



Diagnóstico estratégico e implementación de un plan de digitalización comercial de bajo costo para el fortalecimiento competitivo y la participación de mercado de la Ferretería CONSTRUTODO en Guacarí, Valle del Cauca.

José fernando Orozco Jaramillo

Trabajo de grado para optar el título de Magíster en Inteligencia de negocios

Director

Eduardo Nicolás Cueto Fuente

Magíster en Economía Aplicada

Universidad Santo Tomas, Medellín

Facultad de Negocios Internacionales

2026

Dedicatoria

Dedico este proyecto, en primer lugar, a mi Dios, por ser mi guía, mi fortaleza y la fuente de sabiduría que me permitió superar cada uno de los retos presentados durante este proceso ya que muchas veces dude e intente parar, pero Él no permitió que me rindiera.

A mi Mama, por su amor incondicional, comprensión, paciencia y apoyo constante. A mis profesores, quienes con sus conocimientos, experiencia y dedicación contribuyeron significativamente a mi crecimiento académico y profesional.

Finalmente, dedico este trabajo a todas aquellas personas que, de una u otra manera, hicieron parte de este proceso y dejaron una huella positiva en mi camino. Este logro también les pertenece, porque su apoyo y confianza fueron fundamentales para hacerlo realidad.

AGRADECIMIENTOS

Mi agradecimiento total a mi amado padre Dios, que me permitió poder cursar la maestría y desarrollar la presente investigación de consultoría a la Ferretería CONSTRUTODO, que a pesar del estrés y momentos de dificultad se pudo realizar satisfactoriamente y contribuir a este gran negocio.

Agradezco a mi mamá que en todo momento me apoyo y me animo a no rendirme, también agradezco a Carlos Mario Zapata Vaca y su mujer, propietarios de la ferretería, que me abrieron sus puertas, me brindaron su apoyo en todo lo que necesité, por ser pacientes y estar siempre disponible para mí.

Por último, quisiera agradecer a mi asesor de grado, por su dedicación, que, a pesar de sus ocupaciones, logro sacar tiempo y ofrecerme una educación de calidad, transmitiéndome sus conocimientos y aportes para mi vida.

RESUMEN

La ferretería CONSTRUTODO, microempresa con tres años de operación en Guacarí, enfrenta el reto de gestionar sus limitaciones internas y capitalizar los factores del entorno para consolidar su posición competitiva y ampliar su participación en el mercado local durante 2026, en un sector marcado por una alta rivalidad, productos similares y bajo poder de negociación frente a proveedores. La investigación se desarrolló bajo un enfoque mixto, de nivel descriptivo-propositivo y un diseño transversal, mediante la aplicación de una encuesta SERVPERF a 144 clientes (muestreo no probabilístico por conveniencia, sobre una población de 230) y observación directa, complementadas con las matrices EFI, PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter, EFE, MPC, IE y DOFA (David, 2017). Los hallazgos evidenciaron una posición interna moderadamente sólida ($EFI = 2,61$), sustentada en atención personalizada y conocimiento del negocio, frente a una posición externa débil ($EFE = 2,08$), ubicando a la empresa en el Cuadrante V de retener y mantener de la Matriz IE. La MPC reveló un tercer lugar competitivo ($2,80$), por debajo de Ferretería Los paisas GV S.A.S. ($3,18$) y Ferretería Froy ($3,08$), con la ausencia de presencia digital como brecha crítica. A partir de la DOFA se seleccionó e implementó la alternativa de digitalización comercial de bajo costo, ejecutada sin gastos económicos, logrando el posicionamiento en Google Maps, junto con la creación y rediseño de las redes sociales.

Palabras claves: Diagnóstico estratégico, competitividad, digitalización, microempresa, matriz DOFA, participación de mercado.

ABSTRACT

CONSTRUTODO, a microenterprise with three years of operation in Guacarí, faces the challenge of managing its internal limitations and capitalizing on external factors to consolidate its competitive position and expand its market share by 2026. This occurs in a sector characterized by high rivalry, similar products, and low bargaining power with suppliers. The research was conducted using a mixed-methods approach, at a descriptive-propositive level, and with a cross-sectional design. Data was collected through a SERVPERF survey administered to 144 customers (non-probabilistic convenience sampling from a population of 230) and direct observation. This was complemented by the EFI, PESTEL, Porter's Five Forces, EFE, MPC, IE, and SWOT matrices (David, 2017). The findings revealed a moderately strong internal position ($EFI = 2.61$), based on personalized service and business acumen, in contrast to a weak external position ($EFE = 2.08$), placing the company in Quadrant V (Retain and Maintain) of the IE Matrix. The MPC revealed a competitive third place (2.80), below Ferretería Los Paisas GV S.A.S. (3.18) and Ferretería Froy (3.08), with the lack of a digital presence being a critical gap. Based on the SWOT analysis, a low-cost business digitization alternative was selected and implemented, executed without financial outlay, achieving positioning on Google Maps, along with the creation and redesign of social media profiles.

Keywords: Strategic diagnosis, competitiveness, digitization, microenterprise, SWOT matrix, market share.

Contenido

1. Diagnóstico estratégico e implementación de un plan de digitalización comercial de bajo costo para el fortalecimiento competitivo y la participación de mercado de la Ferretería CONSTRUTODO en Guacarí, Valle del Cauca.	13
1.1 Reseña Histórica.....	13
1.2 Características de la empresa	14
1.3 Sector que pertenece.....	15
1.4 Plataforma estratégica.	15
1.5 Objetivos sociales de la empresa.....	16
1.6 Estructura orgánica.....	17
1.7 Características relevantes del proceso de consultoría	18
2. Diagnostico organizacional	18
2.1 Pregunta de investigación.....	24
3. Antecedentes	24
3.1 Internacional.....	25
3.2 Nacionales	30
3.3 Regionales	35
4. Objetivos	39
4.1 Objetivo general	39
4.2 Objetivos específicos.....	40
5. Justificación.....	40
6. Marco Teórico	43
6.1 Marco Conceptual	49
6.2 Marco Legal	56
7. Metodología	60
7.1 Enfoque de la Investigación	60

7.2 Nivel de investigación.....	61
7.3 Definición y operacionalización de variables o categorías	61
7.4 Variable dependiente.....	62
7.5 Población Y Muestra.....	62
7.6 Tipo de muestreo	64
7.6 Diseño De Investigación	65
7.7 Tipos De Fuentes.....	65
7.8 Técnicas De Recolección De Información.....	65
7.9 Plan de análisis de la información.....	66
8. RESULTADOS.....	68
8.1 Encuesta SERVPERF.....	68
8.2 Matriz PESTEL.....	97
8.3 Cinco fuerzas de PORTER.....	103
8.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	107
8.5 Matriz De Perfil Competitivo (MPC).....	110
8.6 Matriz IE	114
8.7 Matriz dofa	116
9. Alternativas de Solución a las Problemáticas Encontradas.....	120
9.1 Alternativa 1: Digitalización Comercial de Bajo Costo mediante Herramientas Gratuitas	120
9.2 Alternativa 2: Programa de Diferenciación por Servicio y Asesoría Técnica Especializada	122
9.3 Alternativa 3: Plan de Gestión Financiera Básica y Control de Flujo de Caja	124
10. Plan de Intervención.....	126
11. Proceso de Intervención	136
12. Cierre de la Consultoría.....	141
13. Conclusiones	146

14. Recomendaciones.....	148
Referencias	150

Lista de Tablas

Tabla 1. Matriz de Factores internos (EFI)	22
Tabla 2. Categorías- pregunta cualitativa.....	90
Tabla 3. Tabla Matriz PESTEL	97
Tabla 4. Fuerza 1: Rivalidad entre competidores existentes.	103
Tabla 5. Fuerza 2: Amenaza de nuevos entrantes	104
Tabla 6. Fuerza 3: Amenaza de productos o canales sustitutos.	105
Tabla 7. Fuerza 4: Poder de negociación de los proveedores.	105
Tabla 8. Fuerza 5: Poder de negociación de los compradores.	106
Tabla 9. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)	108
Tabla 10. Factores Críticos de Éxito	111
Tabla 11. Matriz De Perfil Competitivo.....	112
Tabla 12. Matriz IE	114
Tabla 13. Matriz DOFA	116
Tabla 14. Matriz DOFA cruzada.....	117
Tabla 15. Cuadro resumen comparativo de alternativas	125
Tabla 16. Resumen del Plan de Intervención	135

Lista de Figuras

Figura 1. Estructura Organigrama.....	17
Figura 2. Instalaciones físicas del local son ordenadas, limpias y bien presentadas	68
Figura 3. Los empleados tienen una presentación personal adecuada y profesional.	69
Figura 4. La ferretería cuenta con las herramientas, equipos y materiales presentados de forma atractiva y funcional.	70
Figura 5. La ferretería cumple con los plazos y compromisos de entrega.	71
Figura 6. El local emite facturas y recibos sin errores en precios ni en los productos cobrados.	72
Figura 7. La ferretería mantiene disponibles los productos que necesito con frecuencia.	73
Figura 8. Los empleados de esta ferretería me atienden de forma oportuna, sin hacerme esperar más de lo razonable.	74
Figura 9. Cuando tengo dudas sobre qué producto necesito, los empleados me asesoran de manera clara y útil.....	75
Figura 10. Cuando un producto no está disponible, la ferretería gestiona su consecución e informa oportunamente.	76
Figura 11. Los empleados demuestran tener suficiente conocimiento sobre los productos que comercializan.	77
Figura 12. La ferretería me genera confianza durante el proceso de compra.	78
Figura 13. Los empleados de la ferretería son amables y respetuosos en el trato con todo tipo de cliente.	79
Figura 14. En esta ferretería recibo una atención que se adapta a mis necesidades como cliente.	80
Figura 15. Los empleados de la ferretería se interesan por escuchar y entender las necesidades del cliente antes de ofrecer una solución.....	81

Figura 16. El horario de atención de esta ferretería me permite realizar mis compras en los días y horas que habitualmente necesito.....	82
Figura 17. Dimensión 1, Elementos Tangibles	83
Figura 18. Dimensión 2, Elementos de Fiabilidad.....	84
Figura 19. Dimensión 3, Elementos de la capacidad de respuesta.....	85
Figura 20. Dimensión 4, Elementos de la seguridad.....	86
Figura 21. Dimensión 5, Elementos de la Empatía.....	88
Figura 22. Análisis General del Instrumento SERVPERF.....	89
Figura 23. Certificación	142

Anexos

Anexo 1. Tabla de la Distribución Normal Estándar Acumulada.....	166
Anexo 2. <i>Encuesta</i> https://forms.gle/e8K51WydtYVvp4fZ6	166
Anexo 3 Tabla de códigos-pregunta cualitativa.....	168
Anexo 4. Tabla Comparativa de Precios Unitarios.	168
Anexo 5. Capturas De Pantalla	169
Anexo 6. Perfil de Google Maps verificado y visible en búsquedas locales.	169
Anexo 7. Correo institucional activo y operativo.	169
Anexo 8. Páginas activas en Facebook e Instagram Business con publicaciones de estados destacados.....	170
Anexo 9. WhatsApp Business activo con catálogo de.....	170
Anexo 10 Plantillas visuales diseñadas y disponibles para uso recurrente sin costo adicional. ..	171
Anexo 11 Constancia de Inscripción del Programa YaEstoyOnline.co.....	171
Anexo 12 Formato reunión mensual digital.....	172

1. Diagnóstico estratégico e implementación de un plan de digitalización comercial de bajo costo para el fortalecimiento competitivo y la participación de mercado de la Ferretería CONSTRUTODO en Guacarí, Valle del Cauca.

1.1 Reseña Histórica

La ferretería CONSTRUTODO tiene sus orígenes en el municipio de Guacarí, Valle del Cauca, donde inicia sus actividades comerciales en el año 2023, como resultado del espíritu emprendedor y la experiencia que fue acumulando su fundador, Carlos Mario Zapata, gerente del establecimiento.

Antes de construir su propio negocio, el señor Zapata se desempeñó durante varios años como operario y trabajador de confianza en una ferretería local, experiencia que le permitió adquirir conocimientos prácticos sobre la comercialización de materiales de construcción, herramientas y productos propios del sector ferretero. Este aprendizaje, sumado a su cercanía con los clientes y a su carisma en la atención, despertó en él la motivación de emprender un proyecto empresarial propio.

El inicio de CONSTRUTODO se dio con la apertura de un pequeño local comercial, caracterizado por una estructura organizacional sencilla y una administración de carácter informal, muy propia de un emprendimiento en etapa inicial. Durante sus primeros meses de operación, la ferretería enfrentó diversas dificultades relacionadas con la limitada capacidad financiera, la competencia del sector y los retos propios de posicionarse en un mercado ya establecido. No obstante gracias al esfuerzo constante, la perseverancia y la toma progresiva de decisiones estratégicas, del señor zapata y su compañera Yurani, el negocio logró mantenerse y consolidarse.

Con el paso del tiempo, y como resultado del crecimiento en la demanda y la fidelización de los clientes, CONSTRUTODO experimentó una evolución significativa. Este proceso se

evidenció en el traslado a un local de mayor tamaño y mejor ubicación geográfica, lo que permitió mejorar la visibilidad del establecimiento, ampliar el portafolio de productos y optimizar la atención al público. Así mismo, la empresa fortaleció su estructura interna, pasando de contar únicamente con el apoyo de la compañera del propietario y dos trabajadores, a incorporar una contadora y consolidar un equipo de dos colaboradores adicionales, lo cual contribuyó a una mejor organización administrativa y operativa.

Actualmente, la ferretería CONSTRUTODO se ha posicionado como un referente dentro del mercado ferretero del municipio de Guacarí y sus alrededores, destacándose por su compromiso con el servicio al cliente, la cercanía con la comunidad y la visión de crecimiento de su propietario, quien mantiene una firme convicción en el progreso del negocio, apoyado en valores personales, esfuerzo continuo y fe en Dios para el desarrollo futuro de la empresa.

1.2 Características de la empresa

Según la Ley 905 de 2004 (Colombia, 2004), el Artículo 2 define que las empresas se clasifican por diferentes tamaños, en este sentido la ferretería CONSTRUTODO se cataloga como una Microempresa.

Dado que la empresa cuenta con 6 personas, incluyendo propietarios y operarios, lo cual la ubica claramente dentro del rango de microempresa (hasta 10 trabajadores). Cuenta con menos de 3 años de creación, característica común en empresas en etapa de consolidación.

Además, se puede observar que presenta una estructura simple y poco jerarquizada, donde los propietarios cumplen funciones operativas y administrativas, rasgo típico de las microempresas colombianas (Colombia, Ley 905, 2004).

Así mismo la contratación de una contadora externa refuerza su condición de microempresa, ya que no cuenta con un departamento administrativo formal.

Además, tiene característica de empresa familiar:

Los propietarios son una pareja que participa activamente en la operación diaria.

Existe una concentración de decisiones en los dueños.

La administración combina roles estratégicos y operativos.

1.3 Sector que pertenece.

Sector económico: Sector terciario (comercio). Subsector, comercio al por menor de materiales de construcción, artículos de ferretería, pinturas y productos de vidrio (Mahecha et al., 2023).

La actividad principal de la empresa es la comercialización de productos ferreteros, no su transformación ni producción. Atienden directamente al consumidor final como hogares, maestros de obra, y pequeños contratistas, lo que corresponde al comercio minorista. Su operación se centra en la distribución y venta, funciones propias del sector terciario (Mahecha et al., 2023).

1.4 Plataforma estratégica.

a. Misión

La Ferretería CONSTRUTODO tiene como misión proveer materiales y herramientas de construcción a maestros de obra, familias y clientes del sector ferretero, ofreciendo productos de calidad, atención eficiente y facilidades de crédito que permitan el desarrollo oportuno de proyectos constructivos. La empresa se distingue por su compromiso con la satisfacción del cliente, la gestión

eficaz para conseguir los materiales requeridos y su orientación al crecimiento sostenible, pensando siempre en el futuro y en el fortalecimiento de su posición en el mercado local.

b. Visión

En un plazo de cinco años, Ferretería CONSTRUTODO aspira a consolidarse como la ferretería líder en el suministro de materiales de construcción en el municipio de Guacarí y sus alrededores, siendo reconocida por su amplio portafolio de productos, eficiencia en la atención y capacidad de respuesta a las necesidades del mercado. La empresa proyecta un crecimiento continuo que le permita convertirse en un referente regional del sector ferretero, contribuyendo al desarrollo económico y social de la comunidad mediante un servicio confiable y oportuno.

1.5 Objetivos sociales de la empresa

La ferretería CONSTRUTODO asume un compromiso social orientado al bienestar de su entorno, estableciendo los siguientes objetivos sociales:

1. Impulsar el desarrollo de la comunidad local, mediante la generación de empleo, el otorgamiento de créditos accesibles y la oferta de precios competitivos que faciliten la construcción y mejora de viviendas e infraestructuras.
2. Promover el cuidado del medio ambiente, implementando prácticas de manejo adecuado de residuos, a través de la separación de desechos en recipientes debidamente identificados para residuos aprovechables y no aprovechables.
3. Fomentar un entorno laboral justo y saludable, basado en respeto, la igualdad de oportunidades y el buen trato hacia trabajadores, proveedores y demás actores relacionados con la actividad ferretera.

4. Actuar con ética e integridad empresarial, garantizando la calidad de los productos, el cumplimiento de garantías, la adecuada documentación de las transacciones comerciales y el manejo de precios justos que generen beneficios equitativos para clientes, proveedores y la empresa.

1.6 Estructura orgánica

La estructura organizacional de la ferretería CONSTRUTODO está fundamentada en una estructura simple. Según Ramírez Guerra (1999), al explicar las configuraciones organizacionales propuestas por Mintzberg, la estructura simple se caracteriza por una coordinación basada principalmente en la supervisión directa, donde el control es ejercido desde la cúspide estratégica y existe un escaso personal de apoyo formal. En el caso de CONSTRUTODO, esta característica se evidencia en la centralización de decisiones en la Gerencia General y en la ausencia de niveles intermedios de mando, lo que confirma la correspondencia con este modelo estructural.

Figura 1 .Estructura Organigrama



Nota: Elaboración propia

1.7 Características relevantes del proceso de consultoría

El proceso de consultoría se caracteriza por ser un ejercicio de acompañamiento estructurado, orientado a fortalecer la capacidad de gestión y la competitividad de una organización a partir de un análisis de su realidad interna y del entorno en el que opera. Involucra, de manera articulada, el área administrativa y organizacional (estructura, recursos y toma de decisiones), el área de mercadeo (relación con clientes y posicionamiento frente a la competencia), y el área financiera (manejo de costos, flujo de caja y capacidad de inversión), dado que las problemáticas de una microempresa rara vez se limitan a un solo frente y exigen una lectura integral de la organización. Su finalidad no se termina en la elaboración de un diagnóstico técnico, sino que se extiende hasta la formulación de estrategias pertinentes y la puesta en marcha de acciones concretas, ajustadas a la capacidad real de operación de la empresa, con el propósito de generar mejoras verificables en su desempeño y sentar las bases para su sostenibilidad y crecimiento en el mediano y largo plazo.

2. Diagnostico organizacional

Guacarí, oficialmente conocido como San Juan Bautista de Guacarí, es un municipio estratégicamente ubicado en el centro del departamento del Valle del Cauca. Con una población proyectada de 35.614 habitantes en 2025 Según el DANE (2019) DANE, proyecciones basadas en Censo 2018 ajustadas por crecimiento anual del 1,2%, con una extensión de 161.9 km² y situado a 966 metros sobre el nivel del mar, se encuentra aproximadamente a 45 kilómetros de Cali, la capital departamental.

Como afirma Valle Avanza S.A.S. (2023) el departamento del Valle del Cauca representa el 9.7% del PIB nacional y alberga el 9.3% de la población del país. Guacarí contribuye con el

0.59% del PIB departamental según datos del DNP de 2018, lo que indica un papel modesto pero significativo en la economía regional.

Esta ubicación privilegiada lo convierte en un punto de conexión importante entre varios municipios de la región, limitando al norte con Buga, al oriente con Ginebra, al sur con Ginebra y El Cerrito, y al occidente con Yotoco (Valle Avanza S.A.S., 2023).

Según la Cámara de Comercio de Buga (2024) el municipio ha demostrado un dinamismo empresarial significativo, registrando un crecimiento del 7.93% en el número de empresas con registro mercantil vigente, pasando de 618 empresas en 2022 a 667 en 2023. De estas, 48 empresas (7.20%) corresponden a empresas foráneas o externas, evidenciando el atractivo del municipio para la inversión externa.

La estructura empresarial de Guacarí presenta la siguiente composición por actividad económica (Cámara de Comercio de Buga, 2024):

- Comercio: 48% del total de empresas (aproximadamente 320 empresas)
- Alojamiento y Servicios de Comida: 13% (87 empresas aproximadamente)
- Industria Manufacturera: 9% (60 empresas aproximadamente)
- Sector Agrícola y Pesquero: 6% (40 empresas aproximadamente)
- Construcción: 3% (20 empresas aproximadamente)
- Otros sectores: 21% (140 empresas aproximadamente).

El sector ferretero en Guacarí es mayoritariamente informal y microempresarial, con un enfoque en ventas minoristas de herramientas manuales/eléctricas, materiales de construcción (cemento, hierros, pinturas) e insumos agrícolas. No hay grandes cadenas nacionales como

Homecenter o Easy directamente en el municipio, pero sí influencia de distribuidores regionales en Cali, Palmira y Buga.

Adentrándose al sector ferretero de este municipio, según diferentes fuentes directas e indirectas, Ferreterías Colombia (2025), Planeta Colombia (2025), además de Google Map revelan la presencia de múltiples ferreterías activas en el municipio:

- Ferretería Alfares: Ubicada en la Calle 5a sur # 2a-03, opera con horarios extendidos de lunes a viernes (7:00 AM - 6:30 PM) y fines de semana (7:00 AM - 4:00 PM).
- Ferretería El Rey: Cr 3c 1 52 casa 5 b/ceiba verde, Guacarí, Colombia, ventas de bisagras, tornillos, soportes, accesorios de tubería y más, cabe destacar que es un local muy pequeño y poco competitivo 7:00 am - 12:00 pm y 1:30 pm - 4:30 pm, con operación los sábados de 7:30 am - 12:00 pm. Ferretería El paisa: Situada en la Cl. 6 # 5-19, mantiene un horario de lunes a viernes de 7:00 AM - 12:00 PM y 1:30 PM - 4:30 PM, con operación los sábados de 7:30 AM - 12:00 PM.
- Ferretería RH: Especializada en materiales de construcción, ha obtenido una valoración perfecta de 5.0/5, destacándose por la calidad de sus productos y servicio al cliente (aunque tiene gran presencia digital la ferretería cerró sus puertas al público hace más de un año).
- Ferretería Los paisas GV S.A.S: Constituida como Sociedad por Acciones Simplificadas, representa un modelo empresarial más formalizado dentro del sector ferretero local, herramientas manuales/eléctricas y materiales de construcción
- Maquitoool Guacarí: Frente a la Galería, especializada en herramientas para obras y agro.

- Ferretería Froy: Calle 5 #8-53, el duro en acabados (cerámicas, cocinas), importaciones menores.
- El Hogar Del Constructor Ferretería, Artículos de Ferretería al Mejor Precio carrera 7 No. 6 - 24 en Guacarí Valle.

El sector ferretero en Guacarí se encuentra integrado dentro del amplio sector comercial que domina la economía local. Las ferreterías identificadas muestran patrones similares en términos de:

Ubicación estratégica ya que se concentran principalmente en el centro del municipio (Calles 5 y 6) con horarios de atención similares puesto que operan de lunes a sábado con horarios extendidos, especializadas con enfoque en materiales de construcción y herramientas, valoradas por los usuarios.

En lo que respecta a la organización, se destaca que se trata de una empresa pequeña y relativamente nueva, con una trayectoria de tres años en el mercado. Está conformada por dos administradores, quienes a su vez son los propietarios y se encargan de las funciones relacionadas con las compras y ventas del negocio. Además, cuenta con cuatro empleados que desempeñan diversas tareas operativas, como el manejo de caja, el cargue y descargue de productos. Finalmente, la empresa dispone de un contador externo responsable de los asuntos fiscales y la gestión de las cuentas más relevantes.

Para analizar sus fortaleza y debilidades se opta por realizar una matriz la cual según Fred R. David (2017), la matriz de evaluación del factor interno (EFI) es una herramienta utilizada en la formulación estratégica que resume y analiza las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una empresa, facilitando la identificación y evaluación de sus interrelaciones.

El grupo focal conformado por el administrador del negocio, supervisora, contador y trabajadores, dieron paso para la identificación de variables tanto positivas como negativas en el sector ferretero por medio de la observación directa, que permitió la creación de factores para la realización de la matriz EFI.

Se identifican 8 fortalezas y 8 debilidades las cuales se enlistan en la siguiente tabla, asignándose en una columna un valor o peso, para cada factor donde 0.0 (sin importancia) y 1.0 (muy importante) seguidamente en otra columna se asigna una clasificación a cada factor de 1 a 4 donde las Fortalezas: el número 4 = Fortaleza Mayor y 3 = Fortaleza Menor, así mismo para las debilidades el número 1 = Debilidad Mayor y el 2 = Debilidad Menor. Seguidamente se procede a multiplicar los valores de las columnas de peso con el de la columna de clasificación dando como resultado un puntaje ponderado para cada variable, para después sumar estos valores y obtener un ponderado total. El puntaje de valor total varía de 1.0 a 4.0, siendo el promedio de 2.5, los puntajes muy por debajo de este se caracterizan por ser organizaciones débiles internamente, mientras que los valores muy por arriba de 2.5 indican una organización con una posición interna sólida (Fred R. David, 2017)

Tabla 1. *Matriz de Factores internos (EFI)*

Factores Internos	Peso (0.0-1.0)	Calificación (1-4)	Puntaje Ponderado
Fortalezas			
Atención personalizada	8%	4	0,32
Flexibilidad y agilidad operativa	7%	4	0,28
Conocimiento del negocio por los dueños	7%	4	0,28
Conocimiento del mercado local	7%	3	0,21
Equipo estable con baja rotación	4%	3	0,12
Toma de decisiones rápida	7%	4	0,28
Relaciones consolidadas con clientes habituales	5%	3	0,15

Costos fijos menores frente a grandes superficies	6%	3	0,18
Debilidades			
Menor poder de compra frente a competidores	7%	2	0,14
Variedad limitada de inventario	6%	2	0,12
Reconocimiento de marca limitado	6%	2	0,12
Presupuesto de marketing restringido	7%	1	0,07
Dependencia operativa de los dueños	5%	2	0,10
Flujo de caja vulnerable	7%	1	0,07
Capacidad de inversión limitada	5%	1	0,05
Falta de especialización técnica del personal	6%	2	0,12
Total	100%		2,61

Nota. Elaboración propia (2026), a partir del grupo focal de la ferretería.

En la tabla 1, se puede observar que el puntaje total es de 2,61 indicando que la pequeña empresa tiene una posición interna ligeramente por encima del promedio ya que sus fortalezas, consideradas en conjunto con su importancia relativa (peso), superan a sus debilidades, aunque no por un margen muy amplio.

La atención personalizada con puntaje ponderado de 0,32 es la fortaleza más significativa, ya que tiene un peso alto del 8% y la máxima calificación de 4, indicando que la empresa es excelente en este factor y es muy relevante para su éxito (Fred R. David, 2017). Seguido de Flexibilidad y agilidad operativa, Conocimiento del negocio por los dueños y Toma de decisiones rápida con una puntuación del 0.28. Indicando que las 4 fortalezas con mayor puntaje son atributos de las personas, como la atención, agilidad, conocimiento y velocidad de decisión. La ventaja competitiva de la ferretería CONSTRUTODO es esencialmente humana.

Siguiendo con los factores de dependencia operativa de los dueños con un puntaje de 0,10, presupuesto de marketing restringido y flujo de caja vulnerable con una puntuación de 0,07 y

finalmente la capacidad de inversión limitada con un 0,05, representándose como las debilidades más graves según la matriz EFI (Fred R. David, 2017). Su baja calificación indica problemas en áreas financieras y de crecimiento. Además, se puede apreciar que la misma razón por la que la empresa es ágil y conocedora es también su fragilidad, ya que todo recae en los dueños y escalar o delegar sin perder calidad es el reto de fondo.

La ferretería tiene una base sólida en sus operaciones gracias a la implicación de sus dueños, lo que se traduce en excelente atención, flexibilidad y agilidad. Sin embargo, su posición interna general, aunque ligeramente positiva 2.61, está frenada por debilidades significativas en el ámbito financiero y de escala. Las limitaciones en presupuesto de marketing restringido, flujo de caja e inversión limitada, son las áreas más urgentes a abordar. Además, el menor poder de compra, la variedad limitada y el bajo reconocimiento de la marca son desventajas competitivas importantes.

2.1 Pregunta de investigación

Se presentará la pregunta problema que abordará la consultoría:

¿De qué manera puede la ferretería CONSTRUTODO en Guacarí (Valle del Cauca) gestionar sus limitaciones internas y capitalizar los factores del entorno para consolidar su posición competitiva y ampliar su participación en el mercado local, durante el 2026?

3. Antecedentes

El análisis de los antecedentes constituye un elemento vital dentro del proceso investigativo, ya que permite identificar estudios previos relacionados con el entorno competitivo, la formulación de estrategias y el fortalecimiento empresarial en pequeñas y medianas empresas del sector comercial. En este sentido, se presentan a continuación algunas investigaciones nacionales e internacionales que abordan el análisis estratégico mediante herramientas como la

encuesta SERVPERF, el modelo PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, Matriz EFE, MPC, Matriz IE, y Matriz DOFA, así como estudios orientados al incremento de la participación de mercado en PYMES y empresas del sector ferretero y comercial. Estos antecedentes permiten contextualizar la presente investigación y evidenciar la pertinencia del estudio aplicado a la ferretería CONSTRUTODO en el municipio de Guacará.

3.1 Internacional

En Indonesia, Ida Farida y Doddy Setiawan desarrollaron el estudio titulado "Estrategias empresariales y ventaja competitiva: el papel del rendimiento y la innovación", con el propósito de examinar cómo las estrategias empresariales influyen en la ventaja competitiva de las PYMES, abordando la problemática de la dificultad que estas enfrentan para desarrollar ventajas sostenibles en entornos cambiantes mediante el papel mediador de la innovación y el desempeño. Bajo una metodología cuantitativa que incluyó una encuesta a 150 PYMES del sector construcción e inmobiliario y un modelado estructural por ecuaciones, los hallazgos principales revelaron que las estrategias empresariales impactan positivamente la ventaja competitiva, consolidando a la innovación y al desempeño como mediadores clave. Este aporte demuestra que las estrategias bien definidas inciden directamente en la capacidad de diferenciación frente a competidores, lo cual, extrapolado a contextos como el de una ferretería, puede traducirse en la implementación de estrategias de segmentación de clientes, especialización en productos o servicios adicionales como entregas rápidas y asesoría técnica (Farida & Setiawan, 2022).

En el Reino Unido, específicamente en Abingdon, Oxfordshire, Yahaya y Nadarajah (2023) desarrollaron el estudio titulado "Determinación de los factores clave que influyen en el desempeño de las PYMES: una revisión sistemática de la literatura y verificación de expertos", con el objetivo de identificar los factores clave que influyen en la orientación estratégica y desempeño de las

PYMES en ambientes globales inciertos, abordando la problemática de que estas carecen de una visión clara y consensuada sobre los factores que determinan su éxito, lo que limita su capacidad de diseñar estrategias efectivas en entornos competitivos. Mediante una metodología que incluyó una revisión sistemática de literatura de 469 artículos, validación con expertos y el desarrollo de un marco conceptual basado en Resource-Based View e Institutional Theory, los principales hallazgos destacaron que la innovación, el aprendizaje organizacional y el apoyo gubernamental son determinantes críticos, proponiendo marcos teóricos aplicables a futuras investigaciones. El valor de este artículo para la presente investigación radica en que ofrece un marco validado por expertos sobre los factores que realmente influyen en el éxito de las PYMES, dando una base teórica y práctica para justificar que la participación de mercado de una ferretería depende de cómo se articule la estrategia, la innovación, el aprendizaje y la orientación al cliente dentro del entorno competitivo (Yahaya & Nadarajah, 2023).

En Sumatra, Sagita Shamsudin, Ramli, Budiharjo y Himawan llevaron a cabo la investigación titulada "Estrategia empresarial y desempeño de las pequeñas y medianas empresas (PYME): el papel moderador del entorno empresarial", con la finalidad de analizar de qué manera el contexto empresarial actúa como variable moderadora en la vinculación entre la estrategia organizacional y los resultados operativos de las PYMES, enfrentando la problemática derivada de la variabilidad regional e industrial que caracteriza los efectos del impacto estratégico sobre el rendimiento corporativo. A través de un enfoque cuantitativo que contempló la aplicación de encuestas a 109 pequeñas y medianas empresas ubicadas en Sumatra del Sur (Indonesia), junto con un análisis estructural basado en SEM-PLS, los resultados más relevantes evidenciaron que un entorno empresarial propicio fortalece la asociación positiva entre la estrategia adoptada y el desempeño alcanzado, por lo que se sugiere mantener una vigilancia constante sobre los factores

ambientales. Este trabajo aporta a la presente investigación al resaltar la importancia de ajustar las estrategias conforme a las condiciones externas particulares del sector ferretero local, lo que permite diseñar acciones más pertinentes y adaptadas a la realidad competitiva del entorno (Sagita et al., 2024).

Continuando en Venezuela, Mónica Patricia Rueda Sánchez (2024) presentó en la Revista Compendium de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado el estudio titulado "Análisis y estudio del desempeño de las organizaciones en entornos emergentes", con el propósito de establecer líneas de investigación prioritarias para comprender el funcionamiento organizacional bajo condiciones de inestabilidad, abordando la crítica situación que enfrentan las empresas venezolanas debido a una inflación desbordada, controles de precios, restricciones cambiarias, deficiencias en servicios públicos y presupuestos limitados. Mediante un ensayo conceptual sustentado en una revisión bibliográfica y un análisis de paradigmas investigativos positivista, interpretativo y crítico, la autora propone recomendaciones metodológicas adaptadas para trabajos de campo cualitativos en contextos restrictivos, identificando la necesidad de enfoques contextualizados para economías emergentes. Este aporte resulta fundamental para la presente investigación al ofrecer un marco analítico que permite entender cómo los factores macroeconómicos, como la inflación, las políticas públicas y el acceso al crédito, condicionan las estrategias competitivas de las PYMES ferreteras, sugiriendo además explorar mecanismos de aprendizaje provenientes de proveedores, clientes y tendencias del sector construcción para adaptar la oferta comercial y consolidar la participación en el mercado (Rueda Sánchez, 2024).

Así mismo en Venezuela, dentro de la Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura (Vol. XXIX, Núm. 2), Jesús Rafael Pérez Moreno y Daniel Eduardo Varnagy Rado (2023) desarrollaron el trabajo titulado "Análisis del entorno: cómo evitar la dependencia del azar en la gestión

comercial entre empresas", con la intención de distinguir el estudio del contexto como una habilidad cognitiva esencial para generar oportunidades, proponiendo al mismo tiempo técnicas metodológicas que permitan comprender a los actores y dinámicas en relaciones B2B de alto riesgo, además de presentar herramientas de control de calidad para la toma de decisiones comerciales. Esta investigación surge ante la problemática de que la gestión comercial en ventas entre empresas depende en exceso de la intuición y la experiencia empírica, lo cual deriva en sesgos cognitivos, errores de cálculo y resultados desfavorables debido a la ausencia de un monitoreo sistemático del entorno competitivo. Bajo un enfoque epistemológico mixto que combina lo cualitativo y lo cuantitativo, sustentado en una revisión documental y un análisis de literatura científica sobre gestión comercial, economía conductual y análisis de entornos, los hallazgos principales revelan que el análisis del contexto funciona como una competencia cognitiva capaz de reducir la incertidumbre, proponiendo un proceso de cuatro etapas observación, monitorización, pronóstico y evaluación y clasificando el entorno en macro (no controlable) y micro (influenciable). El valor de este estudio para la presente investigación radica en que ofrece un modelo secuencial de diagnóstico ambiental aplicable para mapear el ecosistema ferretero local y anticipar los movimientos de la competencia, distinguiendo claramente entre variables macroeconómicas incontrolables, como la inflación o la normativa, y variables microeconómicas influenciadas, como la fidelización o el surtido de productos, lo que facilita una priorización estratégica eficiente incluso con recursos limitados (Pérez Moreno y Varnagy Rado, 2023).

Continuando en Ecuador, Leidy Tatiana Pinzón Prado y Julio César Morquecho Salto (2023) publicaron en la Revista Vincula Téctica EFAN de la Universidad Católica de Cuenca el estudio titulado "Elementos que influyen en el posicionamiento de mercado de las microempresas comerciales", con el propósito de identificar aquellos componentes estratégicos como la atención

al cliente, los precios competitivos, la calidad del producto y una distribución eficiente que permiten a las microempresas consolidar un lugar efectivo en la mente del consumidor. Esta investigación responde a la problemática de que muchas microempresas comerciales fracasan debido a la ausencia de estrategias que fortalezcan sus operaciones, sumado a un comportamiento del consumidor volátil y una competencia intensa que amenaza su sostenibilidad en el mercado. A través de una metodología descriptiva documental basada en una revisión sistemática de 32 publicaciones registradas en repositorios de categoría Q2, junto con un análisis de variables estratégicas y una síntesis de hallazgos empíricos, los autores determinaron que el posicionamiento depende de la aplicación integrada de servicio, precio, calidad y distribución, elementos que mejoran favorablemente la percepción del comprador frente a la rivalidad, destacando además que una cultura de servicio interna es fundamental para lograr la diferenciación. Este trabajo aporta a la presente investigación al ofrecer una matriz de cuatro pilares estratégicos que facilita diagnosticar y priorizar acciones competitivas para la ferretería según el contexto local y los recursos disponibles, enfatizando que el posicionamiento se construye en la percepción cognitiva del cliente, lo cual sugiere explorar no solo la oferta tangible, sino también cómo esta es percibida en comparación con competidores tradicionales y digitales (Pinzón Prado y Morquecho Salto, 2023).

Por ultimo en Ciudad de México, Jaime Torres Fragoso e Ignacio Luna Espinoza (2017) publicaron en la revista de Contaduría y Administración de la Universidad del Istmo el estudio titulado "Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo SERVPERF" con el propósito de analizar la valoración que tienen los clientes sobre la calidad del servicio en las dos instituciones financieras más importantes de México (Banamex y Bancomer), tomando como caso de estudio sus sucursales en cuatro ciudades clave del Istmo de Tehuantepec:

Ixtepec, Juchitán, Tehuantepec y Salina Cruz. La investigación aborda la complejidad inherente a la medición de la calidad en servicios debido a su intangibilidad y heterogeneidad, buscando determinar si las expectativas de los usuarios se ven satisfechas en un contexto socioeconómico específico. Bajo una metodología cuantitativa de corte transversal, se aplicó una versión modificada del modelo SERVPERF a 953 usuarios, evaluando cinco dimensiones críticas: fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía y elementos tangibles, utilizando una escala numérica del 0 al 10. Los hallazgos principales revelaron una percepción global elevada de la calidad (promedio superior a 9.0), destacando los "elementos tangibles" como la dimensión mejor valorada, mientras que la "capacidad de respuesta" se identificó como el área de mayor oportunidad; además, se encontraron diferencias significativas en la valoración según variables como ocupación, escolaridad y edad, siendo los profesionistas y personas con educación superior los segmentos más exigentes. Aunque el estudio se centra en el sector bancario, su aporte a la presente investigación es fundamental al validar el modelo SERVPERF como una herramienta ágil y precisa para diagnosticar la calidad percibida por el cliente, lo cual es directamente extrapolable al sector ferretero para evaluar cómo dimensiones como la asesoría técnica (seguridad), la rapidez en el despacho (capacidad de respuesta) y la presentación del local (elementos tangibles) influyen en la satisfacción y lealtad del comprador frente a la competencia (Torres Fragoso y Luna Espinoza, 2017).

3.2 Nacionales

En Colombia, Diana Marcela Escandón Barbosa y Andrea Hurtado Ayala (2014) publicaron en la Revista Estudios Gerenciales de la Pontificia Universidad Javeriana el estudio titulado "Factores que influyen en el desarrollo exportador de las PYMES en Colombia", con el objetivo de determinar los elementos clave que impulsan la internacionalización temprana de

pequeñas y medianas empresas, conocidas como Born Global, en el contexto nacional. La investigación surge ante la escasa evidencia empírica sobre qué motiva a estas organizaciones jóvenes a expandirse globalmente rápidamente, a pesar de enfrentar limitaciones de recursos y altas tasas de fracaso. Mediante un enfoque cuantitativo que utilizó datos del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) Colombia 2010, analizando una muestra de PYMES fundadas después de 2003 con más del 25% de sus ventas en exportación, y aplicando modelos de ecuaciones estructurales junto con análisis factorial confirmatorio, los hallazgos principales identificaron seis factores que influyen positivamente en este proceso: las características del emprendedor, los factores internos de la empresa, las particularidades del sector, las dinámicas del entorno regional, los recursos y capacidades disponibles, y la innovación; no obstante, se observó una relación negativa con la innovación del entorno regional. Este aporte es fundamental para la presente investigación al ofrecer un marco de seis dimensiones que proporciona lecciones valiosas sobre las barreras institucionales, el acceso al financiamiento y las dinámicas regionales específicas de Colombia, elementos esenciales para diseñar estrategias realistas y adaptadas al sector ferretero local (Escandón Barbosa y Hurtado Ayala, 2014).

En Valledupar, Colombia, Angie Michelle Acero Moreno, Breyner Alexander Ordoñez Paredes, Heydis Paola Toloza Guardias y Baneudys Vega Palmera (2023) publicaron en la Revista Región Científica el trabajo titulado "Análisis estratégico para la empresa Imbocar, seccional Valledupar", con la intención de definir estrategias que impulsen la mejora interna y la expansión comercial de dicha sucursal mediante un diagnóstico integral. Esta investigación responde a la necesidad crítica de la gerencia contemporánea de tomar decisiones asertivas que consideren tanto variables internas como externas para optimizar resultados en entornos volátiles y competitivos. A través de un enfoque interpretativo cualitativo bajo la modalidad de estudio de caso, que incluyó

entrevistas al coordinador de la organización y la aplicación de una batería de matrices analíticas Cinco Fuerzas de Porter, EFE, EFI, IE, DOFA, PEYEA, MPCE y MIC MAC, los hallazgos revelaron una baja amenaza de nuevos competidores en la zona industrial local, aunque con un alto poder de negociación por parte del cliente principal (Nutresa) y una elevada rivalidad a nivel nacional; además, se identificó un escenario donde las amenazas externas superan a las oportunidades debido a factores como el costo del combustible, el clima y la inestabilidad, contrarrestado por un equilibrio interno dominado por fortalezas como la tecnología avanzada, la formación profesional y la capacidad para satisfacer nuevos mercados. El valor de este estudio para la presente investigación reside en que ofrece un protocolo metodológico robusto y completo, integrando herramientas como Porter, DOFA, PEYEA y MIC MAC, el cual es plenamente aplicable para diagnosticar con rigor académico el ecosistema competitivo de una ferretería, permitiendo cruzar análisis externos e internos para fundamentar la toma de decisiones estratégicas (Acero Moreno et al., 2023).

En Tunja, Colombia, Katerin Quecan, bajo la dirección de Julián Andrés Díaz Rivera (2024), desarrolló en la Universidad Santo Tomás la investigación titulada "Analizar los beneficios de la implementación de la auditoría interna en las empresas PYMES del sector ferretero", con el propósito de evaluar el impacto que dicha herramienta generaría en los procesos operativos para mitigar riesgos y robustecer la gestión administrativa. Este estudio aborda la crítica situación de recuperación postpandemia que enfrentan las ferreterías locales, caracterizada por el incremento en los costos de insumos esenciales como cemento, hierro y pinturas, sumado a una alta exposición a fraudes, desfalcos financieros, mermas en inventarios y deficiencias en la contratación de personal. Mediante una investigación aplicada de enfoque cualitativo, que integró encuestas al sector ferretero tunjano, una revisión documental exhaustiva y un desarrollo experimental para

proponer estrategias de implementación, los hallazgos principales demostraron que la auditoría interna optimiza la gestión de riesgos especialmente en el control de inventarios, incrementa la eficiencia operacional en las fases de compra, almacenamiento y venta, reduce significativamente los incidentes de fraude, mejora la calidad de la toma de decisiones gerenciales y facilita el cumplimiento normativo, aunque se evidenció un notable desconocimiento del concepto entre los empresarios del gremio. El aporte fundamental de este trabajo para la presente investigación radica en su enfoque contextualizado al sector ferretero colombiano, el cual confirma que la auditoría interna es un mecanismo vital para identificar y neutralizar amenazas internas que, de no ser controladas, erosionan la participación de mercado frente a competidores más organizados y estructurados (Quecan, 2024).

En Bogotá, Adriana del Pilar Ballén Reyes (2022), desde la Facultad de Ingeniería Industrial de la Universidad Santo Tomás, llevó a cabo el estudio titulado "Análisis de las condiciones laborales en un grupo de trabajadores de ferreterías del municipio de Melgar", con la intención de examinar la situación operativa del personal en este gremio, caracterizando sus procesos, detectando peligros latentes y formulando propuestas de mejora. La investigación nace ante la problemática de la alta informalidad que permea el sector ferretero, la cual expone a los colaboradores a accidentes y enfermedades profesionales debido al desconocimiento o al incumplimiento de las normativas de Seguridad y Salud en el Trabajo (SST). Bajo un diseño mixto, no experimental, transversal y exploratorio, se evaluó a una población de 35 trabajadores distribuidos en ocho establecimientos, empleando técnicas como entrevistas, cuestionarios sobre salud y condiciones laborales, la matriz GTC 45, así como mediciones de iluminación y ruido; los resultados revelaron un predominante riesgo biomecánico derivado de posturas forzadas, levantamiento manual de cargas y movimientos repetitivos, sumado a deficiencias en la

iluminación artificial y exposición a niveles de ruido elevados por la proximidad a zonas de bares. Aunque el 85,7% del personal cuenta con equipos de protección personal, se halló que el 54,3% no ha recibido evaluaciones de riesgo en el último año, lo que motivó la propuesta de un plan de acción con seis mejoras clave: optimización de iluminación, ventilación, control acústico, instalación de poli sombra, capacitaciones continuas y pausas activas. Este aporte es relevante para la presente investigación al demostrar que las condiciones laborales precarias impactan negativamente la productividad y la retención del talento humano, sugiriendo que la optimización de estos aspectos puede constituir un factor diferenciador clave para una ferretería frente a competidores que operan bajo esquemas informales (Ballén Reyes, 2022).

Por último, Luis Orlando Fonseca Míguez y Julio Cesar González Silva (2025) publicaron en la Revista Inquietud Empresarial de la Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia el estudio titulado "Riesgos de la cadena de suministro de las MYPES del sector ferretería de Tunja, a partir de la madurez empresarial", con el propósito de identificar las amenazas que comprometen el desempeño logístico de estas empresas mediante un instrumento híbrido SCOR-CMMI validado por expertos. La investigación aborda la problemática de que las micro y pequeñas empresas ferreteras enfrentan riesgos en su cadena de suministro que, al materializarse, interrumpen sus operaciones y ponen en peligro su supervivencia en el mercado. A través de una metodología descriptiva con enfoque mixto, aplicada a una muestra de 29 ferreterías de Tunja y utilizando análisis estadístico de frecuencias y promedios junto con una matriz de madurez-riesgos bajo la fórmula $IR=(1-M)*R$, los hallazgos principales revelaron un nivel de madurez promedio de 2.25 puntos (categorizado como "administrado"), donde la planeación se identificó como el proceso más débil (1.80) frente a la devolución como el más robusto (2.86); además, se detectaron once riesgos de mayor influencia relacionados con suministro, compras, proveedores, transporte, pronóstico,

demanda, planeación, recurso humano, procesos, inventario y aspectos financieros, confirmando una relación inversa donde a mayor madurez existe menor exposición al riesgo. Este trabajo aporta significativamente a la presente investigación al ofrecer un instrumento validado para diagnosticar la madurez de los procesos logísticos (planeación, aprovisionamiento, distribución y devolución), el cual puede adaptarse para evaluar la capacidad operativa de una ferretería frente a sus competidores, proporcionando simultáneamente una lista de verificación basada en los once riesgos críticos identificados para realizar un análisis competitivo exhaustivo (Fonseca Miguez y González Silva, 2025).

3.3 Regionales

En la Universidad del Valle, sede Tuluá, Diana Marcela Castañeda Parra y Sebastián Calero Jiménez (2025) elaboraron el trabajo titulado "Plan estratégico de marketing orientado al aumento de las ventas de la Ferretería y Pinturas La 46 durante los años 2025-2029", con la finalidad de diseñar una hoja de ruta comercial que impulse los ingresos mediante un diagnóstico exhaustivo del entorno, un análisis competitivo riguroso y propuestas estratégicas alineadas con las preferencias del consumidor. Esta investigación surge como respuesta a una caída aproximada del 30% en las ventas, provocada por cambios en los subsidios de vivienda, la carencia de estrategias de marketing definidas, una nula visibilidad de marca y la falta de adaptación a las tendencias digitales en un mercado cada vez más exigente. Bajo un enfoque mixto que combina lo cualitativo y lo cuantitativo, utilizando métodos deductivos y analíticos, se aplicaron entrevistas y encuestas a 381 clientes potenciales y 111 reales, complementadas con herramientas como el análisis PESTEL, la matriz DOFA, las Cinco Fuerzas de Porter, benchmarking y las matrices MEFI/MEFE, procesando los datos estadísticos con SPSS; los hallazgos principales destacaron una clara preferencia por las ferreterías de barrio para reparaciones urgentes, identificando como fortalezas

clave el servicio al cliente, la disponibilidad inmediata y la asesoría técnica, lo que derivó en un plan propuesto que integra redes sociales, WhatsApp comercial, programas de fidelización y promociones segmentadas. El valor de este estudio para la presente investigación radica en que confirma que el precio, la calidad, el servicio y la disponibilidad son los pilares determinantes en la decisión de compra del sector ferretero, aportando además una dimensión temporal de prospectiva que permite incorporar escenarios futuros al análisis competitivo para anticipar movimientos del mercado (Castañeda Parra y Calero Jiménez, 2025).

Continuando con la Universidad del Valle, Pero esta vez en la sede Norte del Cauca, Leidy Johana Camilo Paz (2022) desarrolló el trabajo titulado "Plan de marketing para la Ferretería Ferromateriales La Villa, del municipio de Villa Rica, Cauca", con el propósito de estructurar una estrategia comercial que optimice el posicionamiento y el volumen de ventas en su mercado local. Esta investigación nace ante la problemática de la ausencia de un plan de marketing formal, lo que ha derivado en una baja visibilidad corporativa, una intensa competencia sectorial y una contracción en las ventas debido a la falta de acciones promocionales efectivas. Mediante un enfoque descriptivo y cuantitativo de método inductivo, se aplicaron encuestas a 95 clientes y se utilizaron herramientas analíticas como la matriz DOFA, las Cinco Fuerzas de Porter, el modelo de Metzger & Donaire y las 4P's de McCarthy; los hallazgos revelaron que el 82% de la clientela adquiere productos para uso doméstico, siendo la calidad (34%) y la garantía (31%) los factores decisivos en la compra, mientras que la publicidad actual falla en alcanzar al nicho objetivo, pese a contar con fortalezas como la relación con proveedores y un personal capacitado, evidenciándose una necesidad urgente de implementar plataformas digitales y gestionar una base de datos de clientes. Este estudio guarda una estrecha relación con la presente investigación al desarrollarse también en Colombia, lo que permite contrastar dinámicas competitivas regionales y validar si las

estrategias exitosas en contextos locales específicos son transferibles y adaptables a otros entornos nacionales, facilitando así la construcción de un modelo estratégico robusto y contextualizado (Camilo Paz, 2022).

Siguiendo en Colombia precisamente en el departamento de sucre, Niebles Núñez, Agresott Fuentes y Cardona Arbeláez (2025) publicaron en la Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación el estudio titulado "El trabajo en equipo y la resolución de conflictos como catalizadores del bienestar laboral del talento humano en el sector ferretero", con el propósito de examinar cómo estas dinámicas colaborativas inciden directamente en la calidad de vida laboral dentro de las ferreterías del departamento de Sucre. La investigación surge para abordar la crítica realidad del sector, marcada por una informalidad superior al 60%, prácticas administrativas basadas en lo empírico y una alarmante dificultad para retener el talento humano. A través de un enfoque cuantitativo-correlacional que aplicó encuestas tipo Likert a 257 trabajadores y utilizó el coeficiente de Spearman con instrumentos validados estadísticamente, y los hallazgos demostraron una correlación significativa y robusta entre el trabajo en equipo y la estabilidad laboral, así como entre la capacidad de resolver conflictos y el bienestar general, evidenciando que los establecimientos que fomentan una gestión colaborativa presentan menores tasas de rotación y mayor satisfacción del personal. Este aporte es fundamental para la presente investigación al validar que los desafíos de informalidad y gestión empírica son transversales en el contexto colombiano, reforzando la premisa de que una ferretería no compite únicamente mediante precios o ubicación estratégica, sino que su verdadera ventaja competitiva reside en la capacidad de su equipo humano para atender, asesorar y resolver eficazmente las necesidades del cliente (Niebles-Núñez et al., 2025).

Así mismo, Jorge Alberto Rivera Godoy y Leidy Miley Laverde Plazas (2022) publicaron en la Revista Sotavento MBA de la Universidad ICESI el estudio titulado "Desempeño financiero del sector ferretería en Colombia: un análisis con EVA, periodo 2012-2018", con el objetivo de evaluar la capacidad del sector para generar valor económico agregado (EVA) para sus inversionistas, abordando la carencia de evidencia empírica frente a la presión competitiva de las grandes cadenas y las limitaciones de los indicadores contables tradicionales. Mediante un enfoque cuantitativo que analizó los estados financieros de 163 empresas del sector (CIIU 4752), calculando indicadores de crecimiento, eficiencia, eficacia, efectividad y EVA, y comparándolos con grandes empresas nacionales y el sector de materiales de construcción en Estados Unidos, los hallazgos revelaron un crecimiento significativo en ventas (95,7%) y activos (146,5%), pero acompañado de una utilidad neta volátil, una disminución en la eficiencia de gestión de activos, márgenes positivos pero reducidos (promedio del 2,6%) y un alto apalancamiento financiero (227,7%) que elevó el ROE (9,3%) por encima del ROA (4,8%); sin embargo, la conclusión crítica fue que el sector, en promedio, no logra recompensar el costo de oportunidad de sus inversionistas. Este trabajo aporta a la presente investigación al servir como un diagnóstico macroeconómico que fundamenta la pertinencia del estudio, confirmando que el sector enfrenta desafíos estructurales de destrucción de valor y alta competencia, lo cual justifica la necesidad imperiosa de diseñar estrategias diferenciadas orientadas no solo al crecimiento en participación de mercado, sino a la creación de valor sostenible y rentable (Rivera Godoy y Laverde Plazas, 2022).

Finalmente, en Cali, Colombia, Angélica Viviana Correa Ruiz y Rodrigo Andrés Chaves López (2024) desarrollaron la investigación titulada "Guía para el desarrollo de canales de comercio electrónico enfocado en las PYMES del sector ferretero", con la finalidad de establecer una hoja de ruta que facilite la implementación de plataformas digitales en estas empresas para

expandir su base de clientes y diversificar su oferta de servicios. El estudio aborda la problemática derivada de las múltiples barreras que frenan la adopción del comercio electrónico en el gremio, tales como el desconocimiento tecnológico, la escasez de recursos, la ausencia de estrategias definidas y la dificultad para adaptarse a nuevas herramientas digitales. Mediante un enfoque cuantitativo descriptivo que incluyó encuestas a 27 ferreterías del sur de la ciudad, análisis estadístico con SPSS v.25 y Excel, y pruebas de Chi-cuadrado para validar asociaciones entre variables, los hallazgos principales revelaron que, aunque el 85,2% de los empresarios reconoce la importancia del e-commerce, apenas el 41% cuenta con una plataforma propia; predominan el uso de WhatsApp y Facebook (90,9%) como canales de venta, se prefieren las transferencias bancarias (72,7%) y el pago contra entrega (54,5%), y se identificó que la seguridad electrónica y la infraestructura tecnológica son factores críticos determinantes para el éxito. Este aporte es crucial para la presente investigación al sugerir la incorporación del nivel de madurez digital como una variable transversal en el diagnóstico competitivo, lo que permite discernir si la baja participación de mercado de una ferretería obedece a brechas en sus canales de atención al cliente, facilitando así el diseño de estrategias híbridas que integren lo presencial y lo digital como respuesta efectiva a las dinámicas del entorno competitivo actual (Correa Ruiz y Chaves López, 2024).

4. Objetivos

4.1 Objetivo general

Implementar una estrategia de bajo costo que permita a la ferretería CONSTRUTODO en Guacarí (Valle del Cauca) gestionar sus limitaciones internas y capitalizar los factores del entorno, con el fin de consolidar su posición competitiva y ampliar su participación en el mercado local durante el año 2026, a partir del análisis de sus factores internos y su entorno competitivo.

4.2 Objetivos específicos

Analizar los factores internos que influyen en la posición competitiva de la ferretería CONSTRUTODO, considerando la percepción de los clientes y el diagnóstico organizacional realizado.

Evaluar el entorno competitivo del sector ferretero local mediante herramientas estratégicas como el análisis PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter y DOFA con el fin de identificar oportunidades y amenazas del entorno.

Diseñar estrategias orientadas al mejoramiento de la participación en el mercado, que permitan superar las limitaciones internas y aprovechar las oportunidades identificadas.

Implementar la estrategia seleccionada mediante un plan de intervención ejecutable.

5. Justificación

El sector ferretero en Colombia representa un engranaje fundamental de la economía nacional, con más de 34.000 establecimientos activos en todo el país, en su mayoría microempresas y pequeñas empresas que sostienen cadenas de abastecimiento locales en sectores como la construcción, la industria y el comercio (Confecámaras, como se citó en Mapei Colombia, 2022). Sin embargo, esta misma fragmentación del sector genera entornos altamente competitivos donde la supervivencia de los negocios más pequeños depende directamente de su capacidad para identificar sus limitaciones y actuar estratégicamente sobre ellas.

En este contexto surge la presente consultoría, motivada por las problemáticas evidenciadas en el diagnóstico organizacional de la ferretería CONSTRUTODO, empresa con más de tres años de trayectoria ubicada en el municipio de Guacarí (Valle del Cauca). El análisis interno realizado mediante la Matriz de Evaluación de Factores Internos (Fred R. David, 2017), arrojó un puntaje

total de 2,61, lo que indica una posición apenas por encima del promedio, con debilidades críticas en tres áreas identificadas como Debilidad Mayor: Flujo de caja, presupuesto de marketing y capacidad de inversión (0,05–0,07)). Estas limitaciones, sumadas al bajo reconocimiento de marca, la variedad limitada de inventario y la dependencia operativa de los dueños, configuran un escenario de vulnerabilidad competitiva que exige una intervención estratégica fundamentada y oportuna. La relevancia de esta consultoría se comprende mejor al analizar el entorno en el que opera la ferretería CONSTRUTODO.

Guacarí es un municipio con un dinamismo empresarial creciente: según la Cámara de Comercio de Buga (2024), el número de empresas con registro mercantil vigente creció un 7,93% entre 2022 y 2023, pasando de 618 a 667 establecimientos, de los cuales el 48% pertenece al sector comercial. Dentro de este sector, el mercado ferretero local cuenta con varios competidores activos como Ferretería Froy, Ferretería el Rey, Ferretería alfares, El hogar del constructor y Ferretería Los paisas GV S.A.S., todos con una gran trayectoria y posicionamiento. A nivel nacional, el sector de la construcción principal demandante de productos ferreteros ha presentado comportamientos variables en los últimos años, lo que obliga a las empresas del sector a adaptarse a entornos más inciertos y exigentes. Como lo plantea Michael Porter (2008), la rentabilidad y permanencia de una empresa dependen en gran medida de su capacidad para comprender y responder a las fuerzas competitivas de su entorno. Ignorar este análisis en el caso de CONSTRUTODO implicaría continuar operando sin una hoja de ruta clara en un mercado que, lejos de estabilizarse, tiende a intensificarse.

De este modo la ferretería “CONSTRUTODO” no puede continuar operando bajo su esquema actual sin comprometer su viabilidad a mediano plazo. La ferretería enfrenta una combinación de factores que hacen urgente una intervención, operan con flujo de caja vulnerable,

carece de presupuesto para posicionarse en el mercado local y tiene una capacidad de inversión que limita su crecimiento y diferenciación. Al mismo tiempo, el municipio registra la presencia de un 7,20% de empresas foráneas dentro de su estructura empresarial (Cámara de Comercio de Buga, 2024), lo que evidencia que el mercado de Guacarí es atractivo para actores externos que podrían llegar con mayor musculatura financiera y competitiva.

La ausencia de grandes cadenas nacionales como Homecenter o Easy en el municipio representa una oportunidad real de consolidación para CONSTRUTODO, pero esta ventana no permanecerá abierta para siempre. Sin estrategias concretas que fortalezcan su posicionamiento, su gestión financiera y su diferenciación frente a los competidores locales, la empresa corre el riesgo de perder participación de mercado precisamente en el momento en que más posibilidades tiene de crecer.

Con respecto a los resultados de la consultoría, estos generan valor para múltiples actores: Para la ferretería CONSTRUTODO representa la oportunidad de contar por primera vez con un diagnóstico estratégico integral de su situación competitiva, con estrategias concretas y ajustadas a su capacidad real de operación, orientadas a mejorar su participación de mercado durante 2026. Para sus empleados el fortalecimiento del negocio se traduce en mayor estabilidad laboral y mejores condiciones de trabajo, al operar dentro de una empresa con una dirección clara y coherente.

Para los consumidores del municipio, una ferretera más competitiva y organizada significa acceso a un mejor servicio, con mayor variedad, calidad de atención y condiciones de compra. Para el municipio de Guacarí en general, el fortalecimiento de sus microempresas contribuye al desarrollo económico local, la generación de empleo y, actividades que impactan directamente la calidad de vida de la población.

Por lo que se refiere a las estrategias derivadas de esta consultoría serán formuladas a partir de herramientas de análisis reconocidas y aplicadas al contexto específico de la ferretería CONSTRUTODO: Una encuesta “SERVPERF” para medir la calidad del servicio al cliente y su satisfacción generando insumos directos de información, el análisis PESTEL para comprender el entorno macro, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter para evaluar la dinámica competitiva del sector ferretero local, la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), que sintetiza y pondera las oportunidades y amenazas identificadas en las anteriores matrices, la Matriz de Perfil Competitivo (MPC), que compara el desempeño de CONSTRUTODO frente a sus competidores directos en los factores críticos de éxito del sector siendo calibrada con los resultados del mismo instrumento SERVPERF y la observación directa, la Matriz Interna-Externa (IE), que cruza los puntajes de la EFI y la EFE para ubicar la posición estratégica global de la empresa, y la Matriz DOFA, que integra la totalidad de los hallazgos internos y externos en estrategias concretas y accionables (Fred R. David, 2017).

Todos estos resultados se traducirán en un plan de intervención ejecutable, diseñado de acuerdo con la realidad de la empresa, lo que garantiza su implementación efectiva y no solo su pertinencia teórica. De esta forma, la consultoría no concluye con un diagnóstico, sino con una ruta de acción que la ferretería CONSTRUTODO puede comenzar a implementar desde el segundo semestre de 2026.

6. Marco Teórico

Competitividad empresarial

El concepto de competitividad tiene sus bases en la teoría económica clásica, donde se analizan las dinámicas del mercado y la competencia que hay entre los diferentes agentes económicos. Uno de los primeros autores en abordar la importancia de la competencia en los

mercados fue Adam Smith, quien en su obra “La riqueza de las naciones” explicó que la competencia entre empresas favorece la eficiencia económica y el desarrollo de los mercados, este sostenía que, en un sistema de libre mercado, la interacción entre oferta y demanda promueve la asignación eficiente de los recursos y estimula la mejora continua de los procesos productivos (Smith, 1776).

Posteriormente, el concepto fue ampliado por Joseph Schumpeter, quien introdujo la idea de que la competencia no solo se basa en los precios, sino también en la innovación. Este autor esbozó el concepto de destrucción creativa, mediante el cual las empresas innovadoras reemplazan a aquellas que no logran adaptarse a los cambios del mercado. Desde esta perspectiva, la competitividad empresarial está estrechamente relacionada con la capacidad de innovar y generar nuevos productos, procesos o modelos de negocio que permitan a las organizaciones diferenciarse dentro de su sector (Schumpeter, 1942).

Desarrollo

A partir de la segunda mitad del siglo XX, el concepto de competitividad comenzó a analizarse desde el campo de la administración y la estrategia empresarial. En este contexto, Drucker (1985) señaló que la competitividad de las organizaciones depende en gran medida de su capacidad para gestionar eficazmente sus recursos, innovar constantemente y adaptarse a los cambios del entorno. Según este autor, las empresas competitivas son aquellas que logran transformar el conocimiento en valor económico mediante una adecuada gestión estratégica (Drucker, 1985).

De igual forma, Michael Porter aportó uno de los enfoques más influyentes sobre competitividad al plantear que el desempeño de una empresa depende de su capacidad para desarrollar ventajas competitivas sostenibles frente a sus competidores. Porter argumenta que las

empresas pueden alcanzar dicha ventaja mediante estrategias de liderazgo en costos, diferenciación o enfoque, lo que les permite posicionarse favorablemente dentro de su sector industrial (Porter, 1985).

Enfoque Contemporáneo

Las investigaciones sobre la competitividad empresarial han incorporado nuevas orientaciones que resaltan la importancia de los recursos internos de las organizaciones. En este sentido, de acuerdo con Miranda-Torrez (2021), el autor y profesor Jay Barney desarrolló la perspectiva basada en recursos, que afirma que la competitividad sostenible depende de poseer y explotar recursos valiosos, raros y no sustituibles, los cuales explican diferencias sistemáticas de desempeño entre empresas en un mismo entorno. Este enfoque desplaza la atención desde las condiciones externas de la industria hacia los activos internos y capacidades distintivas de cada organización (Miranda-Torrez, 2021).

Como evolución de la perspectiva basada en recursos, David Teece con otros colaboradores desarrollan la teoría de las capacidades dinámicas, que se define como la habilidad de la empresa para integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas en entornos de cambio rápido. Estos autores enfatizan en procesos como la detección de oportunidades, la apropiación de las mismas y la transformación interna, subrayando que la competitividad en contextos turbulentos depende de aprender y adaptarse continuamente (Rueda Sánchez et al., 2022).

Por su parte, Rumelt (2011) plantea que la competitividad empresarial se fundamenta en la formulación de estrategias claras que permitan enfrentar los desafíos del entorno. Según este autor, una estrategia efectiva debe basarse en un diagnóstico preciso del problema competitivo, la definición de una política orientadora y la implementación de acciones coherentes que permitan mejorar la posición de la empresa dentro del mercado.

Conforme a Suñol (2006), explica que Michael Porter, en sus obras posteriores, también incorpora la innovación y los clusters geográficos como elementos clave de la competitividad empresarial y territorial, destacando que la interacción entre empresas, proveedores, instituciones y gobiernos fortalece la capacidad innovadora y el desempeño competitivo.

Tendencias Y Prospectiva De La Competitividad Empresarial

En el contexto actual, caracterizado por mercados dinámicos y cambios tecnológicos constantes, el concepto de competitividad empresarial continúa evolucionando hacia enfoques más flexibles y adaptativos. En este sentido, McGrath (2013), plantea que las organizaciones deben desarrollar **ventajas competitivas transitorias**, debido a que las condiciones del mercado cambian rápidamente y las ventajas sostenibles tienden ser cada vez más temporales, por lo tanto, las empresas deben innovar continuamente para mantenerse competitivas (McGrath, 2013).

Asimismo, Hamel (2000) sostiene que la competitividad del futuro dependerá en gran medida de la capacidad de las organizaciones para reinventar sus modelos de negocio, fomentando la innovación y adaptarse a entornos cada vez más inciertos. Desde esta óptica, la competitividad se vincula estrechamente con la capacidad del aprendizaje organizacional y con la flexibilidad estratégica de las empresas.

Por último, Clayton M. Christensen et al. (2018) popularizó el concepto de innovación disruptiva, mostrando cómo las nuevas tecnologías o modelos de negocio aparentemente inferiores al inicio pueden llegar a transformar industrias completas al dirigirse a segmentos desatendidos y evolucionar rápidamente. Desde la óptica de la competitividad, esto implica que las empresas deben vigilar innovaciones periféricas y estar dispuestas a canibalizar sus propias ofertas para mantener la relevancia.

La competitividad empresarial constituye un elemento fundamental para comprender la forma en que las organizaciones logran posicionarse y mantenerse dentro de un mercado determinado. En el caso de las pequeñas y medianas empresas del sector comercial, como las ferreterías, la competitividad depende tanto de factores internos como la gestión de recursos, la calidad del servicio y la eficiencia operativa como de factores externos relacionados con el entorno económico y competitivo en el que desarrollan sus actividades.

En este sentido, para comprender adecuadamente el nivel de competitividad de una empresa resulta necesario analizar el contexto en el que esta ópera, identificando los factores externos que influyen en su desempeño dentro del mercado.

Entorno Competitivo

El análisis del entorno empresarial comenzó a desarrollarse como parte de los estudios sobre estrategia organizacional en la segunda mitad del siglo XX. Uno de los autores pioneros en este campo fue Alfred Chandler, quien en sus investigaciones sobre grandes corporaciones demostró que las empresas deben adaptar su estructura y sus decisiones estratégicas a los cambios del entorno además planteó que la estrategia empresarial se define en función de los objetivos a largo plazo y de la asignación de recursos para alcanzarlos, lo cual implica comprender las condiciones externas que influyen en la organización (Teece, 2010).

Desarrollo

La evolución del análisis del entorno competitivo se fortaleció a partir de la década de 1960 con el desarrollo de modelos estratégicos que permitían identificar oportunidades de crecimiento y posicionamiento empresarial. En este sentido, Igor Ansoff propuso que las empresas deben analizar continuamente el entorno para identificar oportunidades de crecimiento y adaptarse a los cambios

del mercado. Ansoff desarrolló herramientas de planificación estratégica que permiten evaluar la relación entre productos y mercados como base para la toma de decisiones empresariales (Ansoff, 1965).

De igual manera, Porter (2008), realizó un aporte muy influyente al análisis del entorno competitivo, mediante el **modelo de las cinco fuerzas**, el cual permite evaluar la estructura de un sector y determinar el nivel de competencia que hay ahí. Este modelo analiza factores como la rivalidad entre competidores, el poder de negociación de proveedores y clientes, la amenaza de nuevos entrantes y la existencia de productos sustitutos, proporcionando una herramienta fundamental para comprender la dinámica competitiva de un mercado (Porter, 2008).

Enfoque Contemporáneo

En el contexto actual, el análisis del entorno competitivo ha evolucionado hacia enfoques más integrales que consideran múltiples dimensiones del entorno empresarial. Autores como Gerry Johnson destacan la importancia de herramientas como el análisis **PESTEL**, el cual permite evaluar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el desempeño de las organizaciones dentro de su entorno (Johnson et al., 2017).

En el presente el entorno se caracteriza por alta volatilidad, digitalización, globalización y complejidad, lo que obliga a pasar de análisis estáticos y esporádicos a enfoques continuos, basados en datos y orientados a la detección temprana de cambios (Johnson et al., 2017).

En los últimos años, el análisis del entorno competitivo ha adquirido una mayor relevancia debido a la creciente complejidad de los mercados y a los constantes cambios tecnológicos y económicos.

Tendencias Y Prospectiva Del Entorno Competitivo

En este sentido, estudios recientes destacan que las organizaciones deben desarrollar capacidades de adaptación y resiliencia para responder de manera efectiva a las transformaciones del entorno empresarial. Asimismo, se resalta la importancia de la toma de decisiones basada en información estratégica, el uso de herramientas de análisis del mercado y la incorporación de tecnologías digitales para mejorar la competitividad empresarial. Estas tendencias evidencian que el análisis del entorno competitivo se ha convertido en un proceso dinámico y continuo que permite a las organizaciones prevenir cambios en el mercado y así fortalecer su posicionamiento competitivo (de la Sancha Herrera & Guerrero Reyes, 2024).

El análisis del entorno competitivo permite comprender las condiciones externas que influyen en el desempeño de las organizaciones dentro de un mercado determinado. En el caso del sector ferretero, este análisis resulta relevante debido a la presencia de diversos competidores, cambios en la demanda de materiales de construcción, variaciones en los precios de los insumos y transformaciones en las dinámicas comerciales.

6.1 Marco Conceptual

A continuación, se exponen los conceptos fundamentales relacionados con el objeto de estudio, con el propósito de facilitar la comprensión del proceso de consultoría. En este sentido, el marco conceptual proporciona las bases teóricas necesarias para delimitar y explicar los términos clave que orientan el desarrollo de la presente investigación.

En primer lugar, es importante abordar el concepto de **administración**, entendido como el proceso mediante el cual se planifican, organizan, dirigen y controlan los recursos de una organización con el propósito de alcanzar objetivos establecidos de manera eficiente y eficaz. Este

proceso implica la coordinación de actividades y la toma de decisiones orientadas a optimizar y al uso de los recursos humanos, financieros y materiales dentro de una organización (Robbins & Coulter, 2010).

En este contexto, surge el concepto de **organización**, lo cual puede definirse como un sistema social estructurado conformado por individuos que interactúan entre sí, para alcanzar objetivos comunes mediante la utilización coordinada de recursos y la distribución de funciones y responsabilidades (Robbins & Coulter, 2010).

Dentro de estas organizaciones se encuentra la **empresa**, considerada como una unidad económica y social que integra recursos humanos, financieros y materiales con el objetivo de producir o comercializar bienes y servicios destinados a satisfacer necesidades del mercado y generar valor económico (Chiavenato, 2006).

Para garantizar su permanencia y desarrollo dentro del mercado, resulta indispensable que las empresas formulen una **estrategia empresarial**, entendida esta como el conjunto de decisiones y acciones orientadas a alcanzar objetivos a largo plazo y obtener una posición favorable frente a los competidores dentro de un sector determinado (Fred R. David, 2017). En este sentido, la estrategia permite orientar las actividades de la organización y establecer el camino que debe seguir para lograr sus metas.

Un elemento fundamental en la formulación de estrategias es la **planeación estratégica**, definida como el proceso mediante el cual una organización establece su misión, visión y objetivos, además de determinar las acciones necesarias para alcanzarlos considerando las condiciones internas y externas que influyen en su desempeño (Fred R. David, 2017). Este proceso se complementa con la **gestión estratégica**, que comprende el análisis, formulación, implementación

y evaluación de estrategias con el fin de mejorar el desempeño organizacional y fortalecer su posición dentro del mercado (Fred R. David, 2017).

En este contexto aparece el concepto de **competitividad**, el cual se refiere a la capacidad de una empresa para competir eficazmente dentro de un mercado, ofreciendo productos o servicios que resulten atractivos para los consumidores en términos de calidad, precio o diferenciación (Porter, 2008). Como resultado de la competitividad surge la ventaja competitiva, entendida como aquella condición que permite a una organización generar mayor valor para sus clientes en comparación con sus competidores, lo que se traduce en un mejor posicionamiento dentro del mercado (Porter, 2008).

El análisis de la competitividad empresarial se desarrolla dentro del **mercado**, lo cual se define como el conjunto de compradores y vendedores que interactúan para intercambiar bienes y servicios, estableciendo condiciones de oferta, demanda y precio (Kotler & Keller, 2016). Dentro de este escenario, las empresas suelen aplicar procesos de **segmentación de mercado**, mediante los cuales se divide el mercado en grupos de consumidores con características, necesidades o comportamientos similares, con el fin de diseñar estrategias comerciales más efectivas (Kotler & Keller, 2016).

En este proceso cobra relevancia el **cliente**, entendido como la persona u organización que adquiere bienes o servicios con el propósito de satisfacer una necesidad específica. La satisfacción del cliente se relaciona directamente con el **valor para el cliente**, el cual representa la relación entre los beneficios percibidos por el consumidor y el costo que debe asumir para obtener el producto o servicio ofrecido por la empresa (Kotler & Keller, 2016).

Debido a la importancia que tiene la percepción del cliente dentro de las organizaciones, las empresas utilizan herramientas que permiten evaluar la calidad del servicio ofrecido y el nivel de satisfacción de los consumidores. En este contexto se enfatiza en el **instrumento SERVPERF**, desarrollado por Joseph Cronin Jr. y Steven A. Taylor, el cual, mide la calidad del servicio a partir de las percepciones reales de los clientes sobre el desempeño recibido, adaptable a cada contexto. A diferencia del modelo SERVQUAL que además se enfoca en las expectativas haciéndolo más extenso, el instrumento SERVPERF se orienta exclusivamente en la evaluación del rendimiento del servicio, considerando dimensiones como elementos tangibles, capacidad de respuesta, confiabilidad, seguridad y empatía (Cronin & Taylor, 1992).

Dentro del mercado también se encuentra la **competencia**, conformada por el conjunto de empresas que ofrecen productos o servicios similares y que compiten entre sí por atraer y mantener clientes mediante estrategias de precio, calidad, innovación o servicio (Porter, 2008). La interacción entre estas empresas se desarrolla dentro del entorno empresarial, el cual comprende todos los factores externos que pueden influir en el funcionamiento y desempeño de una organización, incluyendo variables económicas, políticas, sociales, tecnológicas y legales entre otras. (Hill y Jones, 2009).

A partir de lo anterior se puede identificar el **entorno competitivo**, entendido como el conjunto de condiciones del mercado y actores que influyen directamente en la capacidad de una empresa para competir, tales como proveedores, clientes, competidores y productos sustitutos (Porter, 2008). Con el fin de comprender estas condiciones, las organizaciones realizan un **análisis del entorno**, proceso mediante el cual se identifican oportunidades y amenazas presentes en el contexto externo que pueden afectar el desempeño de la empresa (Fred R. David, 2017).

Dentro de las herramientas utilizadas para analizar el entorno se encuentra el **análisis PESTEL**, el cual permite evaluar factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que influyen en el desarrollo de una organización dentro de un determinado contexto (Betancourt, 2019). Este tipo de análisis facilita la comprensión de las condiciones macroeconómicas y sociales que pueden afectar la actividad empresarial calificando su impacto tanto en amenazas como oportunidades y si este presenta una tendencia creciente, estable o decreciente.

De igual manera, el análisis del entorno competitivo puede complementarse con **el modelo de las cinco fuerzas**, propuesto por Michael Porter, el cual permite evaluar el nivel de competencia dentro de una industria a partir de cinco factores determinantes, permitiendo obtener una visión integral del entorno estratégico (Porter, 1980).

La primera de estas fuerzas corresponde a **la rivalidad entre competidores**, la cual hace referencia al grado de competencia existente entre las empresas que participan en un mismo sector económico. Esta rivalidad puede manifestarse mediante estrategias de precios, campañas de marketing o innovaciones en productos y servicios (Porter, 2008).

La segunda fuerza es **la amenaza de nuevos entrantes**, que se refiere a la posibilidad de que nuevas empresas ingresen al mercado, incrementando así el nivel de competencia y reduciendo la rentabilidad de las organizaciones ya establecidas dentro del sector (Porter, 2008).

La tercera fuerza corresponde al **poder de negociación de los proveedores**, el cual representa la capacidad que tienen los proveedores para influir en los precios, calidad o condiciones de los insumos que suministran a las empresas (Porter, 2008).

Por otra parte, se encuentra el poder de **negociación de los clientes**, que hace referencia a la capacidad que tienen los consumidores para influir en las condiciones del mercado, especialmente en aspectos como los precios, la calidad o las características de los productos ofrecidos (Porter, 2008).

La quinta fuerza corresponde a la **amenaza de productos sustitutos**, entendidos como aquellos bienes o servicios que pueden reemplazar a otros para satisfacer una misma necesidad del consumidor, lo que representa un riesgo para las empresas que operan en un determinado sector (Porter, 2008).

Del mismo modo para operacionalizar el análisis de entorno, se apoya en el conjunto de matrices propuesto por David (2017) dentro del proceso de dirección estratégica. **La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)** resume y evalúa las principales fortalezas y debilidades en las áreas funcionales de una organización, asignando a cada factor un peso relativo (0,0 a 1,0) y una calificación (1 a 4), cuyo producto genera un puntaje ponderado total interpretable frente al promedio de 2,5. De manera análoga, **la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)** sintetiza las oportunidades y amenazas identificadas mediante el análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, bajo la misma lógica de ponderación.

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) complementa este diagnóstico incorporando una perspectiva comparativa, dado que según Fred R. David (2017) señala que la MPC debe concentrarse en los competidores más relevantes, es decir, en aquellos que compiten claramente en el mismo segmento de mercado, ya que evalúa a la organización frente a otras a partir de un conjunto **de Factores Críticos de Éxito (FCE)**, concepto introducido por Rockart (1979) para referirse a las variables de desempeño en las que una organización debe sobresalir para mantener una posición competitiva sostenible en su sector.

A partir de los puntajes totales de la EFI y la EFE, **la Matriz Interna-Externa (IE)** ubica a la organización en uno de nueve cuadrantes, agrupados en tres zonas estratégicas: crecer y construir, retener y mantener, y cosechar o desinvertir. Para identificar con precisión la posición estratégica de una unidad de negocio y definir el tipo de estrategia a seguir. (Fred R. David, 2017). Finalmente, la Matriz DOFA integra sistemáticamente los factores internos y externos previamente identificados para generar cuatro tipos de estrategias: FO (utilizan las fortalezas internas para aprovechar las oportunidades externas), FA (usan las fortalezas internas para reducir el impacto de las amenazas externas), DO (buscan superar debilidades internas aprovechando oportunidades del entorno) y DA (tácticas defensivas para reducir debilidades y evitar amenazas.), constituyendo el puente metodológico entre el diagnóstico estratégico y la formulación de alternativas de solución (Wheelen y Hunger, 2012).

En relación con la presente investigación, resulta pertinente considerar **el sector ferretero**, el cual comprende el conjunto de empresas dedicadas a la comercialización de herramientas, materiales de construcción y suministros utilizados en actividades de construcción, mantenimiento y reparación. Este sector cumple un papel importante dentro de la economía local, ya que abastece de insumos a actividades productivas relacionadas con la construcción y el mejoramiento de infraestructuras (Fierros, 2023).

Finalmente, para mejorar el posicionamiento dentro del mercado, las empresas pueden implementar **estrategias de crecimiento empresarial**, entendidas como acciones orientadas a incrementar las ventas, ampliar la participación de mercado o fortalecer la posición competitiva mediante la expansión de mercados, diversificación de productos o mejora en los servicios ofrecidos (Alvarado Martínez et al., 2022).

En conjunto, estos conceptos permiten comprender un poco el entorno competitivo en el que se desenvuelven las organizaciones y constituyen la base teórica necesaria para analizar la situación de la ferretería “CONSTRUTODO” en el municipio de Guacarí y así aportar estrategias orientadas a incrementar su participación en el mercado.

6.2 Marco Legal

El marco legal corresponde al conjunto de normas, leyes, decretos y disposiciones jurídicas que regulan las actividades económicas y comerciales dentro de un determinado contexto social y territorial. En el ámbito empresarial, estas normas establecen lineamientos que orientan el funcionamiento de las organizaciones, definiendo derechos, deberes y responsabilidades tanto para los empresarios, así como para los consumidores y demás actores del mercado.

En este caso del sector ferretero, el marco abarca diferentes disposiciones relacionadas con la actividad comercial, la formalización empresarial, las obligaciones tributarias, la protección del consumidor, la regulación de las micro, pequeñas y medianas empresas, así como las normas técnicas aplicables a los productos y materiales de construcción. Por lo tanto, el presente apartado expone las disposiciones legales que inciden en el funcionamiento de la ferretería CONSTRUTODO en el municipio de Guacarí (Valle del Cauca).

En primer lugar, dentro del ámbito internacional se destaca la Declaración Universal de los Derechos Humanos, adoptada por la Asamblea General de las Naciones Unidas en 1948, la cual constituye uno de los instrumentos fundamentales para la protección de los derechos humanos en el mundo. En particular, el artículo 23 reconoce el derecho de toda persona al trabajo, a la libre elección de su empleo y a condiciones laborales justas y favorables. Estas disposiciones han contribuido en la formulación de marcos normativos nacionales orientados a garantizar condiciones

laborales dignas y promover la protección de los trabajadores dentro de las organizaciones (Naciones Unidas, 1948).

En concordancia con estos principios internacionales, en el contexto colombiano la Constitución Política de 1991 establece los fundamentos jurídicos que regulan el desarrollo de las actividades económicas y empresariales en el país. En este sentido, el artículo 333 reconoce la libertad económica y la libre iniciativa privada, señalando que la actividad empresarial es libre dentro de los límites del bien común. Asimismo, el artículo 25 establece que el trabajo es un derecho y una obligación social que goza de la especial protección del Estado (República de Colombia, 1991).

A partir de estos principios constitucionales, el Código de Comercio, establecido mediante el Decreto 410 de 1971, regula específicamente las actividades mercantiles en Colombia y define las normas que deben cumplir los comerciantes en el desarrollo de sus actividades económicas. En consecuencia, este código constituye una base normativa fundamental para el funcionamiento de establecimientos comerciales como las ferreterías, ya que determina los requisitos legales necesarios para ejercer actividades comerciales dentro del territorio nacional (República de Colombia, 1971).

En relación con el fortalecimiento del tejido empresarial, el Estado colombiano ha promovido diferentes políticas orientadas al desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresas. En este contexto, la Ley 590 de 2000, conocida como la Ley de Mipymes, tiene como propósito promover el crecimiento y fortalecimiento para este tipo de organizaciones. Esta normativa resulta especialmente relevante para el sector ferretero, dado que muchas de estas empresas se clasifican como micro o pequeñas empresas dentro de la estructura productiva del país (Congreso de la República de Colombia, 2000).

Posteriormente, con el objetivo de fortalecer los mecanismos de apoyo a estas organizaciones, se promulgó la Ley 905 de 2004, la cual modifica y amplía las disposiciones establecidas en la Ley 590 de 2000. Esta ley introduce nuevas estrategias orientadas a mejorar la productividad, fomentar la innovación empresarial y promover la competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas en el país. De esta manera, se busca facilitar su consolidación dentro del mercado y contribuir al desarrollo económico a través del fortalecimiento del sector empresarial (Congreso de la República de Colombia, 2004)

Por otra parte, en el marco de las relaciones comerciales entre empresas y consumidores, la Ley 1480 de 2011, conocida como Estatuto del Consumidor, establece las normas destinadas a proteger los derechos de los consumidores en Colombia, regulando aspectos fundamentales como la calidad de los productos, la información que debe proporcionarse a los clientes, las garantías y la responsabilidad de los proveedores frente a los consumidores.

En el caso del sector ferretero, esta normativa resulta relevante debido a los diversos productos que deben cumplir con estándares mínimos de calidad y seguridad para garantizar la protección de los usuarios (Congreso de la República de Colombia, 2011).

Adicionalmente, es importante considerar las normas relacionadas con el sector de la construcción, dado que las ferreterías forman parte de la cadena de suministro de materiales utilizados en esta actividad económica. Entonces el Decreto 1077 de 2015, conocido como el Decreto Único Reglamentario del Sector Vivienda, Ciudad y Territorio, reúne y compila las disposiciones relacionadas con la planificación urbana, las licencias de construcción y los lineamientos técnicos aplicables a los procesos constructivos. Aunque esta normativa se dirige principalmente a la regulación de obras y proyectos de infraestructura, su aplicación tiene una

incidencia indirecta en el sector ferretero, debido a que regula aspectos relacionados con la calidad y el uso de los materiales de construcción (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2015).

De manera complementaria, el Reglamento Colombiano de Construcción Sismo Resistente (NSR-10) establece los requisitos técnicos que deben cumplir las edificaciones en el país con el propósito de garantizar la seguridad estructural frente a eventos sísmicos. Este reglamento define las especificaciones técnicas relacionadas con el diseño estructural, los materiales y los procedimientos. En consecuencia, muchas de las herramientas y materiales comercializados por las ferreterías deben cumplir con estos estándares técnicos, lo que evidencia la relación existente entre la normativa del sector construcción y las actividades comerciales desarrolladas por este tipo de establecimientos (Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio, 2010).

Finalmente, en el ámbito regional, las empresas que desarrollan actividades comerciales en el departamento del Valle del Cauca deben registrarse ante la Cámara de Comercio correspondiente, en este caso la Cámara de Comercio de Buga, la cual es la entidad encargada de administrar el registro mercantil en la jurisdicción. La Cámara de Comercio cumple un papel importante en el fortalecimiento del tejido empresarial regional mediante programas de capacitación, asesoría y acompañamiento empresarial dirigidos a las micro, pequeñas y medianas empresas, lo que favorece el desarrollo competitivo del sector comercial en el departamento (Cámara de Comercio de Buga, 2026).

En síntesis, el conjunto de normas anteriormente descritas conforma el marco jurídico que regula el funcionamiento de las empresas del sector ferretero en Colombia. Estas disposiciones establecen los principios que orientan la actividad empresarial, promueven el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, y garantizan la protección de los consumidores además de regular los estándares técnicos relacionados con el sector de la construcción. En fin, el conocimiento y

cumplimiento de este marco legal resulta fundamental para el adecuado funcionamiento y fortalecimiento competitivo de empresas como la ferretería CONSTRUTODO en el municipio de Guacarí.

7. Metodología

La metodología adoptada para este estudio se orienta a cumplir el objetivo general de analizar el entorno competitivo de la ferretería CONSTRUTODO en Guacarí (Valle del Cauca) y diseñar estrategias que permitan incrementar su participación en el mercado durante el año 2026. Para ello, se plantea un proceso de investigación flexible, práctico y adecuado a los recursos disponibles, que integra la percepción de los clientes, la visión interna de la empresa y el análisis del contexto sectorial.

7.1 Enfoque De La Investigación

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque mixto, el cual integra procedimientos cuantitativos y cualitativos. De acuerdo con Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2023), el enfoque mixto permite combinar la medición numérica con la interpretación de percepciones y experiencias, lo que facilita un análisis más profundo del fenómeno investigado (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023)

En esta investigación, el enfoque cuantitativo se aplica mediante encuestas estratégicas, mientras que el enfoque cualitativo se desarrolla a través de observación directa del entorno. Esta combinación permite obtener una visión amplia del entorno competitivo, las percepciones del mercado y los factores internos que influyen en el posicionamiento de la ferretería CONSTRUTODO.

7.2 Nivel de investigación

La investigación presenta un nivel descriptivo, puesto que caracteriza las condiciones del entorno competitivo, las percepciones de los clientes y las dinámicas del sector ferretero local (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023). A la vez, es propositiva, dado que a partir del análisis se formulan estrategias orientadas a fortalecer la participación de la ferretería CONSTRUTODO en el mercado.

7.3 Definición y operacionalización de variables o categorías

Variable independiente

Es la variable que se considera como la supuesta causa en una relación entre variables (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

Entorno competitivo

Conjunto de factores externos que influyen en el desempeño de una empresa, como competidores, clientes, proveedores y condiciones del mercado (Porter, 2008).

Calidad del servicio

Es el nivel en el que la atención ofrecida por la una organización satisface las expectativas del cliente en términos de velocidad, confianza y atención personalizada (Cronin y Taylor, 1992).

Estrategias competitivas

Se define como las distintas series de acciones que una empresa implementa para diferenciarse de sus competidores y mejorar su posicionamiento dentro del mercado (Fred R. David, 2017).

7.4 Variable dependiente

Es la variable que representa el efecto o la consecuencia provocada por la variable independiente (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

Participación de mercado

Porcentaje de ventas o clientes que una empresa logra dentro de un mercado específico en comparación con sus competidores (Kotler & Keller, 2012).

Satisfacción del cliente

Grado de conformidad que experimenta el cliente después de recibir el servicio o adquirir un producto (Kotler & Keller, 2016).

Fidelización del cliente

Nivel en el que los clientes regresan a comprar en la misma empresa y la prefieren frente a la competencia (Porter, 2008).

7.5 Población Y Muestra

Una población es el conjunto de todos los casos que cumplen con una serie de características específicas, representa la totalidad del fenómeno a analizar, cuyos elementos comparten una propiedad común que se estudia y de la cual se obtienen los datos para la investigación (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

Así mismo dice Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2023), que la muestra constituye, en esencia, una porción de la población, ya que se trata de un subconjunto de elementos que forman parte de ese grupo definido por características comunes y al cual se denomina población.

La población está conformada por los clientes de la ferretería CONSTRUTODO, estimados aproximadamente en 230 clientes y para determinar el tamaño de la muestra se utiliza la fórmula

para poblaciones finitas propuesta por Roberto Hernández Sampieri (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023).

$$n = \frac{NZ^2Pq}{e^2(N-1) + Z^2Pq}$$

(Torres, Paz, & Salazar, 2006)

Donde:

n = tamaño óptimo de la muestra o número de encuesta a realizar.

N = 230 clientes (población) según datos proporcionado por los propietarios del local.

p = Es la probabilidad de éxito, para esta investigación será del $p=0.5$

q = es la probabilidad de fracaso, es decir, $q=1-p$, entonces, $q=0.5$.

e = 0.05 error máximo permitido es del 5%.

Nc = es el nivel de confianza, para este estudio será del $Nc = 95\%$

Z = 1.96 (nivel de confianza 95%)

Nc = $1 - \alpha$

$$Z_{est} = 1 - \frac{\alpha}{2} \quad 0,95 = 1 - \alpha$$

$$\alpha = 1 - 0.95$$

$\alpha = 0.05$ ya encontrado la variable (α) se procede a reemplazar este valor en la formula

$$Z_{EST} = 1 - \frac{0,05}{2}$$

$$Z_{EST} = 1 - 0,025$$

$$ZEST = 1 - 0,025$$

El valor de $ZEST = 1.96$. (Ver anexo 1)

A continuación, se reemplazan las variables para la formula del tamaño óptimo de muestra.

$$n = \frac{(230)(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2(230 - 1) + (1.96)^2(0.5)(0.5)}$$

$$n = 144.100724 \approx 144$$

Generando como resultado el tamaño de muestra requerida con un aproximado de **144** encuestas. Este número garantiza la representatividad estadística dentro de una población finita. Esta muestra permite obtener información suficiente para realizar un análisis descriptivo del entorno competitivo de la ferretería.

7.6 Tipo de muestreo

La población objeto de estudio está conformada por los clientes de la ferretería CONSTRUTODO, estimados aproximadamente en 230 clientes activos. No obstante, debido a las limitaciones de tiempo, acceso a la información y recursos disponibles para la investigación, se opta por un muestreo no probabilístico por conveniencia.

Conforme con Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2023) este tipo de muestreo se utiliza cuando los participantes son seleccionados por accesibilidad y cercanía al investigador, lo cual resulta apropiado en estudios aplicados de carácter empresarial.

En este sentido, la muestra estará conformada por aproximadamente 144 clientes según los resultados arrojados por el tamaño óptimo, quienes serán seleccionados directamente en el punto de venta durante el periodo de aplicación del instrumento. Esta cantidad permite obtener

información suficiente para realizar un análisis descriptivo del comportamiento del cliente, su nivel de satisfacción y su percepción del entorno competitivo.

7.6 Diseño De Investigación

El estudio adopta un diseño transversal, ya que la información se recopila en un solo momento durante el periodo 2026. Según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2023) este tipo de diseños permiten analizar la situación de una población en un tiempo determinado sin necesidad de realizar mediciones a lo largo del tiempo. Este diseño resulta adecuado para el análisis del entorno competitivo, ya que permite evaluar la situación actual del mercado ferretero en Guacarí y la posición de la empresa dentro de ese contexto.

7.7 Tipos De Fuentes

Fuentes primarias

Conforme a lo que dice Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2023) son los datos obtenidos directamente durante el trabajo de campo. Incluyen las encuestas aplicadas a clientes y las entrevistas realizadas a personal interno. Su función es complementar y actualizar la información secundaria para lograr un análisis contextualizado y real del entorno competitivo.

Fuentes secundarias

Según Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2023) incluyen documentos académicos, informes sectoriales, estadísticas oficiales, estudios de mercado y publicaciones relacionadas con el sector ferretero, la competencia y la gestión estratégica. Estas fuentes permiten construir la investigación y comprender el contexto en el que opera la ferretería CONSTRUTODO.

7.8 Técnicas De Recolección De Información

Encuesta

Se empleará una encuesta tipo SERVPERF (Ver anexo 2), el cual es un instrumento que mide la calidad del servicio basado únicamente en las percepciones de los clientes sobre el desempeño real del servicio recibido, propuesto por Cronin y Taylor en 1992, la cual será adaptada al contexto ferretero conservando sus cinco dimensiones centrales: tangibilidad, fiabilidad, capacidad de respuesta, seguridad y empatía. La adaptación consiste en ajustar el lenguaje y los ítems a la realidad de la ferretería CONSTRUTODO constando de 15 preguntas para medir la calidad del servicio desde la perspectiva de los clientes, utilizando una escala Likert de 5 puntos, además se incluirá una pregunta abierta con el fin de complementar la información, siguiendo el procedimiento de asignación por códigos a cada respuesta según su contenido para luego ser agrupadas en categorías y analizadas, permitiendo identificar percepciones, sugerencias y aspectos no contemplados en las preguntas cerradas. (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988).

Observación

Se complementará la información mediante la observación directa del punto de venta, enfocada en aspectos internos, externos, y la competencia. La observación contribuye a validar o complementar la información recogida (Arias-Gonzales y Covinos Gallardo, 2021).

7.9 Plan de análisis de la información

El análisis de la información se desarrollará a partir de la integración de técnicas cuantitativas y cualitativas, con el objetivo de interpretar de manera adecuada los resultados obtenidos mediante la encuesta y observación directa. Este proceso permitirá comprender el

comportamiento de los clientes, las condiciones del entorno competitivo y la posición actual de la ferretería dentro del mercado local.

Como primer punto, la información obtenida a través de la encuesta aplicada a los clientes será organizada y tabulada utilizando herramientas ofimáticas, como principalmente Microsoft Excel. Para posteriormente, realizarse un análisis estadístico descriptivo basado en porcentajes y representaciones gráficas, con el propósito de identificar tendencias relacionadas con la satisfacción del cliente, la percepción del servicio, la preferencia de compra y el nivel de fidelización. Este análisis daría paso a interpretar de manera clara los resultados obtenidos y establecer conclusiones sobre el comportamiento del cliente frente a la empresa y la competencia. Continuando con la información cualitativa alcanzada mediante la observación directa será organizados y comparados con los resultados de la encuesta, con el propósito de fortalecer la interpretación del entorno competitivo y validar la información obtenida.

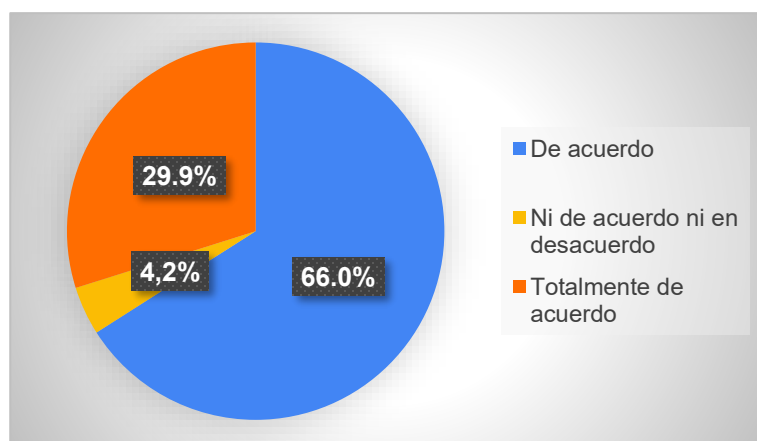
Finalmente, los resultados cuantitativos y cualitativos de encuesta, serán integrados para desarrollar un análisis estratégico del entorno competitivo, para ello, se utilizarán herramientas como la matriz EFI ya elaborada en el diagnostico organizacional, PESTEL, el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, matriz EFE, Matriz de Perfil Competitivo que se elaborará con base en los datos obtenidos mediante la encuesta SERVPERF y la observación directa, matriz IE y la matriz DOFA, las cuales permitirán identificar oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades del negocio. A partir de estos análisis se formularán estrategias orientadas al mejoramiento de la participación de mercado y al fortalecimiento de la competitividad de la ferretería CONSTRUTODO en Guacarí Valle del Cauca.

8. RESULTADOS

8.1 Encuesta SERVPERF

Dimensión 1: Elementos tangibles.

Figura 3. *Instalaciones físicas del local son ordenadas, limpias y bien presentadas*

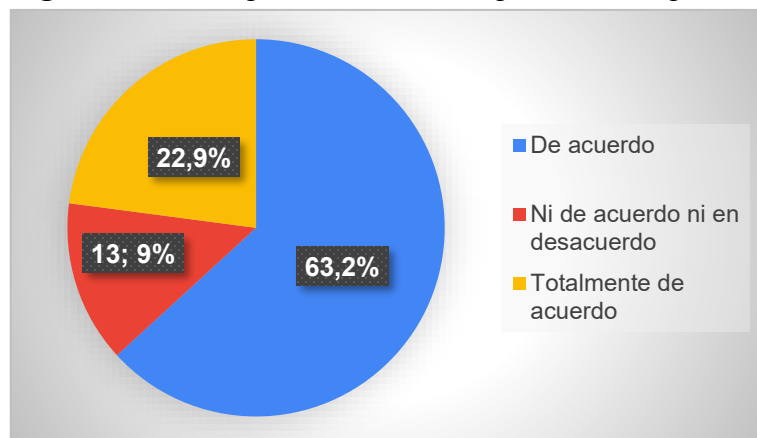


Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

Los resultados de la anterior grafica evidencian una percepción muy favorable respecto al orden, la limpieza y la presentación de las instalaciones físicas de la Ferretería CONSTRUTODO. 95 de los encuestados se ubicó en la categoría de acuerdo siendo un 66.0% y totalmente de acuerdo con un 29.9%, mientras que únicamente el 4.2% siendo solo 6 encuestados, manifestó una posición neutral, sin que ningún encuestado expresara desacuerdo. La media de 4.257 sobre una escala máxima de 5 puntos indica que las condiciones físicas del local son percibidas como un atributo consolidado y positivo por la clientela. Bitner (1992) desarrolló el concepto de “servicescape” para describir el entorno físico en el que se presta el servicio y su influencia sobre las percepciones de calidad del cliente. La autora argumenta que los elementos ambientales tangibles, como la limpieza, el orden y la distribución en espacios, actúan como señales que el cliente utiliza para inferir la calidad general del servicio antes de que este sea prestado. En ese sentido, el resultado favorable

obtenido en este ítem, indica que la Ferretería CONSTRUTODO proyecta una imagen física positiva que contribuye a generar confianza inicial en el cliente.

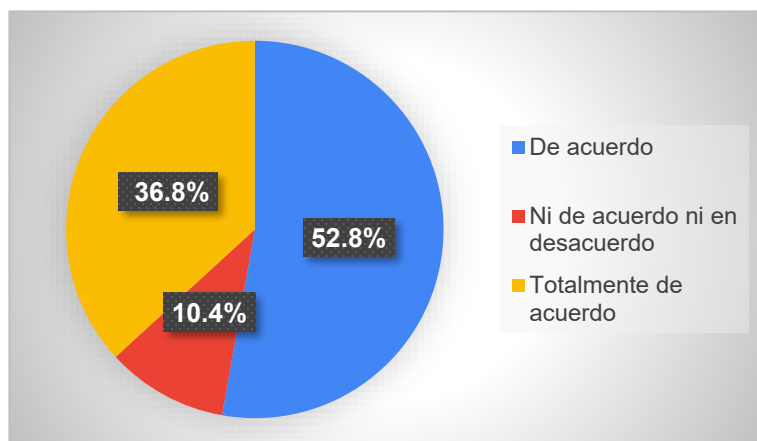
Figura 5. *Los empleados tienen una presentación personal adecuada y profesional.*



Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

Al analizar detenidamente la gráfica previa, se observa que registró la media más baja de la dimensión con un 4.09 sobre una escala máxima de 5 y la mayor proporción de respuestas neutrales 14%, lo que indica que, si bien la mayoría de los clientes percibe positivamente la presentación personal de los trabajadores, existe un grupo de encuestados aproximadamente que no percibe este atributo con la misma claridad. La concentración del 63.2% en la categoría "De acuerdo" y solo el 22.9% en "Totalmente de acuerdo" refuerza la idea de que este aspecto, aunque aceptable, presenta el mayor margen de mejora dentro de la dimensión tangible. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) incluyeron la presentación del personal como uno de los indicadores tangibles del modelo SERVQUAL, argumentando que la apariencia de los empleados constituye una señal visible de profesionalismo que influye directamente en la percepción de calidad del servicio. Los autores señalan que, en el contexto de comercio minorista, donde el contacto personal es frecuente, la imagen del empleado funciona como un actor de la calidad del servicio en su conjunto.

Figura 7. *La ferretería cuenta con las herramientas, equipos y materiales presentados de forma atractiva y funcional.*



Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

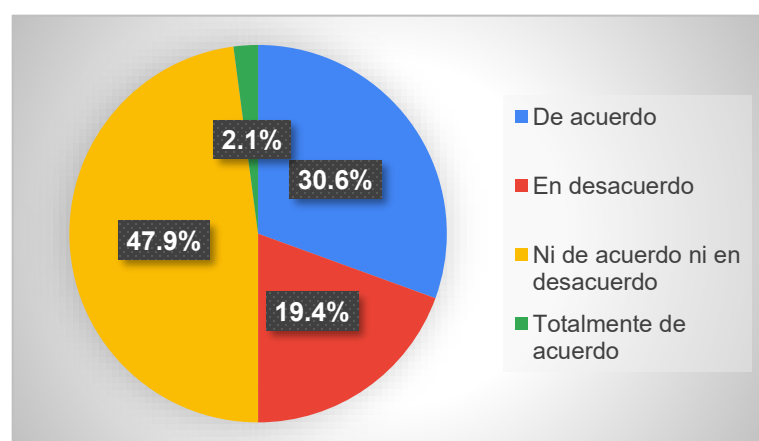
En la gráfica se aprecia que la pregunta número 3 del cuestionario obtuvo la media más alta de la dimensión con 4.264 y la mayor proporción de respuestas en la categoría "Totalmente de acuerdo" con el 36.8%, convirtiéndose en el indicador tangible mejor valorado por los clientes. La suma de las categorías favorables alcanza el 89.6%, mientras que el 10.4% se ubicó en una posición neutral y ningún encuestado manifestó desacuerdo. Este resultado es particularmente relevante en el contexto de la ferretería, dado que la exhibición funcional de instrumentos, equipos y materiales no es únicamente un atributo estético sino también una herramienta de decisión de compra. Cuando el cliente puede observar y acceder visualmente al producto con facilidad, el proceso de selección se agiliza y la experiencia de compra mejora.

De acuerdo a Baker, Parasuraman, Grewal y Voss (2002) demostraron empíricamente que la organización y la presentación del entorno físico de una tienda, incluyendo la disposición de los productos, influye significativamente sobre las percepciones de calidad, las intenciones de compra y el tiempo que el cliente permanece en el establecimiento. Sus hallazgos evidencian que los clientes infieren la calidad a partir de la forma en que los productos son exhibidos, lo cual es

especialmente relevante en ambientes de comercio especializado como las ferreterías, donde la funcionalidad de la exhibición facilita la toma de decisiones técnicas del comprador.

Dimensión 2: Fiabilidad

Figura 9. *La ferretería cumple con los plazos y compromisos de entrega.*

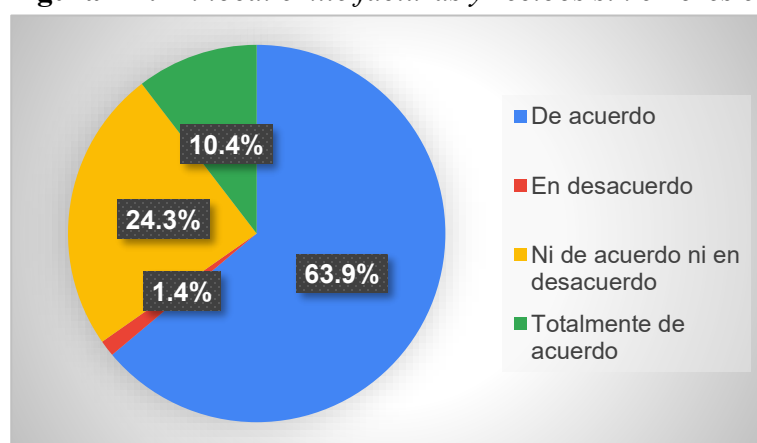


Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

En esta grafica se registró la media más baja de todo el instrumento con 3.153 y constituye el principal punto de alerta en el análisis. El 47.9% de los encuestados adoptó una posición neutral, lo que, en el contexto de una escala de percepción de calidad, sugiere que un elevado porcentaje de clientes no puede confirmar que la ferretería cumpla consistentemente sus compromisos de entrega. Adicionalmente, el 19.4% de encuestados se expresó en desacuerdo, constituyendo la proporción de respuestas desfavorables más alta de todo el instrumento. Apenas el 32.7% de los clientes considera que la ferretería cumple sus plazos, lo cual es una señal de alerta bastante significativa.

Berry, Parasuraman y Zeithaml (1990) estos autores señalan que el incumplimiento de compromisos genera una ruptura de confianza que es difícil de recuperar, ya que el cliente tiende a generalizar una experiencia negativa de fiabilidad hacia la percepción global del establecimiento. En el contexto de una ferretería, donde los clientes profesionales como maestros de obra y contratistas dependen de la disponibilidad oportuna de materiales para el avance de sus obras, el incumplimiento en plazos de entrega tiene consecuencias económicas directas para el consumidor.

Figura 11. *El local emite facturas y recibos sin errores en precios ni en los productos cobrados.*

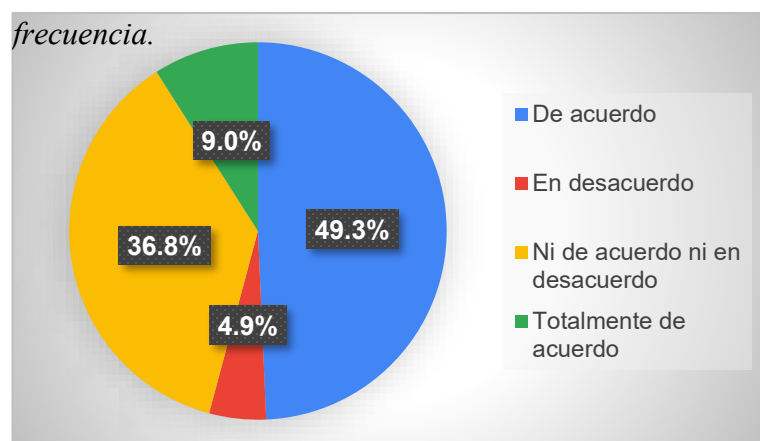


Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

A partir de la gráfica previa, se puede apreciar que obtuvo la media más alta de la dimensión estando en un 3.833 y el resultado más favorable en términos de respuestas positivas, con el 74.3% de los encuestados ubicado en las categorías de acuerdo o totalmente de acuerdo. El 24.3% se presenta de manera neutral y el 1.4% en desacuerdo. Este resultado indica que la precisión en la facturación es el atributo de fiabilidad mejor percibido, lo cual es positivo para la confianza del cliente en las transacciones comerciales. Sin embargo, la presencia de una cuarta parte de los encuestados en la categoría neutral sugiere que no todos los clientes tienen experiencias suficientes o consistentes que les permitan afirmar con certeza que los procesos de facturación son libres de errores. Según Grönroos (1984) plantea que la calidad percibida del servicio se compone de una dimensión técnica qué recibe el cliente, y una dimensión funcional de cómo lo recibe. La exactitud

en los procesos de facturación pertenece a la dimensión técnica y constituye un indicador objetivo de calidad que el cliente puede verificar directamente.

Figura 13 *La ferretería mantiene disponibles los productos que necesito con frecuencia.*



Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

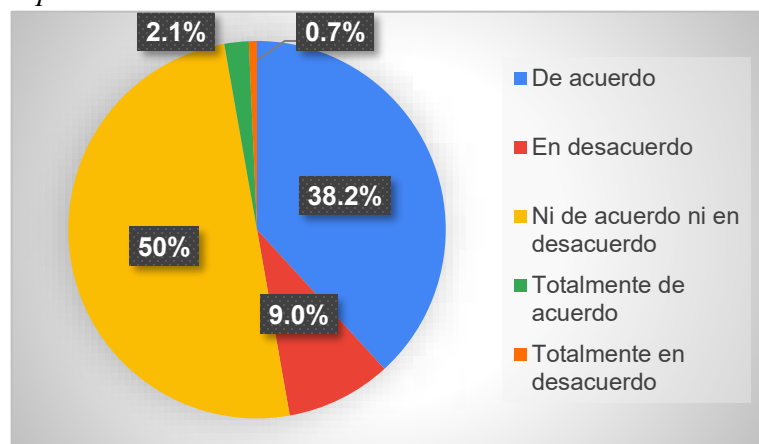
Teniendo en cuenta la anterior grafica se registró una media de 3.625, ubicándose como el segundo ítem de menor puntaje en la dimensión. El 58.3% de los encuestados considera que la ferretería mantiene disponibles los productos de uso frecuente, mientras que el 36.8% presento una posición neutral y el 4.9% se expresó en desacuerdo. La proporción relativamente alta de respuestas neutrales puede interpretar o bien que los clientes tienen experiencias mixtas con la disponibilidad de inventario, o que han tenido que solicitar productos que no estaban en existencia en el momento de la visita. Este resultado está directamente relacionado con el ítem 4, en cuanto a la gestión de pedidos y la disponibilidad de inventario, y confirma que la cadena de abastecimiento y la gestión del stock son las principales brechas operativas de la ferretería en la dimensión de fiabilidad.

Conforme a lo que dice Zeithaml (1988) que, en el comercio minorista, la disponibilidad del producto es un componente central de la calidad percibida del servicio, ya que el cliente no solo evalúa cómo es atendido sino también si puede obtener lo que busca en el momento en que lo necesita, así mismo la autora introduce el concepto de calidad percibida como la evaluación del

cliente sobre la superioridad o excelencia de un producto o servicio, indicando que el rompimiento del stock, afecta negativamente esta evaluación de manera desproporcionada respecto al valor que genera su correcta gestión.

Dimensión 3: Capacidad de respuesta

Figura 15 *Los empleados de esta ferretería me atienden de forma oportuna, sin hacerme esperar más de lo razonable.*

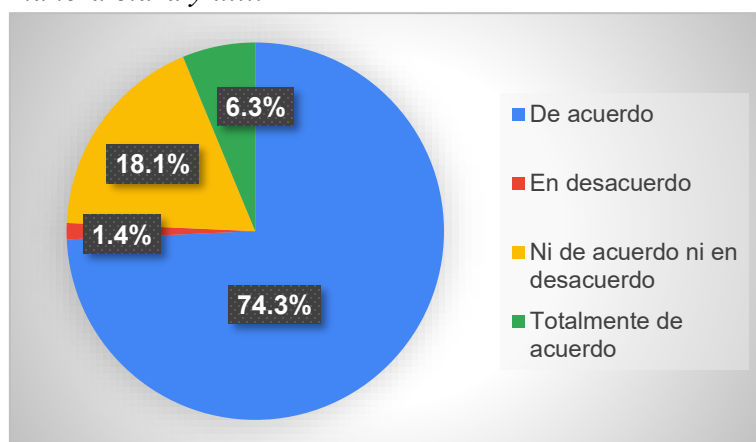


Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

A partir de la gráfica anterior, se registra una media de 3.319 sobre una escala máxima de 5 y es el segundo ítem con menor puntaje en todo el instrumento. El dato más destacado es que exactamente el 50.0% de los encuestados adoptó una posición neutral, lo que en términos prácticos significa que la mitad de los clientes no puede afirmar que la atención sea oportuna. El 40.3% expresó respuestas favorables siendo el 38.2% de acuerdo y 2.1% totalmente de acuerdo, mientras que el 9.7% manifestó algún nivel de desacuerdo. Este es el único ítem del instrumento que registró respuestas de totalmente en desacuerdo con un 0.7. Este resultado es coherente con las respuestas cualitativas donde varios clientes mencionaron la demora en la atención como un aspecto a mejorar. Tal como lo expresa Zeithaml, Parasuraman y Berry (1990) definen la capacidad de respuesta como la disposición y voluntad de los empleados para ayudar a los clientes y proporcionar un servicio rápido. Los autores señalan que este atributo es sensible a entornos de alta variabilidad de demanda,

como los comercios de materiales de construcción, donde la aglomeración de clientes puede concentrarse en determinados horarios y días de la semana, generando cuellos de botella que deterioran la percepción en la atención.

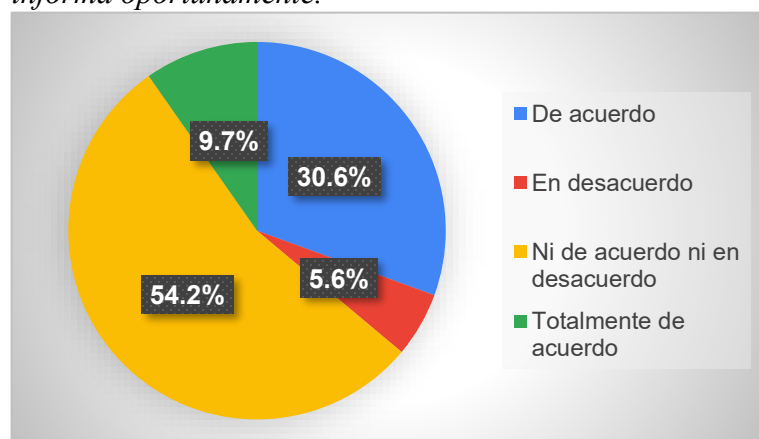
Figura 17 *Cuando tengo dudas sobre qué producto necesito, los empleados me asesoran de manera clara y útil.*



Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

Al interpretar la gráfica anterior, se expone que obtuvo la media más alta de la dimensión con un 3.854 y el resultado más sólido con el 80.6% de respuestas favorables, siendo la categoría "De acuerdo" ampliamente predominante con el 74.3%. El 18.1% adoptó una posición de manera neutral y el 2% se expresó en desacuerdo. Este resultado indica que la asesoría técnica al cliente, cuando este tiene dudas sobre cual producto es el adecuado, es el atributo mejor gestionado dentro de la capacidad de respuesta, lo cual es estratégicamente relevante para una ferretería cuya clientela incluye tanto a compradores técnicos) como a clientes sin conocimiento especializado. Los autores Bitner, Booms y Tetreault (1990) identificaron los incidentes críticos de servicio, como aquellos momentos de contacto entre el cliente y el proveedor que tienen un impacto determinante sobre la satisfacción o insatisfacción del cliente. La asesoría en el momento de la decisión de compra constituye uno de estos incidentes críticos, ya que una orientación clara y útil no solo resuelve la necesidad inmediata, sino que genera confianza y probabilidad de recompra.

Figura 19 Cuando un producto no está disponible, la ferretería gestiona su consecución e informa oportunamente.



Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

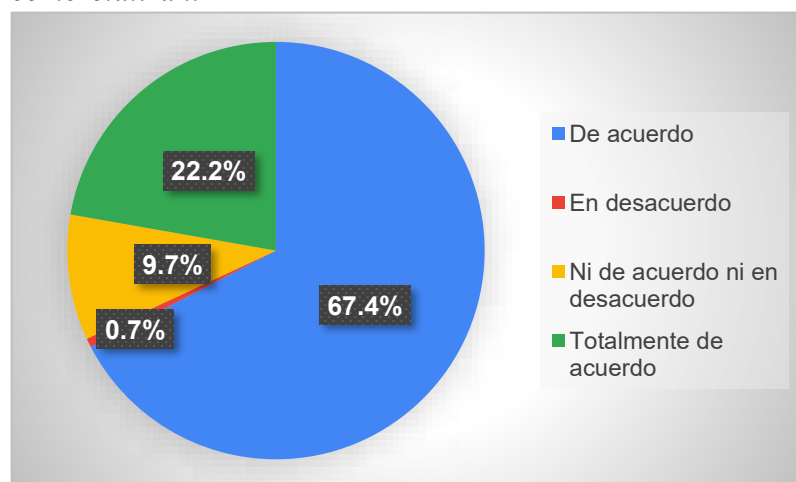
Como se refleja en la gráfica mostrada, se presenta una media de 3.444, presentando el mayor porcentaje de respuestas neutrales de la dimensión mostrando un 54.2%, indicando que más de la mitad de los encuestados no puede confirmar una gestión efectiva cuando un producto no está disponible en el momento de la visita. El 40.3% manifestó respuestas favorables y el 5.6% se expresó en desacuerdo. La alta proporción de respuestas neutrales puede interpretarse parcialmente como una limitación de la experiencia del encuestado, dado que algunos clientes pueden nunca haber solicitado un producto no disponible y por tanto responden desde la neutralidad por falta de referencia directa. No obstante, cuando se cruza con el resultado de P4 y P6, emerge un patrón claro, la gestión de pedidos especiales y la comunicación proactiva con el cliente ante faltantes de inventario, representan la brecha operativa más relevante de la ferretería en esta dimensión.

De acuerdo con Johnston (1995) que identificó la comunicación con el cliente como uno de los determinantes más influyentes de la satisfacción con el servicio, especialmente en situaciones donde el servicio no puede prestarse en el momento esperado. Sostiene que la forma en que el proveedor gestiona y comunica las dificultades o demoras tiene un impacto mayor sobre la satisfacción final del cliente que la dificultad en sí misma. En el contexto ferretero el informar

oportunamente al cliente sobre la consecución de un producto no disponible, transforma una experiencia potencialmente negativa en una oportunidad de demostrar compromiso y responsabilidad.

Dimensión 4: Seguridad

Figura 21 *Los empleados demuestran tener suficiente conocimiento sobre los productos que comercializan.*

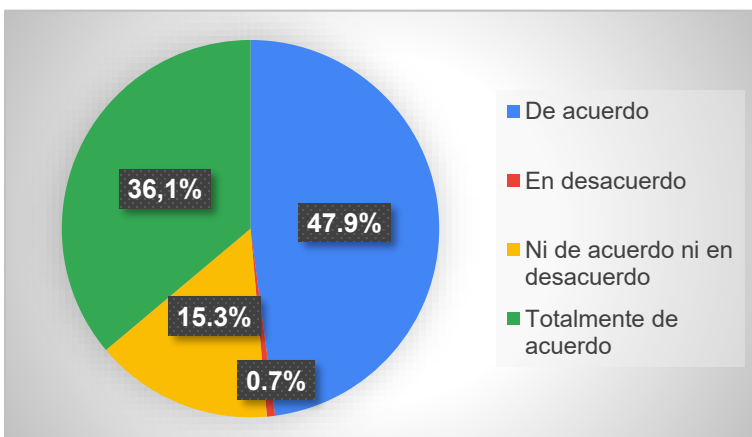


Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

De acuerdo con los resultados de la anterior gráfica, se registra una media de 4.111 con el 89.6% de respuestas saludables, siendo la categoría "De acuerdo" la predominante con el 67.4%. El 10% adoptó una postura neutral y únicamente el 1% expresó el desacuerdo. Este resultado confirma que el conocimiento técnico del personal es uno de los atributos más sólidamente percibidos en la ferretería, lo cual es especialmente relevante dado que los clientes profesionales tienen altos estándares de exigencia técnica y pueden evaluar con criterio la competencia del vendedor. Todo esto sugiere que la ferretería ha logrado desarrollar un equipo de trabajo con un nivel de especialización reconocido transversalmente. Lo dicho por Parasuraman, Zeithaml y Berry (1988) definieron la seguridad como el conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza y credibilidad, sosteniendo que, en servicios especializados, el

conocimiento técnico del personal es el principal generador de confianza, ya que el cliente delega parte de su decisión de compra en el criterio del vendedor.

Figura 23 *La ferretería me genera confianza durante el proceso de compra.*

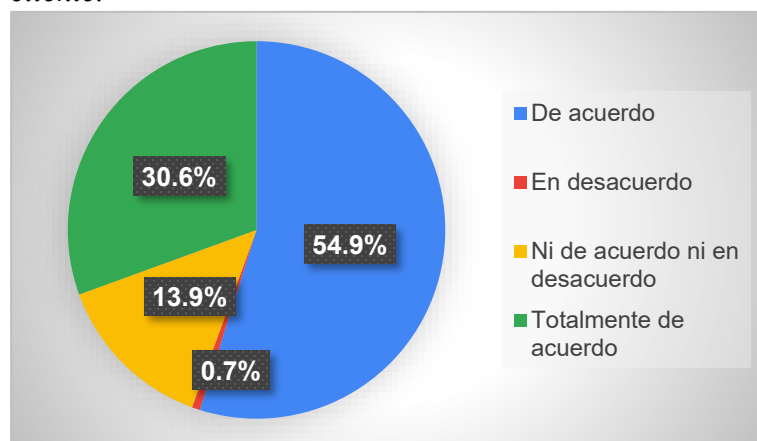


Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

Al examinar la gráfica presentada la pregunta 11 del cuestionario, obtuvo la media más alta de la dimensión siendo un 4.194, y el mayor porcentaje de respuestas en la categoría de toda la dimensión con "Totalmente de acuerdo" obteniendo un 36.1%. El 84.0% de los encuestados expresó respuestas positivas, el 15.3% se mostró neutral y apenas el 1% se manifestó en desacuerdo con un solo encuestado. Este resultado refleja que la confianza generada por la ferretería durante el proceso de compra es el atributo de seguridad mejor consolidado, lo que es un hallazgo de alto valor estratégico, ya que la confianza es un activo intangible acumulado a lo largo del tiempo y difícil de replicar por la competencia. De acuerdo a Morgan y Hunt (1994) que desarrollaron la Teoría del Compromiso y la Confianza en el Marketing Relacional, argumentando que la confianza es el factor central que determina la calidad de la relación entre el cliente y el proveedor de servicios. Los autores demuestran que la confianza reduce la incertidumbre percibida en la transacción, aumenta la lealtad del cliente y predice el comportamiento de recompra. En el contexto de una ferretería, la confianza en el proceso de compra abarca aspectos como la seguridad en las

transacciones económicas, la honestidad en la información sobre precios y las características de los productos, además de la certeza de que el empleado actúa buscando el beneficio del cliente.

Figura 25 *Los empleados de la ferretería son amables y respetuosos en el trato con todo tipo de cliente.*

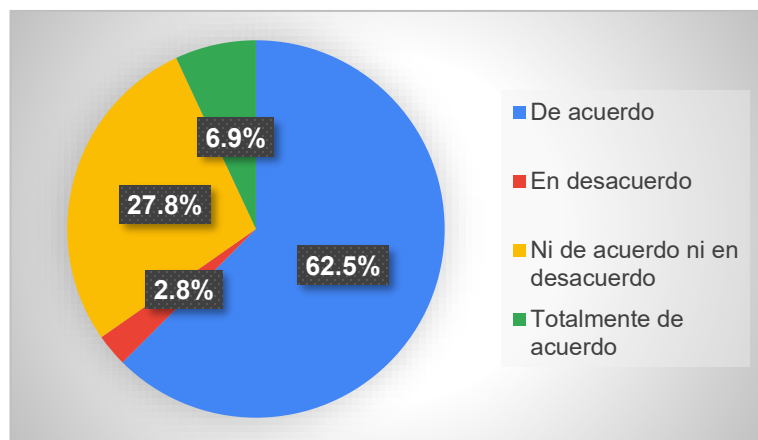


Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

Se evidencia en la gráfica expuesta una media de 4.153 con el 85.4% de respuestas favorables. El 54.9% se manifestó de acuerdo, el 30.6% con un totalmente de acuerdo, el 13.9% adoptó una posición neutral y el 0.7% expresó un desacuerdo. El resultado indica que la amabilidad y el respeto en el trato son percibidos positivamente por la gran mayoría de los clientes, aunque la proporción de respuestas neutrales con el 13.9% es ligeramente superior a la del ítem 10, lo que puede sugerir que algunos clientes han tenido experiencias donde el trato no fue consistentemente amable o que perciben diferencias en el trato según el tipo de cliente o el momento de la visita. Oliver (1997) argumenta que la cortesía y el respeto en el trato al cliente son partes afectivas de la calidad del servicio que influyen directamente sobre la satisfacción emocional del cliente y su disposición a recomendar el establecimiento.

Dimensión 5: Empatía

Figura 27 *En esta ferretería recibo una atención que se adapta a mis necesidades como cliente.*

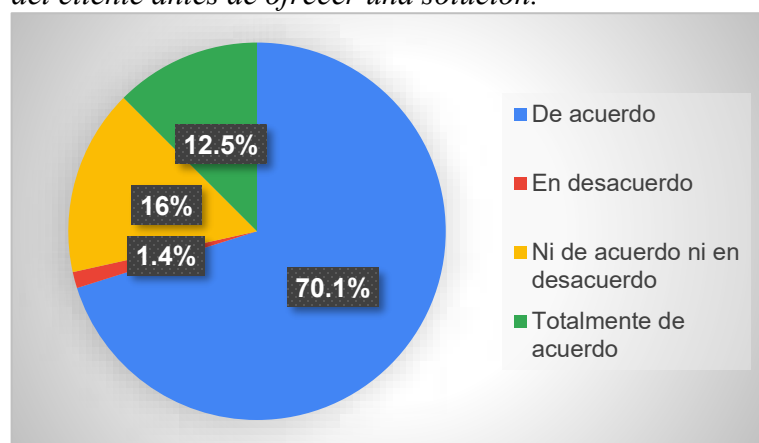


Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

Empezando con la primera pregunta de la empatía, el gráfico presentado registró la media más baja de la dimensión con 3.736 en una escala de 5, con el 69.4% de respuestas favorables, el 27.8% en una posición neutral y el 2.8% en desacuerdo. La proporción de respuestas neutrales es la más alta de la dimensión e indica que aproximadamente uno de cada cuatro clientes no percibe con claridad que la atención que recibe se adapta a sus necesidades específicas como cliente. Este resultado puede estar asociado a la diversidad de perfiles de clientes que frecuentan el establecimiento, mientras que los clientes como, profesionales, maestros de obra y contratista pueden tener interacciones más personalizadas derivadas de su mayor frecuencia de visita y conocimiento recíproco con el personal, los clientes de hogar o de otros sitios que visitan esporádicamente pueden experimentar una atención más estandarizada que no perciben como personalizada. Tal como plantea Lovelock y Wirtz (2015) la personalización del servicio es uno de los diferenciadores competitivos más poderosos en el comercio minorista de especialidad, ya que permite al establecimiento responder a las necesidades específicas de segmentos de clientes con perfiles y requerimientos diversos. Los autores señalan que la personalización no requiere

necesariamente de recursos tecnológicos avanzados, sino de un proceso de escucha activa y de capacitación del personal para identificar el perfil del cliente y adaptar su interacción en consecuencia.

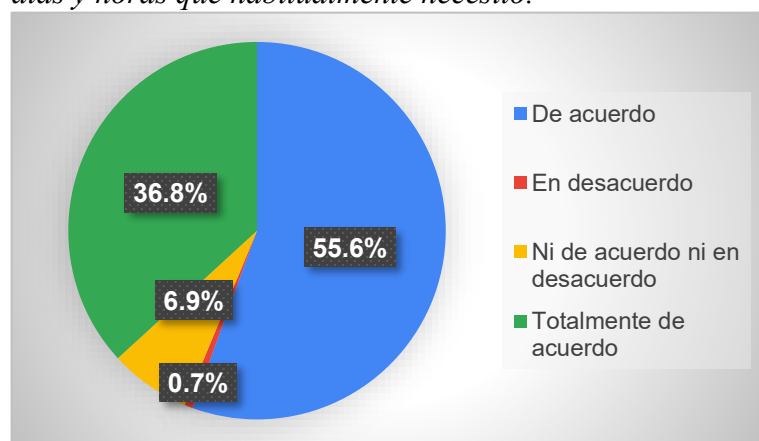
Figura 29 *Los empleados de la ferretería se interesan por escuchar y entender las necesidades del cliente antes de ofrecer una solución.*



Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

Los datos arrojados por la gráfica anterior indican que obtuvo una media de 3.938 con el 82.6% de respuestas positivas, siendo la categoría "De acuerdo" la predominante con el 70.1% seguida de "Totalmente de acuerdo" con un 12.5%. El 16.0% adoptó una postura de "Ni de acuerdo ni en desacuerdo" y el 1.4% se expresó en desacuerdo. Este resultado indica que la disposición del personal para escuchar y comprender las necesidades del cliente antes de ofrecer una solución es percibida positivamente por la gran mayoría de los encuestados, y constituye el segundo atributo más valorado de la dimensión, lo que sugiere que la escucha activa es una práctica extendida entre el personal de la ferretería y no depende de un empleado en particular. Según Kohli y Jaworski (1990) quienes desarrollaron el concepto de orientación al mercado, argumentando que las organizaciones que priorizan la comprensión de las necesidades del cliente como punto de partida de su actividad comercial obtienen mejores resultados en términos de satisfacción y lealtad.

Figura 31 *El horario de atención de esta ferretería me permite realizar mis compras en los días y horas que habitualmente necesito.*



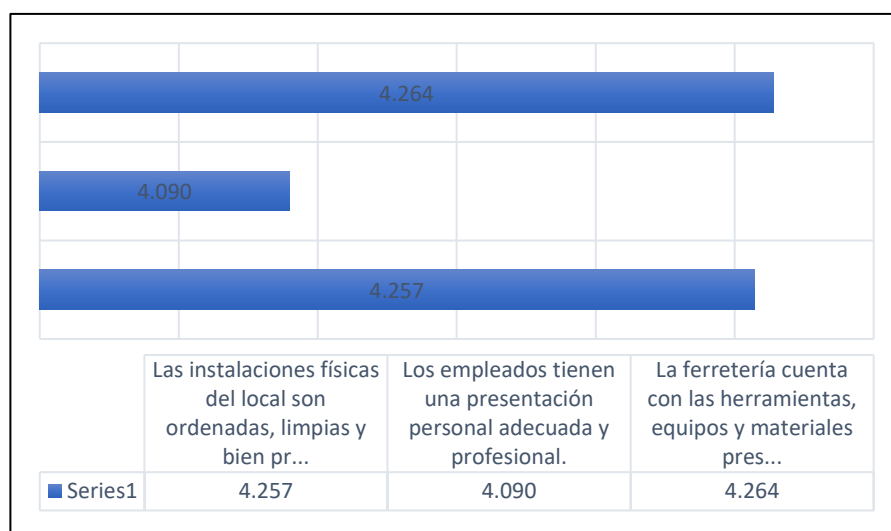
Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

Las cifras plasmadas en la gráfica muestran que este ítem, con la media más alta de la dimensión de empatía con un 4.285 y el resultado más sólido en términos de respuestas favorables, con el 92.4% de los encuestados ubicado en las categorías de acuerdo o totalmente de acuerdo. Únicamente el 7% manifestó una posición neutral y el 0.7% expresó un desacuerdo con este ítem. Este es además la pregunta con la media más alta de toda la Dimensión 5, lo que indica que los horarios de atención de la ferretería se adaptan adecuadamente a los patrones de compra de sus clientes. Este resultado es especialmente relevante dado que la clientela incluye trabajadores como maestros de obra y contratistas con horarios laborales establecidos, para quienes la accesibilidad horaria del establecimiento puede ser un factor determinante en la elección del proveedor. La notable aceptación del horario de atención sugiere que la ferretería ha calibrado adecuadamente su disponibilidad de servicio en función de las rutinas de compra de sus segmentos de clientes. Los autores Berry y Parasuraman (1991) señalaron que el acceso conveniente al servicio, claramente incluyendo la disponibilidad horaria, es un componente de la empatía que el cliente evalúa como una señal de que el proveedor comprende y valora su tiempo y sus circunstancias, además estos argumentan que la conveniencia del acceso reduce la fricción en el proceso de compra y contribuye

a la satisfacción global del cliente, especialmente en servicios frecuentes donde el cliente debe planificar sus visitas en función de sus obligaciones laborales o personales.

Análisis y discusión global de las dimensiones.

Figura 33 *Dimensión 1, Elementos Tangibles*

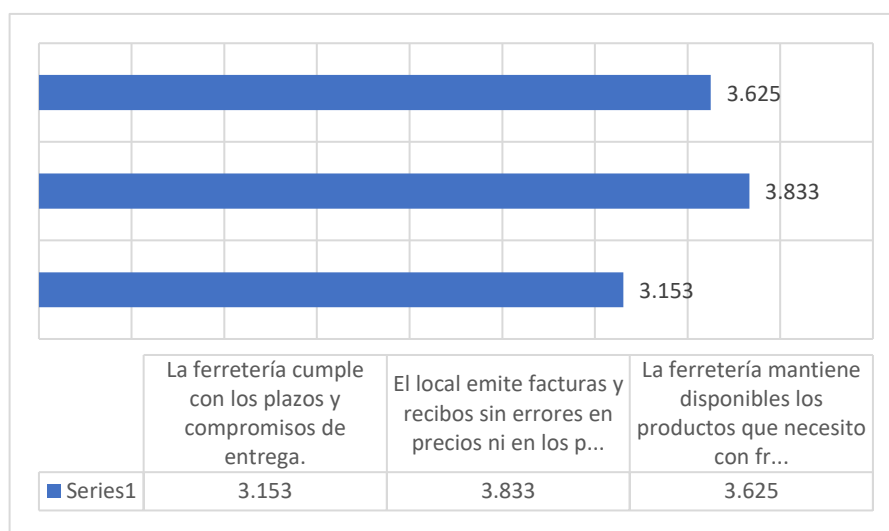


Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

En relación con las gráficas anterior, la dimensión 1 obtuvo un puntaje promedio en total de 4.204, ubicándose como la segunda dimensión mejor valorada del instrumento. Este resultado indica que los elementos tangibles de la Ferretería CONSTRUTODO son percibidos de manera muy positiva por su clientela, con ningún ítem registrando respuestas de desacuerdo o total desacuerdo, y con porcentajes acumulados de respuestas propicias superiores al 85% en los tres ítems. El ítem más fuerte de esta dimensión es el número 3 siendo la presentación atractiva y funcional de herramientas, equipos y materiales con una media de 4.264, lo que sugiere que la ferretería ha logrado que su exhibición de productos sea percibida como una ayuda práctica para el proceso de compra, representando una ventaja competitiva relevante. El ítem más débil fue el 2, correspondiente a la presentación personal de los empleados con una media de 4.090, donde la mayor proporción de respuestas neutrales con el 13.9% indica una oportunidad de mejora que

podría abordarse mediante la implementación de uniformes estandarizados o protocolos de presentación personal. Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) sostienen que los elementos tangibles son la dimensión más observable y verificable de la calidad del servicio, y por tanto la primera en ser evaluada por el cliente en su experiencia de contacto con el establecimiento, argumentando que, en el comercio minorista, los elementos tangibles cumplen la doble función de indicador de estándares operativos del negocio y condicionan las expectativas que el cliente construye sobre las demás dimensiones del servicio. Un desempeño alto en tangibles, como el registrado en la Ferretería CONSTRUTODO, puede actuar como un efecto halo que eleva la percepción general de calidad en dimensiones de mayor complejidad evaluativa como la fiabilidad o la empatía.

Figura 35 *Dimensión 2, Elementos de Fiabilidad*

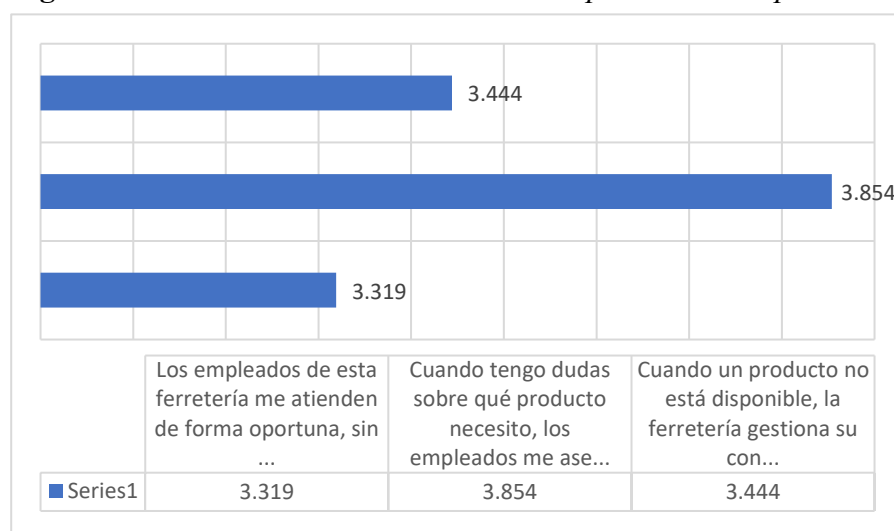


Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

La Dimensión 2, y sus elementos de Fiabilidad obtuvo un puntaje promedio de 3.537, que corresponde a la segunda media más baja del instrumento, constituyendo el área de mayor oportunidad de mejora para la Ferretería CONSTRUTODO. Esta dimensión evidencia una brecha significativa entre los atributos tangibles y relacionales del establecimiento y su capacidad operativa para cumplir compromisos y garantizar la disponibilidad de productos. El ítem más fuerte

es el numero 5 con facturación sin errores, con una media de 3.833, que refleja un proceso administrativo relativamente bien gestionado. El ítem más débil es el numero 4 con cumplimiento de plazos de entrega, presentando una media de 3.153, que registró el puntaje más bajo de todo el instrumento y la mayor proporción de respuestas desfavorables con el 19.4% en desacuerdo. Estos resultados, coherentes con las respuestas cualitativas que señalaron la demora en pedidos como principal área de mejora, indican que la gestión de la cadena de abastecimiento y los tiempos de entrega son las prioridades estratégicas de mejora para el establecimiento. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) demostraron en su investigación que la fiabilidad es consistentemente la dimensión más valorada por los clientes de servicios, independientemente del sector analizado y argumentaron que la capacidad de cumplir lo prometido en el tiempo acordado es el fundamento de la confianza del cliente en el proveedor de servicios, y que su incumplimiento genera lo que denominan una "brecha de servicio" que afecta la percepción global de calidad de manera más intensa que las deficiencias en cualquier otra dimensión.

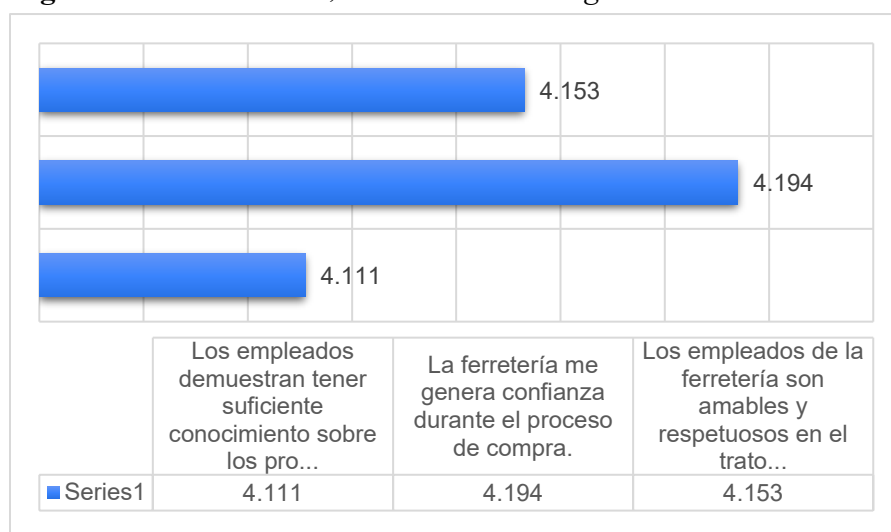
Figura 37 *Dimensión 3, Elementos de la capacidad de respuesta.*



Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

A partir de la gráfica anterior se expone que la dimensión 3 siendo la Capacidad de Respuesta obtuvo un puntaje promedio de 3.539, el más bajo del instrumento junto con la Dimensión 2, y representado la principal área de mejora operativa de la Ferretería CONSTRUTODO. Esta dimensión evidencia una tensión clara entre la calidad de la asesoría técnica del personal con una de media de 3.854, que es el atributo mejor percibido, y la oportunidad en la atención, ítem 7 con una media de 3.319 y la gestión de productos no disponibles ítem 9 con una media de 3.444, que constituyen las brechas más notorias. El ítem más fuerte de esta dimensión es el 8, que refleja el conocimiento y disposición del personal para orientar al cliente, lo cual es consistente con el buen desempeño de la Dimensión 4 de Seguridad. El ítem más débil es 7, con exactamente el 50% de respuestas neutrales y una notable proporción de insatisfacción relacionada con los tiempos de espera. Los resultados de esta dimensión son coherentes con los comentarios cualitativos recibidos, donde las referencias a demoras y la necesidad de mayor rapidez en la atención fueron los temas más frecuentes. Según los creadores del modelo SERVPERF, Cronin y Taylor (1992), señalaron que la capacidad de respuesta es la dimensión que presenta mayor variabilidad entre los sectores de servicios.

Figura 39 *Dimensión 4, Elementos de la seguridad.*



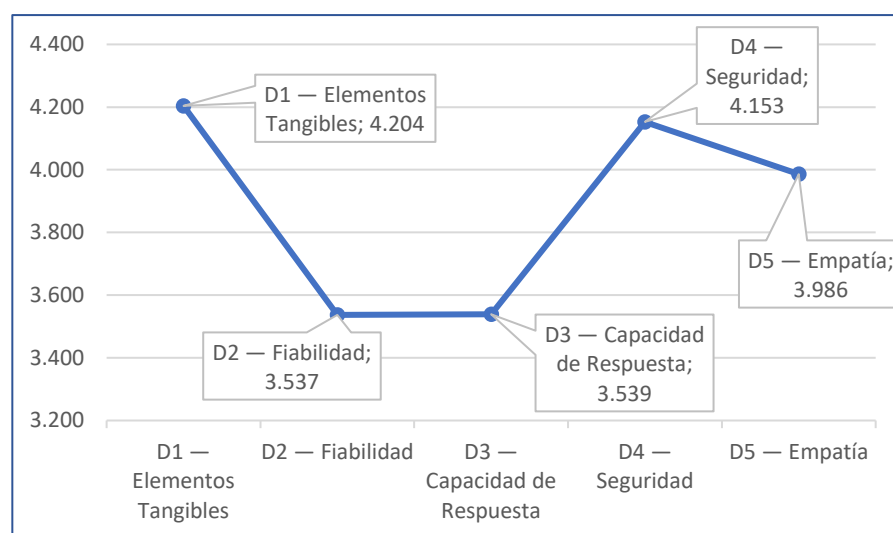
Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

En relación con la gráfica con la gráfica previa, se presenta un puntaje promedio de 4.153, constituyendo la segunda dimensión mejor valorada del instrumento junto con la dimensión de Tangibles. Esta dimensión refleja que los atributos relacionados con el conocimiento del personal, la confianza generada y el trato respetuoso son percibidos de manera sólida y consistente por los clientes de la Ferretería CONSTRUTODO. El ítem más fuerte es el 11, siendo la confianza generada durante el proceso de compra con una media de 4.194, que además registró el mayor porcentaje de respuestas "Totalmente de acuerdo" de toda la dimensión con un 36.1%. El ítem más débil es el 10 siendo el conocimiento técnico del personal con una media de 4.111, que sin embargo sigue siendo un resultado altamente positivo. La fortaleza de esta dimensión contrasta con las brechas identificadas en Fiabilidad y Capacidad de Respuesta, lo que sugiere que la ferretería tiene un equipo de trabajo competente y bien valorado en sus cualidades personales y técnicas, pero enfrenta desafíos operativos en la gestión de tiempos y compromisos de entrega. Cronin y Taylor (1992) demostraron en su validación del modelo SERVPERF que la dimensión de seguridad tiene una correlación significativa con la satisfacción global del cliente y con la intención de recompra, especialmente en sectores donde el cliente percibe un riesgo en la decisión de compra relacionado con la complejidad técnica del producto. En la ferretería CONSTRUTODO, donde la elección incorrecta de un material o herramienta puede tener consecuencias económicas y técnicas para el cliente, la percepción de seguridad y confianza actúa como un reductor de riesgo que incrementa la lealtad y la probabilidad de recomendar el establecimiento.

ferreterías, la empatía adquiere una dimensión técnica particular, ya que comprender las necesidades del cliente implica también entender el contexto del proyecto o aplicación para el que se adquieren los materiales o herramientas, lo que requiere de un personal con habilidades de escucha activa y conocimiento técnico simultáneas.

Análisis General del Instrumento SERVPERF

Figura 43 *Análisis General del Instrumento SERVPERF*



Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

Según la gráfica, la media global del instrumento es de 3.884 sobre una escala máxima de 5 puntos, indicando una percepción general de calidad favorable en la Ferretería CONSTRUTODO. Las dimensiones de Seguridad con una media de 4.153 y Elementos Tangibles de 4.204 constituyen las fortalezas del establecimiento, mientras que Fiabilidad con un 3.537 y Capacidad de Respuesta 3.539 representan las principales brechas operativas que requieren atención gerencial prioritaria. La Dimensión de Empatía 3.986 se ubica en una posición intermedia favorable, con el horario de atención como su principal fortaleza y la personalización de la atención como su mayor oportunidad de mejora.

Análisis cualitativo - pregunta abierta

¿Hay algún aspecto específico de nuestra ferretería o servicio que te gustaría que mejoráramos?" Se identificaron 13 códigos inductivos (Ver Anexo 3), organizados en 6 categorías temáticas.

Tabla 2. *Categorías- pregunta cualitativa*

Categoría A: Velocidad y calidad en la atención presencial		
Códigos: lentitud, mixta, atención al cliente	Respuestas: 69	% del total: 47.9%
Categoría B: Gestión de pedidos y logística de entrega		
Códigos: pedidos demorados, domicilio	Respuestas: 16	% del total: 11.1%
Categoría C: Capacidad y dotación del personal		
Códigos: Personal insuficiente	Respuestas: 8	% del total: 5.6%
Categoría D: Aspectos operativos secundarios		
Códigos: Inventario, Horario de atención, Orden del local, Tratos	Respuestas: 8	% del total: 5.6%
Categoría E: Valoración positiva espontánea del servicio		
Códigos: Positivismo En El Servicio	Respuestas: 33	% del total: 22.9%
Categoría F: Respuestas sin contenido analizable		
Códigos: Sin contenido, Incoherencias	Respuestas: 28	% del total: 19.4%

Nota. Elaboración propia basada de la encuesta SERVPERF (2026)

Categoría A, Velocidad y calidad en la atención presencial.

Conforme a la anterior tabla, se puede observar que la categoría A agrupa los tres códigos más frecuentes del análisis siendo “lentitud” con 26 menciones, que agrupa quejas directas sobre tiempos de espera y demoras en la atención presencial. La “atención al cliente” con 12 respuestas recoge menciones más genéricas sobre la necesidad de mejorar la calidad de la atención sin especificar un aspecto concreto y el código “mixto”, que, aunque parece neutral, es analíticamente relevante porque el 95% de las respuestas mixtas incluye una referencia explícita o implícita a la velocidad o calidad de la atención como el aspecto a corregir. Esta categoría constituye el núcleo temático de mayor peso en el cuerpo cualitativo, con 69 menciones equivalentes al 47.9% de todas las respuestas. Esta concentración temática no es casual, ya que refleja una preocupación transversal compartida por clientes de distintos perfiles, e independientemente de sus diferencias en necesidades o frecuencia de visita, coinciden en señalar la velocidad de atención como el aspecto más urgente de mejorar.

Grönroos (1984) señala que las deficiencias en la calidad funcional son más difíciles de compensar con atributos técnicos, ya que el cliente tiende a recordar con mayor intensidad las experiencias negativas vinculadas al proceso de interacción, siendo así la alta frecuencia de menciones sobre lentitud en la atención actúa como un reductor de la satisfacción global, aun cuando otros atributos del servicio como el conocimiento del personal o las instalaciones son percibidos favorablemente.

Categoría B, Gestión de pedidos y logística de entrega

Así mismo con respecto a la categoría B presenta en la tabla previa, que agrupa los códigos de “pedidos” con 12 respuestas, y “domicilio” con 4 respuestas, sumando en total 16 menciones (11.1%). Esta categoría concentra quejas relacionadas con los tiempos de entrega de pedidos a

domicilio y la capacidad logística del establecimiento para gestionar sus despachos. La triangulación con los datos cuantitativos es la más sólida del análisis dado que el código de “pedidos demorados” corresponde directamente al ítem 4 con el cumplimiento de plazos de entrega, que registró el puntaje más bajo de todo el instrumento y el mayor porcentaje de respuestas desfavorables siendo el 19.4% en desacuerdo. El código “domicilio” añade información diagnóstica adicional ya que no solo la demora como síntoma, sino la capacidad de transporte como causa estructural. Respuestas como “Más vehículos, muchos viajes para un pedido”, “Hay que contratar más transporte” y “Necesitan más domiciliarios para más domicilios” permiten inferir que la ferretería enfrenta limitaciones en su flota o dotación de personal de reparto, lo que genera múltiples viajes o demoras acumuladas para completar un solo pedido.

De acuerdo con Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) que sostienen que cuando un cliente experimenta un incumplimiento en la entrega de un pedido, la percepción de fiabilidad del proveedor se deteriora de manera desproporcionada respecto a otros tipos de falla del servicio, ya que evidencia una inconsistencia entre lo prometido y lo ejecutado.

Categoría C, Capacidad y dotación del personal.

Continuando con la categoría C la tabla expone que se encuentra conformada exclusivamente por el código “Personal insuficiente”, con 8 respuestas y con un 5.6% del total de respuestas. Concentra las menciones donde el cliente identifica la insuficiencia del personal de atención, como la causa subyacente de los problemas de velocidad y capacidad de respuesta. Este hallazgo establece una relación causal entre las dos categorías: la categoría C con la “insuficiencia de personal” lo cual es la causa raíz identificada por los propios clientes para las quejas de la categoría A “lentitud en la atención”. Lo que distingue a este código de los otros es la respuesta que da el cliente, ya que no critican la actitud o competencia del personal existente, sino que

reconoce explícitamente que son buenos pero insuficientes para la demanda. Respuestas como “Es entendible la congestión, pero hay que buscar la manera de lidiar con ella” y “Son buenos, pero con otra que atienda quedarían mejor” reflejan una percepción de causa estructural y no de falla individual. Esta lectura implica que las estrategias de mejora no deben enfocarse en capacitación del personal existente sino en el dimensionamiento del equipo humano en función de los patrones de demanda del establecimiento. Los autores Zeithaml, Bitner y Gremler (2018) dicen, que cuando la demanda supera consistentemente la capacidad instalada, se generan tiempos de espera que el cliente percibe como fallas del servicio, independientemente de la competencia o disposición del personal disponible.

Categoría D, Aspectos Operativos Secundarios

Los datos obtenidos de la categoría D agrupa cuatro códigos de menor frecuencia, correspondiendo con “Inventarios” con 4 respuestas, “horario de atención” con 2, “orden del local” y “tratos”, cada una con una respuesta, todo esto sumando 8 respuestas equivalente al 5.6% del total de respuestas. Aunque en la categoría su peso estadístico es bajo, cada código identifica un aspecto operativo diferenciado con implicaciones específicas. El código “Inventario” indica que algunos clientes han tenido experiencias de ruptura de stock con productos específicos que buscaban, complementando el resultado del ítem 6 “disponibilidad de productos” y sugiriendo que la gestión de inventarios tiene oportunidades de mejora en líneas de productos específicas. El código “horario de atención”, aunque de muy baja frecuencia, contrasta con el resultado altamente positivo del ítem 15, lo que indica que los dos clientes que lo mencionaron tienen patrones de compra fuera del horario actual y representan una minoría cuyas necesidades no están siendo atendidas. El “código Orden del local” y el código “tratos”, con una mención, que señalan el caso “de la señorita irrespetuosa” son incidentes aislados que no constituyen tendencia pero que deben

ser gestionados como casos individuales, especialmente el trato, cuya ocurrencia, aunque pequeña tiene un potencial de daño reputacional significativo en el comercio de proximidad.

Lovelock y Wirtz (2015) argumentan que, aunque estos atributos no siempre encabezan la escala de prioridades del cliente, su ausencia puede actuar como factor de deserción hacia la competencia cuando el cliente tiene opciones alternativas en el mercado. La baja frecuencia de los códigos de esta categoría sugiere que son áreas de mejora secundarias, pero que deben monitorearse periódicamente para evitar que escalen en relevancia a medida que la base de clientes crezca.

Categoría E, Valoración positiva espontánea del servicio.

La categoría E, según la tabla previamente analizada, concentra el código “Positivismo En El Servicio” con 33 respuestas y un total de 22.9%, aconteciendo como la segunda frecuencia más alta del análisis. Este código agrupa valoraciones positivas espontáneas del servicio, expresadas sin condicionantes críticos. Su relevancia analítica reside en que estas respuestas surgieron gracias a una pregunta que solicitaba explícitamente aspectos a mejorar, el hecho de que el 22.9% de los encuestados respondiera con una valoración positiva en lugar de identificar una mejora, indicando que esta proporción de clientes percibe el servicio como satisfactorio en términos globales. Los códigos en conjunto de “Positivismo” En El Servicio” con el 22.9% y “Mixta” con un 21.5%, donde la mayoría de las respuestas mixtas reconoce aspectos positivos del establecimiento indica que aproximadamente el 44% de los clientes tiene una percepción esencialmente favorable del servicio, con críticas focalizadas en aspectos específicos y no en una insatisfacción general. Oliver (1997) señala que los clientes que expresan valoraciones positivas espontáneas en formatos abiertos, donde no se les induce hacia ninguna categoría de respuesta, representan el segmento de mayor valor estratégico para el establecimiento, ya que son los más propensos a la recompra, a la recomendación boca a boca y a la tolerancia frente a fallos ocasionales del servicio.

Categoría F, Respuestas Sin Contenido Analizable

En esta última categoría de acuerdo a la tabla previa, se presenta que agrupa los códigos “sin contenido” con 23 respuestas e “Incoherencias” con 5 respuestas, sumando 28 respuestas para dar el 19.4% total con respecto a otras categorías, identificando que no aportan contenido evaluativo analizable. El código “sin contenido” concentra emojis y afirmaciones genéricas de cortesía, mientras que “Incoherencias” reúne respuestas ilegibles o incoherentes.

Desde el punto de vista metodológico, la presencia de estas respuestas es esperable en instrumentos aplicados mediante formulario digital con pregunta abierta de respuesta opcional. La proporción del 19.4% es consistente con los estándares reportados en la literatura de encuestas por formulario digital, donde se estima que entre el 15% y el 25% de las respuestas abiertas carecen de contenido evaluativo sustancial. Estas respuestas no afectan el análisis cualitativo, ya que el procedimiento utilizado, las excluye de las categorías sustantivas y su registro en la tabla de códigos garantiza la trazabilidad completa de las 144 respuestas y la transparencia del proceso metodológico. Creswell y Creswell (2018) advierten que, en la investigación mixta, el análisis de preguntas abiertas requiere un proceso sistemático de depuración que identifique y excluya las respuestas vacías, incoherentes o de cortesía antes de proceder con la codificación temática, además señalan que este proceso no representa una pérdida de datos sino una garantía de rigor metodológico, ya que asegura que los códigos y categorías estén fundamentados exclusivamente en el contenido evaluativo genuino de los participantes. El proceso de codificación empleado en el presente análisis sigue este principio, garantizando que las inferencias derivadas sean representativas de las percepciones reales de los clientes.

Conclusión del Análisis cualitativo - pregunta abierta

La velocidad de atención es la brecha cualitativa más crítica siendo la categoría A con 47.9% sus códigos “lentitud, mixta, y atención al cliente” constituyen el tema dominante. Este hallazgo converge con el ítem 7 el cual obtuvo una media de 3.319, confirmando la triangulación, que tanto los datos de escala como las respuestas abiertas apuntan a la oportunidad en la atención presencial como la principal brecha operativa.

La gestión de pedidos requiere atención prioritaria representando la categoría B con un 11.1%, los códigos “pedidos demorados y domicilio” identifican la demora en pedidos y la capacidad logística como segunda brecha, en triangulación directa con el ítem 4 con la media más baja del instrumento. Las menciones sobre falta de transporte indican causa estructural que requiere inversión en capacidad logística.

La categoría “C” con un 5.6%, percibe al personal como causa y solución de los problemas, conformada por el código “personal insuficiente” revela que los clientes identifican la insuficiencia de personal como factor explicativo de la lentitud. La estrategia de mejora debe priorizar el dimensionamiento del equipo por encima de la capacitación, ya que el personal existente es valorado positivamente.

Finalmente, el ultimo hallazgo con respecto a la satisfacción global coexiste con criticas específicas de la categoría E con un 22.9% de respuestas positivas espontaneas y el 21.5% de respuestas mixtas que reconocen aspectos positivos indican que la insatisfacción es focalizada y no general. El 44.4% de los clientes tiene una percepción esencialmente favorable del servicio con criticas localizadas en aspectos operativos mejorables.

Hernández-Sampieri y Mendoza Torres (2023) argumentan que, en la investigación de diseño mixto, la triangulación de datos cuantitativos y cualitativos fortalece la validez de los hallazgos al permitir que ambas fuentes se confirmen mutuamente o que los datos cualitativos expliquen patrones identificados en los datos cuantitativos. Cuando los resultados de ambos componentes son convergentes, como ocurre entre los ítems y los códigos respectivamente, la inferencia sobre la brecha de calidad adquiere mayor solidez y credibilidad. La información recopilada a través de la encuesta es pertinente como base informativa para el desarrollo de los factores críticos de éxito de la matriz de perfil competitivo MPC.

8.2 Matriz PESTEL

Con base en el análisis PESTEL descrito en el Marco Teórico, a continuación, se presentan las variables identificadas para la ferretería CONSTRUTODO, organizadas en sus seis dimensiones.

Tabla 3. *Tabla Matriz PESTEL*

Factor	Descripción y análisis (2025–2026)	Impacto	Tendencia
P — POLÍTICO			
1. Programa Mi Casa Ya y subsidios VIS	El desmonte del programa Mi Casa Ya y los recortes del 35,7% en inversión pública para vivienda de interés social (VIS) en 2025 frenaron la construcción. Para 2026 Camacol exige su reactivación como una de las cinco propuestas prioritarias al sector. La demanda de materiales ferreteros está ligada directamente al dinamismo de este programa (Camacol, 2025).	Amenaza	↓ Decreciente
2. Plan de Desarrollo Valle del Cauca 2024-2027 "Liderazgo que Transforma"	La Gobernación del Valle del Cauca aprobó su plan con inversión en vías terciarias, infraestructura municipal y proyectos de conectividad regional. Se incluye el Tren Turístico Palmira-El Cerrito-Guacarí-Buga, corredor de 41 km, ya adjudicado, lo que genera obras y demanda de materiales en el municipio (Gobernación del Valle del Cauca, 2025).	Oportunidad	↑ Creciente

Factor	Descripción y análisis (2025–2026)	Impacto	Tendencia
3. Inversión pública en infraestructura local	La Secretaría de Infraestructura del Valle del Cauca adelanta 18 proyectos en 22 municipios, con inversión de \$400.000 millones y 3.300 empleos directos. En Guacarí se han intervenido vías como Guacas, Canaguá y el mejoramiento de la Carrera 7.a y sector La Chamba, así como el piloto del programa "Huellas Vallecaucanas" (Gobernación del Valle del Cauca, 2024).	Oportunidad	↑ Creciente
4. Incertidumbre política y fiscal nacional	El contexto político preelectoral de 2026 genera incertidumbre sobre el gasto social y la continuidad de programas de vivienda. El déficit fiscal primario creciente limita el margen del gobierno para subsidios e inversión pública, afectando la confianza del sector constructor (Banco de la República, 2026).	Amenaza	→ Estable

E — ECONÓMICO

1. Inflación y poder adquisitivo	La inflación anual en Colombia alcanzó el 5,68% en abril de 2026, superando la meta del 3% del Banco de la República. Esto eleva el costo de materiales de construcción (cemento, hierro, pinturas) entre un 18% y 25% sobre su tendencia histórica, presionando los márgenes de la ferretería y reduciendo el poder adquisitivo de los clientes (Banco de la República, 2026).	Amenaza	↑ Creciente
2. Tasa de interés de política monetaria	El Banco de la República aumentó la tasa de referencia a 11,25% en 2026 (desde 9,25% en diciembre de 2025), frenando el crédito hipotecario y constructor. Las tasas VIS UVR rondan el 11,05%. Tasas altas inhiben la construcción de vivienda nueva y por ende la compra de materiales en ferreterías (Banco de la República, 2026).	Amenaza	↑ Creciente
3. Reactivación moderada del sector constructor	Para 2026 Camacol proyecta crecimiento en ventas de vivienda entre 5% y 12%, con un repunte en inicios de obra superior al 13%. El mercado de materiales de construcción de Colombia alcanzaría US\$26.600 millones en 2025 con tasa de crecimiento del 5,3% anual. Para ferreterías locales esto representa demanda sostenida de insumos (Camacol, 2025).	Oportunidad	↑ Creciente
4. Salario mínimo 2026 y costos laborales	El salario mínimo para 2026 se fijó en \$1.750.905, incremento del 23% frente a 2025, Decretos 1469 y 1470 del Ministerio de Trabajo. Esto eleva los costos de nómina de la ferretería CONSTRUTODO.	Amenaza	↑ Creciente

Factor	Descripción y análisis (2025–2026)	Impacto	Tendencia
	En empresas con menos de 20 empleados, al menos el 50% de asalariados recibe el mínimo, lo que puede presionar el flujo de caja ya identificado como debilidad crítica (Polisura, 2026; Infobae, 2026).		
5. Dinamismo empresarial local en Guacarí	El municipio registró un crecimiento del 7,93% en empresas con registro mercantil vigente de 618 en 2022 a 667 en 2023, con 48 empresas foráneas. Este dinamismo amplía la base de clientes potenciales de constructores, agricultores, nuevas empresas, y señalan un atractivo para inversión externa (Cámara de Comercio de Buga, 2024).	Oportunidad	↑ Creciente
S — SOCIAL			
1. Tamaño limitado del mercado local	Guacarí proyecta 35.614 habitantes para 2025 (DANE, 2019), lo que representa un mercado pequeño que limita estructuralmente el crecimiento de cualquier negocio local. Sin una estrategia de expansión a municipios vecinos (Buga, Ginebra, El Cerrito), la escala del negocio tiene un techo natural.	Amenaza	→ Estable
2. Cultura de autoconstrucción	En municipios intermedios y con predominancia agrícola como Guacarí, la autoconstrucción es una práctica extendida. Los hogares de estratos 1 y 3 compran directamente materiales para mejorar o construir sus viviendas, lo que constituye el cliente natural de una ferretería local con atención personalizada.	Oportunidad	→ Estable
3. Perfil rural y agropecuario del cliente	El 6% de las empresas de Guacarí corresponde al sector agrícola y pesquero. La presencia de insumos agropecuarios en ferreterías (como Maquitol en Guacarí) evidencia que hay un segmento de clientes rurales que demanda herramientas, mangueras e insumos para el campo, diversificando la demanda más allá de la construcción.	Oportunidad	↑ Creciente
4. Crecimiento poblacional y nuevos hogares	En Colombia se forman cerca de 370.000 hogares nuevos por año (Camacol, 2025). Aunque Guacarí tiene un crecimiento del 1,2% anual (DANE, 2019), la formación de nuevos hogares implica demanda de materiales de adecuación, remodelación y mejoramiento de vivienda que beneficia a ferreterías locales.	Oportunidad	↑ Creciente
5. Inseguridad en Guacarí	Alerta en Guacarí por video de encapuchados que anuncian llegada de grupo armado generando preocupación entre los empresarios y demanda de	Amenaza	↑ Creciente

Factor	Descripción y análisis (2025–2026)	Impacto	Tendencia
	refuerzo de medidas de seguridad. Esto puede desincentivar la visita al local y afectar la percepción del entorno de negocio (Tele pacífico Noticias, 2026).		
T — TECNOLÓGICO			
1. Bajo nivel de digitalización en MiPymes comerciales	Según el DANE, apenas el 44,2% de las MiPymes colombianas utilizan internet para operar y solo el 12,3% tiene página web. En el sector comercio, solo el 5% de las microempresas invierten en tecnología. Esto significa que competir con marketing digital representa una barrera baja de entrada para quien dé el primer paso (DANE citado por AmericaRetail, 2025).	Oportunidad	↑ Creciente
2. Crecimiento del e-commerce en ferreterías	El comercio electrónico en Colombia creció un 10,82% en 2025 y representó el 30% del PIB del sector comercio en 2024. La categoría de bricolaje y ferretería alcanzó US\$486 millones en ventas online en 2024. El competidor local Maquitooll ya promueve ofertas digitales, marcando una tendencia que CONSTRUTODO aún no ha capitalizado (CCCE, 2025; Enviame, 2025).	Oportunidad	↑ Creciente
3. Sistemas de gestión y punto de venta (POS)	La disponibilidad de herramientas de gestión digital (ERP, software de inventarios, nómina electrónica) a bajo costo para microempresas permite optimizar el control de inventario, una debilidad identificada en la EFI (variedad limitada de inventario). La implementación de sistemas básicos podría mejorar la rentabilidad y el flujo de caja.	Oportunidad	↑ Creciente
4. Pagos digitales: Bre-B y billeteras digitales	El Banco de la República lanzó Bre-B (sistema de pagos inmediatos). Nequi y Daviplata tienen alta penetración en municipios como Guacarí. La aceptación de pagos digitales amplía el mercado potencial y facilita las transacciones, especialmente con clientes jóvenes o rurales con acceso limitado a efectivo (CCCE, 2025; Banco de la República, 2025).	Oportunidad	↑ Creciente
5. Programa YaEstoyOnline.co (Min. TIC)	El Gobierno Nacional, a través del MinTIC, ha promovido el programa YaEstoyOnline.co con módulos para agro, turismo digital e inteligencia artificial, facilitando el acceso de microempresas a plataformas digitales a bajo costo. Esto reduce la barrera de digitalización para CONSTRUTODO (CCCE, 2025).	Oportunidad	↑ Creciente

Factor	Descripción y análisis (2025–2026)	Impacto	Tendencia
L — LEGAL			
1. Reducción de jornada laboral a 42 horas (Ley 2101 de 2021)	Desde el 15 de julio de 2026, la jornada máxima semanal pasa definitivamente a 42 horas. Para la ferretería CONSTRUTODO, con 4 empleados, el valor de la hora aumenta de \$9.948 a \$10.422. Informes advierten que hasta el 30% de las microempresas podrían ver comprometida su viabilidad por la doble presión del salario mínimo y la jornada reducida. (Ley 2101 de 2021; Infobae, 2026)	Amenaza	↑ Creciente
2. Reforma laboral (Ley 2466 de 2025)	La Ley 2466 de 2025 introduce cambios en recargos nocturnos y festivos: desde el 1 de julio de 2026 el recargo en día festivo aumenta al 90%, pudiendo alcanzar el 190% del valor de la hora ordinaria con recargos acumulados. Esto eleva significativamente el costo de operar en fines de semana y festivos, que son días clave para una ferretería (Softland, 2026).	Amenaza	↑ Creciente
3. Régimen tributario para microempresas	El Régimen Simple de Tributación facilita el cumplimiento fiscal para pequeños contribuyentes en Colombia, unificando IVA, renta e industria y comercio. La ferretería CONSTRUTODO, en proceso de formalización, puede acogerse a este régimen para reducir la carga administrativa. La supervisión de la DIAN mediante facturación electrónica es obligatoria desde 2022.	Oportunidad	→ Estable
4. Normativa de seguridad en almacenes de materiales	Los almacenes que manejan productos como pinturas, solventes y químicos están sujetos a normativas del Ministerio de Trabajo en salud y seguridad ocupacional (Resolución 0312 de 2019 del Mintrabajo) y normativa ambiental para manejo de residuos peligrosos (Decreto 4741 de 2005). El incumplimiento puede generar multas y cierres temporales.	Amenaza	→ Estable
5. Normas técnicas de construcción (NSR-10 e ICONTEC)	Los materiales vendidos deben cumplir con la Norma Sismo Resistente NSR-10 y normas ICONTEC. Ferreteros que asesoran sobre especificaciones técnicas correctas generan mayor confianza y fidelización. Esto representa una oportunidad de diferenciación a través de la capacitación técnica del personal, debilidad actual de CONSTRUTODO.	Oportunidad	→ Estable
E2 — ECOLÓGICO			

Factor	Descripción y análisis (2025–2026)	Impacto	Tendencia
1. Tendencia hacia materiales de construcción sostenibles	Al primer trimestre de 2025, Colombia lidera Sudamérica con 657 proyectos registrados bajo certificación LEED. El 22% de las viviendas nuevas de los últimos tres años tienen alguna certificación sostenible. La Resolución 0194 de 2025 del Ministerio de Vivienda exige ahorro de agua y eficiencia energética en nuevas edificaciones. Ferreterías que ofrezcan líneas verdes como pinturas sin VOC, y materiales reciclados se diferenciarán del resto. (Cilsa, 2025; Camacol, 2025)	Oportunidad	↑ Creciente
2. Gestión de residuos peligrosos en la ferretería	Los residuos generados por envases de pintura, aceites, baterías y productos químicos están regulados por el Decreto 4741 de 2005 del Ministerio de Ambiente. El incumplimiento en disposición de residuos RESPEL puede generar sanciones ambientales. La ferretería CONSTRUTODO debe implementar protocolos básicos de separación y entrega a gestores autorizados.	Amenaza	→ Estable
3. Fenómeno de El Niño y variabilidad climática	Las minutas del Banco de la República (abril 2026) advierten que el fenómeno de El Niño se proyecta más severo en el segundo semestre de 2026, lo que podría afectar los precios de energía y materiales de origen agrícola. En Guacarí, las temporadas de lluvias y sequías afectan la actividad constructiva y el ritmo de compra de materiales ferreteros.	Amenaza	↑ Creciente
4. Economía circular y construcción con materiales reciclados	En 2025 el mercado colombiano adoptó la economía circular en construcción, materiales con contenido reciclado del 10% al 25%, paneles prefabricados y aislantes ecológicos ganan terreno. Para 2026 esta tendencia se acelera. Ferreterías que incorporen estas líneas de productos pueden acceder a nuevos segmentos de clientes conscientes del ambiente. (Holcim Soluciones, 2025; Roldán Asociados, 2025)	Oportunidad	↑ Creciente
5. Energías renovables en edificaciones	Para 2026 Colombia verá un incremento en sistemas de iluminación LED inteligente, paneles solares integrados y sensores automatizados. Los clientes de ferreterías comienzan a demandar este tipo de productos. Incluir una oferta básica de eficiencia energética como bombillas LED, temporizadores y todo lo demás, puede ampliar la canasta de productos de CONSTRUTODO (Roldán Asociados, 2025).	Oportunidad	↑ Creciente

Nota. Elaboración propia (2026) a partir de fuentes secundarias citadas en cada factor

El análisis PESTEL evidencia un entorno predominantemente favorable en la dimensión tecnológica, donde la totalidad de las variables identificadas constituyen oportunidades para la ferretería CONSTRUTODO principalmente asociadas a la baja digitalización del sector y al crecimiento del comercio electrónico, así como en la dimensión ecológica y social, donde se observa que las oportunidades superan a las amenazas. En contraste, las dimensiones económica y legal concentran la mayor proporción de amenazas, derivadas de la inflación, el alza en costos laborales y las recientes reformas normativas. La dimensión política presenta un balance equilibrado entre oportunidades y amenazas, reflejando la incertidumbre propia del contexto electoral de 2026. En conjunto, estas variables constituyen la base directa sobre la cual se construye la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE) presentada a posteriormente.

8.3 Cinco fuerzas de PORTER

Aplicando el modelo de las Cinco Fuerzas de Porter (véase Marco Teórico) al sector ferretero de Guacarí, se obtiene el siguiente análisis para cada una de sus fuerzas:

Tabla 4. *Fuerza 1: Rivalidad entre competidores existentes.*

Variable analizada	Descripción
Número de competidores	6 ferreterías activas identificadas en Guacarí
Diferenciación entre rivales	Baja: productos y servicios similares
Concentración geográfica	Alta: Calles 5 y 6 del centro municipal
Horarios de atención	Similares en todos los establecimientos

Nota. Elaboración propia (2026).

De acuerdo a la anterior tabla, la primera fuerza es la más alta e intensa, y la que mayor impacto tiene sobre la rentabilidad actual de ferretería CONSTRUTODO. Las seis ferreterías identificadas (Los paisas Gv S.A.S., Froy S.A.S., ferretería El Rey, Maquitoool y la ferretería El Hogar Del Constructor) comparten zona geográfica, portafolio de productos y segmento de clientes, con muy poca diferenciación. El sector ferretero en Colombia se orienta en 2027 hacia la

adopción de nuevas tecnologías, la mejora en la experiencia del cliente y la optimización de la cadena de suministro, presiones que también llegan, aunque más lentamente, a los municipios intermedios como Guacarí.

Tabla 5. *Fuerza 2: Amenaza de nuevos entrantes*

Variable analizada	Descripción
Barreras de entrada al sector	Bajas: inversión inicial moderada
Economías de escala de entrantes	Altas si son grandes cadenas
Expansión de grandes cadenas	Homecenter desarrolla formato compacto para municipios pequeños
Capacidad logística externa	Homecenter llega a más de 800 municipios

Nota. Elaboración propia (2026).

La table previa presenta la 2 fuerza con una intensidad media - alta, dado que las barreras de entrada al sector ferretero local son relativamente bajas para competidores pequeños, ya que la inversión inicial es moderada y no se requieren licencias especializadas. No obstante, las amenazas más relevantes provienen de grandes cadenas nacionales que están modificando su estrategia de expansión territorial. Homecenter lanzó un formato compacto orientado a ciudades intermedias donde aún no tiene presencia física. La cadena ya desarrolló la capacidad logística y de entrega para llegar a más de 800 municipios en Colombia. Aunque Guacarí aún no es objetivo inmediato de esta expansión, ciudades como Buga a solo 25 km ya cuentan con presencia de distribuidores regionales que compiten indirectamente (Semana,2023).

Para la ferretería el riesgo de grandes cadenas no es inmediata en términos físicos, pero sí lo es en términos digitales y logísticos. Un cliente de Guacarí puede hoy hacer un pedido a Homecenter en Cali o Buga con entrega programada, lo que representa competencia indirecta real que erosiona el mercado local.

Tabla 6. *Fuerza 3: Amenaza de productos o canales sustitutos.*

Variable analizada	Descripción
E-commerce ferretero	Creciente en Colombia
Compras en municipios vecinos	Buga (25 km) y Cali (45 km) con mayor oferta
Plataformas digitales informales	WhatsApp Business, catálogos, virtuales, Instagram
Cambio de hábitos del consumidor	38% del sector ya compra digitalmente

Nota. Elaboración propia (2026).

De la misma manera se observa en la presente grafica una intensidad media-alta, en este contexto, los sustitutos no son solo otras ferreterías, sino los canales y formatos alternativos mediante los cuales el cliente puede satisfacer las mismas necesidades sin acudir a la ferretería CONSTRUTODO físicamente.

De acuerdo con la Cámara de Comercio (2025), el 38% de los consumidores del sector han desarrollado transacciones digitales, evidenciando una consolidación de canales alternativos de compra. Las proyecciones indican un crecimiento del e-commerce sustentado por plataformas híbridas que combinan ventas físicas y digitales además de la integración de pasarelas de pago digitales. Esta dinámica del entorno intensifica una debilidad crítica identificada en la Matriz EFI: la restricción presupuestaria en marketing y el bajo reconocimiento de marca. La carencia de una presencia digital incrementa la vulnerabilidad competitiva de la organización, lo que la hace sensible a que sus clientes habituales migren hacia canales más convenientes.

Tabla 7. *Fuerza 4: Poder de negociación de los proveedores.*

Variable analizada	Descripción
Concentración de proveedores	Media: distribuidores regionales en Cali, Palmira y Buga
Diferenciación de insumos	Baja en materiales básicos (cemento, hierro); Media en herramientas especializadas
Poder de compra de CONSTRUTODO	Bajo por ser microempresa
Posibilidad de integración vertical	Muy baja para una microempresa

Nota. Elaboración propia (2026).

La tabla observada se muestra con una intensidad media, ya que el diagnóstico reveló que la ferretería CONSTRUTODO opera con distribuidores regionales ubicados principalmente en Cali, Palmira y Buga. Al tratarse de una microempresa con solo tres años de trayectoria, su volumen de compras es reducido comparado con competidores más grandes o formalizados como Ferretería Los paisas, lo que le impide acceder a descuentos por volumen o condiciones preferenciales de crédito con proveedores.

Cabe resaltar, que, aunque hay varios proveedores disponibles en la región, la debilidad financiera de la empresa, flujo de caja vulnerable e inversión limitada le impide aprovechar condiciones favorables de compra, lo que impacta directamente su competitividad en precios frente a sus rivales locales.

Tabla 8. *Fuerza 5: Poder de negociación de los compradores.*

Variable analizada	Descripción
Número de opciones disponibles	Alto: 6 ferreterías locales más opciones digitales y en ciudades vecinas
Costo de cambio para el cliente	Muy bajo
Sensibilidad al precio	Alta: segmento popular y microempresarial
Información disponible para el comprador	Alta (Google Maps, redes sociales, comparación de precios)

Nota. Elaboración propia (2026).

La tabla Presenta la 5 fuerza con una alta intensidad en Guacarí, el comprador de insumos ferreteros cuenta con múltiples alternativas locales a corta distancia, todas concentradas en el mismo corredor comercial. Esta alta disponibilidad de sustitutos locales incrementa significativamente el poder del comprador. El sector ferretero colombiano enfrenta el desafío de atraer y retener talento humano con habilidades especializadas en ventas, atención al cliente, gestión de inventarios y tecnología, precisamente porque el cliente moderno exige cada vez más valor agregado más allá del precio (Gran Salón Ferretero, 2024)

Para el caso de la ferretería CONSTRUTODO, aunque las relaciones cercanas con la clientela habitual funcionan como un mecanismo de protección, la falta de una identidad de marca sólida, presencia digital y estrategias de fidelización hace que la permanencia de los clientes dependa excesivamente del trato personal con los propietarios.

En conclusión, el sector ferretero de Guacarí presenta condiciones de atractivo moderado y bajo para nuevos participantes, pero de alta presión competitiva para quienes ya operan en él. Dos de las cinco fuerzas son de intensidad alta, siendo la rivalidad y poder del comprador, dos son media alta, nuevos entrantes y sustitutos, y solo una es media que son los proveedores.

Cruzando este resultado con la matriz EFI, se concluye que la ferretería CONSTRUTODO enfrenta un entorno externo exigente con herramientas internas aún insuficientes. Las brechas más críticas son la ausencia de presencia digital, el bajo reconocimiento de marca y las limitaciones financieras, que le impiden responder con agilidad a las amenazas identificadas. En contraste, su ventaja competitiva de carácter humano, atención personalizada, conocimiento del mercado local y toma de decisiones ágiles, representa el activo estratégico diferenciador sobre el cual deberán construirse las alternativas de solución y el plan de intervención.

8.4 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Con base en la metodología de la Matriz EFE descrita en el Marco Teórico, y tomando como fuentes el análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter presentados anteriormente, se construyó la siguiente matriz para la ferretería CONSTRUTODO.

Tabla 9 Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Factores Externos Clave		Peso	Calificación (1–4)	Puntaje Ponderado
OPORTUNIDADES		51%		
1,36				
O.1	La inversión de \$400.000M en infraestructura vial en 22 municipios del Valle y Tren el Turístico Palmira, Guacarí, Buga (41 km, adjudicado), genera demanda directa de materiales ferreteros con obras activas en el municipio	8%	3	0,24
O.2	Reactivación del sector constructor, Camacol proyecta crecimiento en ventas de vivienda en el 5al 12% y un repunte en inicios de obra mayores que el 13% para 2026. Mercado de materiales alcanza US\$26.600M con crecimiento del 5,3% anual	8%	3	0,24
O.3	Ausencia de grandes superficies ferreteras como lo son Homecenter y Easy, en Guacarí, ya que el formato compacto de Homecenter no es amenaza inmediata en el municipio y esto es ventana para consolidar el liderazgo local	7%	3	0,21
O.4	Solo el 5% de microempresas invierte en tecnología, ósea el que dé el primer paso en el marketing digital, obtendrá ventaja diferenciadora de bajo costo y alta visibilidad	7%	2	0,14
O.5	El E-commerce ferretero es mayor al 10,82% en 2025, pagos digitales Bre-B, Nequi y Daviplata están con una alta penetración en municipios intermedios.	6%	2	0,12
O.6	La cultura de autoconstrucción en estratos de 1 a 3 y el perfil agropecuario del cliente, tienen una demanda sostenida de materiales de mejoramiento de vivienda e insumos para el campo	6%	3	0,18
O.7	El dinamismo empresarial de Guacarí con el 7,93% en empresas con registro mercantil vigente de 618 a 667 en el 2022–2023, y 48 empresas foráneas amplían la base de clientes potenciales	5%	3	0,15
O.8	Régimen Simple de Tributación y programa Ya EstoyOnline.co (MinTIC), facilitan la formalización fiscal y el acceso a plataformas digitales a bajo costo para microempresas	4%	2	0,08
AMENAZAS		49%		
0,72				
A.1	La Inflación del 5,68% para abril 2026 y el alza de materiales de construcción entre 18% y 25%: presiona los márgenes y reduce poder adquisitivo del cliente, e impacta directamente el flujo de caja ya crítico de CONSTRUTODO	8%	1	0,08
A.2	Ley 2466 del 2025 (recargo festivo del 90% y 190% desde julio 2026) y la reducción jornada a 42 horas Ley 2101 del 2021, hasta 30% de microempresas ven comprometida su viabilidad por la doble presión salarial y de jornada	7%	1	0,07
A.3	Alta rivalidad entre 4 ferreterías activas concentradas geográficamente en calles 5 y 6, con baja diferenciación en productos, horarios y portafolio.	7%	2	0,14

A.4	Alto poder del comprador, costo de cambio nulo, alta sensibilidad al precio, acceso a información y comparativa en tiempo real, así Google Maps, y las redes sociales. El cliente puede cambiar de ferretería en minutos	6%	2	0,12
A.5	Distribuidores regionales en Cali, Palmira y Buga ofrecen mejores precios por volumen y mayor variedad. CONSTRUTODO no puede acceder a condiciones preferenciales por su bajo volumen de compra	6%	1	0,06
A.6	Incertidumbre política y fiscal nacional, todo por el contexto preelectoral del 2026, el déficit fiscal creciente, y el recorte del 35,7% en inversión, frena los programas de vivienda y confianza en el sector de construcción.	5%	2	0,1
A.7	El fenómeno de El Niño proyectado, será el más severo en este segundo semestre del 2026, afectará precios de insumos, ritmo de construcción y actividad agropecuaria en el municipio.	5%	2	0,1
A.8	La inseguridad en Guacarí por presencia de grupos armados, Tele pacífico (2026) desincentivan la visita al punto de venta y limitan el crecimiento del negocio	5%	1	0,05
TOTAL		100%		2,08

Nota. Elaboración propia (2026) construida a partir de la triangulación del análisis PESTEL y las Cinco Fuerzas de Porter, siguiendo la metodología de Fred R. David (2017).

Según la anterior tabla, se obtuvo un puntaje total ponderado de 2,08, que es significativamente por debajo del promedio de 2,5. El bloque de oportunidades aporta 1,36 puntos y el de amenazas apenas 0,72, lo que revela que las estrategias actuales de la ferretería CONSTRUTODO no capitalizan eficientemente las oportunidades, ni mitigan con suficiencia las amenazas del entorno, configurando una posición externa débil que demanda atención estratégica inmediata (Fred R. David, 2017).

Las oportunidades de mayor puntaje son O.1 y O.2 cada una con un puntaje de 0,24, asociadas a la inversión en infraestructura vial del Valle del Cauca y la reactivación del sector constructor. La O.3 ausencia de grandes cadenas en el municipio sigue siendo la oportunidad estructural más robusta para posicionarse como referente ferretero local antes de que el formato compacto de Homecenter llegue a la región. Así mismo las oportunidades digitales en la O.4 y O.5 presentan una calificación de 2, confirmando que la empresa no ha implementado aún estrategias

digitales efectivas. Esta brecha es coherente con la debilidad del presupuesto de marketing restringido en la EFI y con la calificación de 2 en Presencia Digital de la MPC.

En el bloque de amenazas, las calificaciones de 1, en los factores A.1 siendo en inflación y el alza de materiales, A.2 en reforma laboral y A.5 de distribuidores regionales, señalaron respuestas estratégicas deficientes ante presiones estructurales que ya están impactando el flujo de caja y los costos operativos de la empresa. La inflación del 5,68% y el alza de materiales entre 18% y 25% (Banco de la República, 2026) impactan directamente la debilidad más crítica de la EFI: flujo de caja vulnerable con un puntaje de 0,07. La doble presión de la Ley 2466 del 2025 y la jornada de 42 horas desde julio de 2026, exigen una revisión inmediata de la gestión de nómina en una empresa donde los fines de semana y festivos son días clave de operación.

En consecuencia, con lo dicho por Wheelen y Hunger (2012), que para una empresa con recursos limitados como CONSTRUTODO, la prioridad estratégica debe ser focalizar los esfuerzos en las grandes oportunidades donde puede desarrollar respuestas superiores, y blindarse ante las amenazas de mayor impacto.

8.5 Matriz De Perfil Competitivo (MPC)

Siguiendo la metodología de la Matriz de Perfil Competitivo y los Factores Críticos de Éxito descrita en el Marco Teórico, se seleccionaron tres competidores directos para la ferretería CONSTRUTODO: Ferretería Los paisas GV S.A.S., Ferretería Froy y Ferretería El Hogar Del Constructor, siguiendo el criterio de Fred R. David (2017) de enfocarse en la profundidad analítica por encima del volumen de datos numéricos.

Tabla 10 Factores Críticos de Éxito

Factor Crítico de Éxito	Peso	Justificación
Precios competitivos	18%	Porter (1985): en mercados de productos homogéneos el precio es el criterio primario de selección. Fuerza 5 de Porter: alta sensibilidad al precio del comprador en Guacarí, costo de cambio nulo. Facturas comparativas confirman diferenciación real entre los cuatro competidores analizados (Ver anexo 4).
Variedad y disp. de inventario	15%	Kotler y Keller (2012), satisfacer el pedido completo en una sola visita reduce costos de transacción: el cuestionario SERVPERF en la Categoría D confirma rupturas de stock en líneas específicas.
Atención al cliente	14%	En el cuestionario SERVPERF en cuanto a la dimensión de Seguridad y Tangibles se clasifica como fortalezas, en cuanto la Fiabilidad y la Capacidad de Respuesta como brechas. Además, en el apartado de respuestas cualitativas el 47,9% señalan lentitud como principal problema (Cronin y Taylor, 1992).
Crédito / fiado a clientes	10%	Javela et al. (2013) el crédito o fiado constituye uno de los mecanismos de fidelización del cliente que favorecen las relaciones comerciales en el comercio minorista de proximidad en Colombia. CONSTRUTODO es la única ferretería del grupo que lo practica sistemáticamente, constituyendo ventaja competitiva exclusiva.
Servicio a domicilio	10%	Christopher (2011) lo define como logística de última milla como ventaja competitiva. En el cuestionario SERVPERF en la Categoría B, con el 11,1% señala demoras en pedidos y limitaciones de transporte como segunda brecha crítica.
Reconocimiento de marca	10%	Según Aaker (1991) el valor de la marca influye en recompra y recomendación. Fuerza 1 de Porter: baja diferenciación entre rivales hace el reconocimiento un factor de posicionamiento clave. EFI confirma la debilidad.
Presencia digital	10%	Más exactamente en el PESTEL Tecnológico, las oportunidades digitales con tendencia creciente, el e-commerce ferretero mayor a 10,82% (CCCE, 2025). y 38% del sector compra digitalmente. En la Fuerza 3 de Porter: canales sustitutos digitales amenazan ferreterías sin presencia online.
Infraestructura física	8%	Kotler y Armstrong (2017): condiciones físicas del punto de venta impactan percepción de calidad e institucionalidad, en el cuestionario SERVPERF la dimensión Tangibles con una media 4,204, en CONSTRUTODO es percibida positivamente en este factor.
Horario de atención	5%	La accesibilidad temporal como componente del servicio. En el cuestionario SERVPERF es el ítem con la más alta calificación de la dimensión Empatía, fortaleza ya consolidada (Lovelock y Wirtz, 2015).

Nota. Elaboración propia (2026). Pesos y niveles ajustados mediante la triangulación del análisis PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter y la encuesta SERVPERF y trabajo de campo.

La selección de los nueve factores críticos de éxito presentado en la anterior tabla respondió a las fuentes de información incorporadas en esta consultoría, siguiendo el principio de triangulación metodológica (Hernández-Sampieri & Mendoza Torres, 2023)

Tabla 11 Matriz De Perfil Competitivo

Ponderación= peso * Calificación. El puntaje total máximo posible es 4.0 y el mínimo es 1.0.									
Factor Crítico de Éxito	Peso	ferretería CONSTRUTODO		ferretería LOS PAISAS GV S.A.S.		ferretería FROY		ferretería EL Hogar Del Constructor	
		Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.	Calif.	Pond.
Precios competitivos	18%	4	0,72	3	0,54	3	0,54	2	0,36
Variedad y disp. inventario	15%	3	0,45	4	0,60	3	0,45	2	0,30
Atención al cliente	14%	3	0,42	3	0,42	3	0,42	2	0,28
Crédito / fiado a clientes	10%	3	0,30	2	0,20	2	0,20	1	0,10
Servicio a domicilio	10%	2	0,20	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Reconocimiento de marca	10%	2	0,20	3	0,30	3	0,30	1	0,10
Presencia digital	10%	2	0,20	3	0,30	3	0,30	1	0,10
Infraestructura física	8%	2	0,16	4	0,32	4	0,32	3	0,24
Horario de atención	5%	3	0,15	4	0,20	3	0,15	2	0,10
TOTAL	100%		2,80		3,18		3,08		1,78

Nota. Elaboración propia (2026). Pesos y calificaciones ajustados mediante triangulación del PESTEL, las Cinco Fuerzas de Porter, la encuesta SERVPERF y trabajo de campo. Escala: 4 = Fortaleza Mayor, 3 = Fortaleza Menor, 2 = Debilidad Menor, 1 = Debilidad Mayor (Fred R. David, 2017).

La tabla de MPC evidencia que el puntaje ponderado total de CONSTRUTODO es 2,80, situándose por encima del promedio de referencia de 2,50 establecido por Fred R. David (2017), lo que indica una posición competitiva sólida dentro del mercado ferretero local de Guacarí. No obstante, tanto Ferretería LOS PAISAS GV S.A.S. con un resultado de 3,18, y como Ferretería FROY S.A.S. de 3,08 superan a CONSTRUTODO en el puntaje global, mientras que Ferretería EL Hogar Del Constructor con tan solo 1,78 se posicionan muy por debajo del promedio.

El análisis de las facturas comparativas levantadas en campo durante mayo de 2026, (Ver anexo 4) demuestra que CONSTRUTODO ofrece los precios más bajos en 6 de los 11 productos cotizados, entre ellos artículos de alta rotación. Esta ventaja de precio resulta determinante en el

segmento de construcción y remodelación, que representa una gran demanda para el municipio. La observación en el campo confirma que la ferretería CONSTRUTODO se distingue del resto por la calidad de su trato directo al cliente. Este hallazgo es coherente con lo evidenciado en la Matriz EFI y el cuestionario SERVPERF donde la atención personalizada se destaca de gran manera. La observación directa calificó el servicio de EL Hogar Del Constructor como apenas aceptable, y el de LOS PAISAS GV S.A.S. y FROY como bueno, sin alcanzar el nivel de cercanía y personalización que caracteriza a CONSTRUTODO.

Continuando con la Variedad y disponibilidad de inventario, con un ponderado de 0,45, brecha frente a LOS PAISAS GV S.A.S. con 0,60, queriendo decir que esta última lidera este factor con una calificación de 4, al contar con la totalidad de los productos cotizados y presentar mayor profundidad de inventario. La ferretería CONSTRUTODO, con calificación 3, muestra un inventario funcional, pero con oportunidades de ampliación. EL Hogar Del Constructor, por su parte, no contaba con 2 de los 11 productos cotizados, lo que deteriora significativamente su posición. En cuanto al servicio a domicilio ponderado en 0,20, FROY S.A.S. lidera este factor con calificación 4, gracias a su buena disponibilidad logística de entrega. LOS PAISAS GV S.A.S. presenta disponibilidad aceptable. CONSTRUTODO, con una calificación de 2, muestra una limitación operativa en este aspecto que puede traducirse en pérdida de clientes con proyectos de mayor volumen que requieren despacho en obra.

Así mismo, continuando con reconocimiento de marca y presencia digital ponderados ambos en 0,20. La baja presencia en redes sociales y el limitado reconocimiento de marca de la ferretería, son factores que restringen su capacidad de captar nuevos clientes fuera de su base habitual. Las ferreterías LOS PAISAS GV S.A.S. y Froy superan a la ferretería CONSTRUTODO en ambas variables. Este resultado es consistente con la debilidad identificada en la Matriz EFI,

donde el presupuesto de marketing restringido fue calificado como debilidad mayor. Del mismo modo con la Infraestructura física con un ponderado de 0,16, se puede observar que LOS PAISAS GV S.A.S. y FROY cuentan con instalaciones físicas más desarrolladas, lo que genera una percepción de mayor solidez institucional. Si bien este factor no es determinante en la decisión de compra para productos de construcción básica, sí incide en la imagen corporativa de la empresa y en la primera impresión de clientes potenciales.

La Matriz de Perfil Competitivo muestra que la ferretería CONSTRUTODO, pese a ser una empresa pequeña y relativamente nueva con tres años en el mercado, ha logrado construir ventajas competitivas reales en los factores de mayor peso estratégico, como lo es el precio y la atención al cliente. Su puntaje de 2,80 lo ubica por encima del promedio de referencia de 2,50, aun así, LOS PAISAS GV S.A.S. con 3,18 y FROY en 3,08 presentan una posición global más sólida gracias a su mayor variedad de inventario, infraestructura física y capacidad logística.

8.6 Matriz IE

Tabla 12 *Matriz IE*

EFE (EJE Y)	EFI (EJE X)			
	IE	FUERTE (3,0 – 4,0)	PROMEDIO (2,0 – 2,99)	DÉBIL (1,0 – 1,99)
	ALTO (3,0–4,0)	I Crecer y Construir	II Crecer y Construir	III Retener y Mantener
	MEDIO (2,0–2,99)	IV Crecer y Construir	FERRETERIA CONSTRUTODO (EFI=2,61 - EFE=2,08) Retener y Mantener	VI Cosechar o Desinvertir
	BAJO (1,0–1,99)	VII Retener y Mantener	VIII Cosechar o Desinvertir	IX Cosechar o Desinvertir

Nota. Elaboración propia (2026). *Nota.* Elaboración propia (2026), a partir del cruce de los puntajes totales ponderados de las matrices EFI (2,61) y EFE (2,08) de la Ferretería CONSTRUTODO

Según la tabla Matriz IE, la ferretería CONSTRUTODO se ubica en el Cuadrante V de la Matriz IE, dentro de la zona estratégica de “Retener y Mantener”. Este cuadrante resulta de la

combinación de una posición interna promedio entre la EFI con 2,61, en el rango 2,0–2,99 y la EFE con 2,08, en el rango (2,0–2,99), lo que significa que la empresa tiene una base interna moderada para competir, pero que el entorno externo representa un desafío mayor que sus estrategias actuales no están gestionando eficazmente. Las estrategias más adecuadas para el Cuadrante V, según Fred R. David (2017), son:

Penetración de mercado: aumentar la participación en el mercado actual de Guacarí mediante esfuerzos de digitales más intensivos, mejora del servicio y fidelización de clientes, sin requerir grandes inversiones en expansión física.

Desarrollo de productos: agregar o ampliar líneas de productos que respondan a la demanda identificada en el entorno como insumos agrícolas, materiales de mejoramiento de vivienda, herramientas para autoconstrucción así aprovechando las oportunidades identificadas en la EFE.

Esta posición es coherente con los resultados de las cuatro matrices del diagnóstico ya que la ventaja competitiva de la ferretería CONSTRUTODO es esencialmente humana y relacional según la EFI, pero el entorno exige una respuesta estratégica más activa en digitalización, gestión de costos y diversificación de proveedores.

8.7 Matriz DOFA

Tabla 13 *Matriz DOFA*

FACTORES INTERNOS	
FORTALEZAS F1. Atención personalizada (0,32) F2. Flexibilidad y agilidad operativa (0,28) F3. Conocimiento del negocio por los dueños (0,28) F4. Toma de decisiones rápida (0,28) F5. Conocimiento del mercado local (0,21) F6. Relaciones consolidadas con clientes habituales (0,15) F7. Costos fijos menores frente a grandes superficies (0,18) F8. Equipo estable con baja rotación (0,12)	DEBILIDADES D1. Presupuesto de marketing restringido (0,07) D2. Flujo de caja vulnerable (0,07) D3. Capacidad de inversión limitada (0,05) D4. Menor poder de compra frente a competidores (0,14) D5. Variedad limitada de inventario (0,12) D6. Reconocimiento de marca limitado (0,12) D7. Dependencia operativa de los dueños (0,10) D8. Falta de especialización técnica del personal (0,12)
FACTORES EXTERNOS	
OPORTUNIDADES O1. Inversión en infraestructura vial del Valle (0,24) O2. Reactivación del sector constructor / Camacol 5-12% (0,24) O3. Ausencia de grandes cadenas en Guacarí (0,21) O4. Ventaja de primer movimiento digital (0,14) O5. E-commerce ferretero +10,82% / pagos digitales (0,12) O6. Demanda sostenida de autoconstrucción / agro (0,18) O7. Dinamismo empresarial Guacarí +7,93% (0,15) O8. Régimen Simple / YaEstoyOnline.co MinTIC (0,08)	AMENAZAS A1. Inflación 5,68% y alzas materiales 18-25% (0,08) A2. Ley 2466/2025 y reducción jornada 42h (0,07) A3. Alta rivalidad entre 6 ferreterías locales (0,14) A4. Alto poder del comprador / costo de cambio nulo (0,12) A5. Distribuidores regionales con mayor escala (0,06) A6. Incertidumbre política-fiscal / recorte VIS (0,10) A7. Fenómeno El Niño segundo semestre 2026 (0,10) A8. Inseguridad en Guacarí / mercado limitado (0,05)

Nota. Elaboración propia (2026), a partir de los factores identificados en las matrices EFI y EFE de la Ferretería CONSTRUTODO

Se observa en la tabla que los componentes seleccionados mediante el cruce sistemático de los factores internos y externos previamente identificados en las matrices EFI y EFE. Su objetivo no es simplemente listar factores, sino combinarlos para producir alternativas de acción concretas y viables. Según Wheelen y Hunger (2012), la Matriz DOFA es el puente metodológico entre el diagnóstico estratégico y la formulación de alternativas de solución, ya que convierte el análisis en acción.

Tabla 14 Matriz DOFA cruzada (estrategias)

OPORTUNIDADES	FORTALEZAS ESTRATEGIAS FO FO1. Programa “Constructor CONSTRUTODO” asesoría técnica diferenciada. Aprovechar el conocimiento del negocio, el trato personalizado y el saber del mercado local para posicionarse como proveedor de referencia para maestros de obra y constructores que ejecutan obras de los programas de infraestructura del Valle del Cauca y la reactivación constructora. FO2. Expansión de línea agro-construcción. Usando la flexibilidad operativa y los menores costos fijos, ampliar el portafolio con insumos agrícolas y materiales de mejoramiento de vivienda, aprovechando la ausencia de grandes cadenas en Guacarí y el perfil agropecuario del mercado local. FO3. Fidelización de clientes habituales con crédito diferenciado. Aprovechar la toma de decisiones rápida y las relaciones consolidadas para ampliar el esquema de crédito y fiado con base en el Régimen Simple de Tributación, generando barreras de cambio frente a los competidores en un mercado con costo de cambio nulo.	DEBILIDADES ESTRATEGIAS DO DO1. Digitalización de bajo costo con YaEstoyOnline.co. Superar el presupuesto de marketing restringido y el bajo, reconocimiento de marca mediante el programa gratuito YaEstoyOnline.co de MinTIC y el uso de redes sociales y WhatsApp Business, aprovechando la ventaja de primer movimiento digital en Guacarí. DO2. Alianza estratégica con distribuidores regionales. Superar el menor poder de compra y la variedad limitada de inventario mediante alianzas con distribuidores en Buga, Palmira o Cali que permitan acceso a mejores condiciones de precio y portafolio ampliado, capitalizando la ausencia de grandes cadenas en el municipio. DO3. Plan de capacitación técnica del personal. Reducir la dependencia operativa de los dueños y la falta de especialización técnica mediante un programa de formación del equipo en asesoría de materiales de construcción e insumos agrícolas, aprovechando el dinamismo del mercado local y la demanda de autoconstrucción.
	ESTRATEGIAS FA FA1. Diferenciación por servicio frente a la rivalidad local. Usar la atención personalizada, la agilidad y el conocimiento del mercado para diferenciarse de los 6 competidores locales y reducir el impacto del costo de cambio nulo del comprador, haciendo de la experiencia de compra un factor diferenciador que va más allá del precio. FA2. Gestión proactiva de costos ante inflación y reforma laboral. Aprovechar los menores costos fijos y la toma de decisiones rápida para ajustar márgenes, renegociar condiciones con proveedores y anticipar el impacto de la Ley 2466/2025 (recargos festivos) y la reducción de jornada a 42 horas, antes de que estas presiones impacten el flujo de caja. FA3. Fortalecimiento de la lealtad ante incertidumbre política. Usar las relaciones consolidadas con clientes habituales y el conocimiento profundo del negocio para construir lealtad durable que amortigüe el impacto de la incertidumbre política-fiscal y la	ESTRATEGIAS DA DA1. Plan de control de flujo de caja y reserva de contingencia. Implementar un sistema básico de gestión financiera que permita proyectar el flujo de caja mensual, constituir una reserva de contingencia ante la inflación de materiales (18-25%), el impacto laboral de la Ley 2466/2025 y la posible contracción de demanda por el Fenómeno El Niño en el segundo semestre de 2026. DA2. Diversificación de proveedores para reducir vulnerabilidad. Reducir la dependencia de un solo canal de abastecimiento regional mediante la identificación de al menos dos proveedores alternativos que ofrezcan condiciones de pago flexibles, reduciendo el impacto del menor poder de compra y la variedad limitada ante la presión de distribuidores de mayor escala en Cali, Palmira y Buga. DA3. Estrategia de posicionamiento de marca local de bajo presupuesto. Diseñar acciones de bajo costo para construir reconocimiento de marca en Guacarí (referidos, voz a voz estructurado, presencia en Google Maps,

AMENAZAS	percepción de inseguridad en el municipio, que pueden reducir la frecuencia de visita al punto de venta.	señalización del local) para reducir el impacto del reconocimiento de marca limitado ante la alta rivalidad local y el poder del comprador con costo de cambio nulo.
----------	--	--

Nota. Elaboración propia (2026). Estrategias formuladas mediante el cruce sistemático de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas

Según el cuadro anterior, se aprecia que en la Matriz DOFA de la ferretería CONSTRUTODO se generó doce estrategias distribuidas en cuatro cuadrantes. Las estrategias prioritarias para el período 2026 son aquellas que combinan las fortalezas humanas y relacionales de la empresa con las oportunidades del entorno que no requieren grandes inversiones, y aquellas que mitigan las amenazas financieras y de costos más urgentes.

Las estrategias FO según vemos en el cuadro son las más inmediatamente ejecutables. FO1 el programa de asesoría técnica para constructores, aprovecha la fortaleza más valiosa de la empresa el conocimiento profundo del negocio y la atención personalizada en el contexto de la mayor oportunidad del entorno, la inversión en infraestructura vial y la reactivación constructora que Camacol proyecta entre 5% y 12% para 2026. FO2 y FO3 complementan con la ampliación de línea agro y la profundización del modelo de crédito diferenciado.

Las estrategias DO abordan las debilidades más críticas de la EFI. La DO1 es la estrategia de mayor potencial de impacto en el corto plazo con el menor costo. La digitalización mediante YaEstoyOnline.co (MinTIC) no requiere inversión y resuelve simultáneamente la debilidad de presupuesto de marketing restringido de 0,07 y el bajo reconocimiento de marca 0,12, dos de las debilidades con calificaciones más bajas en la EFI. DO2 ataca directamente la causa raíz de la variedad limitada y el menor poder de compra, que son las principales ventajas de la ferrería Los paisas GV y de Froy, en la MPC. DO3 es una estrategia de mediano plazo que reduce la dependencia de los dueños, el mayor riesgo estructural del negocio.

Las estrategias FA consolidan la posición defensiva de la empresa. En la FA.1 se responde a la amenaza de la alta rivalidad con costo de cambio nulo, usando la única ventaja que los competidores locales no pueden replicar fácilmente que es la experiencia de compra personalizada. FA.2 es crítica para la continuidad del negocio ante la doble presión de la inflación y la Ley 2466/2025, que ya tiene impacto proyectado sobre el flujo de caja desde julio de 2026.

Las estrategias DA son las más conservadoras, pero igualmente urgentes. En DA1 responde directamente a la debilidad más crítica de la EFI: su flujo de caja vulnerable con puntaje 0,07, ante amenazas que ya están materializadas, como: inflación del 5,68%, alza de materiales entre 18% y 25%, y reforma laboral. DA2 y DA3 atacan el problema de dependencia de proveedores y falta de marca en el mercado local, que son las brechas que más limitan el crecimiento de CONSTRUTODO según el diagnóstico integral.

9. Alternativas de Solución a las Problemáticas Encontradas

El análisis estratégico de la ferretería CONSTRUTODO arrojó resultados concluyentes sobre su posición actual. Empezando con un diagnóstico organizacional aplicando la Matriz EFI con un puntaje de 2,61 reflejando una posición interna moderadamente sólida, aunque no por un margen muy amplio. La herramienta SURVPERF, La observación directa, una Matriz EFE con 2,08 que evidencia que la empresa no está capitalizando eficazmente las oportunidades del entorno ni gestionando sus amenazas así mismo la Matriz MPC con puntuación de 2,80 que la ubica en el tercer lugar competitivo, y una Matriz IE que la posiciona en el Cuadrante V, correspondiente a la estrategia de retener y mantener (Fred R. David, 2017). A partir de la Matriz DOFA, se generaron estrategias cruzadas que constituyeron las alternativas disponibles para la organización.

De esa generación de estrategias y considerando la pregunta de investigación que orienta el proceso de consultoría ¿de qué manera puede la ferretería CONSTRUTODO en Guacarí (Valle del Cauca) gestionar sus limitaciones internas y capitalizar los factores del entorno para consolidar su posición competitiva y ampliar su participación en el mercado local, durante el 2026?, se construyeron tres alternativas de solución con mayor pertinencia estratégica.

9.1 Alternativa 1: Digitalización Comercial de Bajo Costo mediante Herramientas

Gratuitas

Esta alternativa propone que la ferretería CONSTRUTODO implemente una estrategia de presencia y comunicación digital utilizando exclusivamente herramientas gratuitas o de costo mínimo disponibles en el mercado colombiano durante 2026. El punto de partida es el reconocimiento de que solo el 5% de las microempresas colombianas invierte en tecnología (DANE citado por AmericaRetail, 2025), lo que convierte este movimiento digital en una ventaja

competitiva real y diferenciadora en un municipio como Guacarí, donde ningún competidor directo ha consolidado aún una presencia digital robusta y escalable.

Resultados Esperados

Se espera que la ferretería CONSTRUTODO aparezca en los resultados de búsqueda local de Google para términos ferreteros en Guacarí, y que el volumen de cotizaciones recibidas por WhatsApp Business aumente al respecto a la línea base actual, además que la empresa cuente con una presencia visual reconocible en redes sociales que refuerce el posicionamiento de marca en el municipio.

Costo aproximado

La inversión inicial se estima en \$0 pesos colombiano, esta alternativa es de un costo muy bajo, ya que los componentes principales son Google Maps, Google Business Profile, WhatsApp Business, Facebook e Instagram Business y el programa YaEstoyOnline.co del MinTIC, son completamente gratuitos. El único costo potencial es el tiempo de los administradores dedicado a la gestión de contenidos, estimado en dos a tres horas semanales en la fase de estabilización. Si se opta por apoyarse en un diseñador gráfico freelance local para las plantillas visuales iniciales, el costo aproximado es de \$80.000 pesos colombianos, que corresponde al valor de mercado de este servicio. El costo mensual de sostenimiento operativo es de \$0 a \$50.000 colombiano en datos móviles adicionales, según el plan de internet ya contratado por la ferretería.

Impacto esperado

- a. En la dimensión competitiva, reduce directamente la brecha de la ferretería CONSTRUTODO respecto a sus competidores.

- b. En la dimensión comercial, amplía el radio de captación de clientes más allá del tráfico presencial del centro de Guacarí, captando a clientes que buscan información antes de visitar una ferretería.
- c. En la dimensión de marca, contribuye a superar el reconocimiento de la marca limitado identificado como una de las debilidades más urgentes en la EFI y en la MPC, sin requerir inversión publicitaria.

Responsables

La responsabilidad principal de esta alternativa recae sobre los dos administradores y propietarios de la ferretería CONSTRUTODO, quienes deben liderar el proceso de implementación digital, tomar las decisiones sobre el contenido a publicar y gestionar la comunicación con clientes a través de los canales digitales.

9.2 Alternativa 2: Programa de Diferenciación por Servicio y Asesoría Técnica

Especializada

Esta alternativa propone convertir la principal ventaja competitiva de la ferretería CONSTRUTODO, su capacidad de atención personalizada y el conocimiento profundo del negocio por parte de sus propietarios, en un servicio estructurado de asesoría técnica diferenciada que ninguno de sus competidores directos en Guacarí ofrece de forma sistemática. El punto de partida es el reconocimiento de que, en un mercado de productos sustancialmente parecidos, donde el cemento, los hierros, las pinturas y las herramientas básicas son los mismos en cualquier ferretería del municipio, su diferenciación no puede construirse sobre el producto, sino sobre la experiencia de compra y el valor agregado de conocimiento (Kotler y Keller, 2012).

Resultados esperados

Se espera una reducción medible en la percepción de lentitud en la atención, con el objetivo de elevar la dimensión de Capacidad de Respuesta del instrumento SERVPERF con un puntaje promedio 3,539 a un valor cercano a 3,8 en una segunda medición, además se proyecta que la diferencia en el servicio técnico genere una mayor fidelización de maestros de obra, constructores y agricultores del municipio. Así mismo ya en el largo plazo, la asesoría técnica estructurada puede convertirse en el elemento central del posicionamiento de marca de la ferretería CONSTRUTODO como “la ferretería que te ayuda a construir bien”, un atributo de difícil replicación por competidores sin el mismo nivel de conocimiento del mercado local.

Costo aproximado

La inversión Inicial Estimada Es De \$100.000 A \$220.000 colombianos, dado que se tiene que capacitar el personal en tiempo de trabajo y contar con instructores capacitados en sus distintas áreas de productos.

Impacto esperado

El impacto de esta alternativa es esencialmente competitivo y relacional. Competitivamente reduce el poder del comprador al crear un costo de cambio perceptivo, dado que un cliente que recibe asesoría técnica de calidad tiene menos incentivos para cambiar de ferretería solo por precio, ya que valora el conocimiento recibido como parte del servicio. Relacionalmente, profundiza los vínculos con los clientes habituales, construyendo sobre una base existente en lugar de intentar capturar clientes nuevos desde cero.

Responsables

Los administradores y propietarios son los líderes y formadores principales de esta alternativa, ya que el conocimiento técnico vive principalmente en ellos. La supervisora tiene el rol

en la coordinación operativa del protocolo de atención y en el seguimiento del desempeño del equipo.

9.3 Alternativa 3: Plan de Gestión Financiera Básica y Control de Flujo de Caja

Esta alternativa propone implementar un sistema básico de gestión financiera operativa para la ferretería CONSTRUTODO, orientado a superar las debilidades críticas identificadas, como el flujo de caja vulnerable y la capacidad de inversión limitada, antes de que las amenazas externas más urgentes del entorno las conviertan en una crisis de liquidez.

Resultados esperados

Se espera que los propietarios cuenten con visibilidad completa de su posición de caja en tiempo real, eliminando la incertidumbre financiera que caracteriza el flujo de caja vulnerable identificado anteriormente. Así mismo se proyecta que la empresa pueda anticipar el impacto de los nuevos costos laborales de la Ley 2466 del 2025, evitando que estos costos generen una crisis de liquidez en el segundo semestre de 2026.

Costo aproximado

El costo aproximado es de \$400.000 pesos colombianos dado que se debe contar con un profesional en el área financiera, además del tiempo de los propietarios, que se estiman dos horas semanales de revisión y actualización del flujo de caja, y tareas que puede delegarse gradualmente a la supervisora. De la misma forma el contador externo que ya trabaja con la empresa puede diseñar las plantillas de flujo de caja y la proyección trimestral como parte de sus funciones actuales, sin costo adicional para la ferretería CONSTRUTODO.

Impacto esperado

El impacto de esta alternativa es transversal a todo el diagnóstico estratégico. Internamente, arremete con las debilidades de flujo de caja vulnerable y la capacidad de inversión limitada, que son la raíz de la mayor parte de las otras debilidades identificadas, como el presupuesto de marketing restringido, el menor poder de compra y la variedad limitada de inventario, que son en gran medida consecuencias de estas dos debilidades financieras, de la misma manera blindo a la empresa ante las amenazas como la inflación, los nuevos costos laborales y la posible contracción de demanda a causa del fenómeno del Niño, En esta misma secuencia, una empresa con mejor control financiero puede tomar decisiones de compra de inventario más inteligentes, aprovechando las oportunidades de precio cuando el mercado lo permite y evitando exceso de stock en períodos de demanda baja.

Responsables

Profesional financiero, los administradores y propietarios, además del contador.

Tabla 15. Cuadro resumen comparativo de alternativas

ALTERNATIVAS DE SOLUCIÓN Ferretería CONSTRUTODO – Guacarí - Valle del Cauca 2026			
Alternativas	Alternativa 1 Digitalización Comercial	Alternativa 2 Diferenciación Servicio	Alternativa 3 Gestión Financiera Básica
Descripción	Digitalización comercial de bajo costo con Google Maps, WhatsApp Business, redes sociales y programa YaEstoyOnline.co de Mintic	Protocolo de atención técnica, capacitación del equipo y kits de asesoría para autoconstrucción	Libro de flujo de caja, proyección trimestral, reserva de contingencia y política de crédito revisada
Costo estimado de implementación	De \$0 a \$50.000 COP	De \$100.000 a \$220.000	\$400.000 COP
Resultados esperados	Mayor visibilidad local, captación de nuevos clientes digitales, reducción en la Presencia Digital	Reducción del costo de cambio percibido, mejora en la Capacidad de Respuesta y fidelización de constructores	Visibilidad financiera en tiempo real, y anticipación del impacto de la Ley 2466 del 2025, y constitución de reserva de contingencia

Impacto estratégico	Alto, ya que reduce la brecha competitiva en digitalización y reconocimiento de marca.	Alto, convierte la atención en ventaja competitiva sostenible que diferencia a la ferretería CONSTRUTODO en el mercado homogéneo	Medio-alto dado que blinda la continuidad del negocio ante amenazas externas urgentes
Responsable principal	Administradores y propietarios, y supervisora.	Administradores y propietarios, supervisora y equipo operativo	Contador externo, propietarios, y supervisora.

Nota. Elaboración propia (2026), a partir del análisis comparativo de las tres alternativas

La Alternativa número 1, presentada en la tabla previa, siendo la digitalización Comercial de Bajo Costo, es la seleccionada para el desarrollo del Plan de Intervención dado que es la alternativa de mayor impacto estratégico con el menor costo monetario, la totalidad de sus componentes principales son gratuitos o de costo mínimo, lo que la hace absolutamente viable para una empresa con flujo de caja vulnerable y una capacidad de inversión limitada según la EFI en el diagnóstico organizacional. Además, ataca simultáneamente a dos de las debilidades, siendo el presupuesto de marketing restringido y el reconocimiento de marca limitado, debilidades que requieren atención prioritaria. Así mismo es una alternativa de gran potencial, ya que, una vez establecida la presencia digital básica, la ferretería puede evolucionar hacia niveles de digitalización más avanzados sin incurrir en grandes costos. Por último, es la una alternativa que se alinea perfectamente con el objetivo general de la consultoría, “Implementar una estrategia de bajo costo que permita a la ferretería CONSTRUTODO en Guacarí (Valle del Cauca) gestionar sus limitaciones internas y capitalizar los factores del entorno, con el fin de consolidar su posición competitiva y ampliar su participación en el mercado local durante el año 2026, a partir del análisis de sus factores internos y su entorno competitivo”.

10. Plan de Intervención

La Alternativa número 1, Digitalización Comercial de Bajo Costo, fue seleccionada para llevar a cabo el Plan de Intervención ya que reúne las condiciones necesarias que la hacen viable

para la ferretería CONSTRUTODO. El costo nulo o mínimo, la implementación inmediata, el alto impacto estratégico y la mayor alineación con el objetivo general de la consultoría, fortalecer la participación de mercado de la ferretería CONSTRUTODO frente a sus competidores locales durante el año 2026.

El plan se estructura en cinco fases estratégicas secuenciales, con una fase final de sostenibilidad de carácter continuo. Las herramientas centrales a utilizar son Google Maps, Google Business Profile, WhatsApp Business, Facebook e Instagram Business, y el programa gratuito YaEstoyOnline.co del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones de Colombia (MinTIC, 2025), que ofrece acompañamiento técnico gratuito a microempresas para su transformación digital.

Fase 1: Diagnóstico digital y alistamiento

Descripción: La primera fase tiene como propósito establecer el punto de partida real de la ferretería CONSTRUTODO en materia digital y preparar todos los insumos necesarios para la implementación, antes de activar cualquier canal, es indispensable conocer el estado actual de la ferretería en línea.

Actividades principales

- Identificar perfiles existentes, reseñas publicadas e información incorrecta que requiera corrección inmediata.
- Acordar con los propietarios sobre el número de WhatsApp Business oficial, el logotipo o imagen de marca a usar en todas las plataformas, el horario de atención actualizado y la dirección exacta verificada en Google Maps.

- Tomar mínimo 15 fotos de buena calidad del punto de venta, los productos más vendidos y el equipo humano, usando el teléfono celular disponible. Las fotos son insumo indispensable para el perfil de Google Maps y las redes sociales.
- Registro de una cuenta de Gmail corporativa, que funcionara como identificador único para el acceso a todas las plataformas digitales del negocio.

Resultados esperados

- Diagnóstico digital completo con sus hallazgos y el estado actual de cada plataforma.
- Identidad digital básica definida y aprobada por los propietarios como el nombre, imagen, y contacto oficial.
- Carpeta con al menos 15 fotografías de la ferretería y productos disponibles para uso en plataformas, así mismo la creación de un Correo institucional activo, listo para el registro en las plataformas digitales.

Responsables

- Administradores y propietarios.
- Consultor a cargo.

Fase 2: Activación de canales gratuitos

Descripción: En esta fase materializa la presencia digital de la ferretería CONSTRUTODO en las plataformas de buen impacto para un negocio local. Así Google Maps se vuelve prioridad, ya que es la herramienta que más utilizan los consumidores colombianos para buscar negocios locales antes de visitarlos físicamente. WhatsApp Business es la segunda, por ser la aplicación de

mensajería más utilizada en Colombia y el canal digital de contacto comercial más natural para microempresas en este sector.

Actividades principales:

- Creación o personalización del perfil en Google Maps y Google Business Profile, registrar o verificación del negocio con nombre, dirección, teléfono, horario completo, categoría, descripción del negocio y cargar todas las fotos de la Fase 1.
- Completar el proceso de verificación del perfil mediante código por correo o videollamada, lo que activara la visibilidad del negocio en búsquedas locales y Google Maps.
- Activación del WhatsApp Business mediante la instalación de la aplicación en el celular del negocio, configuración del perfil empresarial con sus datos, nombre, descripción, dirección, horario, correo institucional, creación del catálogo básico de productos con fotografías de productos más vendidos, y configuración de mensajes de bienvenida y ausencia en automático.
- Solicitud de reseñas a los clientes habituales para invitarlos a dejar una reseña en el perfil de Google Maps.

Resultados esperados:

- Perfil de Google Maps completo con fotografías, horario, descripción y datos de contacto.
- La ferretería CONSTRUTODO aparece en búsquedas locales de Google para términos como “ferretería Guacarí” o “materiales de construcción Guacarí”.
- WhatsApp Business activo con catálogo básico de productos y mensajes automáticos configurados.

- Mínimo 5 reseñas positivas publicadas en Google Maps.

Responsables:

- Administradores y propietarios.
- Consultor a cargo.

Fase 3: Producción de contenidos y comunidad

Descripción: La tercera fase establece la presencia de la ferretería en redes sociales que mantendrá activa la comunicación digital con los clientes. Facebook e Instagram Business son plataformas seleccionadas por su penetración en el segmento de estratos 1, 2 y 3 de municipios del Valle del Cauca. El objetivo está en la generación de contenido de valor que posicione a la empresa como un referente ferretero confiable en el municipio.

Actividades principales:

- Creación de las páginas en Facebook Business e Instagram Business por medio del correo institucional.
- Planificación de 3 publicaciones semanales en Facebook e Instagram, alternando entre productos disponibles con precio, consejos técnicos de construcción dirigidos a maestros de obra, y testimonios o fotos del local que generen cercanía con la comunidad de Guacarí.
- Creación de estados y listas de difusión segmentadas por WhatsApp Business para el envío semanal de disponibilidad de productos y precios, aprovechando la base de contactos existente del negocio.

Resultados esperados:

- Páginas activas en Facebook e Instagram Business con perfil completo y primeras publicaciones cargadas.
- 5 plantillas visuales listas para uso recurrente sin necesidad de diseño adicional.
- Calendario definido con publicaciones regulares 3 veces por semana.
- Listas de difusión de WhatsApp Business activas, con fotos de productos disponibles para compartir con clientes que soliciten cotizaciones.

Responsables:

- Administradores y propietarios.
- Consultor a cargo.

Fase 4: Inscripción y aprovechamiento de la plataforma yaestoyonline.co

Descripción: La cuarta fase aprovecha la plataforma gratuita YaEstoyOnline.co del MinTIC, que ofrece acompañamiento técnico y capacitaciones sin costo para la transformación digital de microempresas colombianas. La inscripción en YaEstoyOnline.co también prepara a la ferretería en el ecosistema digital nacional, generando visibilidad adicional en el directorio de empresas formalizadas digitalmente.

Actividades principales:

- Inscripción en el programa: registro de la ferretería CONSTRUTODO en la plataforma YaEstoyOnline.co del MinTIC, con el correo institucional creado en la Fase 1 y el NIT del negocio.
- Completar los módulos de presencia digital, comercio electrónico básico y manejo de redes sociales para negocios, disponibles en la plataforma sin costo y en formato autogestionado.

- Incorporación de las recomendaciones específicas del acompañante MinTIC para mejorar los perfiles ya creados en Google Maps, WhatsApp Business y redes sociales.
- Publicación del perfil de la ferretería CONSTRUTODO en el directorio nacional de empresas de YaEstoyOnline.co, que genera visibilidad adicional fuera del municipio de Guacará.

Resultados esperados:

- Ferretería CONSTRUTODO inscrita y activa en el programa YaEstoyOnline.co del MinTIC.
- Módulos de formación digital completados por al menos uno de los propietarios o la supervisora.
- Recomendaciones del programa aplicadas a los perfiles digitales existentes.
- Perfil de la Ferretería CONSTRUTODO publicado en el directorio digital nacional de MiPymes formalizadas.

Responsables:

- Administradores y propietarios.
- Consultor a cargo.

Fase 5: Medición, ajustes y sostenibilidad

Descripción: Finalmente la última fase cierra el ciclo de implementación y se establece el sistema de seguimiento continuo que garantiza la sostenibilidad del proceso de digitalización más allá del Plan de Intervención. Esta fase define los indicadores básicos de desempeño digital que la

ferretería CONSTRUTODO debe monitorear mensualmente con herramientas gratuitas ya disponibles en las plataformas activadas.

Actividades principales:

- Consultar mensualmente el panel de Google Business Profile para registrar el número de búsquedas del negocio, vistas del perfil, clics en llamar y en cómo llegar, que son los indicadores más relevantes.
- Consulta del alcance de las publicaciones en Facebook e Instagram Business, número de seguidores nuevos y mensajes directos recibidos, para identificar qué tipo de contenido genera mayor interacción.
- Observación semanal del número de consultas o cotizaciones recibidas por WhatsApp Business, comparado con el período anterior a la implementación del plan, para medir el impacto comercial directo.
- Espacio de 30 minutos entre los propietarios y la supervisora para revisar las métricas del mes, ajustar el calendario editorial del mes siguiente y tomar decisiones sobre el tipo de contenido a priorizar.
- Revisar trimestralmente los perfiles en Google Maps, WhatsApp Business y redes sociales para actualizar, productos disponibles, fotografías y horarios según cambios en el negocio.

Resultados esperados:

- Panel con sus métricas básicas activas en Google Business Profile con registro mensual de visibilidad local.
- Incremento en las cotizaciones recibidas por WhatsApp Business respecto a la línea base tradicional.

- Publicaciones o estados sostenidos de al menos 3 contenidos semanales en redes sociales durante los tres meses posteriores al plan de intervención.
- Sistema de reunión mensual de revisión digital establecido.
- Perfiles digitales actualizados y personalizados en todas las plataformas al cierre del Plan de Intervención.

Responsables:

- Administradores y propietarios.
- Consultor a cargo.

Tabla 16. Resumen del Plan de Intervención

Fase	Actividades clave	Resultados esperados	Responsables
FASE 1 Diagnóstico y Alistamiento	- Revisión digital inicial - Definición de identidad digital básica - fotografías del local - Creación de correo institucional	- Diagnóstico digital documentado - Identidad digital definida y aprobada - Carpeta con 15 fotografías disponibles - Correo institucional activo	- Administradores y propietarios. - Consultor a cargo.
FASE 2 Activación de Canales	- Perfil en Google Maps y Google Business - Verificación del perfil por Google - Activación de WhatsApp Business - Solicitud de reseñas a clientes habituales	- Perfil de Google completo - Aparecer en las búsquedas de ferretería Guacarí - WhatsApp Business o activo 5 reseñas en Google Maps	- Administradores y propietarios. - Consultor a cargo.
FASE 3 Contenidos y Comunidad	- Creación de Facebook e Instagram Business - Diseño de plantillas - Planificación de 3 publicaciones semanales en Facebook e Instagram - Listas de difusión y estados activos en WhatsApp business	- Páginas activas con primeras publicaciones 5 plantillas visuales listas para uso recurrente - Calendario definido con publicaciones regulares 3 veces por semana. - Listas de difusión de WhatsApp Business activas 3	- Administradores y propietarios. - Consultor a cargo.
FASE 4 YaEstoyOnline.co	- Inscripción en YaEstoyOnline.co - Módulos de formación digital gratuitos - Aplicación de recomendaciones del programa - Registro en directorio digital nacional de MiPymes	- CONSTRUTODO inscrita en YaEstoyOnline.co - Módulos completados por propietario o supervisora - Recomendaciones del programa aplicadas con MinTIC - El perfil publicado en directorio digital nacional	- Administradores y propietarios. - Consultor a cargo.
FASE 5 Medición y Sostenibilidad	- Revisión mensual Métricas Google Business así mismo seguimiento semanal de redes sociales - Consulta del registro de cotizaciones whatsapp business - Reunión mensual de planificación y revisión digital. - Actualización trimestral de perfiles	- El panel de métricas activo y con registro mensual. - Aumento de cotizaciones vía WhatsApp. 3 publicaciones semanales sostenidas - Reunión mensual digital como práctica permanente para planificación digital. - Perfiles actualizados y coherentes.	- Administradores y propietarios. - Consultor a cargo.)

Nota. Elaboración propia (2026)

11. Proceso de Intervención

El proceso de intervención ejecutado en la ferretería CONSTRUTODO tuvo como propósito central ejecutar una estrategia de digitalización comercial de bajo costo que permitiera ampliar la visibilidad del negocio en el entorno digital, reducir la brecha competitiva en presencia online frente a sus principales competidores en el municipio de Guacarí y generar nuevos canales de comunicación y captación de clientes sin comprometer el flujo de caja de la empresa. La intervención se desarrolló a mediante cinco fases secuenciales, utilizando exclusivamente herramientas digitales gratuitas: Google Maps, Google Business Profile, WhatsApp Business, Facebook e Instagram Business, además de Canva y el programa YaEstoyOnline.co del Ministerio de Tecnologías de la Información (MinTIC). Las actividades fueron ejecutadas gracias al equipo de trabajo de la ferretería y el consultor encargado.

A continuación, se documenta el desarrollo de cada fase, los resultados concretos alcanzados y los responsables que hicieron posible su ejecución.

Fase 1: Diagnóstico Digital Y Alistamiento

Durante la primera fase de intervención se realizó una inspección digital inicial de la ferretería CONSTRUTODO. La búsqueda del nombre del negocio en Google, Google Maps, Facebook e Instagram, confirmó que la empresa contaba solo con dos perfiles digitales inactivos, el cual era un perfil de Instagram que tenían abandonado y no pudo ser recuperado, y una página de Facebook que si se pudo rescatar. Así mismo se corrobora que la información que circulaba en la web era escasa, desactualizada o incorrecta. Esta ausencia de la presencia digital validó empíricamente la debilidad de reconocimiento de marca limitado y así también la oportunidad de la ventaja del primer movimiento digital, ambas identificadas en las matrices EFI y EFE del diagnóstico.

A partir de los hallazgos, los propietarios definieron la identidad digital básica del negocio, como el nombre comercial unificado como “Ferretería CONSTRUTODO”, número de WhatsApp Business oficial, horario de atención actualizado y dirección exacta verificada en el mapa, además se realizó la toma de fotografías del local, los productos más vendidos conformando una carpeta de diecinueve imágenes de uso libre para todas las plataformas. Posteriormente, se creó el correo electrónico institucional ferrete.construtodo@gmail.com, que se convirtió en el identificador único de acceso a todos los canales digitales del negocio.

Resultados Alcanzados

- El consultor ejecutó la auditoría y la toma fotográfica
- Inspección digital con hallazgos de cuenta de Instagram inutilizada.
- Identidad digital básica definida y aprobada por ambos propietarios.
- Carpeta con 19 fotografías disponibles para uso en plataformas digitales (Ver anexo 5).
- Correo institucional activo y operativo. (Ver anexo 6).
- Los administradores y propietarios lideraron las decisiones sobre identidad digital.

Responsables

Administradores propietarios y consultor a cargo.

Fase 2: Activación De Canales Gratuitos

En la segunda fase se procedió a la creación y al registro del perfil de la ferretería CONSTRUTODO en Google Maps y Google Business Profile, cargando el nombre comercial, la dirección exacta, el número de WhatsApp Business como teléfono principal, el horario completo de lunes a domingo, la categoría escogida fue la de ferretería y materiales de construcción y las 19 fotografías de la carpeta construida en la Fase 1. El proceso de verificación por parte de Google

maps se completó mediante número de celular, activando la visibilidad plena del negocio en búsquedas locales. De forma simultánea, se activó la cuenta de WhatsApp Business en el celular del negocio, configurando el perfil empresarial completo, los mensajes de bienvenida y ausencia automáticos, y el catálogo digital con las 9 categorías de productos de mayor rotación, incluyendo fotografías, descripción breve y nombre de cada uno. Los propietarios invitaron a algunos clientes a dejar una reseña en el perfil de Google Maps, obteniendo 5 reseñas positivas en los primeros días de visibilidad verificada del perfil.

Resultados alcanzados

- Perfil de Google Maps verificado y visible en búsquedas locales como “ferretería Guacarí” (Ver anexo 7).
- WhatsApp Business activo con catálogo de productos, mensajes automáticos configurados (Ver anexo 8).
- 5 reseñas positivas publicadas en Google Maps por algunos clientes (Ver anexo 7).

Responsables

Administradores propietarios y consultor a cargo.

Fase 3: Producción De Contenidos Y Comunidad

Desarrollo: En la esta tercera fase se crearon las páginas oficiales de la ferretería CONSTRUTODO en Facebook Business e Instagram Business, vinculadas al correo institucional y configuradas con la identidad visual definida en la primera fase. Usando las herramientas gratuitas de Canva con IA, se diseñaron 5 plantillas visuales, reutilizables para publicaciones recurrentes como: disponibilidad de materiales, promociones semanal y presentación de

herramientas. Estas plantillas incorporaron los colores representativos del negocio y el logotipo acordado por los propietarios.

Así mismo se inició la ejecución de tres publicaciones semanales o más siendo cualquier artículo o producto en oferta. Adicionalmente, se crearon estados de WhatsApp y listas de difusiones segmentadas en WhatsApp Business para los clientes habituales, maestros de obra y demás.

Resultados alcanzados

- Páginas activas en Facebook e Instagram Business con publicaciones de estados destacados (Ver anexo 9).
- 5 plantillas visuales diseñadas y disponibles para uso recurrente sin costo adicional (Ver anexo 10).
- Ejecución con 3 o más publicaciones semanales sostenidas (Ver anexo 9).
- Listas de difusión estados de WhatsApp Business (Ver anexo 8).

Responsables

Administradores propietarios y consultor a cargo.

Fase 4: Inscripción Y Aprovechamiento yaestayenlínea.co

En esta fase se realizó la inscripción de la ferretería CONSTRUTODO en el programa YaEstoyOnline.co del MinTIC, utilizando el correo institucional y el NIT del negocio. El proceso de registro fue completado en una sesión de aproximadamente cuarenta minutos. El perfil de CONSTRUTODO quedó publicado en el directorio digital nacional de MiPymes del programa.

Los propietarios se comprometieron a completar los módulos de capacitación digital disponibles en la plataforma, que por cuestiones de tiempo decidieron realizarlos gradualmente, además de seguir con las instrucciones del acompañante digital.

Resultados alcanzados

- La ferretería CONSTRUTODO quedó inscrita en el programa YaEstoyOnline.co del MinTIC (Ver anexo 11).
- Los propietarios se capacitarán paulatinamente mediante los módulos ofertados en el programa.
- Perfil del negocio publicado en el directorio digital nacional de MiPymes del programa YaEstoyOnline.co (Ver anexo 11).

Responsables

Administradores y propietarios y consultor a cargo.

Fase 5: Medición, Ajuste y Sostenibilidad

Se estableció un formato para la reunión mensual de revisión digital como práctica permanente del equipo, fijada el primer lunes de cada mes con una duración de no más de treinta minutos. En esta instancia se revisan las métricas del período en Google Business Profile según vistas del perfil y el cómo llegar, así mismo el incremento de consultas por WhatsApp Business, Seguidores, vistas y consultas en Facebook e Instagram Business. Se ajusta el calendario editorial del mes siguiente y se toman decisiones sobre el tipo de contenido a priorizar. Al cierre del plan, todos los perfiles digitales serán actualizados, siendo coherentes entre sí y con publicaciones activas, configurando una presencia digital funcional sostenible para la ferretería CONSTRUTODO.

Resultados alcanzados

- Formalización de reunión mensual para la revisión digital, establecida como práctica permanente del equipo (Ver anexo 12).
- Todos los perfiles digitales actualizados, coherentes y activos al cierre del plan.

Responsables

Administradores y propietarios y consultor a cargo.

12. Cierre de la Consultoría

El proceso de consultoría desarrollado con la ferretería CONSTRUTODO concluyó con el cumplimiento del objetivo general planteado: analizar los factores internos y el entorno competitivo de la empresa durante el año 2026, para proponer y ejecutar estrategias orientadas a gestionar sus limitaciones internas y fortalecer su participación en el mercado local de Guacarí. El recorrido metodológico, permitió avanzar de manera secuencial desde el diagnóstico interno, el cuestionario SERVPERF y el análisis del entorno, que en conjunto fundamentaron la formulación de la Matriz DOFA y la selección de la alternativa de solución seleccionada.

La alternativa seleccionada, digitalización comercial de bajo costo, establecida en el Plan de Intervención fue implementada, con la participación activa de los administradores-propietarios y la supervisora de la empresa. Los resultados alcanzados, documentados en el Proceso de Intervención, fueron validados directamente por la organización, que constató el cumplimiento de las metas propuestas

Como constancia de la finalización y aceptación formal del proceso por parte de la ferretería CONSTRUTODO, se incorporan a continuación los documentos de cierre correspondientes, aportados directamente por la organización.

Figura 45 *Certificación*



EL REPRESENTANTE LEGAL DE LA FERRETERIA CONSTRUTODO
NIT: 1114458785 - 4

CERTIFICA

Que, José Fernando Orozco Jaramillo, identificado con cedula de ciudadanía N° 1114455861 de Guacarí (Valle Del Cauca) presto servicios de consultoría a la Ferretería CONSTRUTODO durante el periodo comprendido entre julio del 2025 a agosto del 2026.

Que el consultor cumplió a satisfacción con el cronograma de trabajo establecido para el desarrollo de las actividades programadas, según lo previsto en el Plan de Intervención presentado a esta empresa, que, como resultado de dicho proceso, se hizo entrega formal a esta empresa de los siguientes productos entregables.

- ❖ Correo electrónico institucional (cuenta Gmail corporativa) activo
- ❖ Perfil de Google Maps, Google Business Profile creado, verificado y visible en búsquedas locales
- ❖ Cuenta de WhatsApp Business activada, con catálogo digital de productos y mensajes automáticos de bienvenida y ausencia configurados.
- ❖ Página de Facebook Business activa, con publicaciones
- ❖ Página de Instagram Business activa
- ❖ Plantillas visuales de publicación diseñadas en Canva para uso recurrente del negocio
- ❖ Listas de difusión y estados segmentados en WhatsApp Business para clientes habituales y maestros de obra
- ❖ Inscripción activa en el programa YaEstoyOnline.co del Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (MinTIC)
- ❖ Perfil de la ferretería publicado en el directorio digital nacional de MiPymes de YaEstoyOnline.co
- ❖ Reunión mensual de revisión digital establecido como práctica permanente del equipo.

Expedido en Guacarí (Valle del cauca), al primer (1) día del mes de agosto del 2026

NAVAS ARIZA YURANY ANDREA.
Yurani Andrea Naves A.
1114458785.





CERTIFICACIÓN DE INNOVACIÓN EN PROCEDIMIENTOS, PROCESOS, PRODUCTOS O SERVICIOS

LA EMPRESA: FERRETERÍA CONSTRUTODO

Hace constar que

Una vez revisados los requerimientos de existencia y calidad del producto de investigación "Innovaciones en procedimientos (procesos) y servicios" del anexo 1 "Convocatoria nacional para el reconocimiento y medición de grupos de investigación, desarrollo tecnológico o de innovación y para el reconocimiento de investigadores del sistema nacional de ciencia, tecnología e innovación" del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación - Minciencias, se certifica que el siguiente producto cumple con todos los requerimientos exigidos por el Ministerio y fue implementado en la organización:

INFORMACIÓN ASOCIADA A LA INNOVACIÓN DESARROLLADA		
Tipo	Innovación de producto o servicio	
	Innovación de proceso	x
	Innovación procedimiento	
Nombre de la innovación	Diagnóstico estratégico e implementación de un plan de digitalización comercial de bajo costo para el fortalecimiento competitivo y la participación de mercado de la Ferretería CONSTRUTODO en Guacarí, Valle del Cauca.	
Fecha de creación	2 de agosto del 2026	
Descripción de la innovación (Máximo 300 palabras)	Siguiendo el modelo estratégico de Fred David, el diagnóstico organizacional evidenció, mediante la Matriz EFI, el reconocimiento de marca limitado y el presupuesto de marketing restringido como debilidades críticas, estos hallazgos se complementaron con una encuesta de calidad del servicio (modelo SERVPERF) aplicada a clientes, cuyos resultados calibraron posteriormente la Matriz de Perfil Competitivo frente a los competidores del sector. En paralelo, el análisis del entorno PESTEL, Cinco Fuerzas de Porter y Matriz EFE, identificó la ventaja de primer movimiento digital como una oportunidad de gran potencial, dado que ningún competidor directo había consolidado aún una presencia digital robusta. A partir del cruce de estos hallazgos en la Matriz DOFA, se formularon tres alternativas de solución. Su comparación, bajo los criterios de costo, viabilidad operativa e impacto estratégico,	



	determinó que la digitalización comercial de bajo costo era la de mayor pertinencia para una microempresa con flujo de caja vulnerable y capacidad de inversión limitada, al ser ejecutable sin inversión monetaria significativa. Seleccionada la alternativa, se estructuró un Plan de Intervención en cinco fases secuenciales — diagnóstico digital, activación de canales (Google Maps, WhatsApp Business), producción de contenidos, vinculación al programa YaEstoyOnline.co del MinTIC, y sostenibilidad, ejecutado en su totalidad por el equipo interno y el consultor a cargo de la empresa, dando lugar al Proceso de Intervención. El carácter innovador radica en que este recorrido de un diagnóstico técnico formal a la implementación efectiva de un proceso comercial digital no es una práctica extendida entre las microempresas ferreteras del municipio, lo que posiciona a la ferretería CONSTRUTODO entre las primeras en consolidar dicho proceso de forma estructurada y sostenible.	
INFORMACIÓN DEL PROYECTO DE INVESTIGACIÓN – DESARROLLO – INNOVACIÓN O DE LA PRÁCTICA EMPRESARIAL DESARROLLADA		
Nombre Proyecto de investigación o de la práctica empresarial (solo si aplica)	Diagnóstico estratégico e implementación de un plan de digitalización comercial de bajo costo para el fortalecimiento competitivo y la participación de mercado de la Ferretería CONSTRUTODO en Guacarí, Valle del Cauca.	
Código del Proyecto de Investigación (solo si aplica)	Trabajo de Grado de Maestría	
INFORMACIÓN DE LOS AUTORES PARTICIPANTES EN LA CREACIÓN DE LA INNOVACIÓN		
Autor principal	Nombres y apellidos completos	Tipo y número de documento de identificación
	José Fernando Orozco Jaramillo	1114455861
Coautor #1	Nombres y apellidos completos	Tipo y número de documento de identificación
	Eduardo Nicolás Cueto Fuente	1.020.399.948



Coautor #2	Nombres y apellidos completos	Tipo y número de documento de Identificación
INFORMACION DEL GRUPO DE INVESTIGACION INVOLUCRADO EN EL DESARROLLO DE LA INNOVACION		
Nombre (s) del Grupo(s) de investigación si aplica	METELLUM	
Universidad	UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS CAMPUS MEDELLÍN	
INFORMACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN		
Nombre de la empresa u organización y NIT, donde se desarrolló la innovación	Nombre de la organización	NIT
	FERRETERÍA CONSTRUTODO.	1114458785 - 4

Esta certificación se expide a solicitud del (los) interesado (s) el 02 de agosto del 2026 por el representante legal o a quien autorice la organización para tal fin.

Atentamente,

Yurany Andrea Navas Ar

Firma

NAVAS ARIZA YURANY ANDREA.

Representante legal

Tel:3127863337

Cl. 5#5-45

13. Conclusiones

1. La ferretería CONSTRUTODO es una pequeña empresa que ha construido su posición en el mercado en el municipio de Guacarí principalmente sobre la base de sus capacidades humanas. Factores como la atención cercana, el conocimiento profundo del negocio por parte de sus propietarios y la agilidad para responder a las necesidades del cliente han sido los pilares que le han permitido mantenerse activa y competitiva durante sus tres años de operación, en un contexto donde la rivalidad entre las ferreterías locales es intensa y la variedad entre los productos que se venden es casi inexistente.

2. El diagnóstico estratégico evidenció que la posición interna de la empresa, aunque moderadamente sólida, está limitada por debilidades financieras que limitan su crecimiento. El flujo de caja vulnerable y la capacidad de inversión limitada no son problemas independientes, sino que representan el origen otras debilidades identificadas, como el presupuesto de marketing restringido, el menor poder de compra frente a competidores y la variedad limitada de inventario. Corregir estos problemas financieros es el requisito fundamental para que cualquier otra estrategia resulte viable a largo plazo y sea sostenible en el tiempo.

3. El entorno representa un desafío significativo para la ferretería dado que enfrenta simultáneamente a alzas de precios gracias a la inflación sobre los materiales de construcción, nuevas cargas laborales derivadas de cambios normativos recientes y una alta rivalidad local entre ferreterías concentradas geográficamente en sectores muy cercanos del municipio. Estas amenazas actúan de forma simultánea sobre las debilidades internas más críticas lo que hace urgente aplicar estrategias preventivas antes de que su impacto acumulado comprometa la continuidad del negocio.

4. El análisis competitivo reveló que la Ferretería CONSTRUTODO ocupa el tercer lugar en el perfil competitivo del sector ferretero. No obstante, esta posición no refleja una empresa en declive, sino una empresa con ventajas competitivas reales y exclusivas.

5. La ausencia de presencia digital al inicio del proyecto representó una falencia significativa y al mismo tiempo una muy posible de solucionar en el diagnóstico. En un panorama donde los compradores tienden cada vez más a consultar en la red antes de acudir a una tienda física, una ferretería invisible en el entorno digital es un negocio que renuncia a una parte de su mercado potencial sin darse cuenta. Precisamente esta situación motivó la selección de la digitalización como estrategia central del Plan de Intervención.

6. El proceso de intervención expuso que la transformación digital de una microempresa no requiere presupuesto significativo ni conocimientos técnicos avanzados. Con herramientas completamente gratuitas y el compromiso del equipo interno, la ferretería CONSTRUTODO logró construir una presencia digital funcional y coherente en las principales plataformas. Este resultado anula esa creencia que en el sector de pequeñas empresas la digitalización es costosa o inaccesible.

7. La intervención produjo un beneficio inesperado al fortalecer la integración del equipo de trabajo. El proceso de establecer una identidad digital conjunta, crear contenido para el negocio y evaluar los resultados en equipo, logró que la supervisora y los propietarios se apropiaran mucho más del proyecto estratégico, de esta forma, la transformación digital también cumplió un rol fundamental en la consolidación del equipo.

8. En toda la consultoría, desde el diagnóstico hasta la intervención, queda claro que la ferretería tiene las bases necesarias para fortalecer su posición competitiva en Guacarí. El negocio no requiere una transformación radical, si no por el contrario, debe potenciar sus fortalezas actuales

y solucionar de manera estructurada las falencias que frenan su expansión. Manteniendo una estrategia digital constante, colocando en orden sus finanzas y destacándose por la calidad de su atención y conocimiento técnico, la ferretería CONSTRUTODO está en la capacidad de posicionarse como la ferretería líder del municipio en un plazo mediano.

14. Recomendaciones

1. Se recomienda a los propietarios de la ferretería CONSTRUTODO mantener la disciplina en la publicación digital establecida durante la intervención, respetando lo establecido con al menos dos publicaciones semanales en redes sociales y la actualización periódica del catálogo en WhatsApp Business. La presencia digital pierde valor rápidamente cuando se abandona, la constancia es lo que convierte la visibilidad inicial en un posicionamiento de marca duradero. Delegar esta tarea a la supervisora como una función oficial y continua es lo más viable para asegurar su permanencia.

2. Se sugiere implementar cuanto antes un sistema básico de control de flujo de caja, apoyándose en el contador externo ya vinculado al negocio para su estructuración, y utilizando plataformas gratuitas como Google Sheets para su manejo diario. Esta medida identificada como una de las alternativas de solución del diagnóstico, no requiere inversión y la capacidad de impactar positivamente casi todas las debilidades financieras identificadas, al dar a los dueños transparencia real sobre la situación de liquidez del negocio en todo momento.

3. Se aconseja establecer un procedimiento formal del servicio al cliente que estandarice la práctica de asesoría técnica que los propietarios ya ofrecen de forma natural, y transmitirla al personal mediante capacitaciones internas. Reducir la dependencia de los dueños en la atención diaria no solo mejora la escalabilidad del negocio, sino que también aborda directamente la brecha de capacidad de respuesta identificada como una dimensión significativamente débil.

4. Se recomienda que una vez afianzada la presencia digital básica y mejorado el control del flujo de caja, la ferretería CONSTRUTODO evalúe la posibilidad de ampliar su portafolio con líneas de productos orientadas al sector agrícola e insumos para mejoramiento de vivienda, que son los segmentos de demanda más sostenida identificados en el diagnóstico del entorno local. Esta expansión de portafolio, puede atraer nuevos tipos de clientes sin comprometer la estabilidad financiera que la empresa debe construir como prioridad inmediata.

5. Se recomienda formalizar y comunicar activamente el esquema de crédito y fiado a los clientes. Establecer condiciones claras, plazos definidos y un seguimiento semanal de la cartera permitirá que esta fortaleza siga operando como un factor de fidelización sin convertirse en una fuente de riesgo financiero para el negocio.

6. Se sugiere solicitar activamente reseñas en Google Maps a cada cliente que manifieste satisfacción con el servicio, incorporando esta práctica como parte del protocolo de atención. Estas reseñas son un activo digital con gran impacto para un negocio local, y son completamente gratuitas y generan confianza en nuevos clientes que descubren la ferretería por búsquedas digitales.

7. Se recomienda inscribir a la supervisora y a uno de los propietarios en los programas de formación gratuitos en gestión de negocios digitales disponibles en el Servicio Nacional de Aprendizaje “SENA” ya que ofrece certificaciones sin costo en marketing digital, comercio electrónico y gestión financiera básica para pequeños negocios. Esta inversión de tiempo, sin costo alguno, reducirá la necesidad de asesoría externa en el mediano plazo.

8. Se aconseja actualizar cada año la Matriz de Perfil Competitivo con el fin de seguir los cambios en la posición estratégica de los competidores locales e identificar a tiempo a los nuevos participantes que entren al mercado ferretero de Guacarí. La actividad comercial en el municipio,

con un aumento constante en el registro de empresas, hace muy posible la llegada de nuevos rivales al sector. Por ello, contar con un análisis vigente del entorno competitivo es fundamental para adelantarse a los cambios con acciones estratégicas oportunas.

Referencias

Aaker, D. (2025). The 5Bs of modern branding. *Modern Branding Review*, 5(1), 7–15.

<https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2694104X251349027>

Acero Moreno, A. M., Ordoñez Paredes, B. A., Toloza Guardias, H. P., & Vega Palmera, B. (2023).

Análisis estratégico para la empresa Imbocar, seccional Valledupar–Colombia. *Región Científica*, 2(2), 202395. <https://doi.org/10.58763/rc202395>

Aggarwal, V., & Jain, P. (2015). Service quality models: A review. *BVIMSR's Journal of Management Research*, 7(2), 125–130.

Alvarado Martínez, L. F., Cabral Martel, T. E., & Perales García, M. V. (2022). La matriz de

Ansoff: Herramienta estratégica para incrementar la competitividad de los productores de Hidalgo. *Revista Mexicana de Agronegocios*, (51), 255–266.
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=14174841003>

Ansoff, H. (1965). *Corporate strategy*. McGraw-Hill.

Arias-Gonzales, J., & Covinos Gallardo, M. (2021). *Diseño y metodología de la investigación*.

Enfoques Consulting EIRL.
https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w26022w/Arias_S2.pdf

Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, 66(2), 120–141. <https://doi.org/10.1509/jmkg.66.2.120.18470>

- Ballén, A. D. (2022). *Análisis de las condiciones laborales en un grupo de trabajadores de ferreterías del municipio de Melgar* [Tesis de pregrado]. Repositorio institucional. <http://hdl.handle.net/11634/47384>
- Banco de la República de Colombia. (2026a, enero). *Informe de política monetaria – enero de 2026*. <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/enero-2026>
- Banco de la República de Colombia. (2026b, mayo). *Comunicado de prensa: Decisión de tasa de interés – 30 de abril de 2026*. <https://www.banrep.gov.co/es/noticias/junta-directiva-abril-2026>
- Betancourt, D. (2019). *Análisis PESTEL para describir el contexto organizacional*. Ingenio Empresa. <https://www.ingenioempresa.com/analisis-pestel/>
- Bitner, M. J. (1992). Servicescapes: The impact of physical surroundings on customers and employees. *Journal of Marketing*, 56(2), 57–71. <https://doi.org/10.1177/002224299205600205>
- Bitner, M. J., Booms, B. H., & Tetreault, M. S. (1990). The service encounter: Diagnosing favorable and unfavorable incidents. *Journal of Marketing*, 54(1), 71–84. <https://doi.org/10.1177/002224299005400105>
- 90minutos.co. (2025, marzo). *Valle del Cauca y Cali presentan ambicioso plan de infraestructura para la región*. <https://90minutos.co/valle-del-cauca/valle-del-cauca-y-cali-presentan-ambicioso-plan-de-infraestructura-para-la-region-13-03-2025/>
- Camacol – Cámara Colombiana de la Construcción. (2025a, diciembre). *La vivienda: Sector estratégico para el próximo gobierno* [Rueda de prensa, balance 2025 y proyecciones

2026]. <https://camacol.co/prensa/noticias/la-vivienda-sector-estrategico-para-el-proximo-gobierno>

Camacol – Cámara Colombiana de la Construcción. (2025b). *Materiales sostenibles y su aporte a la resiliencia de la construcción en Colombia*. Revista Urbana. <https://camacol.co/actualidad/publicaciones/revista-urbana/98/sostenibilidad/materiales-sostenibles-y-su-aporte-la>

Camacol – Cámara Colombiana de la Construcción. (2025c). Sector constructor: Encarrilado hacia la reactivación. *Revista Urbana*. <https://camacol.co/actualidad/publicaciones/revista-urbana/107/actualidad/sector-constructor-encarrilado-hacia-la>

Camacol – Cámara Colombiana de la Construcción. (2025d). *Tendencias de la construcción No. 29 y prospectiva edificadora 2025*. <https://camacol.co/descargable/tendencias-de-la-construccion-29>

Camacolrisaralda.co. (2025). *Vivienda en Colombia: Ventas repuntan en 2025, pero la construcción sigue en caída*. <https://camacolrisaralda.co/vivienda-en-colombia-ventas-repuntan-en-2025-pero-la-construccion-sigue-en-caida-y-enciende-alertas-para-2026/>

Camilo Paz, L. (2022). *Plan de marketing para la ferretería Ferromateriales La Villa del municipio de Villa Rica Cauca, periodo 2021-2022* [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. <https://hdl.handle.net/10893/22611>

Cámara de Comercio de Buga. (2024). *Estudio composición empresarial municipio de Guacarí, periodo 2022-2023*. <https://www.ccbuga.org.co/wp-content/uploads/2024/06/Composicion-Empresarial-Guacari-2022-2023-1.pdf>

- Cámara de Comercio de Buga. (2026). *Cámara de Comercio de Buga* [Sitio web]. <https://www.ccbuga.org.co/>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico – CCCE. (2023). *Hacia la transformación digital de las MiPymes en Colombia*. <https://ccce.org.co/noticias/hacia-la-transformacion-digital-de-las-mipymes-en-colombia/>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico – CCCE. (2025a). *Comercio electrónico en Colombia creció 10,82% en 2025*. <https://mobiletime.la/noticias/01/12/2025/comercio-electronico-en-colombia-3/>
- Cámara Colombiana de Comercio Electrónico – CCCE. (2025b). *Informe de cierre del comportamiento del comercio electrónico en Colombia 2024*. <https://www.ccce.org.co>
- Castañeda Parra, D., & Calero Jiménez, S. (2025). *Plan estratégico de marketing orientado al aumento de las ventas de la Ferretería y Pinturas la 46 durante los años 2025-2029* [Tesis de pregrado, Universidad del Valle]. <https://hdl.handle.net/10893/38555>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill.
- Christensen, C. M., McDonald, R., Altman, E. J., & Palmer, J. E. (2018). Disruptive innovation: An intellectual history and directions for future research. *Journal of Management Studies*, 55(7), 1043–1078. <https://doi.org/10.1111/joms.12349>
- Cilsa S.A.S. (2025). *Panorama de la construcción en Colombia 2025*. <https://cilsa.com.co/panorama-de-la-construccion-en-colombia-2025/>
- Congreso de la República de Colombia. (2000). *Ley 590 de 2000*. Diario Oficial. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=12672>

Congreso de la República de Colombia. (2004). *Ley 905 de 2004* (modifica la Ley 590 de 2000).

Diario Oficial No. 45628.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=14501>

Congreso de la República de Colombia. (2011). *Ley 1480 de 2011*. Diario Oficial.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=44306>

Correa, R. (2023, 25 de enero). El negocio de las ferreterías en Colombia: Pequeños comercios, pero en constante crecimiento. *Ferretería y Bricolaje*. <https://ferreteria-y-bricolaje.cdecomunicacion.es/noticias/159464/negocio-ferreterias-colombia>

Correa Ruiz, A., & Chaves López, R. (2023). *Guía para el desarrollo de canales de comercio electrónico enfocado en las Pymes del sector ferretero* [Tesis de maestría, Universidad Autónoma de Occidente]. <https://hdl.handle.net/10614/14891>

Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5.^a ed.). SAGE Publications.

Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16(3), 297–334.

http://cda.psych.uiuc.edu/psychometrika_highly_cited_articles/cronbach_1951.pdf

Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1992). Measuring service quality: A reexamination and extension. *Journal of Marketing*, 56(3), 55–68. <https://doi.org/10.1177/002224299205600304>

Cronin, J. J., & Taylor, S. A. (1994). SERVPERF versus SERVQUAL: Reconciling performance-based and perceptions-minus-expectations measurement of service quality. *Journal of Marketing*, 58(1), 125–131. <https://doi.org/10.1177/002224299405800110>

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Conceptos de administración estratégica* (14.^a ed.). Pearson Education. <https://dokumen.pub/conceptos-de-administracion-estrategica-14nbsped-9786073215763-9780132666213-9786073215770-9786073215787.html>

de la Sancha Herrera, A. R., & Guerrero Reyes, J. J. (2024). Competitividad empresarial: Una mirada teórica para la permanencia y crecimiento de las Mipymes. *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales – RELACIS*, 2(2), 55–69. <https://revistas.jisanmarcos.org/index.php/relacis/article/view/66>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2018). *Proyecciones de población basadas en el Censo 2018, ajustadas por crecimiento anual del 1,2%*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/proyecciones-de-poblacion>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). (2019, 11 de julio). *CNPV 2018: Resultados presentación Valle del Cauca* [Presentación]. <https://www.dane.gov.co/files/censo2018/informacion-tecnica/presentaciones-territorio/190711-CNPV-presentacion-valle.pdf>

Dess, G. G., McNamara, G., Eisner, A. B., & Lee, S.-H. (2020). *Strategic management: Creating competitive advantages* (10.^a ed.). McGraw-Hill Education.

Drucker, P. (1985). *Innovation and entrepreneurship*. Harper & Row.

El colombiano. (2026a, enero). *Construcción y vivienda en Colombia: Balance 2025 y los grandes retos del sector en 2026*. <https://www.elcolombiano.com/propiedades/construccion-vivienda-colombia-balance-2025-retos-2026-CI32817577>

- El colombiano. (2026b, marzo). *Trabajadores con salario mínimo tendrán nueva subida en el valor de la hora laboral en 2026*. <https://www.elcolombiano.com/negocios/aumento-hora-trabajo-salario-minimo-colombia-BN34281752>
- ElDirectorio.co. (s.f.). *Ferreterías en Buga*. Recuperado el 2 de agosto de 2026 de <https://eldirectorio.co/empresas/buga/ferreterias>
- Envíame. (2025). *eCommerce Colombia: La guía más completa del mercado [2024–2025]*. <https://enviame.io/ecommerce-colombia/>
- Escandón Barbosa, D. M., & Hurtado Ayala, A. (2014). Factores que influyen en el desarrollo exportador de las pymes en Colombia. *Estudios Gerenciales*, 30(131), 172–183. <https://doi.org/10.1016/j.estger.2014.04.006>
- Farida, I., & Setiawan, D. (2022). Estrategias empresariales y ventaja competitiva: El rol del rendimiento y la innovación. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 8(3). <https://doi.org/10.3390/joitmc8030163>
- Ferreterías Colombia. (2025). *Ferretería y Variedades Sotopatino – Guacarí, Valle del Cauca*. <https://ferreteriascolombia.com/ferreteria-y-variedades-sotopatino-guacari/>
- Fierros. (2023, 23 de junio). *Ferreterías en Colombia impulsan la economía y generan empleo*. <https://www.fierros.com.co/es/noticias/ferreterias-en-colombia-impulsan-la-economia-y-generan-empleo>
- Fierros. (2024a). *Retos del sector ferretero para este 2024*. <https://www.fierros.com.co/es/noticias/retos-del-sector-ferretero-para-este-2024>

Fierros. (2024b). *Tendencias del mercado ferretero para tener en cuenta en 2024*.

<https://www.fierros.com.co/es/noticias/tendencias-del-mercado-ferretero-para-tener-en-cuenta-en-2024>

Fierros Pro – Axioma B2B. (2025, enero). *Cómo aprovechar los principales segmentos de materiales de construcción en Colombia para optimizar su ferretería*.

<https://www.fierros.com.co/es/noticias/como-aprovechar-los-principales-segmentos-de-materiales-de-construccion-en-colombia-para>

Fonseca Miguez, L. O., & González Silva, J. C. (2025). Riesgos de la cadena de suministro de las Mypes del sector ferretero de Tunja, en función de la madurez empresarial. *Inquietud Empresarial*, 25(1), e17824. <https://doi.org/10.19053/uptc.01211048.17824>

George, D., & Mallery, P. (2003). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference* (4.^a ed.). Allyn & Bacon.

Gobernación del Valle del Cauca. (2025, junio). *Plan de Desarrollo del Valle del Cauca 2024–2027 "Liderazgo que transforma"*. <https://www.valledelcauca.gov.co/documentos/15386/plan-de-desarrollo-2024-2027-liderazgo-que-transforma/>

Gobernación del Valle del Cauca, Secretaría de Infraestructura. (2024, diciembre). Valle le apuesta a la infraestructura multimodal. *Diario Occidente*. <https://occidente.co/regionales/valle-del-cauca/valle-le-apuesta-a-la-infraestructura-multimodal/>

Gran Salón Ferretero. (2024). *Desafíos y oportunidades en el sector ferretero colombiano*. <https://gransalonferretero.com/es/noticia/6783>

- Grönroos, C. (1984). A service quality model and its marketing implications. *European Journal of Marketing*, 18(4), 36–44. <https://doi.org/10.1108/EUM00000000004784>
- Hamel, G. (2000). *Leading the revolution*. Harvard Business School Press.
- Hernández-Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. P. (2023). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- Hill, C. W. L., & Jones, G. R. (2009). *Administración estratégica: Un enfoque integrado* (8.^a ed.). McGraw-Hill. <https://adrain111.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/09/administracion-estrategica-hill-8th.pdf>
- Holcim Soluciones Colombia. (2025). *Materiales sostenibles 2025: Guía para construcción responsable en Colombia*. <https://holcimsoluciones.com/colombia/materiales-sostenibles-2025-colombia>
- Infobae Colombia. (2026a, 22 de abril). *Nueva reducción de la jornada laboral en Colombia: Cómo afectará a las pequeñas empresas*. <https://www.infobae.com/colombia/2026/04/22/como-deben-afrontar-las-empresas-y-los-trabajadores-la-proxima-reduccion-en-la-jornada-laboral-a-42-horas-semanales-esto-dice-un-analisis/>
- Infobae Colombia. (2026b, 7 de mayo). *El Banco de la República reveló detalles del análisis de la inflación*. <https://www.infobae.com/colombia/2026/05/07/el-banco-de-la-republica-revelo-detalles-del-analisis-de-la-inflacion-por-los-que-la-tasa-de-interes-seguira-alta-consenso-es-provisional/>
- Infoferreterías. (s.f.). *Ferreterías en Buga*. Recuperado el 2 de agosto de 2026 de <https://infoferreterias.com.co/ferreterias-en-buga/>

- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regnér, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11.^a ed.). Pearson.
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: Satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6(5), 53–71.
<https://doi.org/10.1108/09564239510101536>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2013). *Fundamentos de marketing* (11.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Fundamentos de marketing* (13.^a ed.). Pearson Educación.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Dirección de marketing* (15.^a ed.). Pearson.
- La Nota Económica. (2025, 14 de septiembre). *Ranking 2025 líderes sector ferreterías de Colombia*. <https://lanota.com/index.php/ranking-2025-lideres-sector-ferreterias-de-colombia.html>
- López Espinosa, J. I., & Ratto Schol, S. (2022). Marketing relacional y propuesta de fidelización para una empresa de servicios publicitarios. *TecnoHumanismo, Revista Científica*, 2(4), 67–88. <https://tecnohumanismo.online>
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2015). *Marketing de servicios: Personal, tecnología y estrategia* (7.^a ed.). Pearson Educación.
- Mahecha, R. A. G., Esmeral, A. D. R. G., de los Ríos Giraldo, A. L., Arias, C. T. L., Claros, E. R., & Camacho, R. A. G. (2023). *Sectores económicos en Colombia y su impacto en el comercio internacional*. Fondo Editorial, Ediciones Universidad Cooperativa de Colombia.

- Mapei Colombia. (2022, 18 de agosto). *Mapei, el gran aliado del sector ferretero en Colombia*.
<https://www.mapei.com/co/es-co/noticias-y-eventos/detalles-del-evento/2022/08/17/mapei-el-gran-aliado-del-sector-ferretero-en-colombia>
- McGrath, R. G. (2013). *The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business*. Harvard Business Review Press.
- Ministerio de Trabajo de Colombia. (2025, diciembre). *Decretos 1469 y 1470 de 2025: Fijación del salario mínimo 2026*. <https://www.polisura.edu.co/salario-minimo-en-colombia>
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2010). *Reglamento colombiano de construcción sismo resistente NSR-10*.
<https://www.unisdr.org/campaign/resilientcities/uploads/city/attachments/3871-10684.pdf>
- Ministerio de Vivienda, Ciudad y Territorio. (2015). *Decreto 1077 de 2015*.
<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=77216>
- Miranda-Torrez, J. (2021). Acciones competitivas y desempeño organizacional en la perspectiva dinámica competitiva. *Investigación Administrativa*, 50(127), Artículo 12710.
<https://doi.org/10.35426/iav50n127.10>
- Naciones Unidas. (1948). *Declaración Universal de los Derechos Humanos*.
<https://www.un.org/es/about-us/universal-declaration-of-human-rights>
- Niebles-Núñez, W. A., Agresott-Fuentes, A., & Cardona-Arbeláez, D. (2025). El trabajo en equipo y la resolución de conflictos como catalizadores del bienestar laboral del talento humano en el sector ferretero colombiano. *Revista de Investigación, Desarrollo e Innovación*, 15(2), 441–454. <https://doi.org/10.19053/uptc.20278306.v15.n2.2025.20125>

- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. McGraw-Hill.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50. <https://doi.org/10.1177/002224298504900403>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Pérez Moreno, J. R., & Varnagy Rado, D. E. (2023). Análisis del entorno: Cómo evitar la dependencia del azar en la gestión comercial entre empresas. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 29(2), 11–45. <https://doi.org/10.54642/RVAC.2023.2.1.1>
- Pinzón-Prado, L. T., & Morquecho-Salto, J. C. (2023). Elementos que influyen en el posicionamiento de mercado de las microempresas comerciales. *Vinculatégica EFAN*, 9(3), 130–142. <https://doi.org/10.29105/vtga9.3-378>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press. <http://ijevanlib.ysu.am/wp-content/uploads/2023/02/Michael-E.-Porter-Competitive-Strategy.pdf>
- Porter, M. E. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*. https://utecno.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Quecan, K. (2024). *Analizar los beneficios de la implementación de la auditoría interna en las empresas pymes del sector ferretero de Tunja, Colombia* [Tesis de pregrado]. <http://hdl.handle.net/11634/56723>

- Ramírez Guerra, C. (1999). *Modelo de las configuraciones de Henry Mintzberg*. Universidad de Chile. <http://cursa.ihmc.us/rid=1RV9CW1K6-65K6H-39Q/Mintzberg%20-%20Organizacion%20Y%20Metodos.pdf>
- República de Colombia. (1971). *Decreto 410 de 1971 – Código de Comercio*. <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=41102>
- República de Colombia. (1991). *Constitución Política de Colombia*. <https://www.constitucioncolombia.com>
- Rivera Godoy, J. A., & Laverde Plazas, L. M. (2022). Evaluación del comportamiento de los indicadores de efectividad y EVA de las empresas del sector ferretería en Colombia. *Sotavento M.B.A.*, 34, 44–65. <https://doi.org/10.18601/01233734.n34.05>
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2010). *Administración* (10.^a ed.). Pearson. https://www.academia.edu/43110051/Administracion_10_Robbins_Coulter
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, 57(2), 81–93.
- Roldán Asociados S.A.S. (2025, diciembre). *Tendencias de las construcciones sostenibles para el 2026*. <https://roldanasociados.co/tendencias-de-las-construcciones-sostenibles-para-el-2026/>
- Rueda Sánchez, M. P. (2024). Análisis y estudio del desempeño de las organizaciones en entornos emergentes. *Revista Científica Compendium*, 27(52), Artículo 6. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14649583>

- Rueda Sánchez, M. P., Sigala Paparella, L. E., & Zapata Rotundo, G. J. (2022). Teoría de capacidades dinámicas: Aportes y evolución a partir de los trabajos de David Teece. *Compendium: Revista de Investigación Científica*, 25(48).
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8977205.pdf>
- Rumelt, R. (2011). *Good strategy, bad strategy: The difference and why it matters*. Crown Business.
- Sagita, A., Shamsudin, M., Ramli, A., Budiharjo, R., & Himawan, A. (2024). Estrategia empresarial y rendimiento de las pequeñas y medianas empresas (PYME): El papel moderador del entorno empresarial. *PaperASIA*, 40(2b).
<https://doi.org/10.59953/paperasia.v40i2b.97>
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, socialism and democracy*.
<https://periferiaactiva.wordpress.com/wp-content/uploads/2015/08/joseph-schumpeter-capitalism-socialism-and-democracy-2006.pdf>
- Semana. (2023). *Así funciona el nuevo formato de tiendas de Homecenter que llega a las regiones*.
<https://www.semana.com/mejor-colombia/articulo/asi-funciona-el-nuevo-formato-de-tiendas-de-homecenter-que-llega-a-las-regiones/202329/>
- Smith, A. (2018). *Una investigación sobre la naturaleza y causas de la riqueza de las naciones* (versión digital). Universidad Nacional de Quilmes. http://tupdigital.web.unq.edu.ar/wp-content/uploads/sites/120/2018/03/II.OPT_Starosta_Riqueza-de-las-naciones.pdf (Obra original publicada en 1776)
- Softland Colombia. (2026, abril). *Obligaciones laborales en Colombia para empresas 2026*.
<https://softland.com/co/obligaciones-laborales-para-empresas-en-colombia-2026/>

- Suñol, S. (2006). Aspectos teóricos de la competitividad. *Ciencia y Sociedad*, 31(2), 179–198.
<https://doi.org/10.22206/cys.2006.v31i2.pp179-198>
- Teece, D. J. (2010). *Alfred Chandler and “capabilities” theories of strategy and management. Industrial and Corporate Change*, 19(2), 297–316.
<https://doi.org/10.1093/icc/dtq008>
- Telepacífico Noticias. (2026, 5 de marzo). *Alerta en Guacari por video de encapuchados que anuncian llegada de grupo armado* [Video]. YouTube.
<https://www.youtube.com/watch?v=1mmobrMpMO4>
- Torres, M., Paz, K., & Salazar, F. (2006). Tamaño de una muestra para una investigación de mercado. *Boletín Electrónico*, 2(1), 1–13.
- Torres Fragoso, J., & Luna Espinoza, I. (2017). Evaluación de la percepción de la calidad de los servicios bancarios mediante el modelo SERVPERF. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1270–1293. <https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.01.009>
- Universidad Rafael Landívar. (s.f.). *El muestreo* (Boletín Electrónico No. 02).
https://fgsalazar.net/LANDIVAR/ING-PRIMERO/boletin02/URL_02_BAS02.pdf
- Valle Avanza S.A.S. (2023). *Informe final: Actualización catastral municipio de Guacari (Ajustado VF)*. https://www.valleavanza.com/wp-content/uploads/2023/04/INFORME-FINAL-ACTUALIZACION-GUACARI-AJUSTADO_VF.pdf
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>

- Vivienda.com.co. (2025, 11 de diciembre). *Proyecciones de Camacol para el sector vivienda en 2026*. <https://vivienda.com.co/proyecciones-camacol-sector-vivienda-2026/>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2012). *Administración estratégica y política de negocios: Hacia la sostenibilidad global* (13.^a ed.). Pearson Educación. <https://pdfcoffee.com/wheelen-13-ed-administracion-estrategica-y-politica-de-negocios-4-pdf-free.html>
- Yahaya, H., & Nadarajah, G. (2023). Determinación de los factores clave que influyen en el rendimiento de las PYME: Revisión sistemática de la literatura y verificación de expertos. *Cogent Business & Management*, 10(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2251195>
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2–22. <https://doi.org/10.1177/002224298805200302>
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2018). *Marketing de servicios: Integración del enfoque al cliente en la empresa* (7.^a ed.). McGraw-Hill Education.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. (1990). *Delivering quality service: Balancing customer perceptions and expectations*. The Free Press.