de entrevista cliente incógnito .....	97
Anexo 5. Pieza gráfica banner de Facebook.....	98
Anexo 6. Pieza gráfica para mailing .....	99
Anexo 7. Tarjetas .....	99
<b>Glosario.....</b>	<b>100</b>

**Lista de tablas**

Tabla 1. Actividades económicas de Bloque Monitos 1 S.A.S .....	14
Tabla 2. Canvas de Bloque Monitos 1 S.A.S.....	15
Tabla 3. Competencia directa más cercana por ubicación .....	18
Tabla 4. Competencia directa por servicio .....	19
Tabla 5. Competencia directa por categorías de producto .....	20
Tabla 6. Amenaza de los nuevos entrantes .....	21
Tabla 7. RAI de Plan de comunicación en las pymes dedicadas a la comercialización o distribución de pinturas.....	42
Tabla 8. RAI de Diagnóstico de comunicación estratégica en responsabilidad social empresarial: análisis de caso de una pyme del sector comercial en la ciudad de Bogotá. ....	43
Tabla 9. Serie histórica de Uniandes.....	51
Tabla 10. PECO Bloque Monitos 1 S.A.S. ....	79

## Lista de figuras

Figura 1. Mapa de georeferenciación de Bloque Monitos 1 S.A.S.....	11
Figura 2. Análisis PEST.....	23
Figura 3. DOFA del diagnóstico inicial.....	26
Figura 4. DOFA emergencia Covid-19.....	28
Figura 5. Propuesta organigrama Bloque Monitos 1 S.A.S.....	33
Figura 6. Mapa de actores clave MAC.....	35
Figura 7. Fórmula de muestreo.....	50
Figura 8. Género de los funcionarios.....	53
Figura 9. Edad de los funcionarios.....	54
Figura 10. Tiempo laborado en Bloque Monitos 1 S.A.S.....	55
Figura 11. Nivel educativo de los funcionarios.....	56
Figura 12. Localidades en las que viven los funcionarios.....	57
Figura 13. Pregunta 1.....	60
Figura 14. Pregunta 2.....	61
Figura 15. Pregunta 3.....	62
Figura 16. Pregunta 4.....	63
Figura 17. Pregunta 5.....	64
Figura 18. Pregunta 6.....	65
Figura 19. Pregunta 7.....	66
Figura 20. Pregunta 8.....	67
Figura 21. Pregunta 9.....	68
Figura 22. Pregunta 10.....	69
Figura 23. Pregunta 11.....	70
Figura 24. Pregunta 12.....	71
Figura 25. Pregunta 13.....	72
Figura 26. Pregunta 14.....	73
Figura 27. Pregunta 15.....	74
Figura 28. Logo Metrópoli Monitos.....	77



Figura 29. Infografía Metrópoli Monitos.....	78
Figura 30. Presupuesto y cronograma.....	83

## **Acrónimos**

**CIIU:** Código de clasificación de Actividades Económicas.

**DANE:** Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

**DIAN:** Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.

**DON:** Problema, oportunidad o necesidad.

**FOPRE:** Fondo de Programas Especiales de la Universidad de los Andes.

**PECO:** Plan estratégico de comunicación.

**PIB:** Producto interno bruto.

**PYME:** Pequeña y mediana empresa.

**RAI:** Resumen analítico de investigación.

**RSC:** Responsabilidad social corporativa.

**RUES:** Registro único empresarial.

**RUT:** Registro único tributario.

**SNIES:** Sistema Nacional de Información de la Educación Superior.

**SG-SST:** Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.

**TIC:** Tecnologías de la comunicación y la información.

## Capítulo 1

### Contexto

#### 1.1 Descripción del tipo de organización

Bloque Monitos 1 S.A.S., es una pyme que ofrece una variedad de productos y servicios como: papelería, miscelánea, medicamentos, insumos para laboratorio, accesorios para celulares, servicios de impresión, fotocopias, ferretería, cerrajería, dulcería nacional e importada y comestibles. La compañía se encuentra ubicada en la calle 1 No. 21-03, en la localidad de Santa Fe. En la figura 1 se muestra el mapa de ubicación:

*Figura 1. Mapa de georeferenciación de Bloque Monitos 1 S.A.S.*



Fuente: Mapa Bloque Monitos 1 SAS. [Mapa]. Mapa modificado por las autoras para identificar y relevar la ubicación de la empresa.

De acuerdo con la figura anterior, Bloque Monitos tiene su establecimiento principal cerca de la sede Julio Mario Santo Domingo de la Universidad de los Andes, en la que se encuentra la facultad de Administración, oficinas y la biblioteca, además hace seis años tiene una concesión al interior del campus, esto le ha permitido a la compañía tener un relacionamiento

directo con los alumnos, docentes y administrativos. Cabe resaltar que, Uniandes es la primera institución de educación superior privada en Colombia, fundada en el año 1948. Además, es reconocida como la quinta mejor universidad de Latinoamérica según la firma británica QS World University Ranking.

### **1.1.2 Historia de la compañía**

Abelardo Londoño “el Mono” quien es el dueño y gerente de Bloque Monitos, tuvo sus primeros pasos como vendedor ambulante en el barrio las Aguas. Al cabo de 10 años sus ventas informales fueron creciendo y vio la necesidad de ampliar su negocio, por tal motivo decidió comprar una casa esquinera de dos pisos, la cual es su actual local. La compra de este establecimiento surgió en el 2002 como producto de un ahorro constante, allí decidió ampliar su negocio informal y en el segundo piso montó una cigarrería, la cual se convirtió en su mayor fuente de ingresos durante varios años. En el primer piso, de igual forma, él continuó con la venta de productos de papelería y dulcería, los cuales tenían una gran demanda por parte de la comunidad universitaria, además de convertirse en el único lugar del sector que podía suplir las necesidades de los alumnos de los Andes, puesto que, si el local no tenía algún artículo en especial, él se comprometía a conseguirlo en el menor tiempo posible y así mismo dar respuesta a los requerimientos de “los monitos” (modismo que la cultura organizacional usa para dirigirse a los clientes).

Con el paso del tiempo “el Mono” en su visión de emprendedor, decidió remodelar el local y desmontar la cigarrería con la que había iniciado, para dedicarse solo al negocio de la papelería y dulcería. Pero como todo implica gastos, sus ahorros y ganancias que le dejó su primer negocio no fueron suficientes para renovar el local y optó en realizar préstamos informales que lo llevaron a pagar más intereses.

Hace tres años tuvo una quiebra económica, perdió la casa e incluso tuvo que reducir a la mitad el número de empleados, los cuales eran 28. Debido a esta situación, Abelardo, abandonó distintas asesorías en temas administrativos y contables, hasta que decidió aceptar una consultoría que pertenece a una egresada de los Andes, quien lo conocía de años atrás y junto a un equipo consolidado de expertos le mostró el potencial de su empresa y lo que podía lograr con una adecuada administración. Durante los últimos dos años, la consultoría ha trabajado en levantamiento y actualización documental financiera y realizando un proceso de legalización ante las diferentes entidades del Estado.

Una de las primeras acciones que tomó la empresa consultora, fue iniciar un registro ante la Cámara de Comercio, actualizando los estados financieros porque Abelardo no tenía claridad sobre cuáles eran sus ingresos y egresos. De este modo se buscaba formalizar a sus 14 empleados con un contrato legal y sus prestaciones sociales. Otra de las acciones fue capacitar a los colaboradores frente a los beneficios de tener un contrato legal, sumado a este proceso, la formación constante a los directivos, Abelardo y José Anderson Londoño (hijo del dueño de la empresa), a este último por razones personales y legales deciden nombrarlo representante legal de Monitos.

## **1.2 Sector al que pertenece**

Bloque Monitos 1 S.A.S. pertenece al sector terciario, comercio al por menor, como se muestra en la tabla 1, las actividades económicas que se relacionan en su registro mercantil (RUES, 2019) son las siguientes:

*Tabla 1. Actividades económicas de Bloque Monitos I S.A.S*

CIU	ACTIVIDADES ECONÓMICAS
4741	Comercio al por menor de computadores, equipos periféricos, programas de informática y equipos de telecomunicaciones en establecimientos especializados.
4761	Comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio en establecimientos especializados.
4724	Comercio al por menor de bebidas y productos de tabaco en establecimientos especializados.
4752	Comercio al por menor de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados.

Fuente: Elaboración propia con base en Actividades económicas. (RUES, 2019).

Con respecto a la tabla anterior se puede aclarar que CIU: Código de clasificación de actividades económicas.

De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia que la compañía cuenta con cuatro (4) actividades económicas que corresponden a la comercialización minorista de las categorías de productos y servicios anteriormente mencionados.

### **1.3 Análisis del contexto**

Según un artículo de investigación realizado por Alejandro Beltrán, coordinador del proyecto de investigación en pequeña y mediana empresa, de la Facultad de Administración de Empresas, en el cual enmarca 20 problemáticas comunes que presentan las pymes en Colombia (Beltrán, 2006), Bloque Monitos ha encarado en su trayectoria de emprendimiento algunas de estas. Empezando desde el punto financiero, el empresario no visualiza la empresa a mediano, ni a largo plazo, puesto que, no conoce las herramientas para desarrollar labores contables en el día a día. Sin embargo, la falta de capacitación en temas contables y administrativos se convirtieron en una razón de peso para no tener un control en el flujo de caja.

Además, para el análisis del contexto se consideró lo siguiente:

### 1.3.1 Análisis Canvas

Según (Instituto Nacional del Emprendedor, 2011) Canvas, es una metodología desarrollada por Alexander Osterwalder, la cual permite agregar valor a las ideas de negocio, también vincula áreas principales como: segmento, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Con base en la investigación y el acercamiento que las autoras tuvieron con la empresa, se identificó que el plan de negocios de Monitos formalmente no existe, por tal motivo, se realizó el análisis del modelo Canvas. A continuación, se muestra en la tabla 2:

Tabla 2. Canvas de Bloque Monitos I S.A.S.

Socios clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relación con los clientes	Segmento
Universidad de Los Andes. Más de 150 proveedores.	Pertenece al sector terciario, comercio al por menor de papelería, dulcería y variedades.	<b>Cultura MONITOS:</b> 	Autoservicio. Relación directa. Asesoramiento personalizado.	Comunidad universitaria de Los Andes (estudiantes, egresados, docentes y administrativos).
Estructura de coste	Recursos clave		Canales	Fuente de ingresos
Compra de productos de papelería, dulcería y variedades para comercializar. Gastos generales.	Recurso humano. Recurso tecnológico (internet, sistema biométrico, métodos de pago electrónico).	Vocación de servicio y resolución de problemas.  “Lo que no tenga el Mono, lo consigue”	Compra directa. Teléfono móvil y whatsapp. Redes sociales: Facebook.	Venta de productos y servicios a través de medios de pago como: efectivo, débito y crédito.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia que el socio principal de la compañía es Uniandes, este segmento ha permitido 20 años de trayectoria en el mercado. La relación con los proveedores permite que la compañía suministre los productos e insumos para la prestación de

servicios, la actividad clave es la comercialización al por menor de productos de papelería, dulcería y variedades. La promesa de valor se enmarca en la vocación del servicio y la resolución de los problemas a través del lema que la ha caracterizado por años: “lo que no tenga el Mono, lo consigue”.

La ubicación geográfica de Bloque Monitos permite la cercanía con la Comunidad de los Andes, los residentes de la localidad Santafé<sup>1</sup> y quienes la visitan, además, el relacionamiento con los clientes se realiza a través de diferentes alternativas: autoservicio, relación directa y servicio personalizado.

La estructura de coste está relacionada con los factores en los que incurre la compañía para ejercer su naturaleza de negocio, entre ellos: la compra de los productos que suministran los proveedores, gastos de venta, costos por actividad, entre otros.

Los recursos claves principalmente son los colaboradores, las herramientas tecnológicas como el uso de la internet, lector biométrico para el registro de llegada y salida, también el uso del datáfono para los pagos electrónicos de los clientes. Los canales de comunicación establecidos son: Facebook, teléfono móvil y pedidos por WhatsApp (en el capítulo de dimensión comunicacional se detallará el uso que le da Monitos a estas herramientas). Por último, la fuente de ingresos más relevantes son las ventas de los productos de papelería, dulcería y variedades.

---

<sup>1</sup> Localidad número tres (3) de Bogotá D.C.



## **1.4 Fuerzas del entorno**

En el libro Ser competitivo, se explica el modelo estratégico de Michael Porter que permite analizar el nivel de competencia de las organizaciones a través de cinco fuerzas: poder de negociación con los clientes que está relacionado con los factores y motivaciones por la que los clientes eligen los productos o servicios de una compañía. Competencia en el mercado, con esta fuerza se analizan las características de los competidores. Amenaza de los nuevos competidores, en la que se evalúan los diferenciales e implementación de estrategias nuevas que tienen otras compañías. Negociación con los proveedores que corresponde al impacto que tienen ellos en la relación comercial, precios, incentivos, cantidad de proveedores, entre otros. Por último, la amenaza de productos sustitutos en la cual, se evalúan las diferentes opciones que tienen los clientes para reemplazar los productos o servicios por otros. (Porter, 2008). Por lo anterior, se realizó el análisis de las fuerzas del entorno que influyen en la empresa Monitos. A continuación, se describen:

### **1.4.1 Poder de negociación con los clientes**

Como se mencionó anteriormente, el enfoque comercial de la compañía está dirigido a estudiantes, docentes, administrativos y egresados de Uniandes, también residentes y visitantes de la localidad Santa Fe. los clientes eligen a Monitos bajo la premisa: “lo que no tenga el Mono, lo consigue”.

Para el desarrollo y análisis de esta fuerza, se realizó una encuesta de satisfacción del cliente, entre el 24 y el 28 de octubre del año 2019, en la primera fase de la investigación el total de las personas encuestadas fueron 544. (Ver Figura 13, Fase I encuesta de satisfacción). La pregunta 7, permitió identificar las variables del poder de negociación que tiene Monitos con sus clientes. Los factores que se destacan son: variedad de productos y servicios con un 16% de participación. Seguido de la atención de los vendedores con el 5%, la atención del dueño con el 3% y horarios de atención con el 1%. Se evidencia que los clientes tienen sentido de pertenencia

por la compañía, aunque los factores a mejorar están ponderados cada uno con un 0,2%, entre ellos: calidad de productos, amabilidad por parte de los vendedores y fijación de precios, porque son muy altos y cambiantes. Es importante resaltar que estos factores inciden en la reputación e imagen de la compañía, además marcan un precedente que refleja la falta de planeación y débil administración de la empresa, afectando directamente a sus compradores.

### 1.4.2 Competencia en el mercado

La identificación de la competencia se realizó a través de la herramienta de observación, considerando tres (3) factores: competencia directa por ubicación, categoría de servicios y productos. La competencia directa más cercana por ubicación se muestra en la tabla 3:

*Tabla 3. Competencia directa más cercana por ubicación*

<b>NOMBRE DE LA COMPAÑÍA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Cintel</b>	Carrera 1 No. 20A-40	Papelería, accesorios para celular y servicio técnico.
<b>Copias El Toro</b>	Carrera 1 No. 20A-20	Servicio de impresiones, papelería, laminado, escáner, empastes, plotter e internet.
<b>Proceditor Ltda.</b>	Carrera 1C No.27A-01	Servicio de impresión digital, serigrafía, artes finales, servicio de corte, papelería, asesorías y talleres.
<b>Prointech S.A.S.</b>	Carrera 1 No 18A-12	Concesión de la Universidad Andes. Servicio de fotocopias, impresión y escáner.

Fuente: Elaboración propia con base en la herramienta de observación y consulta en la Web.

De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia que son cuatro (4) competidores cercanos geográficamente a Monitos. En general, los competidores ofrecen servicios de fotocopias, impresión y escáner.

La competencia directa por servicio se muestra a continuación en la tabla 4:

*Tabla 4. Competencia directa por servicio*

<b>NOMBRE DE LA COMPAÑÍA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Papelería Andina Central</b>	Calle 18A No. 1-88	Centro de copiado, papelería, suministros, insumos, impresión, escáner y trabajos especiales.
<b>Auros Copias S.A.</b>	Calle 19 No. 2A-10 local 209, City U	Centro de impresión, copiado, corte, diseño, gran formato, entre otros. Papelería, fotocopidora, gran formato, corte láser.
<b>Copy Andes E.U.</b>	Calle 20 No. 2A-42 y Carrera 2A No. 18A -52	Servicio de impresión digital, plotter de corte, corte láser, material publicitario y diseño.
<b>Plotter Art &amp; Graphics Service S.A.S.</b>	Calle 20 No. 2A-58	Servicio de plotter, corte láser y papelería.
<b>Copy Inká S.A.S</b>	Calle 20 No. 2A-42	Servicio de plotter, corte láser, escáner, internet, papelería e impresiones de gran formato.
<b>Hacecopias</b>	Calle 20 No. 2A-30	Servicio de impresiones en varios materiales, fotocopias, papelería, útiles de oficina, ferretería, recargas y llamadas.
<b>Unistore</b>	Diagonal 20 A No. 0-76	Servicio de impresiones en varios materiales, fotocopias, papelería, útiles de oficina, ferretería, recargas y llamadas.
<b>Copyracing</b>	Diagonal 20 A No. 0-24	Centro de impresión, copiado, papelería, snacks y bebidas.
<b>Copyalina Inc.</b>	Carrera 3 No. 19A-16	Centro de impresión de material POP, corte láser, encuadernación.
<b>Burgos Palacios S.A.S. In Colors IQ</b>	Carrera 3 No. 22-14	Impresión en varios formatos, plotter, libros, material POP.
<b>Marce Papelería</b>	Carrera 3 No. 20-73	Servicio de fotocopias, internet, recargas y comestibles, suministros de oficina, escáner, miscelánea, entre otros.

Fuente: Elaboración propia con base en la herramienta de observación y consulta en la web.

De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia que son doce (12) competidores directos por tipología de servicio, entre ellos: Auros Copias, Copyracing, Copy Andes, Copyalina, entre otros que también ofrecen servicios de fotocopias, impresión tradicional y a gran formato, también insumos de papelería y miscelánea.

La competencia directa por categorías de productos de dulcería y comestibles se muestra a continuación en la tabla 5:

*Tabla 5. Competencia directa por categorías de producto*

<b>NOMBRE DE LA COMPAÑÍA</b>	<b>DIRECCIÓN</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
<b>Candy Gomas</b>	Carrera 3 este No. 22-41	Dulcería y venta de productos comestibles.
<b>Tienda Germania</b>	Carrera 1 este No. 20-41	Tienda de venta de comestibles.
<b>Oxxo</b>	Carrera 3 No. 18-19	Distribuidor de alimentos, dulces y bienes de consumo perecedero.
<b>Ara</b>	Calle 19 No. 2A-10	Distribuidor de alimentos, dulces y bienes de consumo perecedero.

Fuente: Elaboración propia con base en la herramienta de observación y consulta en la web.

Como se mencionó, Bloque Monitos 1 S.A.S., además de ofrecer productos de papelería, también ofrece dulces nacionales e importados y comestibles. De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia que cuatro (4) competidores son supermercados y Candy Gomas que es una tienda que ofrece una línea de dulcería y productos comestibles similares a los de Monitos.

### **1.4.3 Amenaza de los nuevos entrantes**

Las principales amenazas de nuevos competidores que puede tener la empresa Monitos son aquellas que comercializan a través de plataformas digitales. Como puede ser el caso de Auros Copias S.A., pues brinda a sus usuarios el servicio de impresión a domicilio, sumado a este competidor también están las nuevas tiendas virtuales, las cuales le permiten al usuario realizar sus compras a menor precio desde la comodidad de su hogar y respondiendo a las diversas necesidades del comprador. A continuación, en la tabla 6 se detalla la amenaza de nuevos entrantes:

*Tabla 6. Amenaza de los nuevos entrantes*

<b>E – commerce</b>	<b>Oferta De Valor</b>	<b>Tiempo de entrega y despacho</b>
<b>Distribuidora el Faro</b>	Ofrece tres categorías de productos al por mayor, papelería, juguetería y pañalera.	Envíos a nivel nacional.
<b>Panamericana</b>	En esta tienda online se ofrecen productos libros, artículos para oficina, escolar, entre otros.	Despachos a nivel nacional, cuenta con centro de ayuda, tienen diferentes medios de pago.
<b>Mercado Libre</b>	Mercado Libre es la comunidad de comercio electrónico online más grande de América Latina. Operan más de 18 países y cuenta con millones de usuarios que se dedican a la compra y venta de distintos productos. Ofrecen artículos de miscelánea, papelería, dulcería, ferretería, accesorios para celular, entre otros.	Despachos gratuitos que solo tardan pocos días en llegar a su destino.
<b>Comercial Papelera</b>	Ofrece servicios de impresión, fotocopias, papelería y tienda online.	Atención y domicilios las 24 horas.

Fuente: Elaboración propia con base en consulta de la web.

De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia que los competidores que pueden sustituir con sus plataformas digitales a Bloque Monitos son: Mercado Libre, Panamericana, Comercial Papelera y Distribuidora el Faro porque ofrecen sus productos y servicios a través del e-commerce y páginas web.

#### **1.4.4 Poder de negociación con los proveedores**

La negociación con más de 150 proveedores la realiza directamente el gerente Abelardo, ya que su empatía, cordialidad y experiencia empírica lo llevan a obtener resultados, beneficiando a ambas partes en los procesos de compra. Los acuerdos de pago se realizan a crédito y algunos con débito. En la bitácora de observación No. 4 realizada el 29 de octubre de 2019, se identificó que un proveedor de bebidas energéticas habló con Abelardo para negociar la cantidad de latas que iba a dejar, además de esto, el surtidor le dejó latas adicionales por la

compra que realizó (ver anexo 3, bitácoras de observación). Con lo anterior, se evidencia que en el relacionamiento con los proveedores se manejan incentivos para Monitos.

#### **1.4.5 Amenaza de productos sustitutos**

Con los avances tecnológicos se evidenció que la comercialización digital de productos y servicios de algunos de los competidores de Bloque Monitos, amenazan a la compañía.

Como indica (Monsalve, 2017) el total de la tasa de reciclaje en Colombia alcanzó el 68% en el año 2017. Actualmente los clientes y consumidores sustituyen los productos y servicios de impresión y fotocopiado por recursos digitales (libros, guías, etc.). Todo esto ligado a la reducción del uso de papel para mitigar el impacto ambiental. Se considera que es una tendencia mundial que ha crecido paulatinamente. Sin embargo, se rescata que la Comunidad Uniandes, universidades aledañas, residentes del sector y visitantes a Bloque Monitos, aún adquieren este tipo de servicios.

Finalmente, de acuerdo con (Nielsen, 2018) otra tendencia de consumo relevante son los productos saludables. Con respecto a lo anterior, en el sector donde está ubicada Monitos, hay una tienda llamada Happy Snacks y aunque se considera como competencia indirecta, los consumidores de la zona por su estilo de vida pueden llegar a sustituir la comida chatarra y dulces por alimentos saludables.

### **1.5 Análisis PEST**

De acuerdo con (50 minutos.es, 2016) el análisis PEST permite determinar estratégicamente las oportunidades versus los riesgos potenciales, a través de la identificación y comprensión de seis variables que inciden en el entorno de las organizaciones, como son: político - legal, económico, socio cultural y tecnológico. A continuación, se muestra en la gráfica 2 el análisis PEST que incide en la empresa Bloque Monitos:

*Figura 2. Análisis PEST*



Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se expone detalladamente los puntos que se abordaron en la figura anterior:

### 1.5.1 Factores políticos y legales

La empresa Monitos, al entrar en un proceso de formalización y legalización, debe cumplir con la normatividad establecida para las pymes en Colombia, la Ley 590 de 2000 la cual habla sobre la promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa. (Congreso de Colombia, 2000).

Además, se evidenció que la Ley 1429 de diciembre de 2010 indica que el apoyo a la política de formalización empresarial debe entenderse como un medio de inclusión económica, ambiental y social de los mercados para que las compañías aumenten sus índices de productividad, accedan al sistema financiero y sean sostenibles. (Ministerio de Comercio, 2010). Por lo anterior, se considera que esta normativa es importante para que Monitos continúe vigente en el mercado.

Por último, según (Ministerio de Trabajo, 2015) el Sistema de Gestión y Salud en el Trabajo (SG-SST) para las pymes debe ser liderada e implementada por el empleador para promover y proteger la salud de los trabajadores, también es importante evidenciar los peligros y riesgos. De acuerdo con lo anterior, Monitos cuenta con una asesoría de recursos humanos que realiza la afiliación de los colaboradores a la Administradora de Riesgos Laborales y prevé los peligros en el entorno de trabajo de la sede principal y concesión.

### **1.5.2 Factor económico**

De acuerdo con (Monterrosa, 2019), las pymes representaron el 96% de las empresas legalmente constituidas, las cuales contribuyeron con el 81% de empleo y aportaron el 40% al PIB y generaron más de 17 millones de empleos en Colombia. La cantidad de papelerías y misceláneas en Bogotá son 23.053, según un estudio de (Fenalco, 2014) indica que el comportamiento de las ventas de papelerías y misceláneas es estacionario, es decir que durante 9 meses hay productividad en ese tipo de negocios. De acuerdo con lo anterior, Bloque Monitos no tiene un registro del comportamiento de ventas, pero se identificó que la demanda disminuye en los periodos de vacaciones de los estudiantes universitarios.

### **1.5.3 Factores socio – culturales**

Una tendencia socio cultural que indica (Analítica de Retail, 2018) son los hábitos de consumo de los clientes cambiantes, quienes también son susceptibles a los precios, sobre todo cuando los productos y servicios son indiferenciados de la competencia, Se evidenció que



Monitos no tiene un control de inventarios, por tal motivo se afectan los precios de venta al público.

Por otro lado, en la actualidad un rasgo predominante de los jóvenes Millennial es que son nativos digitales y mantienen una conexión permanente con la tecnología, reciben un flujo de información constante que les permite desarrollar sus actividades y conocer sobre los productos y servicios (Ruiz, 2017). De acuerdo con lo anterior, el segmento de Bloque Monitos tiene una tendencia de uso de herramientas tecnológicas y redes sociales para comunicarse con la compañía.

#### **1.5.4 Factor tecnológico**

En la actualidad los establecimientos comerciales hacen uso de tecnologías digitales para la venta y compra de bienes y servicios por internet. Otro aspecto para considerar es que Monitos además de tener relacionamiento directo, promociona sus productos en su fan page.

### **1.6 Análisis DOFA**

Es una herramienta que permite entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones que ocurren en los negocios y empresas. Consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles con el fin de diagnosticar las situaciones que se pueden presentar en el contexto, además obtener una perspectiva de la situación estratégica de la organización (Ponce, 2006). Por lo anterior, con base al acercamiento inicial que tuvo el grupo de investigación con la organización, se realizó el análisis DOFA. A continuación, se muestra en la figura 3:

Figura 3. DOFA del diagnóstico inicial



Fuente: Elaboración propia. [Figura].

A continuación, se exponen detalladamente los puntos que se abordaron en la gráfica anterior:

**Debilidades:** se evidenció que la compañía no cuenta con un inventario de productos, afectando los precios de venta al público, esto la pone en riesgo ante los cambios del comportamiento de la demanda y los ciclos de los productos. Como se mencionó anteriormente, Monitos sufrió dos quiebras por el alto nivel de endeudamiento y la falta de liquidez.

**Oportunidades:** la oportunidad principal que tiene Bloque Monitos es la apertura de nuevos mercados, inicialmente se pensaba en otras universidades de Bogotá, como se mencionó anteriormente, el gerente en su visión contempla hacer uso de las herramientas tecnológicas o

tener alianza con una empresa de mensajería como Rappi. Los precios de venta de Monitos son asequibles para diferentes niveles socioeconómicos del sector, por último, se destaca que la alianza con la Universidad de los Andes le ha permitido a la organización una trayectoria constante con este nicho de mercado.

**Fortalezas:** la variedad de productos y servicios son factores relevantes que buscan los clientes que pertenecen al sector educativo. Otro aspecto importante es que Monitos tiene implementado un sistema de datáfono, ya que las nuevas tecnologías y sistemas del comercio minorista buscan garantizar el pago de productos o servicios con tarjeta débito o crédito. Por otro lado, los clientes destacan la cultura organizacional por la fraternidad al momento de la atención, esto ha generado vínculos afectivos entre ciertos clientes y colaboradores, lo que les hace preguntar específicamente por algún colaborador o por “el mono” cuando se requieren ventas grandes o compra de productos que no están disponibles en la tienda. Cabe resaltar que alrededor de Uniandes y dentro de ella, la cultura Monitos se generó por un grupo de vendedores ambulantes que les decían a sus compradores “monitos y monitas” esta expresión rompe cualquier tipo de barrera social y económica; pues es normal escucharla en todo el sector, desde el guarda de seguridad, personal de apoyo, hasta los administrativos de Uniandes, como en otros establecimientos del sector.

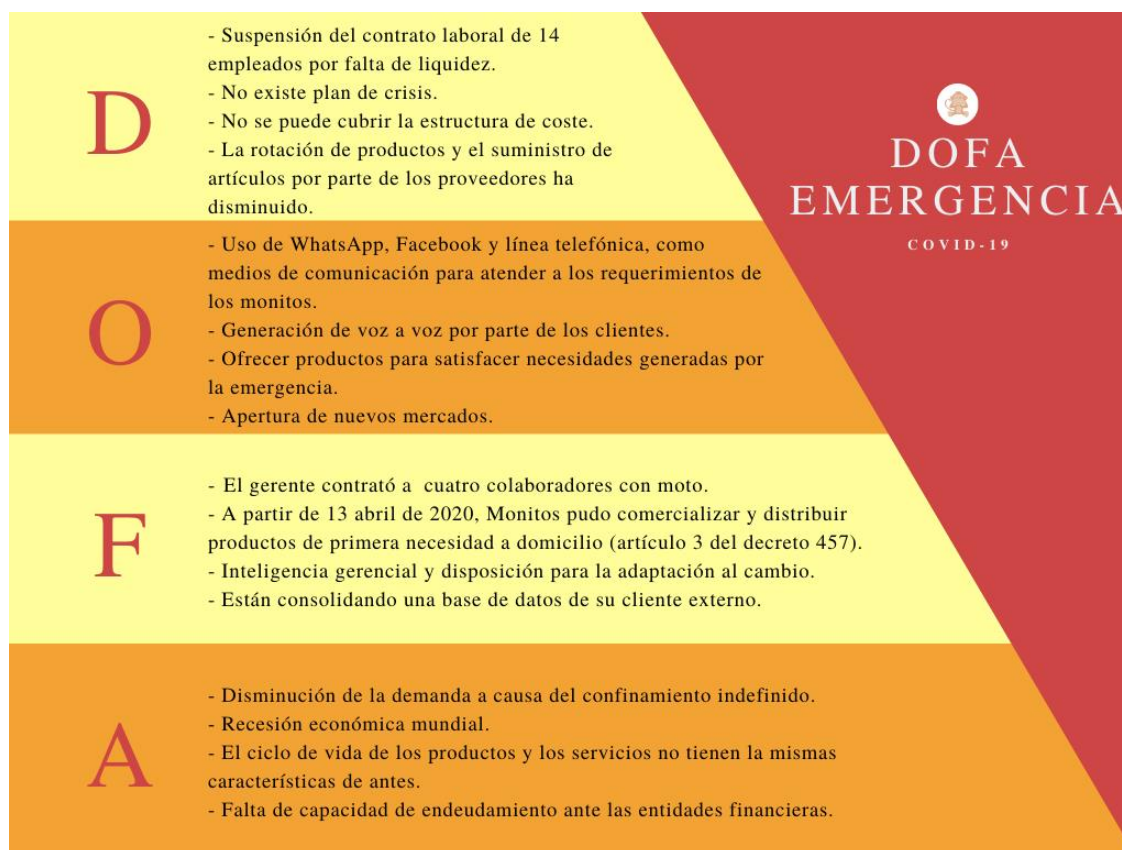
**Amenazas:** aunque el señor Abelardo siempre ha tenido claro que la comunidad universitaria de los Andes es la principal fuente de sus ingresos, cayó en el error de centrarse solo en estos, porque al llegar las temporadas vacacionales, hay disminución en el movimiento de las ventas mientras se reactivan las clases. Es importante resaltar que en el sector hay varias empresas con la misma actividad comercial que realiza Monitos, sumado a esto, el auge de las ventas online ha incrementado con el paso de los días.

Por lo anterior, se suma una problemática que afecta a la empresa, el 6 de marzo del 2020 se confirma el primer caso de Covid-19 en Colombia, lo cual activa las alarmas, obligando al gobierno a tomar medidas para hacer frente a la situación, mediante el decreto 417 del 17 de marzo del 2020 se declaró estado de emergencia económica, social y ecológica en el territorio

nacional por el término de treinta (30) días, con el fin de conjurar la calamidad pública que afecta al país por causa de esta pandemia (Presidencia de la República, 2020). Por esta razón se presentaron cierres indefinidos en diferentes sectores del comercio, afectando principalmente a los empresarios de las pymes, las cuales aportan un porcentaje importante al PIB. Bloque Monitos a raíz de esta situación, se vio en la obligación de tomar decisiones drásticas y determinantes ante los problemas financieros que siguen en aumento, debido a que no hay liquidez para solventar sus deudas. De manera que se realizó una reestructuración del estudio, con el fin de aportar a la sostenibilidad de la organización.

A continuación, en la figura 4 se realiza un análisis DOFA a causa de la emergencia Covid-19:

*Figura 4. DOFA emergencia Covid-19*



Fuente: Elaboración propia. [Figura].

A continuación, se exponen detalladamente los puntos que se abordaron en la gráfica anterior:

**Debilidades:** Como se mencionó anteriormente, en marzo del presente año la empresa suspendió los contratos de los 14 empleados debido a la falta de liquidez. Sumado a esto, se evidenció que la compañía no contaba con un protocolo de crisis. Por otro lado, de acuerdo con una entrevista telefónica que se realizó al gerente, comentó que tampoco podía cubrir la estructura de coste como: arrendamiento, adquisición de productos para vender, entre otros. Adicionalmente, el suministro de artículos por parte de los proveedores disminuyó porque no contaba con la misma capacidad de negociación y accesibilidad de antes.

**Oportunidades:** el relacionamiento entre las marcas y los consumidores ha trascendido, se evidencia el incremento de las compras online o por redes sociales. La digitalización hoy en día no es una opción, es una necesidad, y en muchos casos una supervivencia para la humanidad. Según (Briceño , 2020) la reinención de los microempresarios permitió solucionar las entregas a través de los domicilios, “son muchas tiendas de barrio que están logrando fidelidad y nuevos clientes; entregando sus productos en la comodidad de su puerta”. El gerente Abelardo indicó que los pedidos son solicitados a través de las redes sociales y la línea telefónica, además los clientes actuales generan voz a voz para referenciar la compañía a sus familiares, amigos y conocidos.

Cabe resaltar que las empresas ajustaron o se adaptaron a los parámetros de consumo propios de la pandemia. Por tal motivo, debido al confinamiento de la población, surgió el concepto del “nuevo normal” es decir las conductas del consumidor se modificaron, pensamientos, preocupaciones, hábitos, entre otros (Iglesias, 2020). De igual manera, en Monitos se incluyeron productos de primera necesidad como: gel antibacterial, guantes de nitrilo, tapabocas y overoles tipo tyvek o antifluidos para acaparar la emergencia sanitaria Covid-19.

**Fortalezas:** En el mes de abril el gerente contrató a cuatro (4) colaboradores con moto para entregar los pedidos en los diferentes puntos cardinales de Bogotá D.C. Se estableció el monto

mínimo de pedido \$10.000 + \$5.000 domicilio. La decisión de contratar a los domiciliarios se dio porque el gobierno decretó el artículo 3 del decreto 457 del 22 de marzo (Ministerio del Interior, 2020):

Paragrafo 12. La comercialización presencial de productos de primera necesidad se hará en mercados de abastos, bodegas, mercados, supermercados mayoristas y minoristas, mercados al detal en establecimientos, locales comerciales a nivel nacional, podrán comercializar sus productos mediante plataformas de comercio electrónico y/o por entrega a domicilio.

Por lo anterior, desde el 13 de abril Bloque Monitos comercializa y distribuye a domicilio los requerimientos de “los monitos”, además se está consolidando una base de datos de los clientes que realizan sus solicitudes en los diferentes medios de comunicación. De acuerdo con la entrevista que se realizó al gerente general, se evidenció que tiene disponibilidad, adaptabilidad y reacción para responder ante esta crisis.

**Amenazas:** a causa del aislamiento preventivo obligatorio que comenzó el 9 de marzo del 2020, Bloque Monitos no tiene la misma cantidad de demanda, se redujo un porcentaje significativo de visitantes o turistas. Algunos habitantes del sector y los universitarios estarán en confinamiento indefinido. Los principales impactos se vieron en el ciclo de vida de los productos porque ya no tienen las mismas características de distribución. Además, la dificultad de acceder a préstamos financieros por su falta de capacidad de endeudamiento y, por último, según (Cañete, 2020) la recesión económica afecta a la demanda nacional e internacional.

## 1.7 Nivel estratégico

Bloque Monitos 1 S.A.S., aún no cuenta con nivel estratégico, aunque ya realizó el proceso de formalización y legalidad. Con base en la investigación y el acercamiento que las

autoras tuvieron con la empresa, se realizó una propuesta de misión, visión y valores corporativos. De acuerdo con lo anterior, se presenta al gerente de la compañía lo siguiente:

### **Misión**

Ofrecemos a comunidades universitarias, empresas y personas en general más de 12.000 productos entre papelería, miscelánea, dulcería, servicios de impresión, fotocopias y variedades, a través de nuestra cultura Monitos representamos la vocación de servicio, basados en la construcción de confianza y la colaboración permanente a los grupos de interés, resaltando nuestro mayor valor: “lo que no tenga el Mono, lo consigue”.

### **Visión**

En el 2024 Bloque Monitos 1 S.A.S., será reconocido en varias comunidades universitarias, empresas y personas de diferentes sectores en Bogotá D.C., reflejando nuestra vocación de servicio, a través del comercio digital y brindando confianza en los procesos logísticos de entrega de productos.

**Valores corporativos:** los valores corporativos se enmarcan en tres pilares:

**Vocación de servicio:** colaboramos a nuestros clientes con el compromiso de dar todo para conseguir lo que necesitan.

**Pasión por lo que hacemos:** disfrutamos servir y aportar a nuestra comunidad.

**Responsabilidad social y ambiental:** nos comprometemos a fomentar prácticas que aporten a nuestro planeta.

## **1.8 Nivel organizacional**

Como indica (Guzmán, 2012) la organización expresada como un conjunto de relaciones y comportamientos formalizados entre dos o más personas que buscan conseguir algo en común,

debe coordinar los esfuerzos; establecer canales para entenderse entre sí y comprometerse en un complejo de ciertas tareas (pág. 31).

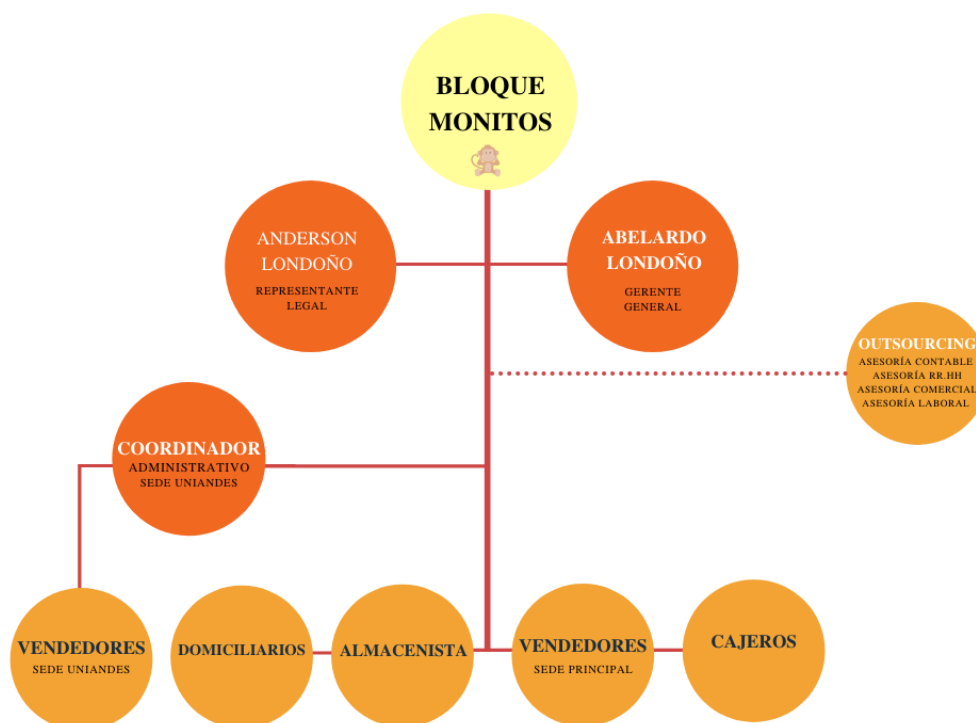
Por lo anterior, se identificó que el organigrama de Bloque Monitos formalmente no existe. En la base de datos del personal del 2019, se registraban (14) empleados, liderados por el gerente general y el representante legal, de los cuales se distribuían así: 11 se ubicaban en la sede principal y dos vendedores en la concesión que era liderada por el coordinador administrativo.

Por último, una consultora se encarga de asesorar y apoyar temas de contabilidad, recursos humanos y asesoría legal.

Como se mencionó anteriormente, en marzo del 2020 debido a la emergencia sanitaria coronavirus (Covid-19), se suspendieron los contratos de 14 empleados debido a la falta de liquidez, pero en el mes de abril el gerente contrató a cuatro (4) colaboradores con moto para entregar los pedidos en los diferentes puntos cardinales de Bogotá D.C. Con base en la investigación y el acercamiento que las autoras tuvieron con la empresa, se realizó una propuesta del nivel organizacional de la compañía. A continuación, se muestra en la figura 5:



Figura 5. Propuesta organigrama Bloque Monitos 1 S.A.S.



Fuente: Elaboración propia con la base de datos del personal. [Figura].

De acuerdo con lo anterior, la compañía debe precisar sus objetivos corporativos, involucrando a sus funcionarios en una consecución de estos. Generando así, sentido de pertenencia, compromiso con las responsabilidades, también favoreciendo a la reputación de la compañía frente a los demás stakeholders.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Stakeholders: En español se traduce como las partes interesadas, es decir todas aquellas personas u organizaciones afectadas por las actividades y decisiones de una compañía.

## **1.9 Dimensión comunicacional**

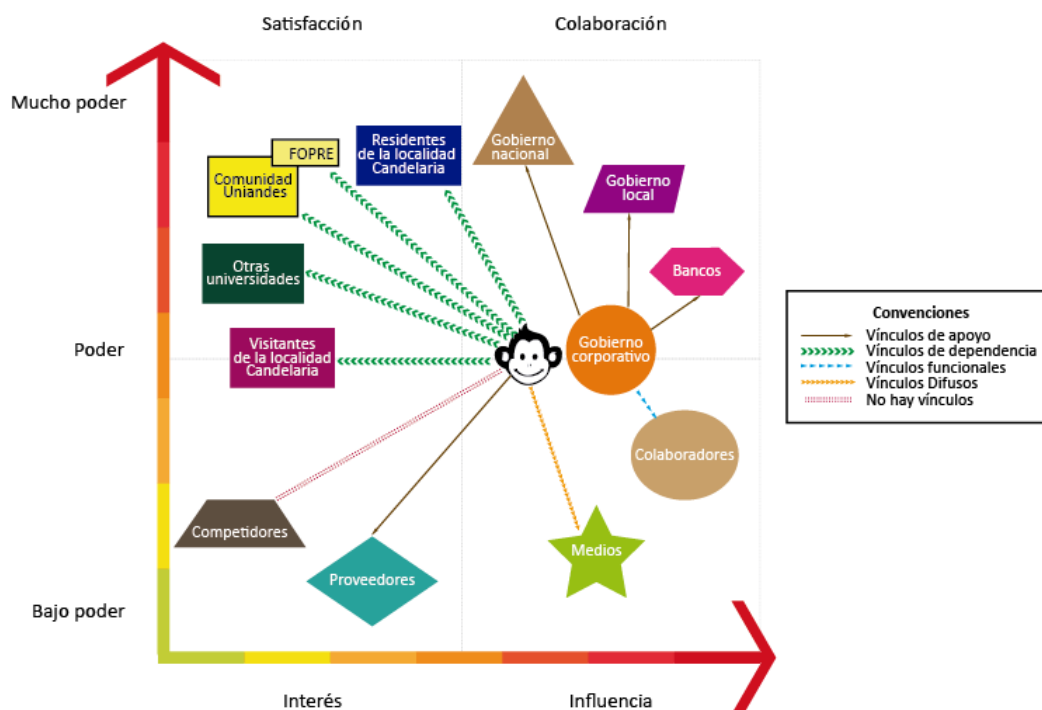
Como lo afirma (Rímoli, 2010), la comunicación se convierte en una de las principales herramientas a través de la cual las empresas intentan adaptarse y responder a los condicionamientos actuales (pág. 1). Este es el caso de las pymes, las cuales están viendo la importancia que tiene la comunicación estratégica y cada vez más buscan asesoría, destinan rubros para fortalecer sus mercados y contemplan la implementación de redes sociales, páginas web, tiendas de e-commerce, entre otros.

En la fase de diagnóstico que se realizó a la empresa Bloque Monitos 1 S.A.S., se identificó la ausencia de un plan de comunicaciones estratégico que contemple acciones para los grupos de interés de la empresa, en temas como comunicación estratégica interna, externa, marketing relacional y responsabilidad social corporativa (RSC). Sin embargo, los canales de comunicación con los que cuenta actualmente son mínimos, pero responden a una primera necesidad de la empresa, la cual es vender.

### **1.9.1 Mapa de actores**

Se implementó la técnica de mapeo de actores que supone el uso de esquemas para representar la realidad social, comprendiendo los diversos tipos de relaciones o agrupación entre sujetos, densidades o discontinuidades y también diferencias en los contenidos de los vínculos entre los actores. Además, reconoce la importancia de establecer estrategias de cambio, pues no solo es un listado, sino que permite conocer las acciones y objetivos (como se cita en Tapella, pág. 3). Por lo anterior, con base al acercamiento que las autoras tuvieron con los grupos de interés de la empresa, se realizó el mapa de actores clave. A continuación, se muestra en la figura 6:

Figura 6. Mapa de actores clave MAC



Fuente: Elaboración propia. [Figura].

A continuación, se exponen detalladamente los puntos que se abordaron en la gráfica anterior:

**Vínculos de apoyo:** se evidencia que los actores de apoyo para la compañía son el gobierno nacional y local, ya que a través de sus políticas y regulaciones permiten el funcionamiento de Monitos. Otro actor de apoyo son las entidades financieras con las que la empresa cuenta para realizar pagos a sus proveedores de los productos e insumos, también recibir pagos de sus clientes.

**Vínculos de dependencia:** el relacionamiento directo que tiene Monitos con el segmento ha logrado generar una recordación de marca a lo largo su trayectoria en el mercado. Si bien es cierto, el gerente no tiene conocimientos técnicos acerca del tema, tiene claro que esta es una herramienta que se basa en la buena opinión que transmiten los consumidores acerca de los

productos y servicios que él le presta a toda la comunidad. Por lo anterior, uno de los expertos en estrategia y padre del marketing moderno (Kotler, 2013) menciona: “la mejor publicidad es la que hace un cliente satisfecho” ellos recomendarán los productos y servicios, por ende, la ventaja será evidente frente a la competencia. Entre tanto, podemos decir que el Mono sabe complacer a su público, un buen ejemplo de ello es fiar a sus clientes cuando no tienen el valor completo para pagar, o condonar \$100 o \$200 pesos que puede no ser un valor representativo en la economía actual de nuestro país, pero que sí es significativo para un estudiante universitario el cual tiene su presupuesto diario contabilizado.

Por otro lado, Bloque Monitos cumple un factor de responsabilidad social corporativa apoyando a los estudiantes que pertenecen al Fondo de Programas Especiales (FOPRE) de Uniandes, donando el 5% del total de sus ventas anuales, con el propósito de subsidiar: fotocopias, alimentación y/o materiales durante los cuatro meses de cada semestre.

**Vínculos funcionales:** los vínculos del gobierno corporativo con los colaboradores son funcionales, pues Monitos vio la importancia de brindarles bienestar, independientemente de su nivel educativo. Además, se identificó que ellos pertenecen a la generación Millennial y Centennial, algunos funcionarios en las entrevistas comentaron que han trabajado en algunas papelerías del sector, destacando que Monitos además de ser la más grande de la zona, es cumplida y les aporta bienestar personal y familiar.

Durante las visitas a las instalaciones se pudo observar que no hay canales de comunicación físicos a nivel interno como carteleras informativas u otro medio que facilite la comunicación y que rompa la tensión en el clima laboral.

**Vínculos difusos:** los canales de comunicación son la fan page de Facebook que se administra de manera empírica con publicaciones cada dos o tres meses. Otros medios son la línea telefónica, línea móvil y pedidos por WhatsApp canales que estaban inicialmente a disposición de Uniandes, puesto que es su principal segmento y también para las empresas de la localidad con el

fin de brindar un servicio más cercano. Sin embargo, son pocas que conocen este servicio ofrecido.

De aquí se desprende un tema y es la importancia que tienen las redes sociales y los canales digitales hoy en día en las pymes, no solo por la interacción o el entretenimiento, sino porque es una herramienta clave en la estrategia de comunicación efectiva con los clientes de una empresa. Por otro lado, los clientes actuales de Monitos tienen en su mente a la compañía porque la referencian, generan voz a voz y reconoce su promesa de valor enmarcada en la confianza y la resolución de sus problemas.

**No hay vínculos:** se evidenció que no hay vínculos con la competencia porque Monitos no contempla una alianza estratégica con otros, aunque en ocasiones, cuando hay desabastecimiento de algunos insumos, los colaboradores se apoyan adquiriendo suministros de la competencia para suplir la urgencia. Por otro lado, la compañía no ha realizado un análisis de benchmarking que les permita crear un diferencial.

Finalmente, de acuerdo con las herramientas de análisis del contexto se evidenciaron las siguientes brechas de comunicación:

### **1.9.2 Brechas de comunicación**

1. La ausencia de protocolos de crisis en la compañía y la llegada de la emergencia Covid-19 afectó la sostenibilidad y actividad de la empresa.
2. La organización no cuenta con un plan de comunicación estratégico interno y externo que permita una comunicación transversal con los stakeholders, con el fin de construir una relación estable y sólida para alcanzar los objetivos corporativos.
3. Se evidenció la ausencia de canales de comunicación activos y frecuentes con el público interno y externo.
4. La compañía no cuenta con estrategias de mercadeo digitales enfocadas al público actual y potencial que permitan la permanencia de los clientes y la apertura de nuevos mercados.

## Capítulo 2

### Planteamiento del problema

#### 2.1 Pregunta orientadora

La sostenibilidad es un modelo económico basado en presión sobre los recursos, tiene como principal objetivo acompañar, facilitar, promover las acciones para el desarrollo social, ambiental, económico, entre otros. Además, está enmarcada en la transparencia y ética, ayudando a fortalecer la reputación de las organizaciones. (Xercavins, Cayuela, Cervantes, & Sabater, 2005). De acuerdo con lo anterior, se formula la siguiente pregunta de investigación:

¿Cómo aporta la comunicación estratégica a la sostenibilidad de Bloque Monitos 1 S.A.S?

#### 2.2 Problema, necesidad u oportunidad

Bloque Monitos 1 S.A.S., actualmente centra sus ventas en un único nicho de mercado, afectando la sostenibilidad de la empresa. Cuando las universidades salen a vacaciones (junio hasta principios de julio, final de noviembre, diciembre y parte de enero), la compañía presenta períodos de venta valle, además los residentes y visitantes disminuyen la frecuencia de visita al establecimiento. Por lo anterior, Monitos pierde más de \$20.000.000 millones de pesos mensuales, mientras se reactivan las clases universitarias, trayendo consigo un descontento que sienten los funcionarios por no tener un contrato estable y continuo.

Las deudas que tienen los accionistas afectan directamente al patrimonio del negocio, también afectan el clima laboral, porque no hay control de inteligencia emocional por parte de ellos. No se han implementado capacitaciones a los líderes en asuntos administrativos y de recursos humanos para acondicionar normativas al personal en temas de servicio al cliente. Un aspecto que vale la pena resaltar es la inexistencia y el reconocimiento de la necesidad de un plan estratégico que permita a la empresa fijarse objetivos a mediano y largo plazo porque viven del

día a día, pues Bloque Monitos no tiene una planeación de acciones que convoquen a sus grupos de interés.

Según el experto en economía Jorge Saravia de la Facultad de Administración de Uniandes, la coyuntura de la pandemia no garantiza el éxito de las pymes en Colombia, ya que no tendrán rentabilidad, posiblemente hasta el año 2022 (Saravia, comunicación personal, 29 de abril de 2020). De esta forma la emergencia afectó la sostenibilidad financiera de la compañía.

Con esto, la organización Bloque Monitos debe proyectarse desde su interior para canalizar sus comunicaciones y su estructura organizacional, proyectándose a la apertura de nuevos mercados en la ciudad de Bogotá, a través de la implementación de canales digitales que le permitan la interacción con su público actual y potencial.

## **2.3 Objetivos**

A continuación, se presentan el objetivo general y los objetivos específicos para el estudio de la empresa Bloque Monitos 1 S.A.S:

### **2.3.1 Objetivo general**

Aportar a la sostenibilidad de Bloque Monitos 1. S.A.S., desde la comunicación interna, externa y marketing relacional, a través de la comunicación estratégica.

### **2.3.2 Objetivos específicos**

- Indagar sobre la realidad comercial, la promesa de valor, estructura organizacional y sostenibilidad financiera de Bloque Monitos 1 S.A.S.
- Conocer los procesos y canales de comunicación internos y externos de la organización.
- Diseñar un plan de comunicación externo que permita la apertura de nuevos mercados, a partir del marketing relacional.



## **Capítulo 3**

### **Antecedentes**

Según (Porto & Gardey, 2009) pyme es el acrónimo de pequeña y mediana empresa, que acoge el sector mercantil, industrial o de otro tipo con un número reducido de trabajadores, esto último depende del país en el cual se desarrolle la actividad.

Por otro lado, como se cita en (Venegas, 2013) la importancia de la planificación estratégica en las pymes, permite la eficiencia en los procesos, ya que mediante políticas los departamentos se pueden coordinar y dirigir hacia los objetivos, involucrando a los actores relacionados en la solución del problema y garantizando que la compañía se adapte a los cambios para perdurar en el tiempo. De acuerdo con lo anterior, se abordan los antecedentes conceptuales y prácticos como se exponen a continuación:

#### **3.1 Conceptuales**

A continuación, en la tabla 7 se realiza un resumen analítico de investigación (RAI), para describir otro proyecto conceptual, similar al estudio de Bloque Monitos 1 S.A.S.

*Tabla 7. RAI de Plan de comunicación en las pymes dedicadas a la comercialización o distribución de pinturas.*

<b>Título</b>	<b>Plan de comunicación organizacional en las pymes dedicadas a la comercialización y/o distribución de pinturas.</b>
<b>Autor</b>	Laura Daniela Munévar Cubides. Trabajo de grado. Universidad Santo Tomás.
<b>Año</b>	2018
<b>Palabras claves</b>	Pymes, comunicación organizacional, comunicación en las empresas, clima organizacional, cultura organizacional.
<b>Resumen</b>	El objetivo general que propone Munévar (2018), es evidenciar la importancia de la comunicación en las pymes enfocadas a la comercialización o distribución de pinturas para que se encargue de traducir la identidad corporativa, fortalecimiento de una comunicación interna efectiva. La principal problemática es el desconocimiento por parte de los directivos sobre los beneficios de gestionar la comunicación interna, las estrategias y la interacción con los colaboradores, además, resaltar el valor estratégico de estos aspectos para el desarrollo y crecimiento de la empresa.
<b>Metodología</b>	La metodología del proyecto comprende el uso de herramientas de enfoque cualitativo y cuantitativo, se utilizó entrevista y encuesta, dirigidas a los diferentes colaboradores de tres diferentes empresas dedicadas a la comercialización de pinturas. En el análisis e interpretación de las entrevistas la autora identificó seis categorías: objetivos estratégicos, gestión de la comunicación, implementación de políticas de comunicación organizacional en las pymes, clima organizacional, dificultades de la comunicación en las pymes y reglamento interno de las empresas.
<b>Conclusiones</b>	Concluyendo este análisis según la autora, las pymes se caracterizan por su falta de formalización, lo que limita la innovación y el empoderamiento de los colaboradores. El flujo de información es débil y el personal no cuenta con suficiente capacitación, por lo tanto, no desarrollan competencias comunicativas; limitando la capacidad de trabajo proactivo entre los colaboradores.

Fuente: elaboración propia con base en Plan de comunicación en las pymes dedicadas a la comercialización o distribución de pinturas. Trabajo de grado. (Munevar, 2018).

De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia que las pymes deben implementar una comunicación organizacional estratégica porque permite crear un lenguaje único que relaciona a todos los stakeholders de la compañía. La importancia de emitir mensajes que generen identidad corporativa, ambiente laboral adecuado, favorece a la productividad, aumenta la fidelidad de los clientes, entre otros beneficios.

### 3.2 Prácticos

A continuación, en la tabla 8 se realiza un resumen analítico de investigación (RAI), para describir un proyecto práctico que es similar al estudio de Bloque Monitos 1 S.A.S.

*Tabla 8. RAI de Diagnóstico de comunicación estratégica en responsabilidad social empresarial: análisis de caso de una pyme del sector comercial en la ciudad de Bogotá.*

<b>Título</b>	<b>Diagnóstico de comunicación estratégica en responsabilidad social empresarial: análisis de caso de una pyme del sector comercial en la ciudad de Bogotá.</b>
<b>Autor</b>	Natalia Muñoz Gómez, Trabajo de grado. Institución Universitaria Politécnico Gran Colombiano.
<b>Año</b>	2018
<b>Palabras claves</b>	Comunicación estratégica, responsabilidad social empresarial, capital social, pymes, stakeholders, informes de gestión.
<b>Resumen</b>	La investigación que realizó (Muñoz, 2018), se enfocó en el estudio de la responsabilidad social empresarial (RSE) y comunicación estratégica en las pequeñas y medianas empresas, (pymes) de Bogotá, Colombia; de la cuál una de ellas será objeto de estudio. Uno de los objetivos del proyecto, consistirá en identificar si las pymes están invirtiendo en RSE y en comunicación estratégica o, por lo contrario, no disponen de recursos para apoyar dichas prácticas.
<b>Metodología</b>	El trabajo se elaboró con base en la revisión de cuatro tipos de fuentes primarias: los “libracos” o panfletos escritos por los actores del conflicto de la época; la prensa de los años 1958 a 1964 (El Espectador, El Tiempo, El Crisol, El Siglo); las memorias del juicio político contra el general Gustavo Rojas Pinilla en 1958, publicadas por el Senado de la República en 1960; y algunos documentos relacionados con la creación del Frente Nacional.
<b>Conclusiones</b>	La empresa en estudio está realmente comprometida con el medio ambiente y con la comunicación de responsabilidad social. Esto se evidencia en las actividades y proyectos que han llevado a cabo hasta ahora, también le ha generado grandes beneficios pues ha fidelizado a sus clientes y ha mejorado su reputación corporativa.

Elaboración propia con base en: Diagnóstico de comunicación estratégica en responsabilidad social empresarial: análisis de caso de una pyme del sector comercial en la ciudad de Bogotá. Trabajo de grado. (Muñoz, 2018).

De acuerdo con la tabla anterior, se evidencia que la responsabilidad social empresarial es una práctica que se ha popularizado y actualmente es ejercida por varias empresas, incluso a nivel mundial. Generalmente es implementada por las empresas grandes, ya que se requiere de un amplio capital económico para llevar a cabo estos proyectos. La comunicación estratégica es la herramienta principal para difundir a los públicos objetivos los proyectos, la sinergia con la RSE permitirá mejorar la reputación e imagen de la organización ante la sociedad, también ante los grupos de interés, también generar beneficios económicos, aumentar ventas, tener un reconocimiento y un acercamiento con los clientes (pág. 4).

## **Capítulo 4**

### **Categorización**

De acuerdo con (Romero, 2005) la categorización es un proceso de clasificación de información con características similares. La palabra está relacionada a clase o serie, implica agrupar elementos, ideas y expresiones. En este estudio se identificaron las siguientes categorías:

#### **4.1 Sostenibilidad**

La sostenibilidad permite conservar la reputación organizacional, se mantiene en el tiempo sin ocasionar daños a los factores: ambiental, social, cultural, entre otros. En tiempos de crisis las organizaciones deben tener la capacidad de tomar decisiones relevantes en el momento exacto, aunque el panorama es incierto y el cambio es constante; las iniciativas del desarrollo sostenible y la responsabilidad social van cobrando protagonismo en el entorno empresarial (Forética, 2020). Por lo anterior, la comunicación sostenible en Bloque Monitos permitirá construir bases sólidas para mitigar la crisis actual y eventualidades futuras, a través de estrategias que le permitan seguir creciendo como empresa para proyectar su promesa de valor y responsabilidad social a los públicos actuales y potenciales a través del diálogo, la empatía, la transparencia de sus procesos y la ética. También es importante garantizar la sustentabilidad de su comunidad con buenas prácticas de negocio.

## **4.2 Comunicación estratégica interna**

Según (Fernández, 2009) la comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales. En el caso de Bloque Monitos se identificó que los procesos de comunicación interna son escasos afectando las relaciones entre los diferentes actores al interior de la organización y esto se debe a que no hay una política establecida de comunicaciones.

Por otro lado, la comunicación interna en Monitos tendrá como función aportar al cumplimiento de los objetivos de la empresa, empezando por los colaboradores, pues estos deben recibir información clara y de manera oportuna, así como recibir capacitación constante sobre los temas relacionados con sus funciones para que estas puedan ser potencializadas.

### **4.2.1 Liderazgo**

De acuerdo con (Mahecha, 2018) la inteligencia corporativa, permite responder a las necesidades de los consumidores, coordinar los esfuerzos para garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales involucrando a todos los grupos de interés para reaccionar de manera eficiente ante el impacto del riesgo en los diferentes ámbitos. Por lo anterior, se pretende fortalecer las habilidades comunicativas del gerente general para que a partir de su posición efectúe un liderazgo asertivo frente a sus colaboradores, haciendo énfasis en las funciones a realizar. Asignar específicamente responsabilidades hacia las distintas áreas de los productos y servicios para hacer un mejor seguimiento de la rotación y cuidado de estos. Logrando así, una mejor productividad, eficiencia y sinergia con todo el grupo interno de la compañía.

### **4.2.2 Clima organizacional**

Como se cita en (García & Ibarra, pág. 15), Chiavenato indica:

El clima organizacional constituye el medio interno de una organización, la atmósfera psicológica característica que existe en cada organización. Asimismo, menciona que el concepto de clima organizacional involucra diferentes aspectos de la situación, que se superponen mutuamente en diversos grados, como el tipo de organización, la tecnología, las políticas, las metas operacionales, los reglamentos internos (factores estructurales); además de las actitudes, sistemas de valores y formas de comportamiento social que son impulsadas o castigadas (factores sociales).

En la categoría de liderazgo, se habla de la importancia de la misma, puesto que una de las acciones reiterativas es la falta de comunicación asertiva que maneja la gerencia. Por lo anterior, la oportunidad de mejora en el tema de clima organizacional de Monitos es fomentar espacios de habla y escucha, y en el caso que el gerente requiera llamar la atención a los colaboradores, lo idóneo es que se realicen de manera personal o a través de memorandos porque actualmente se realizan frente al público externo y esto afecta directamente la percepción sobre el servicio al cliente que presta la compañía.

### **4.3 Comunicación estratégica externa**

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos (accionistas, proveedores, clientes, distribuidores, autoridades gubernamentales, medios de comunicación, etc.), encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios (Fernández, 2009). De acuerdo con lo anterior, la sede de Monitos que se encuentra dentro del campus de Uniandes; requiere un plan específico en temas principales. El primero de ellos, es

dar más visibilidad al punto, ya que por temas de infraestructura no es fácil de encontrar para los que no conocen su ubicación. Es importante implementar publicidad y habladores, actividades encaminadas a una mayor interacción con la comunidad universitaria que genere recordación de marca, fortaleciendo así mismo la comunicación externa.

#### **4.4 Marketing relacional**

Como indica (Córdoba, 2009) el marketing relacional consiste en maximizar el valor que ambas partes obtienen de la relación en la que están inmersas. El establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones orientadas al largo plazo representa un paso decisivo para alcanzar una ventaja competitiva.

De igual forma, en el artículo de P&M: Evolución de las relaciones entre marcas y consumidores tras la pandemia en la era de los cambios, (Bustos, 2020), las marcas fuertes serán las que entienden a su público, los involucran, se conectan con ellos emocionalmente, usan los mensajes y los tonos correctos, además es importante que las organizaciones tengan una visión holística de la realidad, trabajar en prospectiva les permitirá mejorar la capacidad de reacción y ser capaces de manejar escenarios que van más allá de alcanzar los objetivos a corto plazo. Por tal motivo, el marketing relacional y la comunicación digital serán factores que influyan en la ejecución de una estrategia flexible que le permita a Bloque Monitos: adaptarse, fidelizar a los clientes actuales y atraer nuevos nichos de mercados.

**Plataformas de relacionamiento con el consumidor:** uno de los factores que más influyen al fidelizar y desarrollar a un cliente son las redes sociales y las plataformas de relacionamiento, pues permiten entender a gran profundidad las necesidades del consumidor, su contexto y sus intereses (Como se cita en Quevedo, 2020). Catalina Salazar afirma: “muchas plataformas tienen acceso a los datos de sus usuarios como: nombre, dirección, teléfono, redes sociales, formas de pago, entre otras”.

A continuación, se muestran algunas estrategias de relacionamiento que se consideran importantes para este estudio:

**Redes sociales:** de acuerdo con (Brunetta, 2013) las marcas deben convocar a los consumidores en una conversación pues ellos hacen uso de los medios digitales para buscar, comprar, participar, establecer relaciones o simplemente, entretenerse. Las acciones que realizan, crean oportunidades para las empresas, no solo en términos de conocimiento sino para realizar mejoras a sus productos o servicios.

**Plataformas de relacionamiento:** el término de comunidades virtuales no solo se centra en las redes sociales, las herramientas más utilizadas son:

**CRM:** (Customer Relationship Management) es una filosofía y una estrategia de negocio apoyada en una plataforma tecnológica junto a parámetros empresariales, procesos y funcionalidad o características sociales. Además, permite identificar las relaciones con el cliente cada vez que se aproxima a la empresa, puede determinar su comportamiento futuro, lo vincula en una conversación colaborativa que persiga un beneficio mutuo en un entorno transparente y de confianza.

**CRM social:** incorpora información proveniente de las comunidades en redes sociales, las relaciones se simplifican pues los usuarios no solo conversan entre ellos mismos, sino que también lo hacen con clientes potenciales de un determinado producto o servicio.

En conclusión, el cliente está en el centro de las actividades de la empresa, trabaja en conjunto con el resto de las áreas unificando lo que se sabe de cada cliente y con la información que se obtiene, se diseñan sistemas de anuncios y las marcas usan los datos para realizar una comunicación segmentada o personalizada (pág. 39).

Por lo anterior, Bloque Monitos debe gestionar y actualizar su base de datos activamente con la estrategia de CRM orgánico porque la información permitirá identificar y satisfacer las



necesidades de sus usuarios, a través de la comunicación activa en redes sociales y campañas de mailing, también es importante monitorear las conversaciones o comentarios, el historial de compras y respuestas en los diferentes canales de comunicación que se tengan con “los monitos” con el fin de lograr el mejoramiento continuo de la compañía.

## **Capítulo 5**

### **Metodología**

#### **5.1 Tipo de estudio**

Para este proyecto se definió la estrategia metodológica cualitativa y participativa, se apoyó en fuentes primarias como: encuesta de satisfacción al cliente externo, entrevistas a cliente interno, cliente incógnito y observación. También en fuentes secundarias como: revisión documental de informes contables de la compañía, libros, tesis de grado y páginas web para abordar las diferentes temáticas. Cabe resaltar que la reducción de la información de las herramientas se realizó a través de una matriz de investigación y permitió priorizar los resultados del diagnóstico. Finalmente, el estudio se respalda en autores del libro Metodología de la investigación: Roberto Hernández, Carlos Fernández y María del Pilar Baptista.

#### **5.2 Población y muestra**

Para la investigación se realizó la fórmula de muestreo con base en los datos del boletín estadístico de Uniandes, en la figura 7 se realiza el despeje:

*Figura 7. Fórmula de muestreo*

$$n = \frac{(z)^2(P * Q)}{(e)^2 * (N - 1) + z^2 (P * Q)}$$

$$n = \frac{(1,96)^2(50 * 50)}{(5)^2 * (22.127 - 1) + (1,96)^2 (50 * 50)}$$

$$n = 8,498,49 \approx 9$$

$$22.127 * 9\% = 1.994,13$$

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la figura anterior se puede aclarar que una muestra es una fracción de individuos o segmento de una población total, se extrae a partir de un procedimiento específico para su estudio o medición directa (Cantoni , 2009). La fórmula que se escogió para este estudio es un muestro aleatorio simple,  $n$  corresponde al tamaño de la muestra,  $N$  es el tamaño de población total que corresponde a 22.127, la cifra fue consultada en el boletín estadístico de los Andes, la variación estándar corresponde al 0,5%. El nivel de confianza es del 95% y el nivel de error es del 5%.

Los resultados de la fórmula determinan que la cantidad de encuestados de Uniandes serán 1994, correspondiente al 9% del total de la población. Por tal motivo, se planearon dos fases dentro del estudio, la primera fase en el último trimestre del año 2019, pero por diferentes factores relacionados a la emergencia por Covid-19, la segunda fase no se pudo realizar en el año 2020. Se considera que la cantidad de bitácoras de observación para el estudio son seis.

A continuación, en la tabla 9 se muestra la serie histórica de Uniandes, de esta se tomaron los datos para realizar la fórmula de muestreo:

*Tabla 9. Serie histórica de Uniandes*

<b>Serie histórica</b>	<b>Cantidad</b>
<b>Estudiantes</b>	18.721
<b>Docentes</b>	1.796
<b>Directivos</b>	81
<b>Jefatura</b>	93
<b>Profesionales</b>	805
<b>Soporte</b>	631
<b>Población nueva de estudiantes (año 2018)</b>	1.117
<b>Universo total</b>	22.127

Fuente: Elaboración propia con base en boletín estadísticos de los Andes.

Con respecto a la anterior tabla, la población total de Uniandes corresponde a 22.127, en el boletín estadístico se evidenció que para el año 2018, la parte operativa se conformaba por 93 jefes, 805 profesionales y 631 del área de soporte. La población de estudiantes correspondía a 18.271, teniendo un ingreso de 1.117 estudiantes nuevos.

## **Capítulo 6**

### **Herramientas de recolección de información y resultados**

#### **6.1 Revisión documental**

De acuerdo con el documento en la web: Importancia de la auditoría de estados financieros para las pymes: una revisión documental, los autores exponen que ese tipo de organizaciones no prestan interés a los controles internos, por eso, resaltan la importancia de la auditoría de un contador público porque permite agregar valor, a través de la verificación de los estados financieros, con el fin de ofrecer oportunidades de negocio, incluyendo financiamientos con los bancos privados o públicos. Además, evaluar los riesgos a través de pruebas específicas, logrando así, el control de la compañía. (Escalante & Hullett , 2010). Por lo cual, en primera instancia se realizó revisión documental de Bloque Monitos con el fin de identificar los

antecedentes financieros de los años 2017 y 2018 de la compañía. Como se mencionó anteriormente, Monitos se encuentra en proceso de formalización y organización. El 21 de octubre de 2019 se tuvo un acercamiento con el área de contabilidad que facilitó el balance general, la base de datos del personal, cámara de comercio, contratos para la identificación de funciones y logo corporativo.

Con base en el análisis horizontal que se realizó al balance general del período 2018, el valor del inventario (\$121.164.684) no corresponde al stock real de productos. Aunque de acuerdo con la información brindada por el gerente general, en el mes de diciembre del 2019 se realizaría un inventario. En la información de los ingresos por actividad se registró (\$244.231.911), los pasivos no corrientes: préstamos de accionistas (\$129.821.528), este rubro muestra que los pasivos de la empresa afectan considerablemente su patrimonio, ya que supera el 50%; lo que nos indica que la empresa podría nuevamente entrar en liquidación.

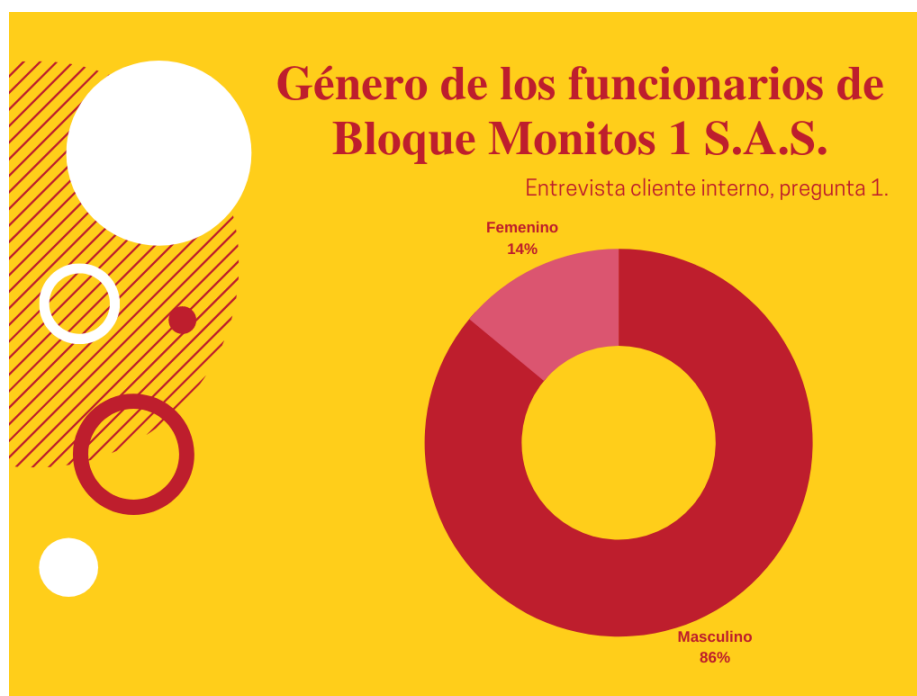
## **6.2 Entrevista a clientes internos**

La entrevista personal implica que un entrevistador aplique a los participantes un cuestionario y sistematice las respuestas. Así mismo, otra forma de recolección de información durante la fase de diagnóstico, fueron las entrevistas a los 14 colaboradores que pertenecían a la empresa Bloque Monitos 1 S.A.S., estas se realizaron entre el 22 de octubre y el 15 de noviembre de 2019. Con esta herramienta se buscó caracterizar a los empleados de la organización, se realizaron preguntas como: en qué localidad vive, con quién vive, cuál es su cargo en la empresa, el tiempo que lleva laborando, la perspectiva que tienen sobre Monitos, experiencias laborales anteriores y la actual, cómo es la relación con sus compañeros y con los líderes. Además, se solicitó que calificaran la relación con los clientes y finalmente, se pidieron sugerencias o cambios para mejorar aspectos de la empresa.

El análisis cualitativo fue realizado en dos etapas: transcripción textual o parafraseo en un documento de Excel con el contenido de las respuestas. Posteriormente, la información se

clasificó en la categoría de comunicación interna dentro de una matriz de investigación, la cual permitió una reducción y triangulación de datos. A continuación, en la figura 8 se muestra la gráfica de respuestas de las preguntas de caracterización de las entrevistas realizadas a cliente interno:

*Figura 8. Género de los funcionarios*



Fuente: Elaboración propia. Entrevista a cliente interno Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, se identificó que el 86% del equipo de trabajo eran hombres, el 14% mujeres, esto debido a políticas internas establecidas por el gerente, quien mencionó que: “tener más mujeres trabajando en su empresa se presta para tener relaciones entre los mismos compañeros y así mismo desencadenar malentendidos a futuro”. Sin embargo, esto no es condicionante para tener menos mujeres laborando, puesto que él resalta la importancia de las mismas en su empresa.

A continuación, en la figura 9 se muestra la gráfica de respuestas de la edad de los funcionarios:

*Figura 9. Edad de los funcionarios*

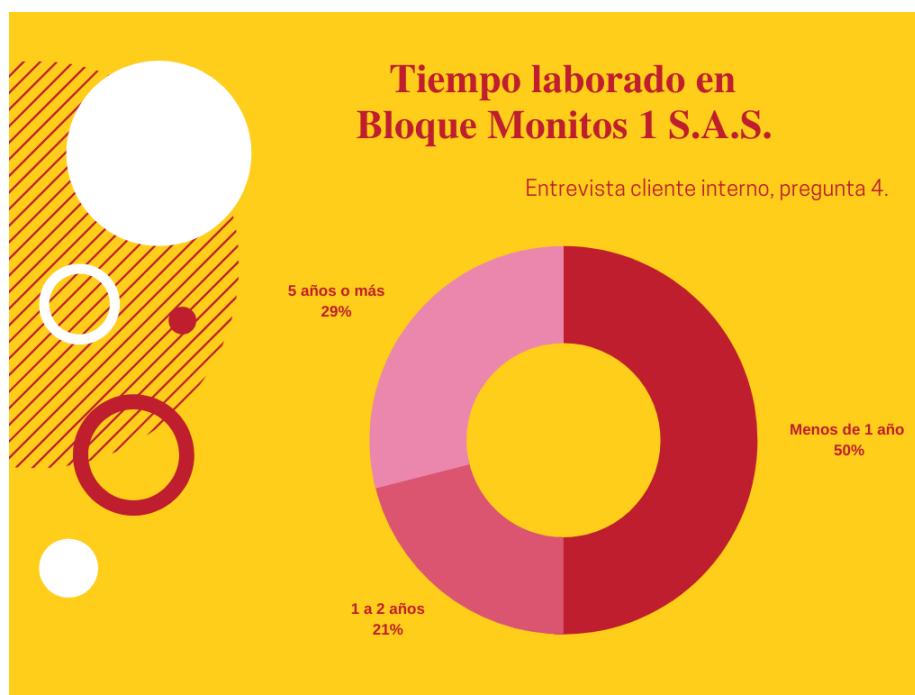


Fuente: Elaboración propia. Entrevista a cliente interno Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

Se identificó que la edad de los colaboradores oscilaba entre los 20 y 26 años, el 71% pertenecían a la generación Millennial, el 29% restante hacía parte de la generación X, es decir entre los 35 y 45 años.

A continuación, en la figura 10 se muestra la gráfica del tiempo en que los funcionarios laboraron en la compañía:

Figura 10. Tiempo laborado en Bloque Monitos 1 S.A.S.

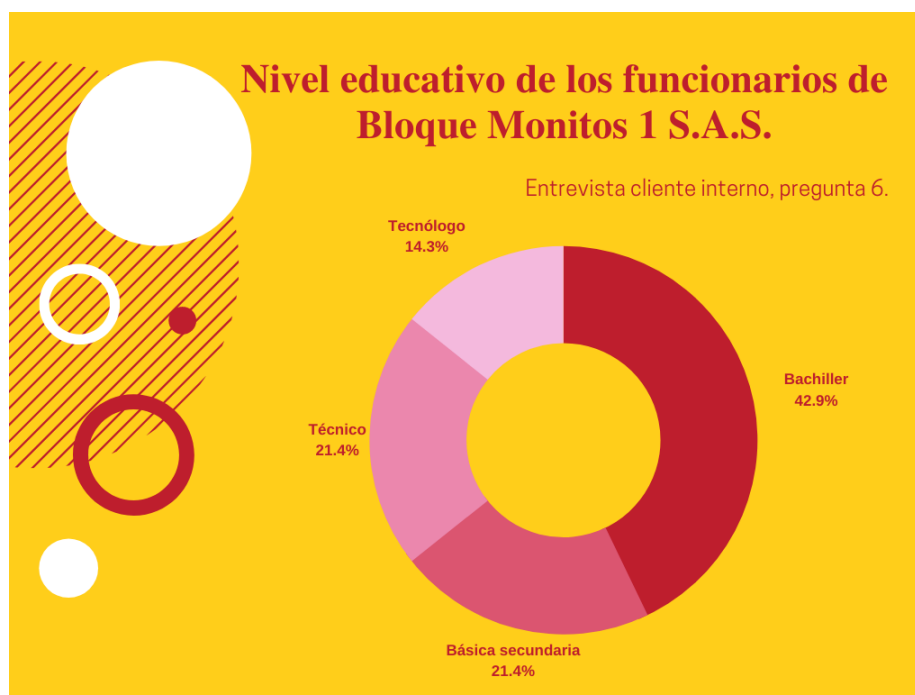


Fuente: Elaboración propia. Entrevista a cliente interno Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, el 50% del personal tenía una trayectoria menor a un año en la compañía, el 21% entre uno y dos años y el 29% entre 5 años o más.

A continuación, en la figura 11 se muestra la gráfica el nivel de escolaridad de los funcionarios:

Figura 11. Nivel educativo de los funcionarios



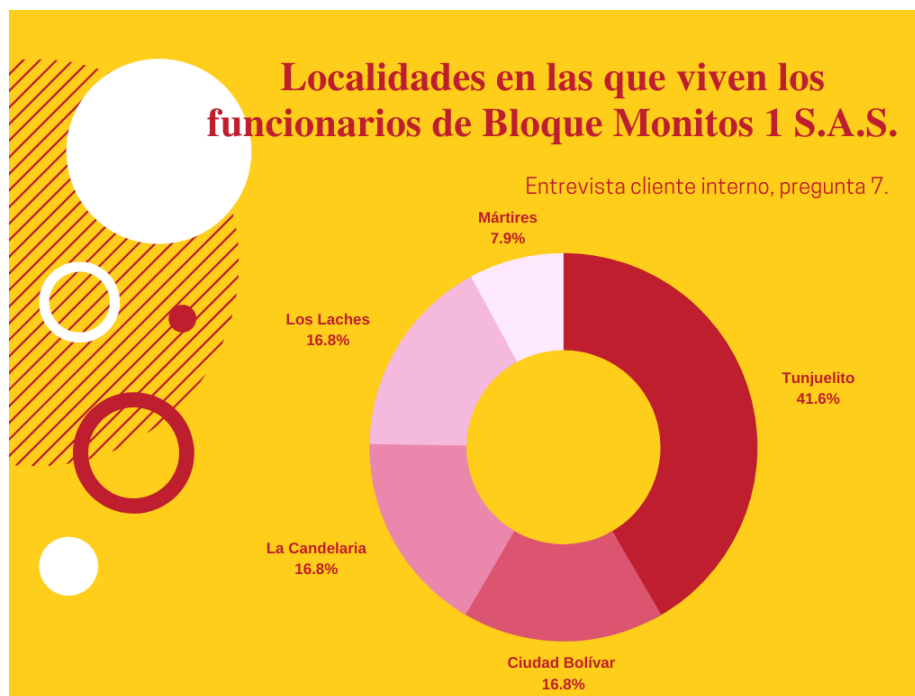
Fuente: Elaboración propia. Entrevista a cliente interno Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo a lo anterior, el nivel educativo del personal es hasta bachillerato con un 43%, seguido del 21% básica secundaria, el 21% realizó un técnico y, por último, el 14% realizó un tecnólogo.

A continuación, en la figura 12 se muestran las localidades en las que viven los de los funcionarios:



Figura 12. Localidades en las que viven los funcionarios



Fuente: Elaboración propia. Entrevista a cliente interno Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

El 50% de los colaboradores viven en las localidades de Ciudad Bolívar, Candelaria y Laches. Seguido del 42% en la localidad de Tunjuelito y el 8% vive en Mártires. El tiempo aproximado de desplazamiento oscila entre 5 minutos y una hora, desde sus hogares al trabajo y viceversa.

Otro aspecto que se puede añadir es que la mayoría de los colaboradores en sus experiencias laborales anteriores; no contaban con prestaciones sociales, por eso encontraban beneficios de trabajar en Monitos porque esto brinda una estabilidad y un respaldo. Cabe resaltar que el grupo de trabajo encontraba positivo pertenecer a esta compañía, aún más con la formalización, calificaron que su espacio laboral era óptimo y el proceso de cambio que presentaba la empresa en los últimos dos años era favorable. Los colaboradores consideraban que había un buen clima laboral en cuanto a la relación con sus compañeros, pues resaltan

características como: la colaboración, el respeto, la tolerancia y el trabajo en equipo. A continuación, se resaltan algunos comentarios que realizaron los entrevistados:

“Desde que llegué, me brindaron no tanto la confianza, sino el apoyo de enseñarme, entonces eso es bueno”.

“Es bien, la relación es buena. Son muy colaboradores, son muy persona, ser persona es fundamental (...)”

“Muy buena, me llevo muy bien con todos, todos son muy colaboradores”.

En general, la relación de los funcionarios con el jefe es buena, algunos aspectos positivos que destacaron: “le gusta enseñar, sabe explicar, respeta, es un líder nato, su emprendimiento es admirable”. Además, indicaron los aspectos por mejorar son: “debe asumir un tema de liderazgo asignando tareas a los colaboradores a través de una comunicación asertiva, permitir opiniones que aporten al cambio y crecimiento de la empresa y evitar que los llamados de atención se realicen frente al cliente”.

Otra circunstancia identificada en la entrevista fue la valoración de los clientes del sector en escala de 1 a 5, siendo uno, malo y cinco, excelente. Los colaboradores evaluaron con un promedio de 4,5; considerándolos respetuosos, aunque en algunas ocasiones no saludaban.

Para concluir con el análisis, los colaboradores consideraron que la empresa funcionaba bien, sin embargo, creían pertinente una mejora en las condiciones laborales en cuanto a: horarios, planear y ordenar la asignación de zonas, reconocer su trabajo, igualdad de condiciones, atención al público, remuneración y la administración.

### **6.3 Bitácoras de Observación**

La observación es el método de recolección de datos, a través de un registro sistemático de comportamientos y situaciones observables. De acuerdo con lo anterior, se realizaron seis (6) bitácoras de observación no participantes desde el 21 al 31 de octubre de 2019, con el fin de identificar la competencia, analizar la cultura organizacional, promesa de valor, identificar estructura comercial, los procesos y roles de los funcionarios. Por consiguiente, se identificó:

A comparación del primer piso, en el segundo nivel hay menos afluencia de personas, pero la experiencia de compra es consultiva, propositiva y con diferentes alternativas que ofrecen los funcionarios de Monitos. También, se identificó que la vocación del servicio complementa el rol que cada uno tiene en la compañía. Por último, como se mencionó anteriormente, se evidenciaron 20 competidores en total.

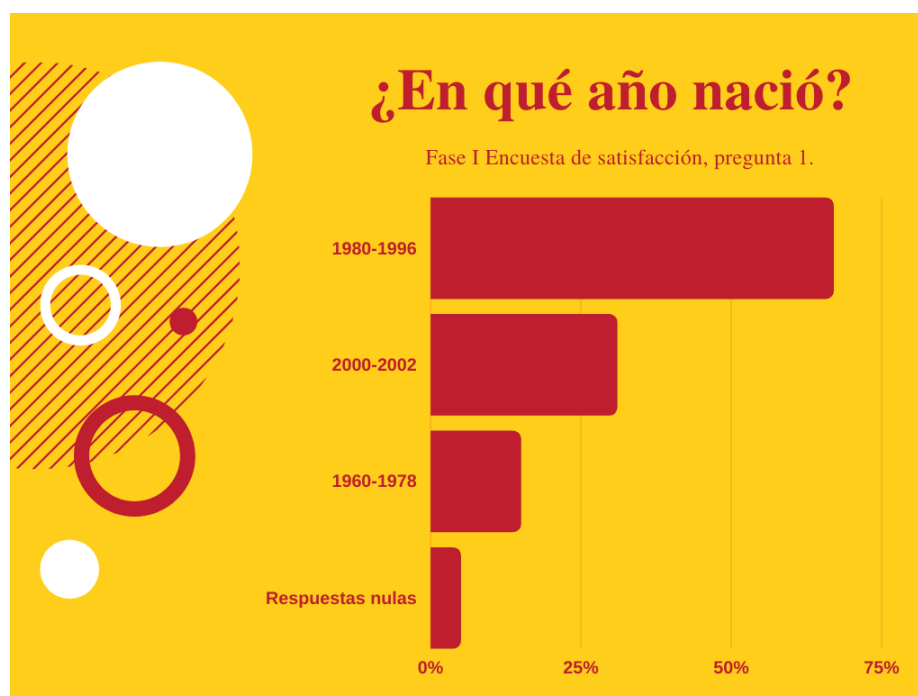
### **6.4 Fase I encuesta de satisfacción a clientes externos**

De acuerdo con (Hernández, Fernández, Baptista, Méndez, & Mendoza, 2017) un cuestionario es un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir. Como se mencionó anteriormente, las encuestas a cliente externo se realizaron a través de un formulario de Google Forms, entre el 24 y el 28 de octubre de 2019, con el fin de identificar el nivel de satisfacción y conocer la opinión que tienen con respecto a Monitos.

En la fase I, se realizaron 544 encuestas a clientes externos, conformadas por 15 preguntas y se identificó que el 99% pertenece a la Comunidad de los Andes, además se realizaron cuatro (4) preguntas de caracterización de cliente externo, edad, género con opción de respuesta de tipo condicional.

A continuación, en la figura 13 se muestra la gráfica de respuestas de la pregunta 1:

Figura 13. Pregunta 1: ¿En qué año nació?



Fuente: Elaboración propia. Fase I Encuesta de satisfacción Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, el total de respuestas fueron 544, la participación más representativa de la encuesta de satisfacción pertenece a las generaciones Millennial correspondiente al 67%, seguido de Centennial con el 31% y la generación X con el 1,5%.

Por último, el 0,5% de respuestas restantes, se consideraron como erróneas, pues contestaron: “1505, 2018 y no sé”.

A continuación, en la figura 14 se muestra la gráfica de respuestas de la pregunta 2:

Figura 14. Pregunta 2: ¿Con qué género se identifica?



Fuente: Elaboración propia. Fase I Encuesta de satisfacción Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, el total de respuestas fueron 543, la mayor participación fue de mujeres con el 56%, seguido de los hombres con el 43%. El 0,4% seleccionó todas las opciones de respuesta. La menor participación fue del 0,2% y el género binario no tuvo respuestas.

A continuación, en la figura 15 se muestra la gráfica de respuestas de la pregunta 3:

Figura 15. Pregunta 3: ¿Hace parte de la Comunidad universitaria de los Andes?

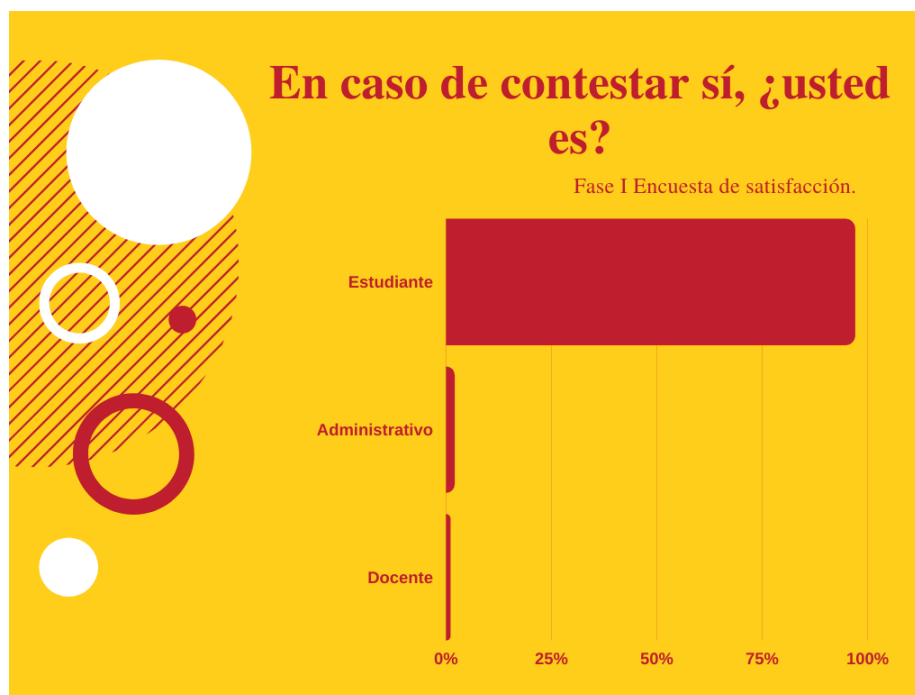


Fuente: Elaboración propia. Fase I Encuesta de satisfacción Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, el total de respuestas fueron 544, el mayor número de participantes indicó que pertenecen a la Comunidad universitaria de los Andes, correspondiente al 99% en comparación con el 1% de participación de otras universidades.

A continuación, en la figura 16 se muestra la gráfica de respuestas de la pregunta 4:

Figura 16. Pregunta 4: En caso de contestar sí, ¿usted es?

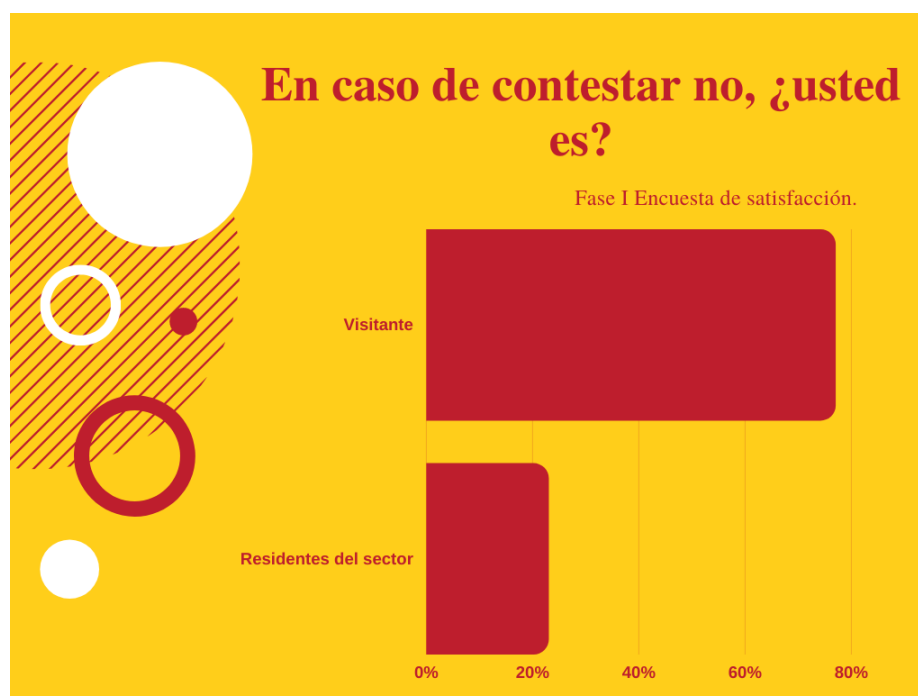


Fuente: Elaboración propia. Fase I Encuesta de satisfacción Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, el total de respuestas fueron 538, el mayor número de participantes fueron estudiantes de Uniandes, correspondiente al 97%. Seguido del 2% que pertenecen al área administrativa. El menor número de respuestas fueron docentes, correspondiente al 1% del total de encuestados.

A continuación, en la figura 17 se muestra la gráfica de respuestas de la pregunta 5:

Figura 17. Pregunta 5: En caso de contestar no, ¿usted es?



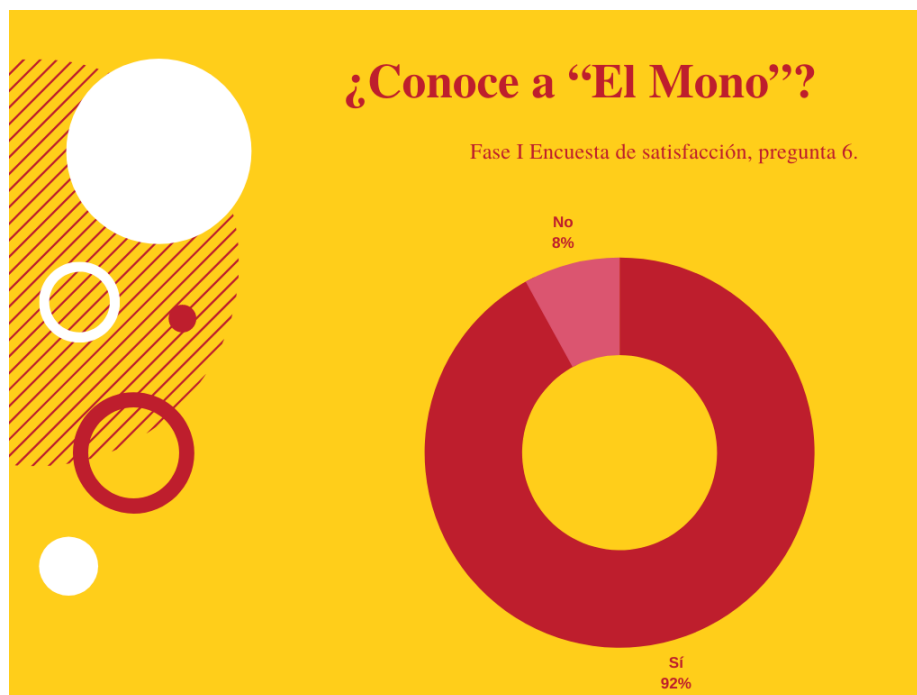
Fuente: Elaboración propia. Fase I Encuesta de satisfacción Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, el total de respuestas fueron 13, el mayor número de participantes fueron visitantes, correspondiente al 77%. El menor número de respuestas fueron residentes del sector, correspondiente al 23% del total de encuestados.

Posteriormente, se realizaron siete (7) preguntas de actitud y opinión con respecto a Monitos. A continuación, en la figura 18 se muestra la gráfica de respuestas de la pregunta 6:



Figura 18. Pregunta 6: ¿Conoce a “el Mono”?



Fuente: Elaboración propia. Fase I Encuesta de satisfacción Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, el total de respuestas fueron 544, el 92% de participantes sí conoce al “Mono”. En comparación al 8% que contestaron que no.

A continuación, en la figura 19 se muestra la gráfica de respuestas de la pregunta 7:

Figura 19. Pregunta 7: ¿Qué le gusta más de nuestros servicios?

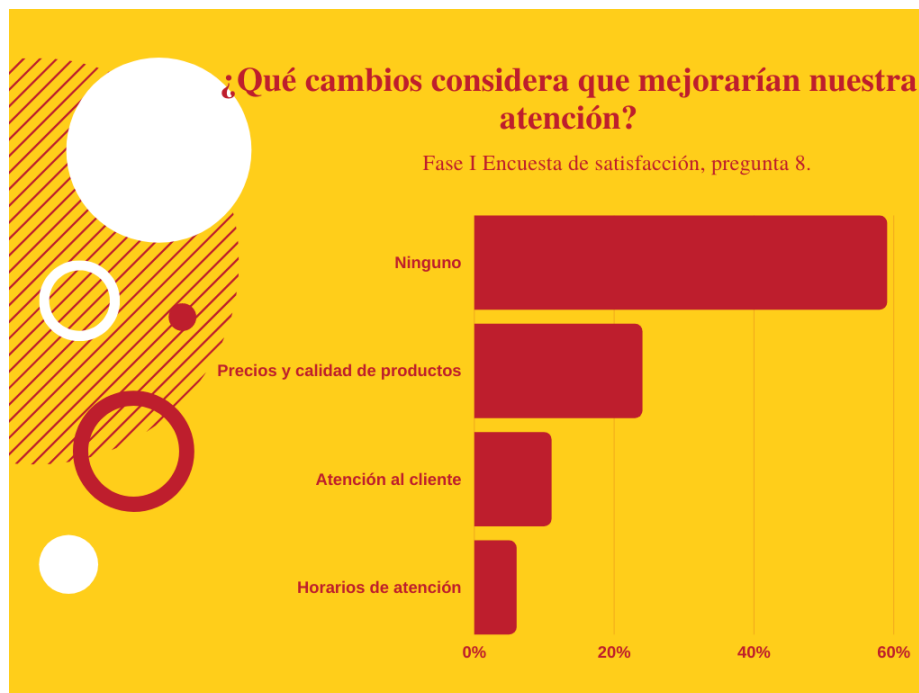


Fuente: Elaboración propia. Fase I Encuesta de satisfacción Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, la pregunta se formuló con opción de respuesta múltiple, de 544 participantes el 28% eligió dos opciones de respuesta, generalmente variedad y atención de los vendedores. Seguido del 18% que seleccionó tres opciones como: variedad, atención y horarios. El 19% escogió todas las opciones. Los factores que destacan los clientes son: variedad de productos y servicios con un 16% de participación. Seguido de la atención de los vendedores con el 5%, la atención del dueño con el 3% y horarios de atención con el 1%. Se evidencia que los clientes tienen sentido de pertenencia por la compañía, aunque los factores a mejorar están ponderados cada uno con un 0,2% son: calidad de productos, amabilidad por parte de los vendedores y fijación de precios porque son muy altos y cambiantes.

A continuación, en la figura 20 se muestra la gráfica de respuestas de la pregunta 8:

Figura 20. Pregunta 8: ¿Qué cambios considera que mejorarían nuestra atención?

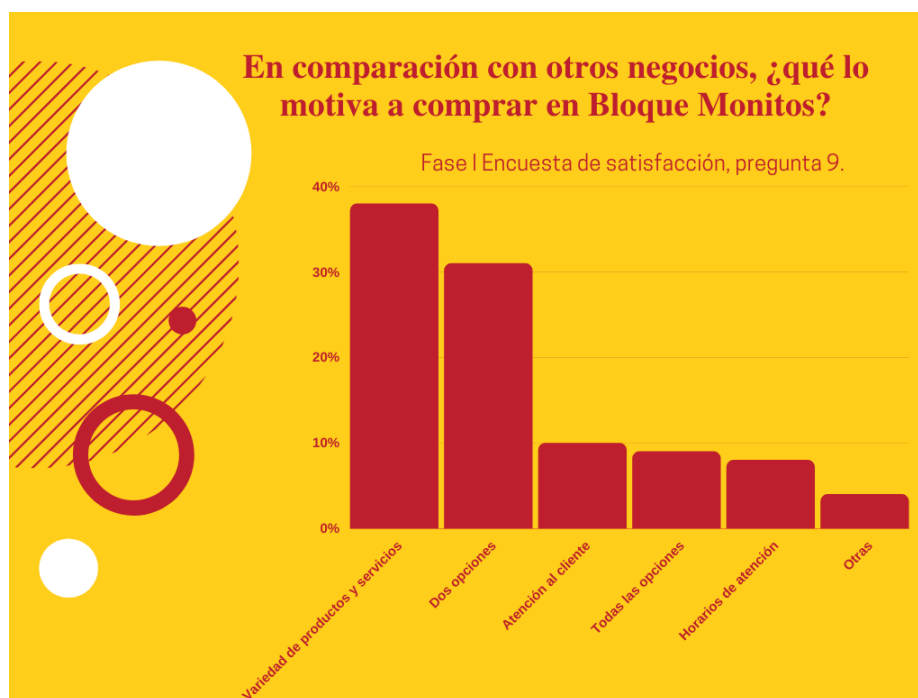


Fuente: Elaboración propia. Fase I Encuesta de satisfacción Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, la pregunta se formuló con opción de respuesta múltiple, el total de respuestas fueron 544, el 59% de participantes contestó que no mejorarían ningún factor, el 24% contestaron que deben mejorar los precios y calidad de productos, el 11% la atención al cliente y el 6% mejorarían los horarios de atención.

A continuación, en la figura 21 se muestra la gráfica de respuestas de la pregunta 9:

Figura 21. Pregunta 9: En comparación con otros negocios, ¿qué lo motiva a comprar en Bloque Monitos?



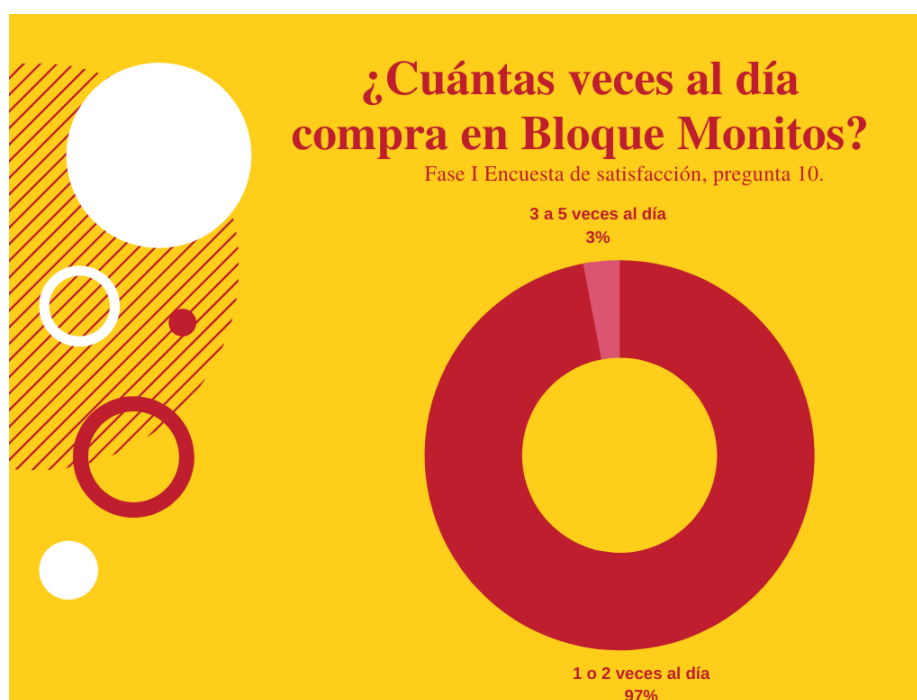
Fuente: Elaboración propia. Fase I Encuesta de satisfacción Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, la pregunta se formuló con opción de respuesta múltiple y el total de respuestas fueron 544, el 38% contestó la variedad de productos y servicios, el 31% escogió dos opciones de respuesta: variedad y atención. Seguido del 10% que solo eligió atención al cliente. El 9% seleccionó las tres opciones, es decir: variedad, atención y horarios. El 8% solo escogió horarios de atención. Los clientes destacan la cercanía que tiene la compañía a los edificios de la universidad, pues tuvo una participación correspondiente al 2,8%, otros factores están ponderados cada uno con el 0,2% que corresponden a rapidez, autoservicio y sentido de pertenencia por la compañía.

Las respuestas atípicas se ponderan con el 0,2% se refieren a los precios variantes y altos con respecto a otros negocios del sector, otros no se motivan a comprar, por último, algunos entran por necesidad o solo a comprar.

A continuación, en la figura 22 se muestra la gráfica de respuestas de la pregunta 10:

*Figura 22. Pregunta 10: ¿Cuántas veces al día compra en Bloque Monitos?*

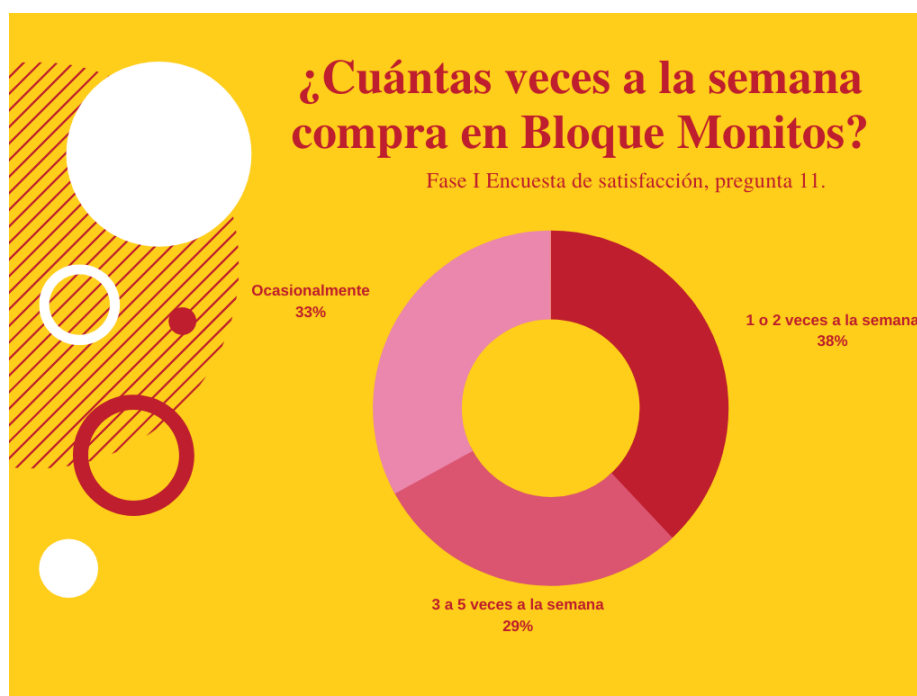


Fuente: Elaboración propia. Fase I Encuesta de satisfacción Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, el total de respuestas fueron 544, el mayor número de participantes visita a Monitos entre 1 o 2 veces al día, correspondiente al 97%. En comparación al 3% que lo frecuentan entre 3 a 5 veces al día.

A continuación, en la figura 23 se muestra la gráfica de respuestas de la pregunta 11:

Figura 23. Pregunta 11: ¿Cuántas veces a la semana compra en Bloque Monitos?

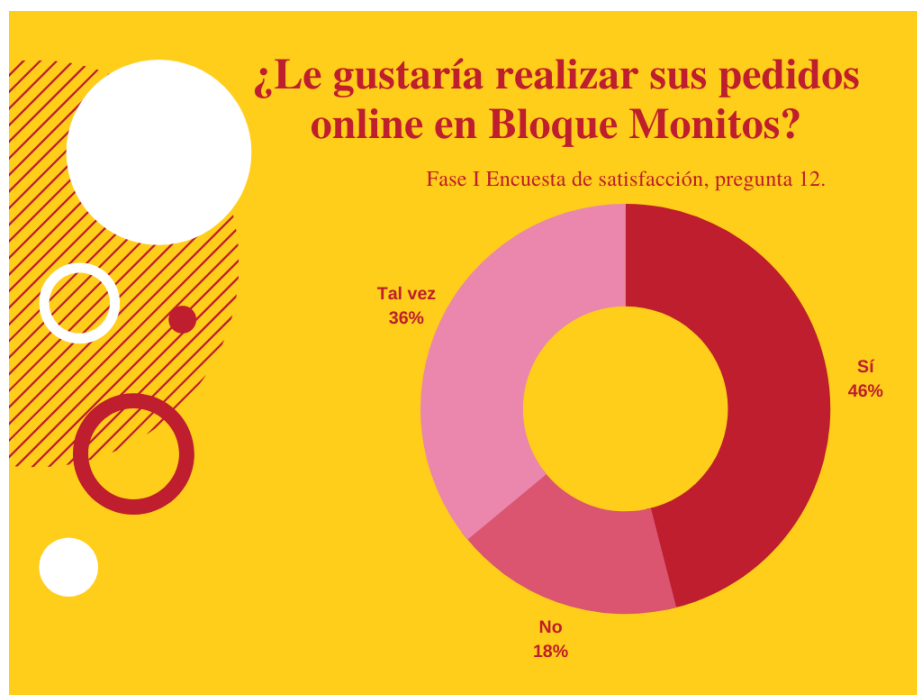


Fuente: Elaboración propia. Fase I Encuesta de satisfacción Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, el total de respuestas fueron 544, el 38% de participantes visita a Monitos entre 1 o 2 veces a la semana, seguido del 33% que lo visitan de 3 a 5 veces y el 29% lo visitan ocasionalmente.

A continuación, en la figura 24 se muestra la gráfica de respuestas de la pregunta 12:

Figura 24. Pregunta 12: ¿Le gustaría realizar sus pedidos online en Bloque Monitos?

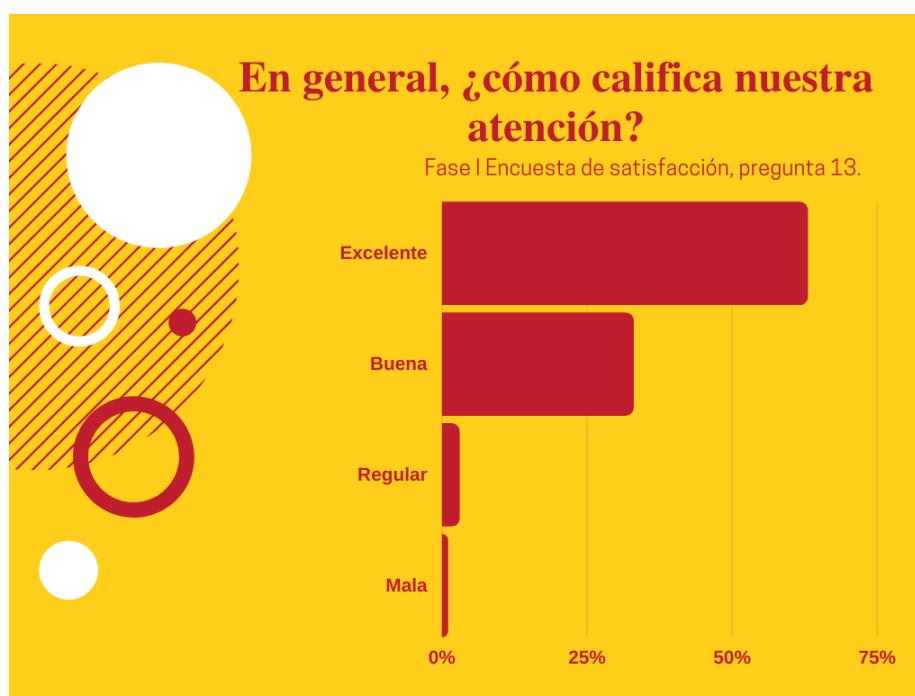


Fuente: Elaboración propia. Fase I Encuesta de satisfacción Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, el total de respuestas fueron 544, el 46% número de participantes sí realizarían sus pedidos online, seguido de 36% que tal vez lo harían. Por último, el 18% contestaron que no.

A continuación, en la figura 25 se muestra la gráfica de respuestas de la pregunta 13:

Figura 25. Pregunta 13: En general, ¿cómo califica nuestra atención?



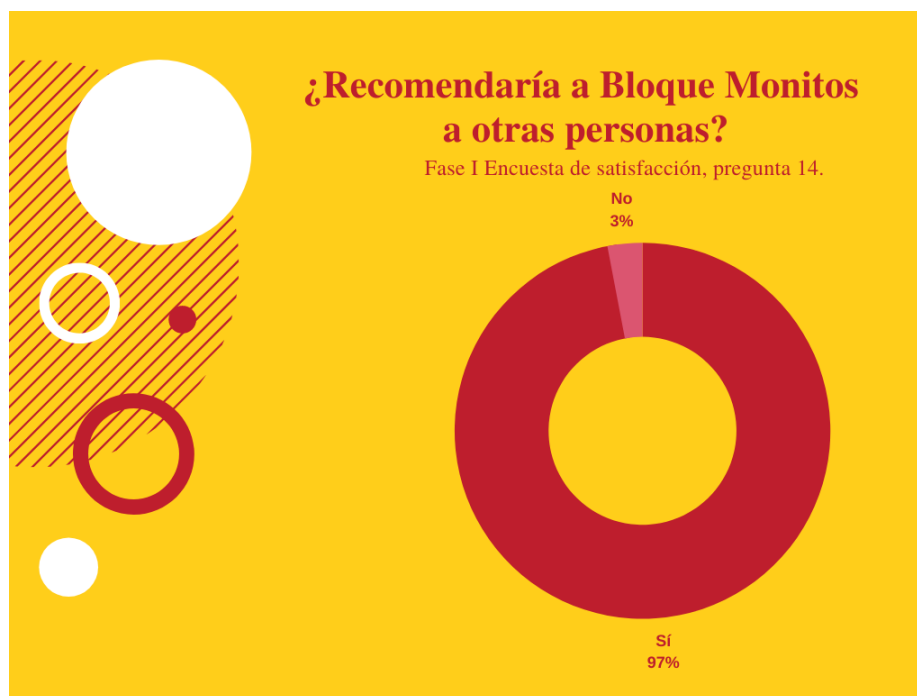
Fuente: Elaboración propia. Fase I Encuesta de satisfacción Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, el total de respuestas fueron 544, el 63% número de participantes consideran excelente la atención, seguido del 33% que contestaron buena, el 2% indicó que regular y el 1% contestó mala.

A continuación, en la figura 26 se muestra la gráfica de respuestas de la pregunta 14:



Figura 26. Pregunta 14: ¿Recomendaría a Bloque Monitos a otras personas?

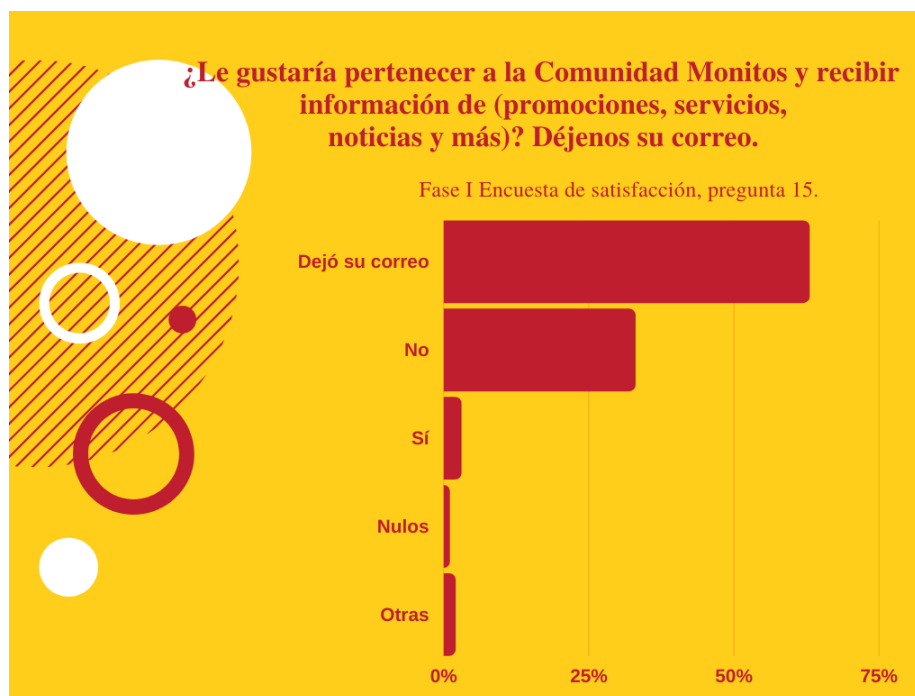


Fuente: Elaboración propia. Fase I Encuesta de satisfacción Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, el total de respuestas fueron 544, el 97% sí recomendarían a la compañía, en comparación al 3% que contestaron que no.

A continuación, en la figura 27 se muestra la gráfica de respuestas de la pregunta 15:

*Figura 27. Pregunta 15: ¿Le gustaría pertenecer a la Comunidad Monitos y recibir información de (promociones, servicios, noticias y más)? Déjenos su correo.*



Fuente: Elaboración propia. Fase I Encuesta de satisfacción Bloque Monitos 1 S.A.S. [Figura].

De acuerdo con la gráfica anterior, el total de respuestas fueron 112, la mayor participación fue del 73% que dejó su correo electrónico, el 19% contestó que no. Seguido de quienes contestaron que sí con un 4%, pero no dejaron el dato que se les pidió, hubo 3 encuestados que anularon la respuesta y, por último, el 2% dejó comentarios con respecto a su percepción sobre Bloque Monitos. Uno de ellos contestó: “una opción para mejorar puede ser tener mejor calidad de impresión para grandes formatos y así llegar a otro público”. Además, otro encuestado dijo: “la verdad siento que tienen que mejorar la congruencia de los precios siempre compro lo mismo y siempre me cobran diferente le cobran a uno como se les antoje”.

## 6.5 Entrevista a clientes incógnitos

La técnica de cliente incógnito consiste en que una persona se hace pasar por un cliente para comprender de primera mano y de manera real el nivel de servicio que prestan los colaboradores de una compañía. (Hoyos, 2009). Por lo anterior, el día 1 de noviembre de 2019, se designaron a dos participantes para que tuvieran su experiencia de compra en Bloque Monitos. El objetivo de este instrumento permitió evaluar el nivel de servicio al cliente que prestan los colaboradores de la compañía. Posteriormente se realizó una entrevista estructurada, compuesta por 15 preguntas. El análisis cualitativo fue realizado en dos etapas: transcripción textual o parafraseo en un documento de Excel, posteriormente se realizó la lectura del total de entrevistas y, por último, se realizó la triangulación de datos como se detallan a continuación:

Dos estudiantes de otras universidades visitaron por primera vez a Bloque Monitos, se les realizaron 15 preguntas con respecto a la compañía y la percepción que tuvieron con respecto a su experiencia de compra. Inicialmente, identificaron a los funcionarios por sus camisetas distintivas y por los principales valores que transmiten: colaboración y amabilidad al momento de prestar el servicio, además a todos los visitantes les dicen “monitos”.

Entre 3 y 4 funcionarios les colaboraron y resolvieron las dudas de manera adecuada, dando diferentes alternativas. Los clientes incógnitos encontraron los productos que buscaban, uno de ellos preguntó por un producto específico que sabía que no tenían en la tienda, pero le dijeron que podía hacer un encargo y que ellos se lo conseguían.

También utilizaron los servicios de impresión y como sugerencia dicen: “Monitos debe reubicar los computadores y organizar el segundo piso porque al fondo no es llamativo y parece una bodega”. Por último, los clientes incógnitos indicaron que sí volverían a visitar el establecimiento porque hay variedad de productos que satisfacen sus necesidades y por el buen trato que tuvo el personal de la empresa.

En conclusión, los colaboradores reflejan los valores corporativos de Monitos, en la experiencia de servicio se resalta la promesa de valor de la compañía, además se resalta una característica importante que es la variedad de productos y servicios.

## **Capítulo 7**

### **Propuesta de comunicación**

#### **7.1 Diseño de estrategias**

Como lo afirma (Iurcovich, 2009) en ¿Cuál es la contribución de la comunicación en las pymes? la comunicación tiene un rol preponderante en las empresas tanto a nivel interno como externo. Primero, el objetivo de la comunicación es construir el concepto de identidad, eligiendo aquellos atributos pertinentes a la organización, que la distinguen como tal. Definiendo la misión y visión de la empresa frente al cliente y al resto de sus públicos, la política con los empleados, etc. (pág. 98). A continuación, se presentan los objetivos del plan estratégico:

#### **7.2 Objetivo general del PECO**

Implementar un plan estratégico de comunicación (PECO), que desde la comunicación interna, externa y marketing relacional aporte a la sostenibilidad de Bloque Monitos 1 S.A.S

##### **7.2.1 Objetivos específicos**

1. Diseñar un protocolo de manejo de crisis que aporte a la sostenibilidad y actividad de la empresa ante la situación actual de la emergencia Covid-19 y/o eventualidades futuras.
2. Definir lineamientos de comunicación estratégica que den respuesta a sus distintos grupos de interés en los diferentes ámbitos para mejorar relaciones a nivel interno y externo.
3. Fortalecer los canales de comunicación existentes y fomentar la creación de nuevos canales digitales, a través de estrategias de marketing relacional enfocadas al público actual y permitiendo la apertura de nuevos mercados.

### 7.3 Marca

**Metrópolis Monitos** es un plan de comunicación estratégico dirigido a nuestro cliente interno (Comunidad monitos interna) y externo (comunidad monitos externa).

A continuación, se presenta el logo del plan de comunicación:

*Figura 28. Logo Metrópoli Monitos*

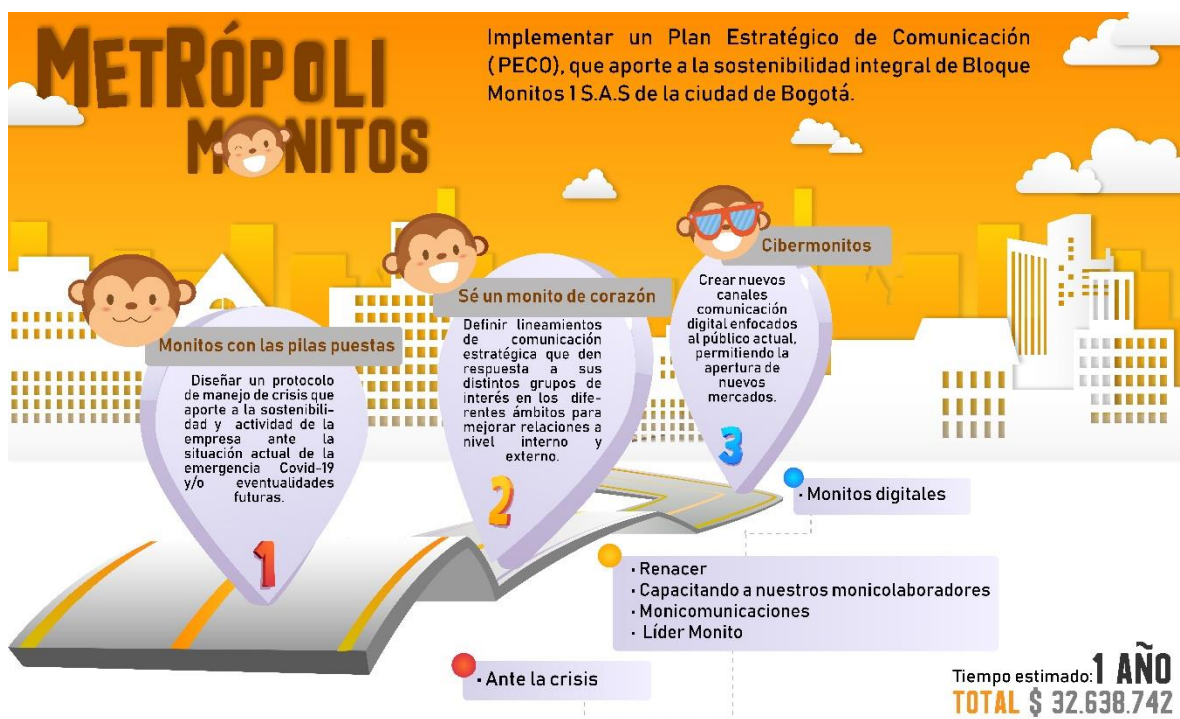


Fuente: Freepik. Ilustración modificada por las autoras [Figura].

**Eslogan: “Nuestros monitos se transforman”.**

A continuación, en la figura 29 se muestra la infografía para el plan de comunicación:


Figura 29. Infografía Metrópoli Monitos



Fuente: Freepik. Ilustración modificada por las autoras [Figura].

A continuación, en la tabla 10 se muestra el plan de comunicación estratégico integral diseñado para Bloque Monitos:

Tabla 10. PECO Bloque Monitos 1 S.A.S.

<p style="text-align: center;"><b>PECO MÉTROPOLI MONITOS - BLOQUE MONITOS 1 S.A.S.</b></p> 				
PÚBLICOS	ESTRATEGIA	TÁCTICA	ACCIÓN	INDICADORES
<b>Interno / Gerencia, monicolaboradores</b>	1. Creación de protocolos de crisis: <b>Monitos con las pilas puestas</b>	<b>Ante la crisis:</b> Diseño de manual de manejo de crisis ante covid 19 y eventualidades futuras	<p>Diseñar un manual para el protocolo de manejo de crisis.</p> <p>Socializar el manual de protocolo de manejo de crisis a la organización.</p> <p>Implementar manual de protocolo de manejo de crisis.</p>	Número de personas a las que se socializa el protocolo de crisis. Número de personas convocadas para capacitar en implementación del protocolo. Porcentaje de participación.
<b>Interno / Gerencia / Líderes de áreas</b>	2. Fortalecimiento de capacidades y habilidades blandas: <b>Sé un monito de corazón</b>	<b>Renacer:</b> Diseño de lineamientos de comunicación, definición del nivel estratégico y organizacional de la compañía.	<p>Diseñar los lineamientos de comunicación de la empresa.</p> <p>Contribuir con la formulación del plan estratégico y organizacional de la compañía.</p> <p>Socializar los lineamientos, el nivel estratégico y organizacional de la empresa a las distintas áreas.</p>	Porcentaje de conocimiento de los lineamientos de comunicación, nivel estratégico y organizacional. Número de capacitaciones realizadas. Porcentaje de efectividad de las capacitaciones. Número de visualizaciones de los productos audiovisuales.
<b>Comunidad monitos interna</b>		<b>Capacitando a nuestros monicolaboradores:</b> Capacitación de directivos y colaboradores en temas de liderazgo, servicio y atención al cliente.	<p>Diplomado Coaching Directivo, liderazgo y comunicación asertiva.</p> <p>Capacitar en atención y servicio al cliente a los Monicolaboradores (curso virtual SENA)</p> <p>Evaluación y seguimiento del rendimiento y efectividad de las capacitaciones implementadas a todos los Monicolaboradores.</p>	
		<b>Monicomunicaciones:</b> Creación de espacios de comunicación transversal con los colaboradores	<p>Crear espacios de comunicación físicos (carteleras) y digitales (correo corporativo y grupo de WhatsApp) con los monicolaboradores.</p>	
		<b>Líder Monito:</b> Creación de productos audiovisuales para dar a conocer la historia de Abelardo Londoño.	<p>Crear un storytelling de Bloque Monitos, apartir de la historia de vida y de emprendimiento del señor Abelardo Londoño "El Mono".</p>	
<b>Comunidad monitos externa</b>	Narrativas transmedia: <b>CiberMonitos</b>	<p>Crear estrategias transmedia para los diferentes canales digitales que nos permita el reconocimiento de marca ante el público actual y la apertura de nuevos mercados: <b>Monitos digitales</b></p>	<p>Crear de página web de Bloque Monitos 1 S.A.S.</p> <p>Implementar canales digitales que permita incrementar la visibilidad de la marca a través de las redes sociales.</p> <p>Implementar estrategias digitales que permitan un posicionamiento y reconocimiento de marca en nuestro público objetivo y potencial.</p> <p>Crear y unificar base de datos de los clientes externos, a través del CRM orgánico, que permitan generar acciones de e-mail marketing</p>	Número de seguidores en las redes sociales. Porcentaje de tráfico en la página web. Cantidad de Leads. Porcentaje de visibilidad del Marketplace. Número de visualizaciones de los productos transmedia.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se detallan las estrategias que se exponen en la tabla:

## 7.4 Estrategias

### **Estrategia #1.** Creación de protocolos de crisis: **Monitos con las pilas puestas**

De esta primera estrategia se genera una táctica: **Ante la crisis**, que pretende la construcción de un protocolo de crisis ante Covid-19 y/o eventualidades futuras. Para desarrollar esta táctica se desarrollarán tres acciones:

- Diseñar el manual de manejo de crisis de Bloque Monitos.
- Socializar el manual de crisis a toda la organización.
- Implementar manual de protocolo de crisis.

**Indicadores:** Número de personas a las que se socializa el protocolo de crisis. Número de personas convocadas para capacitar en implementación del protocolo. Porcentaje de participación.

### **Estrategia #2.** Fortalecimiento de capacidades y habilidades blandas: **Sé un monito de corazón**

La segunda estrategia abarca cuatro importantes tácticas: **Renacer, Capacitando a nuestros monicolaboradores, Monicomunicaciones y Líder Monito.**

En Renacer, se hará el diseño de lineamientos de comunicación y definición del nivel estratégico y organizacional de la compañía, se desarrollará a través de tres acciones específicas:

- Diseñar los lineamientos de comunicación de la empresa.
- Contribuir con la formulación del plan estratégico y organizacional de la compañía.
- Socializar los lineamientos y el nivel estratégico y organizacional de la empresa a las distintas áreas.



En esta segunda táctica como su nombre lo indica se busca capacitar a los monicolaboradores, desde los directivos en temas de liderazgo y al resto del personal en servicio y atención al cliente, desde las siguientes acciones:

- Coaching directivo, liderazgo y comunicación asertiva.
- Capacitar en atención y servicio al cliente a los monicolaboradores (curso virtual SENA).
- Evaluación y seguimiento del rendimiento y efectividad de las capacitaciones implementadas a todos los monicolaboradores.

En la táctica de Monicomunicaciones, se crearán espacios de comunicación transversal con los colaboradores desde la siguiente acción:

- Crear espacios de comunicación físicos (carteleras) y digitales (correo corporativo y grupo de WhatsApp) con los monicolaboradores.

Para finalizar, la táctica Líder Monito busca la creación de productos audiovisuales para dar a conocer la historia de Abelardo Londoño, para esto se generó la acción:

- Crear dos *storytellings* de Bloque Monitos. Uno a partir de la historia de vida y el otro con la historia de emprendimiento del Mono.

**Indicadores:** Porcentaje de conocimiento de los lineamientos de comunicación, nivel estratégico y organizacional. Número de capacitaciones realizadas. Porcentaje de efectividad de las capacitaciones. Número de visualizaciones de los productos audiovisuales.

### **Estrategia #3.** Narrativas transmedia: **CiberMonitos**

Para finalizar con este plan estratégico de comunicación, se crearán estrategias transmedia para los diferentes canales digitales que nos permita el reconocimiento de marca ante el público actual y la apertura de nuevos mercados, para los cuales necesitamos una transformación a Monitos digitales, táctica que se va a trabajar desde 4 acciones globales:

- Crear página web de Bloque Monitos
- Implementar canales digitales que permita incrementar la visibilidad de la marca a través de las redes sociales.
- Implementar estrategias digitales que permitan un posicionamiento y reconocimiento de marca en nuestro público objetivo y potencial.
- Crear y unificar base de datos de los clientes externos, a través de un CRM orgánico, que permita generar acciones de e-mail marketing.

Hay que dejar en claro que de estas cuatro acciones se desprenden actividades detalladas para la implementación final del plan estratégico de comunicación, algunas de ellas se dejan estipuladas a continuación:

- Crear perfil de Instagram y Tik Tok para dinamizar las comunicaciones con el público actual y potencial.
- Crear miniserie interactiva: "Lo que no tiene el Mono, lo consigue" para dar a conocer los servicios y productos que ofrece la compañía.
- Monitomanía, crear stickers de WhatsApp para hacer más amena las conversaciones con los monitos que piden sus domicilios a través de esta red.
- Asesoría para fortalecer y mejorar el funcionamiento del Marketplace de Facebook, con la promoción de productos y servicios que brinda la compañía con la estrategia: "Monitos en casa".


**Indicadores:** Número de seguidores en las redes sociales. Porcentaje de tráfico en la página web. Cantidad de Leads. Porcentaje de visibilidad del Marketplace. Número de visualizaciones de los productos transmedia.

## 7.5 Presupuesto y cronograma

A continuación, en la figura 30 se muestra el presupuesto y cronograma para el plan de comunicación:

*Figura 30. Presupuesto y cronograma*

**PRESUPUESTO Y CRONOGRAMA PECO MÉTROPOLI MONITOS**



ESTRATEGIA	DETALLE ACCIÓN	PRESUPUESTO			2020												2021			
		VALOR X UNIDAD	CANTIDAD	TOTAL	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABRIL	MAY		
1. Creación de protocolos de crisis: <b>Monitos con las pilas puestas</b>	Consultoría x hora	\$ 100,000	15	\$ 1,500,000	X															
						X														
							X													
	<b>Subtotal</b>			<b>\$ 1,500,000</b>																
2. Fortalecimiento de capacidades y habilidades blandas: <b>Sé un monito de corazón</b>	Consultoría x hora	\$ 100,000	20	\$ 2,000,000				X												
								X												
	Cámara de Comercio	\$ 2,000,000	1	\$ 2,000,000					X											
	Sena - gratis	\$ -	5	\$ -				X												
	Consultoría x hora	\$ 100,000	5	\$ 500,000					X											
	Reutilización de materiales o patrocinio de proveedores	\$ 300,000	1	\$ 300,000			X	X	X											
	Contratación empresa especializada en producción de estrategias BTL, o concurso entre los alumnos de La Universidad de los Andes	\$ 5,000,000	1	\$ 5,000,000																X
	<b>Subtotal</b>			<b>\$ 9,800,000</b>																
Narrativas transmedia: <b>CiberMonitos</b>	Contratar empresa especializada en el desarrollo de páginas web	\$ 3,000,000	1	\$ 3,000,000															X	
	Contratar empresa especializada en creación de e-commerce	\$ 3,000,000	1	\$ 3,000,000					X					X						
	Pauta a través de redes sociales, de piezas digitales	\$ 153,950	13	\$ 2,001,350					X											
	Consultoría x hora	\$ 100,000	20	\$ 2,000,000	X															
<b>Honorarios por consultoría años 2020 y 2021</b>	\$ 100,000	40	\$ 4,000,000																	
	<b>Subtotal</b>			<b>\$14,001,350</b>																
	<b>Imprevistos 10%</b>			<b>\$ 2,530,135</b>																
	<b>Subtotal Global</b>			<b>\$25,301,350</b>																
	<b>IVA 19%</b>			<b>\$ 4,807,257</b>																
	<b>TOTAL</b>			<b>\$32,638,742</b>																

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la figura anterior, se aclara que las actividades transmedia incluidas dentro del PECO no se harán por contratación de empresa, sino por concurso para que los estudiantes de los Andes puedan postularse y así, los ganadores obtengan bonos de consumo de \$300.000 a \$1`500.000 dependiendo del producto transmedia por el que participe.

**Recursos:** Todo el PECO requiere de recursos humanos, tecnológicos, físicos, logísticos y económicos, propiedad intelectual y software. El ecosistema de recursos que nos permite alianzas con los proveedores que beneficien a la empresa y a nuestros clientes externos.

### **7.6 Resultados de las piezas digitales (Facebook)**

El gerente vio como oportunidad potencializar los canales de comunicación tras el cierre del comercio en la capital colombiana por la confirmación del primer caso de Covid-19. Así mismo, decide usar su fan page y administrar de forma guiada por parte del equipo investigador del proyecto, quienes sugieren el uso del Marketplace (sección de Facebook que permite a los empresarios publicar sus artículos y ofrecerlos a todos los públicos).

De acuerdo con el anexo 5, la pieza del banner para Facebook subida el 17 de abril de 2020 a la fan page El Mono – dulcería y papelería, como resultado se obtuvo 8 me gustas y posteriormente la página de servicios de la Comunidad Uniandes publicó dicha imagen, obteniendo 60 reacciones (en su mayoría mujeres) y fue 10 veces compartida. Para monitorear el resultado del porcentaje de conversión, se realizó una entrevista telefónica al gerente general, quien indicó que posterior a la publicación tuvo un incremento del doble de solicitudes de pedidos, aproximadamente 12 y 16 solicitudes diarias de domicilios.

## Capítulo 8

### Conclusiones, aprendizajes y recomendaciones

Como grupo investigador en primera instancia, resaltamos la resiliencia del gerente Abelardo Londoño, pues él ha afrontado diferentes situaciones como emprendedor, pero la organización se ha mantenido en pie a lo largo de su trayectoria. Sin embargo, en el punto neurálgico que atraviesa Monitos, debe fortalecer la comunicación estratégica con el público interno y externo para lograr la sostenibilidad, además es importante la apertura de nuevos mercados como colegios, universidades, entre otros.

Por otro lado, concluimos que las pymes requieren de planes de comunicación estratégicos que aporten al crecimiento, desarrollo y cumplimiento de los objetivos en las diferentes áreas de la organización. Este proyecto de investigación nos permitió entender las dinámicas de trabajo de un emprendedor que con disciplina ha logrado crear una cultura llamada monitos.

Las circunstancias actuales de la emergencia sanitaria, no nos permitió desarrollar la fase II de encuestas y otras herramientas de recolección de información con el fin de profundizar en la investigación del proyecto, limitando el contacto con el señor Abelardo. De igual forma, en nuestro compromiso con la empresa y el Mono, se desarrollaron piezas digitales para dinamizar el uso de redes sociales e incrementar el número de pedidos por día.

El PECO elaborado para Bloque Monitos tiene como fin, dar respuesta a las necesidades primarias de la empresa, a través de estrategias acordes a cada situación, aportando significativamente a su sostenibilidad y duplicando las ventas en un trabajo conjunto entre la gerencia y sus colaboradores durante el primer año. Esto teniendo en cuenta la emergencia sanitaria Covid-19.

No obstante cabe resaltar que la asesoría deber ser permanente no solo en temas de comunicación estratégica, sino mantener una capacitación constante de planeación estratégica y gerencial, pues si bien es cierto la comunicación puede aportar a la sostenibilidad de la empresa, es necesario la articulación de ejes como planes integrales de mercadeo, relaciones públicas, imagen corporativa, entre otros; que permitan tener una proyección más detallada para el cumplimiento de las metas de la organización.

Como parte del aprendizaje de la Especialización en Comunicación Estratégica para las Organizaciones, identificamos que las empresas y sus diferentes escenarios y actores son cambiantes, además resaltamos la importancia de la comunicación estratégica como eje fundamental para el cumplimiento de objetivos organizacionales con un trabajo conjunto entre las áreas de la organización.

Es importante señalar que nosotros como profesionales tenemos la responsabilidad de transmitir asertivamente tanto a nivel interno como externo la promesa de valor de las organizaciones, motivando a los colaboradores a replicar acciones en pro del cumplimiento de los objetivos en común.

Por último, invitamos a Bloque Monitos contemplar los siguientes aspectos organizacionales:

- Realizar inventario de productos.
- Reubicar productos por categorías, nomenclatura de stands, los muebles o vitrinas que se usen para la exhibición deberían tener mayor seguridad para evitar robos.
- Analizar el porcentaje de ganancia que se espera obtener en cada uno de los productos; teniendo en cuenta el costo de compra y el precio de venta al público, siempre manejando uniformidad en los mismos.
- El valor de los pasivos no corrientes debe ser asumido por los accionistas y no reflejado en la operación de la empresa.
- Adquirir stock por temporadas.

## Referencias

- Analítica de Retail. (16 de septiembre de 2018). *Cómo generar una estrategia de precios competitivos*. Obtenido de Analítica de Retail: <http://analiticaderetail.com/estrategia-de-precios-competitivos/>
- Barroso , C., & Martín, E. (1999). Marketing relacional. Madrid: ESIC. doi:84-7356-194-5
- Beltrán, A. (12 de junio de 2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana industria en Colombia. *UExternado*. Obtenido de <https://revistas.uexternado.edu.co/index.php/sotavento/article/view/1574/1426>
- Briceño , J. (13 de abril de 2020). La gran oportunidad: La digitalización. *Revista P&M*. Obtenido de <https://revistapym.com.co/comunicacion/la-gran-oportunidad-la-digitalizacion>
- Brunetta, H. (2013). Brand Relationship Management y Social CRM. En *Marketing digital: Claves para implementar estrategias efectivas en redes sociales* (págs. 26-51). Buenos Aires, Argentina: Fox Andina. doi:978-987-1949-32-8
- Bustos, F. (2020). Evolución de las relaciones entre marcas y consumidores tras la pandemia. *P&M*. Obtenido de <https://revistapym.com.co/mercadeo/evolucion-de-la-relacion-entre-marcas-y-consumidores-tras-la-pandemia>
- Cantoni , N. (2009). Técnicas de muestreo y determinación del tamaño de la muestra en investigación cualitativa. *Revista argentina de Humanidades y Ciencias Sociales*, 3. Obtenido de [http://www.academia.edu/download/46988076/Tipos\\_de\\_muestreo.docx](http://www.academia.edu/download/46988076/Tipos_de_muestreo.docx).
- Cañete, N. (21 de marzo de 2020). *Coronavirus: ¿Cómo apoyar desde el sector de fomento a la innovación y las pymes?* Obtenido de Bid: <https://blogs.iadb.org/innovacion/es/innovacion-coronavirus-pymes-emprendimientos/>
- Congreso de Colombia. (12 de julio de 2000). Ley 590 de 2000.
- Córdoba, J. (2009). Del marketing transaccional al marketing relacional. *Redalyc*. Obtenido de <https://doi.org/www.redalyc.org/pdf/2654/265420457002.pdf>

- DANE. (octubre de 2019). *Gran encuesta integrada de hogares (GEIH) Mercado laboral*.  
Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Escalante , P., & Hullett , N. (2010). *Importancia de la auditoría de estados financieros para las Pyme´s: Una revisión documental*. doi:1316-8533
- Fenalco. (2014). *Estudio completo del comportamiento del sector*. Obtenido de <http://www.fenalcobogota.com.co/images/pdf/Presentacion%20Papelerias.pdf>
- Fernández, C. (2009). *La comunicación en las organizaciones*. México D.F., México: Trillas.  
doi:978-968-24-6586-4
- Forética. (20 de marzo de 2020). *Al mal tiempo... Sostenibilidad: Lo que estamos aprendiendo de la crisis del Covid-19*. Obtenido de <https://foretica.org/al-mal-tiempo-sostenibilidad-lo-que-estamos-aprendiendo-de-la-crisis-del-covid-19/>
- García, M., & Ibarra, L. (s.f.). *Diagnóstico de clima organizacional del departamento de educación de la universidad de Guanajuato*. Tesis. Obtenido de <https://www.eumed.net/libros-gratis/2012a/1158/1158.pdf>
- Guzmán, V. (2012). *Comunicación Organizacional*. Estado de México, México: Red Tercer Milenio. doi:978-607-733-062-2
- Hernández, R., Fernández, C., Baptista, M., Méndez, S., & Mendoza, C. (2017). *Metodología de la investigación* (Sexta ed.). Ciudad de México D.F, México: McGraw-Hill. doi:978-607-15-1395-3
- Hoyos, R. (13 de diciembre de 2009). *La auditoría del servicio al cliente a través de la observación participante: "El cliente incógnito"*. *Revista Colombiana de Marketing*, 39.  
doi:1657-4613
- Iglesias, Y. (20 de abril de 2020). *¿Cómo será el consumidor del nuevo normal?* Obtenido de <https://designthinking.gal/como-sera-el-consumidor-del-nuevo-normal/>
- Instituto Nacional del Emprendedor. (2011). *academia.edu*. (D. S. Ediciones, Ed.) Obtenido de [https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45818805/LECTURA\\_REFORZAMIENTO\\_MODULO\\_2.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLECTURA\\_REFORZAMIENTO\\_MODULO\\_](https://s3.amazonaws.com/academia.edu.documents/45818805/LECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_2.pdf?response-content-disposition=inline%3B%20filename%3DLECTURA_REFORZAMIENTO_MODULO_)





- 2.pdf&X-Amz-Algorithm=AWS4-HMAC-SHA256&X-Amz-Credential=ASIATUSBJ6BAFM6WCEHD%2F202
- Iurcovich, P. (2009). ¿Cuál es la contribución de la comunicación en las Pymes? *Cuaderno 28, Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación Ensayos*.
- Kotler, P. (8 de agosto de 2013). *Enseñanzas de Philip Kotler*. Obtenido de <https://www.buenosnegocios.com/notas/marketing-y-ventas/philip-kotler-la-mejor-publicidad-es-la-que-hacen-los-clientes-satisfechos-n115>
- Mahecha, L. (18 de agosto de 2018). Tomar decisiones con Inteligencia corporativa sostenible. *Blog de derecho de los negocios*. Obtenido de Universidad Externado de Colombia: <https://dernegocios.uexternado.edu.co/negociacion/tomar-decisiones-con-inteligencia-corporativa-sostenible/>
- Ministerio de Comercio. (14 de diciembre de 2010). Ley 1429 de 2010. *Mipymes: ¿Cuáles son los programas y proyectos que se desarrollan para fortalecer a las mipymes colombianas?* Obtenido de <https://www.mincit.gov.co/servicio-ciudadano/preguntas-frecuentes/mipymes>
- Ministerio de Trabajo. (2015). Guía técnica de implementación del SG-STT para mipymes. *Decreto 1072 de 2015*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/51963/Guia+tecnica+de+implementacion+del+SG+SST+para+Mipymes.pdf/e1acb62b-8a54-0da7-0f24-8f7e6169c178>
- Ministerio del Interior. (22 de marzo de 2020). Decreto 457 de 2020. Colombia.
- Monsalve, M. (1 de marzo de 2017). El lado verde de la industria papelera. *El Espectador*. Obtenido de <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/el-lado-verde-de-la-industria-papelera-articulo-682470>
- Monterrosa, H. (31 de agosto de 2019). Mipymes representan 96% del tejido empresarial y aportan 40% al PIB. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/mipymes-representan-96-del-tejido-empresarial-y-aportan-40-al-pib-2903247>
- Munevar, L. (2018). *Plan de comunicación organizacional en las pymes dedicadas a la comercialización y/o distribución de pinturas*. Trabajo de grado, Universidad Santo Tomás, Bogotá. Obtenido de

- <https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/12515/2018lauramunevar.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Muñoz, N. (junio de 2018). *Diagnóstico de comunicación estratégica en responsabilidad social empresarial: análisis de caso de una pyme del sector comercial en la ciudad de Bogotá*. Trabajo de grado, Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano, Bogotá. Recuperado el 4 de diciembre de 2019, de <http://alejandria.poligran.edu.co/bitstream/handle/10823/1284/TRABAJO%20DE%20GRADO%20NATALIA%20MUN%cc%83OZ%20GOMEZ%202018.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Nielsen. (13 de agosto de 2018). Obtenido de <https://www.nielsen.com/co/es/insights/article/2018/4-de-cada-10-colombianos-estan-cambiando-a-la-version-saludable-de-su-producto-preferido/>
- Ponce, H. (septiembre de 2006). La matriz FODA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. *Contribuciones a la economía*. Obtenido de <https://doi.org/www.eumed.net/ce/>
- Porter, M. (2008). *Ser competitivo* (Vol. 9). (Harvard Business School Publishing Corporation, Ed.) Barcelona, España: Grupo Planeta. doi:9788423427185
- Porto, J., & Gardey, A. (2009). Obtenido de <https://definicion.de/pyme/>
- Presidencia de la República. (17 de marzo de 2020). Decreto 417. Colombia. Obtenido de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20417%20DEL%2017%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>
- Quevedo, S. (1 de abril de 2020). Los nuevos puntos de contacto con el consumidor. *Revista P&M*. Obtenido de <https://revistapym.com.co/comunicacion/los-nuevos-puntos-de-contacto-con-el-consumidor>
- Rímoli, N. (1 de abril de 2010). La comunicación y las pymes: un desafío permanente. *Revista UNLP*. Obtenido de <https://perio.unlp.edu.ar/ojs/index.php/question/article/view/1080/960>
- Romero, C. (junio de 2005). La categorización un aspecto crucial en la investigación cualitativa. *Revista de Investigaciones Cesmag*, 11, 113-118. Obtenido de Proyectos Javeriana:

- [http://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos\\_virtuales/posgrado/maestria\\_asesoria\\_familiar/Investigacion%20I/Material/37\\_Romero\\_Categorizaci%C3%B3n\\_Inv\\_cualitativa.pdf](http://proyectos.javerianacali.edu.co/cursos_virtuales/posgrado/maestria_asesoria_familiar/Investigacion%20I/Material/37_Romero_Categorizaci%C3%B3n_Inv_cualitativa.pdf)  
RUES. (15 de marzo de 2019). Obtenido de <https://www.rues.org.co/Expediente>
- Ruiz, J. (31 de julio de 2017). Millennials y redes sociales: estrategias para una comunicación de marca efectiva. Obtenido de <http://doi.org/dspace.umh.es/bitstream/11000/5191/1/196-867-1-PB.pdf>
- Saravia, J. (29 de abril de 2020). ¿Cómo presupuestar en tiempos de crisis? *Conferencia Uniandes*. Bogotá, Colombia. Obtenido de <https://www.facebook.com/AdmonUniandes/videos/2682771811954960/>
- Tapella, E. (s.f.). *El mapeo de actores claves*. Obtenido de Universidad Nacional de Córdoba: <https://planificacionsocialunsj.files.wordpress.com/2011/09/quc3a9-es-el-mapeo-de-actores-tapella1.pdf>
- Universidad de los Andes Colombia. (29 de octubre de 2019). *Dirección de planeación y evaluación*. Obtenido de Universidad en cifras: <https://planeacion.uniandes.edu.co/universidad-en-cifras/universidad-en-cifras>
- Venegas, L. (27 de diciembre de 2013). *Manual de planificación estratégica para la pyme pertenencias a la Cámara de Comercio de Chillán*. Tesis. Obtenido de <http://repobib.ubiobio.cl/jspui/bitstream/123456789/958/1/Venegas%20Canales%2C%20Luis%20Arnaldo.pdf>
- Xercavins, J., Cayuela, D., Cervantes, G., & Sabater, A. (8 de febrero de 2005). *Desarrollo sostenible*. Ediciones UPC. Obtenido de Mundo empresarial: [https://www.e-buc.com/portades/9788498800715\\_L33\\_23.pdf](https://www.e-buc.com/portades/9788498800715_L33_23.pdf)

## Anexos

### Anexo 1. Formato de entrevista a cliente interno

	<b>FORMATO DE ENTREVISTA CLIENTE INTERNO BLOQUE MONITOS 1 S.A.S.</b>	
<p>Esta entrevista tiene como propósito identificar las relaciones y el funcionamiento de la empresa con el fin de generar estrategias encaminadas a cumplimientos de los objetivos organizacionales. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.</p>		
Fecha		
Nombre y Apellido entrevistado		
Edad		
Tiempo laborado en la Compañía		
Cargo		
Nivel educativo		
Localidad (¿a dónde vive?)		
¿Con quién vive?		
Experiencia anterior (relacionar cómo era su trabajo anterior, salario, motivo de renuncia o retiro)		
Perspectiva de la empresa (¿cómo ve la empresa a nivel general y específico, sobre su área o cargo desempeñado?)		
Experiencia actual (por favor indique, ¿cómo se ha sentido en el tiempo que lleva trabajando en la empresa?)		
Explique brevemente, ¿cómo es su relación con sus compañeros de trabajo?		
Explique brevemente, ¿cómo es su relación con su jefe?		
¿Cómo califica los clientes del sector en una escala de 1 a 5? por favor evalúe.		
¿Desearía mejorar algo de la empresa? sí/ no. Por favor especifique.		
<p>¡Gracias por su colaboración!</p>		
Firma del entrevistado	Firma del entrevistador	

## Anexo 2. Formato fase I encuesta de satisfacción cliente externo

 <b>UNIMINUTO</b> Corporación Universitaria Minuto de Dios Educación de calidad al alcance de todos	<b>FASE I ENCUESTA DE          SATISFACCIÓN A          CLIENTE EXTERNO          BLOQUE MONITOS 1          S.A.S.</b>	
--	--	---

Monitos y monitas queremos conocer su opinión acerca de nuestra empresa Bloque Monitos 1 S.A.S.

- |  |   |
|--|---|
| <p><b>1. ¿En qué año nació usted?</b></p>  | <p><b>10. ¿Cuántas veces al día compra en Bloque Monitos?</b><br/>         De 1 o 2 veces al día<br/>         De 3 a 5 veces al día</p>                             |
| <p><b>2. Con qué género se identifica</b><br/>         Masculino<br/>         Femenino<br/>         Binario<br/>         Sin género</p>  | <p><b>11. ¿Cuántas veces a la semana compra en Bloque Monitos?</b><br/>         De 1 o 2 veces a la semana<br/>         De 3 a 5 veces a la semana</p>              |
| <p><b>3. ¿Hace parte de la comunidad universitaria de los Andes?</b><br/>         Sí<br/>         No</p>   | <p><b>12. ¿Le gustaría realizar sus pedidos online en Bloque Monitos?</b><br/>         Sí<br/>         No</p>   |
| <p><b>4. En caso de contestar sí, ¿usted es?</b><br/>         Estudiante<br/>         Egresado<br/>         Docente<br/>         Administrativo</p>  | <p><b>13. En general, ¿Cómo califica nuestra atención?</b><br/>         Excelente<br/>         Buena<br/>         Regular<br/>         Mala</p>                     |
| <p><b>5. En caso de contestar no, ¿usted es?</b><br/>         Residente<br/>         Visitante</p>   | <p><b>14. ¿Recomendaría a Bloque Monitos a otras personas?</b><br/>         Sí<br/>         No</p>  |
| <p><b>6. ¿Conoce al "Mono"?</b><br/>         Sí<br/>         No</p>  | <p><b>15. ¿Le gustaría pertenecer a la comunidad Monitos y recibir información de (promociones, servicios, noticias y más)?<br/>         Déjenos su correo.</b></p> |
| <p><b>7. ¿Qué le gusta más de nuestros servicios?</b><br/>         Atención de los vendedores<br/>         Atención del dueño<br/>         Variedad de productos o servicios<br/>         Horarios de atención<br/>         Otros, ¿cuáles?</p>                                      | <p><b>¡Gracias por su colaboración!</b></p>   |
| <p><b>8. ¿Qué considera que mejoraría nuestra atención?</b><br/>         Atención al cliente<br/>         Precios y calidad de productos<br/>         Horarios de atención<br/>         Ninguno</p>  | <p style="text-align: right;">Octubre 2019 -Versión 1</p>   |
| <p><b>9. En comparación con otros negocios ¿Qué lo motiva a comprar en Bloque Monitos?</b><br/>         Atención de los vendedores<br/>         Atención del dueño<br/>         Variedad de productos o servicios<br/>         Horarios de atención<br/>         Otros, ¿cuáles?</p> |   |

### Anexo 3. Formato de bitácoras de observación



#### Modelo de bitácoras de observación

**Observadoras:** Diana Álvarez, Karen Martínez, Angie Rodríguez.

**Observación No. 000**

<b>Fecha:</b> <b>Hora:</b> <b>Dirección:</b>
<b>Propósito:</b> <b>Descripción:</b> <b>Conclusión:</b> <b>Anexos:</b>

Octubre 2019 -Versión 1

**Observadoras:** Diana Álvarez, Karen Martínez, Angie Rodríguez.

**Observación No. 1**

**Fecha:** lunes 21 de octubre 2019

**Hora:** 8: 55 AM

**Dirección:** Calle 1 No. 21-03

**Propósito:** Identificar el contexto y la promesa de valor; reconocer y realizar acercamiento.

**Descripción:** En Monitos se ofrece una variedad de productos y servicios como: papelería, miscelánea, medicamentos, insumos para laboratorio, accesorios para celulares, servicios de impresión, fotocopias, ferretería, cerrajería, dulcería nacional e importada y comestibles.

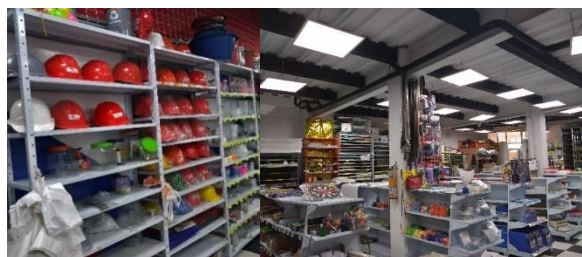
**Conclusión:** La ubicación geográfica de Monitos permite la cercanía con la comunidad de los Andes, los residentes de la localidad y quienes la visitan, por esto, las compañías logran tener un relacionamiento comercial.

**Anexos:**

Fotografías piso 1



Fotografías piso 2



**Observación No. 2**

Fecha: martes 22 de octubre 2019

Hora: 1: 55 PM

Dirección: Calle 1 No. 21-03

Propósito: Identificar el comportamiento del consumidor.

Descripción: Ingresaron al lugar dos personas: un señor 50 años y una adolescente de 16 años (edades aparentes), subieron al segundo piso para preguntar si había palos de balso y un papel especial. Diana inicialmente los saluda - "Buenos días Monis, qué necesitan" los clientes preguntaron y la funcionaria les indicó en qué lugar se encontraban los productos que ellos buscaban, también les indicó varias alternativas como: foamy, entre otros. La duración del momento de compra fue de aproximadamente 10 minutos.

Posteriormente, los clientes bajaron a la caja para cancelar el valor de los materiales.

Conclusión: A comparación del primer piso, en el segundo nivel hay menos afluencia de personas, pero la experiencia de compra es consultiva, propositiva y con diferentes alternativas que ofrecen los funcionarios de Monitos.

**Observación No. 3**

Fecha: jueves 31 de octubre 2019

Hora: 1: 55 PM

Dirección: Calle 1 No. 21-03

Propósito: Identificar la prestación del servicio por parte de los colaboradores.

Propósito: Reconocer el relacionamiento con los proveedores.

Descripción: Se evidenció que un proveedor de bebidas energéticas habló con Abelardo para negociar la cantidad de latas que iba a dejar, además de esto, el surtidor le ofreció dejar latas adicionales por la compra que realizó.

Conclusión: Con lo anterior, se evidenció que en el relacionamiento con los proveedores sí hay incentivos para Monitos.

Anexos: N/A.

**Observación No. 4**

Fecha: jueves 31 de octubre 2019

Hora: 1: 55 PM

Dirección: Calle 1 No. 21-03

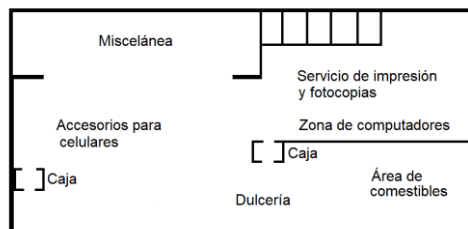
Propósito: Reconocer el espacio de trabajo y estructura organizacional.

Descripción: En la sede principal de Monitos hay dos plantas distribuidas de la siguiente forma, en el primer piso, a la entrada se encuentra la zona de miscelánea y accesorios para celular y una caja auxiliar que se habilita cuando hay mucha afluencia de clientes. En el medio, se encuentra la caja principal y la dulcería, en la parte del fondo está el área de comestibles, por último, se encuentra la zona de servicio de fotocopias e impresión y computadores. En el piso 2 hay tres oficinas que son de la gerencia, el área de contabilidad y administración, en la zona media se encuentra otra parte de la miscelánea, la papelería y al fondo está la zona del servicio de ferretería.

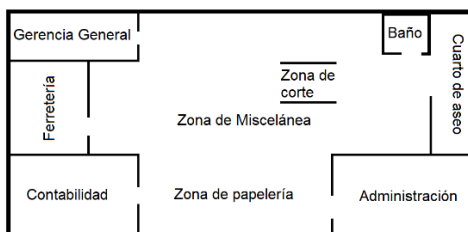
Conclusión: La planimetría de Bloque Monitos formalmente no existe, se realizó un borrador para contextualizar el espacio de trabajo.

Anexos:

Piso 1



Piso 2



---

**Observación No. 5**

Fecha: miércoles 30 de octubre 2019

Hora: 7:15 AM

Dirección: Calle 1 No. 21-03

Propósito: Identificar a la competencia.

Descripción: En general, los competidores ofrecen servicios de fotocopias, impresión y escáner. La empresa Cintel ofrece productos y servicios similares a Bloque Monitos, está ubicada al frente, aunque el tamaño del local es reducido.

Se evidencia que son doce (12) competidores directos por tipología de servicio, entre ellos: Auros Copias, Copyracing, Copy Andes, Copyalina, entre otros, que también ofrecen servicios de fotocopias, impresión tradicional y a gran formato, también insumos de papelería y miscelánea.

Cuatro (4) competidores son supermercados y Candy Gomas que es una tienda que ofrece una línea de dulcería y productos comestibles, similares a la de Monitos.

Conclusión: Se consideraron tres (3) factores: competencia directa por ubicación, categoría de servicios y productos. La competencia directa más cercana por ubicación. Se evidenciaron 20 competidores en total, de los cuales 4 competidores son cercanos, ofrecen servicios de fotocopias, impresión y escáner. Cintel es el competidor más cercano. 12 competidores directos por tipología de servicio, entre ellos: Auros Copias, Copyracing, Copy Andes, Copyalina, entre otros, que también ofrecen servicios de fotocopias, impresión normal y a gran formato, insumos de papelería y miscelánea.

Anexos: N/A.

---

**Observación No. 6**

Fecha: jueves 31 de octubre 2019

Hora: 1: 55 PM

Dirección: Calle 1 No. 21-03

Propósito: Identificar la prestación del servicio por parte de los colaboradores.

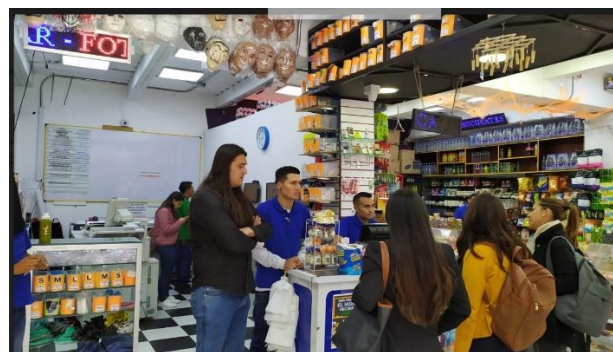
Descripción: el relacionamiento con los clientes se realiza a través de diferentes alternativas: autoservicio, relación directa y servicio personalizado.

Conclusión: Se identificó que la vocación del servicio complementa el rol que cada uno tiene en la compañía.

Anexos: N/A.


Otros:

Primer acercamiento con monicolaboradores





## Anexo 4. Formato de entrevista cliente incógnito

 <b>UNIMINUTO</b> Corporación Universitaria Minuto de Dios Educación de calidad al alcance de todos	<b>FORMATO DE ENTREVISTA CLIENTE INCÓGNITO</b> <b>BLOQUE MONITOS 1 S.A.S.</b>	
Esta entrevista tiene como propósito evaluar el nivel de servicio al cliente que prestan los colaboradores de la compañía. Sus respuestas serán tratadas de forma CONFIDENCIAL Y ANÓNIMA.		
Fecha		
Nombre y Apellido del entrevistado		
Edad		
Ocupación		
Nivel educativo		
1. ¿Al llegar a la tienda, pudo identificar quiénes eran los empleados?		
2. ¿Qué valores destaca de los empleados?		
3. ¿Aproximadamente cuánto tiempo duró su		
4. ¿Los empleados pudieron resolver sus dudas de forma adecuada?	Sí _____ No _____	
5. ¿Encontró lo que buscaba?	Sí _____ No _____	
6. ¿Qué tipo de producto o servicio adquirió?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio de Internet, impresiones, fotocopias, recargas</li> <li>• Comestibles</li> <li>• Miscelánea</li> <li>• Papelería</li> <li>• Variedades</li> <li>• Medicamentos</li> <li>• Otros, ¿cuáles? _____</li> </ul>	
7. ¿Recibió descripciones específicas sobre algún producto o colaboración en algún servicio?	Sí _____ No _____	
8. ¿Le ofrecieron alguna promoción o descuento?	Sí _____ No _____ En caso de contestar sí, ¿cuáles?	
9. ¿Le ofrecieron alternativas, otros productos o servicio además del adquirido?	Sí _____ No _____	
10. ¿Cómo considera la relación entre el precio y la calidad del producto que compró?		
11. ¿El establecimiento se encontraba limpio? Por favor mencione otras características del mismo, ejemplo: (orden, seguridad del establecimiento, entre otros).		
12. ¿Qué cambios considera que mejorarían la atención?		
13. ¿Visitaría nuevamente a Bloque Monitos?	Sí _____ No _____ ¿Por qué?	
14. Cuéntenos brevemente su experiencia de compra.		
¡Gracias por su colaboración!		
Firma del entrevistado	Firma del entrevistador	

## Anexo 5. Pieza gráfica banner de Facebook



### Servicios a la Comunidad Uniandes

17 de abr. a las 9:39 a. m. • 🌐

El Mono está listo para atenderte con domicilios y al regreso nos veremos en el Bloque O-100.

👍❤️😮 60

3 comentarios

Fuente: Elaboración propia, se aclara que la pieza fue compartida por la página: Servicio a la Comunidad Uniandes.

## Anexo 6. Pieza gráfica para mailing

Monitos nuestras instalaciones no son las mismas sin ustedes, pero también entendemos que las sonrisas y los abrazos se multiplicarán. Por eso te invitamos a cuidarte y cuidar de los tuyos quedándote en casa.

**#MonitosEnCasa**

 (+57) 322 813 8686 
  (+031) 309 9443 
  elmonoabel@gmail.com 
  @elmonocolombia



Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 7. Tarjetas



**TEN UN DULCE DÍA MONITA**

**TEN UN DULCE DÍA MONITO**

**BLOQUE MONITOS**

- Papelería
- Accesorios para celular
- Servicio de impresiones
- Ferretería
- Variedades
- Miscelánea
- Dulcería
- Fotocopias
- Recargas
- Y mucho +

Fuente: Freepik. Ilustración modificada por las autoras [Figura].

## Glosario

**Actores sociales o stakeholders:** Individuos, grupos o instituciones que son afectados o afectan el desarrollo de determinadas actividades, aquellos que poseen información, recursos, experiencia y alguna forma de poder para influenciar la acción de otros.

**Benchmarking:** Metodología que permite analizar la competencia para mejorar la estrategia de mercadeo de una compañía.

**Cliente Pareto:** El término en marketing se refiere a que el 80% de clientes generan los ingresos, el 20% restante son los esfuerzos que la compañía realiza para capturarlos.

**Covid-19:** Según estudios de la OMS, es una enfermedad infecciosa causada que se originó en el año 2019, en Wuhan (China), actualmente es una pandemia que afecta a muchos países en todo el mundo.

**E-commerce:** Distribución, venta, compra y suministro de información sobre productos o servicios a través de la internet.

**Liquidez:** La liquidez de una organización es juzgada por la capacidad de saldar las obligaciones a corto plazo que se han adquirido a medida que se vencen.

**Material POP:** Publicidad que se utiliza en el punto de venta.

**Plotter:** Máquina que se utiliza con un ordenador para trazar diagramas y gráficos.