

ACOMPANAMIENTO ESTRATÉGICO A LA EMPRESA APS QUANTICO S.A.S

JAMES BOCANEGRA CALDAS

MIGUEL ANDRÉS OLAVE MENA

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2021

ACOMPañAMIENTO ESTRATÉGICO A LA EMPRESA APS QUANTICO S.A.S

JAMES BOCANEGRA CALDAS

MIGUEL ANDRÉS OLAVE MENA

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARA OPTAR POR
EL TÍTULO DE ADMINISTRADOR (ES) DE EMPRESA**

JULIO MUÑOZ CASTRO

DIRECTOR

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2021

Nota de aceptación:

Firma del presidente del jurado

Firma del jurado

Firma del jurado

Índice

0.	Introducción	16
1.	Aspectos metodológicos.....	18
1.1	Definición del problema.....	18
1.2	Justificación.....	21
1.3	Objetivos	23
1.3.1	Objetivo general	23
1.3.2	Objetivos específicos.....	23
1.4	Marco de referencia.....	24
1.4.1	Marco conceptual y teórico	24
1.4.2	Trabajos previos	33
1.4.3	Marco legal.....	35
1.4.4	Metodología	37
2.	Caracterización de empresa APS Quantico S.A.S.	44
2.1	Historia	44
2.2	Misión.....	48
2.3	Visión	48
2.4	Valores	48
2.4.1	Política de calidad	48

2.4.2 Objetivos de calidad	48
2.5 Servicios de APS Quantico S.A.S	49
2.6 Logo de la empresa	49
2.7 Organigrama.....	50
2.8 Labores por cargo.....	51
3. Caracterización del modelo de negocio	53
4. Análisis de los entornos.....	54
4.1 Entorno social.....	54
4.2 Entorno cultural.....	56
4.3 Entorno demográfico.....	59
4.4 Entorno medioambiental	63
4.5 Entorno económico	66
4.6 Entorno tecnológico	72
4.7 Entorno político-gubernamental e institucional	76
4.8 Entorno jurídico.....	78
4.9 Entorno local-regional.....	80
4.10 Entorno global	83
4.11 Análisis integrado del entorno.....	85
5 Análisis del sector	91

5.1 Diamante competitivo	91
5.1.1 Condiciones de los factores.....	91
5.1.2 Condiciones de la demanda.....	96
5.1.3 Industrias relacionas y de apoyo	99
5.2 Cinco fuerzas de Porter	107
5.2.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes.....	108
5.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.	109
5.2.3 Poder de negociación de los compradores o clientes.	110
5.2.4 Amenaza de productos sustitutos	111
5.2.5 Rivalidad entre los competidores	111
6. Benchmarking	114
6.1 Organizaciones a comparar:	114
6.1.1 APS Quantico S.A.S.....	114
6.1.2 Ferretería Barbosa S.A.S	115
6.1.3 Ferretería Líder.....	117
6.1.4 Adiela de Lombana S.A	119
6.1.5 Ferretería Fivalle	121
6.2 Factores clave de éxito	123
6.3 Matriz de perfil competitivo.....	124

6.4	Radars de comparación.....	125
6.4.1	APS Quantico S.A.S.....	125
6.4.2	Ferretería Barbosa	126
6.4.3	Ferretería Líder.....	127
6.4.4	Adiela de Lombana	128
6.4.5	Fivalle.....	129
6.4.6	Radars comparativos	131
7	Análisis DOFA.....	133
7.1	Listado de fortalezas y debilidades	133
7.2	Listado de Oportunidades y amenazas	135
7.3	Estrategias FO, DO, FA Y DA.....	137
8	Propuesta de modelo de negocio para APS Quantico S.A.S.....	143
8.1	Aliados clave	144
8.2	Actividades clave	145
8.3	Propuestas de valor.....	147
8.4	Relaciones con el cliente	148
8.5	Segmentos de clientes	149
8.6	Recursos clave.....	149
8.7	Canales	150

8.8 Estructura de costos.....	150
8.9 Flujos de ingreso	150
9. Conclusiones	152
10 Bibliografía.....	154

Lista de tablas

Tabla 1: Matriz del marco lógico	41
Tabla 2 : Servicios ofrecidos por APS Quantico S.A.S	49
Tabla 3: Labores del gerente general	51
Tabla 4: Labores del subgerente	51
Tabla 5: Labores de auxiliar administrativo #1.....	52
Tabla 6: Labores de auxiliar administrativo #2.....	52
Tabla 7: Labores de los mensajeros	52
Tabla 8: Número de entradas, salidas y saldo de movimientos internacionales, 2012-2017.....	54
Tabla 9: Fuerza de trabajo y tasas promedio (enero- diciembre 2012-2018)	55
Tabla 10: Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno social	56
Tabla 11: Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno cultural.....	59
Tabla 12: Distribución de viviendas por estrato diciembre 31 de 2017.....	61
Tabla 13: Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno demográfico.....	62
Tabla 14: Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno medioambiental.	65
Tabla 15: Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno económico.	72
Tabla 16: Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno tecnológico.	75
Tabla 17: Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno político-gubernamental e institucional	77
Tabla 18: Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno jurídico.	80
Tabla 19: Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno local-regional.....	83
Tabla 20: Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno global.....	85

Tabla 21: Análisis integrado del macroambiente.....	85
Tabla 22: Información de APS Quantico S.A.S.....	114
Tabla 23: Información de la Ferretería Barbosa S.A.S	116
Tabla 24: Información de la Ferretería Líder	118
Tabla 25: Información de ADL.....	120
Tabla 26: Información de la Ferretería Fivalle	122
Tabla 27: Factores clave de éxito.....	123
Tabla 28: Matriz de perfil competitivo	124
Tabla 29: Fortalezas y debilidades	133
Tabla 30: Oportunidades y amenazas	135
Tabla 31: Cruce DOFA	137
Tabla 32: Tiempos de ejecución de las estrategias	139
Tabla 33: Estrategias organizadas por procesos y tiempo de ejecución	139

Lista de figuras

Figura 1: Proceso estratégico y prospectivo.	37
Figura 2: Logo empresarial APS Quantico S.A.S.....	50
Figura 3: Organigrama APS Quantico S.A.S.....	50
Figura 4: Modelo de negocio APS Quantico S.A.S,.....	53
Figura 5: Número de defunciones no fetales en los últimos diez años en Colombia.	60
Figura 6: Número de nacimientos en los últimos diez años en Colombia.	61
Figura 7: Proyección de emisiones de CO. 2015 - 2020.....	64
Figura 8: Variación en la tasa de cambio representativa del mercado (TRM)	66
Figura 9: Balanza comercial (2000-2020)	67
Figura 10: Inflación histórica Enero (2010-2021)	68
Figura 11: Producto interno bruto del Valle del Cauca (2005-2019)	69
Figura 12: Pib producto interno bruto: tasa de crecimiento en volumen 2007-2019.....	69
Figura 13: E-commerce ha crecido más de 300% en la región.....	73
Figura 14: Indicadores de crecimiento digital	74
Figura 15: Variación anual de las licencias de construcción y de las ventas de los ferreteros	80
Figura 16: Diamante competitivo	107
Figura 17: Esquema de las cinco fuerzas competitivas	112
Figura 18: Logo Ferretería Barbosa S.A.S.....	115
Figura 19: Logo Ferretería Líder	117
Figura 20: Logo de Adiela de Lombana	119
Figura 21: Logo Ferretería Fivalle	121

Figura 22: Radar valor y valores sopesados – APS Quantico	125
Figura 23: Radar valor y valores sopesados- Ferretería Barbosa	127
Figura 24: Radar valor y valores sopesados – Ferretería Líder	128
Figura 25: Radar valor y valores sopesados – Adiela de Lombana	129
Figura 26: Radar valor y valores sopesados - Fivalle	130
Figura 27: Radar comparativo valores y valores sopesados	131
Figura 28: Modelo de negocio propuesto APS Quantico S.A.S	143

Dedicatoria

Dedico este trabajo de grado principalmente a mi abuela María Gregoria Escobar, que fue una segunda madre para mí, que me crio, me apoyó y me brindó un amor incondicional. Para ella y todas esas mujeres maravillosas que perecieron por la mortalidad de un cáncer, al igual para aquellas que lo están combatiendo o le han ganado la batalla hago este reconocimiento.

A mis padres, demás familiares y a mi querido amigo Diego Mauricio Márquez, que siempre estuvieron para apoyarme a pesar de las dificultades y las diferencias en nuestra forma de pensar, contar con ustedes ha sido mi factor clave de éxito, mil gracias.

James Bocanegra Caldas

Primeramente, dedico este trabajo de grado a Dios, porque sin él no hubiera podido sobrepasar todos los obstáculos que se travesaron en mi camino.

A mis padres, por apoyarme mentalmente con sus enseñanzas y consejos de la vida, porque me formaron para escoger el camino del bien, la excelencia, la exigencia y el trabajo duro, agradezco infinitamente su solidaridad, entrega y motivación para que poder culminar mi pregrado.

Miguel Andrés Olave Mena

Agradecimientos

Le agradezco al profesor Julio Edgar Muñoz por su excelente labor como coordinador operativo del programa SI-EMPRESA y director del presente trabajo de grado, resalto su entrega, paciencia y vocación para enseñar y dirigir. De igual manera exalto la labor del profesor Benjamín Betancourt, los conocimientos que le transmitió al equipo asesor a lo largo de su carrera universitaria en los temas de asesoría y consultoría empresarial, fueron cruciales para brindarle al empresario una asesoría profesional de la más alta calidad.

Le agradezco a mi amigo y compañero de trabajo de grado Miguel Andrés Olave Mena y a mi amiga Alexandra Ríos Gómez, por acompañarme en este proceso tan importante de mi vida, ustedes me presionaron para ser cada día mejor en todo sentido.

A Don Darío Darwin Chaguendo, le agradezco por confiar en nuestros conocimientos por abrirnos las puertas de su empresa, por estar dispuesto en todo momento para atendernos de la mejor manera posible y por compartir con nosotros tantas experiencias y conocimientos del mundo empresarial.

James Bocanegra Caldas

Agradezco a Dios por derramar bendiciones sobre mí y sobre mi familia, por permitirme sonreír al lado de las personas que me aman y enseñarme que cada día es una nueva oportunidad para ser feliz.

Expreso mi gratitud a Julio Edgar Muñoz, director de este trabajo de grado, por compartir todo su conocimiento y guiar nuestras ideas para que lográramos alcanzar esta meta, de la misma manera, a la Universidad del Valle y a cada maestro que contribuyó en mi formación.

Doy las gracias al señor Darío Darwin Chaguendo, gerente de la empresa APS Quantico S.A.S, por confiar en nosotros sin importar las dificultades que atravesamos en un inicio, siempre fue comprensivo y facilitó la información necesaria para la realización de este trabajo.

Finalmente, agradezco a los familiares y amigos que de alguna forma me motivaron para alcanzar este logro, en especial a mi amigo y compañero de trabajo de grado James Bocanegra Caldas, quien desde el primer semestre me enseñó que con esfuerzo, trabajo y constancia es posible alcanzar cualquier meta.

Miguel Andrés Olave Mena

RESUMEN

Este trabajo de grado expone elementos fundamentales para el fortalecimiento operativo, táctico y estratégico de la microempresa APS Quantico S.A.S, una ferretería con un modelo de negocio atípico, es realizado bajo el programa de fortalecimiento empresarial SIEMPRE que tuvo como objetivo reformular los modelos de negocio de las microempresas de Cali tras el arribo de la pandemia del COVID 19. El acompañamiento se desarrolló a partir de la metodología de análisis estratégico, el cual integra componentes de carácter interno y externos que permitieron elaborar una serie de estrategias pensadas para que la empresa se adapte proactivamente a las amenazas y oportunidades del entorno.

Palabras claves:

Estrategia, competencia, Canvas, fortalecimiento, análisis interno y externo.

0. Introducción

El planteamiento de un modelo de negocio permite definir el horizonte de una compañía, como si se tratase del mapa de una embarcación, sirve para orientar e iluminar el camino más adecuado para una empresa, en especial, en los primeros años de vida. De cien empresas que se crean en Colombia, setenta se disuelven en los primeros cinco años, las microempresas; que son el motor de la economía nacional, están pagando el precio de desconocer las necesidades del mercado y formular propuestas que no tienen valor para el cliente. (Espectador, 2018)

Por otra parte, en el año 2020, cerca de 37.000 empresas fueron liquidadas a causa del virus del Covid-19 en la capital del país (Semana, 2020), la pandemia ha demostrado ser una amenaza mayor a lo previsto por muchos gerentes y exige realizar modificaciones al diseño original de las empresas para contrarrestar sus efectos.

Se puede evidenciar que una gran parte de los recursos de las empresas han sido destinados para mitigar estas afectaciones, el 89,9% de las MiPymes se han visto forzadas a cambiar sus procesos tanto productivos como comerciales, lo que ha traído consigo la reinvención de productos y la utilización de herramientas tecnológicas para implementar el teletrabajo. (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, 2020)

Bajo el marco de programa de fortalecimiento empresarial SI-EMPRESA, que tiene como objetivo reformular los modelos de negocio de las microempresas de Santiago de Cali, para que logren diseñar propuestas y soluciones acorde a las necesidades del mercado, se propone una reestructuración de la idea negocio de APS Quantico S.A.S, una empresa dedicada a la comercialización de artículos ferretería y a la prestación de servicios de mantenimiento a obras civiles.

El proceso para construir el nuevo modelo constó de 3 grandes etapas, caracterización, análisis interno y análisis externo, en cada fase que se utilizaron una serie de herramientas administrativas que permitieron identificar la situación actual de la empresa, su relación con el entorno, el estado actual del sector y su posición en el mercado.

1. Aspectos metodológicos

1.1 Definición del problema

La problemática del Covid-19 ha afectado profundamente al mundo, millones de personas adoptaron nuevos hábitos de vida para convivir con el nuevo virus, las altas tasas de contagio, la incapacidad sanitaria y la precaria infraestructura de salud del mundo han derivado en millones de contagios y más de un millón de muertos.

Bajo el contexto anterior, es relevante aclarar que una emergencia de tal magnitud afecta directamente los mercados y la estabilidad económica del mundo, porque la única fuente comprobada para evitar el contagio es el distanciamiento social. El distanciamiento consiste en evitar acercarse a personas que no sean miembros del mismo hogar, por lo que actividades comunes como ir al trabajo u asistir a una fiesta de cumpleaños quedaron abolidas porque representan un riesgo epidemiológico alto. La situación descrita ha perturbado los mercados globales gracias a la escasez de demanda e interrumpido algunas cadenas de abastecimiento, tal como lo afirma el Fondo Monetario Internacional (2020) la economía del planeta ha sido afectada por múltiples factores, entre los que destacan la caída de los precios y el estancamiento de algunos sectores como el turístico.

Todos los países del mundo; pero en especial los emergentes, están sometidos a duras posiciones fiscales para ampliar la cobertura de salud y bienestar realizando inversiones en camas de cuidados intensivos, programas de promoción y prevención de la salud, subsidios económicos para las familias afectadas económicamente por la pandemia, entre otras medidas ejecutadas por el bienestar de la población en general, según la Revista Semana (2020) la crisis económica, social y de salud tendrá implicaciones enormes para Colombia, el gobierno tendrá que aumentar

el gasto público para hacer frente a la pandemia, y al mismo tiempo lidiar con la caída de los ingresos fiscales y mayor endeudamiento. Por tal motivo, una reforma tributaria será inevitable en los próximos años.

Desafortunadamente las empresas también tuvieron que enfrentar una nueva normalidad, esta implica actualizaciones tecnológicas, capacitaciones, inversión en bioseguridad y cambios importantes en materia logística, las acciones anteriores acarrearán gastos que no todas las compañías pudieron asumir y convirtieron a muchos abogados comerciales en sepultureros organizacionales, el diario El Tiempo (2020) publicó que cerca del 10% de las microempresas del país quebraron, la cifra anterior rebela una de las secuelas más sombrías marcadas por el confinamiento y la turbulencia generada en la economía del país, tras el arribo y proliferación del virus al interior del territorio.

Estas actualizaciones trajeron consigo un aumento del endeudamiento por parte de las empresas durante el año 2020, llegando a significar para ellas un pago superior al 50% de los ingresos percibidos. (Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, 2020).

Un posible rebrote de la pandemia puede significar una catástrofe financiera mayor para el país, muchas de las inversiones planeadas para el año 2020 fueron retenidas por la incertidumbre y especulación de un nuevo y más fuerte confinamiento, pues la inversión extranjera tuvo una caída de 10,8 billones en el segundo trimestre del año 2020 (El Tiempo, 2020), los economistas esperan que estas inversiones se reanuden pronto para que faciliten la recuperación económica del país. El capital foráneo no es lo único que escasea, según datos de la Alcaldía de Santiago de Cali (2020) en el segundo trimestre de 2020 el desempleo aumentó 15,1

puntos respecto al mismo trimestre en el año 2019, la alcaldía afirma que 164.000 habitantes se quedaron sin empleo; pero medios reconocidos como El País (2020) exponen una cifra mucho más dramática, 344.000 habitantes sin trabajo y muchos de ellos pertenecientes al sector del entretenimiento, pues según ellos 7 de cada 10 trabajadores del sector su empleo; se observa una diferencia alarmante entre los datos oficiales y los publicados por medios independientes, por tal motivo la situación actual debe ser analizada con mucha cautela, debido a que aún no se estima adecuadamente la magnitud de los efectos del confinamiento.

El terreno es sumamente gravoso y peligroso para cualquier sector económico, este contexto no es indiferente para las ferreterías, dado que muchas de ellas han visto afectadas las cadenas de suministro por la baja interacción internacional, pues muchos de los artículos que estos establecimientos comercializan son fabricados en el exterior del país, las Naciones Unidas (2020) anunció una fuerte contracción de las importaciones a nivel global, con dinámicas no registradas desde hace cuarenta años.

El dólar también tuvo una participación importante en los resultados económicos del país durante la pandemia, según datos del Banco de la República (2020) alcanzo valores por encima de los 4.000 pesos colombianos cuando lo normal es que oscile alrededor de los 3.500, esto significa que cualquier tipo de importación elevó su precio y pequeños sectores como el ferretero; que dependen en gran medida de productos importados, sintieron un gran impacto en sus operaciones, la revista Fierros (2020) divulgó por medio de un artículo, que las importaciones del sector ferretero bajaron un 34% en los primeros ocho meses del 2020 respecto al año anterior, lo anterior denota millones de dólares en pérdidas para la industria.

Muchos de los pequeños sectores; entre ellos el ferretero, han tenido que integrarse reactivamente a plataformas de comercio electrónico, abrir canales de comunicación virtuales y hacer uso del teletrabajo; pues no poseían medios adecuados para operar bajo una sana distancia, la revista Forbes (2020) menciona que el teletrabajo se convirtió en la forma más segura para continuar trabajando en gran cantidad de sectores.

La demanda de muchos artículos ha disminuido y corresponde a la deflación registrada en el segundo trimestre del 2020, según la Revista Dinero (2020) para el mes de octubre también se situó en números negativos -0.06%, lo que significa que algunos sectores económicos; entre ellos el ferretero, tienen capacidad de operación que no está siendo del todo aprovechada debido al bajo consumo de los colombianos, lo que prolongadamente ocasionar despidos.

Bajo el panorama anterior, ¿Que estrategias se deben desarrollar desde el modelo de negocio actual de la empresa APS Quantico para que logre adaptarse a la nueva normalidad impuesta por la pandemia Covid-19?

1.2 Justificación

Las organizaciones son instituciones que se encuentran en constante cambio, muchas veces estos son provocados por factores externos a ellas, según la Revista Dinero (2020) la pandemia del Covid-19 ha generado un gran cambio en las empresas del globo, la economía del mundo tuvo que enfrentarse reactivamente a esta amenaza, y su reacción tardía, afectó sin duda alguna las proyecciones financieras de muchas empresas.

Uno de los cambios más relevantes que se ha dado, es la transformación digital de las empresas, lo que en cierto momento se podía contemplar como una alternativa, ha tomado el

carácter de necesidad para la mayoría de las organizaciones, según Portafolio (2020) las decisiones tomadas por las empresas en el pasado no garantizan; bajo el contexto actual, alguna ventaja frente a los competidores, se ha dejado de lado la búsqueda de una ventaja competitiva y en cambio se ha centrado el foco en la supervivencia empresarial. La introducción de las empresas al mundo digital, pasó de ser un elemento secundario, para convertirse en un componente de carácter urgente que debe ser implementado por las empresas para poder sobrevivir.

Siguiendo la misma línea de pensamiento, la pandemia ha llevado a los modelos de negocio de una gran cantidad de organizaciones a la obsolescencia, por ello surge la necesidad de realizar reformulaciones estratégicas que les permitan adaptarse a esta nueva normalidad, según la Revista Dinero (2020) en las empresas se ha generado una transición a la modalidad de trabajo remoto y actualmente ya es considerada como una actividad regular en las empresas, la digitalización de los procesos empresariales se ha presentado como una solución para hacer frente a barreras como el distanciamiento social y también puede contemplarse como una oportunidad para hacer de una empresa más eficiente. La transformación digital no sólo permitió a las empresas hacer frente a las circunstancias actuales, sino que también les permitirá estar preparadas para afrontar la época pospandemia y por consiguiente futuras amenazas externas.

La empresa APS Quantico S.A.S perteneciente al sector ferretero de la ciudad de Santiago de Cali, no ha sido ajena a los cambios que ha traído el panorama actual, por ello se debe acoplar a la nueva dinámica y a los cambios en los hábitos de consumo para asegurar su supervivencia, según Fierros (2020) los clientes del sector ferretero han modificado la forma en la que suelen interactuar con las empresas para adquirir este tipo de productos, la compra de productos en el

espacio físico ha migrado a un espacio virtual y esto también se ha visto reflejado en la forma en que el cliente busca ser asesorado.

El acompañamiento estratégico para las empresas del sector ferretero es de gran importancia, este sector le aporta mucho al PIB del país y además es un generador considerable de empleos, según Portafolio (2020) a nivel nacional hay un total de 34.129 empresas dedicadas a la comercialización de elementos de ferretería, generan alrededor de 450.000 empleos y solo en el año 2019 representaron un aporte a la economía del país entono a los \$24 billones.

Este trabajo de grado, propone estrategias a la empresa APS Quantico S.A.S en el marco del programa de fortalecimiento empresarial SI-EMPRESA, es de gran importancia para los asesores, ya que permitió desarrollar habilidades críticas y prácticas que aportaran a la reactivación económica de Cali, además dicho conocimiento adquirido en el proceso dará las herramientas necesarias para afrontar situaciones que se presenten en su vida laboral como futuros profesionales de la administración.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo general

Desarrollar estrategias desde el modelo de negocio que le permitan a la empresa APS Quantico S.A.S adaptarse a la nueva normalidad que ha impuesto la pandemia del Covid-19

1.3.2 Objetivos específicos

1. Caracterizar a la empresa APS Quantico S.A.S.
2. Definir el modelo de negocio con el que la empresa APS Quantico S.A.S ha venido trabajando en los últimos años.

3. Realizar un análisis del entorno de la empresa APS Quantico S.A.S.
4. Realizar un análisis del sector ferretero en Santiago de Cali.
5. Desarrollar un estudio de referenciación y benchmarking de empresas referentes del sector.
6. Realizar un análisis estratégico DOFA que permita establecer nociones estratégicas para que la empresa se adapte a la nueva normalidad.
7. Proponer una reformulación al modelo de negocio actual de APS Quantico S.A.S

1.4 Marco de referencia

Es necesario disponer de elementos base que permitan enfrentar el problema de investigación, para ello se compilaron una serie de conceptos, metodologías, teorías, investigaciones y normativas sobre las cuales se abordó el desarrollo de todo el trabajo, la información recolectada se presenta de forma precisa y ordenada a partir de este párrafo.

1.4.1 Marco conceptual y teórico

A continuación, se presentan algunos conceptos y teorías fundamentales para resolver de manera correcta la pregunta de investigación:

1.4.1.1 Estrategia. Como bien lo dicen Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998) una estrategia es un conjunto de acciones planificadas, las empresas construyen este tipo de planes para tener un paso a paso de que se debe hacer y cuál es la forma correcta de hacerlo, lo anterior siempre en base a los recursos disponibles y los objetivos propuestos.

1.4.1.2 Caracterizar. Consiste en precisar las particularidades de algo destacando ampliamente los aspectos más diferenciales frente a los demás, para que pueda distinguirse por su

singularidad (Real Academia Española, s.f). Para objetos de este trabajo, la caracterización describirá las particularidades de una empresa con el objetivo de identificar su situación actual.

1.4.1.3 Modelo de negocio. Osterwalder (2011) argumenta que mediante el modelo de negocio, se pretende aclarar y organizar las ideas o hipótesis sobre una estrategia, el objetivo de esta herramienta es responder todas las incógnitas sobre la estrategia antes de llevarla a cabo para determinar su viabilidad.

1.4.1.3.1 Segmentos de mercado. Son fragmentos de mercado divididos en base a las necesidades y características del cliente (Osterwalder, 2011). Cada uno de los fragmentos resultantes tiene elementos que lo distinguen del otro; por ende, la empresa debe diseñar estrategias para atender individualmente cada uno de los segmentos de mercado.

1.4.1.3.2 Propuestas de valor. Según Osterwalder (2011) son los atributos, características, elementos entre otros, que hacen que un cliente escoja a una empresa frente a su competencia, dichos elementos deben ser valorados por el cliente y determinantes para que seleccione una empresa u otra. La propuesta de valor siempre debe estar orientada a satisfacer una necesidad o solucionar una problemática que afecte la experiencia del cliente.

1.4.1.3.3 Canales. El académico Osterwalder (2011) argumenta que son el grupo de medios que la empresa utiliza para comunicarse con el cliente en los momentos donde es requerida una interacción, la función de los canales es intercambiar información, realizar una venta o distribuir un producto, son utilizados desde el inicio de la cadena de distribución, antes, durante y después de una venta.

1.4.1.3.4 Relaciones con clientes. La fidelización de un cliente depende de que tan sólida y duradera es su relación con una empresa, es por ello que las compañías administran esta

relación con el objetivo de mantenerla siempre en buenos términos, por medio de diferentes canales de comunicación. (Osterwalder, 2011)

1.4.1.3.5 Fuentes de ingresos. Son las entradas de dinero resultantes de una actividad económica, siempre deben estimarse teniendo en cuenta las características de los segmentos de mercado, además, permiten calcular la utilidad generada por un modelo de negocio una vez se realiza la estructura de costes y se cuantifican los gastos. (Osterwalder, 2011)

1.4.1.3.6 Recursos clave. Osterwalder (2011) define que son elementos que permiten a las empresas crear y ofrecer una propuesta de valor, estos pueden ser activos físicos, intangibles, financieros, entre otros factores imprescindibles para mantener operando una organización eficientemente, por tal motivo la selección de los recursos clave es fundamental para sostener una buena relación con el cliente, definir las fuentes de ingresos, explorar, penetrar y fidelizar los segmentos de mercado.

1.4.1.3.7 Actividades clave. Osterwalder (2011) deduce que; al igual que los recursos clave, las actividades clave son fundamentales para sostener una buena relación con el cliente, definir las fuentes de ingreso y explorar, penetrar y fidelizar los segmentos de mercado; la diferencia está en que en este apartado del Canvas, se deben definir las acciones, procesos y procedimientos más importantes para que una organización sea exitosa a la vez que cumple con la propuesta de valor.

1.4.1.3.8 Asociaciones clave. El entorno empresarial debe ser aprovechado para construir relaciones fructíferas con terceros, por ello es importante desarrollar asociaciones que contribuyan a una operación más eficiente o a escalar el modelo de negocio. (Osterwalder, 2011)

1.4.1.3.9 Estructura de costes. El último apartado del modelo Canvas es la estructura de costes, esta consiste según Osterwalder (2011) en la descripción de los costos a asociados de operar una empresa, esta estructura permite determinar la rentabilidad de un modelo de negocio y nutre mucho la toma decisiones, ya que considera costos como honorarios, alquiler, comisiones, entre otras erogaciones resultantes de la operación de una empresa.

1.4.1.4 Análisis del entorno. Paturel (2006) da a conocer que el análisis del entorno contiene información relacionada con la influencia de diferentes actores, normas, políticas, costumbres y demás, que rodean el ambiente en el que una empresa se desenvuelve. El análisis de entorno es fundamental para la toma de decisiones y determinar la viabilidad de un modelo de negocio.

1.4.1.4.1 Entorno global. Las empresas tienen algunas características que comparten con su competencia o incluso organizaciones de otros sectores, estas podrían ser la ubicación, legislación tributaria, grupos de interés, entre otras fuerzas externas que influyen en la gestión de todas las empresas, todos esos factores que afectan a las empresas por igual sin importar la actividad económica son conocidos como el entorno global. (Paturel, 2006)

1.4.1.4.2 Entorno específico. Según Paturel (2006) este apartado se refiere al entorno sectorial, estudia las condiciones del mercado para determinar si es viable invertir o cual es el comportamiento del ambiente más próximo a la empresa para fortalecer la toma de decisiones.

1.4.1.4.3 Entorno social. Betancourt (2011) menciona que una empresa debe conocer en profundidad cuales son las características de su comunidad, para tomar decisiones que

contribuyan; no solo a la organización, sino también a la población, pues las empresas deben velar por el bienestar de la sociedad.

1.4.1.4.4 Entorno cultural. Las tradiciones y costumbres son las que hacen distinguir el comportamiento de una comunidad con otra, para las empresas es de vital importancia comprender la forma de ser y pensar de una población para diseñar soluciones a sus necesidades, y con ello construir una cultura organizacional adecuada. (Betancourt, 2011)

1.4.1.4.5 Entorno demográfico. Según Betancourt (2011) las variables correspondientes a este entorno son las de interés estatal, estas son recolectadas generalmente por un órgano del gobierno nacional encargado de generar estadísticas de análisis poblacional, esta información genera una imagen clara de la sociedad y es vital para la toma de decisiones estratégicas.

1.4.1.4.6 Entorno medioambiental. El desarrollo sostenible es uno de los términos más extendidos en el siglo XXI, Betancourt (2011) comunica que la población es cada vez es más consciente del impacto generado en el ambiente por parte de las empresas, por tal motivo los recursos naturales deben ser vistos; no solo como una ventaja comparativa para generar utilidades, sino también como un recurso que se debe cuidar y preservar por medio de las estrategias organizacionales.

1.4.1.4.7 Entorno económico. Según Betancourt (2011) es evaluar y pronosticar las condiciones económicas del mercado para llegar a decisiones acertadas, las variables de análisis de esta rúbrica son de vital importancia para descubrir oportunidades de inversión o por el contrario permanecer en estatus quo.

1.4.1.4.8 Entorno tecnológico. La innovación hace parte activa de nuestros días, de acuerdo con Betancourt (2011) la tecnología ha desarrollado nuevas formas para hacer las cosas, por lo tanto, las empresas deben estar a la vanguardia para no quedar con ofertas, procesos y modelos obsoletos.

1.4.1.4.9 Entorno político-gubernamental e institucional. Citando a Betancourt (2011) el gobierno es el encargado de imponer las “reglas de juego” del sector, por lo tanto, es importante identificar la regulación a lugar para evitar incurrir en multas, costos de transacción o inconvenientes judiciales.

1.4.1.4.10 Entorno jurídico. Fuera de las normativas del sector, se encuentran las regulaciones hechas para cualquier tipo de persona jurídica, estas normas incluyen aspectos de derecho comercial, laboral, tributario, entre otros que no son ajenos a ninguna organización. Betancourt (2011).

1.4.1.4.11 Entorno local-regional. El entorno local, hace referencia al territorio sobre el cual una organización opera, en este sentido es importante conocer su cultura, dinámicas, fuerzas de resistencia al cambio y demás que permitan facilitar la integración de la empresa en él. Betancourt (2011)

1.4.1.5 Diamante competitivo. Según su creador Porter (1986), es un modelo que permite determinar la competitividad de un país analizando su comportamiento frente a 4 factores que intervienen directamente en las condiciones propicias para que una nación sea competitiva, el modelo es casi que imprescindible para realizar inversiones internacionales.

1.4.1.5.1 Condiciones de los factores. Porter (2007) expone en su modelo que la mano de obra calificada, la infraestructura o los recursos naturales necesarios para invertir en un sector de interés, son factores claves para determinar la competitividad de la industria de un país.

1.4.1.5.2 Factores básicos o generalizados. Los factores productivos como los recursos naturales o la infraestructura pública representan una ventaja comparativa derivada de los beneficios o desventajas de una localización, son factores genéricos que pueden ser utilizados por cualquier tipo de organización. (Betancourt, 2014).

1.4.1.5.3 Factores especializados o avanzados. Son los factores que agregan valor al sector, entre ellos conforman lo que se conoce como ventaja competitiva y son el resultado de altos niveles de efectividad frente a la competencia internacional. (Betancourt, 2014).

1.4.1.5.4 Condiciones de la demanda. Los clientes son la base principal de cualquier empresa sin importar su actividad, antes de realizar una inversión se debe determinar la demanda natural de un producto o servicio en el mercado local. (Porter, 2007).

1.4.1.5.5 Industrias relacionadas y de apoyo. El abastecimiento es un aspecto trascendental, en el país deben existir proveedores cualificados para gestionar ordenes al nivel de las operaciones de las industrias más competitivas internacionalmente; de lo contrario, no sería un país apto para enfrentarse a los mercados globales. (Porter, 2007).

1.4.1.5.6 Estrategia, estructura y rivalidad de las firmas. Porter (2007) enfatiza que el diamante debe contener un análisis de las condiciones dadas en el sector de interés para la creación y administración de empresas, en este se deben analizar las barreras legislativas, la forma de operar del sector y la rivalidad existente entre las empresas locales.

1.4.1.5.7 Papel del gobierno. El gobierno juega un papel muy importante, son los encargados de reglamentar las operaciones empresariales a nivel nacional, por lo que sus decisiones tienen una consecuencia directa en la competitividad de un sector. (Betancourt, 2014)

1.4.1.5.8 Papel de la casualidad. No es posible tener todo bajo control, siempre existirán variables imprevistas para las que no hay un plan de acción en las estrategias organizacionales, la casualidad puede llegar a cambiar el entorno de las empresas abruptamente y por ello es importante desarrollar una buena gestión de incidentes. (Betancourt, 2014)

1.4.1.6 Las Cinco fuerzas competitivas. El gurú del mercadeo Porter (2007), postula un modelo que permite determinar la competitividad de una empresa en el mercado, mediante el análisis de cinco fuerzas que infieren directamente en el éxito empresarial.

1.4.1.6.1 Amenaza de entrada. Citando a Porter (2007), los emprendedores permanecen a la expectativa de que un sector presente características atractivas para constituir una empresa, normalmente irrumpen con una fuerte propuesta de valor y alteran la estabilidad del mercado, entre más encantador y menos barreras de entrada tenga el sector, mayor será la amenaza para las empresas que lo conforman.

1.4.1.6.2 El poder de los proveedores. El poder hace presencia en todo tipo de acuerdos, influye radicalmente en los precios, calidad y otros aspectos a destacar al momento de llegar a un acuerdo con un proveedor, la dependencia y el tamaño de quien abastece suelen ser los factores que más afectan el resultado final de una negociación; entre menos influyan este tipo de factores, mayor será el poder de negociación y se podrán obtener mejores acuerdos. (Porter, 2007)

1.4.1.6.3 El poder de los compradores. Al igual que con los proveedores, los compradores también pueden ejercer presión en el momento de negociar, pueden afectar los

precios, exigir más calidad o mejores servicios y aumentar la rivalidad entre los actores del mercado, afectando directamente la rentabilidad de la empresa. (Porter, 2007)

1.4.1.6.4 La amenaza de sustitutos. Para comprender este apartado hay que tener clara cuál es la necesidad del consumidor; las empresas no venden bienes o servicios sino alternativas para solucionar una necesidad, en este sentido una necesidad puede ser saciada de diferentes formas y todas esas alternativas pueden llegar a sustituir la oferta de una empresa, es importante tener una amplia visión sobre cómo se podría satisfacer la necesidad puntual porque las alternativas podrían ser muy diferentes a lo ofertado por la empresa. (Porter, 2007)

1.4.1.6.5 La rivalidad entre competidores existentes. La rivalidad aumenta entre más actores tenga un sector; aunque el mercado sea amplio y permita la presencia de muchos participantes, la competencia se manifiesta con la caída de los precios, bienes y servicios más integrales, mejor diseñados y de mejor calidad. (Porter, 2007) Evidentemente un sector con mucha rivalidad pone a las empresas en una constante renovación y en la búsqueda de formas de agregar valor a su negocio.

1.4.1.7 Benchmarking. Es un proceso que permite hacer una evaluación del desempeño de la organización frente a sus competidores, cuyo fin es el de mejorar los procesos internos y externos de esta. (Spendolini, 1994).

1.4.1.8 DOFA. Es una matriz que evalúa los factores internos y externos de una empresa, su objetivo es conocer los puntos fuertes y las oportunidades de mejora teniendo en cuenta la relación con el entorno y la capacidad de gestión. Tras el análisis se procede a diseñar estrategias

que den solución a las problemáticas o permitan aprovechar las oportunidades y fortalezas identificadas. (Ponce, 2006)

1.4.1.8.1 Fortalezas. En base a Ponce (2006) son los puntos en los que una empresa se desempeña con excelencia y habilidad, también pueden ser características propias de la empresa que la sitúan por encima de su competencia como la ubicación, el conocimiento de sus empleados o los acuerdos con proveedores.

1.4.1.8.2 Oportunidades. El entorno de una organización es cambiante, esta fluctuación puede hacer que se presenten las condiciones propicias para obtener un beneficio de las características del entorno; cuando estas circunstancias son identificadas por medio del análisis de oportunidades, las empresas tienen la potestad de aprovecharlas para crecer o realizar una mejora en su modelo de negocio. (Ponce, 2006)

1.4.1.8.3 Debilidades. Como lo expresa Ponce (2006), la ausencia de habilidad, instalaciones adecuadas, capacidad del personal, financiación, entre otros factores, pueden representar una desventaja frente a la competencia.

1.4.1.8.4 Amenazas. Las amenazas provienen del exterior y no se pueden controlar, asechan a la organización de forma negativa, por lo que deben ser constantemente monitoreadas para enfrentarse a ellas de manera proactiva y no reactiva. (Ponce, 2006)

1.4.2 Trabajos previos

Continuando con el marco de referencia, en este apartado se presentan algunos trabajos recientes que muestran algunas de las estrategias más eficaces para las empresas de la industria ferretera:

Alemán (2014) realizó un plan estratégico para una empresa ferretera, en este llega a la conclusión de que la penetración y desarrollo de mercado por medio de la diferenciación y de la ampliación a través de puntos de venta en nuevas zonas geográficas, es la mejor estrategia obtener un crecimiento sostenible y sobre todo rentable.

Romero (2015) desarrollo un ensayo donde expone estrategias e innovaciones para el sector ferretero, de las más destacadas se encuentran las enfocadas en mejorar el servicio y asesoramiento al cliente, la capacitación continua a los vendedores, la vigilancia estratégica, las alianzas con proveedores, y además recomienda innovar en materia de publicidad, diseño de instalaciones y descuentos especiales para atraer al cliente.

Cornejo (2016) elaboró un documento con estrategias administrativas de crecimiento y expansión comercial para una empresa del sector ferretero, en el indica que las mejores estrategias para lograr su cometido son, ampliar el portafolio de productos según las necesidades del cliente, realizar campañas publicitarias que atraigan nuevos clientes, expandir operaciones mediante la apertura de una nueva sede en un punto estratégico y mejorar el clima laboral para aumentar la motivación de los trabajadores.

Camacho (2017) construyó un plan estratégico para una empresa de ferretería en la ciudad de Facatativá, el plan expone que las mejores estrategias para el crecimiento empresarial son la capacitación constante del personal operativo y directivo, la implementación de un sistema financiero fiable que examine la rentabilidad del negocio y un sistema de gestión de inventarios bajo el modelo PEPS.

Valderrama, Pineda y Martínez (2018) proponen un plan estratégico a una empresa de ferretería de la ciudad de Bogotá D.C., en este determinan que la mejor estrategia a implementar es la optimización del modelo de gestión, especialmente a nivel de procesos operativos y administrativos, en empresas donde su crecimiento ha sido intuitivo y pragmático.

Guerrero (2019) realizó un plan estratégico enfocado en mejorar la calidad del servicio al cliente para una empresa del sector ferretero, en él llega a la conclusión de que la implementación de canales de comunicación virtuales, la construcción de una base de datos de clientes para realizar marketing directo, la creación de un manual de funciones para evitar conflictos por tareas delegadas a los colaboradores y capacitaciones constantes al personal, son las estrategias más eficaces para una empresa del sector.

Domínguez (2020) elaboró un plan estratégico de marketing para mejorar el posicionamiento de una comercializadora de productos ferreteros, en este plasma que las mejores estrategias están orientadas a fortalecer la relación con el cliente, difundir el concepto de la marca, desarrollar canales de comunicación virtuales y fidelizar a los clientes potenciales mediante catálogos actualizados y servicio a domicilio.

1.4.3 Marco legal

El marco legal demarca la legislación existente que aplica para la actividad comercial de una empresa, por tal motivo algunas de las normas que regulan el sector ferretero son las siguientes:

Resolución 739 (2020), para hacer frente a la pandemia del Covid – 19 se adoptaron los protocolos de bioseguridad, con el fin de prevenir el contagio durante la ejecución de actividades comerciales en el territorio colombiano.

Resolución 0312 (2019), se definen para el sistema de seguridad y salud en el trabajo, los estándares mínimos que deben cumplir las personas naturales o jurídicas que juegan el rol de empleadores o contratantes, agrupa normas, requisitos y procedimientos obligatorios.

Ley 1819 (2016), se reglamenta el impuesto de renta y otros tipos de rentas, además, se plantean mecanismos de lucha contra temas como la evasión fiscal.

Decreto 1072 (2015), se agrupan las diferentes normas del sector trabajo del territorio colombiano.

Ley 1610 (2013), se regulan los pactos de formalización laboral en Colombia y algunos elementos sobre las inspecciones de trabajo.

Ley 1562(2012), modifica el sistema de riesgos laborales en Colombia y plantea otras normas de salud ocupacional.

Resolución 1409 (2012), se plantea el reglamento de seguridad contra caídas en trabajos en alturas, busca proteger a los trabajadores de este tipo de riesgo mediante el planteamiento de obligaciones y requerimientos que debe cumplir el empleador, los trabajadores y las administradoras de riesgos.

Resolución 2646 (2008), se aborda el riesgo psicosocial y tiene como fin regular y definir las responsabilidades de los diferentes actores sociales frente a factores de riesgo que pueden desencadenar patologías de tipo psicosocial.

Resolución 1401 (2007), se establecen las obligaciones y requisitos que deben de adoptar las empresas públicas y privadas en materia de investigación de incidentes y accidentes de trabajo.

Resolución 2346 (2007), se regula la realización de evaluaciones medicas ocupacionales, las cuales permiten realizar diagnóstico de las condiciones de salud de los trabajadores y el manejo que se le da a las historias clínicas que se derivan de las evaluaciones médicas que sean realizadas.

Decreto-Ley 1295 (1994), se regula la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales.

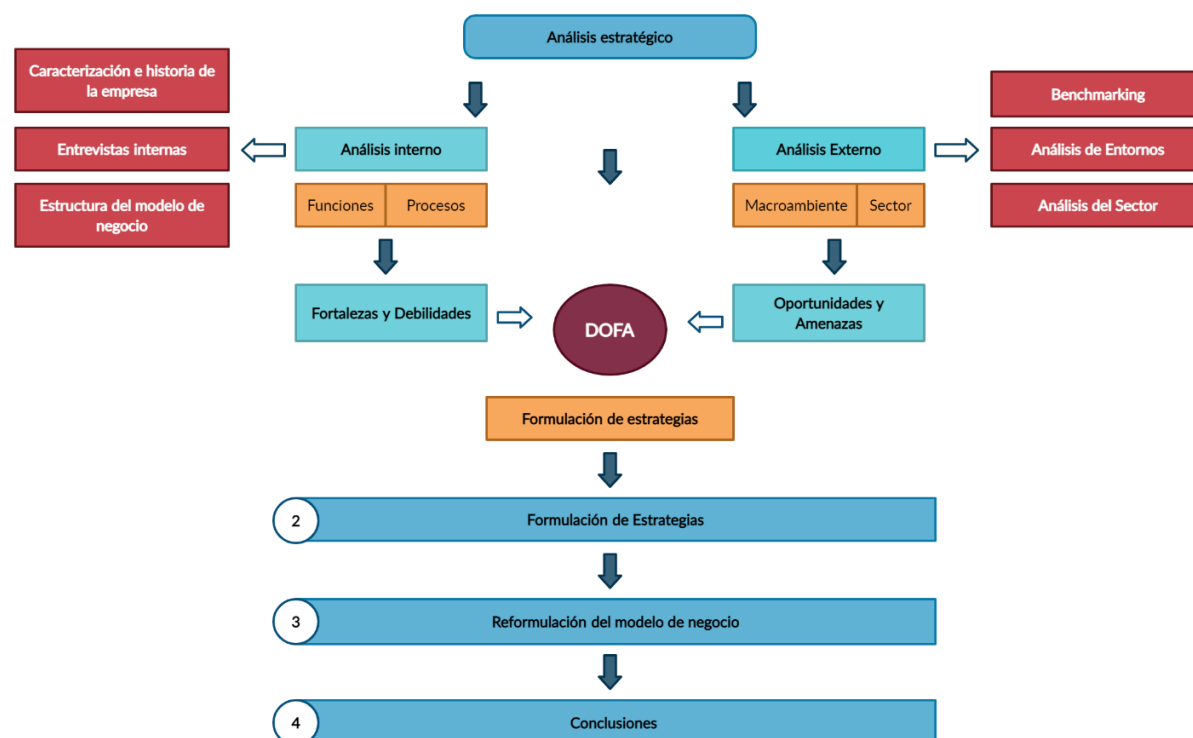
Resolución 2400 (1979), se establecen normativas sobre vivienda, higiene y seguridad en por la cual se publican algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en las instalaciones de trabajo.

1.4.4 Metodología

Metodológicamente se siguieron los pasos para la realización de un análisis estratégico, la aproximación a la empresa se llevó a cabo entre el mes de Junio de 2020 hasta el mes de Mayo del 2021. Este tipo de análisis consta de efectuar un diagnostico interno y externo de la organización para la construcción de una matriz DOFA, a partir de ello, se planteó la formulación del modelo de negocio y finalmente se realizaron conclusiones del análisis desarrollado. En la gráfica se ilustran los elementos anteriormente mencionados:

Figura 1

Proceso estratégico y prospectivo.



Nota. Adaptado de proceso estratégico y prospectivo, Benjamín Betancourt Guerrero, 2020.

- Análisis externo

Este análisis se centra en el macroambiente y el sector, para ello se llevaron a cabo un benchmarking y dos análisis, uno del entorno y otro del sector ferretero de la ciudad de Santiago de Cali.

- Análisis interno

En el análisis interno de la organización se abordaron las funciones y procesos organizacionales, para ello se realizaron entrevistas al gerente general y caracterizaciones tanto de la empresa APS Quantico S.A.S, como de la estructura del modelo de negocio.

- DOFA

Una vez se realizaron los análisis internos y externos, se procedió a construir la matriz DOFA de APS, con las fortalezas y debilidades obtenidas del análisis interno y las oportunidades y amenazas identificadas en el análisis externo.

- Formulación de estrategias

A partir del DOFA, se plantearon las estrategias que permitan el aprovechamiento de las fortalezas y oportunidades (Estrategias FO), afrontar las amenazas con las fortalezas internas de la empresa (Estrategias FA), disminuir las debilidades y hacer de ellas fortalezas gracias al aprovechamiento de las oportunidades (DO) y contrarrestar las debilidades y amenazas (Estrategias DA).

- Reformulación del modelo de negocio

Una vez se definieron las estrategias FO, FA, DO Y DA, se elaboró una propuesta de modelo de negocio, en el cual se vieron reflejadas dichas estrategias.

- Conclusiones

Por último, se plasmaron conclusiones del acompañamiento estratégico realizado a la organización APS Quantico S.A.S, las cuales compilaron los hallazgos más significativos.

1.4.4.1 Tipo de investigación. El tipo de estudio realizado es de tipo descriptivo. Se basa en la recolección de información relevante que describa o detalle una situación de manera precisa, en palabras de Hernández, Fernández y Baptista (2016) los estudios descriptivos se centran en detallar las propiedades, características y perfiles de individuos, grupos sociales, procesos, elementos o cualquier otro fenómeno que se desea analizar.

A diferencia de otros tipos de investigaciones, las de tipo descriptivo permiten realizar un estudio en base a variables que fundamentan el desarrollo de un trabajo, en este caso las variables son los antecedentes del problema, el diagnóstico y la caracterización de la empresa mediante el modelo de negocio, el objetivo fue reformular las estrategias de APS Quantico S.A.S, para que se pudiera adaptar a los cambios producidos por la actual pandemia del Covid-19.

1.4.4.2 Fuentes de información. La información puede provenir de diferentes fuentes, por ello es importante discriminar porque canales, medios u herramientas, se tuvieron acceso a los datos necesarios para realizar el acompañamiento.

1.4.4.3 Fuentes primarias. La información primaria según Gallardo y Moreno (1999) es la que se recopila directamente, gracias a un enlace con el elemento que se busca analizar.

Bajo el contexto dado por los autores anteriores, la información primaria utilizada en el estudio está compuesta por entrevistas a la gerencia y la observación realizada por los autores del trabajo.

Las entrevistas fueron desarrolladas en su mayoría de forma virtual por aspectos sanitarios y logísticos con una periodicidad aproximada de un mes, tiempo en el cual se procesó la información recolectada; en cuanto a la observación, se agendaron citas con una duración aproximada de una hora según la disponibilidad de la empresa, con esto se entendió la manera en que opera normalmente y los procesos de rutina que se llevan a cabo en su interior. Las técnicas mencionadas anteriormente, permitieron recolectar datos de primera mano sobre el estado actual de la empresa, que soportaron la realización del acompañamiento estratégico.

1.4.4.4 Fuentes secundarias. La información secundaria según Gallardo y Moreno (1999) es la que se recopila sin necesidad de que exista un contacto directo con el objeto al cual

se quiere analizar, pero que de una u otra manera aportan información relevante para la investigación.

Las fuentes de recolección de información secundaria fueron libros, datos estadísticos, información del sector proveniente de revistas y páginas web reconocidas, adicional a ello documentos soporte facilitados por la empresa como informes financieros, catálogos, folletos y otros documentos de uso pertinente para el desarrollo del trabajo.

1.4.4.5 Fuentes mixtas. Las fuentes mixtas de información que se tuvieron en cuenta son, las bases de datos como Google Scholar y basados en las entrevistas realizadas con el gerente de la empresa, se buscaron estudios que permitieron determinar algunas estrategias.

1.4.4.6 Marco lógico

La siguiente tabla contiene la información utilizada para realizar el seguimiento y control de los objetivos específicos:

Tabla 1

Matriz del marco lógico

Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores
Caracterizar a la empresa APS Quantico S.A.S.	Entrevistar al gerente. Detallar la historia de la empresa por lapsos de tiempo, plantear la misión, visión, valores y logo de APS Quantico S.A.S Realizar el organigrama empresarial. Detallar las funciones de los diferentes cargos.	Computador, internet y brochure de la empresa.	Mínimo una (1) entrevista. Inspeccionar todos los documentos estratégicos de la empresa.

Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores
Definir el modelo de negocio con el que la empresa APS Quantico S.A.S, ha venido trabajando en los últimos años.	Realizar una reunión de trabajo con el empresario, para junto con él, realizar el modelo Canvas.	Computador, internet, audífonos de diadema, plataforma Google Meet, plataforma del programa Si-empre https://canvas.programasiempre.co/ y cartillas del programa de fortalecimiento empresarial.	Realizar un (1) Canvas de la empresa.
Realizar un análisis del entorno de la empresa APS Quantico S.A.S.	Realizar análisis del: Entorno social Entorno cultural Entorno demográfico Entorno medioambiental Entorno económico Entorno tecnológico Entorno político-gubernamental e institucional Entorno jurídico Entorno local-regional Entorno global	Computador, internet, informes estadísticos, estudios, noticias, blogs online, páginas web, artículos académicos, libros, plataformas institucionales, normas, leyes y decretos.	Analizar los entornos y realizar una (1) Matriz integrada.
Realizar un análisis del sector ferretero de Santiago de Cali.	Realizar el esquema de las 5 fuerzas de Porter y el diamante competitivo del sector ferretero de Santiago de Cali.	Computador, internet, noticias, bases de datos, revistas digitales y entrevistas.	Realizar un (1) esquema de las 5 fuerzas y un (1) diamante competitivo de Porter.
Llevar a cabo un benchmarking de competidores del sector ferretero en Santiago de Cali.	Investigar ferreterías de Santiago de Cali.	Internet, computador y plataformas institucionales.	Realizar una (1) matriz del perfil competitivo analizando al menos cuatro (4) empresas

Objetivos	Actividades	Recursos	Indicadores
			competidoras y elaborar una (1) comparación de radares de valor.
Realizar un análisis estratégico DOFA que permita establecer nociones estratégicas para que la empresa se adapte a la nueva normalidad.	Estructurar el DOFA de la empresa y posteriormente realizar el planteamiento de estrategias organizacionales.	Computador, internet, datos obtenidos de los análisis internos y externos.	Un modelo DOFA (1) diligenciado y con mínimo una (1) estrategia organizacional.
Proponer una reformulación al modelo de negocio actual de APS Quántico S.A.S	Reformular el modelo de negocio de la empresa APS Quántico S.A.S, teniendo en cuenta las estrategias propuestas por el equipo asesor.	Computador, internet, audífonos de diadema, plataforma Google Meet, plataforma del programa Si-empre https://canvas.programasiempre.co/ , cartillas del programa de fortalecimiento empresarial.	Realizar un (1) Canvas.

2. Caracterización de empresa APS Quantico S.A.S.

2.1 Historia

El 16 de julio del 2013 APS Quantico S.A.S, fue constituida en la cámara de comercio de la ciudad de Santiago de Cali bajo la razón social de actividades de arquitectura e ingeniería y otras actividades conexas de consultoría técnica, sustentándose en la experiencia adquirida a lo largo de 4 años por parte de su fundador Darío Darwin Chaguendo como asesor industrial. La empresa inicia su actividad en el domicilio del fundador ubicado para aquel entonces en el municipio de Jamundí, donde este se dedicó a realizar oficios varios al interior de la empresa de la mano de su esposa; puesto que aún no se contaba con el apoyo de más personal.

En el primer año APS Quantico S.A.S se centró en atender 4 clientes, algunos de los cuales eran empresas manufactureras industriales que se encontraban situadas en Caloto, Guachené y Santander de Quilichao; cabe resaltar que estas empresas estaban cubiertas por la ley Páez expedida en 1995 para incentivar la inversión y recuperar la región del Cauca tras un lamentable terremoto en 1994, lo que favoreció ampliamente las relaciones comerciales en una zona tan golpeada por la violencia como el norte del Cauca. Durante el mismo año la empresa comercializó productos eléctricos y ferreteros, además prestó el servicio de mantenimiento a 10 casinos de Winner Group en Santiago de Cali, Manizales y Armenia con la ayuda de personal tercerizado.

A principios de 2014, el fundador se asocia con su hermano Diego Chaguendo bajo la necesidad de contar con apoyo en la parte administrativa y financiera de la empresa.

Los grandes proveedores del sector los cuales están ubicados principalmente en la ciudad de Santiago de Cali y algunos clientes que veían más estratégico sostener relaciones con una empresa con domicilio en Cali, propiciaron que en el año 2014 la empresa se trasladara a la avenida Roosevelt 30-82, lugar en el que estuvo durante 2 años.

APS Quantico S.A.S lleva a cabo un cambio estratégico en este periodo, pues deja de atender a las sedes de sus clientes ubicadas en Santander de Quilichao para enfocarse en las sucursales de Santiago de Cali porque no contaba con la capacidad de distribuir a áreas tan alejadas geográficamente. Se añadieron servicios de mano de obra en relación con temas de pintura, trabajos eléctricos y mantenimiento de puertas electricas, además empezaron a atender reconocidas empresas del sector salud de la ciudad de Santiago de Cali. En las instalaciones no cuentan con bodega o productos en stock, por lo que tienen identificados los distribuidores de la mercancía y compran exclusivamente lo que el cliente solicita, los grandes proveedores del sector no le prestaban la atención necesaria a negocios que hacían ordenes de pedido pequeñas, APS Quantico S.A.S aprovecho esta oportunidad y derivó sus esfuerzos a abastecer las necesidades de estas empresas.

En el año 2015 la empresa continúa ubicada sobre la avenida Roosevelt. APS Quantico S.A.S incursiona en el mantenimiento y reparación de obra blanca en temas como el panel yeso, obra civil, reparación de cubiertas y aires acondicionados. Durante este período de tiempo se realizó manteniendo locativo en las empresas Telefónica y Claro, por medio de un contrato de outsourcing (Obra civil menor) en municipios aledaños a Cali, norte del Cauca y Nariño, el personal era contratado por obra labor debido a que los trabajos eran ocasionales.

Por problemas con el personal y las normas de salud y seguridad en el trabajo exigidas por los clientes (cursos para trabajar en alturas, SSTT, cursos para trabajar en espacios confinados) se opta por prescindir de este mercado; sin embargo, a partir de este año la empresa comienza a evolucionar positivamente en sus ventas, sobre todo por los artículos de ferretería vendidos en el sector salud.

Entre el 2016 y 2017 APS Quantico S.A.S incorpora nuevo personal, dos colaboradoras para atender la labor contable y dos mensajeros para mejorar los tiempos de entrega de los artículos, los nuevos miembros del equipo agregaron mucho valor a la empresa al punto que los resultados financieros subieron vertiginosamente entre estos dos años. La empresa nuevamente se traslada, esta vez a la Calle 15 # 13^a 72 en la ciudad de Santiago de Cali, esto con el fin de estar aún más cerca de los grandes proveedores.

La prestación de servicios pierde relevancia y en cambio se dirigen los esfuerzos a comercializar artículos de ferretería y materiales eléctricos, se amplía la posesión a 5 clientes grandes del sector salud y finalmente se abandona el sector industrial.

En el año 2018 debido a la ley 1819 del 2016 por la cual se dictan disposiciones en relación con la evasión y la elusión fiscal y el interés de la empresa en honrar las obligaciones tributarias, se inicia una prueba piloto con un software para la realización de la facturación electrónica y como herramienta de trabajo para administrar el inventario; aunque APS Quantico S.A.S no cuenta con una bodega propiamente dicha, el sistema permitía ejercer control frente a los productos que más se vendían favoreciendo la toma de decisiones a nivel de logística interna.

En este año se entablaron relaciones comerciales con Distribuciones Hoyostools S.A, un aliado estratégico para la empresa por su dinamismo, stock y oportuna entrega de productos, factores claves que permitieron fortalecer a un más las relaciones con los clientes y el volumen de pedidos.

En el 2019 se implementa oficialmente un software de facturación electrónica adaptado a las necesidades de la empresa, pues el programa utilizado en el año 2018 no cumplía con los requerimientos solicitados por APS Quantico S.A.S. Tras la implementación del sistema la confiabilidad y la imagen de seriedad aumentó, por lo que se decidió fortalecer dicha ventaja con mayor énfasis en la calidad del servicio enseñando a los colaboradores las características de cada producto para ofrecer las referencias más adecuadas en base a las necesidades y exigencias del cliente.

En el 2020, se incursionó en el negocio de la propiedad horizontal, mediante la instalación y mantenimiento del sistema de bombeo de la red contra incendios en edificios de altura en vísperas de aprovechar el plan de expansión territorial por el que está atravesando la ciudad de Cali.

En el presente año 2021 Darío Darwin Chaguendo, continúa siendo el representante legal de la empresa y junto con su hermano lideran la parte administrativa, hay dos mensajeros, dos auxiliares contables, un contador por medio de outsourcing y la principal actividad continúa siendo la comercialización de artículos de ferretería; sin embargo, ocasionalmente se realizan servicios de construcción y mantenimiento a obras de ingeniería civil.

2.2 Misión

Ser la empresa líder en la prestación de soluciones integradas para el mantenimiento, mejoramiento y adecuación de edificaciones residenciales e industriales. De manera oportuna y eficiente.

2.3 Visión

Posicionar en el mercado una empresa especializada en el suministro de productos y servicios, que satisfagan con calidad y sobre todo con eficiencia las necesidades de nuestros clientes. Mediante el cumplimiento de normas y estándares de calidad.

2.4 Valores

2.4.1 Política de calidad

Prestar servicios con excelente calidad para satisfacer las necesidades y expectativas de nuestros clientes internos y externos apoyados en un sistema de gestión integral el cual permite la mejora continua de los procesos.

2.4.2 Objetivos de calidad.

- Contribuir a la mejora ambiental
- Satisfacción del cliente externo
- Desarrollo de colaboradores
- Mejora continua

2.5 Servicios de APS Quantico S.A.S

Tabla 2

Servicios ofrecidos por APS Quantico S.A.S

Servicios
▪ Suministro de productos industriales, artículos de ferretería e insumos institucionales. ▪ Construcción y mantenimiento de obras de ingeniería civil. ▪ Mantenimiento de equipos industriales. ▪ Mantenimiento de equipos hospitalarios. ▪ Diseño y montajes eléctricos. ▪ Mantenimiento preventivo para equipos de bombeo. ▪ Mantenimiento e instalación de red contra incendio y sistemas de presión constante. ▪ Plomería. ▪ Pisos. ▪ Fachadas. ▪ Cerrajería – puertas – ventanas. ▪ Aire acondicionado. ▪ Cubierta.

Nota. Elaboración propia a partir de información proporcionada por el gerente Darío Darwin Chaguendo.

2.6 Logo de la empresa

El Logo de APS Quantico S.A.S tiene un diseño que rompe con lo habitual, comúnmente en el sector de las ferreterías se realizan logos empresariales que giran entorno a piñones, alicates, martillos u otras herramientas ferreteras; pero para este caso, se eligió un átomo acompañado del nombre de la organización, cabe resaltar que las siglas APS significan, asesorías, productos y servicios.

Figura 2

Logo empresarial APS Quantico S.A.S



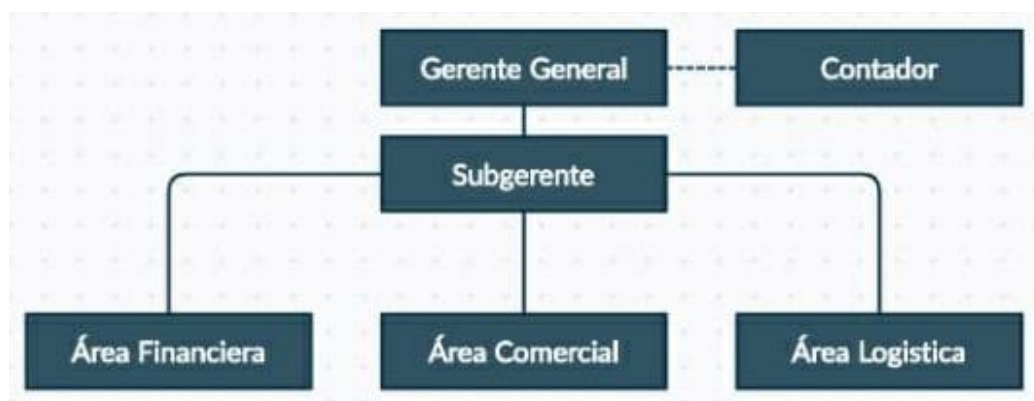
Nota. Logo empresarial APS Quantico S.A.S, Suministrado por la Gerencia de la empresa

2.7 Organigrama

Como se puede apreciar en el organigrama, la empresa tiene una estructura vertical, en cabeza se encuentra el gerente general Darío Darwin Chaguendo y el segundo al mando dentro de la estructura planteada es su hermano Diego Felipe Pabón. Está dividida por tres áreas funcionales las cuales son: el área financiera, comercial y logística, actualmente se cuenta con dos auxiliares administrativos y 2 mensajeros y tienen el apoyo de un tercero el cual es el contador público.

Figura 3

Organigrama APS Quantico S.A.S



Nota. Elaboración propia a partir de información proporcionada por el gerente Darío Darwin Chaguendo

2.8 Labores por cargo

Para detallar de una mejor manera la estructura organizacional y el talento humano, a continuación, se presentan las labores que debe cumplir este recurso al interior de la empresa:

Tabla 3

Labores del gerente general

Gerente general – Darío Darwin Chaguendo
• Todo lo relacionado con las ventas. • Asesoría. • Manejo de clientes y todas sus necesidades. • Consolidación del vínculo comercial con los clientes nuevos y existentes. • Ejecución de proyectos y obras de mantenimiento, labor externa y ensamble con los clientes internos. • Creación de estrategias para la realización y éxito de las ventas.

Nota. Elaboración propia a partir de información proporcionada por el gerente Darío Darwin Chaguendo

Tabla 4

Labores del subgerente

Subgerente - Diego Felipe Pabón
• Todas las actividades relacionadas con el funcionamiento de la empresa en la parte interna. • Compra de mercancía. • Pagos-nómina, proveedores, impuestos, parafiscales. • Coordinación de los colaboradores: Asistente administrativos 1 y 2, mensajeros. • Revisión del estado de la cartera, facturación, promedios de venta, permisos, licencias, vacaciones, manejo del recurso económico y financiero.

Nota. Elaboración propia a partir de información proporcionada por el gerente Darío Darwin Chaguendo

Tabla 5*Labores de auxiliar administrativo #1*

Auxiliar administrativo #1
• Apoyo a la labor del Subgerente en todas sus funciones. • Facturación. • Documentación. • Cartera. • Inventarios. • Impuestos.

Nota. Elaboración propia a partir de información proporcionada por el gerente Darío Darwin

Chaguendo

Tabla 6*Labores de auxiliar administrativo #2*

Auxiliar administrativo #2
• Facturación. • Recepción de facturas de compra. • Despachos. • Recepción de mercancía. • Verificación de precios y referencias. • Cotizaciones. • Documentación y soporte contable.

Nota. Elaboración propia a partir de información proporcionada por el gerente Darío Darwin

Chaguendo

Tabla 7*Labores de los mensajeros*

Mensajeros
• Recepción y entrega de mercancía en proveedores y clientes. • Correspondencia entre bancos y otros aliados estratégicos. • Colaboración directa con el Auxiliar administrativo #2

Nota. Elaboración propia a partir de información proporcionada por el gerente Darío Darwin

Chaguendo

3. Caracterización del modelo de negocio

El modelo de negocio se desarrolló en el marco del programa de fortalecimiento empresarial SI-EMPRESA, este programa surge de la alianza entre la Alcaldía de Santiago de Cali y la Universidad del Valle con el propósito de brindarle a los microempresarios de la ciudad, capacitación, acompañamiento y asesoría empresarial.

Figura 4

Modelo de negocio APS Quantico S.A.S.

Nota. Elaboración propia a partir de información proporcionada por el gerente Darío Darwin Chaguendo

4. Análisis de los entornos

4.1 Entorno social

Se puede evidenciar en los datos recopilados por (DANE, 2017), que desde el año 2012 se ha presentado un incremento en el volumen de movimientos de personas en el país, de 4.602.856 personas que ingresaron en el 2012 la cifra aumentó paulatinamente hasta llegar a las 7.154.611 en el año 2017, este incremento también se ve reflejado en la cantidad de personas que salieron del territorio nacional de 9.445.667 en 2012, la cifra aumentó a 14.361.689 para el 2017. En el saldo de movimientos internacionales; el cual es la diferencia entre las entradas y las salidas de personas en un periodo de tiempo determinado, se evidencian cifras negativas, lo cual marca una tendencia en Colombia a la migración por parte de los nacionales; sin embargo, esta brecha existente entre la cantidad de personas que entran y salen del país se ha ido acortando con el pasar de los años.

Tabla 8

Número de entradas, salidas y saldo de movimientos internacionales, 2012-2017

Año	Salidas	Entradas	Total	Saldo	% Variación del total
2012	4.842.811	4.602.856	9.445.667	-239.955	
2013	5.422.696	5.260.830	10.683.526	-161.866	13,1
2014	5.932.697	5.793.641	11.726.338	-139.056	9,8
2015	6.212.334	6.122.162	12.334.496	-90.172	5,2
2016	6.430.754	6.268.828	12.699.582	-161.926	3,0
2017	7.207.078	7.154.611	14.361.689	-52.467	13,1

Nota. Adaptado de número de entradas, salidas y saldo de movimientos internacionales, 2012-2017, UAEMC, Calculos DANE

Según el reporte GEIH 2012-2018 (Dane, 2018), se puede evidenciar una tendencia histórica en relación con algunas variables estadísticas, como la población total en Cali- Yumbo que ha ido en aumento, lo que a su vez representa un incremento paulatino en la población económicamente activa y las tasas de subempleabilidad en la ciudad.

Tabla 9

Fuerza de trabajo y tasas promedio (enero- diciembre 2012-2018)

Descripción	2012	2013	2014	2015	2016	2017	Miles 2018
Población total	2,354	2,381	2,409	2,436	2,464	2,491	2,519
Población en edad de trabajar	1,914	1,943	1,971	1,998	2,025	2,051	2,078
Población económicamente activa	1,256	1,283	1,315	1,358	1,380	1,398	1,402
PEA ocupada	1,076	1,100	1,142	1,202	1,231	1,232	1,240
PEA desocupada	180	183	173	157	149	166	162
Población económicamente inactiva	658	660	656	640	645	654	676
Subempleados subjetivos	398	400	404	434	434	415	411
Subempleados objetivos	164	172	159	172	168	158	167
Coefficiente de empleo	56.2	56.6	58.0	60.1	60.8	60.1	59.7
Tasa de desempleo	14.3	14.2	13.1	11.5	10.8	11.9	11.5
Tasa de participación global	65.6	66.0	66.7	68.0	68.2	68.1	67.4
Tasa de participación bruta	53.4	53.9	54.6	55.8	56.0	56.1	55.6
% PET / PT	81.3	81.6	81.8	82.0	82.2	82.3	82.5
Tasa de subempleo	44.8	44.6	42.8	44.6	43.6	41.0	41.2

Nota. Adaptado de Fuerza de trabajo y tasas promedio (enero -diciembre 2012-2018), GEIH 2012-2018/ Dane, Cálculos DAP

El entorno social y cultural de Santiago de Cali, es rico en diversidad, según la revista El País (2020) la ciudad tiene alrededor de 40 colonias provenientes de diferentes lugares del país tales como Antioquia, Nariño, el Pacífico colombiano, Santander, Norte de Santander, Tolima, entre otros. Esta variable tiene un gran peso al momento de analizar este entorno, ya que indica que Cali es un punto clave en el que convergen una gran variedad de culturas provenientes de diferentes puntos del país.

Otra variable a tener en cuenta es la pobreza, en datos del DANE (2020), en la ciudad de Santiago de Cali el 21,9% de la población se encuentra en condición de pobreza monetaria, lo cual se traduce en un total de 558.360 personas. La pobreza es un elemento importante del entorno social ya que puede afectar las dinámicas sociales y comerciales de la población, por lo que la pobreza tiene un impacto fuerte en el comportamiento de consumo de bienes y servicios.

Tabla 10

Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno social

Variables	A/O	AM	am	om	OM
Diversidad cultural y étnica.	O			X	
Aumento de la población en la ciudad.	O				X
Nivel de desempleo.	A		X		
Movimientos internacionales: tendencia a la salida de la población del territorio nacional.	A		X		
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: Oportunidad menor.					

4.2 Entorno cultural

El virus del Covid-19 ha aumentado la velocidad de transición hacia lo digital, según Banafa (2020), muchas empresas se han adaptado a plataformas digitales para no interrumpir las operaciones tras el arribo de la pandemia, el teletrabajo se convirtió en la alternativa más segura para no suspender las relaciones laborales; sin importar el sector, muchas empresas optaron por

sistematizar sus procesos en la nube, crear redes sociales, correos electrónicos y nuevos canales de comunicación para no romper el contacto con el cliente. El año 2020 trajo consigo la introducción de una nueva cultura orientada a la virtualidad, la comunidad se ha visto obligada a hacer uso de canales digitales para la recepción de documentos, toma de pedido, atención al cliente, entre otros procesos que anteriormente se realizaban de forma presencial; en la mayoría de los casos, la población se ha adaptado rápidamente a estos cambios aprendiendo a realizar pagos digitales, creando cuentas de correo electrónico, usuarios virtuales, entre otras acciones, que evidencian un cambio cultural hacia el uso masivo de la tecnología.

El Ministerio de Salud y Protección Social (2020), comunicó que las aglomeraciones son cúmulos ideales para el contagio del virus, por ello invita a la población a el aislamiento social. Muchos consumidores han optado por realizar compras en línea para evitar exponerse a un inminente contagio, las advertencias del gobierno sobre la peligrosidad del virus y la sana distancia han disparado los servicios domiciliarios en todo el país y tal comportamiento cultural se perfila como una gran oportunidad para incursionar en las ventas electrónicas; pues cuando el virus ya no sea un peligro, muchas personas seguirán usando los canales digitales y por ende los domicilios. En Colombia se prevé un cambio en la forma de hacer comercio, una especie de “economía del distanciamiento” que pone como eje principal la digitalización de las cosas, por tal motivo se observa que hasta las empresas tradicionales comenzaron a tener una reacción positiva hacia la virtualidad, pues según Palacios (2021) el marketplace Mercado Libre tuvo un alza vertiginoso en el número de usuarios, y esta información es confirmada por la Revista Semana (2020) en uno de sus artículos de economía, donde afirma que más de 4 millones de usuarios se registraron a la plataforma por cuenta de la cuarentena.

Colombia es un país en donde la violencia es vista como algo natural, nadie se sorprende al escuchar noticias sobre un atraco, un secuestro o incluso una masacre porque la violencia hace parte activa de la cultura colombiana. El espectador (2020), dice que la violencia en Colombia es justificada por el elevado número de incidentes violentos de las últimas décadas, pues la nación esta corroída por el narcotráfico, el conflicto armado, las organizaciones delincuenciales, entre otros agentes precursores de la violencia. Bajo el contexto anterior, las empresas del país tienen altas probabilidades de ser víctimas del delito en muchas de sus formas, representando una amenaza constante en materia de seguridad para el personal, los clientes, los activos y todos los actores de la cadena de abastecimiento, por tal motivo, las empresas locales optan por hacer uso de seguros, seguridad privada y demás alternativas de protección que en otras sociedades no juegan un papel relevante.

Contrario a lo que pudiera indicar la lógica, la venta de vivienda nueva en Cali aumento sin importar la reducción de los ingresos de muchos de los hogares de la ciudad a raíz de la pandemia, el periódico El País (2020), publicó que entre enero y septiembre de 2020 hubo un incremento de más del 20% en la compra de este tipo de vivienda frente al año anterior, lo previo puede ser un reflejo de los numerosos subsidios de vivienda y las tasas de interés con la que cuentan los productos financieros; pero sin importar la razón, la pandemia revelo la importancia de contar con una casa propia en la estabilidad financiera de las familias, puesto que el arriendo es una de las mayores obligaciones de un hogar. Indirectamente, el sector ferretero se beneficia de este crecimiento porque la mayoría de los proyectos son entregados en obra gris, por lo que es necesario realizar una serie de adaptaciones y remodelaciones en donde se utilizan muchos de los

productos que comercializan las ferreterías, también es una gran oportunidad para las empresas realizan servicios de acabado de obra blanca.

Tabla 11

Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno cultural.

Variables	A/O	AM	am	om	OM
Transformación cultural que lleva hacia la utilización masiva de la tecnología.	O			X	
Cultura entorno al distanciamiento social.	O				X
Cultura de la violencia.	A	X			
Crecimiento en la compra de vivienda nueva.	O				X
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: Oportunidad menor.					

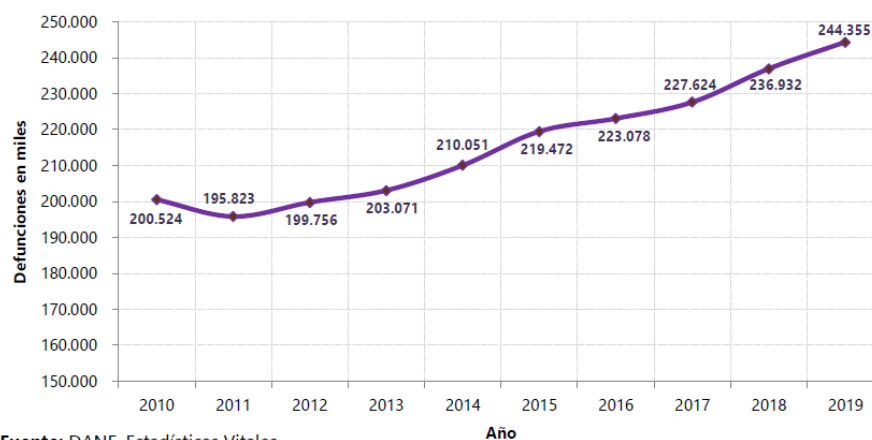
4.3 Entorno demográfico

En el grafico número de defunciones no fetales de los últimos diez años de Colombia, (Dane, 2019) se puede apreciar un aumento de 43.831 muertes, tomando como referencia el año 2010 y contrastándolo con los datos obtenidos para el año 2019, se resalta una disminución en el número de muertes no fetales en el año 2011 y un aumento progresivo en el número de muertes a partir del año 2012, estos datos significan que ha habido un aumento de muertes debido a factores como la delincuencia común, el conflicto armado, las riñas, muertes naturales y otros sucesos que afectan el número de habitantes en el territorio nacional.

Figura 5

Número de defunciones no fetales en los últimos diez años en Colombia.

Gráfico 15. Número de defunciones no fetales en los últimos diez años en Colombia.
Total, nacional
Años 2010-2019



Nota. Adaptado de Número de defunciones no fetales en los últimos diez años en Colombia. total, nacional años 2010-2019, Dane, estadísticas vitales

En cuanto al gráfico número de nacimientos en los últimos diez años en Colombia (Dane, 2019), lo que se puede visualizar es que entre el año 2011 y 2012 hubo un incremento significativo en el número de nacimientos en el país, de 665.499 nacimientos, la cifra aumentó a 676.835; y a partir de estos años, la cantidad de nacimientos en el territorio colombiano ha tendido a la baja, en el año 2019 los nacimientos fueron 642.660, es decir 11.967 menos que en el año 2010. La disminución en el número de nacimientos se debe a que las personas han adoptado estilos de vida muy diferentes, los jóvenes han optado por tener familias menos numerosas y además se han presentado diferentes cambios sociales que han generado este descenso natal.

Figura 6

Número de nacimientos en los últimos diez años en Colombia. total



Nota. Adaptado de Número de nacimientos en los últimos diez años en Colombia. total, nacional años 2010-2019, Dane, estadísticas vitales

En cuanto a la distribución de viviendas por estrato en la ciudad de Santiago de Cali (Subdirección de desarrollo integral, 2019), se tienen los siguientes datos:

Tabla 12

Distribución de viviendas por estrato diciembre 31 de 2017

Estrato		Viviendas	%
TOTAL		612,902	100.0
1	Bajo - Bajo	94,505	15.42
2	Bajo	127,669	20.83
3	Medio - Bajo	157,234	25.65
4	Medio	97,035	15.83
5	Medio - Alto	94,104	15.35
6	Alto	42,355	6.91

FUENTE: Subdirección de Desarrollo Integral / DAP

Nota. Adaptado de Distribución de viviendas por estrato diciembre 31 de 2017, Subdirección de desarrollo integral/ DAP

Se aprecia que las viviendas de estrato bajo-bajo, bajo y medio-bajo constituyen el 61,9 % del total de las viviendas en la ciudad, y tan solo el 6,91% hacen parte del estrato socioeconómico alto.

Una variable importante es la cantidad de nacimientos y de defunciones por año, lo que se puede extraer de los datos del reporte de nacimientos y defunciones en EEVV Cali del Dane (2019), es que hubo un total de 24.783 nacimientos y 13.660 defunciones en la ciudad, esto durante el año 2018, lo que muestra que en la ciudad; para este año en específico, hubo una mayor cantidad de nacimientos que defunciones.

En cuanto a la migración, el DANE plantea en su resumen de migración interdepartamental (2019), que 23.210 personas inmigraron a Cali y 45.152 emigraron en un lapso de 5 años; y en cuanto a la migración de un transcurso de 12 meses, se extrae que 5.459 personas inmigraron a Cali y 13.194 emigraron. En conclusión, una gran cantidad de ciudadanos están migrando a municipios aledaños a Cali; lo que afecta la dinámica de la ciudad.

Tabla 13

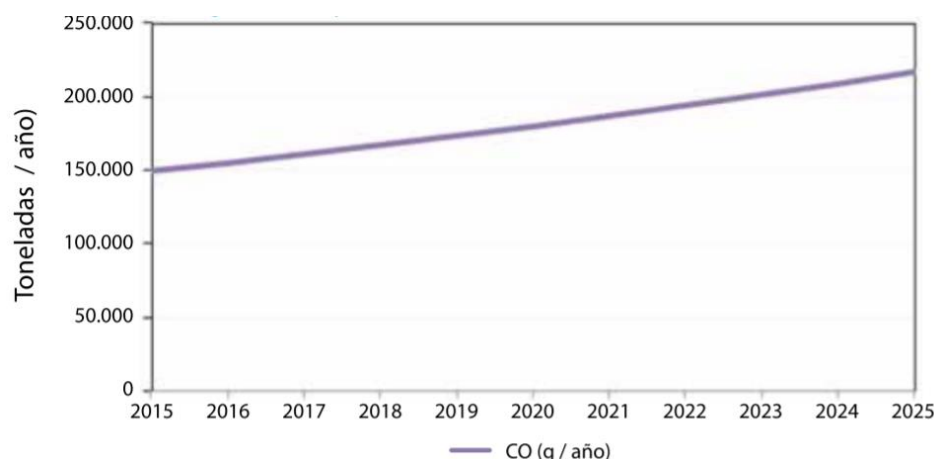
Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno demográfico.

Variables	A/O	AM	am	om	OM
Disminución en la tasa de natalidad en el país.	O			X	
Incremento en el número de fallecimientos no fetales en el país.	A		X		
Distribución socioeconómica Cali (2019).	O			X	

Tasa de emigración mayor con respecto a la tasa de inmigración de la ciudad (2019).	A	X			
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: Oportunidad menor.					

4.4 Entorno medioambiental

El periódico El Diario (2019), publicó una nota donde afirma que Colombia es el país con más inconvenientes ambientales de Latinoamérica. Lo anterior expone un escenario grave al indicar que la salud de la población puede ser débil por vivir en un ambiente contaminado y probablemente no esté apta para enfrentar los síntomas generados por el coronavirus, además la contaminación excesiva contribuye poco a poco a la creación de catástrofes ambientales capaces de arrasar con poblaciones enteras; tal como ha sucedido en ocasiones anteriores mediante inundaciones que restringen la movilidad en la ciudad y derrumbes que bloquean los accesos al municipio, adicionalmente la contaminación es mal vista por muchos agentes sociales que pueden incidir en la estabilidad de las empresas mediante movilizaciones, bloqueos o cambios legislativos, que pueden interrumpir las operaciones empresariales en general, y en especial, la logística de transporte. Es importante resaltar que Colombia cuenta con una comunidad indígena numerosa y que es altamente sensible a las acciones en contra del medio ambiente, por lo que repetidamente este grupo social realiza bloqueos de corredores logísticos importantes que pueden retrasar la cadena de suministro.

Figura 7*Proyección de emisiones de CO. 2015 - 2020*

Nota. Proyección de emisiones de CO 2015 – 2020, CleanAir

Otro aspecto para resaltar del entorno medioambiental es el arribo de la pandemia Covid-19 a tierras colombianas, el virus representa un riesgo biológico muy alto porque es fácil de contraer y es capaz de internar a una persona en cuidados intensivos o incluso ser la razón de su muerte, además según Hurtado (2020), no existe un criterio claro para el desecho de elementos de protección personal contra el Covid-19 con altas probabilidades de generar contaminación cruzada como mascarillas, tapabocas, caretas, etc. La ausencia de elementos y prácticas de bioseguridad no son la única causa de un contagio; sino también, la disposición final de estos residuos infecciosos.

Adicionalmente, no hay una forma de asegurar que un empleado cumpla con los protocolos de bioseguridad fuera de su trabajo, por lo que el virus puede propagarse al interior de una empresa si algún trabajador contrae el patógeno fuera o dentro de la misma, en tal caso según la Revista Semana (2020), es necesario realizar un cerco epidemiológico y aislar a la persona infectada inmediatamente por 14 días, durante este tiempo el pie de fuerza se ve reducido y según

el rol del trabajador implicado, la operación normal de la compañía puede estar altamente comprometida.

Según Portafolio (2012), Colombia es uno de los países más biodiversos del mundo, en su territorio se pueden encontrar gran variedad de ecosistemas, fauna y flora, es el escenario ideal para diseñar y comercializar productos respetuosos con el medio ambiente. Gracias a lo anterior, el consumidor colombiano está generando mayor conciencia ambiental y marcando una tendencia de compra hacia los productos eco amigables, tal es el caso de productos como los ladrillos de plástico reciclado, una excelente alternativa de construcción para las familias de bajos recursos o las tuberías, uniones y techos de PVC reciclado, dos materiales que al procesarse pueden ser utilizados nuevamente para moldear nuevos productos; y que por su proceso productivo basado en el reciclaje, cuentan con mejores precios de venta.

Tabla 14

Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno medioambiental.

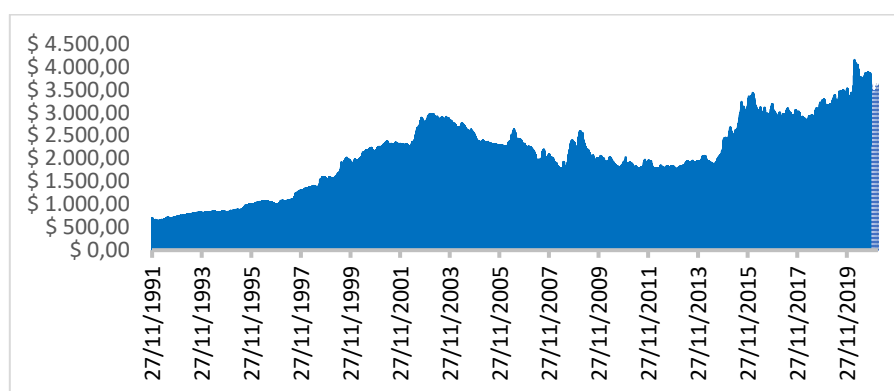
Variables	A/O	AM	am	om	OM
La contaminación ambiental y el impacto en las operaciones empresariales.	A		X		
Riesgo biológico por parte del virus Covid-19.	A		X		
Tendencia al uso de productos eco amigables.	O				X
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: Oportunidad menor.					

4.5 Entorno económico

En la figura 8 se puede observar la variación de la tasa representativa del mercado a lo largo del tiempo, se aprecian picos bastante representativos en los años 2002, 2015 y 2020 en los cuales la TRM llegó a los valores de 2.902, 3.287 y 4.034 pesos colombianos por dólar, esto indica pérdida de valor por parte de la moneda local y una tendencia en el tiempo a la valorización del dólar.

Figura 8

Variación en la tasa de cambio representativa del mercado (TRM)

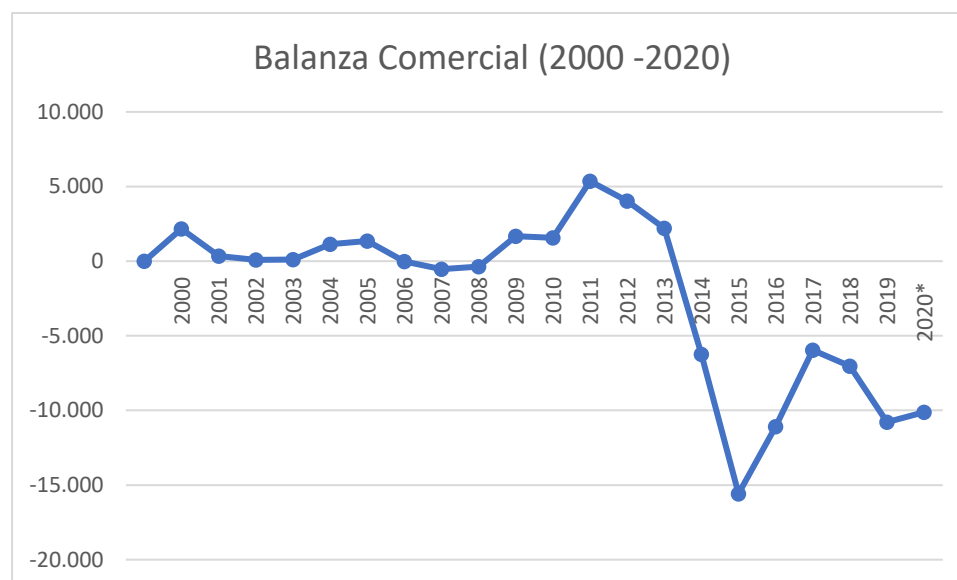


Nota. Elaboración propia a partir de datos históricos de la tasa representativa del mercado del banco de la república

La balanza comercial de Colombia está dictada por las importaciones y exportaciones que realiza el país en un periodo de tiempo determinado, de esta diferencia se determina si en un país se presenta superávit o déficit en la balanza comercial, en el gráfico se puede evidenciar que Colombia es un país principalmente importador, lo cual hace que su balanza se encuentre en estado de déficit.

Figura 9

Balanza comercial (2000-2020)



Nota. Elaboración propia a partir de datos históricos del mercado, Banco de la república.

Las importaciones son una de las variables económicas más importantes que afectan directamente la balanza comercial del país, según la revista Dinero (2020) durante los primeros 8 meses del año fueron de US\$27.975,9 millones, lo que evidencia una disminución del 20,8% frente al año 2019, éstas fueron principalmente de países como China, Estados Unidos y México durante el mes de agosto.

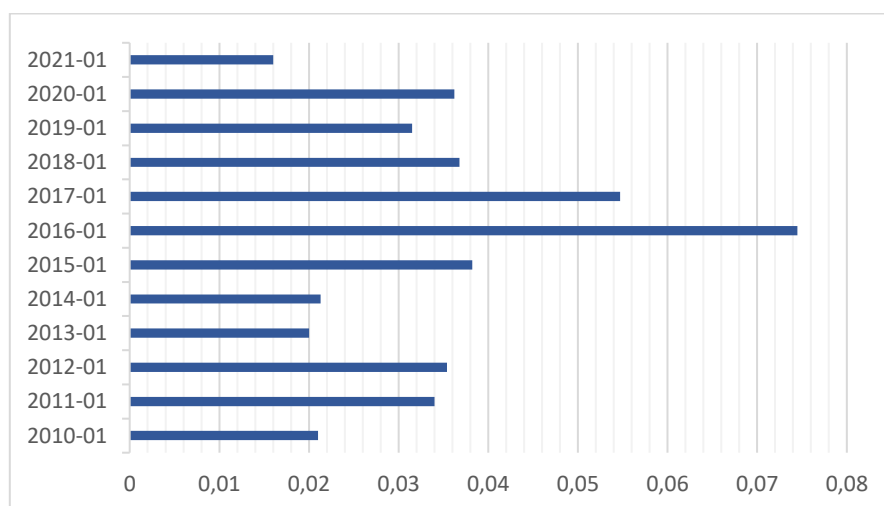
La otra variable que afecta la balanza comercial del país son las exportaciones, durante el mes de agosto según Dian y el Dane (2020), fueron de un total de US\$ 2.257,0 millones y las importaciones de US\$ 3.397,9 millones.

La balanza comercial, según la Dian (2020), durante el mes de agosto de 2020 mostró un déficit de US\$827,9 millones, esto puede llevar al país a estar en desventaja frente a otros países, ya que puede afectar las reservas de papel moneda y otros aspectos como la capacidad de compra.

La inflación o incremento en el precio de los productos y servicios ofrecidos en el mercado colombiano para el rango de tiempo de 2010-2021 ha presentado una gran variabilidad, por su parte en el año 2010 se encontraba en el 0,021 y para el año 2016 llegó a 0,0745 sin embargo a partir de este año, la inflación empezó a disminuir hasta llegar a los 0,016 en el año 2021, es importante aclarar que el presente grafico toma como punto de comparación el mes de enero en los diferentes años.

Figura 10

Inflación histórica Enero (2010-2021)

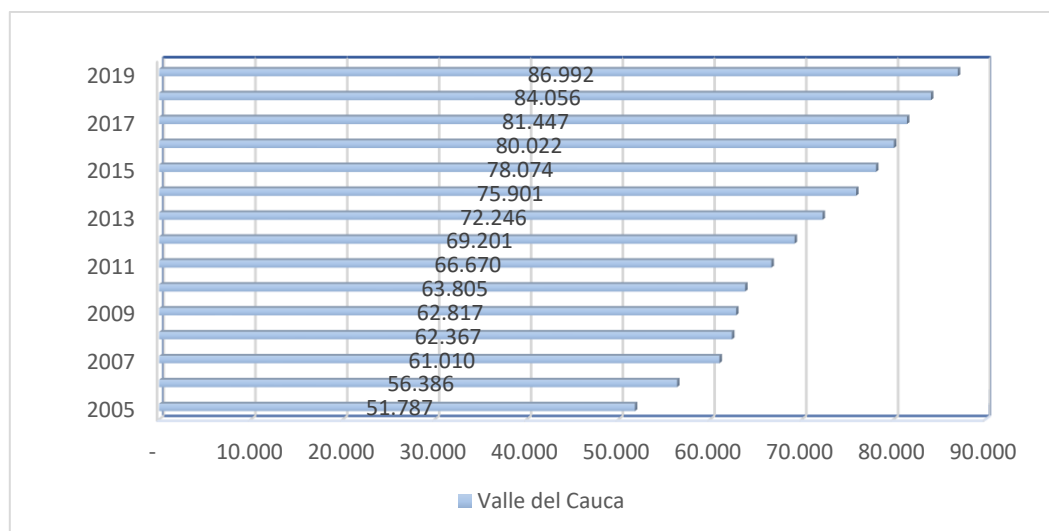


Nota. Esta figura muestra la variación de la inflación de los últimos 10 años tomando el día 01 del mes de enero como punto de comparación, Elaboración propia a partir de datos históricos de la inflación del banco de la república

El producto interno bruto del Valle del Cauca ha ido en aumento tal como se ve en el gráfico, de 51.787 en 2005 ha llegado a 86.992 en el año 2019, esto demuestra que el departamento con el pasar de los años ha tenido mejores resultados en materia de producción.

Figura 11

Producto interno bruto del Valle del Cauca (2005-2019)



Nota. elaboración propia a partir del reporte preliminar PIB total por departamento del DANE 2019

Según el grafico PIB producto interno bruto del DANE (2019), se evidencia una gran variación en los ultimos años donde se puede resaltar los picos en el año 2007 y 2011 en los cuales el crecimiento del PIB del país se encontró en 6,7 y 6,9 respectivamente, en los ultimos años se evidencia una recuperación en la producción del país lo que llevó en el año 2019 a una tasa de crecimiento en volumen del 3,3.

Figura 12

Pib producto interno bruto: tasa de crecimiento en volumen 2007-2019



Nota. Adaptado de Pib producto interno bruto: tasa de crecimiento en volumen 2007-2019,

Dane cuentas nacionales anuales

Como la gran mayoría de países del globo, Colombia no es ajeno a la realización de acuerdos internacionales, en materia de tratados de libre comercio (TLC), según Mincomercio (2020), el país sostiene acuerdos con Israel, México, El Salvador, Guatemala, Honduras, el CAN, el CARICOM, Chile, EFTA, Canadá, Estados Unidos, Mercosur, Venezuela, Cuba, la Unión Europea, la Alianza del Pacífico, Costa Rica y Corea del Sur. Esta variable debe de ser analizada y tomada en cuenta segmentando por sectores, puesto que de este tipo de tratados depende que un sector pueda verse beneficiado o afectado según el contenido de los acuerdos que sean firmados.

Según MinComercio (2020), actualmente Colombia se encuentra negociando tratados de libre comercio con Turquía, Japón, acuerdo sobre el comercio de servicios TISA y la Alianza del Pacífico – candidatos a Estados Asociados. Esta variable indica que el país está abierto a entablar relaciones comerciales internacionales.

4.5.1 Gran encuesta pyme nacional

La gran encuesta pyme nacional caracterizó las pymes del país y abordó la percepción de los empresarios con respecto a la crisis ocasionada por la pandemia del Covid 19, los principales problemas de las pymes del sector industrial durante el primer semestre del año 2020 fueron, la falta de demanda 54%, los costos de los insumos 10% y la tasa de cambio con un 6%; en el sector comercial los principales problemas fueron, la falta de demanda 35%, seguido de los altos impuestos 15% y la rotación de cartera con un 10% y por último en el sector servicios; al igual que en los sectores anteriores, el principal problema fue la falta de demanda 35%, después le

siguió la tasa de cambio 15% y la rotación de cartera 11%. (Asociación nacional de instituciones financieras, 2020).

El impacto económico en las familias colombianas fue evidente, los problemas presentados en los tres sectores se deben a elementos externos relacionados con la contracción generalizada de la economía; pues de un ciclo económico en auge o expansión, la recesión es mucho más profunda y genera más turbulencia en la percepción de los empresarios; sin embargo, según la Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2020), se esperaba una contracción de alrededor de 6 puntos del PIB en el año 2020, pero finalmente cerró en 6,8%; si bien la cifra es una de las más grandes en la historia de Colombia, está por debajo del promedio de la región.

Según datos de Stadista (2020), la caída del PIB colombiano es aproximada a la de economías mucho más grandes y estables como la chilena o la brasilera, por poner un ejemplo la economía peruana cayó más de un 12%, por lo tanto, la posición del país es privilegiada ante sus pares, de la misma manera se espera que la recuperación sea un poco más rápida.

Como conclusión a los resultados de la encuesta se espera que la generación de empleo reactive nuevamente la economía, los problemas manifestados por los empresarios poco a poco pierden importancia gracias a la pujanza y cultura del rebusque del pueblo colombiano, en el primer trimestre de 2021 se crearon 9,3% más empresas que en mismo lapso de tiempo en el 2020, de las cuales más del 99% son pymes (La república, 2021), las cifras demuestran que los microempresarios están superando las barreras impuestas por la pandemia y ya ven alternativas viables de inversión bajo el contexto actual.

Tabla 15

Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno económico.

Variables	A/O	AM	am	om	OM
Déficit en la balanza comercial.	A		X		
Aumento en la tasa representativa del mercado (TRM).	A		X		
Aumento en el PIB del valle del cauca.	O			X	
Acuerdos TLC.	O				X
Contracción de la economía colombiana	O			X	
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: Oportunidad menor.					

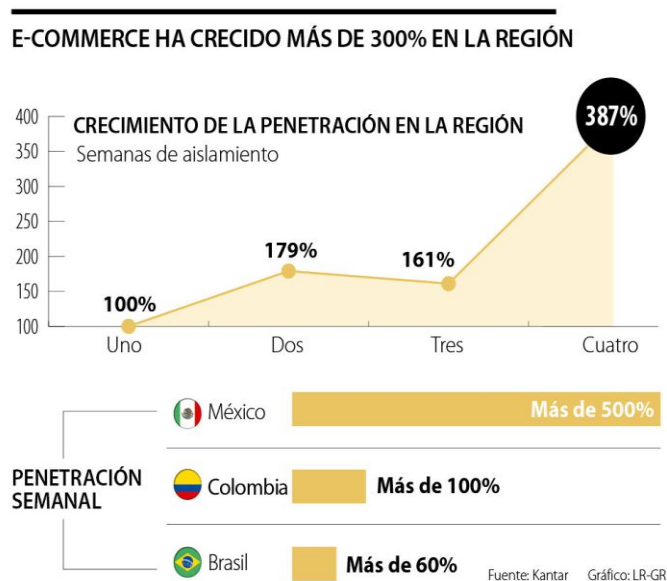
4.6 Entorno tecnológico

Mucho se ha hablado de materia tecnológica en los últimos meses del año 2020, la virtualidad se representó como una oportunidad para muchas empresas afectadas económicamente por la pandemia, rápidamente crearon redes sociales, páginas web, y en general, incrementaron su presencia y velocidad de respuesta online para sobrevivir en los meses de encierro decretados por el gobierno nacional; sin embargo, al finalizar el periodo de confinamiento estatal, muchas empresas aprendieron a reconocer las bondades que brinda el canal digital. Marketing Directo (2020), publicó en su portal que una de las bondades de la virtualidad; y por la cual muchas empresas han optado por ingresar al comercio electrónico, ha sido el alcance geográfico y temporal del negocio, pues en internet no hay fronteras ni horarios de atención, por lo que el cliente puede realizar un pedido en cualquier momento o lugar del mundo, además, la interacción con el cliente suele ser casi instantánea, en el sentido de que una vez la

necesidad se manifiesta en el cliente, su primer contacto en la búsqueda de soluciones puede ser cualquiera de los medios digitales con los que cuente una empresa.

Figura 13

E-commerce ha crecido más de 300% en la región



Nota. Adaptado de E-commerce ha crecido más de 300% en la región, Diario la Republica, 2020.

Los smartphones también juegan una partida importante en este apartado, pues la mayor parte de las compras se están realizando por medio de estos dispositivos, los celulares son una puerta de entrada que funciona 24/7 para que las empresas puedan promocionar y vender sus productos; incluso fuera de los horarios de funcionamiento, por lo que es un recurso que con buena administración puede llegar a conseguir muchas ventas, y más en este momento en el que el país está realizando inversión para aumentar la cobertura y calidad de las redes móviles, internet hogar y zonas wifi gratuitas a nivel nacional.

Figura 14

Indicadores de crecimiento digital



Nota. Adaptado de Indicadores de crecimiento digital. We are Social y Hootsuite, 2020

El aumento en el tráfico del comercio electrónico ha incrementado proporcionalmente los PQRS, muchas empresas no han sido capaces de atender correctamente a los cibernautas porque la capacidad de gestión en este rubro es poca, lo que ha resultado en un deterioro en el servicio al cliente ofrecido por medio de canales digitales. (Cabrera, 2020). Como respuesta a esta problemática, las empresas han optado por crear mensajes automatizados, secciones de preguntas frecuentes, transmisiones en vivo respondiendo las dudas de los consumidores, entre otras alternativas, que se están convirtiendo en tendencia en el mundo empresarial.

La digitalización de procesos ha demostrado ser una táctica efectiva para reducir costos, tiempo y sobre todo identificar necesidades o problemáticas. La revista Fierros (2020), afirma

que la recolección constante de información sobre los procesos, ayuda a localizar problemas, y en general, a mejorar la toma de decisiones, además su campo de acción es amplio ya que permite integrar procesos relacionados con logística, ventas, abastecimiento, finanzas, entre otros. Dadas sus características, la digitalización permite orientar la gestión empresarial hacia un sistema de calidad basado en el mejoramiento continuo; característica muy apreciada en el marco empresarial, además de que permite mejorar la experiencia del cliente en la mayoría de los casos, por ejemplo, en la recepción de documentos.

El coronavirus ha puesto en alerta máxima a muchas empresas, pues rápidamente la tecnología se ha posicionado como el eje primario de los negocios. (El País Retina, 2020). Lo anterior influye directamente en el número de visitas realizadas a establecimientos físicos; bien sea por razones de seguridad, salud o comodidad, cada día se observa una mayor simpatía hacia el uso de medios tecnológicos por parte del consumidor, las empresas que no cuenten con los recursos o el conocimiento necesario para realizar exitosamente esta transición, corren peligro de disolverse en los próximos años.

Tabla 16

Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno tecnológico.

Variables	A/O	AM	am	om	OM
Beneficios del comercio electrónico y digital.	O				X
Nivel de exigencia en la experiencia del cliente digital.	O				X
Tendencia a la digitalización de los procesos.	O			X	
Los riesgos de la transición al comercio electrónico.	A	X			
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: Oportunidad menor.					

4.7 Entorno político-gubernamental e institucional

El presidente de la República de Colombia definió la política paz con legalidad, la cual hace parte del plan de desarrollo del gobierno, según (Duque, 2018), la política paz con legalidad aborda diferentes elementos derivados del conflicto, como lo es la reparación de las víctimas, el proceso de reincorporación, la sustitución de cultivos ilícitos, entre otros, cuyo fin es la búsqueda de la equidad en el territorio nacional. Esta política se puede considerar como una de las variables que puede traer un gran impacto para la sociedad colombiana, debido a que aborda un elemento muy delicado y complicado como lo es el conflicto.

La pandemia surgió como un evento imprevisto que llevó al gobierno nacional a determinar una estrategia para hacerle frente a esta situación. Según Duque (2020) los tres ejes fundamentales de la estrategia del país para enfrentar el Covid-19 son: proteger la salud de los colombianos, el tejido social y desarrollar herramientas para reactivar la capacidad productiva del país. Teniendo en cuenta la estrategia anteriormente mencionada, planteada en la reunión del consejo directivo de la Organización Panamericana de la Salud, el gobierno nacional pretende mitigar el impacto económico que ha traído la pandemia del Covid-19; a la población en general y a los empresarios, creando herramientas de apoyo económico, las cuales estructuró en 6 diferentes ejes: Compromiso por Colombia, Trabajo en comercio exterior, Tengo problemas de liquidez, Soy un empresario de turismo, Soy microempresario y Soy un empresario de productos básicos. (Mincit, 2020).

El plan de desarrollo es uno de los elementos que pueden afectar drásticamente la realidad de una ciudad, según la Alcaldía de Santiago de Cali (2020) el plan de desarrollo 2020-2023 busca hacer de Cali una ciudad inteligente, esto entendiéndose como una ciudad que

implementará tecnología en diferentes aspectos para facilitar la relación de los ciudadanos. Este tipo de planes traen consigo una mejora en materia de infraestructura para la ciudad, lo cual mejora las condiciones de vida de los habitantes de la ciudad, a su vez estos planes benefician en gran medida el comercio gracias a las necesidades que surgen antes, durante y después de la ejecución de estos proyectos.

Los países con los que hay Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRIS) vigentes son: España, Suiza, Reino Unido, Japón, China, India y Perú, y suscritos con: Francia, Turquía, Singapur, Brasil y Emiratos Árabes Unidos, MinComercio (2020). Esto demuestra que el país tiene una gran cantidad de aliados económicos con los que se han firmado diferentes acuerdos, los cuales facilitan el intercambio de productos y servicios entre naciones.

Tabla 17

Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno político-gubernamental e institucional

Variables	A/O	AM	am	om	OM
Plan de desarrollo municipal Cali 2020-2023.	O			X	
Herramientas económicas - plataforma Colombia sigue adelante.	O			X	
Política paz con legalidad – Reincorporación a la vida civil de excombatientes.	A		X		
Decretos de prevención Covid-19 – Protocolos de bioseguridad.	A	X			
Acuerdos de Promoción y Protección Recíproca de Inversiones (APPRIS) vigentes.	O				X
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: Oportunidad menor.					

4.8 Entorno jurídico

Mediante la Ley n° 2010 de 2020 y el decreto presidencial 000358 de 2020, se reglamenta la transición generalizada hacia sistemas de facturación electrónica, instrumento ideado mayoritariamente para ejercer una correcta vigilancia y control del tributo empresarial; sin embargo, la reglamentación también se presenta como una oportunidad porque otorga solidez, transparencia y prestigio al momento de entablar negocios y abre las puertas a la contratación pública. La facturación electrónica es un documento que puede ser usado para financiación mediante un contrato de factoring, sirve como una alternativa de liquidez para empresas con facturas de dudoso recaudo o con obligaciones financieras repentinas o inmediatas, para la industria ferretera esta característica es una gran ventaja porque naturalmente las ventas B2B se dan a crédito.

Según la revista Forbes (2020) de 36 países miembros de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), Colombia es la sexta nación con los tributos más altos a empresas, con una cifra representada con el 33% sobre utilidades, ICA, impuesto al patrimonio, retención en la fuente, entre otros, componen la lista de impuestos que deben cancelar las empresas colombianas y el panorama es poco alentador, ya que algunos dirigentes políticos proponen que a raíz de la pandemia se reestructuren algunos mandamientos fiscales, con el objetivo de inyectar las arcas del estado tras el desbordado gasto público que representa la pandemia, y los primeros en ser afectados con estas medidas son en la mayoría de los casos los emprendedores.

A consecuencia del estado de emergencia declarado por el presidente de la república, se emite constantemente normatividad especial que altera la cotidianidad de las operaciones

empresariales en el ámbito jurídico, en menos de un año se han emitido más de 30 decretos, resoluciones y circulares que ponen en una situación alarmante a los directivos colombianos con el fin de no incurrir en sanciones o acciones indebidas, lo anterior se expone como una amenaza ante posibles conflictos futuros que puedan alcanzar los altos tribunales.

Con el objetivo de incentivar la compra de vivienda, el Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio en cabeza del ministro Jonathan Malagón González, emitió una serie de subsidios para que los colombianos puedan acceder más fácil a la oferta inmobiliaria del país, según datos de la entidad, se espera que durante el mandato del presidente Iván Duque se otorguen 255.000 subsidios en todo el territorio. Anteriormente este tipo de subvenciones eran otorgadas a personas con bajos ingresos y destinados a proyectos de interés social conocidos como (VIS), pero a partir del decreto 1233 de 2020 las coberturas se ampliaron, Metro Cuadrado (2020) narra que hasta finales de 2022 estarán disponibles más de 90.000 cupos para compra de vivienda no VIS, para el sector ferretero es alentador que este tipo de subsidios se otorguen porque en su mayoría son designados a personas de estratos altos con mayor poder de compra para acondicionar y remodelar sus viviendas a gusto y con materiales de primera calidad.

Mediante la Ley 2024 de 2020, se reglamenta un plazo máximo para cancelar las obligaciones financieras a micro, pequeñas y medianas empresas, dando cumplimiento a partir del año 2021, inicialmente con 60 días calendario a partir de la entrega del producto o la prestación del servicio y un año después a 45 días, la medida es excelente para solucionar problemas de flujo de caja que hasta el momento eran solucionados con deuda, muchas pequeñas empresas no cuentan con la liquidez necesaria para ser competitivos y operar sin contratiempos,

pues algunos pagos se dilataban hasta los 180 días sin interés por lo que históricamente esta ha sido una de las razones por la que las PYMES terminan disolviéndose.

Tabla 18

Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno jurídico.

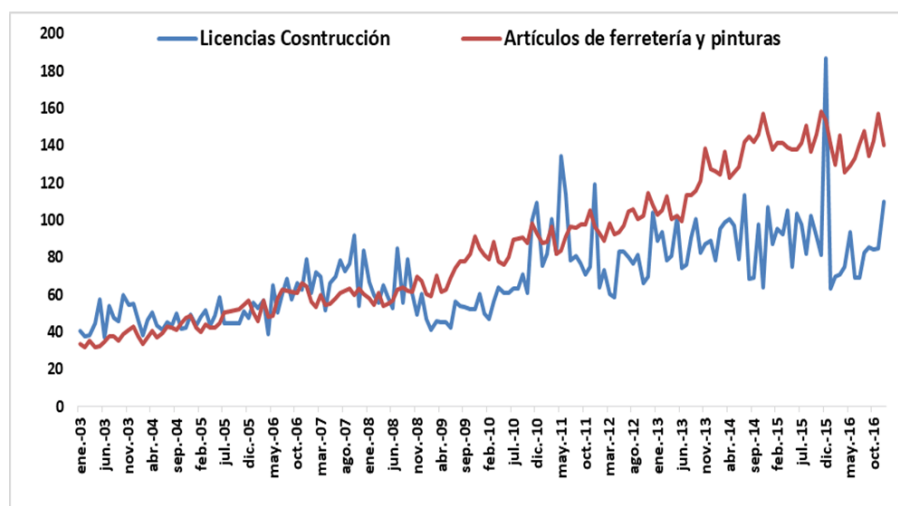
Variables	A/O	AM	am	om	OM
Facturación electrónica.	O			X	
Las obligaciones fiscales y su impacto en las empresas.	A	X			
Normatividad especial por emergencia económica y sanitaria.	A	X			
Los subsidios de vivienda y sus beneficios para el sector ferretero.	O				X
Ley de pago a plazos justos.	O				X
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: Oportunidad menor.					

4.9 Entorno local-regional

La Alcaldía de Santiago de Cali (2019) publicó que en los próximos años se estarán desarrollando proyectos de vivienda en el área de expansión urbana de la ciudad, para ello cuenta con 26 planes que, sin duda alguna, fortalecerán el comercio, impactarán favorablemente el empleo y mejorarán las condiciones viales de la ciudad. Para las ferreterías, estos proyectos son de vital importancia porque aseguran un aumento en la demanda de pinturas, elementos de protección personal, herramientas, plomería, eléctricos, entre otras categorías, que hacen parte del stock de este tipo de comercios, además de que los servicios de adecuación y remodelación de viviendas aumenta, es por ello que existe una relación positiva entre el número de licencias de construcción y las ventas de las ferreterías como se aprecia en el siguiente gráfico.

Figura 15

Variación anual de las licencias de construcción y de las ventas de los ferreteros



Fuente: Cálculos de FENALCO con base en DANE

Nota. Adaptado de variación anual de las licencias de construcción y de las ventas de los ferreteros, Fenalco, 2020.

Fuera de lo que representa vender artículos de ferretería para los proyectos de vivienda, hay una gran oportunidad para ofrecer servicios de obra blanca, mantenimiento y acabado a todas las obras que estarán por entregarse en los próximos años, pues son muchos los trabajos que se deben hacer para que una vivienda nueva quede lista para ser habitada, ya que la mayoría se entrega en obra gris o con acabados muy bastos que no son del agrado de los propietarios.

El colapso de la red hospitalaria a inicios del año 2020, obligó a las autoridades a restringir la movilidad dentro de algunos municipios del valle del cauca. (El País, 2020). El gobierno local expide constantemente circulares en las que repentinamente altera el orden cotidiano de la ciudad, impide la movilidad de los habitantes con el objetivo de disminuir la curva de contagio del virus, disminuye el aforo máximo de personas en las empresas, emite medidas de pico y cedula, fija horas de cierre para establecimientos, impone toques de queda, entre otras medidas, que han generado severas consecuencias en las actividades de muchas empresas.

Según la Alcaldía de Santiago de Cali (2017) la ciudad cuenta con distinguidas ventajas competitivas para ser una plataforma de comercio internacional por su cercanía al puerto del Pacífico, su infraestructura terrestre y aeroportuaria. Las empresas ubicadas en la ciudad tienen grandes posibilidades de celebrar negocios internacionales, gracias a los bajos costos en la logística de transporte y la presencia de organismos precursores del comercio exterior como Procolombia y Bancoldex, además el país cuenta con una posición privilegiada que le permite mover carga marítima a Europa y Asia por tener costas en el Pacífico y el Atlántico.

El concejo de Cali aprobó un crédito por 650.000 millones de pesos para financiar la reactivación económica de la ciudad, con ello piensa crear proyectos movilizados que aumenten la tasa de empleo y fomenten la inversión, por lo que muchas licitaciones y contratos públicos se emitirán en los próximos años del mandato de Jorge Iván Ospina. En cuanto al departamento del Valle del Cauca y sus planes de reactivación económica, la gobernación realizó un convenio con el banco de segundo piso Bancoldex para otorgar una línea de crédito llamada Valle Responde, con la que pretende mejorar el acceso a crédito para las empresas de la región que necesitan financiar capital de trabajo, con características especiales como un periodo de gracia de 6 meses y tasas de interés inferiores al 10% E.A, según la Cámara de Comercio de Cali (2020) la gobernación dispuso 65.000 millones para este fin y creó un fondo común para la reactivación económica en donde ha invertido más de 12.000 millones para impulsar el emprendimiento, al mismo tiempo, por medio de la escuela de empresarios Valle INN, se están capacitando y acompañando emprendedores en su proceso de adaptación a las condiciones que impuso la pandemia con el objetivo de que las empresas no cierren por falta de conocimiento de los directivos.

Tabla 19

Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno Local-regional.

Variables	A/O	AM	am	om	OM
Beneficios de las zonas de expansión para la economía e infraestructura local.	O				X
Incertidumbre de las decisiones del gobierno local y regional	A	X			
Ventajas logísticas en el transporte de mercancías.	O				X
Planes para la reactivación económica	O				X
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: Oportunidad menor.					

4.10 Entorno global

Según (Diario As, 2021) el COVAX es la unión entre diferentes países para poder adquirir vacunas eficaces para contrarrestar el Covid-19, el lunes 1 de marzo arribaron al territorio colombiano un total de 117 dosis de vacunas de la farmacéutica Pfizer, esta es una iniciativa mundial que busca la colaboración con los fabricantes cuyo objetivo es el acceso en igualdad de condiciones a los diferentes países miembros, este tipo de iniciativas a nivel internacional permiten mitigar los efectos negativos de la pandemia mediante el desarrollo de una estrategia de distribución logística de gran envergadura, este tipo de estrategias permiten la disminución del número de casos de personas contagiadas y las defunciones a causa del Covid-19 y a su vez mitigan las dificultades sociales y económicas que ha traído consigo la actual pandemia que azota al globo.

Los eventos políticos son parte importante del entorno global, según la ONU (2020) la cumbre sobre la ambición climática busca ratificar los acuerdos entre las diferentes naciones además es un espacio que permite abordar la problemática ambiental desde varios puntos de vista.

Gracias a él internet y a las pocas barreras lingüísticas de la actualidad, el conocimiento es universal y está al alcance de casi toda la población, tal como lo mencionan Imamura, Keeling y Barreto (2020) convertir el conocimiento tácito en explícito contribuye a que las personas obtengan mejores resultados. Constantemente las empresas de todo el mundo buscan innovaciones tecnológicas, tendencias, desarrollos y demás, que se puedan adaptar al modelo de negocio con el objetivo de agregar valor a las operaciones, por ejemplo: una vigilancia estratégica permite conocer que sucede en empresas de sectores similares o no similares adaptando esquemas aplicables al modelo de negocio, el punto importante es que la información es un activo que sirve para crear o mejorar las habilidades, productos o servicios de una empresa y por lo tanto debe valorarse y utilizarse para beneficio de la compañía.

La diversidad es uno de los temas más promovidos en los últimos años, a tal punto que Euromonitor (2020), publicó que la inclusión es una de las tendencias de consumo más importantes del mundo para el año 2020. Lo anterior abre todo un abanico de posibilidades para diseñar y comercializar una serie de productos y servicios inclusivos que atiendan la demanda de este mercado, con artículos pensados para cualquier tipo de persona sin la necesidad de estar encasillados en un género o ideología sexual, además se están construyendo discursos con nuevos argumentos de compra y con palabras más apropiadas para cualquier tipo de contexto.

Tabla 20

Matriz guía de análisis del macroambiente. Entorno global.

Variables	A/O	AM	am	om	OM
La gestión del conocimiento como plataforma para impulsar la economía.	O			X	
Oportunidades en el mercado inclusivo.	O			X	
Cumbre sobre la ambición climática	A		X		
A: amenaza; O: oportunidad; AM: amenaza mayor; am: amenaza menor; OM: oportunidad mayor; om: Oportunidad menor.					

4.11 Análisis integrado del entorno

A continuación se expone una tabla con las variables más importantes del análisis de entornos, su justificación, relación con la empresa y el sector, pues esta forma de organizar la información facilita la comprensión de los resultados de la investigación; aun así, se recomienda leer el análisis detallado.

Tabla 21

Análisis integrado del macroambiente.

Variable clave	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la organización
Aumento de la población en la ciudad. Entorno social	El aumento de la población en la ciudad está ligado a la construcción de nuevas viviendas y modificación de las existentes, así mismo,	Según el reporte GEIH 2012-2018 (Dane, 2018), se puede evidenciar una tendencia al aumento de la población total en Cali- Yumbo, para	El aumento poblacional constante en el tiempo beneficia a la organización, puesto que APS Quantico se ha enfocado en atender a

	este crecimiento lleva a que se desarrollen planes de infraestructura, lo cual beneficia en gran medida al sector de las ferreterías.	el año 2012 la población total representada en miles, era de 2.354, en 2013 de 2.381, en 2014 de 2,409, en 2015 de 2.436, en 2016 de 2.464, en 2017 de 2.491 y en 2018 de 2.519 personas.	clínicas y edificios de la ciudad, este incremento lleva a que se requieran modificaciones en la infraestructura, lo que se deriva en un aumento en la demanda de productos y servicios ofrecidos por la empresa.
Transformación cultural que lleva hacia la utilización masiva de la tecnología. Cultura entorno al distanciamiento social. Entorno cultural	En las ferreterías se comercializan productos de primera necesidad, por lo cual la venta de estos artículos no puede verse interrumpida bajo ninguna circunstancia; de manera casi obligatoria, las empresas pertenecientes a este sector, deben adaptar su modelo de negocio para que sea sostenible con la normalidad actual y poderse fortalecer en tiempos de reactivación económica; para que se den las condiciones anteriores, es necesaria una transición hacia lo digital.	Para poder identificar correctamente las necesidades y problemáticas del cliente, se deben conocer las tendencias a nivel cultural, la más importante bajo el contexto actual, es la cultura del distanciamiento y los desafíos tecnológicos que representa, por ello el trabajo a distancia se presenta como la mejor alternativa para mantener las relaciones de trabajo bajo la sana distancia. Poco a poco aumenta la cantidad de empresas que optan por hacer esta transformación, pues se han dado a relucir muchas de las virtudes de la digitalización desde que comenzó la pandemia.	Para la empresa es una gran oportunidad fortalecer sus operaciones con el uso de la tecnología, pues el modelo de negocio permite fácilmente la digitalización de muchos procesos.

Tasa de emigración mayor con respecto a la tasa de inmigración de la ciudad (2019) Entorno demográfico	La tendencia de los caleños a mudarse a ciudades aledañas, puede significar una gran amenaza para el sector de las ferreterías que buscan atender exclusivamente a la ciudad de Santiago de Cali, pues la salida de estas personas puede significar una disminución en la demanda de productos y servicios ferreteros.	En cuanto a la migración el DANE, plantea en su resumen de migración intradepartamental (2019), que 23.210 personas inmigraron a Cali y 45.152 emigraron en un lapso de 5 años, y 5.459 personas inmigraron a Cali y 13.194 emigraron en un transcurso de 12 meses.	La tasa de emigración, al ser mayor que la de inmigración, puede afectar la creación de nuevas empresas que puedan ser clientes potenciales de la organización e incluso llevar a que las empresas que actualmente residen en Cali, decidan asentarse en otras ciudades cercanas.
Tendencia al uso de productos eco amigables Riesgo biológico por parte del virus Covid-19 Entorno medioambiental	Las ferreterías comercializan muchos artículos industriales que no se caracterizan por su diseño ecológico, cualquier tipo de regulación, manifestación o tratado que prohíba o limite el uso de materiales o procesos que contaminen el ambiente, tiene una implicación en el tipo de productos que se pueden comercializar, lo anterior sumado a la pandemia, tiene una relación directa con el futuro del sector.	El medio ambiente siempre ha sido y será uno de los apartados más importantes de la sociedad por su incidencia directa en la salud y bienestar de la población, por tal motivo se extiende un nuevo concepto de producto que integra dentro de sus cualidades, el componente ecológico; por otra parte, la tendencia indica que el Covid-19 será controlado en el año 2021; sin embargo, mientras lo anterior suceda se deben diseñar medidas al respecto.	La empresa podría obtener grandes beneficios si comercializa productos eco amigables, los clientes aprecian las bondades de este tipo de artículos cuando mejoran su rendimiento, duración, calidad, consumo, entre otros, frente a un producto convencional.

Acuerdos TLC Entorno económico	El sector ferretero en Colombia depende principalmente de las importaciones, ya que el país no destaca por ser un país industrial productor de elementos de ferretería.	Las importaciones en Colombia, según la revista Dinero (2020), fueron de US\$27.975,9 millones durante los primeros 8 meses del año 2020, lo cual evidencia una disminución frente al año 2019. En materia de Acuerdos TLC, según el Mincomercio (2020), el país sostiene acuerdos con Israel, México, El Salvador, Guatemala, Honduras, el CAN, el CARICOM, Chile, EFTA, Canadá, Estados Unidos, Mercosur, Venezuela, Cuba, la Unión Europea, la Alianza del Pacífico, Costa Rica y Corea.	Las importaciones; principalmente de productos de ferretería, afectan positivamente a la empresa ya que esta juega un papel de comercializadora, además, los acuerdos vigentes TLC permiten que lleguen nuevos productos.
Beneficios del comercio electrónico y digital. Tendencia a la digitalización de los procesos. Entorno tecnológico	La tecnología ha llegado para quedarse en muchos sectores económicos; y en el ferretero no es la excepción, el comercio electrónico ha revelado un abanico de oportunidades que no pueden ser ignorados por las empresas del sector.	La tecnología es el entorno que más rápido evoluciona, por consiguiente, es imprescindible mantenerse a la vanguardia de su desarrollo; si bien la presencia o procesos online no son algo de los últimos días, son componentes tecnológicos que ha ganado muchos adeptos en el sector y suelen mejorar las	Definitivamente, por procesos relacionados mayoritariamente con logística, como la toma de pedido, el abastecimiento, el inventario en bodega, el stock en tienda y similares, la digitalización traería grandes beneficios a la empresa.

		operaciones empresariales.	
Decretos de prevención Covid-19 – Protocolos de bioseguridad. Entorno político-gubernamental e institucional	Las diferentes medidas tomadas por el gobierno nacional llevaron a el cierre temporal de los distribuidores y comerciantes de productos de ferretería, así mismo medidas como los pico y cédulas, los toques de queda y la implementación de protocolos de bioseguridad, han implantado una nueva dinámica que ha llevado a las ferreterías a realizar cambios en su modus operandi.	La pandemia surgió como un evento imprevisto que llevó al gobierno nacional a determinar una estrategia para hacerle frente a esta situación. Según Duque (2020) los tres ejes fundamentales de la estrategia del país para enfrentar el Covid-19 son: proteger la salud de los colombianos, el tejido social y el desarrollar herramientas para reactivar la capacidad productiva del país.	La empresa al inicio de la pandemia se vio muy afectada debido a que los distribuidores cerraron sus establecimientos temporalmente, lo cual llevó a la escasez de muchos productos, de igual manera se vio forzada a pausar la actividad comercial debido a los diferentes decretos que se expedían diariamente por parte del gobierno nacional, la gobernación y la alcaldía de Santiago de Cali, las diferentes medidas disminuyeron los ingresos de la empresa significativamente.
Las obligaciones fiscales y su impacto en las empresas. Los subsidios de vivienda y sus beneficios para el sector ferretero. Entorno jurídico	Por su naturaleza importadora, el sector ferretero se encuentra altamente impactado por tributos aduaneros que pueden afectar el precio y la utilidad de las empresas que lo integran; por otra parte, los subsidios de vivienda movilizan el mercado inmobiliario y por consiguiente actividades conexas o	Debido a los billonarios gastos para hacer frente al virus Covid-19, se espera que en los próximos años se realice una reforma tributaria que aumente considerablemente el nivel de obligaciones fiscales; en cuanto a los subsidios, se espera que una vez alcanzada la meta del	Desafortunadamente la tenencia indica que los impuestos van a subir, por lo que el impacto en la organización es altamente negativo; en especial para el flujo de caja, el modelo de negocio depende mucho del crédito, por lo tanto, la empresa deberá asumir temporalmente este

	complementarias como el abastecimiento de material de construcción a cargo de las ferreterías.	gobierno de turno, los subsidios disminuyan porque fueron diseñados para reactivar la economía.	aumento hasta que el cliente cancele. En el corto plazo, ofrecer productos de construcción; especialmente los utilizados para remodelación de viviendas, puede ser beneficioso porque la demanda de este tipo de artículos aumentara.
Beneficios de las zonas de expansión para la economía e infraestructura local. Ventajas logísticas en el transporte de mercancías. Planes para la reactivación económica Entorno local - regional	La infraestructura del valle permite ser utilizada como plataforma logística nacional e internacional, pues la demanda de los productos al interior aumenta gracias a muchos proyectos ambiciosos de carácter público y privado.	Al parecer las variables clave tienden a ser mucho más atractivas de lo que son ahora, Colombia está promoviendo la inversión mediante subsidios de vivienda que movilizan la economía.	Para la empresa, las zonas de expansión son un mercado atractivo porque prácticamente no hay competencia en la zona.
Oportunidades en el mercado inclusivo Entorno global	La relación existente con el sector es muy poca, no hay una conexión directa.	La tendencia indica que este tipo de productos aumentara su demanda, el concepto de ideología de género ha tomado muchos adeptos en los últimos años y con ello el tamaño del mercado inclusivo.	Si bien los productos de ferretería no están directamente asociados con un género, el contenido de difusión en el que se exhiben los artículos debe estar diseñado para que ningún tipo de público se sienta insultado o discriminado.

5 Análisis del sector

5.1 Diamante competitivo

El diamante de Porter contiene los elementos necesarios para determinar el grado de competitividad del sector ferretero colombiano frente a sus pares internacionales, se analizaron los factores con mayor relevancia en la rivalidad del sector a continuación:

5.1.1 Condiciones de los factores

5.1.1.1 Factores básicos o generalizados

- Beneficios geográficos del Valle del cauca (+)

El Valle del Cauca cuenta con características inigualables con las que no cuentan otros departamentos del país, posee un excelente clima tropical, la mayor parte de su superficie es plana y cuenta con el puerto más importante del país, en el cual arriban las mercancías provenientes del mercado asiático; el proveedor de mercancías más grande del mundo, además, el puerto cuenta con una gran cercanía hacia el centro del país, facilitando el comercio con los departamentos más ricos e importantes.

- Oferta del talento humano (+)

La pandemia golpeo severamente la estabilidad de las familias de la región, la tasa de desempleo llegó a niveles históricos y por ende existe una gran cantidad de personas económicamente activas buscando trabajo en este momento, la demanda laboral se queda corta ante la desbordada oferta de trabajadores.

- Ausencia de mano de obra certificada (-)

Desafortunadamente la mayor parte de obreros de mantenimiento, obra blanca y servicios relacionados, cuentan con conocimiento adquirido a través de la experiencia, no abunda personal certificado y con buenas prácticas de trabajo, por lo que se dificulta la tarea de contratar personal con los requisitos solicitados por el cliente.

- Capital de trabajo (-)

Por fenómenos impuestos en el sector, la mayoría de las ventas B2B se realizan a créditos cortos con fondos propios, por lo que el flujo de caja es de baja rotación y los recursos disponibles a veces no son suficientes para operar en el corto plazo.

- Buena infraestructura terrestre, aérea y marítima. (+)

La infraestructura valluna permite minimizar los costos logísticos y tiempos de transporte, es una plataforma logística ideal para el comercio internacional por su puerto en buenaventura, es por ello que las empresas más importantes del país situaron el 29% de sus centros de distribución en el Valle Del Cauca. (Portafolio, 2014). Particularmente, Cali la tercera ciudad más importante del país, tiene una excelente conexión terrestre y aérea con Medellín y Bogotá, y entre las tres, mueven la mayor parte del comercio de la nación.

- Asesorías y talleres dictados por la cámara de comercio. (+)

La Cámara de Comercio de Cali acompaña a los empresarios de la ciudad en su rol como empleadores, constantemente capacita directivos con el objetivo de agregar valor y sentido administrativo a las empresas de la ciudad, la mayor parte de los cursos son gratuitos y están a disposición de todos los empresarios. Esta dinámica es exactamente igual en otras cámaras de comercio, sin importar en que municipio, los empresarios siempre cuentan con acompañamiento.

- Inestabilidad laboral (-)

No existe una demanda constante de todos los servicios, por lo que se acude a vincular personal mediante contratos de obra labor, una vez terminada la actividad, el trabajador rompe relación con la empresa y como resultado los trabajadores permanecen desmotivados y suelen retardar el tiempo de ejecución de la labor.

- La mayoría de los productos son importados (-)

Colombia es dependiente de las importaciones, los productos de fabricación nacional son de buena calidad; pero en su mayoría, no cumplen con el nivel de precios impuesto en el mercado, obligando a los distribuidores a traer productos extranjeros.

Medio

El sector ferretero, cuenta con factores básicos suficientes para convertirse en un gran exponente en materia competitiva, destaca por beneficios geográficos y logísticos únicos del departamento del Valle del Cauca, que pueden vencer a las contrariedades encontradas en este apartado, lo que le da una calificación media por las oportunidades de mejora que puede implementar en los próximos años.

5.1.1.2 Factores especializados o avanzados.

- Clústers y ferias ferreteras. (+)

En Colombia existen una gran cantidad de clústers que giran en torno al sector ferretero, de igual manera hay plataformas en las que se agrupan comerciantes del sector, entre ellas se encuentra la revista Fierros, en la cual hay un poco más de 1.400 proveedores, así mismo, existen una gran cantidad de ferias ferreteras en el país como la Expo Fierros, la Cumbre del Sector

Constructor Ferretero, la Expovirtual, y otras más, que permiten el desarrollo de estrategias conjuntas entre las empresas participantes.

- Cercanía al puerto (+)

La ciudad de Santiago de Cali se encuentra a menos de 3 horas del puerto de Buenaventura, lo cual hace que los costos de logística no sean altos a comparación del transporte a otras zonas del país, la ciudad se encuentra en una posición privilegiada por lo que este elemento favorece en gran medida a sectores que dependen de las importaciones o las exportaciones para generar valor financiero.

- Apoyo del gobierno a sectores que benefician indirectamente al ferretero. (+)

El gobierno nacional ayuda indirectamente al sector ferretero mediante la inversión en infraestructura pública, la construcción del tendido vial, hospitales, colegios, parques y remodelaciones en las ciudades, benefician al sector y a los servicios complementarios que ejecutan estas obras.

- Falta de conocimiento administrativo (-)

En el sector ferretero se evidencia que gran cantidad de empresarios tienen bases empíricas, sobre todo en las micro y pequeñas empresas, esto se demuestra en la falta de planeación, la ausencia de estrategias bien definidas y el desconocimiento de la dinámica del sector, los rivales o productos existentes que afectan la demanda.

- Inestabilidad de la red de telecomunicaciones (-)

En Colombia se evidencia una falta de cobertura en una gran parte del territorio nacional, en materia de telecomunicaciones, aún en la actualidad existen zonas en las que la comunicación

es supremamente difícil, así mismo la red actual se ve afectada constantemente por elementos externos como el cambio en las condiciones del clima o atentados por parte de grupos armados.

- Estabilidad de la energía (+)

La estabilidad en el servicio eléctrico es algo a resaltar en las zonas principales del país, en las cuales cabe resaltar se concentran la gran mayoría de empresas, esto blinda a las organizaciones frente a inconvenientes que se presenten en las diferentes operaciones que requieren electricidad.

- Fuga de talento (-)

La salida de talento humano colombiano que busca mejores condiciones laborales es una tendencia, este elemento debe tomarse como algo negativo, puesto que dificulta a las organizaciones encontrar personal calificado para desempeñar ciertos cargos organizacionales, esta ausencia afecta a la productividad empresarial.

- Inseguridad (-)

Un elemento que está presente constantemente es la inseguridad, en Colombia existen una gran cantidad de criminales organizados y no organizados que pueden llegar a afectar el desarrollo de las empresas generando pérdidas significativas.

Medio

El sector ferretero cuenta con algunos factores especializados o avanzados que están ligados a la logística y la organización de las empresas del sector, es decir, las alianzas que le aportan competitividad a las ferreterías; sin embargo, hay dificultades para encontrar recurso humano calificado que permita ofrecer un servicio acorde con las expectativas del cliente.

Las condiciones de los factores básicos y avanzados son acortes a la realidad del sector, se concluye que hace falta organización y personal con el conocimiento adecuado para escalar el modelo de negocio; una vez solucionados los inconvenientes anteriores, es probable que se exploten las grandes bondades comparativas que ofrece el departamento y se pueda convertir en un sector altamente competitivo a nivel nacional e internacional.

5.1.2 Condiciones de la demanda

- Alta demanda de productos (+)

Los productos de ferretería siempre cuentan con una demanda estable y en aumento, pues con el pasar de los años es mayor el número de viviendas, empresas, bodegas y demás construcciones o máquinas que necesitan mantenimiento; si bien existen muchas ferreterías, el mercado es muy grande y la demanda aumenta con el pasar de los días.

- Demanda en aumento (+)

Los subsidios de vivienda emitidos por el gobierno y las cajas de compensación han dinamizado la demanda servicios de plomería, pisos, aire acondicionado, entre otros, por la cantidad de viviendas de interés social que se han entregado en los últimos meses, lo anterior; sumado a que la mayoría de las edificaciones del Valle del Cauca hoy cuentan con más de 20 años y necesitan mantenimiento, impacta positivamente la salud del sector.

- El mercado exige cursos y certificaciones para la prestación de servicios. (+)

Una demanda exigente permite que las empresas del sector mejoren sus estándares de calidad y por ende su competitividad; entre más aguerrida y fuerte se de esta competencia, el

mercado se beneficia con soluciones más efectivas porque exigir cursos y certificaciones es un indicador de una industria en búsqueda de la mejora continua.

- Tratados de libre comercio (+)

Los tratados de libre comercio permiten disminuir los costos de importación, sin ellos el cliente final asume un alza en el precio que no hace relación al costo real del producto; si no al pago de impuestos aduaneros, entre más competitivos sean los precios mejor son las condiciones de la demanda.

- Cumplimiento de estándares de calidad internacional por la naturaleza importadora del modelo del negocio (+)

Gracias a que la mayoría de los productos son importados, deben cumplir con una serie de normas de talla internacional que certifican la calidad, algunos países exigen este tipo de documentos para dejar entrar la mercancía, por lo que las líneas de producción se diseñan desde cero para cumplir con cualquier tipo de estándar.

- Consumidores más informados y exigentes. (+)

El internet permite que el consumidor se informe muy bien antes de realizar una orden, el cliente sabe lo que está comprando y exige productos de calidad a precios justos, las empresas ya no pueden comercializar artículos sin atributos claros porque el cliente los rechaza, lo anterior favorece la competitividad y la salud del mercado.

- Demanda elástica. (-)

La demanda de productos ferreteros es altamente sensible al precio, pues las cantidades por pedido suelen ser grandes y una pequeña variación en el precio unitario, puede incrementar sustancialmente el total de una factura.

- Incremento en el desempleo (-)

La pandemia dejó a muchas familias sin empleo y por lo tanto sin dinero para comprar; similar al efecto dominó, una persona pierde su trabajo, disminuye su capacidad de compra, se reduce la demanda de productos y se produce más desempleo, la única alternativa para detener el ciclo es asumir el riesgo y trabajar en contra de lo que dice la economía.

- Poder adquisitivo (-)

El poder adquisitivo en Colombia es bajo, por lo que las empresas no pueden comercializar los productos más recientes e innovadores, la mayor parte de la oferta es de categorías básicas o regulares que, en algunos casos, cuentan con características obsoletas en el mercado internacional, afectando seriamente la dinámica competitiva que contribuye a una mejora continua.

Medio Alto

El sector ferretero tiene características muy particulares que impiden que la demanda de sus productos se vea afectada en el corto plazo, muchos de sus productos son de primera necesidad y están directamente relacionados con el mantenimiento y construcción del hogar, por lo que las personas suelen dar prioridad este tipo de gastos.

5.1.3 Industrias relacionadas y de apoyo

- Amplio catálogo de proveedores (+)

A nivel nacional e internacional existen una gran cantidad de proveedores de productos de ferretería, este elemento permite que los clientes gocen de una gran variedad de artículos y opciones al momento de adquirir un producto o servicio, por lo cual es algo muy positivo para los comercializadores y el cliente final.

- Aliados claves para el transporte de mercancías (+)

Hay una gran cantidad de empresas dedicadas al transporte de mercancías a nivel nacional e internacional, enfocadas en diferentes formas de transporte, ofrecen un abanico de opciones bastante amplio para que las entregas sean acordes a las necesidades del cliente, utilizando modalidades marítimas, aéreas y terrestres.

- Sector de la construcción (+)

El sector de la construcción es muy importante para el sector ferretero, ya que este es un aliado que puede afectar la demanda de los productos y servicios ofrecidos por parte de las ferreterías, existe una relación muy estrecha entre estos dos sectores, pues uno depende de la existencia del otro para poder llevar a cabo su labor eficazmente.

- Mercado inmobiliario (+)

El mercado inmobiliario es un aliado muy importante de las ferreterías, ya que demanda gran cantidad de servicios y productos ferreteros, existe una relación muy estrecha entre estos dos sectores, las remodelaciones son una oportunidad permite generar beneficios para ambos.

- Integración vertical por parte del proveedor (-)

Existe la posibilidad de que un proveedor decida entrar a competir con los comercializadores minoristas, lo anterior pondría en gran desventaja a los detallistas debido a su incapacidad para competir contra los precios y la capacidad logística de un gran distribuidor.

- Ausencia de programas académicos enfocados exclusivamente al sector ferretero (-)

En la actualidad no existen programas académicos que agrupen las diferentes ramas de conocimiento que se requieren para poder ofrecer los productos y servicios del mercado ferretero, es decir, no hay formación académica para venta de elementos de electricidad, seguridad, obra blanca, plomería entre otros segmentos, que permita a los empleados brindar una asesoría integral con conceptos técnicos, prácticos y económicos.

- Falta de industrialización del país (-)

El país es principalmente agrícola y esto afecta en gran medida la transformación de materias y la producción de herramientas ferreteras, por tal razón hay una tendencia a la importación de estos productos.

- Baja inversión en I+D (-)

La investigación y desarrollo tiene una baja inversión, está ligado a factores como la baja industrialización y la salida de talento humano del país, esto se refleja en el presupuesto limitado en I+D y la falta de centros de desarrollo industrial.

- Articulación con agencias de mercadeo y publicidad. (+)

Las agencias de mercadeo y publicidad son un gran aliado para las empresas, ya que estas les permiten materializar las diferentes estrategias planteadas por el área de mercadeo o comercial.

- Apalancamiento financiero (+)

Las entidades financieras son un gran aliado para las empresas, el crédito les permite a estas invertir en diferentes proyectos que le pueden llevar a generar más ingresos al corto, mediano o largo plazo.

- Empresas dedicadas al desarrollo de software especializado (+)

Hay una buena cantidad de empresas dedicadas al desarrollo de software que ofrecen servicios y productos a la medida, que permiten aumentar la eficiencia en los diferentes procesos en las empresas. Los softwares a la medida pueden facilitar la comunicación interna, la gestión, el diagnóstico de la situación actual de la empresa y por consiguiente la toma de decisiones oportunas.

- Cercanía a zonas francas. (+)

En el valle del Cauca se encuentran 5 zonas francas: Zona Franca Palmaseca, Zona Franca del Pacífico, Centro Logístico del Pacífico (CELPA), Zonamerica y el Centro Logístico Industrial del Pacífico (CLIP), probablemente estas zonas se encuentren los CEDI de los distribuidores de productos de ferreterías con los cuales se pueden crear relaciones comerciales.

Medio Alto

Las industrias relacionadas y de apoyo, son un par de elementos que hacen del sector ferretero uno muy competitivo, existen varios sectores económicos que giran a su alrededor y lo complementan; sin embargo, es importante que las ferreterías del Valle del Cauca direccionen sus fuerzas para atacar elementos críticos como el I+D y la amenaza de estrategias de integración vertical por parte de sus proveedores.

5.1.4 La estrategia, estructura y rivalidad de las firmas.

- Empirismo (-)

La habilidad y el conocimiento de la mayoría de los directivos del sector es empírico, por lo que la competencia no tiene un efecto positivo que aumente la eficiencia de las empresas y mucho menos la efectividad, la competencia es alta, pero las estrategias no obligan a los actores a volverse más eficientes.

- Dificultad para diferenciarse (-)

Sin intención de esquematizar el sector, en todas las ferreterías se comercializa lo mismo, manejan productos de muchas categorías y calidades, y muchos no han sido capaces de ofrecer una propuesta de valor enfocada en el cliente.

- Guerra de precios (-)

El precio es un atributo valioso para el cliente; pero cuando la rivalidad se basa en él, es difícil generar una ventaja competitiva, la guerra de precios es una dinámica que estanca al sector.

- Número alto de competidores (-)

La competencia en un océano rojo es insana, y más en sectores donde la innovación no es uno de los pilares de operación, la única manera de salir de él es diferenciarse o enfocarse en un nicho, pero muchos de los actores del mercado no cuentan con las habilidades para desarrollar una estrategia de esta índole.

Bajo

Indiscutiblemente la estrategia orquestada por el sector no es la más eficiente, existe una rivalidad tan alta que perjudica los precios y la posibilidad de diferenciarse con atributos de valor;

aunque para evitar caer en conflictos administrativos subcontratan algunas tareas o servicios, la realidad es que la falta de conocimiento expícito limita el alcance del sector.

5.1.5 Papel del gobierno

- Licitaciones (+)

Las licitaciones de proyectos de infraestructura, permite a las empresas ferreteras generar ingresos derivados de la venta de productos necesarios para los proyectos, por tal motivo el estado es un aliado importante para el sector.

- Planes de expansión territorial (+)

Los proyectos de expansión generan una gran cantidad de oportunidades para el sector ferretero, aumentan la demanda de productos y servicios de ferreterías debido a que se requieren materiales durante y después de que se ejecuten este tipo de proyectos.

- Subsidios de remodelación y vivienda (+)

Los subsidios son una de las formas en el que el estado retribuye a los ciudadanos por el pago de sus impuestos. Las remodelaciones y planes de vivienda impulsadas por el Ministerio de Vivienda favorecen al sector ferretero, puesto que aumentan la demanda de los productos y servicios ofrecidos en el mercado.

- Impuestos (-)

Los impuestos cada vez son más altos para las empresas y esto afecta el precio o disminuye el margen de utilidad.

- Acuerdos internacionales (+)

Los acuerdos internacionales permiten la importación y exportación de gran cantidad de productos de ferretería provenientes de diferentes países, esto le brinda la oportunidad a los

comerciantes y productores de acceder a una gran gama de productos, de diferentes calidades y por supuesto de poder llegar a nuevos mercados en el caso de los exportadores.

Alto

El gobierno es un gran aliado para el sector ferretero del Valle del Cauca, gracias a diferentes políticas y planes beneficia indirectamente a este sector, por lo que el papel del gobierno es positivo para los ferreteros y los sectores complementarios que están ligados a sus acciones comerciales.

5.1.6 Papel de la casualidad

- Delincuencia (-)

Colombia es un país asediado por la violencia, robo, microtráfico, contrabando y extorción, son unas de las muchas modalidades delincuenciales que proliferan en el país, bajo este entorno el riesgo de estar implicado en uno de estos eventos es alto y desde luego negativo para cualquier economía.

- Covid-19 (-)

La mayor de las casualidades fue la pandemia, es difícil determinar si no habrá un rebrote o una sepa resistente a las vacunas que se están distribuyendo en el país, por lo tanto, es un compromiso estar expectante y prevenido ante cualquier eventualidad.

- Devaluación de la moneda (-)

La moneda colombiana tiene poco valor en el mercado internacional y es muy volátil, en materia de importación es una de las variables más importantes a tomar en cuenta, por lo cual el

sector se ve afectado o beneficiado por esta, según las condiciones del mercado en el momento de una negociación.

- Conflicto armado (-)

Si bien hace unos años Colombia firmó un tratado de paz con un grupo armado, el gobierno de turno no respeta todos los términos y condiciones pactados en el mismo y existen muchas más organizaciones con acceso a armas de fuego, el riesgo de quedar en medio de una confrontación o atentado es alto y significa una amenaza constante para las empresas.

- Cambios repentinos de la demanda (-)

Hay una gran cantidad de factores que pueden afectar la demanda de los productos como por ejemplo las políticas de comercio internacional, políticas locales o nacionales, las guerras o disputas internacionales, la tasa de natalidad, la guerra interna en el país, la escasez de materias primas, las condiciones climáticas, las tendencias de consumo, estilos de vida, entre otras variables, que influyen en la dinámica del mercado.

- Decisiones políticas supranacionales (-)

Las entidades supranacionales pueden incidir tanto positivamente como negativamente en la dinámica de un país, estas normas están por encima de la legislación interna del país en algunas ocasiones y pueden llegar a afectar la dinámica del mercado.

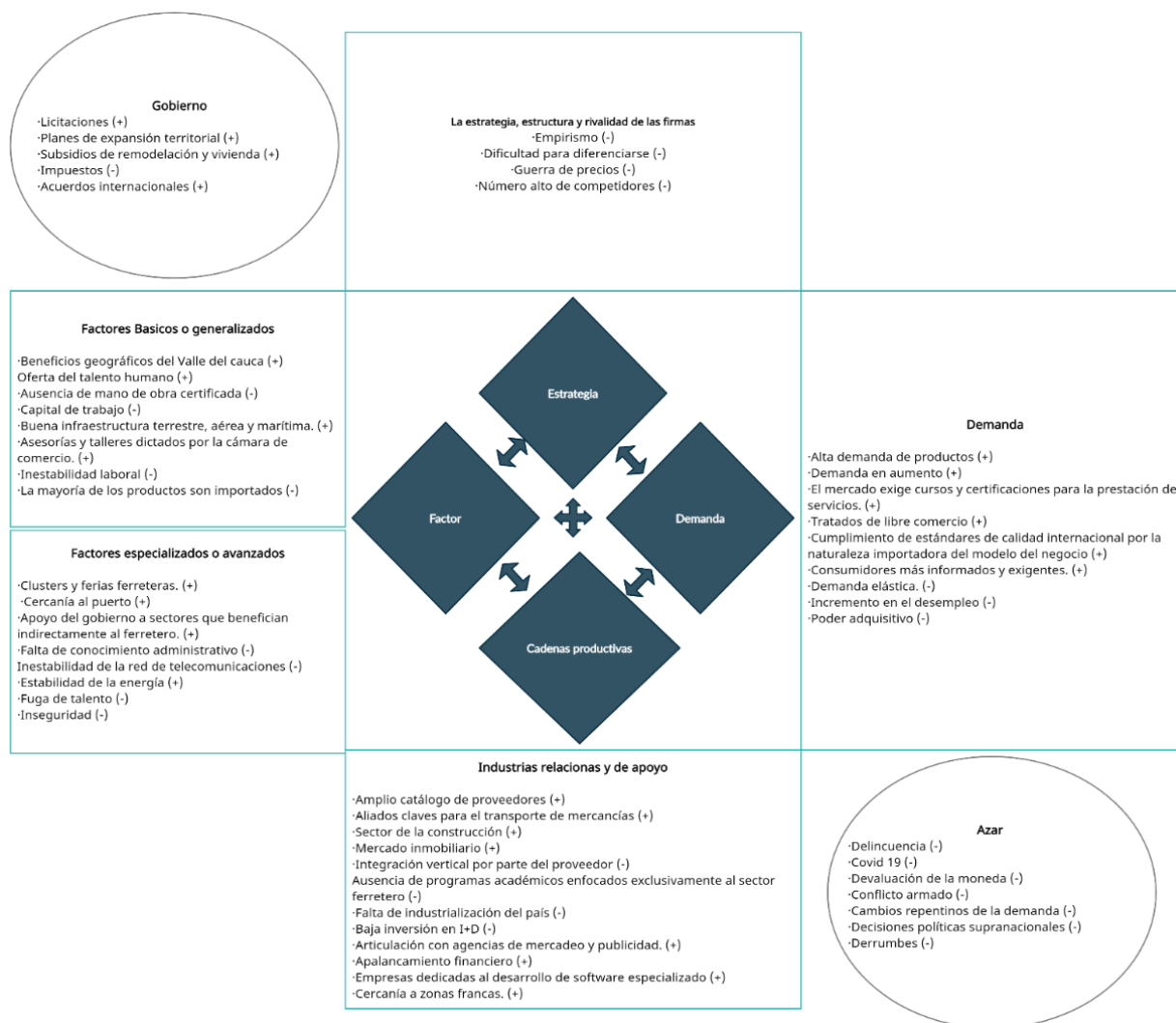
- Derrumbes (-)

Los derrumbes condicionan la eficiencia logística, la producción, la entrega y la llegada de materias primas de manera oportuna; y en muchos casos, el cumplimiento de la propuesta de valor de las empresas.

Bajo

La casualidad es percibida como un aspecto que puede afectar negativamente al sector ferretero del Valle del Cauca, por tal motivo es importante que las empresas de este sector desarrollen planes para afrontar escenarios hipotéticos que se puedan presentar, además deben apostar por la flexibilidad para que en momentos inoportunos las actividades clave de las empresas no se vean tan afectadas.

El diamante de Porter revela asimetrías que debilitan los cimientos necesarios para ser un sector competitivo; sin embargo, cuenta con atributos destacables que pueden fortalecer los puntos débiles que se identifican en el diamante para hacer del sector ferretero un actor competitivo frente a sus pares internacionales.

Figura 16*Diamante competitivo***5.2 Cinco fuerzas de Porter**

En este apartado se analizaron las variables que afectan positiva o negativamente la rivalidad de las empresas del sector; en esta ocasión, en un entorno más cercano, a continuación se describen los resultados:

5.2.1 Amenaza de nuevos competidores entrantes

- Los requerimientos para crear una empresa de comercialización de productos ferreteros son mínimos; sin embargo, un factor clave de éxito es contar con la experiencia y el conocimiento técnico adecuado para poder dar un servicio idóneo a los clientes.
- Debido a los planes de expansión de la ciudad, existe la posibilidad de que año tras año se creen más empresas ferreteras por el aumento en la demanda.
- Para tener un correcto desempeño en el sector, las empresas ferreteras se ven forzadas a tener un recurso económico sólido que les permita pagar de contado una buena variedad de productos en las cantidades necesarias, puesto que los proveedores no suelen otorgar créditos a empresas nuevas en el sector.
- La empresa APS Quantico S.A.S ha construido una relación bastante fuerte con sus proveedores, lo cual le permite gozar del beneficio de obtener descuentos que se pueden traducir al momento de efectuar una venta en un mayor margen de utilidad, al que las empresas entrantes no pueden acceder tan fácilmente debido a que carecen de reconocimiento.
- Los costos de abastecimiento varían en gran medida por el volumen de compra al proveedor.
- Algunas empresas del sector exigen el cumplimiento de normas de seguridad y salud en el trabajo por lo que se debe de contar con personal capacitado en esta área y cursos vigentes para poder prestar un servicio.

En conclusión: La amenaza de nuevos competidores es alta, debido a que las barreras de ingreso al sector son bajas, se limitan a la capacidad económica para abastecerse y un conocimiento técnico mínimo que le permita cerrar negociaciones con proveedores y clientes.

5.2.2 Poder de negociación de los proveedores o vendedores.

- La empresa APS Quantico S.A.S no posee un almacén, por lo que depende en gran medida del stock de los proveedores.
- La cantidad de proveedores de productos de ferretería en la ciudad de Santiago de Cali y sus alrededores es alta.
- La política de pagos a proveedores de la empresa es de contado.
- La garantía y devolución de productos es un factor importante en el sector y los proveedores de APS Quantico S.A.S se distinguen por respetar dichos componentes.
- El proveedor influye en gran medida en el precio final de los productos.
- Los proveedores tienen la experiencia, el reconocimiento y la infraestructura necesaria para apropiarse del público objetivo de la empresa.

En conclusión: El poder de negociación de los proveedores es medio, debido a que existe un contrapeso de variables, se identifican factores muy importantes que le otorgan mucho poder a los proveedores; como disponer de un almacén propio o la posibilidad de cautivar al público objetivo de la empresa, sin embargo, los productos de ferretería son comercializados en muchos establecimientos y gracias a la política de pagos de APS Quantico S.A.S es extremadamente fácil cambiar de proveedor.

5.2.3 Poder de negociación de los compradores o clientes.

- La cantidad de clientes que posee la empresa es limitada y su facturación es alta, lo que hace que esta deba de adecuarse a las exigencias de dichos clientes.
- La compra a crédito es una constante en el modelo de negocio, por lo cual las empresas del sector enfocadas en el B2B, se ven forzadas a financiar temporalmente los artículos adquiridos por los clientes hasta que sean cancelados, lo anterior representa una dinámica que afecta constantemente el flujo de caja.
- Los clientes de productos ferreteros enfrentan costos bajos al cambiar de proveedor, pues existe una gran cantidad de empresas que comercializan este tipo de productos en Santiago de Cali y sus alrededores.
- Los tiempos de respuesta a lo largo del proceso de compra son un elemento clave para el público objetivo de la empresa, por lo que están dispuestos a pagar un precio más elevado por un producto; siempre y cuando, este le sea entregado oportunamente.
- APS Quantico S.A.S, se ha caracterizado siempre por el lado comercial, su bagaje y conocimientos en la prestación de servicios no es el más amplio al compararse con empresas especializadas en este rubro, por lo que la experiencia y el dominio comprobable al cliente juegan un papel en contra al momento de cerrar una negociación.

En conclusión: El poder de negociación de los clientes es alto, actualmente la empresa cuenta con una cantidad de clientes que se puede llegar a considerar baja, lo cual la hace sumamente dependiente, además se presentan una serie de elementos que pueden dificultar la negociación, como la gran cantidad de empresas existentes del sector ferretero de Cali, la poca

diferenciación de los productos ofrecidos en el sector y el bajo costo que puede asumir el cliente al decidir cambiar de proveedor.

5.2.4 Amenaza de productos sustitutos

- Los productos sustitutos no afectan el modelo de negocio de la empresa, puesto que, en resumidas cuentas, se dedica al comercio.
- La empresa se caracteriza por tercerizar la prestación de servicios, por lo que sí llegan nuevas técnicas o estilos de trabajo, no se verá afectada porque puede contratar personal especializado.

En conclusión: La amenaza de productos sustitutos es baja, pues al ser una empresa comercializadora, dispone de diferentes marcas, calidades y precios en base a las necesidades del consumidor; aunque existen diferentes métodos o técnicas para prestar un servicio, la empresa subcontrata personal especializado acorde a las exigencias del cliente.

5.2.5 Rivalidad entre los competidores

- Si bien no existen muchas empresas que se dirigen al mismo público objetivo de APS Quantico S.A.S, los productos de ferretería pueden ser adquiridos en gran variedad de establecimientos.
- Las empresas comercializadoras de productos ferreteros no se diferencian por los productos que ofrecen, pues cuentan con variedad de marcas, calidades y precios según las necesidades del cliente; su principal diferenciador se encuentra en la calidad de los servicios adicionales, la atención al cliente y los tiempos de espera en materia logística.

- Los competidores del sector suelen adoptar estrategias enfocadas en el precio con el fin de captar la atención de una mayor cantidad de clientes potenciales y de afectar o expulsar del mercado a los competidores más débiles.

En conclusión: La rivalidad entre los competidores es alta, el sector de las ferreterías es un mercado muy competitivo, un océano rojo, en el que los productos ofrecidos suelen ser los mismos, por lo que no hay un valor agregado en tema de productos. Muchas empresas adoptan una estrategia basada en la disminución de los precios que puede ser contraproducente para el sector, además es importante recalcar que hay una gran cantidad de competidores en la ciudad de Santiago de Cali, lo que agrava la situación.

Del análisis de Porter es posible extraer que APS se encuentra en un mercado hostil en el que tiene poco o nulo poder de influencia, debe someterse a todas las exigencias de los clientes y aplicar tácticas y estrategias defensivas por ser altamente dependiente a cada una de las relaciones que sostiene; fuera de la problemática de los clientes, los demás factores son casi que transversales a todos los actores de la industria, por lo que una vez la empresa amplíe su base de clientes se espera que cuente con una posición mucho más privilegiada que la que posee actualmente.

Figura 17

Esquema de las cinco fuerzas competitivas



6. Benchmarking

Para realizar la investigación se consultaron las siguientes características en las empresas:

Portafolio de productos y servicios, publicidad, servicio al cliente, almacenamiento, posicionamiento digital, ubicación, domicilios, múltiples formas de pago, garantía del producto, estrategias de fidelización y planeación.

6.1 Organizaciones a comparar:

6.1.1 APS Quantico S.A.S

A continuación, se presenta la información que se recopiló sobre diferentes factores para la empresa:

Tabla 22

Información de APS Quantico S.A.S

APS Quantico S.A.S	
Portafolio de productos y servicios	Cuenta con una lista de más de 7.000 productos, organizados en 8 categorías, se observa un portafolio bastante amplio y acorde a las necesidades del cliente, adicionalmente posee servicios complementarios a su actividad comercial, tales como plomería, cerrajería, mantenimiento de obras, entre otros.
Publicidad	La organización carece de publicidad.
Servicio al cliente	Se brinda asistencia personalizada a través de teléfono y correo electrónico; sin embargo, la organización carece de servicio post venta.
Almacenamiento	La empresa no cuenta con estanterías, ni un punto físico destinado para el almacenaje y venta inmediata de los productos ofertados.
Posicionamiento digital	APS solo cuenta con presencia en el directorio electrónico Einforma y las páginas web que han compartido esta información, como lo es El Economista América, la revista Portafolio y las Páginas Amarillas; cabe resaltar que la información que yace en estas plataformas, se encuentra desactualizada.

Ubicación	La empresa se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, sector ideal para el comercio y la distribución de productos de ferretería; sin embargo, la oficina se localiza en una vía poco transitada y de difícil acceso comercial.
Domicilios	Cuenta con el servicio de domicilio.
Múltiples formas de pago	Efectivo, créditos otorgados por la empresa a plazos máximos de 60 días sin interés y transferencia bancaria.
Garantía del producto	La empresa extiende a sus clientes la garantía del fabricante.
Estrategias de fidelización	La gerencia realiza promociones y descuentos por pronto pago.
Planeación	La empresa cuenta con misión, visión y valores, no obstante, dichos componentes estratégicos no se encuentran estructurados correctamente, así mismo la organización carece de una estrategia que le permita dirigirse hacia una zona éxito.

6.1.2 Ferretería Barbosa S.A.S

Figura 18

Logo Ferretería Barbosa S.A.S



Nota. Adaptado de Logo ferretería Barbosa S.A.S, <https://ferreteriabarbosa.com/>

Ferretería Barbosa S.A.S es una empresa comercializadora y distribuidora de elementos de fijación, abrasivos, tuberías de cobre, racores, herramientas y artículos de ferretería en general. La ferretería lleva 45 años en el mercado, se constituyó en el año 1974 y en la actualidad tiene sedes en las ciudades de Bogotá, Palmira y Cali (sede principal). Su enfoque es no defraudar las expectativas del cliente en ninguna de sus necesidades, para ello cuenta con un sistema de gestión

de calidad implementado según la norma ISO 9001 del año 2015 y alrededor de 150

colaboradores.

A continuación, se presenta la información que se recopiló sobre diferentes factores para la empresa:

Tabla 23

Información de la Ferretería Barbosa S.A.S

Ferretería Barbosa S.A.S	
Portafolio de productos y servicios	La organización se ha enfocado en satisfacer múltiples segmentos de clientes, actualmente cuenta con más de 15.000 referencias de productos en 14 categorías distintas; sin embargo, no presta ningún servicio complementario.
Publicidad	La compañía utiliza las redes sociales de Facebook, Instagram y YouTube, en las cuales se aprecia material audio visual de buena calidad sobre los productos, eventos y recomendaciones que la empresa hace a los clientes; sin embargo, estas redes no se encuentran actualizadas. Posee una página web con un diseño amigable para el usuario, en ella se encuentran los diferentes canales de contacto que ha dispuesto la empresa para la atención de los clientes. Esta se puede considerar como una fuente importante de captación de prospectos que tiene como fin último la venta de los diferentes productos comercializados por la empresa. En cuanto al local, su apariencia asimila a una bodega, se camufla entre los comercios aledaños.
Servicio al cliente	En punto de venta, a través del teléfono móvil, redes sociales y correo electrónico. En el buscador de Google, la empresa es reconocida por el buen servicio, los clientes le otorgan una puntuación de 4 estrellas sobre 5, lo cual demuestra una buena aceptación por parte del público objetivo.
Almacenamiento	Cuenta con una gran infraestructura física para el almacenamiento y exhibición de productos. En la ciudad de Santiago de Cali cuenta con dos puntos de venta, lo cual le da una ventaja considerable frente a los competidores del sector que cuentan con una única sede.
Posicionamiento digital	En el terreno online, la organización cuenta con página web y las redes sociales Facebook, Instagram, YouTube y WhatsApp, así mismo cuenta

	con presencia en las Páginas Amarillas y otros directorios online como Einforma, Planeta Colombia, El Economista América y Google Maps. La página web está bien diseñada y optimizada para dispositivos móviles; sin embargo, se encuentra mal optimizada en posicionamiento orgánico, pues al buscar el nombre de la empresa en el buscador es difícil de encontrar.
Ubicación	Las dos sedes de la empresa en la ciudad de Santiago de Cali se encuentran muy bien ubicadas, en zonas transitadas y con aforo de clientes en busca de artículos de ferretería.
Domicilios	No cuenta con el servicio de domicilio; en cambio, la empresa cuenta con la modalidad compra y recoge, en la cual el cliente realiza su pedido por alguno de los canales destinados para la atención y luego recoge su encargo en el punto de venta cuando ya está listo.
Múltiples formas de pago	Efectivo y pagos online por PSE.
Garantía del producto	Todos los productos cuentan con garantía de la marca.
Estrategias de fidelización	La empresa ofrece el servicio de parqueadero gratuito, realiza eventos de prueba de equipos, demostraciones y publica promociones a través de las redes sociales.
Planeación	Cuenta con misión, visión, valores y la implementación del sistema de calidad 9001, lo cual demuestra una planeación sólida y con interés en la mejora continua.

Nota. Sitio web Ferretería Barbosa. <https://ferreteriabarbosa.com/>

6.1.3 Ferretería Líder

Figura 19

Logo Ferretería Líder



Nota. Adaptado de Logo ferretería líder, <https://www.ferreterialider.com/>

Ferretería Líder S.A.S es una empresa fundada en el año 2001 cuyo público objetivo es el mercado industrial y el sector de la construcción, ofrece artículos de ferretería y materiales de

construcción que pueden ser entregados directamente en el lugar de las obras gracias a una flota de vehículos, de igual manera la organización realiza ventas de mostrador, mediante la oferta de diferentes marcas incluyendo una propia. Para cumplir su objetivo, cuenta con una gran infraestructura logística y tecnológica que le permite controlar eficientemente los procesos de la empresa.

A continuación, se presenta la información que se recopiló sobre diferentes factores para la empresa:

Tabla 24

Información de la Ferretería líder

Ferretería Líder S.A.S	
Portafolio de productos y servicios	Posee un amplio portafolio de productos de las categorías, materiales eléctricos, materiales de construcción, tuberías y accesorios en PVC, hierro, pinturas y disolventes, herramientas, tanques y sistema drywall; pero, sin embargo, no se ofertan servicios complementarios.
Publicidad	A través de las redes sociales de la empresa, Facebook y Instagram, se publica material audio visual de buena calidad, con información de interés como, imágenes de los productos con sus beneficios y evidencias de las campañas de fidelización de la empresa. El diseño exterior del local es muy simple.
Servicio al cliente	La empresa cuenta con 8 asesores encargados de atender a los clientes por medio de correo electrónico y teléfono, también se presta el servicio en el punto de venta. En la plataforma Google Maps, se puede apreciar que los clientes destacan el buen servicio de la ferretería, otorgándole una calificación de 4,5 sobre 5.0, lo cual demuestra un alto grado de aceptación.
Almacenamiento	Cuenta con un espacio generoso para almacenar y exhibir los productos ofertados al mercado.
Posicionamiento digital	En el terreno online, cuenta con una página web organizacional, las redes sociales Facebook, Instagram, Google+, WhatsApp, Google Maps y un correo electrónico institucional, adicionalmente, se encuentra información sobre la empresa en varios directorios electrónicos. La página se encuentra optimizada para dispositivos móviles y sale en los primeros resultados al buscar palabras como “Ferretería Cali” o Ferretería en Cali”, es la que posee mejor posicionamiento SEO.

Ubicación	La organización está localizada en una zona reconocida por su potencial comercial; sin embargo, no es un sector reconocido por vender artículos de ferretería.
Domicilios	La empresa dispone de servicio a domicilio.
Múltiples formas de pago	El cliente tiene la opción de realizar los pagos de contado en efectivo o mediante crédito brilla, el cual le otorga un cupo al cliente dependiendo de su estrato social e historial de pagos, este crédito va de 2.591.000 hasta los 5.080.000, adicionalmente, dispone de pagos online por medio de PSE y Aval Pay.
Garantía del producto	Todos los productos cuentan con garantía de la marca.
Estrategias de fidelización	La empresa apoya campañas de donación de sangre en colaboración con la Fundación Valle del Lili y al equipo deportivo Club Real Academia Yumbo, lleva a cabo capacitaciones a través de YouTube y Zoom, realiza demostraciones de productos y organiza bingos ferreteros para los clientes,
Planeación	Cuenta con una misión y visión bien definidas, se aprecia un compromiso fuerte con la responsabilidad social empresarial, lo cual demuestra que la empresa tiene planes dirigidos a generar una imagen comprometida y solidaria con la comunidad.

Nota. Sitio web Ferretería Líder. <https://www.ferreterialider.com/>

6.1.4 Adiola de Lombana S.A

Figura 20

Logo de Adiola de Lombana



Nota. Adaptado de Logo de Adiola de Lombana, www.adl.co

Adiola de Lombana S.A es una empresa familiar que inicio como una pequeña sala de decoración de interiores en 1986, al poco tiempo incursiona en el comercio de productos de ferretería para la construcción con elementos secos, mejor conocidos como drywall, materiales utilizados para realizar revestimientos en techos y paredes. Cuenta con 4 divisiones, acabados

arquitectónicos y decoración de interiores (Zona D), comercialización (ADL Drywall), construcción de proyectos de obra civil (ADL Construcción) y fabricación de materiales de construcción (ENKI Industrias), todas ellas administradas como unidades de negocio particulares. Su sede principal se encuentra en la capital del Valle del Cauca, pero cuenta con otras 21 sedes distribuidas en 8 ciudades del país, en la actualidad genera empleo para más de 250 personas y es un referente de éxito empresarial en el sur occidente colombiano.

A continuación, se presenta la información que se recopiló sobre diferentes factores para la empresa:

Tabla 25

Información de ADL

Ferretería Adiela de Lombana S.A	
Portafolio de productos y servicios	La empresa se especializa en la comercialización de productos de construcción drywall, por lo que el portafolio de productos de ferretería es limitado; sin embargo, posee 3 unidades de negocio adicionales que le agregan mucho valor a la oferta: • Zona D: Acabados arquitectónicos y decoración de interiores. • ADL Construcción: Construcción de proyectos de obra civil. • ENKI Industrias: Fabricación de materiales de construcción. La expansión de la empresa se ha enfocado en maximizar la oferta de soluciones en acabados de obra blanca, teniendo esto en cuenta, el portafolio de productos es uno de los más completos del mercado en esta categoría, pues fabrica materiales, vende, construye y decora los proyectos de sus clientes.
Publicidad	En general, se observa un uso adecuado de las redes sociales de la compañía, el contenido es de alta calidad y de interés para la audiencia; lo que facilita su difusión, adicionalmente, cuenta con una excelente construcción de marca alrededor de las siglas ADL. Se resalta la calidad y capacidad de llamar la atención de los locales comerciales, transmiten la identidad y colores de la marca.
Servicio al cliente	Tiene canales de atención físicos, telefónicos y virtuales, se observa una gran aceptación por parte del público reflejada en el número de seguidores e interacciones positivas en redes sociales.

Almacenamiento	Las tiendas se observan surtidas y organizadas. Cuenta con espacio suficiente para almacenar mercancía en todos sus establecimientos y posee una ventaja comparativa muy importante, pues al contar con diferentes puntos de venta en la ciudad, puede satisfacer las necesidades de inventario de un local, con las unidades disponibles de otro.
Posicionamiento digital	Tiene un portal institucional y páginas web para cada unidad de negocio, presencia en Instagram, Facebook, WhatsApp, YouTube, Pinterest, Google Maps, LinkedIn y hasta en plataformas de empleo, el contenido es de una calidad muy alta y refleja profesionalismo; sin embargo, algunas de las plataformas mencionadas no se encuentran actualizadas. Las páginas se encuentran optimizadas para dispositivos móviles.
Ubicación	Cuenta con 22 sedes en 8 ciudades del país, la gran mayoría de ellas ubicadas en puntos estratégicos que le permiten disminuir los tiempos de entrega realizando los despachos desde la sede más cercana.
Domicilios	Cuenta con servicio a domicilio.
Múltiples formas de pago	Tarjeta de crédito y débito, transferencia bancaria, consignación, PSE y efectivo.
Garantía del producto	Todos los productos cuentan con la garantía de la marca.
Estrategias de fidelización	Ofrece capacitaciones en técnicas de construcción y uso de materiales, conferencias web, E-learning en redes sociales, descuentos especiales por categorías de producto, sorteos, descuentos por pago con la franquicia de tarjeta de crédito Diners Club y blogs con contenido de interés.
Planeación	El crecimiento organizado de la compañía pone en evidencia el conocimiento y experiencia de sus directivos; siendo sólo comerciantes, realizaron exitosamente una estrategia de integración vertical que maximizó el alcance operativo de la compañía hacia nuevas unidades de negocio, fabricación y construcción, de esta manera el ticket promedio por cliente adquiere valor y la empresa fortalece su curva de aprendizaje.

Nota. Sitio web ADL. www.adl.co

6.1.5 Ferretería Fivalle

Figura 21

Logo Ferretería Fivalle



Nota. Adaptado de Logo Ferretería Fivalle, www.ferreteriafivalle.com

La Ferretería Fivalle comercializa artículos para la construcción y mantenimiento de obras civiles, gracias a su filosofía “Todo en uno”, cuenta con una amplia variedad de artículos en casi todas las categorías de productos de ferretería, su modelo de negocio consiste en ofrecer el mayor número de ítems posibles para que el cliente no deba acudir a otro lugar, además aseguran encontrar cualquier tipo de producto si ellos no lo comercializan. Está ubicada en el centro de la ciudad de Cali sobre una de las avenidas más concurridas del sector, por lo que se enfoca en ventas de mostrador.

A continuación, se presenta la información que se recopiló sobre diferentes factores para la empresa:

Tabla 26

Información de la Ferretería Fivalle

Ferretería Fivalle	
Portafolio de productos y servicios	El portafolio de productos es integral, se encuentran todos los materiales necesarios para construir, remodelar o dar mantenimiento a una obra; pero desafortunadamente, no ofrece servicios adicionales que complementen la actividad comercial.
Publicidad	La página web es la única fuente de publicidad de la empresa y funciona como un embudo, pues por medio de ella se remite al usuario al canal físico o telefónico. Cuenta con una página en Facebook, pero no tiene publicaciones, solo información de contacto en la descripción del perfil. En cuanto al local, su apariencia es convencional y se camufla entre los locales de la zona.
Servicio al cliente	Tiene línea telefónica, WhatsApp y atención física, las reseñas de clientes en Google Maps reflejan un excelente trato con el cliente.
Almacenamiento	Cuenta con espacio para almacenar mucha mercancía; aunque por la amplitud de su portafolio, dicho espacio podría quedarse un poco corto.
Posicionamiento digital	Tiene una página web llamativa y con una buena optimización SEO, pues al buscar el nombre de la empresa la página figura en el primer resultado, también tiene presencia en Facebook y se encuentra en directorios virtuales como las páginas amarillas. La página se encuentra optimizada para dispositivos móviles.
Ubicación	El local se encuentra en una zona de alto tránsito y predilecta para una ferretería.

Domicilios	Cuenta con servicio a domicilio.
Múltiples formas de pago	Efectivo, pago contra entrega, tarjeta de crédito y cheques.
Garantía del producto	Todos los productos cuentan con la garantía de la marca.
Estrategias de fidelización	No se observan medios de fidelización
Planeación	La empresa no cuenta con elementos básicos como la misión y la visión, pero se observa que en algún momento hubo interés de la gerencia en la planeación, pues la propuesta de valor es buena; sin embargo, no han logrado articular las funciones administrativas y operativas.

Nota. Sitio web Ferretería Fivalle. www.ferreteriafivalle.com

6.2 Factores clave de éxito

Teniendo en cuenta la investigación realizada a las organizaciones que se compararon, a continuación, se definen los factores clave de éxito, los cuales son aquellos con los que las empresas han logrado tener éxito en sus labores:

Tabla 27

Factores clave de Éxito

No	Factores clave de éxito	Descripción
1	Portafolio de productos y servicios	Es el tamaño o grosor de la oferta de productos y servicios disponibles, entre más soluciones existan, más completo es el portafolio.
2	Publicidad	Son las estrategias utilizadas para difundir e incentivar el uso de productos o servicios.
3	Servicio al cliente	Son acciones y canales encaminados a mejorar la experiencia del cliente a través de todo el proceso de compra.
4	Almacenamiento	Es un espacio propicio para almacenar inventario, debe contar con un número de unidades suficiente para garantiza la oferta de productos en el corto plazo.
5	Posicionamiento digital	Es la facilidad de encontrar información relevante y de calidad sobre una empresa en internet, bien sea por su página web, redes sociales o portales de terceros.
6	Ubicación	La ubicación del local comercial es un factor que influye directamente en las ventas, por tal motivo es importante contar con un punto estratégico.

7	Domicilios	La empresa debe contar con la capacidad logística necesaria para entregar pedidos en el domicilio, obra o locación del cliente.
8	Múltiples formas de pago	Son las opciones de pago disponibles para cancelar un producto o servicio, le brindan al cliente una mejor experiencia de compra.
9	Garantía del producto	Es el respaldo que otorga la empresa en caso de avería, falla o deterioro temprano por un producto o servicio.
10	Estrategias de fidelización	Son tácticas encaminadas a retener el cliente, de manera que este prolongue su relación con la organización.
11	Planeación	Es una herramienta administrativa encargada de leer el medio ambiente interno y externo de una empresa, su objetivo es diseñar un paso a paso que permita dirigir una organización hacia una zona de éxito.

6.3 Matriz de perfil competitivo

Con información recolectada a través de los sitios web de cada compañía, se realizó un cuadro de perfil competitivo, en este se evalúa la posición de las empresas otorgando una calificación frente al nivel de implementación de los factores clave de éxito, a continuación, se exhiben los resultados:

Tabla 28

Matriz de perfil competitivo

Factores clave de éxito		Peso		APS Quantico		Ferretería Barbosa		Ferretería Líder		Adiela de Lombana		Fivalle	
				Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado	Valor	Valor sopesado
1	Portafolio de productos y servicios	12%	0,12	4,2	0,504	4	0,48	4	0,48	4	0,48	4	0,48
2	Publicidad	5%	0,05	1	0,05	3	0,15	3,8	0,19	4,8	0,24	2,5	0,125
3	Servicio al cliente	10%	0,10	3	0,3	3,8	0,38	4	0,4	4,5	0,45	4	0,4
4	Almacenamiento	12%	0,12	1	0,12	4,7	0,564	4	0,48	5	0,6	3,5	0,42
5	Posicionamiento digital	8%	0,08	2	0,16	4,5	0,36	4,8	0,384	5	0,4	3	0,24
6	Ubicación	10%	0,10	3,5	0,35	4,5	0,45	4	0,4	5	0,5	4	0,4
7	Domicilios	12%	0,12	5	0,6	1	0,12	5	0,6	5	0,6	5	0,6
8	Múltiples formas de pago	5%	0,05	4,5	0,225	3	0,15	4,5	0,225	4,5	0,225	4	0,2
9	Garantía del producto	5%	0,05	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25	5	0,25
10	Estrategias de fidelización	8%	0,08	2,5	0,2	4,5	0,36	4,5	0,36	5	0,4	1	0,08
11	Planeación	13%	0,13	2	0,26	4,2	0,546	4	0,52	5	0,65	2,5	0,325
Total		100%			3,019		3,81		4,289		4,795		3,52

6.4 Radares de comparación

De acuerdo con los resultados de la matriz de perfil competitivo, se examinan los resultados de cada una de las empresas.

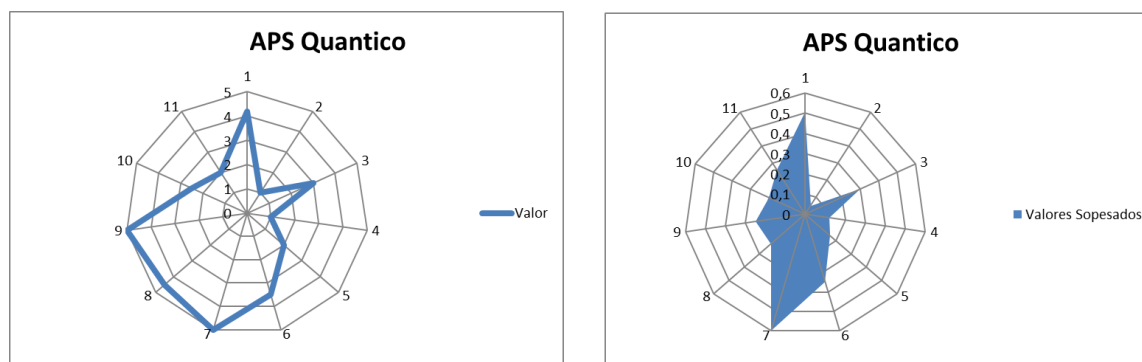
6.4.1 APS Quantico S.A.S

La empresa destaca por la rapidez y eficiencia en la toma de pedido y el servicio de mensajería, sin embargo, estos factores son genéricos y hacen parte del servicio esperado en una ferretería; lo mismo sucede con el apartado de las garantías, hace parte de la expectativa mínima del cliente, por lo que son puntos que en realidad no agregan mucho valor.

Por la naturaleza del sector, donde realmente resalta frente a sus rivales son las modalidades de pago, porque si bien no son muchas, es la única que otorga créditos y pagos diferidos, una característica de mucho valor para clientes con flujos de caja lentos. Otro aspecto a resaltar es tamaño del portafolio de productos y servicios, porque; aunque la actividad principal de la empresa es la comercialización, realiza servicios de construcción y mantenimiento complementarios a su actividad. El resto de los atributos positivos son genéricos y no representan una gran ventaja competitiva.

Figura 22

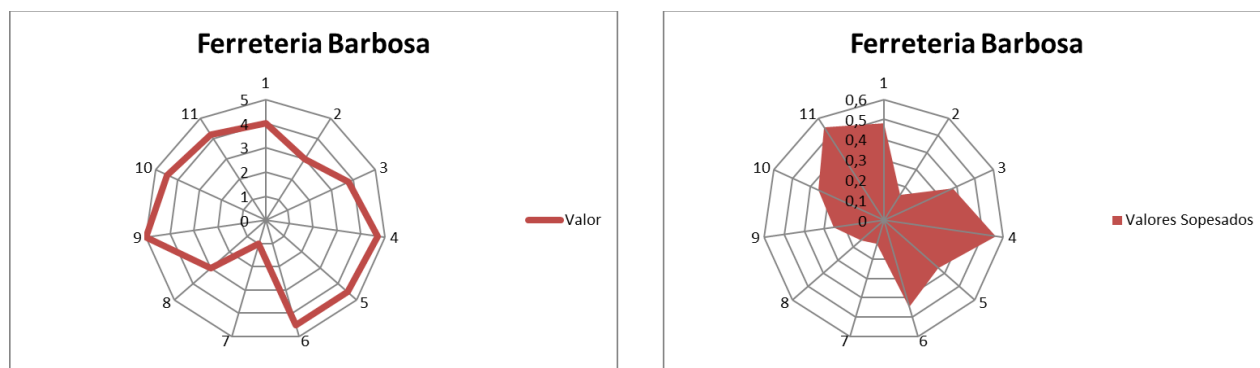
Radar valor y valores sopesados – APS Quantico



En términos logísticos la ubicación es buena porque se encuentra en una zona céntrica de la ciudad y cerca de los principales distribuidores del sector; sin embargo, la estación del transporte masivo Sucre oculta la posición del local, por lo que el sitio solo puede ser utilizado con fines administrativos, en los demás factores tiene un resultado muy bajo por lo cual se debe de llevar a cabo un plan que permita la mejora el estado actual, especialmente en la planeación y el almacenamiento, pues son los factores con más peso en de la matriz de perfil competitivo.

6.4.2 *Ferretería Barbosa*

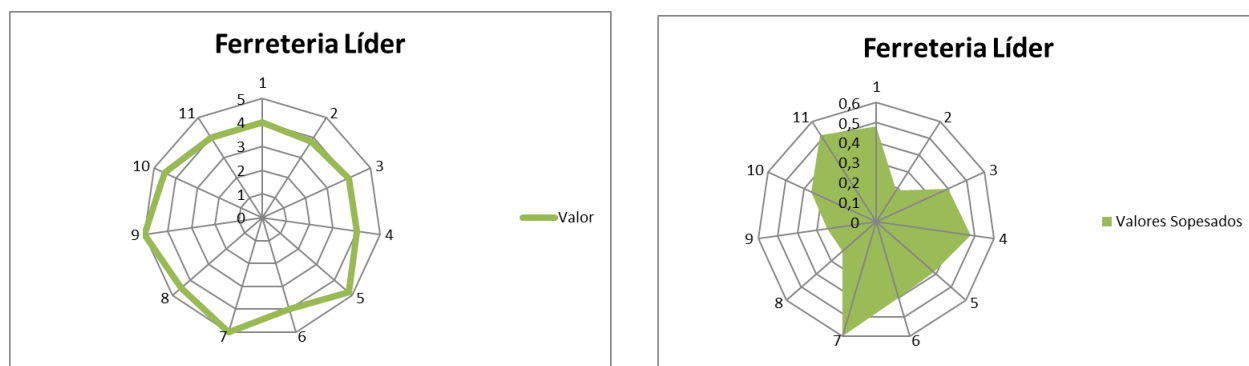
La ferretería Barbosa se destaca por contar con más de 15.000 referencias de productos y es distribuidor autorizado de una gran variedad de marcas, lo que le da al cliente garantía en el producto que se adquiere. La ferretería tiene dos sedes en la ciudad de Santiago de Cali con gran espacio para el almacenamiento y exhibición, las cuales se encuentran en zonas transitadas con gran aforo de clientes, además en el terreno online, cuenta con una presencia muy buena tanto en redes sociales como en diferentes páginas web y en materia de fidelización, cuenta con estrategias muy bien definidas, entre las cuales se destaca el servicio de parqueadero para los clientes que se acercan al punto de venta, demostración de productos y promociones publicadas en los medios digitales.

Figura 23*Radar valor y valores sopesados- Ferretería Barbosa*

A rasgos generales la organización tiene un desempeño esperado en los demás factores analizados; sin embargo, cuenta con un factor muy crítico el cual es el servicio de domicilios. La organización tiene una oportunidad de mejora en este factor, ya que en la actualidad no le brinda al cliente la facilidad de recibir un pedido en el lugar en que lo solicite; en cambio, el cliente realiza su pedido por alguno de los medios de atención dispuestos por la empresa y luego se debe de acercar al punto de venta para reclamar el pedido.

6.4.3 Ferretería Líder

La ferretería Líder es una organización que cuenta con un alto desempeño en todos los factores clave de éxito, destaca por los resultados obtenidos en factores como la fidelización, en el cual sobresale por implementar estrategias innovadoras que la ayudan a diferenciarse de la competencia, cuenta con el respaldo de diferentes aliados clave que le permiten ofrecer una buena cantidad de alternativas a los clientes para la realización de pagos, además, cuenta con un talento humano considerable para brindar al cliente una atención optima, 8 asesores en total.

Figura 24*Radar valor y valores sopesados – Ferretería Líder*

Es una organización muy balanceada, que ha tomado la responsabilidad social empresarial como un pilar importante para la fidelización de los clientes, de las ferreterías comparadas es la única que se distingue por ello. Podría mejorar aspectos como la ubicación de su punto de venta, especialmente porque no se encuentra en una zona distinguida por la comercialización de productos ferreteros, también en su estrategia publicitaria, puesto que las redes sociales y la página web no se actualizan regularmente, y en la planeación de la organización, ya que hay elementos básicos como la misión que no se encuentran actualizados, esto puede generar una gran cantidad de conflictos, ya que no se aprecia alineación entre la estrategia, la táctica y la operación.

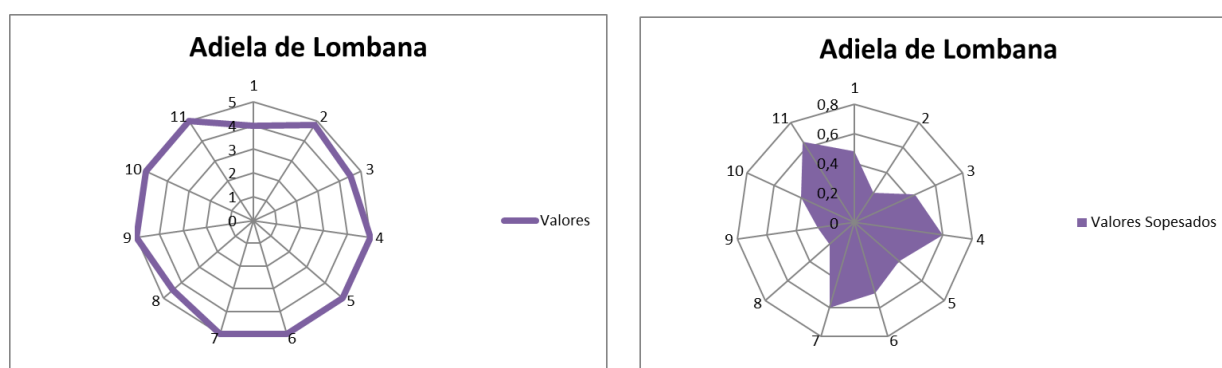
6.4.4 Adiela de Lombana

El grafico de Adiela de Lombana tiene un contorno muy armonioso, su comportamiento es excelente en prácticamente todos los factores clave, se destaca mucho por la calidad de las publicaciones en redes sociales, su presencia en 8 ciudades del país, pero en especial, por ser un referente de éxito aplicando una estrategia de integración vertical.

La facilidad para adaptarse a diferentes modelos de negocio es fascinante, la influencia de un pensamiento estratégico es más que evidente; pues sin dejar de lado su nicho de mercado original, amplió el portafolio de productos con soluciones encadenadas, de esta forma las 4 unidades de negocio trabajan en pro de un mismo objetivo, ofrecer productos y servicios en el marco de los acabados arquitectónicos, diseño y decoración.

Figura 25

Radar valor y valores sopesados – Adiela de Lombana



Su calificación más baja es 4 en Portafolio de productos, y esto es debido a que se enfoca en suplir las necesidades de un solo nicho de mercado, la compañía no ofrece artículos de ferretería para la construcción de obra gris, tales como arena, varilla, ladrillo, entre otros; sin embargo, no se puede considerar este aspecto como algo negativo porque en los cimientos de la empresa se encuentra el buen diseño y los acabados estéticos, por tal filosofía la expansión se ha dirigido a soluciones de esta misma índole.

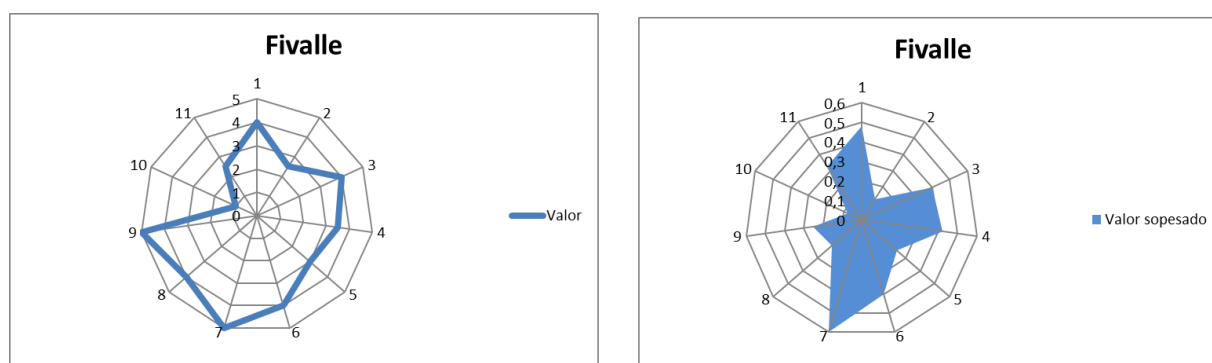
6.4.5 Fivalle

El grafico de Fivalle tiene un comportamiento muy peculiar, su forma es asimétrica y refleja una organización en proceso de crecimiento, con aristas que demuestran que está

añadiendo poco a poco características de valor al modelo de negocio. Tiene un catálogo de productos extenso y una propuesta de valor convincente bajo su filosofía de trabajo “Todo en uno”, la cual se basa en conseguir cualquier producto que el cliente solicite; no obstante, carece de una división de servicios. La ubicación es privilegiada, sobre la carrera 8, una de las calles más comerciales de municipio y con un gran atractivo, es la entrada al centro desde el norte de la ciudad, por lo que el tránsito vehicular es abundante.

Figura 26

Radar valor y valores sopesados - Fivalle

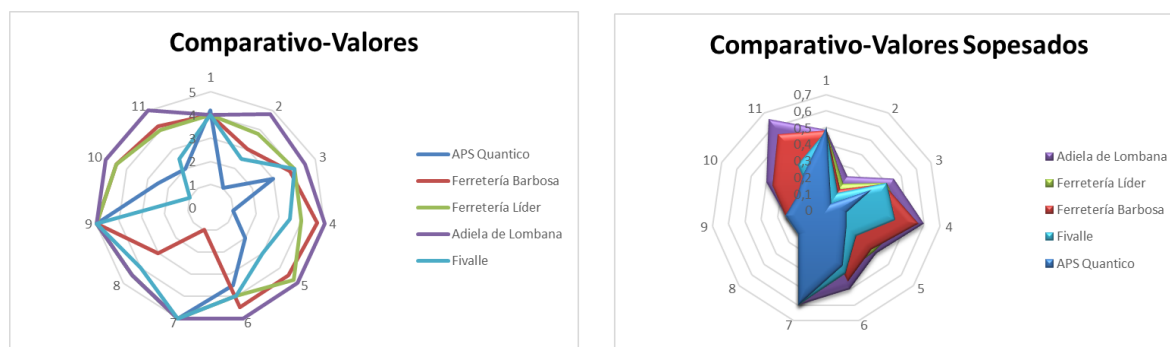


Como puntos negativos, carece de elementos publicitarios que le permitan captar la atención de nuevos clientes, además, se observan serias falencias en el seguimiento o control de estrategias, pues todo indica que la empresa se toma el tiempo de planear, pero no ejecuta a cabalidad las acciones resultantes del ejercicio, por último, no cuenta con tácticas evocadas a sostener la relación con el cliente, un punto muy crítico debido a que las demás empresas analizadas si realizan este tipo de estrategias.

6.4.6 Radares comparativos

Figura 27

Radar comparativo valores y valores sopesados



En el gráfico comparativo – valores, destaca a la organización Adiela de Lombana, la cuál es un referente para los demás competidores analizados, debido a su gran tamaño y las líneas de negocio que se complementan entre sí, seguida de la Ferretería Líder, una compañía que a pesar de no ser tan grande como ADL o la Ferretería Barbosa, tiene un desempeño sobresaliente que la hace ser bastante competente sin importar que solo cuenta con una sede, en tercer lugar se encuentra la Ferretería Barbosa, posee características bastante competentes pero se queda atrás de las dos primeras por elementos como la publicidad, los domicilios y las modalidades de pago. Por último, se encuentran Fivalle y APS Quantico, las cuales son ferreterías más pequeñas que deben de mejorar su planeación y estrategias de fidelización y para ser más competitivas.

APS Quantico debe de mejorar en la planeación, de este factor se desprende el desarrollo de estrategias y planes que le permitan ser más competitiva. Teniendo en cuenta los factores de éxito más importantes para el sector ferretero de Santiago de Cali, se deben desarrollar estrategias que permitan fidelizar a los clientes y mejorar aspectos del área de marketing de la empresa, en

especial la estrategia de plaza (Ubicación del local comercial y posicionamiento Online) y la estrategia publicitaria, elementos importantes para captar nuevos clientes.

En el gráfico de valores sopesados el comportamiento es muy similar a su predecesor, la posición de las empresas continúa siendo la misma sin importar la influencia de los porcentajes de cada factor de éxito. La conclusión de la gráfica es muy interesante, confirma que las empresas de mejor valoración tienen desarrollados los factores más importantes para alcanzar el éxito, el factor más relevante fue la planeación, lo cual tiene mucho sentido porque es la encargada de diseñar tácticas para mejorar el rendimiento de los demás puntos analizados, también se observa qué factores como la garantía y los domicilios, hacen parte del producto básico o genérico, de manera que la fuerza que ejercen en la gráfica es muy poca.

Para APS los resultados de este radar son contundentes, debe realizar acciones de mejora empezando por los ítems que más valor agregan al modelo de negocio, resumidas en las siguientes acciones críticas:

1. Planeación: Definir el horizonte de la empresa para que su operación diaria este dirigida hacia una zona de éxito.
2. Almacenamiento: Disponer de un local que le permita almacenar mercancía.
3. Ubicación: Posicionarse sobre una avenida transitada y con una buena visibilidad hacia el local.
4. Posicionamiento digital: Fortalecer la presencia de empresa en el terreno online.
5. Estrategias de fidelización: Diseñar un programa que premie la lealtad de los clientes.

7 Análisis DOFA

Teniendo en cuenta la información recolectada anteriormente, se procedió identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de APS Quantico S.A.S.

7.1 Listado de fortalezas y debilidades

Tabla 29

Fortalezas y debilidades

No	Fortalezas	No	Debilidades
F1	La empresa se encuentra situada en el centro de la ciudad lo cual le otorga beneficios logísticos para acceder a los proveedores y a los clientes finales, esto se traduce en tiempos de respuesta más eficientes.	D1	La organización no cuenta con una estrategia de marketing definida, lo que le dificulta el control de las acciones comerciales tomadas en el día a día, esta falta de planeación y de análisis hace que no se suplan a cabalidad las necesidades del cliente.
F2	La empresa tiene una buena relación con sus proveedores, lo cual agiliza las devoluciones, cotizaciones y tiempos de respuesta.	D2	La empresa no cuenta con personal de planta para satisfacer la demanda en el área de servicios, la tercerización afecta el precio y dificulta controlar la calidad del servicio prestado.
F3	La empresa tiene la capacidad financiera de vender productos a crédito sin interés en intervalos de 30 a 60 días, lo cual refleja solidez y buena administración financiera.	D3	Oficialmente la empresa no cuenta con presencia en internet, la información disponible sobre la misma está situada y posteada en sitios de terceros.
F4	En la organización hay talento humano dedicado a la mensajería, esto disminuye los tiempos de entrega y permite cumplir con la promesa de valor.	D4	La empresa es sumamente dependiente de los clientes actuales, lo cual representa un riesgo financiero alto para la organización.
F5	La propuesta de valor de la empresa cuenta con los argumentos necesarios para fidelizar al cliente objetivo.	D5	El área de servicios juega un papel secundario en la organización, puesto que los servicios plasmados en el portafolio son prestados esporádicamente y la principal fuente de ingresos se encuentra en la comercialización de productos de ferretería.

F6	La gerencia tiene interés y disposición en escalar el modelo de negocio.	D6	La organización en términos generales es empírica y los conocimientos administrativos son precarios, lo cual afecta la planeación y formulación de estrategias efectivas.
F7	Aparte de comercializar productos de ferretería, la empresa cuenta con una serie de servicios que complementan esta actividad.	D7	Los valores de la marca corporativa son el servicio al cliente y los tiempos de entrega oportunos, pero se observa que no hay concordancia entre el logo, el nombre, los valores y la actividad comercial que desarrolla, además se evidencian falencias en la construcción de la misión, visión y valores.
		D8	La organización no cuenta con una bodega para almacenar inventario, lo cual la hace dependiente de los tiempos de respuesta y disponibilidad del proveedor.
		D9	La empresa suele pagar de contado a sus proveedores; pero vende a crédito, y dicho factor hace que tenga que operar con mucho capital de trabajo.
		D10	No se cuenta con un medio de transporte que permita llevar volúmenes grandes de mercancía, esto lleva a que la empresa deba de subcontratar el servicio en estos casos.
		D11	La empresa desconoce cuáles son sus compradores y sus necesidades, además se observa que tiene dificultad para definir su segmento objetivo; de la misma manera, desconoce la totalidad de sus competidores.
		D12	No se realiza seguimiento a las órdenes de compra, lo cual puede omitir oportunidades de mejora y falencias existentes.
		D13	La empresa carece de una estrategia de merchandising, lo cual le dificulta a los clientes identificar la oficina de la organización, de igual manera los empleados no cuentan un distintivo que permita identificarlos como miembros de esta.

		D14	No existe un plan de capacitación que permita controlar la calidad del servicio prestado por parte de los colaboradores, de igual manera no existe un manual de procedimientos que limite los errores operativos en el día a día.
--	--	-----	---

Nota. Fortalezas y debilidades identificadas de información suministrada por APS Quantico

S.A.S., entrevistas, análisis de entornos, diamante competitivo y cinco fuerzas de Porter.

7.2 Listado de oportunidades y amenazas

Tabla 30

Oportunidades y amenazas

No	Oportunidades	No	Amenazas
O1	El sector tiene grandes oportunidades de crecimiento, gracias a la demanda generada por sectores secundarios como el industrial y el de bienes raíces.	A1	La inflación afecta el precio de los productos y servicios ofrecidos.
O2	La empresa cuenta con el conocimiento necesario para iniciar su etapa importadora, con el fin de acceder a productos de vanguardia y mejores precios, además su ubicación es privilegiada por su cercanía al puerto de Buenaventura y al aeropuerto Alfonso Bonilla.	A2	La tendencia indica que los impuestos en Colombia van al alza, esto afecta el precio de venta de los productos, la rentabilidad de la empresa y el poder de compra de los consumidores.
O3	La empresa cuenta con los proveedores y el músculo financiero necesario para establecer un punto de venta físico.	A3	Las leyes, decretos y normativas locales pueden limitar la operación natural de la empresa por parte del Covid-19.
O4	Existe una gran demanda de productos ferreteros en municipios aledaños a la ciudad de Santiago de Cali como Jamundí, Yumbo, Candelaria y Palmira, la cuál podría ser suplida por APS Quantico S.A.S.	A4	La guerra de precios en el sector ferretero puede llevar a que empresas pequeñas como APS Quantico S.A.S se vean afectadas por los bajos precios de la competencia.

O5	Volverse aliado clave de los jefes de mantenimiento y del área de compras, estos son los encargados de seleccionar los proveedores de artículos y servicios de ferretería.	A5	Es probable un escenario en que los proveedores de la empresa definan una estrategia de integración vertical hacia adelante con el objetivo de conquistar el mercado minorista.
O6	Los tratados de libre comercio permiten la entrada de nueva mercancía a precios más competitivos y le brinda a la empresa mayores ventajas comerciales para internacionalizarse.	A6	El impacto negativo en la economía, salud y las dinámicas del comportamiento social producto del Covid-19.
O7	La automatización de procesos permite aumentar la productividad y disminuir los errores humanos en el registro y procesamiento de la información, hasta el momento el desarrollo de la empresa en ese apartado es nulo.	A7	La ciudad de Santiago de Cali se encuentra corroída por la delincuencia común y organizada, poniendo en peligro a los activos, empleados y clientes de la empresa.
O8	Actualmente existen plataformas que facilitan el ingreso al comercio electrónico, entre ellas se destacan los marketplace y las redes sociales para negocios, esto capta la atención de nuevos clientes, proveedores y socios estratégicos.	A8	Proyecto de renovación urbana Ciudad Paraíso.
O9	Gracias a las plataformas de comercio internacional, se pueden encontrar proveedores de cualquier parte del globo, la empresa puede acceder a productos innovadores a precios más bajos, lo que la puede llevar a ser más competitiva.		
O10	Ya que la empresa comercializa y presta servicios complementarios, la venta cruzada es una excelente táctica mediante la cual se pueden aumentar los ingresos de la compañía.		
O11	Programas de fortalecimiento y reactivación económica enfocados en la financiación y formación de empresarios.		
O12	Posibilidad de contratación pública con entidades del estado.		

O13	En la región y en el país en general, existen ferias y clústers ferreteros en las que se pueden generar relaciones comerciales con nuevos proveedores y clientes.		
O14	Por medio de la capacitación se pueden mejorar los procesos internos de la empresa, y de esta manera, poder acceder a contratos con mayores requisitos, en especial, los relacionados con el área de servicios.		

Fuente: Oportunidades y amenazas identificadas de información suministrada por APS Quantico S.A.S., entrevistas, análisis de entornos, diamante competitivo y cinco fuerzas de Porter.

7.3 Estrategias FO, DO, FA Y DA

Tabla 31

Cruce DOFA

Estrategias FO - Potencialidades	Estrategias DO - Desafíos
F1-F2-F3-F6-F7-O1-O9-O10-O13 Crear alianzas estratégicas con empresas del sector y de sectores complementarios, con el fin de realizar ventas cruzadas a clientes potenciales.	D1-D3-D4-D5-D9-D11-D12-D13-D14-O1-O3-O4-O5-O8-O10-O11 Diseñar un plan de comunicaciones integradas de marketing haciendo uso de redes sociales, marketplace, programas de fidelización, entre otros canales, que permitan construir una buena imagen de la marca, captar nuevos clientes y retener los existentes.
F1-F2-F4-F5-F6-O3-O4-O11 Realizar un estudio de mercado que determine la factibilidad de abrir un punto de venta físico en Cali o sus municipios aledaños, aprovechando el conocimiento de la empresa en el sector y el aumento de la demanda de productos de ferretería.	D2-D5-D6-D7-D13-O11-O12-O13-O14 Implementar un programa de capacitación que contenga los contenidos necesarios para acceder a nuevas oportunidades y mejorar la experiencia del cliente, especialmente, en el área de servicios.
F3-F6-O1-O2-O4-O6-O9 Evaluar la factibilidad de iniciar un proceso de importación con miras a aumentar el margen de utilidad de la organización.	D6-D7-D12-O2-O7-O11-O13-O14 Identificar procesos lentos, propensos a errores o mal ejecutados para idear alternativas que mejoren su rendimiento, lo anterior también ayudara a que la gerencia

	dedique menos tiempo a resolver novedades y más tiempo a planear, estructurar y generar estrategias.
F3-F6-F7-O12 Verificar la viabilidad de participar en las licitaciones, pujas y contratos emitidos por el sector público, con el objetivo de satisfacer su demanda de productos y servicios ferreteros.	D6-D7-D11-D14-O13-O14 Asistir y participar en ferias y clústers ferreteros, con el fin de determinar que estrategias de la competencia pueden mejorar el desempeño de la organización.
	D8-O1-O2-O3-O4-O6-O8-O9-O12 Fortalecer la logística de la organización, desarrollando acciones que permitan mitigar la dependencia al stock de los proveedores.
	D10-O1-O2-O4-O8-O9-O10-O11-O12- Estudiar la viabilidad financiera de adquirir un vehículo con la capacidad de movilizar grandes volúmenes de mercancía, con el objetivo de mejorar los tiempos de respuesta; y en algunos casos, no depender de empresas transportadoras.
Estrategias FA - Riesgos	Estrategias DA – Limitaciones
F3-A8 Identificar alternativas para hacer frente a las consecuencias del proyecto de infraestructura Ciudad Paraíso, pues se construirá en inmediaciones de la locación actual.	Contratar personal de planta para satisfacer la demanda en el área de servicios.
F2-F6-A4 Adquirir y ofrecer productos de alta calidad, con el fin de mitigar la guerra de precios existente entre los comercializadores del sector ferretero.	Crear un plan que permita ampliar la base de clientes y de esta manera disminuir el riesgo de dependencia a los clientes actuales.
F2-A7 Implementar un sistema de seguridad, que permita reducir el riesgo provocado por la delincuencia.	Fortalecer la prestación de servicios para aumentar los ingresos percibidos por este concepto.
F3-A3-A6 Desarrollar un plan de contingencia para responder antes las medidas contra el Covid-19, impuestas por la administración local y el gobierno nacional.	Reestructurar la planeación estratégica de la organización para fortalecer su identidad como marca organizacional.

	Plantear alternativas de pago a los proveedores con el fin de aumentar la liquidez de la empresa.
	Diseñar un plan de servicio que permita gestionar las órdenes de compra y conocer el nivel de satisfacción del cliente.

Teniendo en cuenta el cruce DOFA, se integraron las estrategias que pertenecen a áreas o procesos similares y se organizaron por tiempos de ejecución de la siguiente manera:

Tabla 32

Tiempos de ejecución de las estrategias

Tiempo de ejecución	Descripción
Plazo inmediato	Menor a dos (2) meses.
Corto plazo	De dos (2) meses a un (1) año.
Mediano Plazo	Mayor a uno (1) y menor a tres (3) años.
Largo Plazo	De tres (3) años en adelante.

Tabla 33

Estrategias organizadas por procesos y tiempo de ejecución

Alianzas	
Estrategia	Tiempo de ejecución
Crear alianzas estratégicas con empresas del sector y de sectores complementarios, con el fin de realizar ventas cruzadas a clientes potenciales.	Mediano plazo
Marketing	
Estrategia	Tiempo de ejecución
Crear un plan que permita ampliar la base de clientes y de esta manera disminuir el riesgo de dependencia a los clientes actuales.	Corto plazo
Diseñar un plan de comunicaciones integradas de marketing haciendo uso de redes sociales, marketplace, programas de fidelización, entre otros canales, que permitan construir una buena imagen de la marca, captar nuevos clientes y retener los existentes.	Mediano plazo

Realizar un estudio de mercado que determine la factibilidad de abrir un punto de venta físico en Cali o sus municipios aledaños, aprovechando el conocimiento de la empresa en el sector y el aumento de la demanda de productos de ferretería.	Mediano plazo
Talento humano	
Estrategia	Tiempo de ejecución
Implementar un programa de capacitación que contenga los contenidos necesarios para acceder a nuevas oportunidades y mejorar la experiencia del cliente, especialmente, en el área de servicios.	Mediano plazo
Contratar personal de planta para satisfacer la demanda en el área de servicios.	Mediano plazo
Finanzas	
Estrategia	Tiempo de ejecución
Evaluar la factibilidad de iniciar un proceso de importación con miras a aumentar el margen de utilidad de la organización.	Mediano plazo
Estudiar la viabilidad financiera de adquirir un vehículo con la capacidad de movilizar grandes volúmenes de mercancía, con el objetivo de mejorar los tiempos de respuesta; y en algunos casos, no depender de empresas transportadoras.	Mediano plazo
Gestión administrativa	
Estrategia	Tiempo de ejecución
Verificar la viabilidad de participar en las licitaciones, pujas y contratos emitidos por el sector público con el objetivo de satisfacer su demanda de productos y servicios ferreteros.	Plazo inmediato
Asistir y participar en ferias y clústers ferreteros con el fin de determinar que estrategias de la competencia pueden mejorar el desempeño de la organización.	Plazo inmediato

Identificar alternativas para hacer frente a las consecuencias del proyecto de infraestructura Ciudad Paraíso, pues se construirá en inmediaciones de la locación actual.	Largo plazo
Implementar un sistema de seguridad, que permita reducir el riesgo provocado por la delincuencia.	Corto plazo
Desarrollar un plan de contingencia para responder antes las medidas contra el Covid-19, impuestas por la administración local y el gobierno nacional.	Plazo inmediato
Reestructurar la planeación estratégica de la organización para fortalecer su identidad como marca organizacional.	Corto plazo
Operaciones	
Estrategia	Tiempo de ejecución
Identificar procesos lentos, propensos a errores o mal ejecutados para idear alternativas que mejoren su rendimiento, lo anterior también ayudara a que la gerencia dedique menos tiempo a resolver novedades y más tiempo a planear, estructurar y generar estrategias.	Corto plazo
Fortalecer la prestación de servicios para aumentar los ingresos percibidos por este concepto.	Mediano plazo
Gestión comercial	
Estrategia	Tiempo de ejecución
Adquirir y ofrecer productos de alta calidad, con el fin de mitigar la guerra de precios existente entre los comercializadores del sector ferretero.	Corto plazo
Plantear alternativas de pago a los proveedores con el fin de aumentar la liquidez de la empresa.	Corto plazo
Diseñar un plan de servicio que permita gestionar las órdenes de compra y conocer el nivel de satisfacción del cliente.	Plazo Inmediato

Logística	
Estrategia	Tiempo de ejecución
Fortalecer la logística de la organización, desarrollando acciones que permitan mitigar la dependencia al stock de los proveedores.	Mediano plazo

8 Propuesta de modelo de negocio para APS Quantico S.A.S

Teniendo en cuenta los resultados del análisis interno y externo de la empresa, y las estrategias derivadas del cruce DOFA, se procede a presentar una propuesta de modelo de negocio Canvas, con las estrategias inmediatas, cortas y de mediano plazo:

Figura 28

Modelo de negocio propuesto APS Quantico S.A.S

Propuesta APS Quantico S.A.S					Versión: 1
					Fecha: 15/05/2021
Aliados clave 	Actividades clave 	Propuestas de valor 	Relaciones con el cliente 	Segmentos de clientes 	
Colaboradores (Administrativos y operativos).	Prestar servicio personalizado	Productos de ferretería	Asistencia personalizada	Empresas del sector industria, hospitalario y público	
Proveedores locales y extranjeros	Realizar gestión comercial	Atención personalizada	Telemarketing	Hogares (Cali o alrededores)	
Emcali, Cámara de comercio.	Diseñar planes de mercadeo, servicio al cliente, capacitación y contingencia.	Servicios de mantenimiento de obras	Comunidad online	Trabajadores del sector de la construcción	
Eps, Cajas de compensación, ARL.	Cotización, compra y venta de mercancía	Entrega y prestación oportuna	A través de terceros (Jefes de mantenimiento y compras)		
Empresas de construcción y mantenimiento de obras	Realizar pagos a relaciones laborales, financieras y fiscales.	Venta a crédito	Ferias ferreteras		
Contratistas (técnicos en obra blanca, electricistas, técnicos en construcción, mampostería, cerrajeros y carpinteros).	Gestión administrativa	Programa de fidelización			
Sector financiero (Bancos)	Diseñar estudio de mercado				
Empresas de transporte de mercancías	Contratación de personal				
Marketplace	Negociación internacional				
Agencia de aduana	Realizar análisis financiero				
Asesor jurídico	Consultar ofertas de contratación pública				
Ferias ferreteras	Identificar oportunidades de mejora				
Cientes principales					
Jefes de compras y mantenimiento					
	Recursos clave 		Canales 		
	Propiedad, planta y equipo		Comunicación		
	Colaboradores		Voz a voz, redes sociales, correo electrónico y teléfono.		
	Aporte social		Distribución		
	Capital de trabajo		Punto de venta, Mensajería (motocicletas y vehículo) y a través de transportadoras (tercerización).		
	Equipos de seguridad y protección personal				
	Productos de ferretería				
Estructura de costos 	Flujos de ingresos 				
Costo actividades ordinarias	Ingresos por la venta de productos y prestación de servicios.				
Gastos de administración (Publicidad, gastos del personal, honorarios, arrendamientos, seguros, servicios, gastos legales, mantenimiento y reparaciones, adecuación e instalación, depreciaciones y diversos)	Descuentos comerciales condicionados, ajuste al peso.				
Otros gastos no operacionales (comisiones, gravamen y otros).					
Costos de importación					

8.1 Aliados clave

Para cumplir con las nuevas promesas de valor, APS Quantico requiere contar con unos aliados internos y externos:

Aliados internos: En el modelo de negocio propuesto se deben de contemplar a los colaboradores, estos se encargarán de apoyar las labores administrativas tal como los(as) auxiliares contables, operativos y mensajeros.

Aliados externos: Para llevar a cabo las estrategias propuestas, se debe contar con aliados fuera de la empresa que permitan que sus labores se lleven a cabo de manera óptima, estos se pueden agrupar en las siguientes subcategorías:

- **Entidades de apoyo:** La Cámara de Comercio de Cali es una entidad importante para APS Quantico que le puede llegar a facilitar la asesoría, la capacitación y el acceso a programas de fortalecimiento empresarial.
- **Acreedores:** Las entidades financieras (Bancos), son un aliado que le permite a la organización apalancarse financieramente.
- **Proveedores y otras empresas:** Proveedores locales y externos, la empresa necesita de proveedores en la ciudad de Santiago de Cali que le faciliten el correcto abastecimiento de productos de ferretería, de igual manera, para llevar a cabo un proceso de importación los proveedores extranjeros (productores) juegan un papel importante.
- **Proveedores de servicios:** Proveedores de los servicios públicos (Emcali), de transporte de mercancías, que velen por la integridad de los trabajadores (Eps, Arl y cajas de compensación), asesor jurídico que guíe al equipo directivo en la toma de decisiones que puedan traer consigo consecuencias legales o que requieran de tener un conocimiento

normativo, agencia de aduanas que facilite el proceso de negociación con los proveedores extranjeros y el transporte de mercancías trasfronterizo y un marketplace que facilite la comercialización de mercancías por el canal online.

- Empresas de construcción y mantenimiento de obras y contratistas: Son vitales para llevar a cabo estrategias de fidelización, pues estos aliados demandan altas cantidades de mercancía.
- Clientes: Los jefes de compras y mantenimiento, al igual que los principales clientes son fundamentales para atraer nuevos prospectos, para mejorar los procesos organizacionales y evaluar el servicio prestado, esto en pro de la mejora continua.

8.2 Actividades clave

Para garantizar que la propuesta de valor se cumpla, se deben ejecutar una serie de actividades clave adicionales al modelo de negocio original, entre ellas se encuentran:

- Diseñar planes de mercadeo, servicio al cliente, capacitación y contingencia: Es necesario que la gerencia ejerza un rol estratégico para mejorar la situación actual de la compañía, la planeación es la mejor forma de orientar el camino de los procesos internos de una empresa, en especial, cuanto esta opera en un ambiente hostil y de mucha incertidumbre. El plan de mercadeo y servicio al cliente es absolutamente necesario para fortalecer el área comercial, como se pudo evidenciar en otras compañías, aspectos como la presencia online o las estrategias de fidelización, tienen una gran magnitud en el éxito empresarial. El aérea de servicios se encuentra desatendida y es probablemente la unidad de negocio que más rentabilidad puede generar a largo plazo; pero antes de estructurar nuevamente sus funciones y lanzar al mercado el personal que deberá ser contratado para esta labor, es

necesario implementar un programa de capacitación que garantice la calidad y uso de buenas prácticas en la obra del cliente. Por último, la pandemia reflejó la necesidad tener acciones premeditadas, es mucho más fácil seguir un plan que reaccionar ante un caso inoportuno, por ello se sugiere diseñar medidas para escenarios inesperados.

- Diseñar estudio de mercado: Crear un punto de venta físico es muy importante para la empresa; no solo porque impulsará el flujo de ingresos, sino porque fortalecerá la curva de aprendizaje, antes de hacer este gran esfuerzo, es necesario realizar un estudio que determine la viabilidad comercial de cada una de las locaciones disponibles para instalar el local.
- Contratación de personal: En el mediano plazo, es recomendable vincular personal especializado en realizar servicios de mantenimiento y construcción de obras, con el objetivo de garantizar la calidad del servicio.
- Negociación internacional: Para iniciar la fase importadora de la empresa, se necesitan desarrollar herramientas y habilidades de negociación internacional, entre las que se incluye el dominio de una segunda lengua, conocimiento en materia aduanera y el conocimiento de nivel de precios en el mercado internacional.
- Consultar ofertas de contratación pública: Por medio de las plataformas estatales SECOP 1 y SECOP 2, se pueden consultar los contratos que emiten las entidades del gobierno con los requisitos, fechas y demás información necesaria para postularse, es una gran oportunidad para ampliar el segmento de clientes. Antes de aspirar a cualquiera de este tipo de contratos, es necesaria la inscripción en el registro único de proponentes.

- Identificar oportunidades de mejora: La mejora continua contribuye a que los procesos internos mejoren su eficiencia, y por ende la efectividad de toda la compañía, estas oportunidades cambian constantemente por lo que es un análisis que debe hacerse periódicamente.

8.3 Propuestas de valor

Productos de ferretería: La empresa ofrecerá productos de ferretería de diferentes marcas y especificaciones, con el fin de brindarle al cliente un abanico considerable de posibilidades para que este elija la que mejor satisfaga su necesidad.

Atención personalizada: El cliente contará con el apoyo un colaborador durante todo el proceso de compra de que haga su experiencia de compra memorable.

Servicios de mantenimiento de obras: La empresa se enfocará en la prestación de servicios que contemplen la instalación y mantenimiento de obras, tales como la fontanería, la instalación de eléctricos, obra blanca, entre otros servicios complementarios con el fin de incentivar la venta cruzada y culminar la etapa de integración vertical hacia adelante, relegada por la gerencia.

Entrega y prestación oportuna: Una buena experiencia de compra hace la diferencia entre un cliente leal y uno insatisfecho que se va con la competencia, por ello se busca brindar una atención inmediata que disminuya los tiempos de entrega y que haga de la experiencia de comprar en APS Quantico S.A.S una de las mejores del suroccidente colombiano.

Venta a crédito: Son pocas las empresas que tienen la capacidad financiera para realizar ventas a crédito, pero son muchos los clientes que valoran esta característica porque es menos

intrusiva con su flujo de caja, por tal motivo, APS se presenta como una de las pocas compañías que ofrece esta alternativa de pago, para los clientes que desean pagar de esta manera.

Programa de fidelización: Es vital para la empresa desarrollar un programa que permita fidelizar a los clientes, esto implica conocerlos a profundidad para de esta manera llevar a cabo acciones o desarrollar mecanismos que impulsen la preferencia hacia los productos y servicios ofrecidos, mediante este programa el cliente se beneficia porque obtiene una especie recompensa por su preferencia.

8.4 Relaciones con el cliente

Las formas de interacción con el cliente marcan una gran diferencia, por ello se han definido alternativas de relacionamiento adicionales que permiten que el cliente se sienta importante y sobre todo escuchado:

- Comunidad online: El contenido que se publicará en las redes sociales de la empresa tiene como fin último que se cree una comunidad en torno a la empresa, un espacio en el que los clientes puedan interactuar entre ellos y la comunicación sea en dos vías, es decir, las redes deben de ser aprovechadas para publicitar los productos y servicios de la empresa, pero también para atender y escuchar las inquietudes y propuestas de mejora de los clientes.
- A través de terceros: Los encargados de las compras en las empresas son un elemento importante que permite que se genere un espacio de comunicación en doble vía; tal y como se espera de las comunidades en las redes sociales, estos aliados son importantes para llegar a nuevos clientes y para evaluar el servicio ofrecido por parte de la empresa,

incluso pueden permitir la anticipación por parte de la compañía a las necesidades de las empresas en las que se encuentran desarrollando sus labores.

- Ferias ferreteras: Las ferias; tanto online como tradicionales, del sector de la ferretería, permiten comunicar los nuevos productos ofrecidos por APS Quantico y acceder a nuevos clientes y aliados clave en general, de igual manera son espacios idóneos para realizar benchmarking y para ponerse al día en materia de tendencias en el sector.

8.5 Segmentos de clientes

El público objetivo de la empresa debe ser ampliado para fortalecer la gestión comercial, pues actualmente la estabilidad financiera a largo plazo es débil porque depende de unos pocos clientes del sector industrial y hospitalario, por ello se propone captar la atención del segmento hogar, ofreciendo soluciones de mantenimiento de vivienda, a las empresas del estado, suministrando artículos y servicios relacionados con la actividad de APS y a los trabajadores del sector de la construcción, porque muchas veces son los encargados de comprar o recomendar un lugar para adquirir los materiales necesarios en un obra.

8.6 Recursos clave

Las propuestas de valor requieren de unos recursos físicos, humanos y económicos, es por ello que se plantearon los siguientes elementos:

- Propiedad, planta y equipo: Para el funcionamiento del modelo de negocio, se requiere de un local comercial en el cuál se les prestará servicio personalizado a los clientes, dicho local a su vez requiere de elementos de oficina para que el equipo de trabajo pueda llevar a cabo las labores administrativas, comerciales, financieras y operativas, y demás labores necesarias para cumplir con las propuestas de valor planteadas.

- Colaboradores: Se requiere de colaboradores que den apoyo administrativo y operativo.
- Aporte social y capital de trabajo: La empresa requiere de unos recursos económicos para poder cumplir con las propuestas de valor.
- Productos de ferretería: El stock es fundamental para asegurarle a los clientes que los productos que requiere le serán entregados oportunamente, de igual manera este elemento disminuye la dependencia al stock de los proveedores.

8.7 Canales

Actualmente la empresa no cuenta con un punto de venta que facilite la interacción en el comercio minorista, al detalle y la distribución de los productos, es importante que una vez realizado el estudio correspondiente se atienda y despache desde el local, pues esto facilitara las acciones logísticas al eliminar el paso por el área de despachos del proveedor, las rutas serán más directas hasta la locación del cliente y la tienda será una alternativa más para quienes prefieren realizar compras físicas.

8.8 Estructura de costos

En la estructura de costos inicial se mantiene, esta está dictada por los estados financieros de la compañía; sin embargo, se añaden costos de importación, publicidad y en los gastos de personal se incluyen los gastos de capacitación, estos son elementos nuevos para la organización, que están dictados por las diferentes estrategias que se plantearon.

8.9 Flujos de ingreso

Se mantiene la estructura original de los flujos de ingreso, discriminados por venta de productos y servicios, descuentos comerciales y el ajuste al peso, no es necesario adicionar

fuentes de ingreso adicionales por el momento; aunque se recomienda estudiar si el cliente estaría dispuesto a pagar interés por comprar a crédito, de esta manera se podría incluir un ítem adicional por concepto de intereses.

9. Conclusiones

Se caracterizó a la empresa APS Quantico S.A.S gracias reuniones realizadas con el gerente Darío Darwin Chaguendo y al material suministrado por este. Es evidente que la misión, visión y valores necesitan ser reformulados porque están mal contruidos, además, el logo no corresponde a la actividad comercial. El organigrama y las labores por cargo tampoco estaban definidas y fueron contruidas por el equipo ascesor.

Se definió el modelo de negocio con cuál la empresa APS Quantico S.A.S ha venido trabajando en los últimos años, gracias a la realización de una reunión con el gerente de la empresa, para ello se utilizó la plataforma del programa de fortalecimiento empresarial SI-EMPRE y Google Meet. El modelo descrito por el gerente estaba desbalanceado, se observaron falencias en la definición de la propuesta de valor, las actividades clave, las relaciones con el cliente y los segmentos de clientes.

El análisis del entorno APS, evidencio que existen muchos elementos externos que pueden perjudicar a la empresa; sin embargo, el sector cuenta con características suficientes para sobrellevarlas y es uno de los menos afectados por la pandemia.

Se realizó un análisis del sector ferretero en Santiago de Cali, para ello se elaboró el esquema de las cinco fuerzas y el diamante competitivo de Michael Porter, teniendo como resultado un entorno competitivo con muchos desafíos.

Se llevó a cabo un benchmarking de competidores del sector ferretero de Santiago de Cali, para ello se investigó a las empresas Fivalle, Ferretería Barbosa, Ferretería Líder y Adiela de Lombana, desafortunadamente la empresa objeto de estudio termino en último lugar en esta comparación, lo que significa que tiene muchas oportunidades de mejora.

El análisis estratégico DOFA arrojó el doble de debilidades frente a las fortalezas; pero este fenómeno se repitió en las oportunidades versus a las amenazas, gracias a ello el panorama de la empresa es prometedor, una vez trabaje fuertemente en sus debilidades es probable que alcance una posición más dominante en el mercado.

Por último, se propone una reformulación al modelo de negocio actual de APS Quantico S.A.S, en dicho proceso se plasmaron las estrategias que deben de llevarse de manera inmediata, a corto plazo y mediano plazo, las estrategias planteadas son relativamente fáciles de trabajar, pero requieren de compromiso e interés por parte de la empresa, se espera que una vez se implemente la propuesta, la empresa se convierta en un referente local.

10 Bibliografía

- Adiela de Lombana S.A. (2021). Nuestras unidades de negocio. www.adl.co
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2017, 29 de junio). Cali, una ciudad con múltiples ventajas competitivas. <https://www.cali.gov.co/gobierno/publicaciones/132718/cali-una-ciudad-con-multiples-ventajas-competitivas/>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2019) Cali en cifras 2018-2019. <https://www.cali.gov.co/planeacion/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=41162>
- Alcaldía de Santiago de Cali. (2019, 01 noviembre). Planes parciales. <https://www.cali.gov.co/planeacion/publicaciones/143495/planes-parciales/>
- Alejandro, M. (2018, 05 de febrero). Colombia está enferma de violencia cultural. El Espectador. <https://www.elespectador.com/opinion/colombia-esta-enferma-de-violencia-cultural-columna-737386/>
- Alemán García, K. (2014). Plan estratégico para Ferretería Silva durante el periodo 2014 al 2016 (Doctoral dissertation, Universidad Centroamericana).
- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. (2020, junio). Encuesta de desempeño empresarial 2do trimestre de 2020. <https://www.acopi.org.co/encuesta-de-desempeno-empresarial/>
- Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas. (2020, junio). Encuesta de desempeño empresarial 3er trimestre de 2020. <https://www.acopi.org.co/encuesta-de-desempeno-empresarial/>

- Asociación Nacional de Instituciones Financieras (2020) Gran encuesta pyme nacional.
<https://www.anif.com.co/encuesta-mipyme-de-anif/gran-encuesta-pyme-nacional/>
- Banafa, A. (2020, 8 de junio). 8 tendencias clave en un mundo pos-Covid-19. OpenMind BBVA. <https://www.bbvaopenmind.com/tecnologia/mundo-digital/8-tendencias-clave-mundo-pos-covid-19/>
- Banco de la Republica. (2020, 24 de noviembre). Tasa de cambio representativa del mercado (TRM).
https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Download&Format=excel2007&Extension=.xlsx&BypassCache=true&path=%2Fshared%2fSeries%20Estad%c3%adsticas_T%2F1.%20Tasa%20de%20Cambio%20Peso%20Colombiano%2F1.1%20TRM%20-%20Disponible%20desde%20el%2027%20de%20noviembre%20de%201991%2F1.1.1.TCM_Serie%20hist%C3%B3rica%20IQY&lang=es&SyncOperation=1
- Betancourt. (2011). Entorno organizacional análisis y diagnóstico. Universidad del Valle programa editorial.
- Betancourt. (2014). Análisis sectorial y competitividad. ECOE ediciones.
- Cabrera, M. (2020, 29 de mayo). Desafíos y tendencias del CRM durante el Coronavirus. Instituto Superior para el Desarrollo de Internet. <https://www.isdi.education/es/isdigital-now-mexico/blog/actualidad-digital/desafios-y-tendencias-del-crm-durante-el-coronavirus>
- Camacho Olarte, E. L. (2017). Diseño de un plan estratégico para la ferretería ferromero 2017-2019 (Doctoral dissertation).
- Cámara de Comercio de Cali. (2020). Reactivación económica: la estrategia del Valle del Cauca y Cali. <https://www.ccc.org.co/inc/uploads/2020/10/CCC-eBook-Reactivacion-economica-la-estrategia-del-Valle-del-Cauca-y-Cali.pdf>

Cámara de Comercio de Cali. (2020, 03 septiembre). Encuesta ritmo empresarial [Informe 13]. <https://www.ccc.org.co/wp-content/uploads/2020/09/Informe-N13-Encuesta-Ritmo-Empresarial-2020-II-.pdf>

Cámara de Comercio de España. (s.f). Vigilancia estratégica. <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/vigilancia-estrategica>

Cambridge University Press. (s.f.). Cambridge Dictionary [Diccionario de Cambridge]. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/action-plan> Revista Dinero. (2020, 15 de octubre). Los cinco cambios que tendrán las empresas tras la Covid-19. <https://www.dinero.com/management/articulo/cambios-de-las-empresas-luego-de-la-covid-19-segun-ashok-krish/303711>

Cancillería de Colombia (s.f). Organismos multilaterales. <https://www.cancilleria.gov.co/international/multilateral>

Cárdenas, M. (2020, 25 de abril). Diversidad: Siete Colonias que le dan riqueza cultural a Cali. El País. <https://www.elpais.com.co/elpaispalante/diversidad-siete-colonias-que-le-dan-riqueza-cultural-a-cali.html>

Congreso de la República de Colombia. (1994, 22 de junio). Decreto 1295. *Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales* http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1295_1994.html

Congreso de la República de Colombia. (2012, 11 de julio). Ley 1562. *Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se dictan otras disposiciones en materia de Salud Ocupacional.* http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1562_2012.html

Congreso de la República de Colombia. (2013, 2 de enero). Ley 1610. *Por la cual se regulan algunos aspectos sobre las inspecciones del trabajo y los acuerdos de formalización laboral.* http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1610_2013.html

Congreso de la República de Colombia. (2016, 29 de diciembre). Ley 1819. *Por medio de la cual se adopta una reforma tributaria estructural, se fortalecen los mecanismos para la lucha contra la evasión y la elusión fiscal, y se dictan otras disposiciones.* http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1819_2016.html

Congreso de la República de Colombia. (2019, 27 de diciembre). Ley 2010. *Por medio de la cual se adoptan normas para la promoción del crecimiento económico, el empleo, la inversión, el fortalecimiento de las finanzas públicas y la progresividad, equidad y eficiencia del sistema tributario, de acuerdo con los objetivos que sobre la materia impulsaron la Ley 1943 de 2018 y se dictan otras disposiciones.* http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2010_2019.html

Congreso de la República de Colombia. (2020, 23 de Julio). Ley 2024. *Por medio de la cual se adoptan normas de pago en plazos justos en el ámbito mercantil y se dictan otras disposiciones en materia de pago y facturación.* http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2024_2020.html

Cornejo Moreira, E. E. (2016). ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS DE CRECIMIENTO Y EXPANSIÓN COMERCIAL PARA EL CENTRO FERRETERO “RICKY” DE GUAYAQUIL (Bachelor's thesis).

Cruz, R. (2020, 18 de agosto). Radiografía del desempleo en Cali: jóvenes y mujeres los más afectados. Alcaldía de Santiago de Cali. <https://www.cali.gov.co/desarrolloeconomico/publicaciones/155527/radiografia-del-desempleo->

[en-cali-jovenes-y-mujeres-los-mas-afectados/#:~:text=La%20tasa%20de%20desempleo%20en,ingresaron%20a%20la%20poblaci%C3%B3n%20desocupada.](#)

Dane (2019, 11 de Julio). Resultados Censo Nacional de Población y Vivienda 2018 Cali, Valle del Cauca. <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190711-CNPV-presentacion-valle.pdf>

Decreto 1295 (1994) Congreso de la República de Colombia. (1994, 22 de junio). Decreto 1295. *Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales* http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/decreto_1295_1994.html

Departamento Administrativo de Gestión del Medio Ambiente. (2016) Programa aire limpio Cali: [Grafico].
<https://www.cali.gov.co/dagma/loader.php?lServicio=Tools2&lTipo=descargas&lFuncion=descargar&idFile=30772>

Departamento administrativo nacional de estadística (2021, 11 de febrero). Colombia, balanza comercial anual 1980 – 2020.
https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/comercio_exterior/balanza/balanza_ccial_anual80_dic20.xls

Departamento administrativo nacional de estadística (2021, 28 de marzo). Inflación total al consumidor: serie histórica periodicidad mensual.
https://totoro.banrep.gov.co/analytics/saw.dll?Download&Format=excel2007&Extension=.xls&BypassCache=true&lang=es&NQUser=publico&NQPassword=publico123&path=%2Fshared%2FSeries%20Estad%C3%ADsticas_T%2F1.%20IPC%20base%202018%2F1.2.%20Por%20a%C3%B1o%2F1.2.5.IPC_Serie_variaciones

Departamento administrativo nacional de estadística. (2019) Anuario de movimientos internacionales de viajeros 2017.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/migraciones/Anuario_2017.pdf

Departamento administrativo nacional de estadística. (2019, 23 de diciembre). Estadísticas vitales – EEVV. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/poblacion/cifras-definitivas-2019.pdf>

Departamento administrativo nacional de estadística. (2020, 25 de septiembre). Producto interno bruto por departamento – base 2015.

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/pib/departamentales/B_2015/anexo-2019-preliminar-PIB-total-por-departamento.xlsx

Departamento administrativo nacional de estadística. (2021, 15 de febrero). Cuentas nacionales anuales – base 2015. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-anuales>

Diamante de Michael Porter. (S.f). https://www.academia.edu/download/43765750/DIAMANTE_DE_MICHAEL_PORTER.pdf

Diario as. (2021, 2 de marzo). Mecanismo COVAX en Colombia: Qué es y cuantas vacunas ha llegado ya al país.

https://colombia.as.com/colombia/2021/03/02/actualidad/1614703916_225848.html

Diario La República. (2020) Comercio electrónico ha crecido más de 300% en Latinoamérica en la pandemia: [Grafico]. <https://www.larepublica.co/globoeconomia/e-commerce-ha-crecido-mas-de-300-en-latinoamerica-en-medio-de-la-pandemia-3000424>

Domínguez Borja, J. A. (2020). Plan estratégico de marketing para mejorar el posicionamiento de la ferretería Domínguez en Quevedo.

Echeverria, D. (2020, 14 de diciembre). CLAVES DE LA INNOVACIÓN FERRETERA. Revista Fierros. <https://fierros.com.co/noticias/claves-de-la-innovacion-ferretera/>

El Espectador. (2018, 29 de octubre). ¿Por qué el 70% de las empresas en Colombia fracasan en los primeros cinco años?. <https://www.elespectador.com/economia/por-que-el-70-de-las-empresas-en-colombia-fracasan-en-los-primeros-cinco-anos-article-820897/>

El País (2020, 09 de noviembre). Siguen buenos resultados en venta de vivienda nueva en el Valle. <https://www.elpais.com.co/economia/siguen-buenos-resultados-en-venta-de-vivienda-nueva-en-el-valle.html#:~:text=Solo%20en%20Cali%20se%20vendieron,igual%20lapso%20del%20a%C3%B1o%20pasado.&text=En%20Cali%20y%20los%20municipios,al%20mismo%20mes%20de%202019.>

El País (2020, 10 de enero). 590 casos nuevos de covid-19 y 36 muertes reportó este domingo el Valle del Cauca. <https://www.elpais.com.co/ultimo-minuto/590-casos-nuevos-de-covid-19-y-36-muertes-reporto-este-domingo-el-valle-del-cauca.html>

El País Retina (2020, 21 de julio). ESPECIAL PUBLICIDAD Renovarse o morir en la era digital. https://retina.elpais.com/retina/2020/07/17/tendencias/1594981404_843143.html

El País. (2020, 14 de octubre). Cali tiene menos personas en condición de pobreza: Dane. <https://www.elpais.com.co/economia/cali-tiene-menos-personas-en-condicion-de-pobreza-dane.html>

El País. (2020, 25 de abril). Diversidad: Cali, una ciudad que hizo de la diferencia su mayor fortaleza. <https://www.elpais.com.co/elpaispalante/diversidad-cali-una-ciudad-que-hizo-de-la-diferencia-su-mayor-fortaleza.html>

El Tiempo Casa Editorial. (2020, 04 de octubre). Por Covid-19, 10% de microempresas colombianas se declara en quiebra. <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/coronavirus-impacto-de-la-pandemia-en-las-microempresas-de-colombia-541512>

Escobedo, R. (2013). Violencia Homicida en Cali: focos y organizaciones criminales. Una mirada a largo plazo. Serie Informe, (21).

Euromonitor. (2020, 02 de noviembre). Euromonitor revela las 10 principales tendencias globales de consumo para 2020. <https://blog.euromonitor.com/euromonitor-revela-las-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2020/>

Fenalco. (s.f) LA CONSTRUCCION Y EL COMERCIO: [Grafico]. <http://www.fenalco.com.co/bit%C3%A1cora-econ%C3%B3mica/la-construccion-y-el-comercio>

Ferretería Barbosa. (2021). Inicio. <https://ferreteriabarbosa.com/>

Ferretería Fivalle. (2021). Inicio. www.ferreteriafivalle.com

Ferretería Líder. (2021). Inicio. <https://www.ferreterialider.com/>

Ferrin, L (2020, 26 de agosto). Economía del Valle del Cauca se contrajo un 12,9% en el segundo trimestre del 2020, según IMAE. Pontificia Universidad Javeriana. <https://www.javerianacali.edu.co/noticias/economia-del-valle-del-cauca-se-contrajo-un-129-en-el-segundo-trimestre-del-2020-segun>

Gallardo y Moreno. (1999). Serie Aprender a investigar Módulo 3 recolección de la información. Arfo editores LTDA.

González, R. (s,f). LATAM Airlines Ventas de alto vuelo con Anuncios de carrousel en Instagram y Facebook. <https://www.facebook.com/business/success/latam-airlines#>

Guerrero Carrión, S. D. L. (2019). Plan estratégico para mejorar la calidad de servicio al cliente de la “Ferretería Lituma” del cantón Naranjito, 2018.

Harvard Business Review América Latina. (2007, noviembre). La ventaja competitiva de las naciones.

https://www.academia.edu/download/38584646/articulo._las_ventajas_competitiva_de_las_naciones.pdf

Harvard Business Review America Latina. (2008, enero). Las cinco fuerzas competitivas que le dan a la estrategia. [http://www.academia.edu/download/56900905/3.-](http://www.academia.edu/download/56900905/3.-Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia.pdf)

[Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia.pdf](http://www.academia.edu/download/56900905/3.-Las_cinco_fuerzas_competitivas_que_le_dan_forma_a_la_estrategia.pdf)

Hernández, Fernández y Baptista (2016). Metodología de la investigación sexta edición. Mc Graw Hill Educación

Imamura Díaz, J. I., Keeling Álvarez, M., & Barreto Gelles, I. (2020). La gestión del conocimiento como plataforma para socializar la producción científica. Ingeniería Industrial, 41(1).

Ivan Duque Marquez (2018). Paz con legalidad.
<http://www.reincorporacion.gov.co/es/reincorporacion/Documents/PAZ%20CON%20LEGALIDAD.pdf>

La república. (2021, 26 de abril). En Colombia se crean un total de 93 micronegocios diarios en el comienzo de 2021. <https://www.larepublica.co/especiales/reactivacion-de-las-pyme/en-colombia-se-crean-un-total-de-93-micronegocios-diarios-en-el-comienzo-de-2021-3159461>

Marketing directo. (2020, 29 de abril). Coronavirus: necesidad e importancia de tener un negocio con presencia digital para superar la crisis.
<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/tendencias/coronavirus-necesidad-e-importancia-de-tener-un-negocio-con-presencia-digital-para-superar-la-crisis>

Metro Cuadrado. (2020 16 de septiembre). ASÍ PUEDES ACCEDER A LOS 100 MIL SUBSIDIOS PARA VIVIENDAS NO VIS.

<https://www.metrocuadrado.com/noticias/actualidad/asi-puedes-acceder-los-100-mil-subsidios-para-viviendas-no-vis-4049>

MinComercio (2020) Acuerdos Internacionales De Inversión (Alls).

<http://www.tlc.gov.co/getattachment/acuerdos/a-internacional-de-inversion/contenido/abc-de-los-acuerdos-de-inversion/dies-abc-aiis-25-09-20.pdf.aspx>

MinComercio (s.f) Acuerdos TLC Colombia Acuerdos Vigentes.

<http://www.tlc.gov.co/acuerdos/vigente>

MinComercio (s.f) Acuerdos TLC Colombia Negociación en Curso.

<http://www.tlc.gov.co/acuerdos/negociaciones-en-curso>

Ministerio de comercio, industria y turismo (2020). Colombia sigue adelante.

<http://colombiasigueadelante.mincit.gov.co/>

Ministerio de la protección Social. (2008, 17 de julio). Resolución 2646. *Por la cuál se establecen disposiciones y se definen responsabilidades para la identificación, evaluación, prevención, intervención y monitoreo permanente de la exposición a factores de riesgo psicosocial en el trabajo y para la determinación del origen de las patologías causadas por el estrés ocupacional.*

<http://www.saludcapital.gov.co/Documentos%20Salud%20Ocupacional/RESOL.%202646%20DE%202008%20RIESGO%20PSICOSOCIAL.pdf>

Ministerio de Salud y Protección Social. (2020, 14 de septiembre). Evitar las aglomeraciones previene el covid-19: OPS. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Evitar-las-aglomeraciones-previene-el-covid-19-OPS.aspx>

Ministerio de Salud. (2007, 24 DE MAYO). Resolución 1401. *por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo*

<https://www.minsalud.gov.co/sites/rid/Lists/BibliotecaDigital/RIDE/DE/DIJ/resolucion-1401-2007.pdf>

Ministerio de Salud. (2020, 10 de mayo). Resolución 739. *Por medio de la cual se adopta el protocolo de bioseguridad para la prevención del Coronavirus COVID-19 en las siguientes actividades del sector comercio: mantenimiento y reparación de vehículos automotores y motocicletas, sus partes, piezas y accesorios; comercio al por mayor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas, productos de vidrio, equipo y materiales de fontanería y calefacción; comercio al por mayor de otros utensilios domésticos N.C.P; comercio al por mayor de aparatos y equipo de uso doméstico; comercio al por menor de artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio en establecimientos especializados; y comercio al por menor de libros, periódicos, materiales y artículos de papelería y escritorio en establecimientos especializados, identificadas con los códigos CIIU 45, CIIU 4663, CIIU 4649, CIIU 4644, CIIU 4752, CIIU 4761, respectivamente.*

https://www.minsalud.gov.co/Normatividad_Nuevo/Resoluci%C3%B3n%20No.%20739%20de%202020.pdf

Ministerio de salud. (2020, 28 de septiembre). Presidente Duque habló de la estrategia de Colombia para enfrentar el covid-19. <https://www.minsalud.gov.co/Paginas/Presidente-Duque-hablo-de-la-estrategia-de-Colombia-para-enfrentar-el-covid-19.aspx>

Ministerio de Trabajo y Seguridad Social. (1979, 22 de mayo). Resolución 2400. *Por la cual se establecen algunas disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.* <http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Res.2400-1979.pdf>

Ministerio del Trabajo. (2012, 23 de julio). Resolución 1409. *Por la cuál se establece el reglamento de seguridad para protección contra caídas en trabajo en alturas.*

https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/45107/resolucion_00001409_de_2012.pdf

Ministerio del Trabajo. (2015, 16 de mayo). Decreto 1072. *Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo.*

<https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/DUR+Sector+Trabajo+Actualizado+a+15+de+abril++de+2016.pdf/a32b1dcf-7a4e-8a37-ac16-c121928719c8>

Ministerio del Trabajo. (2019, 13 de febrero). Resolución 0312. *Por la cual se definen los estándares mínimos de sistemas de gestión de la seguridad y salud en el trabajo SG-SST.*

https://id.presidencia.gov.co/Documents/190219_Resolucion0312EstandaresMinimosSeguridadSalud.pdf

Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1998). Safari a la estrategia. Ediciones Granica S.A

Noticias ONU. (2020, 06 de agosto). El coronavirus provocará una caída récord del comercio internacional de América Latina. <https://news.un.org/es/story/2020/08/1478502>

Organización de las Naciones Unidas (2020) Climate ambition summit 2020.

<https://www.climateambitions summit2020.org/es.php>

Osterwalder, A & Pigneur, Y. (2011). Generación de modelos de negocio 3ª edición, Deusto.

Palacios, K (2021, 12 de febrero). ¿Cuál es el futuro del comercio electrónico luego de la pandemia?. <https://www.america-retail.com/colombia/cual-es-el-futuro-del-comercio-electronico-luego-de-la-pandemia/>

Pasquali, M. (2020, 6 de enero). ¿Qué países latinoamericanos se recuperarán más rápido de la crisis?. Estadista. <https://es.statista.com/grafico/21483/crecimiento-del-pib-despues-del-coronavirus-en-latinoamerica/>

Paturel, R. (2006, Julio). Por una metodología de análisis del entorno de las organizaciones. Revista Innovar. <http://www.scielo.org.co/pdf/inno/v16n28/v16n28a02.pdf>

Peña Valderrama, A. D., Pineda Bautista, J. F., & Martínez García, L. A. (2018). Propuesta de plan estratégico para la ferretería MAXSUFER

Ponce de León, M. (2020, 06 de agosto). ED 86: Adaptación y flexibilidad, los mejores aliados ante el nuevo panorama. Revista Fierros. <https://fierros.com.co/ediciones/ed-86-adaptacion-y-flexibilidad-los-mejores-aliados-ante-el-nuevo-panorama/>

Ponce, T. (2006, septiembre). La matriz DOFA: una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales. Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás. <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf>

Portafolio. (2012, 31 de julio). Medio ambiente, riqueza que Colombia debe proteger. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/medio-ambiente-riqueza-colombia-debe-proteger-110530>

Portafolio. (2014, 08 de Julio). La economía del Valle del Cauca está en auge. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/economia-valle-cauca-auge-48760>

Presidencia de la República. (2020). Decreto 358. *Por el cual se reglamentan los artículos 511,615,616-1,616-2,616-4,617,618, 618-2 Y 771-2 del Estatuto Tributario, 26 de la Ley 962 de 2005 y 183 de la Ley 1607 de 2012 y se sustituye el Capítulo 4 del Título 1 de la*

Parte 6 del Libro 1 del Decreto 1625 de 2016 Único Reglamentario en Materia Tributaria.

<https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20358%20DEL%2005%20DE%20MARZO%20DE%202020.pdf>

Real Academia Española. (s.f.). Diccionario de la lengua española.

<https://dle.rae.es/caracterizar>

Revista Dinero. (2020, 16 de octubre). “El momento para comenzar a madurar procesos de transformación digital es ahora”. <https://www.dinero.com/hablan-las-marcas/articulo/el-momento-para-comenzar-o-madurar-procesos-de-transformacion-digital-es-ahora/303878>

Revista Dinero. (2020, 16 de octubre). Importaciones de Colombia bajaron 27,3% en agosto. <https://www.dinero.com/economia/articulo/importaciones-de-colombia-en-agosto-de-2020/303773#:~:text=El%20Dane%20inform%C3%B3%20este%20viernes,el%20mismo%20mes%20del%202019>

Revista Dinero. (2020, 23 de junio). Covid-19 impactó positivamente al 16% de emprendimientos en Colombia. <https://www.dinero.com/emprendimiento/articulo/pandemia-impacto-positivamente-al-16-de-emprendimientos-en-colombia/290287>

Revista Fierros. (2020). Coronavirus: La industria le hace frente a la pandemia. <https://especiales.fierros.com.co/especiales/coronavirus/>

Revista Fierros. (2020, 23 de noviembre). Conozca los datos sobre las importaciones ferreteras en 2020. <https://fierros.com.co/noticias/conozca-los-datos-sobre-las-importaciones-ferreteras-en-2020/>

Revista Portafolio. (2020, 10 de julio). Transformación digital: es ahora o nunca. <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/transformacion-digital-es-ahora-o-nunca-542580>

Revista Portafolio. (2020, 29 de octubre). Las ferreterías, piezas claves en la recuperación.
<https://www.portafolio.co/negocios/empresas/empresas-en-colombia-las-ferreterias-piezas-claves-en-la-recuperacion-economia-546181>

Revista Semana (2020, 24 de Julio). ¿Qué debe hacer si un empleado tiene covid-19 en la oficina?. <https://www.semana.com/management/articulo/pasos-a-seguir-si-un-empleado-tiene-coronavirus-en-la-oficina/301740/>

Revista Semana. (2020, 13 de noviembre). Cómo ha afectado la pandemia la operación de las empresas en Colombia. <https://www.semana.com/empresas/articulo/cuantas-empresas-han-quebrado-en-colombia-por-la-pandemia/306739/>

Revista Semana. (2020, 27 de junio). Ante los efectos fiscales del coronavirus, reforma tributaria será inevitable. <https://www.semana.com/economia/articulo/reforma-tributaria-sera-inevitable-por-culpa-de-la-pandemia-de-coronavirus/682560/>

Romero Gómez, Y. P. (2015). Estrategias e innovación, a prueba de acero en las empresas del sector ferretero.

Spendolini. (1994). Benchmarking. Editorial Norma S.A
<https://isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/03/benchmarking001.pdf>

Villadiego, R. (2020, 03 de agosto). Covid-19: Un antes y después en el teletrabajo y sus implicaciones en ciberseguridad. Forbes. <https://forbes.co/2020/08/03/red-forbes/covid-19-un-antes-y-despues-en-el-teletrabajo-y-sus-implicaciones-en-ciberseguridad/>

Vivas, J. (2019, 29 de septiembre). Radiografía del crimen: las 182 estructuras ilegales que azotan a Cali. El Tiempo. <https://www.eltiempo.com/colombia/cali/cuales-son-las-bandas-criminales-de-cali-417350>

We are Social y Hootsuite. (2020, enero). DIGITAL 2020: 3.8 BILLION PEOPLE USE SOCIAL MEDIA: [Grafico]. <https://wearesocial.com/blog/2020/01/digital-2020-3-8-billion-people-use-social-media>

Werner, A. (2020, 19 de marzo). La pandemia del coronavirus y América Latina: Es el momento de tomar medidas decisivas. Fondo Monetario Internacional. <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=13009>