

**TESIS: LA EMPRESA EN TIEMPOS DE COVID-19. ESTUDIO DE CASO: “ARTURO
CALLE”.**

CHAPARRO GONZÁLEZ KAROL BRIGITH

SIERRA MORENO NICOLÁS FERNANDO

COMITÉ CURRICULAR

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS

DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICAS, ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

FACULTAD ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

TUNJA

2021

Tabla de contenido

Introducción	10
2. Problema de Investigación	12
2.1 Planteamiento del problema	12
2.2 Formulación del problema	15
2.3 Sistematización del problema.....	17
3. Objetivos de la Investigación.....	18
3.1 Objetivo general	18
3.2 Objetivos específicos.....	18
4. Justificación	19
5 Marco de Referencia	21
5.1 Teórico	21
5.1.1 Situación actual de la economía en medio del Covid-19.....	21
5.1.2 Teorías y enfoques.....	31
5.2 Legal.....	54
5.3 Espacial	57
6. Hipótesis de Trabajo	63
7. Aspectos Metodológicos.....	65
7.1 Tipo de estudio	65
7.2 Método de investigación	65

7.3 Fuentes y técnicas de recolección de la información	66
7.4 Tratamiento de la información	68
8. Resultados y contenido de la investigación	70
8.1 Impacto Económico, Social y Ambiental de Arturo Calle en medio del Covid 19	70
8.1.1 Impacto social.....	72
8.1.2 Impacto Económico.....	81
8.1.3 Impacto Ambiental	86
8.2 Arturo Calle y las Estrategias en medio de la Crisis	89
8.3 Percepción de la Marca Arturo Calle en Tunja	96
8.4 Modelo de Plan de Gestión Estratégica para el microempresario.....	133
1. Misión, Visión y Valores	136
1.1 Misión.....	136
1.2 Visión.....	139
1.3 Valores Empresariales.	143
2. Análisis del presente de la empresa y su entorno.....	146
2.1 Análisis interno.....	147
2.2 Análisis externo.	154
3. Diagnóstico de la empresa.....	168
Definición.	168
¿Por qué se debe realizar un diagnóstico?	169

Beneficios del diagnóstico.....	170
¿Cómo hacer un diagnóstico?.....	171
4. Objetivos Empresariales.....	177
Definición.	177
¿Por qué una empresa debe crear y definir objetivos?	178
Beneficios de tener objetivos empresariales.....	179
¿Cómo crear objetivos empresariales?	179
5. La Estrategia.....	181
Definición.	181
Importancia de crear estrategias.	182
¿Cómo formular estrategias?	183
5.1 Algunas Estrategias implementadas en medio del COVID-19.	184
5.2 Modelo de negocio Lean Running.....	192
5.3 La RSE.....	198
6. Implantación y Control a través del seguimiento.....	205
Seguimiento.	205
10. Conclusiones.....	215
11. Referencias.....	218
11. Anexos	230

Índice de Figuras

Figura 1. Descripción de mecanismos de canalización económica. La espiral negativa del empleo. Adaptado de “Documento de políticas: El mundo del trabajo y la COVID-19”, por ONU (2020).....	24
Figura 2. Arturo Calle 50 años tomado de Arturo Calle Web (2020).....	58
Figura 3. Arturo Calle por Google Imágenes (2020).....	59
Figura 4. Sexo de la población.....	98
Figura 5. Edad de los encuestados.	99
Figura 6. Estrato.....	100
Figura 7. Conoce la marca Arturo Calle	101
Figura 8. Conoce los productos ofertados por la marca.....	102
Figura 9. Medio por el cual se enteró de la marca	102
Figura 10. Aspectos que transmite la marca A.C.....	104
Figura 11. Imagen antes de la pandemia.....	105
Figura 12. Conocimiento de la labor de Arturo Calle en la pandemia	106
Figura 13. Calificación de la gestión de Arturo Calle en la pandemia	107
Figura 14. Cambio de la imagen de la marca Arturo Calle	108
Figura 15. Calificación de la marca	109
Figura 16. Importancia de un logotipo.....	112
Figura 17. Voz a voz de la marca Arturo Calle	113
Figura 18. La marca Arturo Calle definida en una palabra.....	114
Figura 19. Uso actual de los productos de la marca Arturo Calle	115
Figura 21. Tiempo de uso de los productos ofertados por la marca A.C.....	117

Figura 22. Intención de compra	118
Figura 23. Recomendación de la marca.....	119
Figura 24. Uso actual de los productos – Recomendación de marca.....	119
Figura 25. Edad - calificación de la marca	120
Figura 26. Imagen Antes de la pandemia - Gestión de la marca A.C. en medio de la pandemia	123
Figura 27. Uso actual de los producto de la marca A.C – Tiempo de uso de los productos	124
Figura 28. Uso actual de los productos de la marca A.C – Intención de compra	125
Figura 29. Calificación de la gestión de la empresa A.C – Cambio de imagen de la marca A.C	126
Figura 30. Sexo – Imagen de la marca A.C. antes de la pandemia.....	127
Figura 31. Sexo – Calificación de la gestión de A.C en medio de la pandemia	128
Figura 32. Sexo – Cambio de imagen de la marca A.C.....	128
Figura 33. Sexo – Uso actual de los productos de la marca A.C.....	129
Figura 34. Estrato – Voz a voz de la marca A.C.....	130
Figura 35. Estrato – Uso actual de los productos ofertados por la marca.....	131
Figura 36. La figura ilustra los valores y principios éticos empresariales con los que la empresa Sengourt desarrolla sus actividades.	146
Figura 37. La figura muestra los elementos de la cadena de valor.	151
Figura 38. La figura ilustra la cadena de valor para la empresa Sengourt Restaurante.....	153
Figura 39. La figura refleja las variables PESTEL de la empresa Sengourt Restaurante.....	161
Figura 40. La figura ilustra las 5 fuerzas de Porter que estructuran la competencia del sector..	163
Figura 41. La figura ilustra las 5 fuerzas de Porter que estructuran la competencia de la empresa Sengourt Restaurante.	168
Figura 42. La figura muestra los cuatro cuadrantes de la matriz DOFA.	173

Figura 43. La figura muestra el análisis de los cuatro cuadrantes de la matriz DOFA para la empresa Sengourt Restaurante.	174
Figura 44. La figura muestra los cuatro cuadrantes de la Matriz CAME.	175
Figura 45. La figura muestra la relación de la matriz DOFA y la matriz CAME en la empresa Sengourt Restaurante.	177
Figura 46. Modelo “Lean Canvas” basado en el modelo Business Canvas. Adaptado de “Running Lean” por Ash Maurya (2010).	194
Figura 47. Fases de una StartUp. Adaptado de “Running Lean” por Ash Maurya (2010).	195
Figura 48. Ciclo de Aprendizaje Validado. Adaptado de “Running Lean” por Ash Maurya (2010).	197
Figura 49. Metapatron de Iteración. Adaptado de “Running Lean” por Ash Maurya (2010). ...	198
Figura 50. La figura refleja las perspectivas del Cuadro de Mando de Integral - CMI o Balanced Scorecard - BSC.	208
Figura 51. La figura ilustra los enfoques de cada perspectiva del CMI.	210
Figura 52. La figura refleja el Mapa Estratégico de la empresa Sengourt Restaurante.	211
Figura 53. La figura refleja el cuadro de control para la empresa Sengourt Restaurante.	214

Índice de Tablas

Tabla 1 Sedes de Arturo Calle	60
Tabla 2 Impacto económico, social y ambiental generado por Arturo Calle.....	70
Tabla 3 Sexo	98
Tabla 4 Edades.....	99
Tabla 5 Estratos.....	100
Tabla 6 Conocimiento de la marca Arturo Calle	101
Tabla 7 Conocimiento de los productos ofertados por Arturo Calle	102
Tabla 8 Medio por el que se enteró de la existencia de la marca.....	103
Tabla 9 Aspectos que la marca Arturo Calle Transmite	104
Tabla 10 Imagen de la marca A.C antes de la pandemia	105
Tabla 11 Conocimiento de la labor de Arturo Calle en la pandemia.....	106
Tabla 12 Calificación de la gestión de la empresa A.C en medio de la pandemia	107
Tabla 13 Cambio de imagen la marca Arturo Calle	108
Tabla 14 Importancia del Logotipo.....	112
Tabla 15 Voz a voz de A.C.....	113
Tabla 16 La marca A.C definida en una palabra	114
Tabla 17 Uso actual de los productos ofertados por la marca	116
Tabla 18 Tiempo utilizando la marca Arturo Calle	117
Tabla 19 Intención de compra.....	118
Tabla 20 Recomendación de marca	119
Tabla 21 Cambio de percepción de imagen de la marca Arturo Calle.	132

Tabla 22 Fuerzas competitivas Sengourt Restaurante	167
--	-----

Introducción

Este proyecto investigativo nace de la motivación que generó la empresa Arturo Calle al comienzo de la pandemia cuando tomó la iniciativa de cerrar todas sus tiendas y fábricas, pero sin dejar de pagarle a sus empleados el salario correspondiente, lo que provocó ser una de las noticias más difundidas a nivel nacional. Con base a esto surgió la curiosidad de indagar que estrategias crearían y ejecutarían para poder mantener funcionando la empresa y seguir generando ingresos durante la crisis económica, ambiental y social generada por el virus SARS-CoV-2 o como la mayoría lo conocen “Covid-19” o “Coronavirus”.

Así también se generó la duda de cuál era el impacto que estaba generando esta empresa en el mismo ámbito social, ambiental y económico, y que estaba causando que se pudiera mitigar los efectos negativos del Covid-19 en el país, si la gestión realizada por la empresa en medio de la pandemia cambiaría la forma que ven la marca los consumidores o el público objetivo y si estas estrategias que ejecutó la empresa pueden implementarse en otras empresas más pequeñas que lo necesitan para poder subsistir dentro de su nicho de mercado en medio de la crisis atravesada.

En el siguiente trabajo de investigación se recopiló la información necesaria para definir las estrategias utilizadas por la empresa Arturo Calle en medio de la pandemia, además de la responsabilidad social corporativa de la misma, se tomó en cuenta la opinión de las personas residentes en la ciudad de Tunja para medir la percepción de la imagen de la marca Arturo Calle en la ciudad y por último se propuso un plan de gestión estratégica basado en las estrategias de la empresa Arturo Calle y otros autores apoyados en fundamentos administrativos, financieros, de innovación y mercadeo, que serán resumidas en una cartilla funcional e intuitiva y que servirá

como base informativa y de conocimiento para microempresarios que buscan implementar una transformación administrativa y digital a su negocio para poder afrontar la crisis generada por el virus Covid-19 o cualquier otra crisis posterior.

2. Problema de Investigación

2.1 Planteamiento del problema

Desde finales del año 2019 en la ciudad de Wuhan en China empezó a propagarse un nuevo virus que genera la enfermedad llamada COVID-19, que la Organización Mundial de la Salud OMS declaró como pandemia el día 11 de marzo, con la cual los países han tenido que tomar medidas como el distanciamiento social, cierre de establecimientos de comercio, servicios hoteleros, restaurantes, entre otros, con estas y otras medidas varios países se han visto afectados por la pandemia del covid-19 dejando a su paso diferentes consecuencias que como señala la Organización Internacional del Trabajo- OIT (2020) empresas de diversos sectores económicos, en especial las empresas pequeñas y medianas, se enfrentan a pérdidas catastróficas que amenazan su funcionamiento y solvencia, dejando a su paso millones de trabajadores expuestos a la pérdida de ingresos y al despido.

Los sectores y empresas que se han visto más afectados en la pérdida de empleo y la disminución de las horas de trabajo, son quienes conforman el comercio al por menor, los servicios de hotelería, alojamiento, comidas y las industrias manufactureras. Se estima que 1.250 millones de trabajadores, (un 38% de la población activa mundial), están empleados en dichos sectores como afirma el observatorio de la OIT, El COVID-19 y el mundo del trabajo en su segunda edición (Organización Internacional del Trabajo- OIT, 2020).

De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo- OIT (2020), existen alrededor de 436 millones de empresas en los sectores que se han visto afectados en todo el mundo y tienen un alto riesgo de experimentar grandes perturbaciones. Esto ha generado que un número importante de empresas disminuyan su producción, las horas laborales o cierren sus puertas al público, debido a la prolongación y ampliación de las medidas de confinamiento, y en otros

casos, dejando a sus empleados sin una forma de sustento económico; más de la mitad de estas empresas, 232 millones representan el comercio al por mayor y al por menor, siendo este uno de los sectores más afectados a nivel mundial.

Nuestro país no es la excepción, en Colombia varias empresas de diferentes sectores se han visto afectadas con la llegada del Covid 19, entre estas el caso de la empresa Arturo Calle, la cual para proteger la vida y salud de sus colaboradores toma la decisión de cerrar todas sus fábricas y almacenes alrededor del país. Esta disposición tiene grandes repercusiones en la situación económica de la empresa. Sin embargo, Arturo Calle tomó la decisión de seguir pagando los salarios de sus colaboradores, haciendo el mayor esfuerzo por mantener los empleos, acto que ha sido aplaudido por varios colombianos, teniendo en cuenta que, la mayoría de las empresas han cerrado sus puertas por no contar con la capacidad económica para seguir pagando los salarios a sus empleados.

Dicho lo anterior se puede observar que Colombia ha tenido grandes pérdidas en su mercado laboral pasando de un 11 % del total de desocupados para el periodo comprendido entre febrero y abril de 2019 a un 14,6% en el mismo periodo para el año en curso, dejando ver una diferencia de 3,6% en la pérdida de empleos, datos tomados del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE, 2020). Para el 14 de mayo del año 2020, la revista Semana (2020) manifiesta que a sólo cuarenta y cinco días de cuarentena, 1,9 millones de personas pasaron a ser desempleadas o inactivas, siendo esto una pequeña parte de la crítica situación que dejará la pandemia del coronavirus en el frente laboral.

La encuesta realizada por Confecámaras (2020) que reúne las Camaras de Comercio del país evidencia la situación de riesgo que están viviendo las empresas, se realizaron 9.070 encuestas, para los sectores de Agricultura (1,6%), Comercio (37,0%), construcción (4,2%),

extracción (3,4%), industria (10,6%), servicios (43,1%) y otros (3,4%); de las cuales el 94,3% de las empresas encuestadas son microempresas.

Las principales preocupaciones que tienen las empresas según la encuesta para los siguientes meses es la disminución en las ventas, pago a sus empleados y el desempleo, intranquilidades que se ven materializadas al ver la disminución de las ventas para el 94,2% de las empresas; de estas empresas un poco más del 74% dice tener una disminución de más de la mitad en sus ventas. Aunque según el 93,8% de los empresarios encuestados las medidas tomadas por el gobierno nacional para el control de la emergencia sanitaria del COVID-19 son acordes y coherentes, representando estas medidas un riesgo para la supervivencia del 84,2% de las empresas si estas condiciones se prolongan por más de dos meses (Confecámaras, 2020).

Algunas empresas boyacenses se han empatizado con sus trabajadores, por lo cual buscan alternativas brindadas por el gobierno nacional junto al ministerio de trabajo para llegar a acuerdos como vacaciones anticipadas, horarios flexibles, teletrabajo y trabajo en casa. Por otro lado, hay empresas que tomaron decisiones como la suspensión de contratos a sus trabajadores, esto debe ser informado al ministerio quien se encargará de verificar si se tomó la mejor medida o no partiendo de si, la decisión fue tomada unilateral o bilateralmente.

El director territorial del ministerio afirma que los trabajadores y sindicatos al respecto han presentado quejas y solicitudes, entre ellos los trabajadores de la salud, empresas metalúrgicas y de diferentes ámbitos del comercio (Boyacá7días, 2020).

Entre tanto panorama negativo existen empresas que se han destacado por su buena gestión en medio de la pandemia del covid-19, como se mencionó anteriormente la empresa Arturo Calle ha sido un gran ejemplo de buena gestión, esta empresa ha sido reconocida por su sostenibilidad a lo largo de la pandemia, cerró sus tiendas y fábricas a mediados de marzo para

salvaguardar la vida y salud de sus más de 6 mil empleados directos, continuando con el pago del salario y sus condiciones laborales normales para cada uno de ellos.

Tras el cierre de sus fábricas y tiendas, acogiendo los llamados de responsabilidad y autogestión adoptados por el gobierno para enfrentar la emergencia sanitaria, para la empresa Arturo Calle surge la oportunidad de atender la demanda de trajes de protección y seguridad para el personal de la salud, junto con el grupo Ecopetrol y Biobolsa, su objetivo, la fabricación de 147.000 de estos trajes (El Tiempo, 2020). Esto ayudó a que Arturo Calle pudiera mantener el empleo de sus colaboradores. La empresa continuará confeccionando estos trajes e implementos para la dotación médica que se dedica a atender las consecuencias de la pandemia del covid-19 y además amplió su portafolio con una nueva colección de ropa con tecnología de anti-fluido que lanzó para quienes buscan prevenir el contagio en tiempos de coronavirus.

2.2 Formulación del problema

¿Cómo ha sido la gestión empresarial de la empresa Arturo Calle en medio de la crisis que generó el Covid 19 para lograr sostenibilidad?

En Colombia el Covid 19 se ha convertido en un gran problema que afectó a todos sus habitantes y a la economía en general, el resguardo de las personas en las casas hizo que muchas empresas fueran obligadas a cerrar y por consiguiente la gente perdiera su empleo. Desde el 6 de marzo de 2020 cuando se confirmó el primer caso de Covid 19 en Colombia, el gobierno comenzó a emitir decretos y medidas tales como los Decretos 417 del 17 de marzo del 2020, el Decreto No. 457 del 22 de marzo de 2020, la Directiva 002 de 2020, entre otros, correspondientes para evitar la propagación de este virus, también las empresas tomaron medidas al respecto para cuidar a sus trabajadores de este infeccioso y mortal virus.

Arturo Calle inmediato conoció de los primeros casos de Covid 19 en el país, tomó medidas urgentes para evitar la propagación del mismo, y como empresa tomó la iniciativa de enviar a sus empleados para sus hogares, cerró fábricas y suspendió el trabajo de producción en las plantas, sin embargo, el respectivo sueldo lo siguieron devengando todos sus empleados y promovió las acciones sociales a realizar para apoyar a la sociedad y a la economía colombiana ante esta crisis que se avecinaba.

La situación en la ciudad de Tunja no es alentadora, se ha visto afectada por el impacto que está generando la pandemia (Covid-19) en las diferentes actividades económicas, se evidencia el aumento de porcentajes de desempleo, las microempresas se han visto obligadas a cerrar sus locales comerciales y darles fin a sus actividades económicas, ya que el cobro de cánones de arrendamiento y los gastos fijos son mayores al flujo de efectivo mensual. Pero dentro de estas noticias desalentadoras resaltan noticias de superación como la empresa Arturo Calle en esta ciudad, la cual ha implementado varias iniciativas para enfrentar la crisis del Covid-19 y fomentar el empleo, así como potenciar la acción de reinventarse para las empresas que pueden estar sufriendo un desequilibrio dentro de su actividad económica.

Existe una preocupación por parte de la población Tunjana y el gobierno municipal y departamental debido a la gran tasa de desempleo que se ha generado por la crisis de la pandemia del covid-19, llegando a una cifra de 15,9% entre los meses de enero y marzo, es decir, 3,3% por encima de la media nacional (12,6%); a diferencia del año 2019 con un nivel de 14,0% para Tunja en el mismo periodo según el DANE (2020). Para el trimestre comprendido entre febrero y abril del año en curso Tunja tiene una cifra de 16,7% como total de desocupados, es decir, 2,1% por encima de la media nacional (14,6%); en comparación con el año anterior con una cifra de 12,8% para Tunja en el mismo periodo (DANE, 2020).

2.3 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la relación que existe entre covid-19 y las empresas?
- ¿Qué características tienen las empresas sostenibles a lo largo de la pandemia?
- ¿Qué características tienen las empresas más afectadas por la pandemia?
- ¿Cómo la empresa Arturo Calle ha logrado ser sostenible en medio de la crisis derivada de la pandemia del covid 19?
- ¿Cómo las empresas Tunjanas deben afrontar esta crisis sin necesidad de recurrir al desempleo basándose en las estrategias de la empresa Arturo Calle?
- ¿Qué estrategias se deben tener en cuenta para la comercialización de productos en medio de la pandemia?

3. Objetivos de la Investigación

3.1 Objetivo general

Analizar el caso de la empresa Arturo Calle y su gestión empresarial en medio de la pandemia del Covid 19 que le permitió ser sostenible en el mercado y mejorar su posicionamiento.

3.2 Objetivos específicos

1. Describir el impacto económico, social y ambiental de Arturo Calle en medio del Covid 19.
2. Identificar las estrategias utilizadas por la Empresa Arturo Calle para enfrentar la crisis del Covid 19.
3. Medir la percepción de marca de la Empresa Arturo Calle en medio de la pandemia en la ciudad de Tunja.
4. Proponer un plan de gestión estratégica útil para las MiPymes de Tunja en épocas de crisis.

4. Justificación

Este proyecto se da, por la constante preocupación e incertidumbre que hay frente a la pandemia del covid-19 y los efectos negativos que ha dejado entorno a la economía y sostenibilidad de las empresas y los empleos que se están dejando de generar para que millones de familias tengan un ingreso económico y puedan satisfacer sus necesidades básicas. Lo que se pretende con este proyecto es que, a partir de una propuesta de un plan de gestión estratégica para las MiPymes de Tunja, basado en el modelo referente de la empresa Arturo calle, la cual se destaca por su buena gestión y sus acertadas decisiones que están salvaguardando la integridad económica de las familias de sus 6000 empleados directos.

A partir de la declaratoria del gobierno de cuarentena nacional, las microempresas se vieron obligadas a cerrar y el sector decreció gradualmente en su flujo de efectivo, los microempresarios no tuvieron otra opción que salvaguardarse en sus hogares y esperar que el gobierno nacional les diera las indicaciones para poder enfrentar la contingencia mundial. A pesar de que muchos acataron las órdenes y se mantuvieron serenos, con el pasar de las semanas algunos microempresarios alzaron la voz en señal de protesta por el olvido que estaba generando el gobierno hacía estos mismos, además del porcentaje de desempleados que también se vieron afectados y apoyaron su reclamación, generando así, la voluntad de concretar charlas con los gremios afectados para exigir las ayudas pertinentes para evitar el fracaso económico de sus negocios. El gobierno por su parte hizo lo posible para llegar a un acuerdo para una posible reapertura, pero debido al aumento exponencial de los casos de infectados por el Covid-19 en el país no pudieron ceder ante sus peticiones; esto generó rechazo por parte de los microempresarios afectados que no tuvieron otra opción que retenerse.

Es por eso que la investigación aportará a un sector específico de la economía para que estos microempresarios tunjanos afectados puedan reinventarse, innovar o realizar otras acciones empresariales tomando como referente las prácticas empresariales de la compañía Arturo Calle, para que puedan salvar su economía personal y empresarial y que a su vez, generen empleo a las personas que tuvieron que suspender sus actividades laborales en estos negocios y así se logre reactivar la economía y generar un impacto positivo dentro de esta crisis económica producida por la pandemia y las demás venideras.

5 Marco de Referencia

5.1 Teórico

5.1.1 Situación actual de la economía en medio del Covid-19.

La situación actual que el mundo está viviendo por la llegada del coronavirus (covid-19) ha tenido repercusiones en varios campos de acción de la mayoría de países, quienes se han visto obligados a tomar medidas preventivas para evitar la rápida propagación del virus y que el sistema de salud colapse, estas medidas implican serios efectos en la economía de los mismos. Como es sabido, varios países han visto afectada su economía, entre ellos Estados Unidos, China, Italia, México, por la pandemia del COVID-19, los gobiernos junto a los bancos centrales han buscado crear políticas, programas y proporcionar estrategias o alternativas para que la base de la economía de cada país pueda tener las herramientas y recursos necesarios para sobrevivir ante este momento de crisis.

5.1.1.1 El mundo y el Covid.

Algunas regiones del mundo, que influyen en gran parte en la economía mundial, están siendo gravemente afectadas por la crisis que está generando el virus del Covid-19, importantes sectores económicos están en una gran incertidumbre de lo que pueda causar esta enfermedad y el tiempo que dure en estar dentro de la sociedad. Algunos países toman medidas pertinentes para combatir la propagación del virus, pero la mayoría, por no decir todos, están preocupados por el impacto económico que puedan generar algunas medidas o decretos que puedan limitar las actividades económicas fundamentales para el desarrollo de una región, por lo que tienen que tomar decisiones que equilibren el riesgo de la salud pública y el desarrollo económico.

Recesión en Europa a causa del Covid-19.

Europa es un continente que cuenta con países muy competentes económicamente a nivel mundial, sin embargo, esto no impide que pueda sufrir una gran crisis económica por culpa de la pandemia del Covid-19, los gobiernos han tenido que tomar medidas para evitar la aglomeración de personas, sin embargo, esto es un gran riesgo, ya que, una de las medidas es el cierre de negocios que representan un tercio de la economía europea y que al estar cerradas se refleja en una caída de la economía del continente que trae consecuencias desfavorables a futuro, como lo dice el blog del FMI:

En las principales economías de Europa, los servicios no esenciales cerrados por decreto gubernamental representan alrededor de un tercio del producto. Esto significa que cada mes que estos sectores permanecen cerrados se traduce en una caída del 3% del PIB anual Thomsen (2020).

Por eso los países europeos deben ponerse de acuerdo y tomar medidas que equilibren la economía sin afectar la salud pública de sus habitantes, y así evitar una gran recesión económica en el viejo continente.

Postura de la ONU.

Frente a esta coyuntura, la ONU (2020) ha pronunciado al respecto asegurando que “La pandemia del COVID-19 va más allá de una emergencia sanitaria. Es también una crisis económica, humanitaria, de seguridad y de derechos humanos. Ha puesto de manifiesto fragilidades y desigualdades muy graves entre países y dentro de ellos”. Y sostiene que para lograr salir de esta crisis en la que se ven involucrados tantos sectores se debe afrontar desde un enfoque integral, de forma que tanto el sector privado, el gobierno y la sociedad en general sean compasivos y solidarios (ONU, 2020).

De igual forma se ha pronunciado frente al mundo laboral que ha vivido como consecuencia de la llegada del Covid 19, en especial del impacto que podría tener esta crisis en las Mipymes, “El efecto de la crisis en las microempresas y las pequeñas y medianas empresas es especialmente grave debido a que son más vulnerables y menos resilientes debido a su tamaño” (ONU, 2020). La incertidumbre que viven estas empresas al tener una economía débil y no contar con un enfoque estratégico claro, conducen a que estas no puedan tener una respuesta rápida y acertada a los cambios generando que quiebren y desaparezcan, la ONU (2020) destaca que “más del 50 % de las pequeñas y medianas empresas de los países de la OCDE podrían quebrar en los próximos meses” organización de la cual, Colombia es miembro desde el 28 de abril del 2020.

Las pequeñas unidades económicas muchas veces no tienen acceso al crédito, disponen de pocos activos y son las que menos probabilidades tienen de beneficiarse de las medidas fiscales en general y de las medidas de estímulo relacionadas con la crisis actual (ONU, 2020).

El quiebre y la desaparición de varias Mipymes tiene grandes consecuencias en las economías de los países debido a que desempeñan un papel fundamental siendo el eje de la economía y la principal fuente de empleo para la sociedad. Los efectos de esta crisis como afirma la ONU van más allá de una simple alteración al crecimiento, sino que puede traer efectos devastadores en el empleo.

FIGURA 5: MECANISMOS DE CANALIZACIÓN ECONÓMICA.
LA ESPIRAL NEGATIVA DEL EMPLEO



Figura 1. Descripción de mecanismos de canalización económica. La espiral negativa del empleo. Adaptado de “Documento de políticas: El mundo del trabajo y la COVID-19”, por ONU (2020).

Los efectos a corto plazo dan lugar a una recesión económica a largo plazo debido a la espiral viciosa (figura 1), que se desencadena cuando las medidas adoptadas para conservar los puestos de trabajo no son suficientemente rápidas y amplias, con el consiguiente aumento del desempleo y el subempleo. Como resultado, las economías verán una reducción en el consumo (por la disminución de la renta del trabajo) y la producción. El desempleo prolongado también tendrá efectos duraderos en la oferta de mano de obra debido a la pérdida de capacidades de los trabajadores (ONU, 2020).

5.1.1.2 Latinoamérica y los países más golpeados por el Covid-19.

La región latinoamericana es propensa a recibir grandes impactos negativos a causa de la pandemia, la mayoría de países no cuentan con sistemas de salud muy avanzados y eficientes, por lo que las medidas que toman los gobiernos pueden llegar a ser más exigentes que en otras partes del mundo, como lo dice el blog del Fondo Monetario Mundial FMI, Dialogo a Fondo:

Se han lanzado iniciativas para alcanzar ese objetivo en múltiples ámbitos. Además de reforzar la reacción de la política sanitaria, muchos países de la región están tomando medidas de contención, como cierres de fronteras y de escuelas y otras medidas de distanciamiento social Werner (2020).

Los gobiernos optan por estas medidas para lograr aplanar la curva de contagios, mientras se espera que el sistema de salud esté preparado y con las instalaciones adecuadas para tratar todos los casos de Covid-19.

Brasil.

El 26 de febrero de 2020 se confirmó el primer caso en este país y así mismo el primer país de Latinoamérica en confirmar un caso positivo de Coronavirus, con el transcurso de la pandemia este país hizo ajustes presupuestales para lograr combatir el virus y medidas solidarias para ayudar a la población a enfrentar la crisis economía que generaría la pandemia.

Las medidas fiscales incluyeron la expansión del gasto en salud, apoyo temporal a los ingresos para hogares vulnerables (transferencias de efectivo a trabajadores informales y de bajos ingresos, adelantando el 13° pago de pensión a los jubilados, ampliando el programa Bolsa Familia con la inclusión de más de 1 millón de beneficiarios más, y anticipos de bonificaciones salariales a trabajadores de bajos ingresos (2020).

Estas medidas tomadas por el gobierno brasileño han ayudado a que la población resista ante la crisis económica y además a que los hospitales, clínicas y centros de salud estén adecuados para tratar a los pacientes con Covid-19.

Argentina.

En este país el primer caso de coronavirus fue confirmado el 3 de marzo del 2020, a partir de ahí el gobierno tomó medidas pertinentes para lograr la menor cantidad de infectados posibles y a futuro lograr aplanar la curva de contagio, sin embargo, algunas medidas también podrían causar grandes consecuencias económicas para el país, el International Monetary Fund IMF (Fondo monetario Internacional) describe una consecuencia de la pandemia para el país de Argentina IMF (2020): “La pandemia y las medidas de contención han tenido un impacto económico significativo, con una contracción del PIB de alrededor del 10 por ciento del PIB en 2020”.

Sin duda para los argentinos la pandemia representa un cambio negativo para su economía, y muchos temen que con el tiempo pueda empeorarse aún más. Mientras tanto el gobierno debe mantenerse sereno ante las presiones de sus habitantes y lograr un equilibrio en su economía con respecto a la salud sanitaria.

México.

El pasado 28 de febrero de 2020 se confirmó el primer caso de Covid-19 en México y desde ese instante el gobierno mexicano comenzó a tomar decisiones con el objetivo de reducir la cantidad de contagios; el cierre de escuelas, el distanciamiento y las restricciones en los viajes aéreos, esta última influyó demasiado en el atraso del desarrollo económico del país, como lo hace notar la web del IMF: “La economía altamente abierta de México se ha visto afectada por una reducción en la demanda de exportaciones además del impacto de las medidas de bloqueo”

IMF (2020). El país tiene que aguantar los impactos negativos que traerá la pandemia, a pesar de que la economía mexicana es muy poderosa, el país aún tiene altos índices de pobreza y sigue siendo un país en vía de desarrollo, por lo que las medidas del gobierno tienen que decretarse pensando en todos los aspectos que involucran en el desarrollo del país, como lo es su economía y el bienestar de su sociedad.

Perú.

En este país Sudamericano el primer caso de Covid-19 se evidenció el 6 de marzo de 2020. Perú es uno de los países más perjudicados por el virus, la mortalidad per cápita es de las más altas del mundo a causa de la infección del Covid-19, debido a esto, el gobierno ajustó el presupuesto y dispuso de más dinero para aportar al sistema de salud, y también para apoyar a las familias vulnerables, como lo dice el IMF (2020):

El gobierno aprobó 3 mil millones (0.5 por ciento del PIB) para atender la emergencia de salud y aproximadamente 7 mil millones (1.1 por ciento del PIB) en transferencias directas para apoyar a los hogares vulnerables durante el período de cierre nacional.

Con estas medidas Perú busca mitigar los efectos negativos que ha traído la pandemia para su población y también para su economía, buscando aplanar la curva de contagios sin descuidar la economía nacional y la economía de sus propios habitantes.

5.1.1.3 Colombia y la pandemia.

El 6 de marzo se anunció el primer caso de coronavirus en Colombia y hasta el 25 de marzo el gobierno decretó cuarentena nacional para evitar la propagación del virus y el cierre de varias actividades laborales para mantener a la mayoría de la población en casa. También dispuso

de fondos de ayudas para la población y ajuste de presupuestos para enfrentar la crisis generada por la pandemia, según el IMF (2020):

Un decreto de estado de emergencia creó un Fondo Nacional de Mitigación de Emergencias, que se financiará parcialmente con fondos regionales y de estabilización (alrededor del 1,5 por ciento del PIB) y se complementará con el 1,3 por ciento del PIB de la emisión de bonos nacionales y otros recursos presupuestarios.

A pesar de estas medidas se espera una recesión económica para el país, la web del IMF (2020) asegura que: “El gobierno ahora proyecta déficits generales de 8.9 y 7.6 por ciento de PIB para 2020 y 2021 respectivamente.” Por lo que el gobierno piensa tomar medidas de reactivación económica para estabilizar el desarrollo económico de la región y sumado a esto también se hace un aporte a la salud, siguiendo lo que el IMF (2020): “Se ha anunciado un apoyo presupuestario adicional para la salud, incluido el pago parcial de las pruebas y vacunas de COVID-19, junto con una contratación directa más rápida de los servicios asociados con la respuesta de emergencia”. Se espera que con estas medidas se busque apoyar el sistema de salud colombiano y evitar que la curva de contagios siga creciendo exponencialmente.

Caso Arturo Calle.

Como es el caso de la empresa Arturo Calle, esta empresa cumpliendo con las medidas establecidas, a mediados de marzo cerró sus fábricas y puntos de venta, durante aproximadamente 3 meses, en los cuales esta empresa reflexiona y piensa que es lo que se debe cambiar. En una entrevista para la Revista Dinero (2020), en la sección dinero empresarial, Carlos Arturo Calle gerente general del grupo empresarial que lleva su mismo nombre, quien relata entre otras cosas, cómo esta empresa hace frente a la crisis por la pandemia del coronavirus. Como expresa el gerente general, Calle (2020), durante estos 3 meses la empresa ha

pasado de producir 550 mil camisas, pantalones, vestidos, etc. a diseñar y producir tapabocas, producto del cual no habían tenido ninguna experiencia para fabricar, esto para lograr tener actividad e ingresos en sus fábricas a fin de mantener los empleos. Asimismo, empezaron a vender productos para el personal médico y cumplir con la nueva demanda, renovando completamente la producción en las diferentes fábricas (Dinero, 2020).

Esta situación obligo a la empresa a cambiar en poco tiempo lo que pretendían realizar gradualmente, al ver la imposibilidad de realizar ventas en sus almacenes lo llevó a analizar la posibilidad que se tenía en el e-commerce, de esta forma decidió profundizar en esta área y cambiar la forma en que se hacia la logística, distribución y entrega de productos. La solución por la que se optó, fue las ventas alternativas por medio de su página de internet y de igual forma hacer uso del servicio de WhatsApp business, en el que se ofrece asesoría. Adicionalmente, introdujeron la compra virtual 360 a través de su página, en la cual el cliente puede hacer un recorrido y ver las colecciones como si estuviera en el almacén (Calle A. , 2020).

En la empresa Arturo Calle han hecho cambios para adaptarse y evolucionar con la situación que se ha presentado a causa de la pandemia, esto se da por la motivación de llevarle a sus clientes lo que ellos necesitan.

En el Grupo Empresarial Arturo Calle hemos cambiado para responder a las nuevas necesidades de nuestros clientes, en el marco de la actual coyuntura. Por esta razón, hace algunos días lanzamos en nuestro e-commerce y WhatsApp una colección de Arturo Calle y Arturo Calle Kids, concentrada en tapabocas y prendas anti-fluidos, que estoy seguro tendrán una gran acogida” dijo el gerente general (El Tiempo, 2020).

La innovación en Arturo Calle ha sido completo, en palabras de Arturo Calle, como lo hace notar la revista Dinero (2020) “El cambio ha sido total, no sólo en términos de tecnología,

sino a cambiar nuestro productos, sacamos nuevas colecciones porque entendemos que las personas están trabajando desde su casa” dentro de las nuevas colecciones se encuentra una línea de anti-fluidos, colección real basics para el trabajo en casa, y próximamente sacarán una colección que es antiviral, antibacteriano y anti fluido con el fin de darle protección a sus clientes.

La estrategia que el grupo empresarial ha tomado para mantener los puestos de trabajo, ha sido empezar de cero, cumplir con la nueva demanda, diseñar y producir tapabocas, productos para el personal médico, pero lograr mantener 6 mil empleos, no es posible solo con la producción y venta de tapabocas por lo cual, empezaron a producir de a poco y realizar ventas a través de WhatsApp e internet, crear nuevas conexiones, gestionar el auxilio para la nómina por parte del estado, y recurrir a sus recursos, es decir, a las utilidades retenidas que se han generado durante 53 años y en caso de que fuese necesario recurrir a préstamos bancarios (Calle A. , 2020).

La dificultad para Arturo Calle de enfrentar esta crisis ha sido alta, por esta razón se reinventaron, realizando un cambio completo, produciendo cosas que nunca habían producido, implementando nuevas tecnologías, trabajando con telas diferentes, cambiando su forma de producción, creando una red de colaboradores para cumplir con los domicilios, entre otros cambios e innovaciones para poder mantener la empresa, “Ninguna empresa de este país está preparada para después de 90 días seguir sin vender y tener tantas utilidades retenidas para poder mantenerse a flote sin ningún problema” (Calle A. , 2020).

Para lograr sobrellevar esta pandemia el consejo que el gerente general del grupo empresarial da, es apoyar lo hecho en Colombia, apoyar las pequeñas medianas y grandes empresas que necesitan de los colombianos, Calle (2020) expresa, “conciencia para apoyar la

industria nacional y que esta logre salir bien de esta situación”. La oportunidad en medio del problema, es para que la industria nacional crezca en aquellos productos que son importados y no se hacen en Colombia, iniciar la producción de estos productos y de esta forma tener más oferta de productos colombianos.

5.1.2 Teorías y enfoques.

5.1.2.1 Crisis económica.

Desde el punto de vista del economista estadounidense Rogoff (2020) “los mercados parecen hallar alivio en los inmensos programas de estímulo en Estados Unidos, absolutamente necesarios para proteger a los trabajadores y evitar un derrumbe del mercado. Pero ya es evidente que se necesita mucho más”; tal es el caso de Colombia, con la llegada del covid-19 al país, se ha demostrado los grandes retos en términos de política que el gobierno debe asumir para que se logre minimizar los efectos y la magnitud sobre la economía; a pesar de que el gobierno ha generado políticas, medidas y alternativas tal como el Decreto 435 del 19 de marzo de 2020, también se crea una línea de crédito directa por medio de Bancoldex, a través de la cual las Mipyme podrán solicitar créditos, entre otros (Presidencia de la República, 2020), para que las empresas puedan sobrellevar la crisis que se está generando por la pandemia, estas han sido insuficientes para poder ayudar a todas las empresas y microempresas colombianas.

La creación de ayudas, tal como la creación del Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF), para proteger el empleo formal, a través de un subsidio al pago de las nóminas de las empresas cuyos ingresos se han reducido, para que dichas empresas no afecten a sus trabajadores dejándolos sin empleo y del mismo modo las empresas y la economía en general no se vean más perjudicadas. Empleando las palabras de la economista Carmen Reinhart y su colega Kenneth Rogoff, “A medida que continúa el cierre por la pandemia, los gobiernos y los bancos centrales

de las economías más grandes del mundo están respondiendo con programas de estímulo destinados a limitar el daño mientras se mantienen unidas las sociedades” (2020).

Las medidas que los gobiernos deben tomar para salvaguardar la vida y salud de su población es contraproducente para su economía, debido a que esta se ve estancada y en lugar de cumplir con las expectativas de crecimiento, empiezan a decaer. En palabras de Reinhart (2020) “El hecho de que el virus no ataca a todo el mundo a la misma vez, sino que va en una especie de secuencia significa que el comercio va a estar paralizado por bastante tiempo”, esta parálisis a la economía, pausando el comercio, la producción y en ese orden de ideas generando el cierre de cientos de miles empresas grandes, pequeñas y medianas, para evitar el contacto social y mitigar la velocidad de propagación del virus deja millones de trabajadores sin sustento económico y genera grandes retrocesos para el crecimiento de la economía en general, nublando la posibilidad de una recuperación rápida. De acuerdo con Reinhart y Rogoff (2020), “A medida que la parálisis persiste y se profundiza, las probabilidades de una rápida recuperación económica en "V" están disminuyendo rápidamente”.

Como lo afirma Reinhart (2020) “Cuanto más se prolongue esta parada, en el distanciamiento y los cierres, etc., es más probable que esto comience a transformarse en lo que no comenzó como una crisis financiera, pero podría transformarse en una” para lograr sobrellevar esta crisis, la mayoría de países emergentes se ven con la necesidad de suprimir su límite fiscal y obtener financiación, este riesgo de endeudarse puede convertirse en otra crisis si no se obtiene este préstamo a tasas razonables, desde el punto de vista de la economista Reinhart (2020) “Se corre claramente el riesgo de que esto se convierta no solamente en una crisis económica sino también en una crisis financiera y una crisis de deuda”.

Para Colombia la crisis por la pandemia del covid-19 ha generado grandes consecuencias en la producción y los índices de desempleo debido a las medidas de seguridad que deben ser tomadas para preservar la vida y salud de los colombianos, estas medidas implican que las empresas trabajen bajo estrictas condiciones, por lo tanto, su producción cae, las horas laborales son pocas y los empleos que se pierden son bastantes. Desde el punto de vista de Rogoff (2020):

Con cada día que pasa, la crisis financiera global de 2008 se va pareciendo cada vez más a un mero ensayo para la catástrofe económica actual. El derrumbe inmediato de la producción global que ya está en curso parece destinado a ser comparable o superior a cualquier recesión de los últimos 150 años.

Por su parte, el gobierno colombiano ha buscado la manera en que se mitiguen los daños que la pandemia ha generado para poder construir una recuperación sólida y sostenible, es por esto que la reactivación se debe hacer de forma inteligente, es decir, ir retomando la productividad de forma gradual y sin vida social, puesto que al permanecer en el aislamiento preventivo obligatorio por un tiempo prolongado tendrá grandes consecuencias para la economía.

Para sobrellevar las crisis económicas y lograr reactivar la economía a juicio Keynes como se citó en Chamorro (2013) en su obra “La Teoría general del empleo, el interés y el dinero”, el estado debe intervenir como actor importante en la economía fomentando la demanda y el empleo. Este modelo keynesiano no solo es adoptado por algunos gobiernos para salir de las crisis, sino de manera constante para que la economía de los países se mantenga activa y en crecimiento.

De acuerdo con Rogoff (2020) “Si esto fuera un pánico financiero común y corriente, una inyección masiva de estímulo fiscal a la demanda resolvería muchos problemas. Pero el mundo está experimentando la pandemia más grave desde el brote de gripe de 1918- 20”, aunque la

intervención del estado es fundamental para que las empresas puedan lidiar con la crisis, se necesita algo más que la ayuda del mismo, es por esto que, algunos empresarios de varias partes del mundo han tenido que demostrar su mentalidad emprendedora y su determinación para poder afrontar esta crisis, buscando como solución la innovación y creatividad con el fin de mantenerse activos y transformar sus empresas para atender la nueva demanda producto de la emergencia sanitaria.

5.1.2.2 Innovación y creatividad para enfrentar una crisis empresarial.

Para lograr esta transformación es necesario abordar la innovación y creatividad como solución a la crisis que viven las empresas, de forma que se encuentre oportunidad en medio del problema. Desde la posición de Tundidor (2016) en su libro “Cómo innovar en las pyme, manual de mejora a través de la innovación”:

La presión que la crisis económica ha ejercido sobre el conjunto del tejido empresarial ha obligado a buscar soluciones a un ritmo casi desesperado. La innovación ha sido uno de los pocos horizontes, quizás el principal junto con la exportación, que se han abierto para muchas empresas en busca de la supervivencia (p. 17).

El significado de innovación con base a la Real Academia Española (2021) es la “creación o modificación de un producto, y su introducción en un mercado”, para Drucker (2004) Innovar “es el medio a través del cual el emprendedor crea nuevos recursos generadores de riqueza o dota a los recursos existentes de mayor potencial para crearla” (p.3).

Alrededor del mundo abundan los emprendedores que, en busca de la supervivencia de su empresa buscan la manera de agregar valor a sus productos o servicios, por medio de la innovación; en palabras Tundidor (2016), “la manera que tiene la innovación de transformar una oportunidad de mejora en valor es introduciendo un cambio en la forma de hacer las cosas, se

busca un resultado mejor probando alternativas nuevas” (p. 20). Este cambio en la forma de hacer las cosas debe ser percibido para que obtenga valor, y de esta forma lograr la innovación, y por consiguiente una mejora en la empresa.

Para el proceso de innovación Tundidor (2016) plantea 4 etapas: “1. Buscar oportunidades para innovar, 2. Proponer ideas para aprovechar la oportunidad de innovación encontrada, 3. Evaluar y testar ideas y 4. Poner en marcha las ideas innovadoras” (p. 25-35).

Antes de la llegada de la pandemia muchas empresas y negocios no estaban preparadas, ni estructuradas para sobrevivir ante esta crisis, debido a que no es común que algunas empresas en su mayoría las pequeñas o medianas vean la innovación de forma sistemática o por querer mejorar algo dentro de la misma empresa o negocio, sino por exigencia del mercado, es por esto que la mejor forma de innovar es sin que exista la necesidad de hacerlo, es decir, sin que una eventualidad obligue a la empresa a realizar el cambio con presiones o en apuros. Tundidor (2016) sostiene:

Muchas veces lo mejor es empezar a innovar antes de que sea necesario, es decir, antes de que tu negocio tenga algún tipo de problema que para su resolución exija hacer algo de manera distinta. Cuando no hay una «crisis», innovar es más sencillo. Cuando la hay, el tiempo apremia y los recursos son más escasos, por lo que cambiar la forma de hacer las cosas es más difícil (p. 26).

Teniendo en cuenta a Schnarch (2020) en su libro creatividad e innovación, expone el postulado de Peter Drucker en su libro la innovación y el empresario innovador, quien afirma que “la gerencia innovadora requiere, entre otras cosas, políticas y prácticas para que sea receptiva a la innovación y esté alerta para percibir el cambio como una oportunidad más que como una amenaza” (p. 2287), la empresa debe estar adaptada y estructurada de forma tal que el

introducir la innovación se haga de forma exitosa y además se haga de forma esporádica sin tener la necesidad de hacerlo, buscando oportunidades de mejora y no solo innovar ante amenazas.

La innovación es crucial para el éxito de una empresa, y no solo para el éxito sino para la supervivencia y permanencia de la misma, es por esto que la innovación más allá de verse como una simple herramienta o actividad, debe convertirse en una práctica fundamental que forma parte de la cultura de la empresa de tal forma que se puedan aprovechar todos sus beneficios; entre los beneficios que se ven al introducir la innovación a las empresas o negocios se presentan: mejorar la eficiencia y eficacia de la misma, construyéndola como una empresa más competitiva en el mercado y más sostenible ante cualquier contingencia, tal como expresa Schnarch (2020):

La innovación permite mejorar los modelos de negocio; hacer cambios organizacionales, productivos, tecnológicos, financieros y comerciales, con el fin de ser más eficientes y competitivos. Ello permite generar nuevos productos y servicios, mejorar la atención al cliente, reducir costos y crear nuevas estrategias de marketing, adaptándose a las nuevas condiciones del mercado y desarrollando ventajas competitivas (p. 227).

5.1.2.3 Los modelos de negocio y la creación de valor.

Teniendo en cuenta lo anterior, y argumentando que las empresas para mantenerse en el tiempo deben innovar, se requiere de estrategias para lograr el éxito en un entorno que exige que las empresas cambien; es aquí donde los modelos de negocio son importantes, en vista de esto ayudan a formular e implantar estrategias de negocio que le permite a la empresa crear una ventaja competitiva y esclarecer la manera en la que se le ofrece valor a los clientes, Martínez (2014) describe: “un modelo de negocio trata de entender lo que quieren los clientes, cómo lo quieren y cuánto están dispuestos a pagar por ello”.

La definición de modelo de negocio como lo expone Slywotzky 1999 como se cita en Martínez (2014):

Un modelo de negocio es la totalidad de la forma en que una empresa selecciona a sus clientes, define y diferencia su oferta, define las tareas que desempeñará y aquellas que se externalizarán, configura sus recursos, va al mercado, crea utilidad para los clientes y capta beneficios (p.8)

Los modelos de negocio, al igual que las empresas deben ir evolucionando y adaptándose a los cambios, tanto de los consumidores como del mercado en general, este modelo de negocio va a depender de las necesidades del negocio, los objetivos y el entorno de cada uno, es por esto, que se debe implementar la innovación en el modelo de negocio y definirlo de acuerdo a las exigencias del entorno creando valor a partir de nuevas ideas, diferentes a las de la competencia, ya que un modelo bien definido podría ser clave para el éxito de la empresa, empleando las palabras de Martínez (2014) “el modelo de negocio se puede considerar como una fuente de ventaja competitiva en la empresa, ya que si el modelo está correctamente definido puede ser la clave del éxito en la organización”.

Un aspecto esencial para el modelo de negocio es entender lo que genera valor para el cliente, explica Pigneur 2012 como se cita en Martínez (2014) “Un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor”. Determinar lo que el cliente quiere de cierto producto o servicio ayuda a la empresa a generar su propuesta de valor, y en la medida en que se genera valor para sus clientes y este valor es percibido por el cliente, se convierte en una ventaja competitiva para la empresa. La creación de valor como manifiesta Viscarri (2011) “crear valor significa ofrecer algo a alguien que desea cubrir una necesidad y espera satisfacerla haciendo algún tipo de sacrificio generalmente económico”.

Para los modelos de negocio la innovación es fundamental para que se les provea flexibilidad para la adaptación al cambio, además de cultivar capacidades y habilidades en las que las empresas y quienes la conforman puedan transformar rápidamente sus prácticas comerciales, su forma de producción o sus prácticas de gestión, y en medio de la situación que se ha generado por la pandemia, las empresas deben adaptarse a nuevas formas de gestión conforme a las medidas y protocolos que ha promulgado el gobierno nacional. La agilidad, facilidad y eficacia con la que las empresas se adapten a los nuevos desafíos de esta pandemia son vitales para marcar el futuro de las empresas, negocios u organizaciones.

Un modelo de negocio que está en mejoramiento continuo puede representar valor en la empresa, como lo plantea Martínez (2014) “Si el modelo de negocio se revisa e incluso se mejora puede crear valor adicional a la gestión y desarrollo empresarial” valor en la medida que sea sostenible, en donde se incorpore responsabilidad social corporativa y se genere valor a todos los grupos de interés.

Aquellos quienes puedan innovar pueden ser considerados como individuos con más experiencia profesional de lo habitual, ya que adaptarse al cambio y ser diferente ante los demás puede ser considerado como una habilidad adquirida por la misma experiencia y por la obtención de conocimientos paralelos a su campo de labor o conocimiento.

5.1.2.4 Experiencia profesional como habilidad ante una Crisis.

La experiencia profesional es una habilidad que impulsa el desarrollo profesional dentro de cualquier campo del conocimiento y no se basa solamente en haber estado mucho tiempo realizando algún trabajo o tarea, se basa en el hecho de adquirir pequeñas habilidades por medio de herramientas modernas o clásicas, ponerlas en práctica y que ayuden a complementar nuestro

desarrollo profesional, lo que hará que se obtenga experiencia profesional para el campo de acción en el que se ejerza.

Uno de los gurús de las habilidades personales y profesionales es Robert Kiyosaki, el cual en sus libros sobre conocimientos y habilidades financieras les recomienda a las personas diferentes métodos y herramientas para su crecimiento personal y profesional. Dentro de estas habilidades Kiyosaki destaca la habilidad de vender, la cual debe ser la habilidad número 1 de un profesional, en su libro “Escuela de Negocios” Kiyosaki (2001) describe la importancia de adquirir esta habilidad:

La capacidad para vender es la habilidad de negocios número uno, dijo mi padre rico. La capacidad para vender es la habilidad más importante en el cuadrante D. Si no puedes vender, no te tomes la molestia de pensar en ser dueño de negocios... ¿La habilidad número uno? le pregunté, repitiendo lo que él había dicho. Los mejores vendedores son los mejores líderes, dijo padre rico (p. 48).

Además de esta gran habilidad que deben tener los profesionales en negocios, resalta otra habilidad fundamental en cualquier profesión y aspecto de la vida, la habilidad que marca una gran diferencia en el desarrollo profesional de una persona y esa habilidad es el liderazgo, a lo largo de la historia los grandes escritores financieros han destacado esta habilidad fundamental para tener éxito en la vida y en los negocios, de acuerdo con Kiyosaki (2001):

Las habilidades de administración son habilidades muy importantes, pero uno debe conocer las diferencias entre habilidades de administración y las habilidades de liderazgo, y si tú las has desarrollado, cuando se deben de usar. Como mi padre rico dijo, “Los gerentes no necesariamente son líderes y los líderes no son necesariamente gerentes” (p. 58).

Este gran libro ofrece herramientas para poder elevar y sostener un negocio en pleno siglo XXI, si se habla de las grandes enseñanzas que ofrece Robert Kiyozaki a los profesionales o dueños de negocio se haría referencia a miles y miles de páginas de escrito. Todos los profesionales acuden a su educación académica y profesional para desenvolverse en sus labores, pero pocas veces resaltan la importancia de la educación financiera, la cual es fundamental para sostener un negocio y más aún para enfrentar una crisis.

Por último, se dice que para que un negocio tenga éxito se debe invertir continuamente en el mismo, empleando las palabras de Kiyozaki (2001):

Uno de los últimos puntos es que el verdadero dueño de negocios nunca para de invertir y reinvertir para construir su negocio. La razón por la que muchas personas fallan para conseguir riqueza en cualquier negocio es simplemente que ellos fallan en invertir continuamente en su negocio (p. 73).

Según lo anterior y en comparación con la situación actual, las empresas que logran sostenerse con el pasar de los meses son las que aplicaron este principio, ya que poseen de una reserva financiera para soportar una crisis económica para su negocio y no perderse entre el lamentable cementerio de empresas fallecidas a causa de la pandemia global del Covid-19.

Otro personaje importante dentro del mundo de los negocios es Donald Trump, considerado uno de los mejores empresarios norteamericanos y actualmente el presidente de los Estados Unidos de América, el cual tiene varios libros en los cuales da consejos financieros para las personas del común y para los empresarios que buscan expandir sus riquezas y sus empresas; en su libro “Nunca Tires La Toalla” Trump resalta el valor de aprender de los fracasos y resistir mientras se resuelve el problema o desaparece, dependiendo si es un problema controlable o no. En su libro relata que tuvo fracasos como los tendría cualquier empresario, y debido a esta

experiencia, dice que los problemas o los fracasos nunca son permanentes, Trump (2016) destaca:

Creo firmemente en la importancia de la integridad. Se trata de una combinación de todos los componentes de la vida que nos hacen ser personas sanas, felices y productivas. En mi opinión, lo opuesto a la integridad es el fracaso. Si este acontece, y a veces lo hace, la mejor solución es seguir adelante, darse cuenta de que el fracaso no es permanente, y centrarse de inmediato en la dirección correcta. Al final, aparecerá alguna solución... Considerar que toda mala racha es temporal te proporcionará el ánimo necesario para hacer algo al respecto, sentirte honrado y con ganas de solucionarla (p.9).

De seguro este libro está hecho para cualquier empresario que está pasando por una crisis y piensa rendirse, otro gran consejo del magnate Trump es que los empresarios deben esperar encontrar algún problema, hacerse la idea de que algo malo puede ocurrir y así estarán preparados para cuando de verdad suceda, como expresa Trump (2016):

Se trata de un buen ejemplo de la perseverancia que necesitas y de algunos de los obstáculos que pueden surgir cuando estés intentando hacer algo mucho más pequeño que un rascacielos... Porque créeme, ¡tendrás problemas! No importa si te apellidas Trump o no, todos experimentamos este tipo de cosas. ¡Espéralas! Cuando recuerdo esos años, pienso que fue una experiencia maravillosa, emocionante, y que cada momento de dificultad mereció la pena” (p.28).

Trump expone claramente que los problemas siempre van a estar ahí en cualquier momento de la vida, pero hay que saber utilizar esos problemas para conseguir grandes oportunidades en los que se puedan obtener varios beneficios que ayuden a desarrollar el valor de la empresa, en su palabras insiste (2016): “Si ves grandes problemas, busca grandes

oportunidades: Espera problemas y contratiempos. Forman parte del juego... A menudo un gran problema es señal de una gran oportunidad. Debes estar preparado para trabajar arduamente largo y tendido para conseguirlo” (p.48).

Por último, cerrando con este gran libro “Nunca Tires La Toalla” Trump describe que para que un negocio funcione el empresario siempre debe estar contextualizado sobre el mundo, pendiente a todas las tendencias y noticias de cada rincón de planeta, eso seguramente es obtener una ventaja para adelantarse ante cualquier suceso, como señala Trump (2016):

El mundo de los negocios consiste en saber qué pasa en el mundo. Es una tarea importante. La comprensión de esto me abrió las puertas a una infinidad de grandes oportunidades que no había considerado antes...Empecé a ver el mundo como un mercado emergente. Esta sola idea puede mejorar tu visión de forma automática (y la visión es importante para obtener un gran éxito). De hecho, si puedes empezar a ver tu barrio, tu ciudad, tu país, como un mercado emergente, te sorprenderá lo creativo que te volverás. Se te ocurrirán nuevas ideas, aunque conozcas cada calle, cada casa, cada árbol. Una nueva visión puede resultar de inestimable valor cuando se trata de negocios (p.57).

Y con todo esto dicho por Trump se sabe que nadie está exento del fracaso, ya sea culpable o no, es inevitable que en algún momento de la vida del ser humano exista algún fracaso de algún tipo, y más aún cuando es la vida de un empresario, ya que, es el encargado de tomar esas decisiones difíciles para la empresa y por consiguiente se siente responsable de lo que sea que le suceda a la empresa.

El éxito o el fracaso de todas las empresas del mundo dependen en gran medida de la mentalidad y las emociones de sus dirigentes, es por eso que es fundamental contar con habilidades personales para la superación de fracasos que puedan ser la base del carácter

empresarial del mismo empresario, desde el punto de vista de un escritor argentino con varios best sellers a nivel mundial, Bernardo Stamateas, quien en su libro “Fracasos Exitosos” relata la forma adecuada para identificar la oportunidad en un fracaso y levantarse para seguir luchando por cumplir los objetivos propuestos aprendiendo de los errores o de las malas experiencias vividas.

Dependiendo de la mentalidad, el fracaso se puede convertir en el peor enemigo o en el mejor amigo, según como se relata:

El fracaso y el error no dependen ni de las circunstancias ni de los hechos ocurridos, sino de la manera en que te pares delante de ellos y los evalúes. Según sea el grado de confiabilidad que te concedas para transformar el fracaso, este podrá ser un “aliado” o un “enemigo” (Stamateas, 2015, pág. 48).

De acuerdo a lo anterior se debe adoptar una postura de aprendizaje a pesar de las circunstancias, de esa forma se verá la manera correcta de responder y poder sacar provecho de esa situación, se tiene que saber de dónde nace ese fracaso y qué lo produce, como lo dice en otras líneas Stamateas (2015): “Los problemas tienen el propósito de hacernos mejores, no más amargados. Conociendo la fuente del error, del fallo, sabrás qué no hacer para no fracasar nuevamente” (pag. 48)

El ser humano debe enfocarse en lo que le compete y tratar de ser mejor o el mejor en esa área, así se podrá ser excelente en vez de ser perfeccionista, Stamateas (2015) agrega: “No te esfuerces en ser perfeccionista. Sé excelente. La excelencia te conduce a ir siempre a por más. La excelencia te permitirá siempre hacerlo mejor, y obtener un rendimiento exitoso, permanente y firme” (Pag. 91).

Los conocimientos de estos dos empresarios exitosos reflejan la gran experiencia profesional que obtuvieron gracias a las caídas y errores que supieron aprovechar para convertirse en grandes empresarios mundiales y lograr empoderar todos sus negocios y empresas. Como ellos muy bien lo dejan claro, el fracaso está en todo lado, los problemas siempre están ahí, solo hace falta saber manejar esos inconvenientes y convertirlos en grandes oportunidades para progresar y desarrollar una gran experiencia profesional.

5.1.2.5 Formación empresarial como habilidad ante una crisis.

La formación empresarial es vital para aprender a manejar los recursos de la empresa, y cualquier dueño de negocio debe tener claro los principios y las bases para poder desarrollar la actividad empresarial de su negocio.

Peter Ferdinand Drucker se destacó por ser uno de los principales pensadores de la administración, fue consultor, escritor, empresario y periodista. Drucker dejó grandes principios para la administración de los negocios que aplicándolos a los negocios pequeños se puede solidificar la estructura administrativa del mismo, en el libro “Los Desafíos De La Gerencia Para El Siglo XXI”, Peter Drucker habla sobre la formación individual de un dueño o administrador de negocio, en el cual dice que cada persona debe aprender a manejarse a sí misma y desarrollar mejores capacidades para lograr formarse de la mejor manera y así afrontar la dirección de un negocio, Drucker (1999) argumenta:

Los grandes hacedores de la historia Napoleón, Da Vinci, Mozart supieron manejarse a sí mismos. Esa cualidad, en gran medida, es la que los convirtió en grandes hacedores... la mayoría de nosotros, incluso los menos dotados, tendremos que aprender a manejarnos y a desarrollarnos. A colocarnos en el lugar desde el que podamos hacer la mayor contribución. Y

tendremos que estar mentalmente alertas y comprometidos durante una vida laboral de 50 años, lo cual significa saber cómo y cuándo cambiar el trabajo que hacemos (p.197).

Peter Drucker se destacó por acuñar la teoría de la Administración por Objetivos, de la que se desglosa el modelo administrativo moderno de la mayoría de las empresas del mundo actualmente: Planear, Organizar, Dirigir y Controlar. Drucker decía que la mayoría de empresas antiguamente controlaban por controlar y que esto hacía que perdieran el rumbo de llegar a su meta, Drucker (1954) propuso el modelo de controlar por objetivos:

El funcionamiento del negocio requiere por lo tanto que cada tarea esté orientada hacia los objetivos del negocio como un todo. Y en particular, la tarea de cada gerente debe estar enfocada en el éxito del todo. Las realizaciones que se esperan del gerente deben derivar de las metas de realización del negocio, sus resultados deben medirse por la contribución que hacen al éxito de la empresa... La dirección mediante objetivos requiere un gran esfuerzo e instrumentos especiales. Porque los gerentes de la empresa comercial no están automáticamente dirigidos hacia una meta común. Por el contrario el negocio, por su propia naturaleza, contiene tres factores poderosos de desorientación: la tarea especializada de la mayor parte de los gerentes, la estructura jerárquica de la gerencia, y las diferencias de visión y de trabajo, con el resultante aislamiento de los distintos niveles de la gerencia (p.165).

Así también, Peter Drucker en su libro “El Ejecutivo Eficaz En Acción” expone que el líder debe potenciar las cualidades de los miembros de la empresa y de todos los equipos de trabajo, que si bien no hay que descuidar las debilidades de cada individuo también se debe ayudar a que aquellas fortalezas de cada individuo sean potenciadas de la mejor manera, en palabras de Drucker & Maciariello (2007):

Una de sus principales responsabilidades como ejecutivo de su empresa es multiplicar la capacidad de rendimiento de los miembros de su equipo, lo que significa que debe tomar decisiones sobre el personal basadas en lo que cada persona puede hacer, y después exigirle que lo haga. No es posible obtener buenos resultados a partir de los puntos débiles –los suyos, los de su jefe o los de sus compañeros-... Debe colocar a cada persona en un puesto en el que sus puntos fuertes se vean potenciados al máximo y en el que sus puntos débiles no tengan ningún efecto negativo sobre el propio rendimiento y el de la organización en general” (p.69).

Idalberto Chiavenato es uno de los más grandes gurús de la administración, de origen brasileño, es filósofo y psicólogo de la Universidad de Sao Paulo, con postgrado en Administración de Empresas, maestría y doctorado en Administración. El enfoque de Chiavenato para una organización radica en que el recurso humano es el principal valor de la organización, para él las relaciones interpersonales, el comportamiento humano y la reflexión son la clave de una organización innovadora.

En su libro “Introducción a la Teoría General de la Administración” Chiavenato relata la teoría del Hombre Social, en lo cual Chiavenato (2006) postula:

Con la Teoría de las relaciones humanas surgió otra concepción sobre la naturaleza del hombre: el hombre social, basado en los aspectos siguientes.

1-Los trabajadores son criaturas sociales complejas que tienen sentimientos, deseos y temores. El comportamiento en el trabajo, como en cualquier lugar, es consecuencia de muchos factores motivacionales.

2-Las personas están motivadas por ciertas necesidades que logran satisfacer en los grupos sociales en que interactúan.

3-El comportamiento de los grupos depende del estilo de supervisión y liderazgo. El supervisor eficaz, influye en sus subordinados para lograr lealtad, estándares elevados de desempeño y compromiso con los objetivos de la organización.

4-Las normas del grupo sirven de mecanismos reguladores del comportamiento de los miembros y controlan de modo informal los niveles de producción. Este control social puede adoptar sanciones positivas (estímulos, aceptación social, etc.) o negativas (burlas, rechazo por parte del grupo, sanciones simbólicas, etcétera) (p.100).

Esto resume en que una organización posee individuos que en conjunto trabajan para lograr un objetivo, pero estos individuos no son robots o personas sentimentales y emocionalmente neutrales, son personas de carne y hueso que tienen cada uno una forma de percibir el mundo de manera distinta, personas con sentimientos y emociones variadas, personas que dependiendo del estado emocional en el que se encuentren pueden afectar el flujo de trabajo de la organización. Por eso Chiavenato resalta que se debe dar importancia al comportamiento humano y se debe motivar al individuo para que trabaje de la mejor manera aún en medio de una crisis.

La motivación para los individuos de una empresa es un empuje fundamental para el cumplimiento de objetivos, todo líder de negocio debe cerciorarse de que todos sus empleados sientan la motivación correcta para trabajar en las labores delegadas, esta motivación se promulga a través de las políticas de bienestar de recursos humanos y se infunde con incentivos monetarios, sociales o personales; y hacer que el empleado tenga el sentido de pertenencia por la empresa en la que trabaja.

Estas Teorías fundamentan la importancia de saber dirigir el recurso humano y entender las capacidades individuales de cada integrante de la empresa. Formarse para aprender esta habilidad de organizar y dirigir el recurso humano es importante para enfrentar las crisis que se

presentan en la organización. La empresa Arturo Calle es ejemplo de cómo la formación empresarial de sus directores se refleja en el éxito de una organización para dar frente a las grandes crisis y del cómo saber aprovecharlas para crecer y ayudar a sus individuos.

5.1.2.6 La importancia de una gestión estratégica para cualquier empresa.

Las empresas exitosas lograron llegar al reconocimiento por causa de un conjunto de acciones bien planeadas y ejecutadas que van al objetivo concreto a cumplir, hay muchas variables para conseguir el éxito en una organización y no hay dependencia si se aplican unas u otras. Las empresas no obtienen el éxito de una forma en particular, las empresas obtienen el éxito de una manera diferente en cada caso, sin embargo, muchas empresas, cuando obtienen el éxito comparten una variable en particular, algo fundamental en la base administrativa y en la estructura organizacional: La gestión estratégica.

En el libro “Gestión Estratégica Organizacional” de Jorge Eliecer Prieto Herrera, se describe la importancia de un conjunto de variables en el que se envuelve la gestión estratégica para una empresa. El libro instruye que la estrategia lleva a tener una estructura sólida y una estructura sólida produce el cumplimiento de los objetivos. Desde el punto de vista de Prieto (2012):

La estructura sigue a la estrategia y el sistema apoya la estructura. Los colaboradores deben identificar los objetivos y comprometerse con ellos para poder alcanzarlos. Recuerde, quien sabe diseñar una estrategia crea su propio mercado construyendo una oferta de productos y servicios de buena aceptación (Pág. 19).

La Gestión Estratégica Organizacional se puede entender como una técnica que ayuda a la organización a realizar un conjunto de procesos mediante la formulación de estrategias, su ejecución y por ultimo su evaluación de estas mismas, pero, para hacer posible esto de una

manera eficiente, la organización debe ser una organización proactiva a través de todo el proceso de la gestión estratégica organizacional, Prieto (2012) define la proactividad como:

Estar atentos a los sucesos del entorno y poder sacar los mejores resultados con los recursos disponibles, utilizando la prospectiva como herramienta básica de gestión. En otras palabras, es la forma de diseñar el futuro y hacer que éste suceda (Pag. 86).

Teniendo en cuenta que la proactividad es estar atentos a los sucesos del entorno y conseguir lo que se quiere con los recursos que se puedan emplear, se puede deducir que la proactividad en la organización es fundamental para el cumplimiento de objetivos y para la implementación del plan estratégico organizacional.

Acercándose más al estilo gerencial o administrativo de las organizaciones de hoy día, se evidencia que una de las prioridades dentro de su modelo de gestión son las comunicaciones eficientes y los sistemas tecnológicos para lograr esas comunicaciones, dicho en palabras de Prieto (2012):

Debido a los altos niveles de productividad, competitividad, la globalización y al rápido cambio tecnológico en el cual se desenvuelven las compañías manufactureras y de servicios, los medios de comunicación y los sistemas de interconexión juegan un papel importante a la hora de definir las estrategias, ocasionando que el conocimiento tenga un comportamiento exponencial que exige a la alta gerencia estar más capacitada para asumir su papel de orientadora de las actividades empresariales (Pág. 97).

De acuerdo con lo anterior se recomienda a una organización estar al tanto de lo que pasa en su entorno, tanto interno como externo, debe adaptarse a los nuevos ecosistemas empresariales mundiales, estar enfocada en todos los aspectos internos de esta misma, ya sea en

el área de mercadeo, investigación y logística, es decir, tomar claras posiciones y adoptar un modelo de gestión para llevar a cabo las estrategias organizacionales.

Dependiendo de la personalidad de la empresa, esta debe adaptar ese modelo de gestión de acuerdo a su entorno y lo hace mediante la persona encargada de su dirección o administración hacia los demás individuos de su organización, como lo deja ver Prieto (2012): “El estratega debe decidir cuáles de los factores condicionantes del modelo aplican a su sector y entorno, y proceder a divulgarlos entre sus colaboradores para que ellos actúen de acuerdo a su filosofía gerencial” (Pag. 97).

Para finalizar, un modelo de gestión estratégica organizacional ayuda a la empresa a organizar sus actividades y ejecutarlas de manera correcta, como explica Prieto (2012): “Permite visualizar la identificación de una serie de actividades que se deben cumplir con eficiencia, efectividad y eficacia para lograr los objetivos de la empresa” (Pag. 97).

5.1.2.5 Imagen y percepción de marca.

Las marcas en el ámbito empresarial son tan bien valoradas que es un aspecto que requiere de atención por parte de la empresa, en una sociedad consumista, donde la oferta de determinado producto cada vez es mayor que la demanda, donde existen bastantes marcas fabricando el mismo producto, la forma en que la sociedad identifica o elige un producto por encima de otro, es en gran medida por la marca, es por esto que en la actualidad la marca tiene tanto poder, dicho en palabras de Medina (2016) “Las marcas son poderosas porque son pura imagen, una imagen identificable, conseguida a través de una gran notoriedad y una elaborada reputación” (p.14).

Una marca sólida y estable tiene un gran trabajo detrás, debe ser necesario invertir no solo en recursos, sino tiempo, dedicación, esfuerzo, entre otros, para que sea diferenciable ante

las demás marcas, entre las ventajas más importantes que tiene una marca sólida y bien posicionada se encuentra la sobrevivencia a los cambios, no solo de la misma empresa sino del entorno en el que se desempeña. En palabras de Medina (2016):

Manejar la vida de las marcas requiere mucho sentido común y mucha paciencia. Hay que dotarlas de una gran personalidad trabajando sin prisas, tratando de conseguir una reputación estable que pueda sobrevivir a todos los avatares del mercado, siempre caprichoso y cambiante en función de miles de coyunturas (p.9).

La imagen de marca que una empresa es importante para la empresa ya que una buena imagen puede traducirse en que las personas elijan esa marca por encima de otras, en la opinión de (Dolich, 1969) como se cita en Martínez, Montaner y Pina, (2005) “Las consideraciones sobre la imagen de marca guían la elección de compra de los consumidores” es por esto que la imagen de marca es un factor esencial para que la empresa tenga mayores ventas, teniendo en cuenta a Barich y Kotler, (1991) como se menciona en Martínez et al. (2005) “una imagen positiva puede ser un incentivo más que suficiente para impulsar las ventas actuales”, no solo las ventas actuales se ven beneficiadas, si la empresa logra satisfacer y superar las expectativas del cliente, se espera que no sea solo una compra, sino que se logre la fidelización del cliente con la marca.

La imagen y percepción de marca son dos aspectos diferentes, por un lado, está la percepción de marca que se conoce como el proceso en el cual el consumidor sabe de la existencia de una marca y la asocia a cierto producto o servicio y por otro lado está la imagen de marca, entendido como el proceso de como el consumidor a través de ciertas imágenes mentales o procesos cognitivos le da un vínculo ya sea emocional o de uso a los productos o servicios con los que se asocia a la marca, la percepción de marca al igual que la imagen de marca están en continuos cambios debido a las percepciones que los consumidores acumulan como respuesta a

los esfuerzos de las organizaciones para el desarrollo y posicionamiento de una identidad de marca (Rico, 2013). Desde el punto de vista de (Keller, 1993) como se cita en Martínez et al. (2005) la imagen de marca se refiere a “las percepciones sobre la marca que se reflejan como asociaciones existentes en la memoria del consumidor”

La base de la imagen de marca que cada empresa posee, es la proyección que la empresa pretende dar a conocer de su identidad de marca, como declara Rico (2013) “Los esfuerzos estratégicos que emplean las organizaciones para el desarrollo y posicionamiento de una determinada identidad de marca constituye la base de la imagen de marca que se pretende proyectar a los consumidores” (p.12).

La percepción de la marca parte de un proceso individual en el cual el consumidor califica los productos, servicios y a la misma organización a partir de sus características objetivas y subjetivas. (Rico, 2013). Para esta percepción es fundamental la experiencia previa que los consumidores han tenido con la marca, es decir, la vivencia que la persona ha tenido con la empresa o los productos y servicios de la misma, desde el punto de vista de Rico (2013):

Las experiencias de las personas resultan de gran valor para el desarrollo de este proceso, pues de una parte se tienen en cuenta las previas vivencias funcionales relacionadas con los productos o servicios; mientras que, por otra, se valoran las experiencias emocionales vinculadas al acceso o posesión positiva o negativa de lo ofertado (p.13).

De igual forma lo hace notar Keller, 1993 como se cita en Martínez et al. (2005) las asociaciones que la persona crea con determinada marca se crean a partir de diferentes perspectivas: la experiencia directa con el bien o el servicio que la empresa ofrece, por la información que ha recibido de la marca, ya sea a través de la misma empresa o de otras

empresas, por el voz a voz o por la deducción que la persona haga dependiendo de lo que sabe de la empresa o del lugar de procedencia de la marca.

De acuerdo con Guo, Hao y Shang, 2010 citado en (Bolívar & Parra, 2014), expone en su investigación:

Medir la percepción que tienen las personas resulta complicado, ya que existen innumerables tipos de personas, quienes reciben estos estímulos de maneras diferentes sin embargo se han realizado investigaciones que ha permitido llegar a una aproximación. En un estudio realizado en China, se examinó por medio de la realización de cuestionarios y entrevistas a profundidad, la percepción de las funciones de marca en un mercado...dejando como conclusión que los consumidores chinos fijan su lealtad de marca basados en el recuerdo de experiencias pasadas.

Para la medición de la percepción e imagen de marca de una empresa, desde el punto de vista de Rico (2013) es necesario abordarlo desde 3 principales temáticas que son: Experiencia de Marca, Imagen de Marca y Compra y potencial de compra.

Sobre la Experiencia de marca, con esta temática se pretende ver que conocimiento la persona posee de determinada marca, no solo el reconocimiento en general sino además ver si el servicio o el producto ofertado por la marca es vinculado con determinada imagen corporativa para cuestionar sobre el recuerdo asociado a la marca (Rico, 2013).

Con respecto a la Imagen de Marca; se tienen una serie de afirmaciones que el sujeto debe calificar en escala numérica. Esto para calificar a la marca y lo que se piensa de ella tanto de forma general como de ciertos elementos que forman la imagen de marca que la persona percibe (Rico, 2013).

Y como ultima temática, Compra y potencial de compra, se aborda la compra y su posibilidad. Se cuestiona si la persona ha hecho uso de lo que la marca en cuestión ofrece, también se cuestiona la frecuencia de uso y su disposición a recomendar el producto o servicio a otra persona (Rico, 2013).

Para la medición de la imagen de marca, Martínez et al. (2005) plantean una escala constituida por tres dimensiones: Imagen funcional, imagen afectiva y reputación; aludiendo que la imagen de marca no solo se establece por medio de la interpretación racional de la realidad, sino también en virtud de los sentimientos del consumidor; es por esto que las marcas no solo se deben enfocar en satisfacer las necesidades funcionales sino ir más allá y satisfacer la parte emocional. La imagen funcional abarca tanto atributos como beneficios de la marca; La imagen afectiva considera aspectos referentes a la personalidad de la marca y la reputación comprende una percepción general de la marca a lo largo del tiempo.

5.2 Legal

La pandemia ha generado que los gobiernos tomen medidas y decisiones frente a su economía y las empresas que lo componen, la mayoría de empresas que han sufrido un gran efecto negativo la conforman las pequeñas y medianas empresas, El Tiempo (2020) afirma, “las pymes y microempresas conforman cerca del 90 por ciento del aparato productivo colombiano, y generan más del 80 por ciento de los empleos en el país”. El tiempo que las empresas tienen su actividad económica paralizada influye en la imposibilidad que tienen estas empresas para lograr cumplir con sus obligaciones, mantener los empleos sin tener ingresos, pagar sus créditos e impuestos. Es por esto que el gobierno ha tenido la necesidad de modificar o decretar nuevas leyes y medidas, con el fin de que estas empresas acojan estas leyes y logren permanecer en el mercado.

-LEY 1253 DE 2008 (noviembre 27): Por la cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones. Art.1 El desarrollo científico y tecnológico de un país permiten una mayor capacidad competitiva, lo que a su vez facilita la incorporación de Colombia en la economía global y el mejor desempeño exportador, lo que es un requisito esencial para el desarrollo económico del país y de sus regiones y facilita el mejoramiento del nivel de vida de la población (Congreso de la República de Colombia, 2008).

-LEY 1429 DE 2010 (diciembre 29): Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. Art. 1 La presente ley tiene por objeto la formalización y la generación de empleo, con el fin de generar incentivos a la formalización en las etapas iniciales de la creación de empresas; de tal manera que aumenten los beneficios y disminuyan los costos de formalizarse (Congreso de la República de Colombia, 2010).

-LEY 1116 DE 2006 (diciembre 27): Por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones. Art. 1 El régimen judicial de insolvencia regulado en la presente ley, tiene por objeto la protección del crédito y la recuperación y conservación de la empresa como unidad de explotación económica y fuente generadora de empleo, a través de los procesos de reorganización y de liquidación judicial, siempre bajo el criterio de agregación de valor (Congreso de la República de Colombia, 2006).

-Formalización empresarial: La formalización es un proceso multidimensional y gradual, comprende las dimensiones de apertura, insumos, producción y comercialización y tributaria. En enero de 2019 se aprobó la Política de Formalización Empresarial (documento CONPES 3956) con el objetivo de promover mayores niveles de formalidad empresarial en la economía

a través de acciones que mejoren la relación beneficio-costos de tener una empresa formal (Departamento Nacional de Planeación, 2019).

Entre otros decretos:

-Decreto 639 de 2020 (mayo 8): Por el cual se crea el Programa de apoyo al empleo formal (PAEF), con cargo a los recursos del Fondo de Mitigación de Emergencias -FOME, como un programa social del Estado que otorgará al beneficiario del mismo un aporte monetario mensual de naturaleza estatal, y hasta por tres veces, con el objeto de apoyar y proteger el empleo formal del país durante la pandemia del nuevo coronavirus COVID-19. En el marco del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica declarado por el Decreto 637 de 2020 (Presidente de la República de Colombia, 2020).

-Decreto 488 2020 (marzo 27): Por el cual se dictan medidas de orden laboral, dentro del Estado de Emergencia Económica, Social y Ecológica, este decreto adopta una serie de medidas para promover la continuidad de las empresas y negocios como : el pago las cesantías los trabajadores por medios virtuales, en razón a la emergencia declarada, la posibilidad de informar con al menos un (1) día de anticipación, la fecha a partir de la cual concederá las vacaciones anticipadas, colectivas o acumuladas (Presidente de la República de Colombia, 2020).

-Decreto No. 457 del 22 de marzo de 2020. Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público (Presidencia De La República, 2020).

Adicionalmente, los empresarios buscan la forma de que sus empresas puedan atravesar esta crisis, pero además de las estrategias y acciones que hacen para lograrlo se encuentra un factor fundamental para que la empresa permanezca en el mercado, y esto se da mediante el

esfuerzo y el compromiso constante de la empresa con su comunidad a lo largo del tiempo. Este esfuerzo hace que su marca sea notoria y le dé un posicionamiento en el mercado, generándole un valor intangible, lo cual, en medio de la pandemia es fundamental para que los consumidores decidan entre una marca y otra.

Se sabe que la marca es uno de los activos intangibles más importantes para una empresa, pues genera una identidad especial que diferencia al producto o servicio en un mercado tan competitivo como el de hoy en día. Pero cuando una marca es recordada por el consumidor se vuelve más valiosa ya que genera un posicionamiento clave a la hora de hacer negocios (Superintendencia de industria y comercio, s.f.).

Es por esto que el gobierno colombiano mediante la superintendencia de industria y comercio protege las marcas notorias, para que estas no se vean afectadas por otras marcas o que entre estas marcas se genere confusión entre los consumidores. Con base en la Superintendencia de Industria y Comercio:

Las marcas notorias son protegidas por la Superintendencia de Industria y Comercio y cuentan con una característica específica que las hace sobresalir de las demás, pues entre otros, el titular del signo distintivo notorio puede impedir el registro de una marca similar o idéntica.

Es decir, que un signo que sea solicitado no puede generar riesgo de confusión o de asociación con el titular del signo, pues se generaría con ello un daño económico al titular y se aprovecharía un prestigio que ha sido consolidado por años (Superintendencia de industria y comercio, s.f.).

5.3 Espacial

La presente investigación y en correspondencia con el planteamiento del problema y sus objetivos, se enmarca en la empresa Arturo Calle, confeccionadora textil, fundada en Bogotá,

específicamente, en el sector de San Victorino en 1966 por Arturo Calle, quien, en la actualidad, es uno de los mejores empresarios en la historia de Colombia.



Figura 2. Arturo Calle 50 años tomado de Arturo Calle Web (2020).

Biografía de Arturo Calle

Este gran empresario nació con el don de ser líder, muchos allegados a él siempre decían que en su juventud era una persona con habilidades impresionantes, las ideas que tenía en mente le auguraban un buen futuro, como lo dice en su web oficial:

Su juventud fue la consolidación de su audacia y sagacidad, el ahora empresario recuerda con cariño que su familia le auguraba un futuro promisorio gracias a su templanza y espíritu visionario, y no se equivocaron al dar este concepto (Arturo Calle Web, 2020).

En sus comienzos Arturo Calle viajaba muy seguido a varias ciudades para buscar fabricantes para que les hicieran sus prendas formales y así lograr venderlas en su local, este empresario desde siempre ha contado con buenas habilidades para las ventas y para el comercio, por lo que ha podido destacarse dentro del sector textil.

Con el tiempo se dio cuenta que era hora de empezar a fabricar su propio textil, ya que, esto le ahorraría tiempo y dinero, además, también significaría un aumento en la calidad del producto y en la imagen de la empresa, como se menciona en el sitio web de la marca:

El empresario vio la necesidad de surtir sus propios almacenes. Por ello, decidió fabricar directamente sus productos forjando una alianza con empresas de manufactura y confección

que evolucionaron y que en la actualidad son CO&TEX, FRAC y Baena Mora. Esta sinergia le ha permitido a ARTURO CALLE garantizar a sus clientes la mejor relación calidad precio; característica que, sumada a un buen servicio, ha sido determinante para el éxito comercial de la firma (Arturo Calle Web, 2020).

Y así fue en la ciudad de Bogotá, específicamente en el Centro Comercial Unicentro Bogotá, fue donde se abrió por primera vez las puertas de la marca Arturo calle.



Figura 3. Arturo Calle por Google Imágenes (2020).

El presente de ARTURO CALLE

En la actualidad, Arturo Calle es una de las empresas más valoradas de Colombia, se destaca por su compromiso con la sociedad y la gran variedad de productos que ofrece, además de aportarle la calidad y diseño exclusivo en el mismo, la página web describe:

El hoy de ARTURO CALLE se enmarca en una estrategia de negocio que contempla la implementación de tecnologías de punta, el lanzamiento de nuevas marcas y el desarrollo de un plan de expansión territorial con proyección internacional. Dicha estrategia ha significado

grandes hitos en la operación de la compañía. Dentro de tales hitos, vale la pena destacar la consolidación de COLORE, la unidad de negocios corporativos (Arturo Calle Web, 2020).

ARTURO CALLE contará con talento humano comprometido y capacitado profesionalmente para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, contribuyendo con el desarrollo del país y su bienestar social.

Sedes y plantas de producción:

La empresa Arturo Calle cuenta con varias sedes a nivel nacional e internacional, más específicamente en Guatemala, Honduras, Costa Rica, Panamá y El Salvador. Páez y Rodríguez (2020) argumentan: “Hoy ya tiene 5 fábricas de confecciones en Bogotá y genera alrededor de 24.000 empleos directos e indirectos en Colombia.”

En Colombia tiene su sede principal en la ciudad de Bogotá con la Torre Empresarial Arturo Calle ubicada en la avenida Boyacá con Calle 152, también tiene el resto de sus sedes en las ciudades de:

Tabla 1

Sedes de Arturo Calle

CIUDAD	SEDE (S)
Armenia	Sede Centro y Sede CC Unicentro Armenia.
Barrancabermeja	Sede CC San Silvestre.
Barranquilla	Sede CC Viva Barranquilla, Sede CC Buenavista Barranquilla y Sede CC Portal Del Prado.
Bogotá	Sede CC Centro Mayor, Sede Sector Chapinero, Sede CC Salitre Plaza, Sede CC Gran Estación, CC Hayuelos, Centro Bogotá Cra 7, Sede Centro Bogotá Cl 17, Sede CC Ventura Terreros Soacha, Sede Sector Galerías, Sede CC Unicentro, Sede Parque La Colina, Sede CC Bulevar, Sede CC Titán Plaza, Sede CC Portal De La 80, Sede CC Plaza Imperial, Sede CC Santafé Bogotá, Sede CC Andino, Sede Calle

	122, Sede CC Avenida Chile, Sede CC Plaza Central, Sede Outlet, Sede CC Plaza De Las Américas, Sede CC Multiplaza La Felicidad y Sede Sector Montevideo Bogotá.
Bucaramanga	Sede CC Cabecera, Sede CC Cacique, Sede CC Florida y Sede Leather CC Florida.
Cali	Sede CC Chipichape, Sede CC Cosmocentro, Sede CC Jardín Plaza, Sede CC Palmetto y Sede CC Unicentro Cali.
Cartagena	Sede CC Caribe Plaza y Sede Paseo La Castellana.
Chía	Sede CC Centro Chía y Sede CC Fontanar.
Cúcuta	Sede Ventura Plaza
Girardot	Sede CC Unicentro Girardot.
Ibagué	Sede CC Multicentro Ibagué. Y Sede CC La Estación.
Manizales	Sede CC Fundadores y Sede Carrera 23.
Medellín	Sede CC Mayorca, Sede CC Molinos, Sede CC Oviedo, Sede CC Premium Plaza, Sede CC Sandiego, Sede CC Santafe Medellín, Sede Parque Comercial El Tesoro, Sede CC Unicentro Medellín, Sede CC Viva Envigado y Sede CC Arkadia.
Montería	Sede CC Buenavista Montería.
Tunja	Sede CC Viva Tunja.
Neiva	Sede CC Unicentro Neiva y Sede CC San Pedro Plaza.
Palmira	Sede CC Unicentro Palmira.
Pasto	Sede CC Unicentro Pasto.
Pereira	Sede CC Parque Arboleda y Sede Centro.
Popayán	Sede Leather CC Campanario y Sede CC Campanario.
Rionegro	Sede CC San Nicolás.
Santa Marta	Sede CC Buenavista.
Sincelejo	Sede CC Guacarí.
Valledupar	Sede CC Mayales y Sede CC Guatapurí.
Villavicencio	Sede CC Unicentro Villavicencio, Sede CC Viva Villavicencio y Sede CC Primario Urbana.

Yopal	Sede CC Unicentro Yopal.
-------	--------------------------

La tabla 1 muestra las sedes de Arturo Calle en Colombia. Autoría Propia.

6. Hipótesis de Trabajo

Una empresa en crisis se enfrenta con innovación, formación empresarial, experiencia profesional y todas las habilidades necesarias, para que las decisiones sean tomadas de manera estratégica y así no disminuir el reconocimiento de la marca y el prestigio empresarial de muchos años de trabajo. Las grandes compañías tienen modelos de gestión basados en la planeación estratégica que les ayuda a sobresalir y enfrentar las crisis internas y externas, aportando gran valor a sus empleados, dirigentes y clientes sin importar cualquier contratiempo o incontinencia que se presente.

Arturo Calle es una empresa de gran experiencia y trayectoria, su fundador, Arturo Calle, es un empresario que dejó las bases muy sólidas para lo que es la empresa hoy en día; una empresa exitosa y con gran responsabilidad corporativa, que entiende muy bien el compromiso que tiene con la sociedad, la economía y el medio ambiente, poniendo en primer lugar al recurso humano y a la reputación de su historia y renombre. Una empresa con grandes dirigentes que son expertos en tomar buenas decisiones a tiempo.

La empresa Arturo Calle fue de las primeras en tomar medidas de acción para enfrentar la crisis causada por el Covid-19, la decisión de sus dirigentes de cerrar la empresa y mandar a sus hogares a todos los empleados sin dejar de pagarles su salario fue la adecuada en las primeras semanas del virus en Colombia, esto ayudó a que muchas familias no se quedaran sin el dinero para subsistir la crisis avecinada. Arturo Calle está generando un gran impacto ambiental, económico y social gracias a las acciones realizadas para la comunidad y el comercio, y la resistencia de la empresa se debe al cambio interno dentro de algunos sectores y a la optimización de la cadena de valor y del proceso de venta para lograr llevarle al cliente la misma

satisfacción de su servicio y productos aun enfrentándose a una crisis complicada para el sector comercial y textil.

7. Aspectos Metodológicos

La metodología de la investigación como argumenta Behar (2008): “Contiene la descripción y argumentación de las principales decisiones metodológicas adoptadas según el tema de investigación y las posibilidades del investigador. La claridad en el enfoque y estructura metodológica es condición obligada para asegurar la validez de la investigación” (p. 34).

7.1 Tipo de estudio

El tipo de estudio para la presente investigación con el que se pretende darle coherencia a las actividades con el fin de facilitarle respuesta al problema planteado, es analítico descriptivo, puesto que la investigación tiene por objeto analizar la sostenibilidad de la gestión empresarial de un caso en particular, que por medio del análisis de sus estrategias y acciones se busca justificar solución al problema administrativo de las empresas en crisis. Sumado a esto se quiere estudiar el efecto de las acciones y decisiones administrativas de la empresa Arturo Calle que genera sobre la economía, la sociedad y el medio ambiente en tiempo de crisis pandémica.

7.2 Método de investigación

El método de investigación utilizado para este proyecto será el Método Hipotético-Deductivo, el cual es un modelo del método científico y consta en observar el fenómeno que se va a estudiar, es decir, se va a observar el impacto generado por la empresa Arturo Calle sobre la sociedad, la economía y el medio ambiente, también se observará las estrategias utilizadas en medio de la crisis pandémica para enfrentar los distintos problemas generados tras el desborde de la economía producida por el Covid 19, luego se dará una hipótesis para explicar las acciones administrativas de la empresa, el cual es un supuesto sobre el porqué las decisiones administrativas tomadas fueron eficaces para sostener la empresa, luego se deducirá las consecuencias de estas acciones sobre la sociedad y su economía, por último, se propone un plan

de gestión estratégica basado en las acciones administrativas de Arturo Calle y otros empresarios que puede minimizar el problema que generó el Covid19 para las empresas.

7.3 Fuentes y técnicas de recolección de la información

Las Técnicas de recolección de datos, instrumentos de medición para Behar (2008):

La investigación no tiene sentido sin las técnicas de recolección de datos. Estas técnicas conducen a la verificación del problema planteado. Cada tipo de investigación determinará las técnicas a utilizar y cada técnica establece sus herramientas, instrumentos o medios que serán empleados... La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas por el analista para desarrollar los sistemas de información (p. 55).

Las fuentes y técnicas mediante las cuales se efectúa el método de la investigación es usar la encuesta a través de la recopilación de información primaria; esta encuesta tendrá como instrumento un cuestionario que con anterioridad será diseñado y estructurado, la encuesta será realizada por medios de comunicación electrónica y se registrará por medio del formulario digital Google Forms, de forma que se pueda caracterizar las ideas, valores e imagen que los Tunjanos perciben de la marca Arturo Calle.

Estos datos serán tabulados por medio de Google Forms y la herramienta estadística SPSS, posteriormente se analizarán las variables cualitativas y cuantitativas para determinar la percepción de imagen de marca que tienen los Tunjanos hacia la marca Arturo Calle en medio de la pandemia, y determinar que tanto influye la percepción de marca de una empresa para sostenibilidad de la misma en medio de las crisis.

Para el proceso de recolección de datos se realizará una encuesta con el fin de abordar la percepción de marca de la población Tunjana respecto a la marca Arturo Calle, esto para

caracterizar las ideas, valores y elementos que esta población percibe de la marca y la imagen que la empresa tiene frente a sus consumidores. Esta encuesta está dividida en 4 secciones:

1. Experiencia de Marca; Se pretende comprender el grado de conocimiento que tienen las personas con la marca. Se hacen preguntas generales que nos concedan información tal como, si conocen la marca, los productos o servicios ofertados por la marca, los medios por el que conocen la marca, y como la imagen que tiene de la marca ha cambiado según su experiencia en medio de la pandemia. Las preguntas realizadas en esta sección, tienen opción múltiple de respuesta.

2. Imagen de marca; Con este aspecto se busca que el encuestado califique la marca según su grado de acuerdo o desacuerdo, estas afirmaciones están divididas en tres dimensiones, la imagen funcional, afectiva y la reputación; en la imagen funcional se busca calificar aspectos en términos de atributos o beneficios que están vinculados a la marca; en la imagen afectiva, considera aspectos vinculados a la personalidad de la marca y como lo perciben los encuestados; y la reputación, busca entender la percepción de la marca total a lo largo del tiempo. Esta calificación se hace mediante la escala de Likert en donde 5 es totalmente de acuerdo y 1 es total desacuerdo.

3. Reconocimiento de marca; En esta sección se pretende saber que tan importante es para el encuestado identificar la marca por medio de un logotipo, que tanto se escucha de la marca en su entorno y cómo definiría la marca Arturo Calle. Las respuestas a estos interrogantes se hacen con la opción de si o no, por medio de una escala de frecuencia y por último una pregunta abierta respectivamente.

4. Compra y su Potencial. Para este apartado se busca conocer si el encuestado usa lo ofertado por la marca, el tiempo de uso, se plantea la compra y su posibilidad, y por último se pregunta por la disposición de recomendar la marca.

Adicionalmente, la información se ha obtenido de entrevistas que los medios de comunicación han realizado con respecto a la empresa Arturo Calle y sus acciones en medio de la pandemia, de igual forma se ha obtenido información de otros empresarios y sus labores en medio de la pandemia, estas entrevistas se han seleccionado en la medida en que aporten información válida y esencial para el desarrollo de la presente investigación en donde se toquen temas de cómo ha impactado el Covid a las empresas, y como éstas han tomado acciones frente a esta coyuntura para permanecer en el mercado.

Para fundamentar: el proyecto de investigación, las estrategias y acciones que las empresas deben tomar en medio de las crisis, como deben estar estructuradas las empresas para su supervivencia, como se ha visto el mundo empresarial impactado por el coronavirus, la importancia de la percepción de marca para afrontar situaciones adversas, se ha recurrido a información secundaria por medio de libros, documentos, artículos, informes, archivos de video, entre otros que tengan información relevante y precisa que permita ver el panorama desde un punto de vista objetivo.

7.4 Tratamiento de la información

El análisis y tratamiento de la información como define Sandín 2003, como se cita en Simão (2010):

El análisis de la información es un proceso cíclico de selección, categorización, comparación, validación e interpretación inserto en todas las fases de la investigación que nos permite mejorar la comprensión de un fenómeno de singular interés (p.1).

El análisis para la información de los datos recogidos por las encuestas será realizado por categorías, preguntas y por variables que se presenten en el instrumento de investigación, la técnica de análisis se realizará bivariadamente, para aclarar la relación, asociación o dependencia de dos variables, se analizará la información obtenida de forma que, se relacione y valide todo el estudio en respuesta a los objetivos planteados. Según las respuestas dadas, se analizarán con el fin de establecer categorías generales de manera que esta pueda ser interpretada, comparada y relacionada.

Las encuestas serán tabuladas para realizar un análisis estadístico de los datos obtenidos con ayuda del programa estadístico SPSS a través de la codificación para las respuestas, esta tabulación será realizada por pregunta para elaborar información relevante que ayude a construir la solución para el problema.

8. Resultados y contenido de la investigación

8.1 Impacto Económico, Social y Ambiental de Arturo Calle en medio del Covid 19

La responsabilidad social empresarial de la mayoría de empresas a lo largo de la pandemia ha cambiado de perspectiva, pues el Covid 19 deja nuevos retos para las empresas en términos de aspectos sociales, económicos y ambientales. Para lograr superar estos retos que la pandemia ha dejado las empresas han optado por colaborar y cooperar con el sector público y con la sociedad en general, dejando ver su lado más desinteresado y cooperativo.

Asimismo de reflexionar y considerar las oportunidades en términos empresariales que de esta crisis se puedan obtener, “Esta pandemia ofrece grandes oportunidades para que las empresas se involucren activamente en diversas iniciativas de RSE durante la crisis y potencialmente catalizar una nueva era de desarrollo de RSE a largo plazo” (He & Harris, 2020). Es por esto que en este capítulo se pretende analizar y detallar el impacto social, económico y ambiental que la empresa Arturo Calle ha dejado en medio de la pandemia y cómo esta ha demostrado su responsabilidad social empresarial en beneficio de todos los colombianos.

Tabla 2

Impacto económico, social y ambiental generado por Arturo Calle.

	Directo	Indirecto
Impacto Económico	-Sueldos o salarios a sus colaboradores. -Prestaciones. -Compra de bienes y servicios a proveedores. -Pago de impuestos. -Dividendos para sus accionistas. -Ventas por e-commerce -Acuerdos con los arrendatarios como pagar un porcentaje de las ventas como pago del canon de arrendamiento. -Creación de una red de domiciliarios y	-Compras e inversiones de los colaboradores, proveedores y contratistas, empleos creados por los clientes. -Dependencia económica de más de 15 mil personas por los empleos generados. -Ayuda a las familias dueñas de los mercados que compra para donar a la población vulnerable. -Disminución hasta en un 50% el valor del canon de arrendamiento.

	mensajeros que ayudaron a llevar productos a la puerta de la casa del cliente. -Ofertas laborales para trabajar en varios departamentos administrativos.	-Disminución de los ingresos de los salarios de los empleados por iniciativa propia de los mismos. -Alianzas con empresas mensajeras. -Acogimiento de los auxilios del estado a las empresas del país y específicamente para el pago de nómina de esas empresas.
	Directo	Indirecto
Impacto Social	-Beneficios para 6 mil empleados directos y sus familias (aproximadamente 15 mil personas en total). -Ayudas a la población más vulnerable de Colombia por parte de la Fundación Arturo Calle. (mediante la entrega de más de 10 mil mercados y 6 mil kits de aseo, entre otras ayudas) -Generación de empleo para el sustento de más de 6 mil familias. -Disposición de toda su capacidad instalada para cumplir con las grandes necesidades que hay en el sector de salud. -Confección de 147 mil trajes especiales para el personal médico, con la colaboración y participación de las empresas Essentia y Bio Bolsa.	-Velar por el cumplimiento del aislamiento social para que el virus no se propague y ayude a aplanar la curva de contagio nacional. -Motivación para adoptar la cultura de responsabilidad social en otras empresas debido a la gran influencia que genera esta fundación A.C. -Aporte a la salud por parte de la fundación que ayuda en gran medida a la optimización de los hospitales para que los pacientes con Covid-19 puedan ser atendidos en mejores condiciones. -Cierre de sus plantas de producción y almacenes para la protección de sus trabajadores y sus respectivas familias en medio del Covid 19 para evitar que el virus se propague y colapse el sistema de salud.
	Directo	Indirecto
Impacto Ambiental	-Arturo Calle es la compañía más responsable en el sector de la confección en Colombia, según los resultados de Merco- Responsabilidad y Gobierno Corporativo. -Uso eficiente y racional de los recursos que emplean.	-Responsabilidad de la producción textil de la cual hace parte Arturo Calle, en el 20% de las aguas residuales globales y del 10% de las emisiones globales de carbono (Según la ONU). -Adopción de acciones y políticas que hacen de su operación un mundo ambientalmente sostenible por parte de

Co&Tex.

-Posesión de planta de tratamiento de agua residual que entrega un vertimiento de excelente calidad superando las exigencias de la resolución 0631 de 2015 en la empresa Co&Tex.

-Posesión de un permiso de emisiones atmosféricas de la Corporación Autónoma Regional de Risaralda en la empresa Co&Tex.

Co&Tex: empresa aliada de Arturo Calle para la manufactura y confección de los productos

La tabla 2 muestra el impacto económico, social y ambiental. Autoría Propia.

8.1.1 Impacto social

La pandemia ha cambiado la forma en que las empresas se quieren proyectar y como los consumidores perciben la imagen de la empresa, es por esto que ahora las empresas en medio de esta crisis quieren demostrar el compromiso que tienen con la sociedad cada una de ellas, y de igual forma, la sociedad tiene su atención en ver qué es lo que estas empresas están haciendo por la comunidad, cómo estas empresas están ayudando a las personas que más se han visto afectadas por todo lo que se ha generado a partir de la pandemia; como lo es la crisis económica y el aislamiento social. Es por lo anterior que se detallará el compromiso, las actividades y las ayudas que el grupo empresarial Arturo Calle ha realizado en medio del COVID 19 a la sociedad, ayudando a que más personas puedan atravesar esta etapa de la mano de esta empresa.

La responsabilidad de Arturo Calle con sus colaboradores.

Del mismo modo lo expresó Arturo Calle en una entrevista para El Espectador en la sección Economía, a la pregunta: ¿Cuál es su lectura de la situación económica y social que se está viviendo?, Calle (2020) gerente general responde, “Si aprendemos una lección es que

debemos cambiar el rumbo que llevaba la humanidad. Por un lado, nuestras formas de interactuar...se nos olvidó que lo fundamental es el ser humano, las familias, los principios”. Además de asegurar que siempre han sido más importantes para su empresa los trabajadores que las ganancias y es por esto que no puede primar el funcionamiento de la empresa por encima del cuidado y la salud de sus trabajadores, considerando que cuentan con una gran cifra de colaboradores.

El impacto social que generó Arturo Calle cuando se anunciaron los primeros casos fue inmediato, desde los primeros momentos cuando se confirmaron los casos la junta directiva decidió cerrar la empresa para cuidar a sus empleados, la de sus familiares y la de los colombianos, “Cerremos porque tenemos que defender primero la parte humana y nuestros empleados que el dinero” (Calle A. , 2020).

En una entrevista para Forbes, Carlos Arturo Calle, gerente general expresa que son 6 mil empleados directos, y estos empleados cuentan con familias de un promedio de 2 a 3 personas, por ende, serían más de 15 mil personas que dependen directamente de Arturo Calle, por lo que esta empresa tiene una gran responsabilidad con la sociedad (Calle C. A., 2020). Es por esto que ellos deciden hacer su mayor esfuerzo para que todos sus empleados sigan recibiendo su salario, aun cuando las actividades de la empresa están en pausa, porque son conscientes de las consecuencias que tendría el recorte de personal para las familias que dejarían de recibir este ingreso en medio de la crisis y la pandemia.

Fundación Arturo Calle

La empresa Arturo Calle, cuenta con una fundación con el mismo nombre, “Fundación Arturo Calle” desde la cual ayudan a las regiones más vulnerables de Colombia, empleando las palabras de Calle (2020) “A través de esa fundación estamos generando diferentes frentes, por

ejemplo, ayudarle todas estas poblaciones pequeñas a las cuales no les está llegando ni siquiera mercado... hemos identificado más de 1.500 familias”. Este tipo de iniciativas contrarrestan los problemas sociales que se ven a diario, ayudando a resolverlos y ayudar con el bienestar social.

La fundación Arturo Calle ofrece apoyo a la población más vulnerable mediante proyectos dirigidos al desarrollo social:

La fundación Arturo Calle, es una entidad sin ánimo de lucro que trabaja para reducir los índices de pobreza a nivel nacional, mediante programas dirigidos principalmente a los jóvenes y la tercera edad en las regiones más vulnerables de Colombia, brindando apoyo económico a proyectos orientados al desarrollo social del país facilitando el acceso a servicios integrados de salud, vivienda, educación y proyectos productivos, para la construcción de una sociedad más equitativa y próspera (Fundación Arturo Calle, 2020).

La gestión de la fundación Arturo Calle en medio de la pandemia:

En medio de la pandemia esta fundación no se ha quedado inactiva, y ha buscado la forma de hacer llegar ayudas en especial a poblaciones vulnerables. La fundación, “ha buscado la manera de aportar a la población más vulnerable ayudas alimentarias, que mitiguen de alguna forma las necesidades básicas de tener una comida en su mesa” (Fundación Arturo Calle, 2020). Esto se ha logrado mediante la gestión y cooperación con diferentes empresas tales como Bavaria, Postobón, Meals de Colombia, Central de Carnes Los Sauces, Fundación Orden de Malta Colombia, entre otras, y de igual forma gracias a algunos colombianos que han querido aportar “la Fundación Arturo Calle durante esta pandemia, está trabajando para ser el puente entre quienes pueden y quieren brindar ayuda y aquellos que lo necesitan” (Fundación Arturo Calle, 2020).

El impacto social que ha generado con esta iniciativa tiene grandes y valiosos resultados, por lo que se observa el compromiso que tienen con el país; logrando entregar más de 10 mil mercados, 6 mil kits de aseo, 24 mil helados, 1.200 latas de leche complementaria y 4.300 pañales para bebé, 15 mil Maltas, 30 mil gaseosas, entre otras ayudas (Fundación Arturo Calle, 2020).

La fundación de la familia Calle, ha trabajado para mejorar la calidad de vida de las personas más vulnerables y aportar al compromiso social en esta pandemia producida por el Covid19. En la entrevista realizada a Eduardo Calle, representante legal de la fundación Arturo Calle, por Red Más Noticias el día 16 de abril de 2020 cuenta cual ha sido la gestión llevada a cabo para ayudar a las familias que lo necesitan y aportar un “granito de arena” al esfuerzo conjunto del país y de la humanidad para contener los impactos negativos de la pandemia, “Desde la fundación Arturo Calle nosotros continuamos transmitiendo el compromiso social de Arturo y lo hacemos en particular con la entrega de mercados y elementos de aseo para población vulnerable” (Calle E. , 2020).

Respecto a esto la fundación Arturo Calle, desde el punto de vista del representante de la misma, sus labores en esta pandemia se han enfocado en brindar apoyo alimentario y sanitario a las familias más vulnerables mediante el reparto de mercados alimenticios y elementos de aseo.

Estos mercados buscan que las personas puedan permanecer la cuarentena dentro de sus hogares para prevenir la propagación del virus, los mercados se entregan, como es lógico, sin ningún tipo de costo y para ello nos ha apoyado de manera muy especial el ejército nacional que nos ha brindado un apoyo logístico muy importante para poder llegar a diferentes zonas (Calle E. , 2020).

De acuerdo con lo anterior, esta labor ayuda a que las familias no salgan de sus hogares a buscar su alimento y puedan estar en la casa ayudando a que el virus no se propague. Teniendo en cuenta que hasta el momento en que se realizó la entrevista la fundación Arturo Calle ayudó a más de 4000 familias, es un importante impacto social generado en el primer mes de la pandemia en Colombia que de seguro ayudó a aplanar la curva de contagio nacional. Junto con la ayuda del ejército nacional para la logística del reparto de las ayudas sociales, la fundación Arturo calle logró realizar estas labores en 15 días; la gran influencia que genera esta fundación para poder unir y hacer alianzas con otras entidades, personas jurídicas o personas naturales, ayuda a expandir la cultura de responsabilidad social para las empresas y la gente del común.

La salud, educación y vivienda para el desarrollo social

La fundación Arturo Calle, lleva muchos años haciendo labores benéficas que han aportado a que miles de colombianos tengan educación, salud y vivienda. La experiencia de esta fundación hace que la gestión en la pandemia sea eficiente y eficaz, además de aportar gran valor a que otras empresas sean aprendices de la fundación tomando como ejemplo las acciones de la misma y que logren optimizar sus recursos para conseguir un buen alcance dentro de sus actividades sociales, “Normalmente la fundación lo que sirve es como articulador entre benefactores que quieren apoyar y muchas entidades también sin ánimo de lucro o personas naturales que trabajan en estas causas” (Calle E. , 2020).

La influencia de Arturo Calle sobre otras entidades es fundamental para que exista más apoyo en el manejo de la pandemia en medio de esta crisis social, ambiental y económica. Además, el aporte a la salud que hace la fundación ayuda en gran medida a la optimización de los hospitales para que los pacientes con Covid-19 puedan ser atendidos en mejores condiciones y también para que haya más capacidad de acoplo de estos mismos pacientes.

Del tema de salud igualmente damos donaciones mensuales a diferentes instituciones médicas, adicionalmente de la mano con el ministerio de defensa y las fuerzas militares del país llevamos o patrocinamos que varios médicos voluntarios, así como personal de la salud, recorra el país en diferentes jornadas médicas llevando atención a pacientes que muchas veces tienen dificultades de acceso a la salud (Calle E. , 2020).

En cuestión del aporte a la educación, la fundación Arturo Calle ayuda a que estudiantes con bajos recursos, pero con buenos promedios académicos logren estudiar en universidades privadas del país y así ayudar a las familias que no tienen los recursos económicos para ayudar a la educación de sus hijos o jóvenes. En los tiempos de pandemia este aporte incrementa su valor, logrando que jóvenes puedan estudiar desde sus casas, minimizando costos de transporte e insumos. Por último, el aporte a la vivienda que ha venido haciendo de la mano con El Minuto de Dios, ha logrado que muchas familias tengan un hogar, evitando que tengan que pagar arriendos o inclusive que tengan que vivir en la calle, que bien sabido dentro de estos tiempos de crisis es una gran desventaja y tragedia para su salud, el bienestar propio y el de los demás.

La influencia de la fundación Arturo Calle

La fundación Arturo Calle ha incentivado a que otras empresas aporten recursos para enfrentar esta crisis por Covid-19, y por medio de las donaciones que realizan otros negocios o personas naturales la fundación se ha convertido en una entidad canalizadora de estos aportes, logrando recaudar más de 300 millones para adquirir mercados en compañía del Banco Arquidiocesano de Alimentos, en palabras de Eduardo Calle: “Ahora vamos a empezar también con el Banco Arquidiocesano de Alimentos para adquirir mercados quienes no los venden a unos precios muy competitivos para poder llevarlos a la población” (Calle E. , 2020). Además, la empresa Crem Helado donó a la fundación Arturo Calle el aproximado de más de 42.000 helados

que repartió entre las familias a las cuales se les donó el mercado. Todas estas acciones hacen que las demás empresas se sientan motivadas a donar y sientan el espíritu caritativo, que en conjunto pueden lograr un gran impacto a la sociedad y a la economía, impulsado en cabeza de la fundación Arturo Calle que ha tomado la batuta en los aportes sociales dentro de la crisis del coronavirus.

Eduardo Calle exalta y aprueba la actitud de la gente ante la pandemia en términos de ayudas solidarias, algunas personas han preferido ceder sus ayudas a otras familias que lo necesitan más que ellas, en palabras de Calle E. (2020): “Hemos ido a veces a tocar las puertas y nos han dicho: -miren ¿saben qué?, si no les quedan muchos mercados, a mí no me den, denle es a esta otra persona”. La influencia de la fundación sobre otras personas es notable y gigante, que hasta personas o familias de bajos recursos se quieran unir a la labor de ayudar al prójimo y colaborar con lo que puedan para poder salir adelante de esta crisis. La fundación se convierte en canalizadora de estas ayudas y donaciones que hacen personas de diferentes clases sociales, que sea mucho o poco, dan su donación y se unen a esta campaña de ayudar al que lo necesita, además, para no dejar caer la economía y para no seguir expandiendo el virus; “Hemos recibido digámoslo de manera importante esa solidaridad, en muchos casos económica muchas personas dicen mire yo solamente puedo 10 mil pesos, otros 100 mil, otros más, pero cualquier donación es bienvenida” (Calle E. , 2020).

Las donaciones son los aportes de la sociedad para la sociedad y es algo muy importante que resalta Eduardo Calle, por eso la fundación incentiva a donar y facilita las herramientas para que las personas lo hagan sin salir de sus hogares, recordando que esto es importante para no propagar el virus. La plataforma virtual de la fundación está optimizada y configurada para poder hacer estas donaciones y con todos los requisitos legales que demuestren la transparencia del

proceso y la facilidad, para acceder; “Ahí tenemos un link para seleccionar qué es, cómo donar y te explica cuáles son las cuentas que tenemos autorizadas... a las que pueden donar” (Calle E. , 2020). Y otra forma de incentivar a las personas a donar es expidiendo un certificado de donación que ayuda al donante a tener beneficios tributarios; “...y el correo electrónico en el cual las personas que quieran recibir el certificado de donación para tener los beneficios tributarios, también nos pueden escribir enviándonos la donación que hicieron para nosotros certificar como entidad” (Calle E. , 2020).

La responsabilidad Social de la empresa Arturo Calle

Para cumplir con la responsabilidad social que la empresa Arturo Calle tiene con los colombianos, ha puesto a disposición toda su capacidad instalada para cumplir con las grandes necesidades que hay en el sector de salud. Manifiesta Calle (2020) “las necesidades que hay en el sector de salud son muy grandes... entonces nosotros en esa capacidad instalada tenemos la maquinaria y queremos los insumos para poder confeccionar todo lo que necesita el personal hospitalario”. Esto se lograría gracias la buena disposición de sus colaboradores, es decir, para poder confeccionar esto, se hará voluntariamente y cumpliendo con todas las medidas de seguridad y protección para su personal.

En palabras de (Calle C. A., 2020):

Es una responsabilidad de todos nosotros frente al país, poner una capacidad instalada que esta quieta con unas necesidades como las que se van a presentar creemos que nosotros definitivamente tenemos que colaborar... Todo lo que de nosotros depende a nivel de capacidad instalada, de energía, de servicios, de luz, nosotros vamos a donar absolutamente todo.

La confección de 147 mil trajes especiales para el personal médico se logró con la colaboración y participación de las empresas Essentia, que es una filial de Ecopetrol, y Bio Bolsa. Para llevar a cabo este proyecto, Bio Bolsa transformó 31 toneladas de polipropileno en 330.000 metros de tela no tejida, la cual permite reducir cualquier riesgo de contagio entre los médicos y demás personal de la salud y el material fue donado por Essentia, que otorgó tanto el material como los costos de producción (Semana, 2020).

Estos trajes fueron entregados a la cruz roja colombiana con el fin de que ellos le hicieran llegar a hospitales y entes de salud que más lo necesiten para poder combatir entre todos esta pandemia que ha golpeado a todos los sectores y en especial al sector salud, quien es el que batalla contra esta pandemia cara a cara y protege la vida y la salud de toda la sociedad.

Generación y conservación de empleo en medio de la pandemia

La empresa Arturo Calle, para poder entregar los productos que han sido vendidos a través de WhatssApp, creó una red de colaboradores, compuesta por mensajeros y personal de la empresa para poder hacer llegar estos productos a las personas hasta el lugar en donde se necesite. Calle (2020) menciona “Para el envío a domicilio de compras a través de WhatsApp creamos una red de colaboradores con motos, mensajeros e inclusive el mismo personal de la empresa que ha estado con sus vehículos entregándole a los clientes el producto”. Con la creación de esta red de Colaboradores para las entregas a domicilio se generen empleos para que las personas tengo un sustento tanto para los mismos colaboradores como para las personas que dependen de ellos, permitiendo de esta manera que muchas familias tengan un plato de comida en su casa y cubrir sus necesidades básicas.

Recurriendo a todas las posibilidades para poder mantener el empleo de todos sus trabajadores y garantizarles la tranquilidad de tener un ingreso en medio de la pandemia, Arturo

Calle aplicó para el Programa de Apoyo al Empleo Formal (PAEF) que ha sido una ayuda importante para la nómina de 6 mil personas.

8.1.2 Impacto Económico

Se considera que Arturo Calle es una de las mejores empresas de Colombia, se ubica en el top 15 de las empresas con mejor responsabilidad y gobierno corporativo como se indica en (Merco, sf).

Esto significa que la empresa Arturo Calle dirige muy bien el ámbito económico, social y ambiental; la empresa posee varios años de experiencia y ha tenido los mejores dirigentes para que esto sea una realidad. La empresa lleva 50 años trabajando para ser de las mejores y por supuesto que las actividades que desarrolla tienen gran influencia en la economía colombiana.

El impacto económico que genera Arturo Calle es sumamente importante para salir de la crisis que atraviesa el país, así como el aporte de todas las empresas es fundamental, Arturo Calle también se suma a la tarea de ayudar a la economía colombiana a crecer. Generando empleo y buscando alternativas de venta y negocio, así es que Arturo Calle busca hacer hincapié en que se puede salir de una crisis económica poniendo a trabajar las mentes más creativas para buscar soluciones a los problemas y para defender la parte humana agregando el valor que esta genera para una empresa.

Impacto económico del día sin IVA.

El día 19 de junio de 2020 fue el primer día sin IVA celebrado en Colombia, un día escogido por el gobierno para exentar de IVA a algunos productos de consumo y así poder fomentar la compra de artículos que impulsen y estimulen la economía colombiana. En medio de esta crisis provocada por la pandemia. La empresa Arturo Calle esperaba una gran actividad de compradores, y así fue, la demanda aumentó en gran cantidad y tuvieron muchas ventas,

inclusive, más de las que esperaban; las ventas por e-commerce sobresaturaron el flujo del proceso de compra y tuvieron pequeños percances para poder atender a todos los clientes que querían comprar ese mismo día por los descuentos. En palabras de Carlos Arturo Calle: “El día sin IVA desbordó completamente nuestras capacidades... a nivel del e-commerce, no estábamos preparados para la venta que tuvimos” (Calle C. A., 2020).

El impacto que generó la empresa Arturo Calle en este día fue importante por todo el tipo de prendas que vendieron, por las diferentes colecciones que estaban disponibles y por el aporte a la economía textil que influye mucho en la economía colombiana. Ofrecer productos que necesitan los clientes se convierte en una gran ventaja para la empresa y en un aporte preciso para las necesidades de los colombianos que buscan adaptarse a la nueva realidad como lo es adquirir prendas para lucir bien, pero al tiempo para protegerse del virus, y así tener medidas bio sanitarias para cuidar a sus próximos; esto significa más flujo de caja para la empresa, que necesita pagar el salario a sus empleados y por ende un significativo impacto económico para el país.

Arriendos de locales comerciales.

Dentro de esta crisis provocada por el coronavirus se evidencian varios problemas económicos, por ejemplo, para los comerciantes que trabajan con su negocio en un local arrendado les ha tocado rebuscarse los ingresos para poder pagar esos cánones de arrendamiento, inclusive, algunos comerciantes han tenido que quitar sus negocios porque sus ingresos no son los suficientes para poder pagar los cánones; en muchas ocasiones los arrendatarios no les dan facilidades de pago a plazo o de contado, no se solidarizan con el comerciante para que pueda aplazar el pago del arriendo mientras la actividad económica se activa. Por suerte, la empresa Arturo Calle cumple con algunos requisitos para seguir pagando el arriendo de los locales

comerciales, además de tener pertinentes acuerdos con los arrendatarios como pagar un porcentaje de las ventas como pago del canon de arrendamiento.

En la mayoría de los locales de nosotros tenemos es un porcentaje sobre las ventas y en algunos, pero muy poquitos, tenemos un mínimo garantizado bastante bajito que nos ha permitido que no tengamos por lo tanto un gran esfuerzo económico para poder pagar esos arriendos (Calle C. A., 2020).

Los locales de Arturo Calle que se ubican en centros comerciales han sido beneficiados en la mayoría de los casos, ya que, según el gerente general de Arturo Calle, los dueños de los locales de centro comerciales se han solidarizado con los arrendados y les han disminuido hasta en un 50% el valor del canon de arrendamiento.

Respecto a las administraciones de los centros comerciales afortunadamente los centros comerciales han entendido de que todos debemos ayudarnos, todos nos debemos ayudar y debemos ayudar al comerciante y es así como la mayoría de los centros comerciales del país han disminuido su cuota de administración hasta un 50 por ciento eso nos ha permitido para nosotros pagar las cuotas de administración a tiempo para tener los arrendamientos con los en requiera tiempo (Calle C. A., 2020).

La iniciativa de sus empleados y colaboradores.

La solidaridad de los colombianos se suma con la gran acción que hicieron algunos empleados de Arturo Calle, quienes voluntariamente pidieron que se les disminuyeran los ingresos de sus salarios para así poder ayudar a la empresa. No fue una estrategia planeada para los directivos de Arturo Calle, fue una idea hecha por parte de los empleados; los directivos no buscaron y no se contactaron con los empleados para pedir el apoyo y sugerirles la disminución de sus salarios, sino fue al contrario que los empleados hicieron la labor de buscar y comunicar a

sus directivos que querían aportar y ayudar a la empresa y para esto pidieron que no se les pagara el salario normal, sino que se lo disminuyeran. “No fue nadie de la parte directiva, ni yo que los hubiera llamado a ellos a pedir una colaboración, fueron ellos los que tocaron la puerta de la empresa y nos dijeron: nosotros estamos aquí para ayudarles” (Calle C. A., 2020).

Generación de empleo en medio de la pandemia.

Arturo Calle tuvo que hacer algunos reajustes internos para poder atender correctamente a los clientes que hacían sus pedidos por WhatsApp y por la página web. Debido a que la mayoría de clientes iban a estar en sus hogares comprando sus productos, crearon una red de domiciliarios y mensajeros que ayudaron a llevar estos productos a la puerta de la casa del cliente. “Lo que creamos fue algo que no teníamos, creamos una red de colaboradores o moto-mensajeros, inclusive, el mismo personal de la empresa ha estado con sus vehículos, con sus motos, con todo entregándole a los clientes el producto” (Calle C. A., 2020).

También fueron cruciales las alianzas con empresas mensajeras, para que de igual forma, se pudiera llevar el producto a la puerta de la casa de sus clientes en un tiempo aceptable; a los productos se les hacía un seguimiento y si no llegaban en un tiempo prudente la empresa le da la opción al cliente de obtener un reembolso.

Estas alianzas generadas por Arturo Calle imponen un gran impacto económico para impulsar las compras por internet, las personas al estar encerradas en sus hogares pueden experimentar más lo que es el E-commerce y realizan todos sus pedidos por WhatsApp o por una plataforma digital, lo que, en tiempos de pandemia significa un aguante en el flujo de la economía en el comercio de “Compra y venta” de cualquier producto, y al estar las empresas mensajeras activas hace que no sea retrasado el trabajo y la logística de las empresas contratantes de los servicios de mensajería.

El otro gran impacto que está generando Arturo Calle para la economía es la generación de empleo en medio de la pandemia; por medio de los domicilios, Arturo Calle ha contratado a muchos colaboradores que tienen a disposición un vehículo como bicicleta, motocicleta o automóvil, para poder llevar los productos pedidos por clientes en las mismas ciudades en donde hace el pedido del cliente. Esto supone beneficios para personas que necesitan ingresos económicos en esta crisis y para las personas que fueron despedidas de otras empresas por recorte de personal y que necesitan urgentemente un ingreso monetario para su sustento y el de sus familias.

Auxilios y subsidios del estado.

Para poder seguir generando empleo y poder seguir devengando el correcto pago del salario, la empresa se acogió a los auxilios que ofreció el gobierno nacional a las empresas del país y específicamente para el pago de nómina de esas empresas. Argumenta Calle C. A. (2020):

Gracias al presidente y a sus políticas económicas, y al ministro, efectivamente, si, nosotros recurrimos a esos auxilios, esos auxilios realmente nos ayudaron de una manera importante y nos han venido ayudando de una manera importante, puesto que, nosotros tenemos como les digo 6 mil empleos y esos auxilios pues para 6 mil personas son bien recibidos, nos ayudan en el flujo de caja, nos ayudan a mantenerlos, por supuesto que lo solicitamos y esperamos seguir obteniéndolo durante el tiempo que estén vigentes.

Ofertas de empleo de Arturo Calle.

Por último, la empresa Arturo Calle apuesta por el nuevo talento humano; en la página web hay una sección de ofertas laborales para trabajar en cualquier departamento, ya sea en el ámbito administrativo, industrial, o servicial. Esto genera una gran cantidad de empleos inclusive para los practicantes universitarios, quienes también tienen su oportunidad laboral en Arturo

Calle. Esto genera un gran impacto económico directo e indirecto, porque, las personas contratadas salen beneficiadas al tener una fuente de ingresos para su subsistencia y ocio, que a su vez compran o adquieren servicios a terceros, fomentando aún más el flujo de la economía colombiana. Una gran gestión que ayuda a miles de profesionales y millones de colombianos del común a mejorar su economía y a fomentar a ayudar a crecer la misma.

8.1.3 Impacto Ambiental

La empresa Arturo Calle pertenece a la industria de la moda, en su mayoría dirigida para hombres, en la actualidad en medio de la sociedad consumista en la que se vive, las personas siempre quieren estar a la moda y en muchas de estas ocasiones sin importar todo el proceso que se requiere para una sola prenda y de todo lo que implica la producción de dicha prenda para el medio ambiente. Teniendo en cuenta a la ONU como se cita en Forbes (2019) “ La moda es una de las industrias más contaminantes... la producción textil es responsable del 20% de las aguas residuales globales y del 10% de las emisiones globales de carbono, señaló en un reporte”.

La industria Textil

La industria textil es de las industrias que más deja secuelas en el medio ambiente, es la segunda industria más contaminante en el mundo después de la industria petrolera. Como se indica en un artículo de El Espectador (2018):

La industria textil es la segunda más contaminante del planeta después de la petrolera. Para producir los pantalones vaqueros que lleva puestos, se necesitaron alrededor de 10.000 litros de agua, una cantidad mayor a lo que bebería un ser humano en 10 años. Además, la industria produce el 20% de las aguas residuales y el 10% de las emisiones de carbono en el mundo, esto es más que todos los vuelos internacionales y los barcos de carga combinados, como se explica en un comunicado de la ONU.

La industria textil en Colombia, igual que en otras partes del mundo, genera importantes impactos en el medio ambiente, y es por esto que las empresas pertenecientes a esta industria deben tener una buena gestión ambiental para que este impacto negativo al medio ambiente sea el mejor posible o poder mitigar el impacto por medio de buenas prácticas ambientales para demostrar el compromiso con el medio ambiente y la sociedad.

Responsabilidad y Gobierno Corporativo

De acuerdo con los resultados de Merco – Responsabilidad y Gobierno Corporativo, como se cita en Unipymes (2015) “Arturo Calle es la compañía más responsable en el sector de confección en Colombia... De esta manera se ubica entre las 25 empresas con mejores prácticas sociales, ambientales y de gobierno corporativo”.

Frente a lo anterior el gerente general se pronunció dejando en claro que este resultado los motiva para seguir comprometidos con la sociedad:

“Nos sentimos orgullosos de ser un referente de responsabilidad y buen gobierno en el sector de la confección. En mediciones pasadas también fuimos escogidos como la compañía más reputada de la misma industria, lo cual nos motiva para continuar con nuestra misión empresarial basados en el trabajo honesto y comprometido con la sociedad que siempre nos ha caracterizado”, aseguró Carlos Arturo Calle, Gerente General citado en (Unipymes, 2015).

Impacto de sus empresas aliadas:

La empresa Arturo Calle para la fabricación de sus productos, hizo alianzas con empresas de manufactura y confección que le ha permitido garantizarles a sus consumidores la mejor relación calidad-precio. Estas alianzas son con empresas como: CO&TEX, FRAC y Baena Mora (Arturo Calle Web, 2020).

Con respecto a la empresa aliada CO&TEX, en su página oficial señalan su compromiso con el medio ambiente “En Co&Tex la sostenibilidad hace parte de nuestros procesos, generamos valor ambiental adoptando acciones y políticas que hacen de nuestra operación un mundo ambientalmente sostenible, haciendo siempre un uso eficiente y racional de los recursos que empleamos” (Co&Tex, 2020).

Esta empresa aliada, con el fin de mitigar su impacto al medio ambiente y cumplir con las normas ambientales colombianas, ha hecho posesión de algunos medios que le ayuden a hacer esto posible:

Co&Tex cuenta con una planta de tratamiento de agua residual industrial (PTARI) de última generación, con dos sistemas de tratamiento; la electrocoagulación y la electroionización, las cuales cumplen con la norma ambiental colombiana (Resolución 0631 de 2015 “Establece los parámetros y valores máximos permisibles a un cuerpo de agua) entregando un vertimiento de excelente calidad superando las exigencias de la norma antes mencionada (Co&Tex, 2020).

Adicionalmente, en su página recalcan las cifras que anualmente logran reducir frente al impacto ambiental, “En la organización realizamos reciclaje en la fuente, logrando reducir el impacto ambiental anualmente en aproximadamente 400 toneladas de retal, cartón, papel y plástico” (Co&Tex, 2020). De igual forma poseen los permisos correspondientes para sus actividades, en palabras de Co&Tex (2020) “Poseemos permiso de emisiones atmosféricas emitido por la Corporación Autónoma Regional del Risaralda, lo que indica que las emisiones atmosféricas generadas son amigables con el medio ambiente”.

8.2 Arturo Calle y las Estrategias en medio de la Crisis

Aquí se identifican y se describen las estrategias y acciones que la empresa Arturo Calle ha tenido que tomar para que toda su empresa junto con sus 6 mil empleados directos no se viese tan afectados en medio de la crisis que se ha generado por la pandemia del COVID 19. Las estrategias que se van a mencionar corresponden a diferentes áreas, como lo son: marketing, publicidad, logística, distribución, fabricación, entre otros.

La empresa Arturo Calle, consciente de los riesgos que este nuevo virus implica en sus colaboradores tomó la medida de cerrar el 100% de sus tiendas en el país, esta noticia la hizo pública mediante un comunicado (Anexo 1), siendo esta una de las primeras empresas en tomar esta decisión. Entre mediados y finales de marzo cerró sus fábricas y puntos de venta durante aproximadamente 3 meses, anunciando que seguiría pagando el salario de sus más de 6.000 colaboradores. En este tiempo de pausa en sus actividades, el grupo empresarial Arturo Calle se dio a la tarea de reflexionar y pensar que es lo que deberían cambiar.

El cambio de Arturo Calle en medio de la pandemia:

En una entrevista para la revista Dinero (2020), en la sección “Dinero Empresarial” Carlos Arturo Calle (gerente general del grupo empresarial Arturo Calle), quien relató entre otras cosas, cómo esta empresa hace frente a la crisis por la pandemia del coronavirus. Entre las estrategias que esta empresa ha implementado para enfrentar la crisis del Covid 19, se puede decir que se encuentra la reinversión, tanto interna, en la medida que transformó sus procesos tales como: logística, diseño, producción y entrega de productos; como externa: lanzando una nueva propuesta de valor al mercado, que para tiempos de pandemia es muy demandado, tales como son los tapabocas y productos para dotación médica.

El gerente general reporta que durante esos 3 meses la empresa ha pasado de producir 550 mil prendas a diseñar y producir tapabocas, producto del cual no habían tenido ninguna experiencia para fabricar, esto para lograr tener actividad e ingresos en sus fábricas a fin de mantener los empleos. Así mismo, empezaron a vender productos para el personal médico y cumplir con la nueva demanda, renovando completamente la producción en las diferentes fábricas (Calle A. , 2020).

Esta situación obligó a la empresa a cambiar en poco tiempo lo que pretendían realizar en un lapso más prolongado de tiempo, entre estos cambios se encuentra incorporar su empresa y sus productos en la virtualidad y abrirse camino en áreas donde aún estaban explorando. Al ver la imposibilidad de realizar ventas en sus almacenes lo llevó a analizar la posibilidad que tenían en el ecommerce, de esta forma decidió ampliar sus esfuerzos en esta área y cambiar la forma en que se hacía la logística, distribución y entrega de productos. La solución por la que optaron, fue las ventas alternativas por medio de su página de internet y del servicio de WhatsApp Business, en el que se ofrece asesoría. Adicionalmente, introdujeron la compra virtual 360 a través de su página, en la cual el cliente puede hacer un recorrido y ver las colecciones como si estuviera en el almacén (Calle A. , 2020).

En el Grupo Empresarial Arturo Calle hemos cambiado para responder a las nuevas necesidades de nuestros clientes, en el marco de la actual coyuntura. Por esta razón, hace algunos días lanzamos en nuestro ecommerce y WhatsApp una colección de Arturo Calle y Arturo Calle Kids, concentrada en tapabocas y prendas anti-fluidos, que estoy seguro tendrán una gran acogida dijo el gerente general a (El Tiempo, 2020).

La innovación en Arturo Calle ha sido completa, esta es otra de la estrategia que la empresa ha implementado para lograr hacer frente al COVID 19. En palabras de Calle (2020) “El

cambio ha sido total, no sólo en términos de tecnología, sino a cambiar nuestros productos, sacamos nuevas colecciones porque entendemos que las personas están trabajando desde su casa”, dentro de las nuevas colecciones se encuentra una línea de anti-fluidos, colección Real Basics para el trabajo en casa, con la cual, los colaboradores se sientan cómodos y aun así no se pierda el concepto de que se está trabajando, debido al confinamiento y para motivar a los colombianos a quedarse en casa cambio su foto de perfil en sus redes sociales de Arturo Calle a Arturo Casa (anexo 2). De igual forma sacarán una colección que es antiviral, antibacteriano y anti fluido con el fin de darle protección a sus clientes.

La estrategia que el grupo empresarial ha tomado para mantener los puestos de trabajo es la ampliación de su portafolio; empezando desde cero, ya que antes de esta crisis no habían diseñado ni fabricado tapabocas. Para cumplir con la nueva demanda tomaron la decisión de diseñar y producir tapabocas. (Calle A. , 2020). Además, diversificaron su mercado al entrar en el sector salud confeccionando productos para el personal médico, pero para lograr mantener 6 mil empleos esto no fue suficiente, por lo que, empezaron a producir de a poco y realizar ventas a través de WhatsApp e internet, crear nuevas conexiones, gestionar el auxilio para la nómina por parte del estado y recurrir a sus recursos, es decir, a las utilidades retenidas que se han generado durante 53 años y en caso de que fuese necesario recurrir a préstamos bancarios (Calle A. , 2020).

La dificultad para Arturo Calle de enfrentar esta crisis ha sido alta, por esta razón se reinventaron, realizar un cambio completo, empezaron a producir cosas que nunca habían producido, conocer nuevas tecnologías, trabajar con telas diferentes, cambiar su forma de producción, crear una red de colaboradores para cumplir con los domicilios, entre otros cambios e innovaciones para poder mantener la empresa, ya que como Arturo Calle asegura “Ninguna

empresa de este país está preparada para después de 90 días seguir sin vender y tener tantas utilidades retenidas para poder mantenerse a flote sin ningún problema” (Calle A. , 2020).

El aprendizaje de la empresa en medio de la crisis:

Las crisis no son del todo malas, de estas se pueden sacar un sinnúmero de aprendizajes que construyen la solidez en el mercado mediante la experiencia de muchas empresas, ya que de estas crisis, si se saben aprovechar se pueden sacar valiosas oportunidades, en este caso, Arturo Calle la supo aprovechar y construyó una relación más estrecha no solo con sus colaboradores si no con sus consumidores, dejando ver el lado humano de la empresa y de esta forma los colombianos se sintieran más identificados con su marca y sus valores empresariales. Adicionalmente la empresa Arturo Calle se tomó el tiempo para entender las brechas que la pandemia ha dejado y ha buscado resolverlas de manera oportuna por lo que la ha hecho ser una empresa que se destaca en el mercado.

Otra de las estrategias que Arturo Calle ha tenido en cuenta para enfrentar las adversidades frente a los aspectos negativos generados por la pandemia, es mantener la calma, ser sereno y pensar con cabeza fría, ya que las decisiones que se tomen hoy se verán reflejadas en el futuro, es por esto que se debe pensar a largo plazo, saber usar sus recursos, tanto físicos, financieros y tecnológicos como los humanos, usar su experiencia de más de 53 años en el mercado para saber tomar las oportunidades que se presentan, aprovechando todos los recursos disponibles de la empresa para saberle llegar al consumidor y asegurar su posición en el mercado. (Calle A. , 2020). Es así como Arturo Calle ha logrado sacar su compañía adelante, mediante recursos propios y con el menor endeudamiento posible, las acciones de este empresario dejan entrever dos de sus claves para el éxito, la paciencia y el nivel cero de

endeudamiento. Y es que, como él mismo señala, “Hay que crecer lentamente y sin afán, evitando incurrir en gastos innecesarios” (Arturo Calle Web, 2020).

Todo esto es posible gracias al personal de trabajo que esta empresa ha sabido retener y fidelizar a través de los años, invertir en sus recursos humanos es tan importante como invertir en recursos físicos, se debe contar con un capital humano capacitado, que se sienta involucrado con la empresa, motivado y satisfecho con su servicio.

Proceso de la empresa desde la llegada del Covid 19 al país:

En la entrevista para la W Radio, don Arturo Calle (como es comúnmente conocido) quien es el fundador del grupo empresarial Arturo Calle, cuenta como ha sido el proceso desde la llegada del Covid 19 a Colombia. Como señala Calle (2020), al poco tiempo de llegar el primer caso de Covid X19 a Colombia el gobierno nacional en primera instancia sugirió y luego ordenó el cierre de empresas con grandes cantidades de empleados, Arturo Calle fue de las primeras empresas en hacer esto, pero con la diferencia de que seguiría pagándoles el sueldo a sus empleados. En una entrevista con la W Radio explica como tomaron la decisión.

Las primeras horas de incertidumbre que fueron vividas por el gerente Carlos Arturo Calle tras conocerse los primeros casos de Covid19 en Colombia fueron aconsejadas por su padre, el fundador de la empresa, “El gerente, mi hijo Carlos Arturo Calle estaba un poco triste, estaba nervioso, le dije tranquilícese tome las cosas con calma la empresa es una empresa de 57 años que la tenemos que defender...” (Calle A. , 2020). Arturo Calle expresa que lo primero que se debe hacer para enfrentar una crisis es mantener la calma, esto siempre ayuda a pensar con serenidad y poder llegar a tomar una buena decisión que minimice el impacto negativo de una crisis y también de poder aprovechar una crisis para sacar alguna ventaja. La toma de decisiones siempre es una acción compleja de ejecutar, ya que en ocasiones hay que tomar decisiones en el

menor tiempo posible, pero también dar espacio a plantear si la decisión a tomar es la correcta o cual sería la decisión alternativa.

La importancia de los colaboradores para el desarrollo y crecimiento la empresa:

Del mismo modo Arturo Calle reflejó lo importante que es el recurso humano para su empresa y puso en primer lugar a sus empleados antes que sus finanzas, resaltando el compromiso social que Arturo Calle tiene con sus colaboradores. Al hacer esto Arturo Calle está sacrificando el flujo caja de su negocio a cambio de fidelizar sus empleados, ya que es notorio que esta decisión beneficia a más de 5 mil empleados y a sus familias las cuales estarán agradecidas y felices de seguir llevando el sustento a sus hogares y de seguir laborando en esta empresa sin importar las circunstancias Calle (2020). Arturo Calle da ejemplo de que el recurso humano aporta más valor que el recurso financiero en términos de sobrevivir en las crisis.

Una empresa con recursos financieros abundantes pero con recursos humanos escasos podría resistir una crisis aunque sus procesos serían muy ineficientes y desestabilizaría la empresa en general a pesar de tener los recursos financieros para invertir, en cambio, si una empresa posee abundantes y buenos recursos humanos y escasos recursos financieros, sólo es cuestión de poner a laborar los empleados motivándolos e incentivándolos para obtener beneficios a largo plazo, así la empresa realiza sus procesos de una manera eficiente y eficaz, consiguiendo así, beneficios monetarios a cambio del trabajo realizado, mientras la escasez financiera se puede mitigar con préstamos o inversiones externas.

El apoyo a la industria colombiana:

Don Arturo Calle destaca la importancia que tiene el don de la paciencia y vuelve a recalcar que es mejor mantener la calma y dejar el nerviosismo para poder tomar mejores decisiones y no cometer errores “Lo que necesitamos es tener un poco de calma, menos

nerviosismo para que así nuestra mente pueda pensar mejor y actuar mejor y no comencemos a cometer errores” (Calle A. , 2020). También resalta que es fundamental incentivar a comprar productos colombianos y empieza a adjuntar una carta a los clientes agradeciéndoles por el apoyo que tienen con la empresa en momentos de crisis (anexo 3), “Necesitamos el apoyo de los 50 millones de colombianos para que volvamos a ser lo que fuimos anteriormente...” (Calle A. , 2020). Esto da ejemplo de cómo una industria o sector se puede apalancar con el incentivo a comprar, apoyado por colegas del mismo sector empresarial.

“El país está donde está por la gran clase de empresarios que tienen y de trabajadores, todos mis colegas han hecho igual a lo que hizo Arturo Calle” (Calle A. , 2020). Es evidente que el trabajo en equipo puede llegar a ser de suma importancia para la sostenibilidad de una industria, si las empresas se ponen a competir en tiempos de crisis por obtener más beneficios individuales, estas llegarían a sentir con más peso la crisis por la que están pasando y podrían salir más perjudicados de lo que pensaban, en cambio, si estas empresas del mismo sector comercial se apoyan y colaboran para llegar a incentivar a los clientes a comprar a todas las empresas involucradas, estas empresas obtendrían grandes beneficios en medio de una crisis y podrán resistir en mayor medida el impacto negativo de la misma.

Explorar las opciones para resistir ante las crisis:

Otro ejemplo y consejo que da Arturo Calle es que hay que buscar diferentes opciones para poder resistir el impacto de una crisis, teniendo en cuenta que a veces no se cuenta con los recursos necesarios para que las empresas subsistan por un determinado tiempo aun sabiendo que no hay flujo de caja positivo para la empresa; “Aquellos que no tienen la caja, el gobierno nacional ha ofrecido algunos créditos blandos con intereses muy bajos, pero lo más importante es conservar la calma.” (Calle A. , 2020). Arturo Calle explicó la manera en que se puede seguir

pagando a sus empleados si inclusive no es suficiente para pagarles a todos, y ahí es cuando es muy importante la comunicación dentro de la empresa, el trabajo en equipo y la fidelización de los empleados hacia la empresa, ya que, teniendo en cuenta que se tiene buena fidelización de empleados y un buen trabajo en equipo con comunicación efectiva, estos empleados no van a sentirse explotados si no se les paga el sueldo completo y entenderán la situación perfectamente como para apoyar las decisiones de la empresa a pesar de las adversidades.

Para aquellos que no tienen la caja inmediatamente pues a sus trabajadores también les van a decir: cancele me dan para el sueldo y la otra mitad más adelante y así sucesivamente, porque van a entender que hay muchas empresas que sus necesidades no son inmediatas (Calle A. , 2020).

8.3 Percepción de la Marca Arturo Calle en Tunja

Uno de los aspectos más importantes para poder medir la percepción de una determinada marca es la aceptación de la marca por parte de los consumidores, es por esto que en este capítulo se pretende medir la percepción de marca de Arturo Calle en medio de la pandemia en la ciudad de Tunja, es decir, si la población es consciente de la existencia de la marca, la imagen real que los consumidores han construido de la marca Arturo Calle y qué asociaciones tienen de la misma.

La percepción como plantean Schiffman & Lazar Kanuk, 2005 citado en Mellado, Méndez, & Reyes (2013) “es el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos para formarse una imagen significativa y coherente del mundo”, es decir, es la manera en que cada individuo ve el mundo que lo rodea. Para la medición de la percepción e imagen de marca de Arturo Calle, se realiza a partir de diferentes perspectivas las cuales son:

La experiencia de marca, la imagen de marca, el reconocimiento de marca y por último la compra y potencial de compra.

La muestra

La fórmula para obtener la muestra para la aplicación de las encuestas fue la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * P * Q * N}{[E^2 * (N - 1)] + [Z^2 * P * Q]}$$

Según el DANE en el 2018 la población de Tunja es de 167.791, limitamos la muestra a edades desde los 18 a los 60 años, siendo esto representado por un porcentaje del 52% del total de la población. Esto sería 87.355 personas en Tunja de edades entre los 18 a los 60 años.

$$n = \frac{1,96^2 * 0,5 * 0,5 * 87355}{[0,1^2 * (87355 - 1)] + [1,96^2 * 0,5 * 0,5]}$$

$$N = 90,1578866$$

Se aproxima el valor a 90.

- “N” vendría siendo la población objetivo. Para este caso es 87355 personas.
- “p” sería la parte de individuos que tienen en la población la característica de estudio. Este apunte es habitualmente incierto y se suele suponer que es 0.5 la cual es la opción más segura. En este caso es de 0,5.
- “q” vendría siendo la parte de individuos que no tienen esa característica, es decir, es 1-p. En este caso de igual manera es de 0,5.
- “Z” vendría siendo el nivel de confianza en que los resultados de la encuesta sean los correctos. En este caso se asignó un nivel de confianza del 95% que representa un valor de 1,90.
- “e” vendría siendo el error muestra deseado, este valor significa la diferencia entre el resultado que obtenemos encuestando a la muestra y el resultado que obtenemos

encuestando a toda la población objetivo total. Por lo general este valor ronda entre 1% (0,01) y 10%(0,1) y es definido a criterio del encuestador. En este caso se definió un 10% que representa un valor de 0,1.

- “n” vendría siendo la muestra final a la que se le aplicará la encuesta. Y para este caso el resultado fue de 90 personas a encuestar.

Análisis de los gráficos generados por los resultados de las encuestas

Figura 4. Sexo de la población

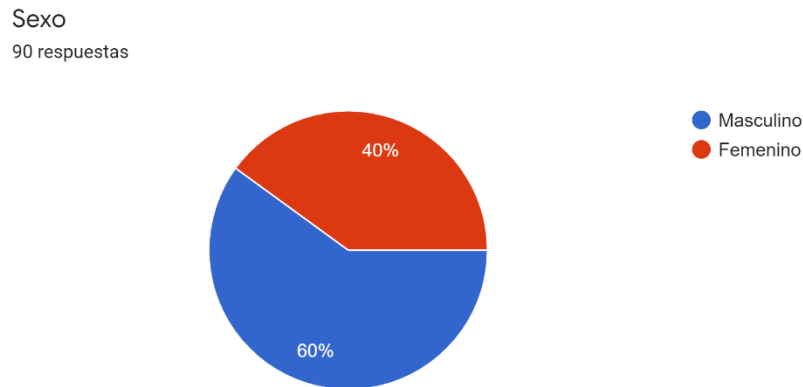


Tabla 3

Sexo

Sexo	Porcentaje	# de encuestados
Masculino	60%	54
Femenino	40%	36
Total	100%	90

La tabla 3 muestra porcentaje del sexo en los encuestados. Autoría Propia.

Las encuestas en su mayoría (60%) fueron realizadas por el sexo masculino con una cantidad de 54 personas, en comparación con el sexo femenino que representa un porcentaje del 40% con una cantidad de 36 personas para un total de 90 encuestados. Este porcentaje se puede justificar debido a que la Marca Arturo Calle va dirigida principalmente para la moda masculina.

Figura 5. Edad de los encuestados.

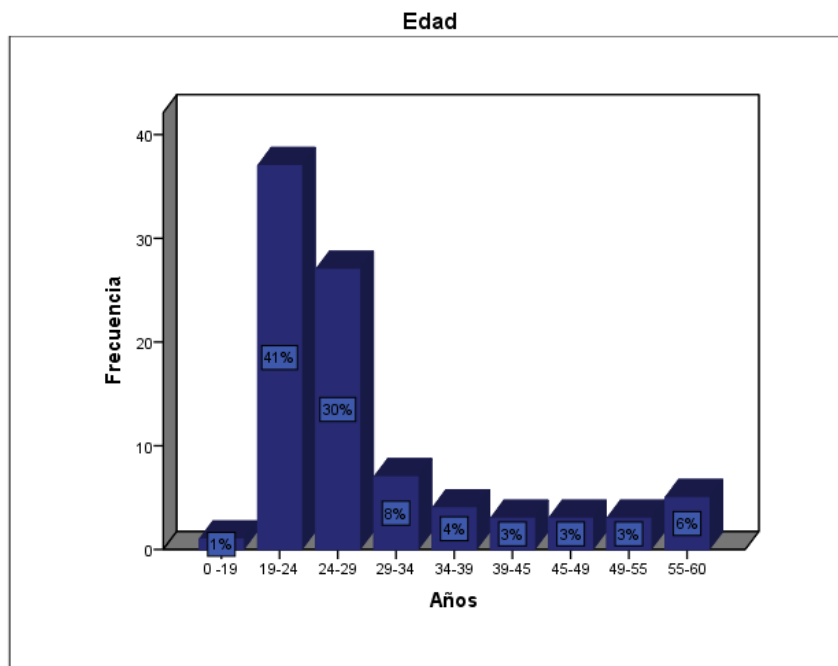


Tabla 4

Edades

Edad	Porcentaje	# de encuestados
0-19	1%	1
19-24	41%	37
24-29	30%	27
29-34	8%	7
34-39	4%	4
39-45	3,33%	3
45-49	3,33%	3
49-55	3,33%	3
55-60	6%	5
Total	99,99%	90

La tabla 4 muestra porcentaje de edades en los encuestados. Autoría Propia.

Las edades de los encuestados varían entre los 19 y 60 años, el rango de edades que predomina está entre los 19+ y 24 años con un porcentaje del 41 con un número de 37

encuestados, en segundo lugar, se encuentra el rango de edades establecido entre los 24+ y los 29 años con un 30% y se traduce a 27 personas entre las edades mencionadas, representando estas edades más del 50% de los encuestados.

Figura 6. Estrato

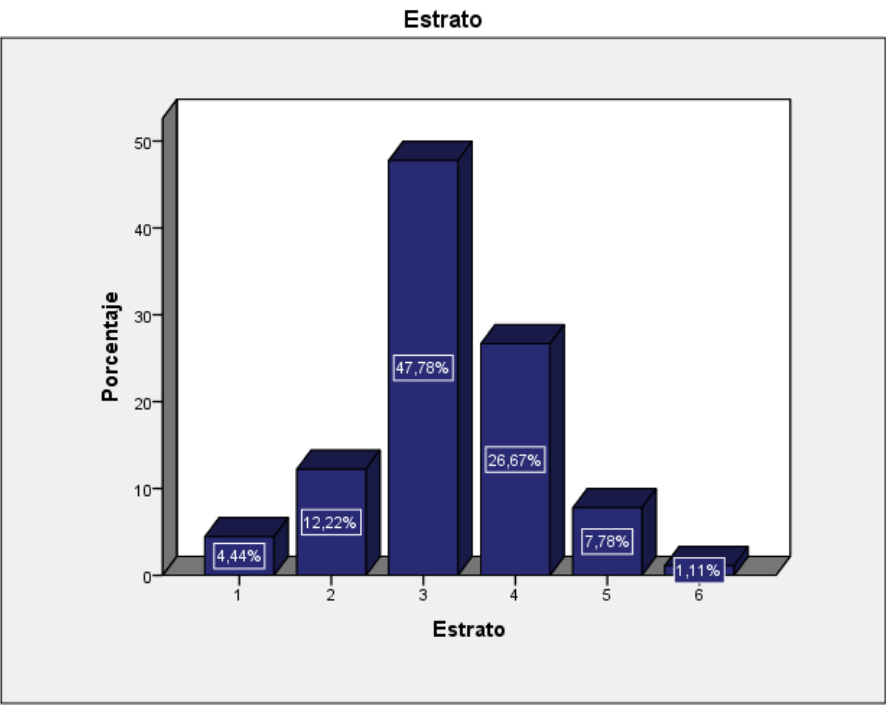


Tabla 5

Estratos

Estratos	Porcentaje	# de encuestados
1	4.44%	4
2	12.22%	11
3	47.78%	43
4	26.67%	24
5	7.78%	7
6	1.11%	1
Total	100%	90

La tabla 5 muestra porcentaje de estrato en los encuestados. Autoría Propia.

Los estratos que predominan entre los encuestados se encuentran el 3 y el 4 con un porcentaje de 47,7 y 26,6 respectivamente, entre estos dos estratos existe un total de 67 personas que representan casi el 75% del total de encuestados, seguido de estos estratos se encuentra el estrato 2 con 11 personas, cuyo estrato refleja el 12% de los encuestados.

I. Experiencia de Marca

Figura 7. Conoce la marca Arturo Calle

1. ¿Conoce la marca Arturo Calle?

90 respuestas

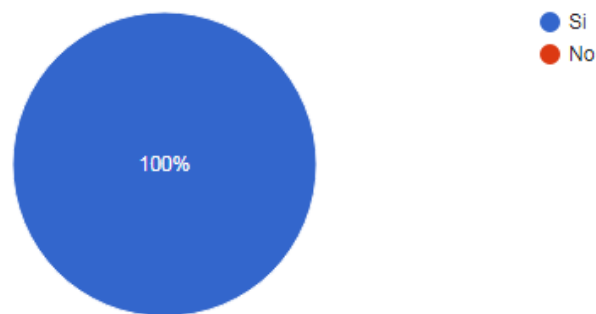


Tabla 6

Conocimiento de la marca Arturo Calle

Conocen la marca	Porcentaje	# de encuestados
Si	100%	90
No	0%	0
Total	100%	90

La tabla 6 muestra porcentaje de conocimiento de la marca Arturo Calle en los encuestados.

Autoría Propia.

El 100% de los encuestados son conocedores de la marca Arturo Calle, pues previamente han ingresado al local de Arturo Calle en Tunja, han visto o escuchado noticias de la marca en los últimos años y meses.

Figura 8. Conoce los productos ofertados por la marca

2. ¿Conoce los productos ofertados por la marca?

90 respuestas

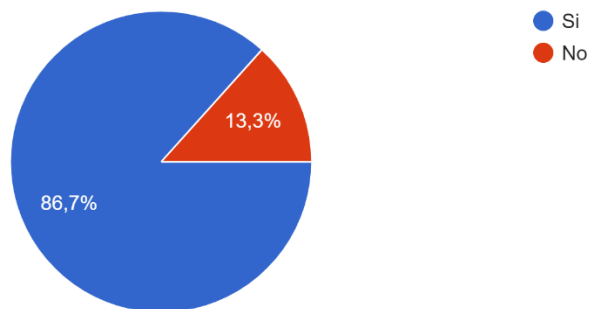


Tabla 7

Conocimiento de los productos ofertados por Arturo Calle

Conocimiento de productos	Porcentaje	# de encuestados
Si	86,7%	78
No	13,3%	12
Total	100%	90

La tabla 7 muestra el porcentaje de conocimiento de los productos de Arturo Calle en los encuestados. Autoría Propia.

Según la figura anterior se puede establecer que de los 90 encuestados el 86,7% dice conocer los productos que la marca Arturo Calle ofrece, este porcentaje representa 78 personas del total de los encuestados, por lo que se deduce que la mayoría de los encuestados han tenido alguna experiencia con la marca a partir de sus productos y esto conlleva al reconocimiento de marca y la asociación que tienen los encuestados con la marca a partir de los productos ofertados.

Figura 9. Medio por el cual se enteró de la marca

3. ¿Por qué medio se enteró de la marca?

90 respuestas

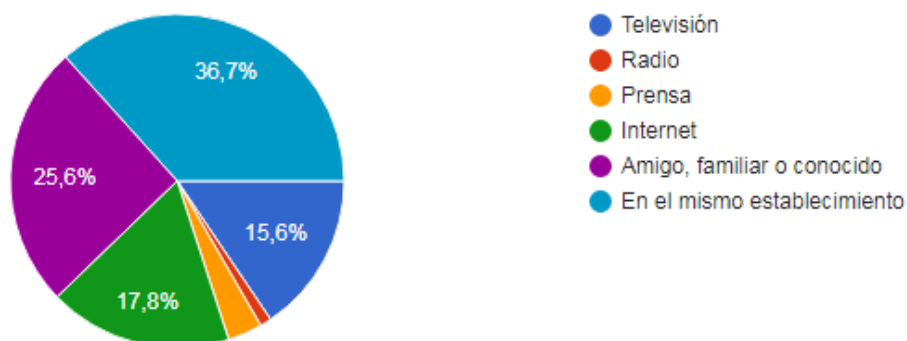


Tabla 8

Medio por el que se enteró de la existencia de la marca

Medio por el que se enteró	Porcentaje	# de encuestados
En el mismo establecimiento	36.7%	33
Amigo, familiar o conocido	25.6%	23
Internet	17.8%	16
Televisión	15.6%	14
Prensa	3.3%	3
Radio	1.11%	1
Total	100%	90

La tabla 8 muestra el porcentaje del medio por el que se enteraron de la marca en los encuestados. Autoría Propia.

Según los resultados, la mayoría de los encuestados conocieron la marca por medios en los cuales la promoción o el marketing ejecutado por la empresa no fueron los predominantes; el medio por el cual conocieron la marca fue mediante el “voz a voz” de un amigo, familiar o conocido (que representa un 25,6 %) y también llegando al establecimiento por primera vez

(representando el 36,7 % del total de encuestados), esto da a entender que Arturo Calle tiene buena reputación como para contar con estas principales fuentes de reconocimiento de marca, las cuales son las más tradicionales, puesto que el resto de medios como el internet, la prensa, la televisión y la radio son medios en los cuales pueden pagarse promociones para llegar a estos mismo clientes o público objetivo, pero en este caso, esto parece ser el principal medio para llegarle a nuevos futuros clientes para la marca Arturo Calle.

Figura 10. Aspectos que transmite la marca A.C

4. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le transmite la marca Arturo Calle?

90 respuestas

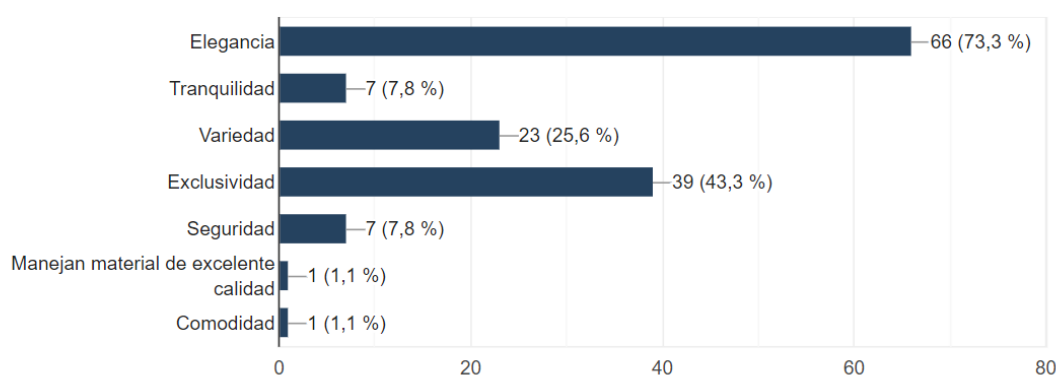


Tabla 9

Aspectos que la marca Arturo Calle Transmite

Aspectos	Porcentaje	# de encuestados
Elegancia	73,3%	66
Tranquilidad	7,8%	7
Variedad	25,6%	23
Exclusividad	43,3%	39
Seguridad	7,8%	7
Otra	2.2%	2
Total		90

La tabla 9 muestra el porcentaje de los aspectos que transmite la marca hacia los encuestados.

Autoría Propia.

Dado que en esta pregunta se puede seleccionar más de una opción de respuesta, para cada aspecto se estima el porcentaje a partir 100% de los encuestados. Dicho esto, para el 73,3% de los encuestados que representan un total de 66 personas la elegancia es el factor principal que la marca Arturo Calle les transmite, seguido de la exclusividad con un 43,3%, en tercer lugar, se encuentra la variedad con una cantidad de 23 personas que representan un porcentaje del 25,6. Por otro lado algunas de las opciones que los encuestados plantearon además de las ya establecidas se encuentran la calidad y la comodidad con un 1,1% cada una de las variables anteriormente mencionadas,

Es decir, la elegancia, exclusividad y variedad son en su mayoría el reflejo de como los encuestados y consumidores han almacenado y comprendido en su mente los esfuerzos que la empresa Arturo Calle ha realizado para promover su marca.

Figura 11. Imagen antes de la pandemia

5. Según su experiencia con la marca, ¿Cómo era la imagen que tenía de la marca Arturo Calle antes de la pandemia?

90 respuestas

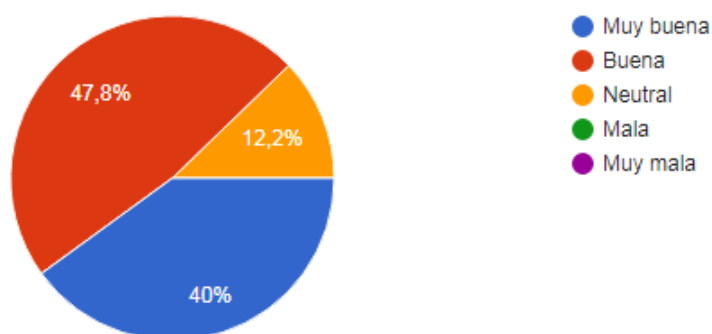


Tabla 10

Imagen de la marca A.C antes de la pandemia

Percepción de la imagen de la marca (Antes de la pandemia)	Porcentaje	# de encuestados
--	------------	------------------

Muy Buena	40%	36
Buena	47,8%	43
Neutral	12,2%	11
Mala	-	-
Muy Mala	-	-
Total	100%	90

La tabla 10 muestra el porcentaje de la percepción de la imagen de la marca (antes de la pandemia) en los encuestados. Autoría Propia.

Antes de la pandemia la imagen de la marca Arturo Calle apunta a buenos aspectos, ya que ninguno de los encuestados respondió tener una mala o muy mala imagen sobre la marca Arturo Calle, lo que da a entender que en Tunja la marca tiene buena reputación. Además, el 87,8% de los encuestados respondieron tener buena o muy buena imagen hacia la marca Arturo Calle, algo que es muy positivo para la empresa, tan solo el 12,2% dice ser neutral ante esta opinión ya sea por no tener aún una gran interacción con la marca o por que no se ajusta a los gustos personales del individuo pero que desde luego la conoce y conoce cuáles son sus actividades.

Figura 12. Conocimiento de la labor de Arturo Calle en la pandemia

6. ¿Tiene conocimiento de alguna labor que ha hecho Arturo Calle en medio de la pandemia?
90 respuestas

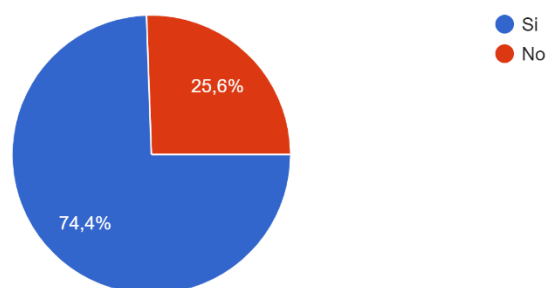


Tabla 11

Conocimiento de la labor de Arturo Calle en la pandemia

Tiene Conocimiento	Porcentaje	# de encuestados
Si	74,4%	67
No	25,6%	23
Total	100%	90

La tabla 11 muestra el porcentaje del conocimiento de la labor de la empresa durante la pandemia en los encuestados. Autoría Propia.

De los 90 encuestados 67 de ellos tienen conocimiento de alguna de las labores que Arturo Calle realizó en medio de la pandemia, los 23 encuestados restantes figuran en un poco más de un cuarto del total que no ha tenido ningún conocimiento sobre lo que la marca Arturo Calle ha realizado, dejando ver así que, aunque la totalidad de los encuestados conoce la marca solo el 74% de ellos se han informado sobre alguna de las labores de la misma.

Figura 13. Calificación de la gestión de Arturo Calle en la pandemia

7. Debido a la pandemia del Covid-19, se generó una crisis económica mundial que llevó a las empresas a cambiar su gestión. Según lo que usted conoce, ¿Cómo califica la gestión que ha tenido la empresa Arturo Calle en medio de la pandemia?

71 respuestas

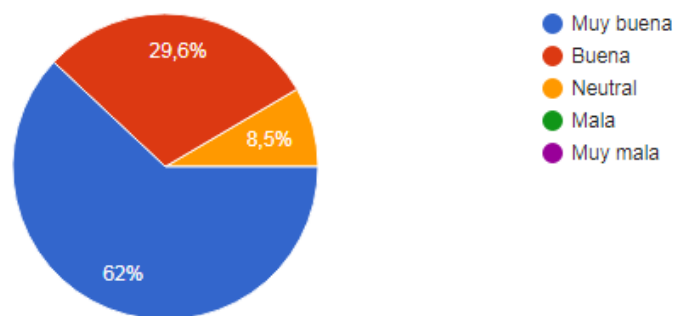


Tabla 12

Calificación de la gestión de la empresa A.C en medio de la pandemia

Gestión de la empresa Arturo Calle en medio de la pandemia	Porcentaje	# de encuestados
Muy Buena	62%	44

Buena	29,6%	21
Neutral	8,5%	6
Mala	-	-
Muy Mala	-	-
Total	100%	71

La tabla 12 muestra el porcentaje de la gestión de la empresa en medio de la pandemia en los encuestados. Autoría Propia.

Esta pregunta fue realizada por 71 personas, ya que previamente se realizó un filtro donde se permitía responder esta pregunta solo a personas que hayan conocido la gestión de la empresa Arturo Calle en medio de la pandemia, y según los resultados la gestión de Arturo Calle es adecuada, pues el 91,6% de los encuestados concordaron que la gestión de la empresa Arturo Calle fue entre buena y muy buena, lo que determina la gran labor que desarrolla la empresa en el ámbito social, ambiental y económico hasta la fecha de la realización de la encuesta. Tan solo el 8,5% de los encuestados respondieron no tener algún tipo de reconocimiento ante la labor de la empresa Arturo Calle.

Figura 14. Cambio de la imagen de la marca Arturo Calle

8. Teniendo en cuenta la gestión que ha hecho la empresa Arturo Calle durante la pandemia, ¿Cómo ha cambiado la imagen que usted tiene hacia la marca Arturo Calle?

70 respuestas

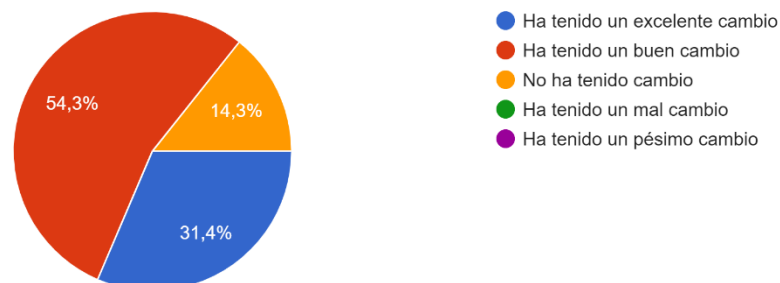


Tabla 13

Cambio de imagen la marca Arturo Calle

Cambio de imagen	Porcentaje	# de encuestados
Ha tenido un excelente cambio	31,4%	22
Ha tenido un buen cambio	54,3%%	38
No ha tenido cambio	14,3%	10
Ha tenido un mal cambio	-	
Ha tenido un pésimo cambio	-	
Total	100%	70

La tabla 13 muestra el porcentaje de percepción de cambio de imagen hacia la marca en los encuestados. Autoría Propia.

Para el 54% de los encuestados la imagen de marca Arturo Calle ha tenido un buen cambio, seguido del 31% que manifiesta tener un excelente cambio de imagen, para 10 personas representando el 14% la imagen no ha tenido cambios y para ninguno de los encuestados la marca ha desfavorecido su imagen gracias a la gestión que Arturo Calle ha tenido durante la pandemia, siendo esto un aspecto positivo para el posicionamiento de marca con el que cuenta Arturo Calle.

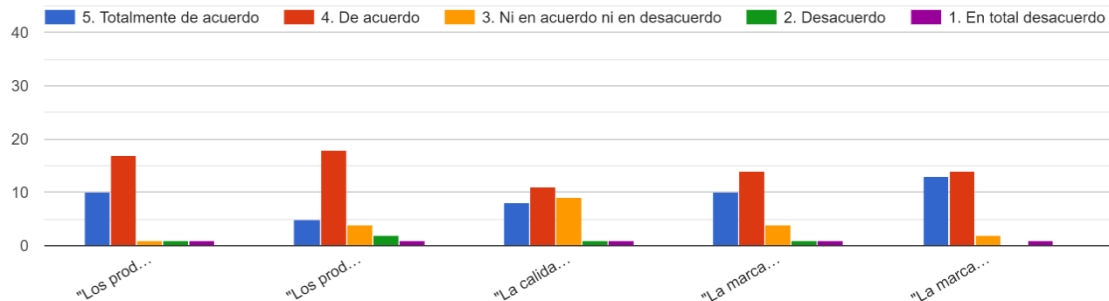
II. Imagen de Marca.

Figura 15. Calificación de la marca

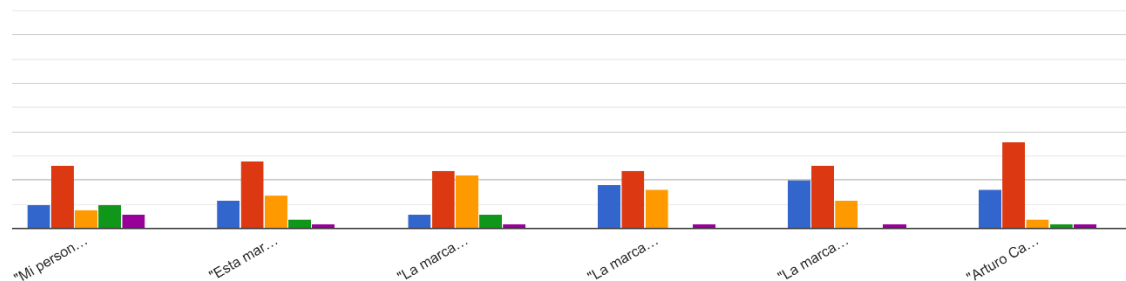
- Los productos de la marca Arturo Calle son de alta calidad.
- Los productos de Arturo Calle tienen ventajas comparativas que otras marcas no tienen.
- La calidad de los productos de Arturo Calle son acorde a su precio.
- La marca Arturo Calle es una marca que despierta simpatía.
- La marca Arturo Calle se destaca entre sus competidoras.
- Mi personalidad es acorde a la de la marca Arturo Calle.
- Esta marca Arturo Calle transmite una personalidad que la diferencia de las marcas competidoras.

- La marca Arturo Calle es la mejor del sector.
- Arturo Calle es una marca que no decepciona a sus clientes.
- La marca Arturo Calle está muy consolidada en el mercado.
- La marca Arturo Calle está comprometida con la sociedad.

9. ¿Cómo calificaría la marca? Califique de uno (1) a cinco (5), siendo 5 “Muy de acuerdo” y 1 “En total desacuerdo” las s



siguientes afirmaciones:



Según el grafico podemos concluir que la mayoría de los encuestados piensan que la marca Arturo Calle aporta gran valor para la sociedad, además de que posee ventajas competitivas para ganar reputación y poder generar una buena percepción de marca para los clientes y público objetivo de su razón social. Estos son algunos aspectos identificados en este gráfico.

- La mayoría de personas opinan que los productos de Arturo Calle son de alta calidad y poco porcentaje de personas piensan lo contrario, por lo que es un resultado contundente.

- De igual manera la mayoría de encuestados opinaron que los productos de la marca tienen un valor diferenciado con respecto a los productos de otras marcas, lo que significa que la marca Arturo Calle se diferencia del resto de marcas de confecciones.
- Los encuestados opinaron que la calidad de los productos de Arturo Calle van acordes a sus precios, sin embargo hay una tendencia a que algunos productos no aportan la calidad que el precio exige.
- Por otro lado, la mayoría de encuestados piensan que la marca Arturo Calle despierta simpatía, lo que significa que la percepción que tienen hacia la marca es buena y puede ser generada por la gestión realizada los últimos meses de la pandemia.
- También opinan que Arturo Calle se destaca entre sus competidoras, lo que significa que es una de las mejores empresas de confecciones del país.
- La mitad encuestados opinaron que su personalidad es acorde con la de la marca Arturo Calle, sin embargo, algunos opinaron que esto no es así, lo que quiere decir que algunos productos de Arturo Calle no se asemejan con el estilo de los encuestados.
- La marca Arturo Calle es una empresa que posee una personalidad diferente al de sus competidores y así lo validaron los encuestados que en su mayoría estuvieron de acuerdo.
- Algunos encuestados opinan que Arturo Calle no es la mejor del mercado, sin embargo, otra gran parte opina que si es la mejor del mercado, por lo que la empresa aún debe enfocarse en convencer a su público objetivo del valor que aporta a la sociedad y la economía con sus productos y sus labores sociales.
- Los encuestados dicen que la empresa Arturo Calle si está comprometida con la sociedad, por la razón de las labores que ha realizado a través de los años con su fundación, sus

aliados o desde la misma empresa, sin embargo, algunos piensan ser neutrales ante tal afirmación.

- La marca Arturo Calle está consolidada en el mercado, según los encuestados la mayoría está de acuerdo con esta afirmación, además que sus años de trayectoria respaldan esto.
- Por último, con un resultado contundente los encuestados opinaron que Arturo Calle es una marca que no decepciona a sus clientes, y esto se debe a la buena gestión que ha tenido con sus empleados, por la calidad de los productos, la buena relación con sus proveedores, el excelente servicio al cliente, el servicio post venta que realizan a sus clientes y el aporte a la población más vulnerable, logrando resolver problemas presentados por sus clientes.

III. Reconocimiento de marca.

Figura 16. Importancia de un logotipo

10. ¿Es importante para usted que la marca Arturo Calle tenga un logotipo que la identifique?

90 respuestas

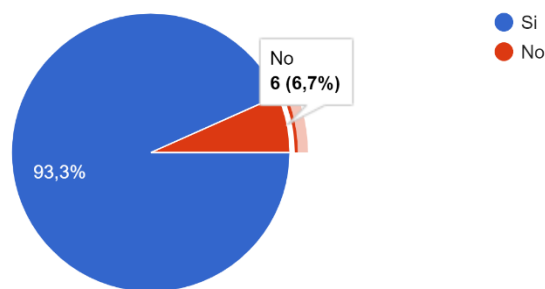


Tabla 14

Importancia del Logotipo

Es importante el Logotipo	Porcentaje	# de encuestados
Si	93,3%	84
No	6,7%	6
Total	100%	90

La tabla 14 muestra el porcentaje correspondiente a la importancia del logo de la marca en los encuestados. Autoría Propia.

El reconocimiento de marca por medio de un logotipo es importante para el 93% de los encuestados, esta mayoría (84 encuestados) ven valiosa la capacidad de identificar la marca en el mercado gracias al símbolo que la representa ya sea mediante imágenes o letras. Es decir, como las personas reconocen y relacionan la marca con su logotipo de entre otras marcas más existentes en el mercado.

Figura 17. Voz a voz de la marca Arturo Calle

11. ¿Qué tanto ha escuchado usted de la marca Arturo Calle en el mercado?

90 respuestas

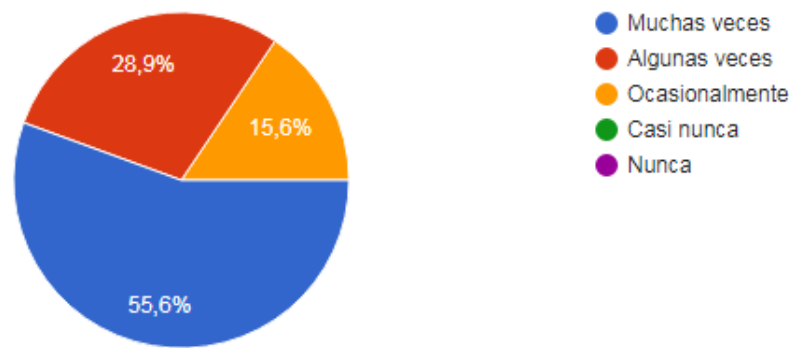


Tabla 15
 Voz a voz de A.C

Que tanto se escucha la marca		
Arturo Calle en el mercado	Porcentaje	# de encuestados
Muchas Veces	55,6%	50
Algunas Veces	28,9%	26
Ocasionalmente	15,6%	14
Casi Nunca	-	-
Nunca	-	-
Total	100%	90

La tabla 15 muestra el porcentaje sobre que tanto escucha la marca en los encuestados. Autoría Propia.

Según los resultados, los encuestados respondieron escuchar en algún momento sobre Arturo Calle dentro del mercado, y en su mayoría reconocen que lo han escuchado muchas veces (55,7%) lo que significa que la marca Arturo Calle cuenta con un buen posicionamiento, si sumamos esto con las personas que respondieron que han escuchado alguna vez la marca con un 28,9 % (que representaría un 84,5%) podemos deducir que las personas que escuchan frecuentemente la marca dentro del mercado son muchas y tan solo el 15,6% dicen que ocasionalmente han escuchado de la marca en el mercado. Los resultados también arrojaron que ninguno de los encuestados respondió no haber escuchado la marca en algún momento, por lo que todos tienen conocimiento que la marca Arturo Calle está posicionada dentro del mercado y compitiendo con las empresas más grandes de confección.

Figura 18. La marca Arturo Calle definida en una palabra

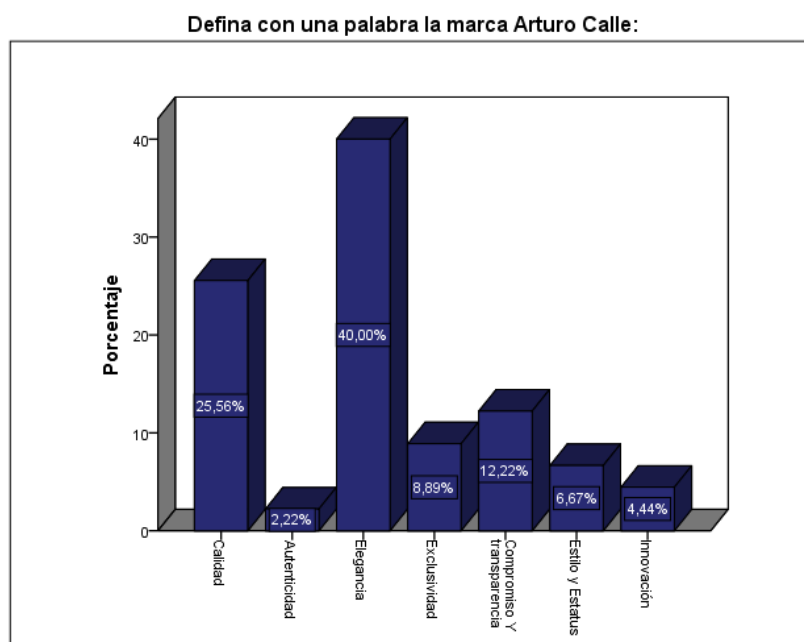


Tabla 16

La marca A.C definida en una palabra

Palabra	Porcentaje	# de encuestados
Calidad	25,56%	23
Autenticidad	2,22%	2
Elegancia	40%	36
Exclusividad	8,89%	8
Compromiso y transparencia	12,22%	11
Estilo y Estatus	6.67%	6
Innovación	4,44%	4
Total	100%	90

La tabla 16 muestra el porcentaje sobre como definen la marca los encuestados. Autoría Propia.

Los encuestados definen en su mayoría a la empresa con la palabra elegancia con un 40%, seguido de Calidad que cuenta con el 25%, en tercer lugar, los encuestados le han dado relevancia al compromiso y la transparencia con la que trabaja la empresa y se manifiesta en el 12%. De lo anterior se deduce que la marca es reconocida en el mercado por sus valiosos principios con los que labora y se desempeña en la industria, dejando ver su empeño y responsabilidad con la sociedad.

La captación de estos aspectos por parte de los clientes es fundamental para el posicionamiento de la marca y el reconocimiento de la misma a partir de lo que la empresa Arturo Calle quiere que sea percibido por sus clientes.

Figura 19. Uso actual de los productos de la marca Arturo Calle

13. ¿Utiliza actualmente los productos ofertados por la marca?

90 respuestas

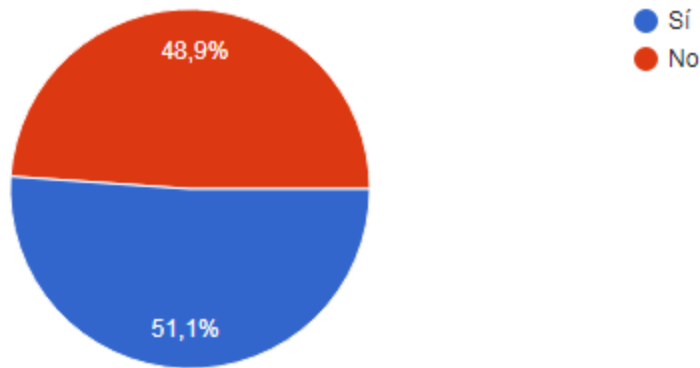


Tabla 17

Uso actual de los productos ofertados por la marca

Utilizan los productos de la marca		
marca	Porcentaje	# de encuestados
Si	51,1%	46
No	48,9%	44
Total	100%	90

La tabla 17 muestra el porcentaje del uso actual de los productos de A.C. Autoría Propia.

Los resultados de esta pregunta reflejan algo curioso, la mitad de los encuestados dicen no utilizar los productos de la marca y la otra mitad dicen si utilizarlos, por lo que muchos conocen la marca pero no deciden comprar los productos, esto es algo que la empresa debería profundizar, ya que la mayoría de los encuestados dicen tener buena reputación hacia la marca pero la mitad de ellos no compran aún sus productos, lo que significa que la buena imagen de la marca Arturo Calle no solo es por sus productos si no por el branding o la forma en la que aportan valor a la sociedad dejando ver que la buena imagen de las marca es más importante que las mismas cosas.

IV. Compra y potencial de compra.

Figura 20. Tiempo de uso de los productos ofertados por la marca A.C

14. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos ofertados por la marca?

48 respuestas

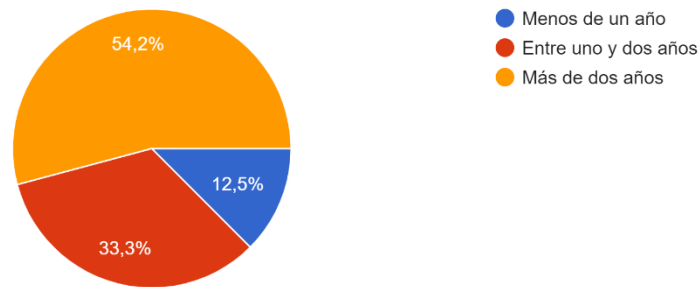


Tabla 18

Tiempo utilizando la marca Arturo Calle

Tiempo	Porcentaje	# de encuestados
Menos de un año	12,5%	6
Entre uno y dos años	33,3%	16
Más de dos años	54,2%	26
Total	100%	48

La tabla 18 muestra el porcentaje de tiempo de uso de la marca en los encuestados. Autoría Propia.

La mayoría de encuestados (54%) que usan actualmente los productos ofertados por la marca son clientes con una trayectoria de más de 2 años, por lo que se puede evidenciar que existe fidelización por parte de los clientes con la marca, del 56% restante de quienes utilizan actualmente los productos el 33% llevan entre uno y dos años como cliente de la marca, es decir, el 87 % lleva más de un año usando los productos por lo que se infiere que Arturo Calle cuenta con una buena retención de clientes.

Si contestó la anterior pregunta (14) continúe con la pregunta 16

Figura 21. Intención de compra

15. ¿Compraría el producto?

65 respuestas

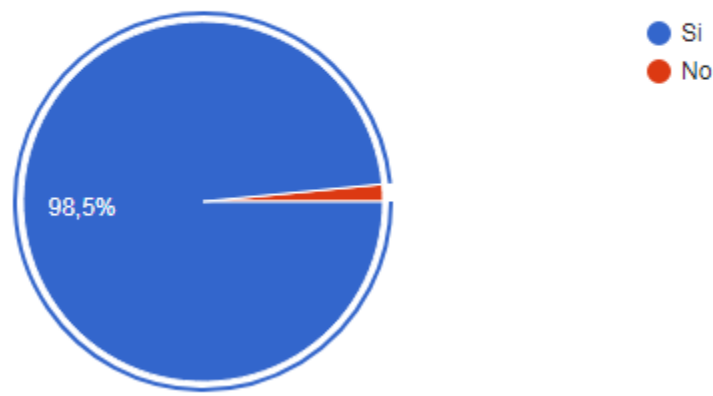


Tabla 19

Intención de compra

Compraría el producto	Porcentaje	# de encuestados
Si	98,5%	64
No	1,5%	1
Total	100%	65

La tabla 19 muestra el porcentaje de intención de compra de los productos en los encuestados.

Autoría Propia.

Algunas de las personas que respondieron que no utilizan productos de la marca Arturo Calle tienen gran intención de compra hacia los productos de la misma, lo que significa que la buena reputación de la marca hace que las ganas de consumir el producto sean altas. La reputación de una empresa trae resultados sobre sus ventas, ya que, si la reputación de una empresa es buena por ende sus productos reflejarán lo mismo y en este caso el resultado fue contundente, un 98,5% opinó que tienen intenciones de compra sobre algún producto de la marca Arturo Calle.

Figura 22. Recomendación de la marca.

16. ¿Recomendaría la marca?
90 respuestas

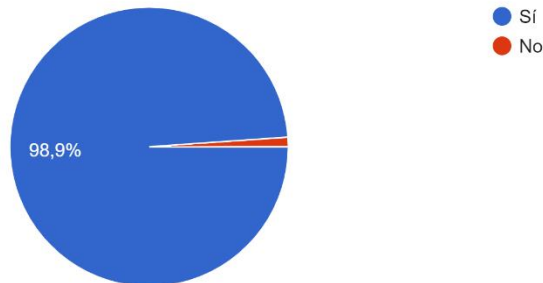


Tabla 20

Recomendación de marca

Recomendaría la marca	Porcentaje	# de encuestados
Si	98,9%	89
No	1,1%	1
Total	100%	90

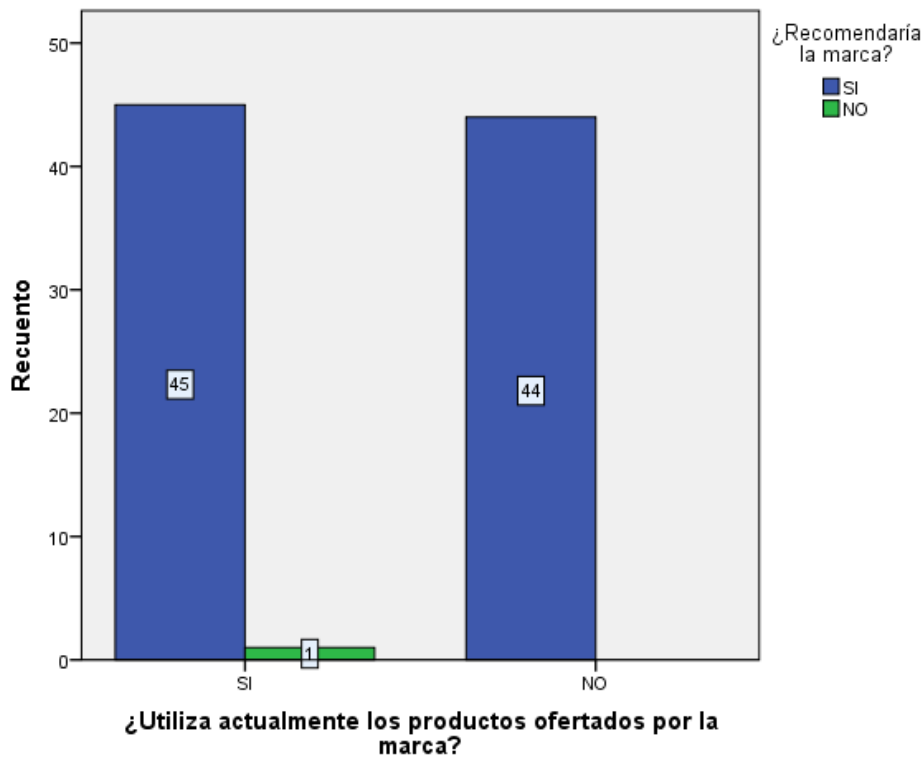
La tabla 20 muestra el porcentaje sobre si recomendaría la marca en los encuestados. Autoría Propia.

El 99% de los encuestados aseguran que recomendarían la marca Arturo Calle. Lo que revela que Arturo Calle ha realizado un excelente trabajo como marca, por otro lado, el 1% de los encuestados aseguran que no recomendarían la marca, por lo que la marca deberá realizar los ajustes o mejoras necesarias para que su marca tenga una percepción de marca superior con la que cuenta actualmente para poder aumentar su participación en el mercado.

La recomendación de marca por parte del 99% de los encuestados supone en ellos la satisfacción con la marca ya sea porque perciben la calidad de la marca o por su experiencia con la misma y dan fe de ello por medio de su recomendación.

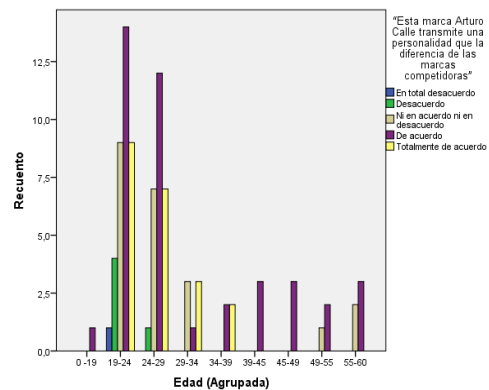
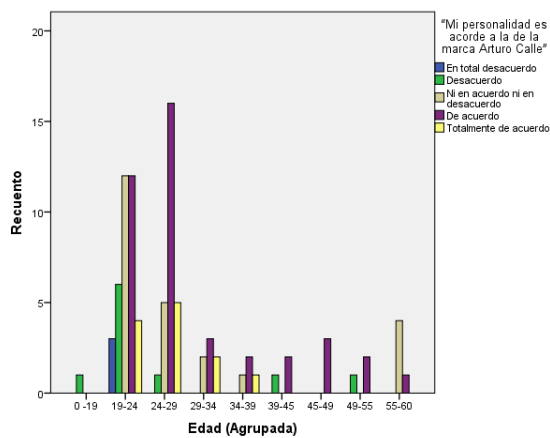
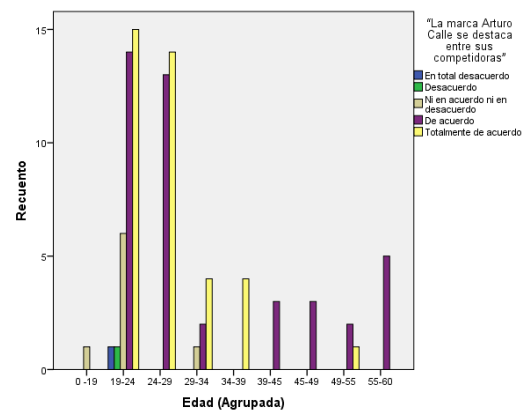
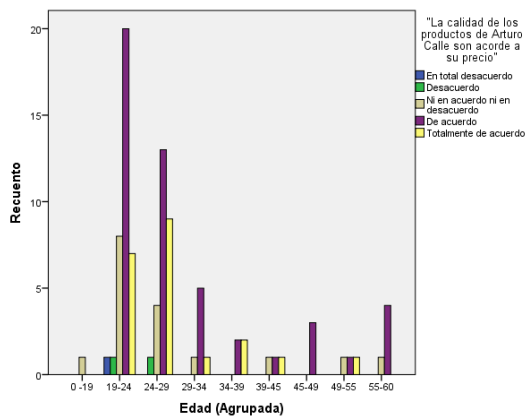
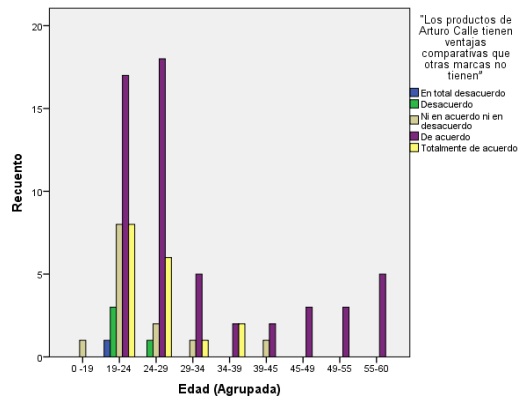
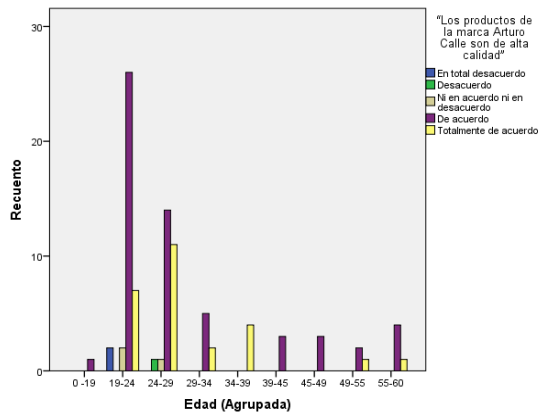
Cruzadas

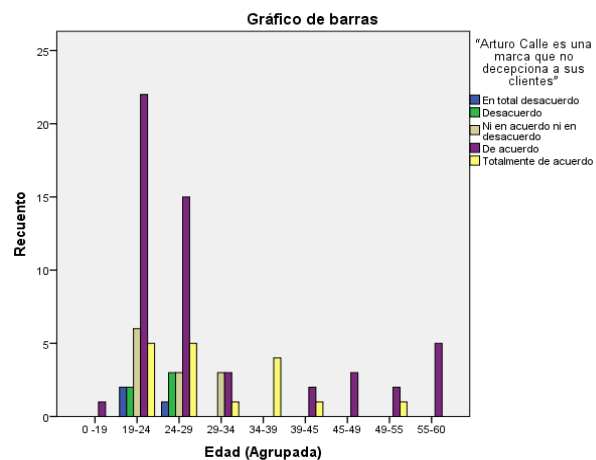
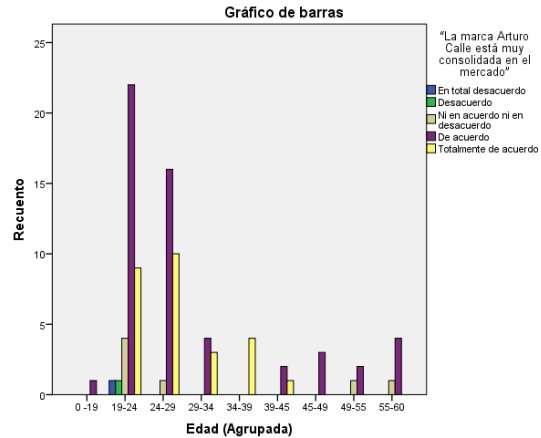
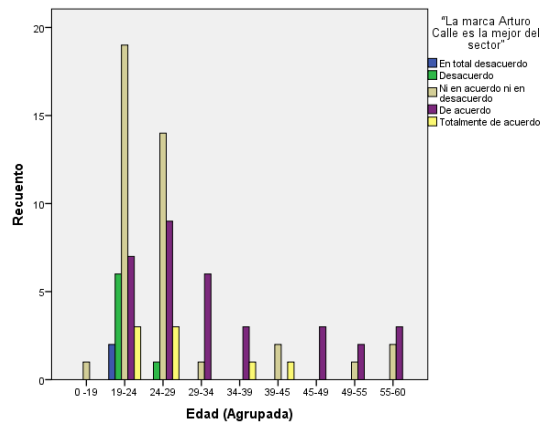
Figura 23. Uso actual de los productos – Recomendación de marca



Según lo observado en la figura 24, se deduce que la mitad de las personas encuestadas no utilizan actualmente la marca, pero la recomiendan, lo que significa que la marca Arturo Calle cuenta con buena reputación aun por parte de las personas que no usan sus productos. Algo importante para determinar la reputación de la marca es tener en cuenta sus productos u otro tipo de variable, que en este caso no resulta siendo solo por el producto que ofrece sino por el valor que aportan como empresa y como marca ante la sociedad.

Figura 24. Edad - calificación de la marca



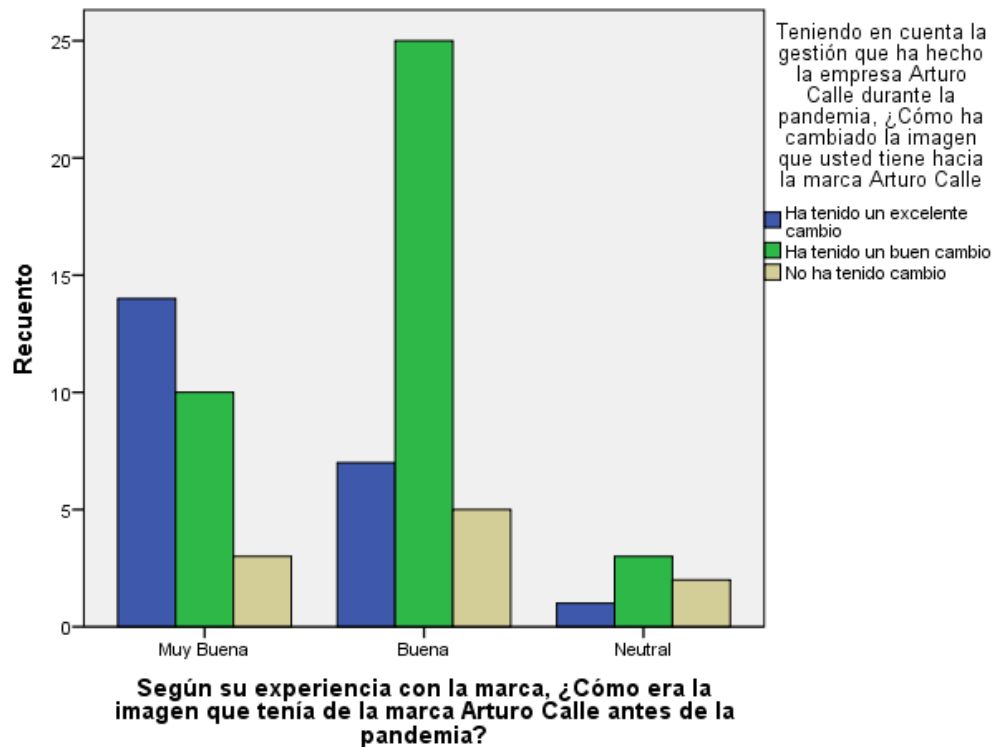


La relación con la edad y las afirmaciones de la pregunta 9 arrojaron una tendencia en general; los encuestados con mayor edad (entre 29 años y 60 años) piensan que la marca Arturo Calle posee todas las ventajas del mercado como posicionamiento, mejor calidad, mejores precios, mejor imagen y además sienten que la marca Arturo Calle refleja una personalidad con la cual ellos se identifican.

Por otro lado, las personas entre 18 y 29 años también piensan y sienten que la marca Arturo Calle es la mejor del mercado, la más competitiva, la de mejor calidad en sus productos y mejores precios, sin embargo, algunos no se sienten identificados con que la marca refleje la personalidad con la que ellos piensan que tienen. En general los encuestados tienen una buena

reputación sobre la marca Arturo Calle, piensan que es una empresa competidora y muy bien posicionada en el mercado.

Figura 25. Imagen Antes de la pandemia - Gestión de la marca A.C. en medio de la pandemia

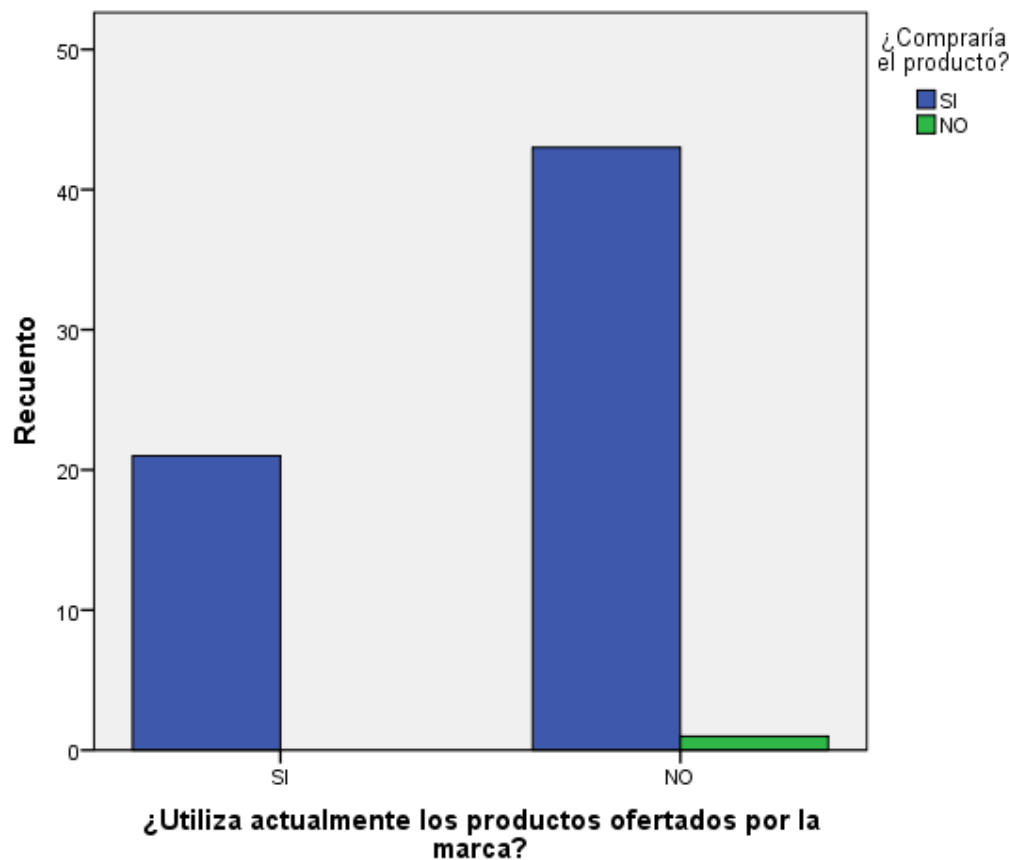


Según el grafico x, los encuestados que respondieron sobre como percibían la imagen de la marca antes de la pandemia en su mayoría han cambiado la opinión y han notado que durante la pandemia se han realizado cambios en la percepción hacia la marca. Las personas que antes de la pandemia tenían una buena imagen han notados cambios aún más positivos en la empresa, es decir, la mayoría de personas piensan que ha mejorado y han perfeccionado la imagen buena que ya tenían antes de la contingencia. En cuanto a las personas que han estado neutrales ante la imagen de la marca Arturo Calle, la mitad ha respondido que no han notado algún cambio durante la pandemia, por lo que quizás se presentan un poco indiferentes ante la gestión que ha realizado la empresa Arturo calle, y la otra mitad ha notado cambios positivos, lo que significa

que después de conocer la gestión de la empresa durante la pandemia lograron ver una mejora en su imagen y una buena reputación ganada en el transcurso del tiempo.

Estos resultados demuestran que con la gestión realizada por la empresa Arturo Calle lograron atraer más público y ganar mejor reputación, lo que traduce a un mejor posicionamiento de marca dentro del mercado.

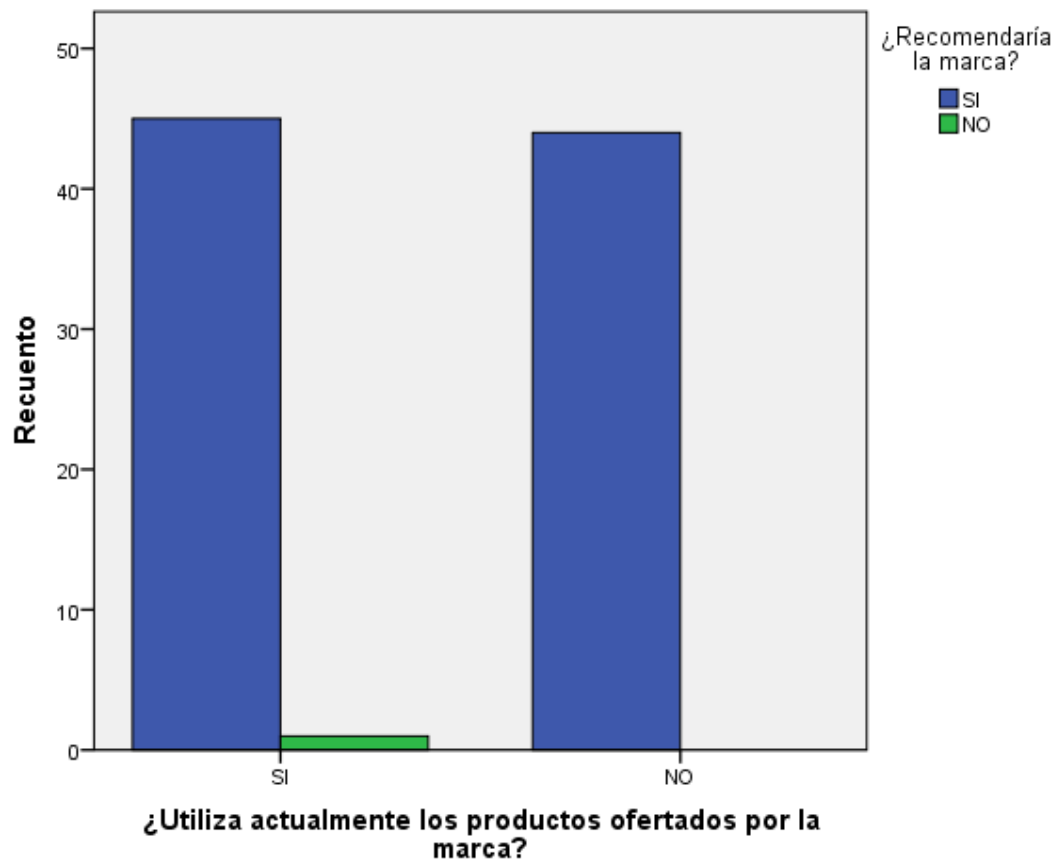
Figura 26. Uso actual de los producto de la marca A.C – Tiempo de uso de los productos



En este grafico se analizará únicamente a los encuestados que respondieron que no utilizan los productos ofertados por la marca actualmente, ya que, como se ve en el gráfico, aquellas personas que no utilizan los productos de la marca respondieron que sí comprarían el producto, por lo que tienen grandes intenciones de compra aún sin haber tenido una experiencia directa con el producto o el precio del mismo. La tendencia a querer comprar en Arturo Calle

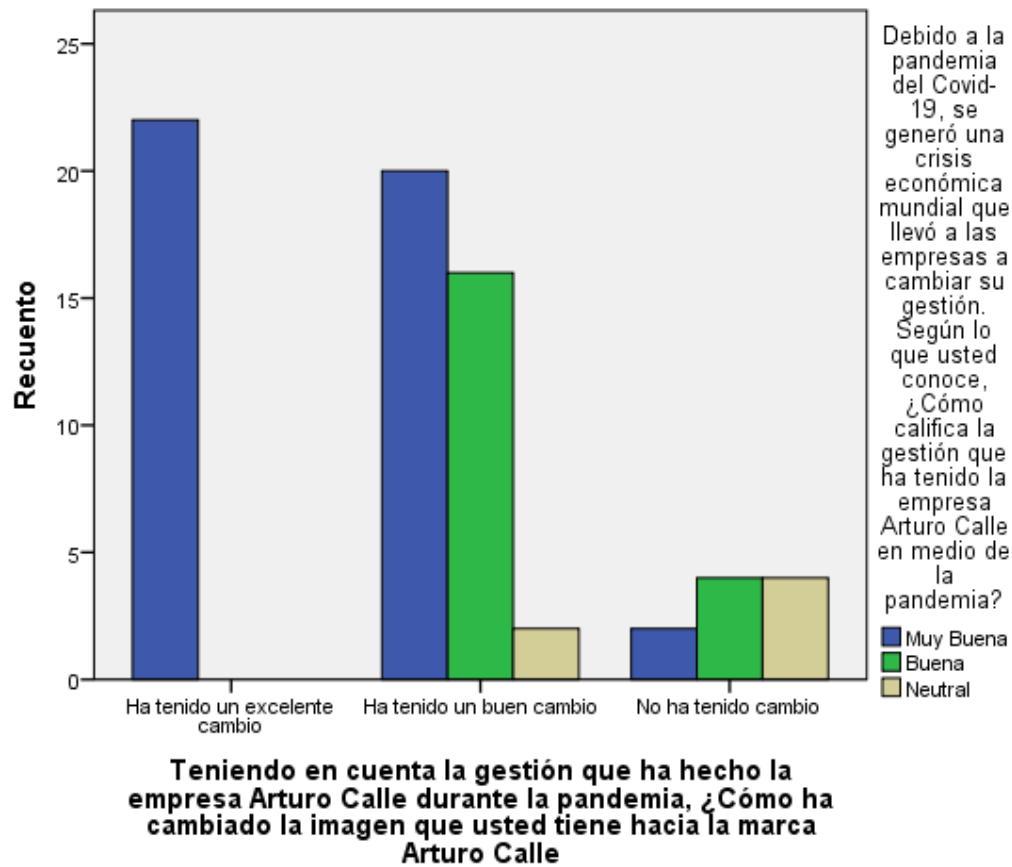
puede verse influenciada por la excelente gestión que ha elaborado la empresa en medio de la pandemia y la buena reputación que ha ganado con esto.

Figura 27. Uso actual de los productos de la marca A.C – Intención de compra



En este grafico se muestra la cantidad de personas que optarían por recomendar la marca ya sea que los utilicen o no, y claramente se evidencia que casi la mitad de personas que respondieron a la pregunta “¿Utiliza actualmente los productos ofertados por la marca?” respondieron “No” y sin embargo mantienen la posición ante la pregunta “¿Recomendaría la marca?” respondiendo con un “Si”; lo que quiere decir que muchos de los encuestados que no usan la marca actualmente tienen grandes intenciones de compra sobre sus productos, y posiblemente sea por el aumento de la buena percepción de marca hacia Arturo Calle y el mejor posicionamiento que esto produce dentro del mercado.

Figura 28. Calificación de la gestión de la empresa A.C – Cambio de imagen de la marca A.C

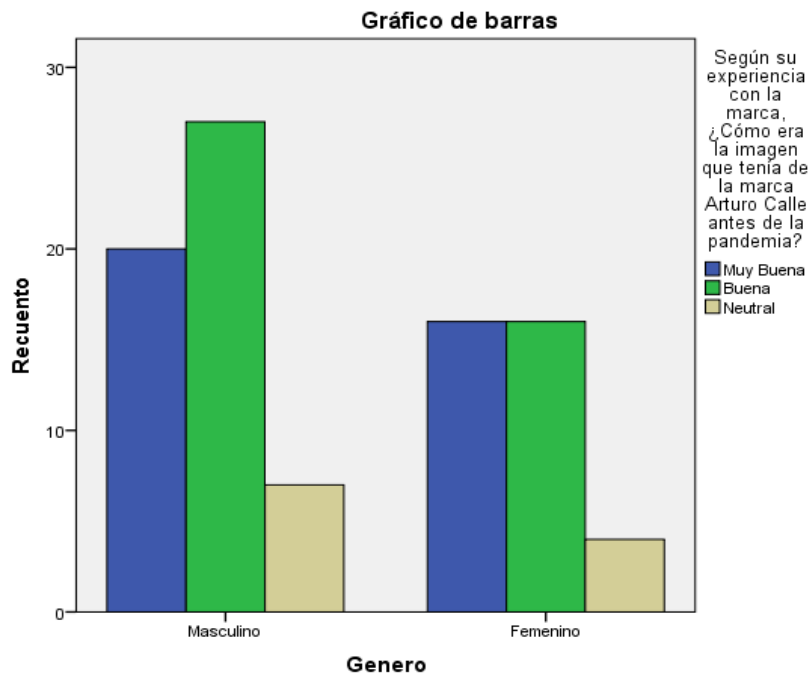


Describiendo el grafico podemos concluir que las personas que evidenciaron una buena gestión de la empresa Arturo Calle en medio de la pandemia pudieron constatar que cambiaron positivamente su percepción hacia la marca Arturo Calle después de conocer dicha gestión, lo que deduce evidentemente que Arturo Calle ha desempeñado un buen papel en su labor social, ambiental y económica en medio de esta crisis por el Covid 19.

Algunos encuestados que respondieron pensar neutrales ante la gestión de la marca en medio de la pandemia han mantenido su posición de que no ha cambiado su percepción hacia la empresa, por lo que son muy indiferentes ante las labores de la empresa en medio de la pandemia y que no les genera ningún tipo de valor, sin embargo, otras personas que respondieron pensar

neutral ante la gestión de la empresa si notaron cambio alguno sobre la imagen de marca y de manera positiva, lo que puede deducirse a un pequeño cambio positivos para el posicionamiento de la marca Arturo calle. La mayoría de los encuestados siguen viendo a la empresa Arturo Calle como una empresa en crecimiento y con buen posicionamiento dentro del mercado, y su gran reputación en cuanto a responsabilidad corporativa.

Figura 29. Sexo – Imagen de la marca A.C. antes de la pandemia

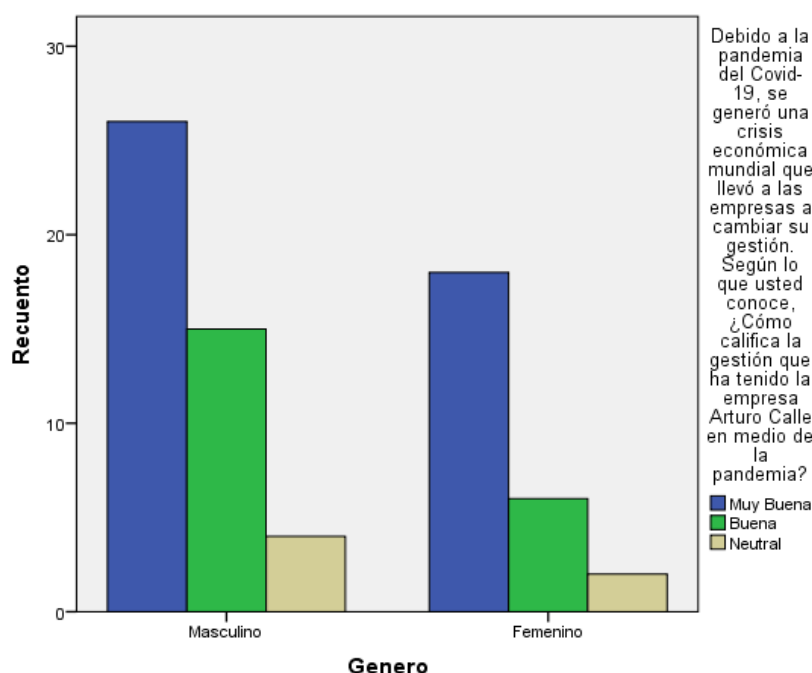


De acuerdo a la figura anterior se puede establecer que el sexo masculino contaba con una imagen más favorable de la marca Arturo Calle antes de que se decretara pandemia, aunque se puede observar que para el sexo masculino existe una tendencia mayor a que la imagen sea considerada “buena” y no “muy buena”; este resultado se podría justificar debido a que la marca va dirigida principalmente a este sexo. Por otro lado, el sexo femenino se mantiene en equilibrio entre una imagen de marca “buena” y una “muy buena”.

Para ninguno de los dos sexos la imagen de marca ha sido “mala o muy mala”; siendo la opción “neutral” la menos seleccionada por los encuestados entre las opciones “buena”, “muy

buena” y “neutral”, esto quiere decir que a pesar de que la imagen de marca de Arturo Calle en su mayoría sea considerada buena se pueden realizar mejoras para que el mercado perciba una imagen de marca más favorable a la que se tenía antes de la pandemia.

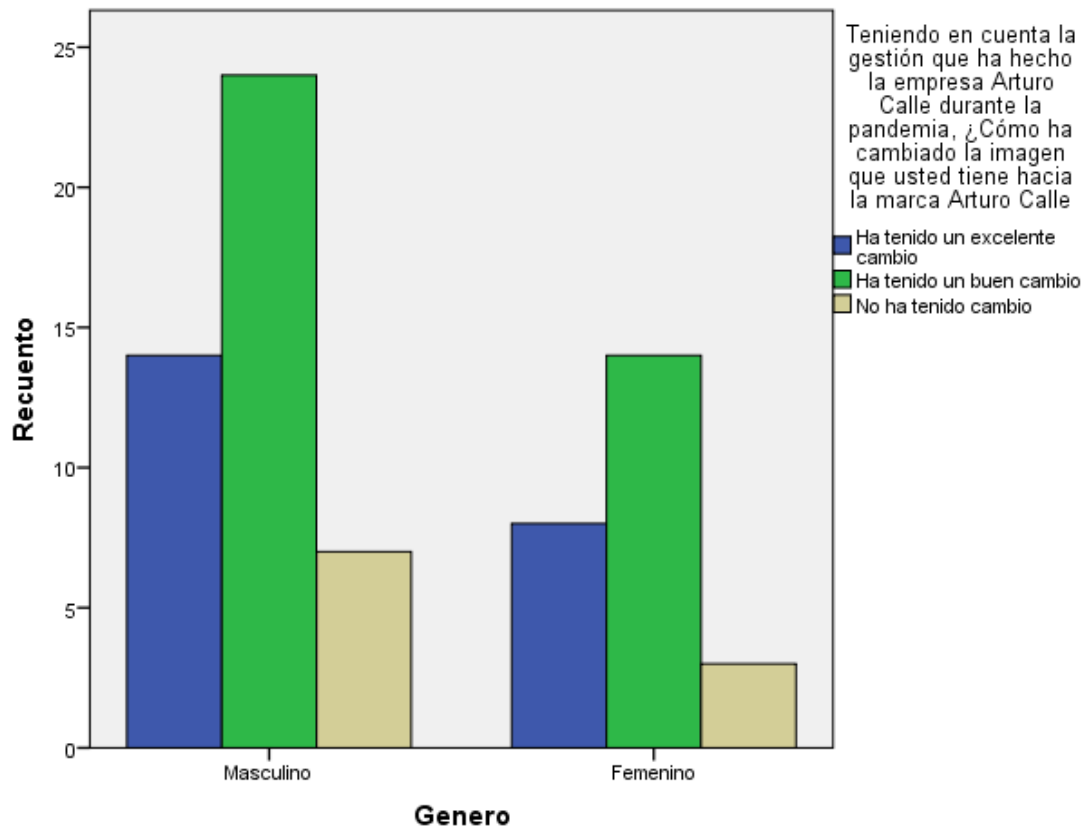
Figura 30. Sexo – Calificación de la gestión de A.C en medio de la pandemia



La gestión de la empresa Arturo Calle en medio de la pandemia visto desde la población tunjana en su mayoría se ha calificado como “muy buena” tanto en el sexo masculino como en el sexo femenino, la minoría se ha inclinado por una gestión “neutral” por parte de la empresa y para ninguno de los encuestados la gestión de la empresa ha sido “mala” o “muy mala”, dejando ver el interés y el valor que la sociedad le da a la responsabilidad corporativa de las empresas y como estas realizan su gestión en medio de una crisis.

El hecho de que la población califique como muy buena la gestión empresarial de Arturo Calle en medio de la pandemia significa para la empresa una mejora en el posicionamiento de marca que le permitirá una mayor visibilidad y credibilidad en el mercado.

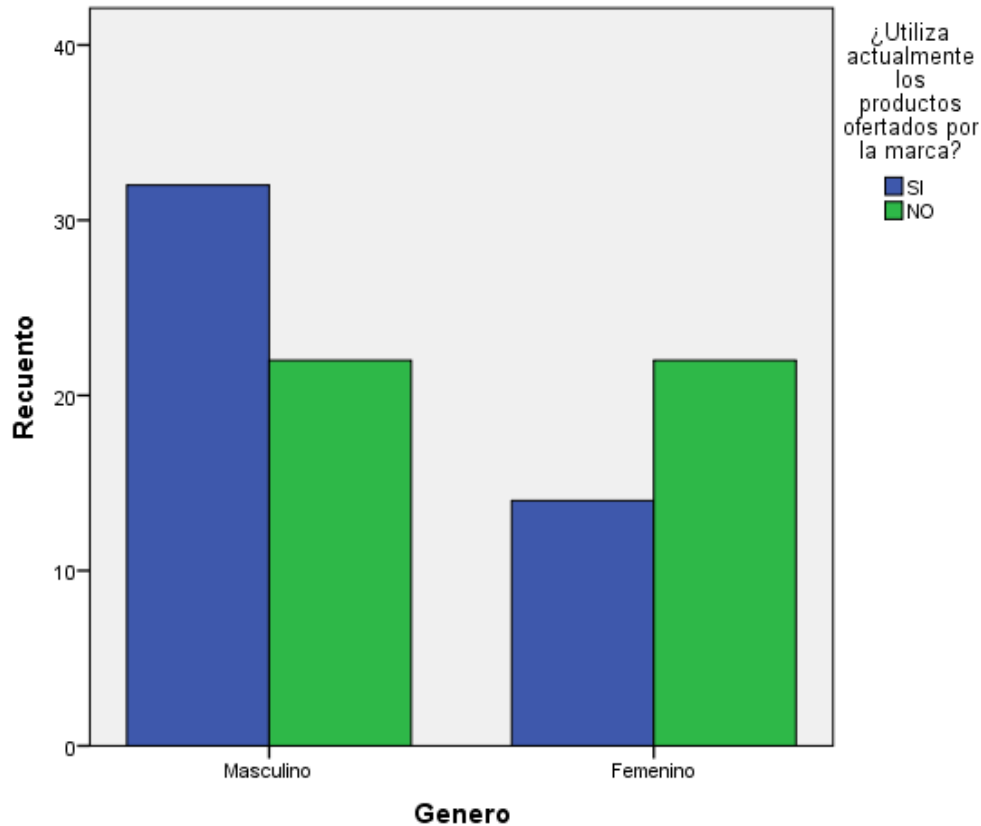
Figura 31. Sexo – Cambio de imagen de la marca A.C



Gracias a la gestión que ha realizado la empresa Arturo Calle durante la pandemia el sexo masculino y femenino han tenido un “buen cambio de imagen”, en segundo lugar, se puede observar que tanto hombres y mujeres han tenido un “buen cambio” en la imagen que perciben de la marca Arturo Calle.

Ningún encuestado ha optado por las opciones “ha tenido un mal cambio” o “ha tenido un pésimo cambio” sobre la imagen de marca que se tiene a partir de la gestión que se ha realizado durante la pandemia y la minoría exceptuando estas dos opciones anteriores se inclina por una imagen que no ha tenido ningún cambio.

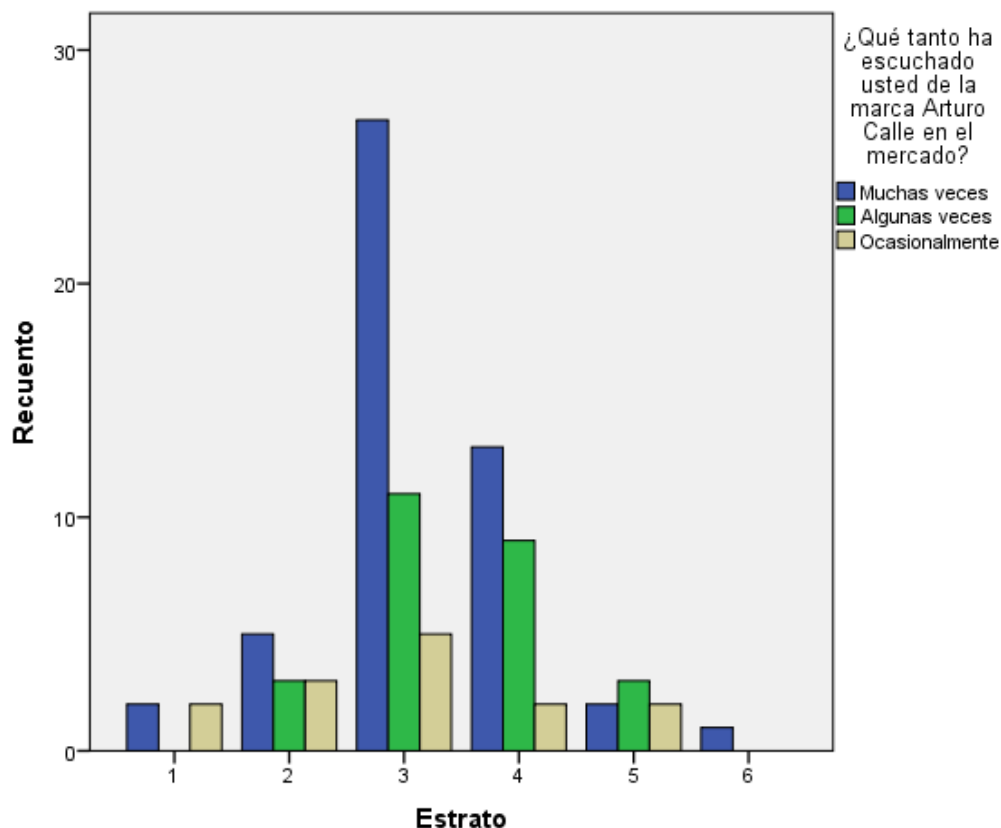
Figura 32. Sexo – Uso actual de los productos de la marca A.C



En la figura anterior se puede deducir que el sexo masculino en comparación con el sexo femenino es quien mayoritariamente utiliza los productos ofertados y más de la mitad de los hombres encuestados afirma utilizar los productos actualmente. Resultado que se justifica debido a que la empresa desde hace poco está incursionando en la moda femenina.

Además, se logra observar que en el sexo femenino la mayoría no utiliza actualmente los productos (22) y de las 36 mujeres encuestadas aproximadamente 14 son quienes actualmente hacen uso de los productos ofertados.

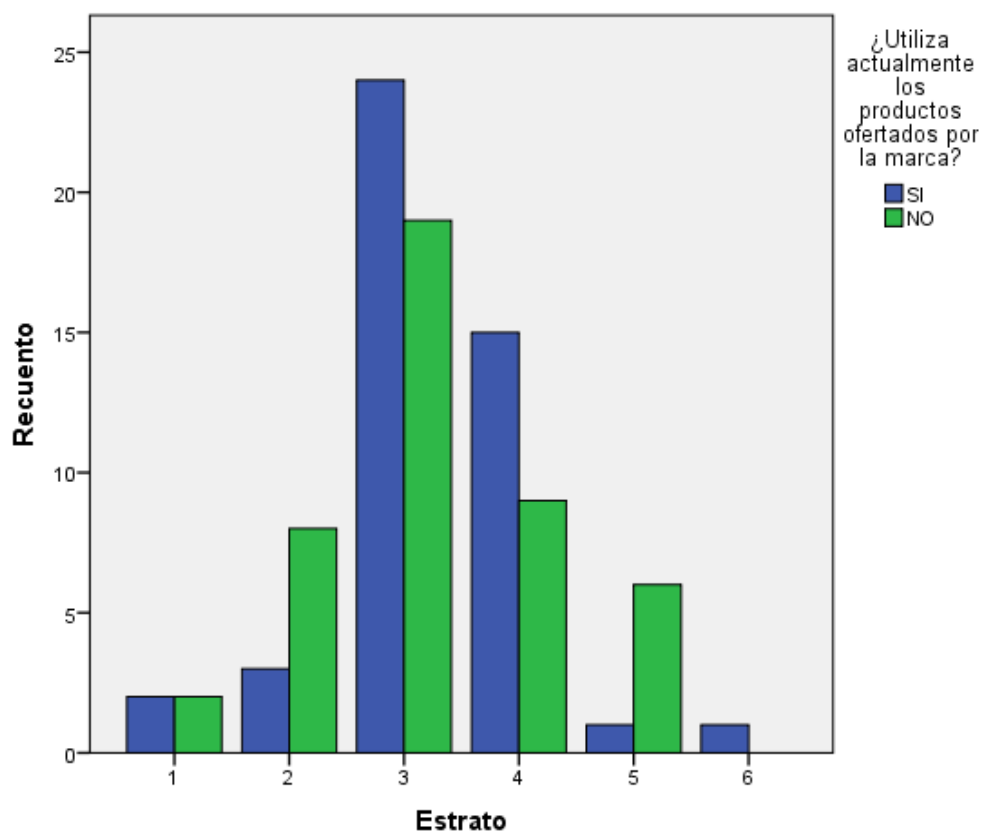
Figura 33. Estrato – Voz a voz de la marca A.C



Según lo observado en la figura 34 se puede deducir que en los estratos donde más se ha escuchado sobre la marca es en el 3 y 4, inclinándose por la opción “muchas veces” 40 personas en los estrato ya mencionados y 20 personas seleccionaron “algunas veces” entre los mismos estratos, dando como resultado 60 personas que han escuchado muchas y algunas veces la marca Arturo Calle en el mercado, significando más del 50% del total con la suma de estos estratos.

Por otra parte, en el estrato 2 predomina la opción de “muchas veces” y en el estrato 5 predomina la opción “algunas veces”. Se puede evidenciar que la marca tiende a ser más popular en los estratos medios, siendo esto para la marca una oportunidad de crecimiento a partir de la implementación de estrategias del aprovechamiento de esta popularidad.

Figura 34. Estrato – Uso actual de los productos ofertados por la marca



La mayoría de personas que hacen uso de los productos ofrecidos por Arturo Calle pertenecen al estrato 3, en segundo lugar, se encuentra el estrato 4, que en conjunto estos dos estratos componen más de la mitad de quienes hacen uso de dichos productos.

Por otra parte, en los estratos 2 y 5 es donde se encuentran las personas que hacen menos uso de los productos ofertados, siendo esta información de utilidad para que la empresa llegue a estos estratos en donde no cuenta con una alta participación y que podrían llegar a ser clientes potenciales, ya sea mediante estrategias de marketing o ampliando su portafolio con equilibrio entre calidad-precio, permitiéndole de esta forma aumentar su participación en el mercado.

Tabla 21

Cambio de percepción de imagen de la marca Arturo Calle.

Imagen antes de la	La gestión en medio de	Imagen después de la pandemia
--------------------	------------------------	-------------------------------

pandemia	la pandemia	
Muy buena 40%	Muy buena 62%	Excelente cambio 31,4%
Buena 47,8%	Buena 29,6%	Buen cambio 54,3%
Neutral 12,2%	Neutral 8,5%	No ha tenido cambio 14,3%

La tabla 21 muestra el porcentaje de cambio de percepción de imagen de marca de Arturo Calle en los encuestados. Autoría Propia.

8.4 Modelo de Plan de Gestión Estratégica para el microempresario

El plan de Gestión Estratégica es un modelo en el cual se desglosan varios aspectos administrativos que ayudan a una empresa a seguir un plan y a ejecutarlo de la manera correcta. En medio de las crisis, el plan de gestión estratégica ayuda a mitigar el impacto negativo generado por la misma crisis; con un plan bien elaborado se podrán identificar aquellas variables que afectan positivamente y negativamente a la empresa para llegar a tomar las decisiones correctas y oportunas. Además, el plan ayuda a que el empresario pueda organizar los recursos de la manera correcta para así poder optimizarlos, minimizar algunos costos y presupuestar algunas actividades que ayudan al desarrollo la empresa.

Las empresas que laboran de manera empírica tienen un gran riesgo de fracasar y aún más en medio de una crisis externa que no pueden controlar; todas sus acciones son realizadas por instinto y por el impuso diario de trabajar según la demanda que tengan, todo lo realizan sin un objetivo propuesto y sin un plan a seguir para cumplir las metas que se tengan. Al implementar un plan de gestión estratégica se podrá definir el rumbo que tomará la empresa y el lugar a donde quieren llegar, esto hará que se planteen varias posibilidades para poder cumplir ese objetivo y se organice y ejecute los recursos y el tiempo necesario para cumplir aquellas

metas. En caso de una crisis externa, el plan ayudará al empresario a buscar aquellos factores externos que la afectan y tomar las medidas pertinentes a tiempo para mitigarlos, además de identificar oportunidades que puedan canalizar el impacto negativo que genere la crisis y se pueda reinventar la empresa dentro de sus labores sin perder el objetivo principal a cumplir, con todos los factores identificados se puede minimizar costos y suspender labores o recursos mal gastados mientras la empresa se recupera de la crisis.

El plan de gestión estratégica enfocará al empresario y forjará a la empresa para que se convierta en una empresa competitiva que pueda aprovechar las oportunidades del mercado y combatir las amenazas que se le avecinen.

Objetivo de la propuesta del plan de gestión estratégica

El objetivo de elaborar este plan es ayudar a los empresarios a formalizar su empresa y conocer algunas bases administrativas que aporten al empresario el conocimiento necesario para poder entender la razón social de la empresa y definir la meta a la cual se quiere llegar. Además, aportará un valor a aquellos empresarios que se vieron afectados por la crisis económica que generó la pandemia del Covid-19; apoyando la gestión dentro de sus negocios y logrando transformar la manera en que administran estos mismos, identificando las variables que afectan sus actividades y mejorándolas, asimismo de aprovechar las oportunidades que se les presenta para consolidarse, ser sostenibles y crecer dentro del mercado.

El plan de gestión estratégica se presentará a través de una cartilla que le permita al microempresario conocer y comprender la estructura del plan estratégico y sus diferentes componentes. Dicha cartilla se realiza para proporcionarle al empresario la información sobre la elaboración e implementación del plan estratégico dentro de su empresa de forma que se

convierta en un instrumento que le genere beneficios a las microempresas y le asegure la sostenibilidad de la empresa en el mercado.

En esta cartilla, con el fin de mejorar la comprensión por parte del empresario de lo que se plasma, contiene a lo largo de su desarrollo y para cada uno de los componentes del mismo un ejemplo que se ha creado para una empresa de preparación de alimentos gourmet llamada “Sengourt Restaurante”, este ejemplo se realiza de forma elemental para orientar al microempresario a materializar el plan estratégico y dar una idea más real del mismo.

Dentro los componentes del plan se encuentran preguntas clave para que el empresario responda y de esta forma le ayude a la elaboración y comprensión del mismo, sumado a esto, en varios de los componentes se encuentran herramientas tales como la Cadena de Valor, las Fuerzas de Porter, variables PESTEL, matriz DOFA y CAME, Cuadro de Mando Integral, Mapa Estratégico y Tablero de Control, que son clave a la hora de realizarlos. En estas matrices y/o herramientas la explicación se realiza paso a paso, para que de igual forma que las preguntas, facilite la comprensión y elaboración.

La cartilla está dividida en 6 diferentes partes con sus respectivos componentes que son los que conforman el plan de gestión estratégica, para cada uno de estos componentes se ha realizado una subdivisión para la comprensión e importancia desde 3 aspectos diferentes que son: La definición, los beneficios de implementarlo y cómo realizarlo.

La Estructura planteada para el plan de gestión estratégica es la siguiente:

- 1. Misión, Visión y valores**

- 1.1 Misión**

- 1.2 Visión**

- 1.3 Valores**

2. Análisis del presente de la empresa y su entorno:

2.1 Análisis interno: mediante la cadena de valor.

2.2 Análisis Externo: análisis externo específico mediante “5 fuerzas de Porter” y análisis externo global mediante las “variables PESTEL”.

3. Diagnóstico: Diagnóstico mediante la matriz DOFA y CAME para diseñar el modelo estratégico.

4. Objetivos empresariales

5. Las estrategias

5.1 Estrategias definidas en medio de la crisis o el COVID

5.2 Modelo de negocio Lean Running

6. Implantación y Control a través del seguimiento

1. Misión, Visión y Valores

1.1 Misión.

Definición.

La misión es el principal enunciado de una empresa, en este se describe la razón de su actual labor dentro del mercado, por lo general, es la forma de establecer cuál es su actividad comercial o económica y por qué la hacen:

Es el marco de referencia máximo de una organización para lograr sus objetivos. Es un enunciado preciso del tipo de negocio que nos lleva a identificar las ventajas competitivas en el mercado permitiendo saber qué papel desempeña la empresa, para quién lo hace, por qué existe la compañía y cómo realiza ese papel (Prieto J. E., 2012, pág. 102)

Teniendo esto en cuenta, la misión resume la razón de ser de la empresa, el público al que quiere llegar, de qué manera hace sus labores y la diferenciación que tiene ante otras empresas

competidoras. Así que es fundamental contar con una misión que deje claro y preciso estas variables valiosas tanto para el cliente como para los individuos de su empresa.

¿Por qué se debe crear una misión empresarial?

Crear una misión empresarial es fundamental para empezar a formalizar un negocio, es la carta de presentación hacia los clientes que llegan y hacia los nuevos integrantes de la empresa. Al crear una misión empresarial el empresario tiene clara la razón por la cual su empresa realiza sus actividades del día a día, además de estar seguro que el cumplimiento de su misión llevará a la empresa hacia donde los administradores o directivos se han propuesto.

En momentos donde la empresa se encuentre en crisis, la misión ayudará a sus integrantes a seguir trabajando sin perder el enfoque, motivará a que el trabajador quiera ayudar a su empresa a seguir cumpliendo sus metas diarias. También ayudará a la empresa a que el cliente sienta la necesidad de aportar algún valor o beneficio en caso de saber la mala situación por la que atraviesa de la empresa, y esto ocurre porque una misión clara y bien redactada inspirará a los clientes del negocio y sentirán cierto grado de atracción y empatía hacia el mismo negocio. La misión le recuerda a todos los involucrados de la empresa a seguir aportando valor para el bienestar de todos estos.

Beneficios de la misión empresarial.

Contar con una misión empresarial trae varios aspectos positivos a la empresa, teniendo en cuenta que la misión empresarial sirve para hacer entender a los clientes y también a los integrantes de la empresa la razón por la cual existe y la forma de trabajar para su público objetivo, se pueden deducir algunas ventajas de tener una misión empresarial dentro de un negocio u organización. Algunas de estas ventajas son:

- ✓ Ayuda a que los empleados de la empresa estén informados y tengan presente el por qué existe la empresa.
- ✓ Permite que sus integrantes tengan un sentido de pertenencia con la empresa.
- ✓ Contribuye para que los clientes sientan confianza sobre el negocio.
- ✓ Entender el público objetivo al que quieren llegar.
- ✓ Saber cómo se desempeña su organización con respecto a los objetivos de sus administradores o directivos.
- ✓ Permite que los integrantes de la empresa tengan claras las actividades diarias y por qué las hacen.
- ✓ Poder establecer metas u objetivos medibles.
- ✓ Formaliza el negocio.

¿Cómo crear una misión empresarial?

Crear una misión empresarial para una empresa varía según el tipo de negocio, la misión de una empresa tiene que adaptarse a su misma “personalidad”, es decir, que sea coherente con el idealismo que refleja la empresa. Primero se tiene que tener en cuenta la razón de ser de su negocio, el por qué existen dentro del mercado, de qué manera lo hacen y a quiénes quieren aportar valor. Después de esto una persona se encarga de crear una idea inicial de lo que sería la misión empresarial, por lo general esta misión es propuesta por la alta dirección de la empresa, y luego se socializa con quienes integran la empresa para que puedan aportar alguna idea que ayude al empresario a aclarar o despejar dudas sobre la misión empresarial creada, una vez hecho esto se ajusta esta misión empresarial según las recomendaciones o puntos de vista dados anteriormente , al final se debe redactar un enunciado breve de no más de 60 palabras aproximadamente, que sea claro y comprensible, que se pueda recordar y que genere inspiración

para los involucrados de la empresa, que cuente con una buena redacción gramática y ortográfica, y que sea llamativa para quien la lea.

Para poder establecer una misión empresarial más clara puede realizarse a sí mismo preguntas como las siguientes:

- ¿Qué hace la empresa?
- ¿A quiénes quiere llegar la empresa?
- ¿Se diferencia de la competencia?
- ¿Cómo se diferencia de la competencia?
- ¿Da valor a los empleados y clientes?
- ¿Cómo trabaja la empresa?
- ¿Cómo inspira a los empleados?

EJEMPLO Sengourt Restaurante

Misión: *Somos una empresa enfocada a satisfacer las necesidades gastronómicas de nuestros clientes a partir de la más alta calidad de nuestros productos gourmet y servicios especializados que ofrecemos gracias al trabajo realizado por nuestro personal altamente capacitado y nuestras cómodas instalaciones.*

1.2 Visión.

Definición.

La visión nace de la ambición de la empresa a querer desarrollarse y llegar a donde quiere llegar, en la visión por lo general se describe el futuro al que quiere dirigirse la empresa a largo plazo, teniendo en cuenta que la visión es la meta a la cual se llega gracias a la adaptación de sus objetivos y mediante el cumplimiento de la misión empresarial. En otras palabras, Prieto lo describe como:

La visión es la imagen de un estado futuro ambicioso y deseable que está relacionado con el cliente interno y externo, que tiene que ser mejor que el estado actual y que a su vez se convierte en un sueño de largo alcance y para lograrla se requiere pasión, sacrificio, tenacidad y dinamismo por parte de los integrantes de la empresa (Prieto H. J., 2012, pág. 98).

En resumen, la visión empresarial vendría siendo el cómo se ve la empresa en un futuro lejano, teniendo en cuenta que las actividades que se hacen hoy serán las que llevan a la empresa a los objetivos cumplidos del mañana.

¿Por qué se debe crear una visión empresarial?

Teniendo en cuenta las ventajas mencionadas anteriormente, se puede aclarar la importancia de tener una visión empresarial. Al crear la visión empresarial, la empresa define su rumbo para el futuro, se reduce el índice de incertidumbre y se puede llegar a saber cuál será el destino de la empresa. Ante una crisis las empresas suelen desenfocarse un poco, lo que produce que se desvíe y por consiguiente se vaya por el camino equivocado, que no lleva al lugar que la empresa definió ir, si las empresas cuentan con una visión claramente definida, en medio de una crisis podrán seguir desarrollando actividades, sean o no diferentes a las planteadas al principio, pero que llevan al mismo lugar donde se quiere llegar. Marcar un objetivo a futuro ayuda a organizar los recursos necesarios para cumplirlo, y al establecer una fecha para ese futuro esperado se puede medir el alcance de las acciones estratégicas planteadas, posteriormente se puede realizar una evaluación y corregir errores que estén impidiendo a la empresa llegar a la meta propuesta. La visión empresarial es ese sueño anhelado que se quiere lograr mediante el trabajo constante y el desarrollo de las actividades propuestas en la misión.

Beneficios de la visión empresarial.

La visión empresarial se asemeja a los sueños personales, pues en ambos casos las empresas y las personas, respectivamente, actúan buscando conseguir un logro el día de mañana, y toda acción realizada hoy con un enfoque claro implicará en un resultado esperado en el tiempo esperado. Si una empresa define y adopta una visión, podrá organizar sus ideas para ejecutarlas adecuadamente y conseguir resultados satisfactorios. Algunas de las ventajas que produce el tener una visión empresarial son:

- ✓ Saber el rumbo de la empresa.
- ✓ Definir objetivos generales y específicos para la empresa.
- ✓ Asignar eficientemente los recursos a invertir.
- ✓ Organizar al personal de la manera adecuada.
- ✓ Conocer el tiempo en que se quiere llegar a cumplir la meta.
- ✓ Motivar a los trabajadores a cumplir sus labores.
- ✓ Inspirar a los involucrados internos y externos de la empresa.
- ✓ Generar compromiso y confianza para el cliente.
- ✓ Tener un camino claro para la toma de decisiones.

¿Cómo crear una visión empresarial?

El crear una visión empresarial se asemeja al proceso de creación de la misión empresarial, el empresario encargado visualiza como quiere ver la empresa a un futuro lejano, es decir, se habla de un periodo de tiempo de entre 2 o más años; por lo general toma mucho tiempo conseguir grandes logros, por eso se establece un periodo de tiempo medido en años. Luego el empresario analiza la posibilidad de poder cumplir todo lo que se imagina para la empresa y define lo que podría ser una idea generalizada de cómo será la empresa en el tiempo esperado.

Posteriormente se recomienda compartir la idea de la visión empresarial a los individuos de la empresa o la mayoría de ellos, para que aporten ideas y compartan sus pensamientos sobre cómo ven a la empresa en el tiempo establecido por el empresario, una vez consultado con su equipo de trabajo, se redacta la visión de una forma clara, creíble, realista, significativa, medible en tiempo, coherente con la razón de ser de la empresa, con buena gramática y ortografía, y por supuesto inspiradora para todos los involucrados del negocio.

Si se hace las siguientes preguntas, se puede facilitar la definición de su misión empresarial adaptado a la razón de ser y filosofía de su negocio:

- ¿Qué hará la empresa en el futuro?
- ¿A dónde se quiere llevar la empresa?
- ¿Qué se quiere cumplir con la empresa?
- ¿Cuánto tiempo le tomará a la empresa llegar a la meta?
- ¿Quiénes estarán trabajando para conseguir la meta de la empresa?
- ¿Quiénes serán los beneficiados con la empresa a futuro?
- ¿A dónde quiere expandirse la empresa?

Y básicamente, a todo lo que se quiere llegar a conseguir en el tiempo establecido, siendo realista y coherente.

EJEMPLO Sengourt Restaurantes

***Visión:** Para el año 2025 tener cinco locales distribuidos en toda la región, ser reconocidos por brindar la mejor atención y ofrecer los productos gourmet de más alta calidad para crear experiencias agradables a nuestros consumidores.*

1.3 Valores Empresariales.

Definición.

Primero hay que entender que son los valores en general; los valores es el conjunto de buenas intenciones que tiene un individuo impulsado por voluntad propia y fundamentado por la sociedad como aquello que es bueno. El valor como lo dice Luna:

Valor se puede entender como toda perfección real o posible que procede de la naturaleza y que se apoya tanto en el ser como en la razón de ser de lo que es real. Es una convicción solida sobre lo que es apropiado y lo que no, lo anterior guía las acciones o conducta de las personas (Luna, 2014, pág. 83).

Las conductas de las personas determinan el grado de tenencia de valores, si las personas actúan bien se dice que poseen más valores que las que actúan escasamente bien.

Ahora, adaptando este concepto a la empresa se le conoce como Valores Empresariales, que significan las acciones voluntarias que los integrantes de la empresa reflejan en esta misma y que aportan valor para los trabajadores y clientes, apoyando la gestión social dentro del negocio.

¿Por qué una empresa debe tener valores empresariales?

Los valores empresariales ayudan a guiar a la empresa al rumbo por cual quiere movilizarse, ayuda a enfocar a los trabajadores a cumplir las metas que la empresa se fija. Los valores empresariales generan valor dentro de una organización y ayudan a enfrentar moralmente una crisis. En medio de una crisis, los valores ayudan a no desistir ante las dificultades, generan empatía para la empresa e instruir a los empleados a realizar las actividades de manera pasional para el beneficio del conjunto de individuos de la organización. Por eso en el momento de definir los valores para la empresa se debe tener en cuenta el pensamiento que tienen de la empresa los trabajadores, y tener en cuentas el pensamiento que tiene los trabajadores en la empresa. El

conjunto de valores de la empresa tiene que ser una armonía de pensamientos, emociones y acciones que llevan a la empresa a querer mejorar y aprender de sus errores.

Beneficios de los valores empresariales.

Los valores empresariales ayudan a la empresa a tener una razón de ser en el ámbito social; una empresa aparte de buscar beneficios económicos debe también buscar beneficios sociales, que aporten valor para la empresa y a la sociedad. Establecer valores empresariales dentro de la gestión estratégica ayuda a los empleados a tener un sentido de pertenencia hacia la empresa, ayuda a los gerentes a formular actividades que vayan acordes a estas filosofías empresariales planteadas en los valores. El crecimiento de una empresa se ve influenciado por el aporte de cada trabajador hacia la empresa, y uno de esos aportes son las buenas conductas voluntarias que reflejan credibilidad para la empresa y empatía hacia la sociedad. Algunas de las ventajas de contar con valores empresariales son:

- ✓ Impulsar el compromiso de los empleados de la empresa.
- ✓ Contar con personas adecuadas para los puestos de trabajo.
- ✓ Motivar a los empleados a trabajar para el cumplimiento de los objetivos.
- ✓ Generar confianza y credibilidad a los clientes.
- ✓ Generar empatía de los trabajadores hacia la empresa.
- ✓ Contar con buen ambiente laboral en la empresa.
- ✓ Promover las buenas relaciones y el trabajo en equipo.
- ✓ Generar carácter en medio de las crisis.

¿Cómo crear e implementar los valores empresariales?

Teniendo en cuenta lo dicho en los párrafos anteriores, para empezar a crear los valores de la empresa se debe crear un conjunto de reuniones donde se generen ideas sobre cómo es la

filosofía de la empresa, es decir, la forma de ver el mundo y la forma de ver su propio ambiente interno, se consulta con los principales implicados en la gestión cuales son los aspectos sociales y morales que caracterizan a la empresa, una vez recopiladas estas ideas se deben plasmar en palabras sencillas y valiosas, por lo general suelen ser de 5 a 10 palabras las que conforman el conjunto de valores de la empresa. Estas palabras a las que llamamos valores, deben reflejar el ambiente interno que se vive en la empresa, el valor que aporta a la sociedad y el conjunto de acciones voluntarias que generan un beneficio para todos los involucrados.

Una vez planteadas estas palabras que generan valor, se definirá cada una en el sentido de como se refleja en la empresa, como actúa o cómo influye en cualquier individuo que se relaciona con la empresa. Con esto hecho, finalmente se redactan los valores empresariales con buena ortografía y gramática, hay que recordar que tienen que ser coherentes con la organización, comprensibles, claros e inspiradores. Tener en cuenta que estas se hacen públicas y a la vista de todos para que sean digeridas y adaptadas a su entorno.

Se puede hacer estas preguntas para ayudar a crear y definir valores empresariales:

- ¿Cómo es la cultura de la empresa?
- ¿Cuál es el ambiente de la empresa?
- ¿Cómo son los trabajadores?
- ¿Cómo se tratan a los trabajadores?
- ¿Qué se espera de los trabajadores?
- ¿Qué aportes sociales esperan los clientes de la empresa?
- ¿Qué tan importante es para el empresario el ser humano?
- ¿Para el empresario que son los valores?
- ¿Qué tipo de empresario se considera?

- ¿Se genera motivación o algún beneficio no económico a los empleados?
- ¿Cómo quiere percibida la empresa?

EJEMPLO Sengourt Restaurante

Valores:



Figura 35. La figura ilustra los valores y principios éticos empresariales con los que la empresa Sengourt desarrolla sus actividades.

2. Análisis del presente de la empresa y su entorno

Toda empresa que quiera mejorar y desarrollarse con los cambios que se dan día a día en su entorno debe realizar un análisis general de su entorno. Esto sirve para identificar aspectos que pueden afectar a la empresa o beneficiarla; los análisis se realizan de diferentes maneras y dependiendo del entorno que se quiera analizar, ya sea interno o externo. Al hacer esto se podrá identificar agentes internos que pueden ayudar o perjudicar a la empresa y que son controlables por la misma, también se identifican agentes externos que no son controlables por la empresa pero que se pueden mitigar si se realiza adecuadamente las acciones pertinentes para que no perjudiquen a la empresa o en otro caso para que se pueda sacar provecho para la misma.

La RAE (2021) expone que el entorno es: “Ambiente, lo que rodea”. Es decir, todo lo que se puede ver, sentir, escuchar, oler o probar y que se encuentra físicamente alrededor nuestro, sea algo tangible o intangible. También la RAE (2021) define análisis como: “Distinción y separación de las partes de algo para conocer su composición” o también “Estudio detallado de algo, especialmente de una obra o de un escrito”. El análisis de la empresa vendría siendo el estudio detallado de cada parte que involucra a la empresa tanto internamente como externamente.

2.1 Análisis interno.

El análisis interno es el estudio de todas las partes que involucran a la empresa dentro de su estructura organizativa, sus procesos administrativos o funcionales y su recurso humano. Se realiza la implementación de varias herramientas que sean aplicadas a cada área de la empresa y donde se obtenga información detallada de cómo funciona cada proceso interno, para así hallar posibles errores o ralentizaciones dentro de la cadena productiva del negocio.

Algunas de las herramientas o matrices que se pueden utilizar para este análisis interno son la MEFI (Matriz de Evaluación de Factores Internos) y el análisis de la Cadena de Valor, herramienta que se tendrá en cuenta para evaluar y analizar la situación en el entorno interno de la empresa.

Cadena de Valor

Definición.

La cadena de valor es aquella que le permite al empresario analizar los puntos clave y estratégicos de cualquier empresa, esta se enfoca básicamente en evaluar actividades que permiten desarrollar procesos efectivos para competir estratégicamente y así crear valores que le permitirán a la empresa a destacar en su campo. Es una manera de identificar las fortalezas y

debilidades internas para gestionar los recursos de la empresa y así generar distintas ventajas competitivas que serán importantes para lograr la satisfacción total del cliente objetivo.

Para complementar la definición de Cadena de Valor:

La cadena de valor y la manera en que realiza las actividades individuales revelan su historial, estrategia, enfoque en el establecimiento de la estrategia, y la economía en que se basan dichas actividades, el nivel adecuado para formular una cadena de valor son las actividades que se desempeñan en una empresa. La cadena de valor de una empresa puede variar en algunos elementos en su línea de productos, los clientes, las regiones geográficas o en los canales de distribución, no obstante, los subconjuntos tienen una estrecha relación pudiendo figurar solo dentro del contexto de la cadena de unidad de negocios (Luna, 2014, pág. 97).

Finalmente, la cadena de valor es un análisis importante para valorar nuestro producto y los pasos a tener en cuenta desde la etapa de creación hasta la distribución del mismo entrando a competir con calidad, precio y estrategias destacadas.

¿Por qué se debe crear una Cadena de Valor?

Una cadena de valor se debe crear con el fin de poder establecer en la compañía algunos pasos para ofrecer productos o servicios de mejor calidad y a un precio estándar, fidelizar clientes examinando el valor que tiene la compañía para cada uno de ellos, asimismo lograr el posicionamiento en el mercado por una producción con la menor cantidad de errores posible y evitar el aumento en los costos. Según Luna (2014): “La cadena de valor constituye de manera importante la definición para la estructura en la empresa, dado que trata las funciones primarias y de apoyo básicas en la organización de la compañía” (P. 139).

Es por lo anterior que una cadena de valor funciona como un modelo sistemático que visualiza cada una de las actividades de la organización para analizar, comprender y tomar decisiones de acuerdo a lo que se desee lograr con cada una de ellas por medio de lo que se llama división de trabajo, que aprueba las estrategias una a una para implementarlas en la compañía y lograr las mencionadas ventajas competitivas sustentables.

Beneficios de la Cadena de Valor.

El beneficio principal de realizar una Cadena de Valor, sin duda alguna es mostrar un rendimiento empresarial que se logra desglosando cada uno de los componentes que tiene crear este análisis. Las empresas deben hacer su propia cadena de valor, pero también deben analizar la de sus competidores, proveedores y clientes de modo que permita desarrollar mejores estrategias para el posicionamiento de la compañía en el mercado. Otro beneficio importante es que la cadena de valor se puede aplicar a cualquier tipo de empresa ya sea pequeña, mediana, grande, e independientemente de su tipo de actividad, pues, solo tiene un objetivo y es establecer el rendimiento de los procesos corporativos.

A continuación, se mencionarán algunas ventajas de crear una cadena de valor:

- ✓ Optimiza los procesos internos de la Organización.
- ✓ Mejora la eficiencia en los procesos.
- ✓ Crear productos o servicios de mejor calidad.
- ✓ Visualiza el contexto del desempeño.
- ✓ Reduce costos por fallos estratégicos o de distribución.
- ✓ Permite identificar si un modelo de negocio es viable o no lo es.
- ✓ Impulsa los objetivos de la empresa.
- ✓ Identifica el tipo de proveedores y los clientes objetivo.

- ✓ Accede a nuevos mercados.
- ✓ Reducción de tiempo en los procesos: eficiencia + eficacia = efectividad
- ✓ Aumento en ventas.
- ✓ Crear estrategias de mercadeo competitivas.
- ✓ Desarrollo de tecnologías para la empresa

¿Cómo crear una Cadena de Valor?

Porter (1985) señala los elementos que se deben tener en cuenta en el momento de comenzar a hacer una cadena de valor, así que se explicará cada uno de los elementos para que sea más fácil al momento de implementarla.

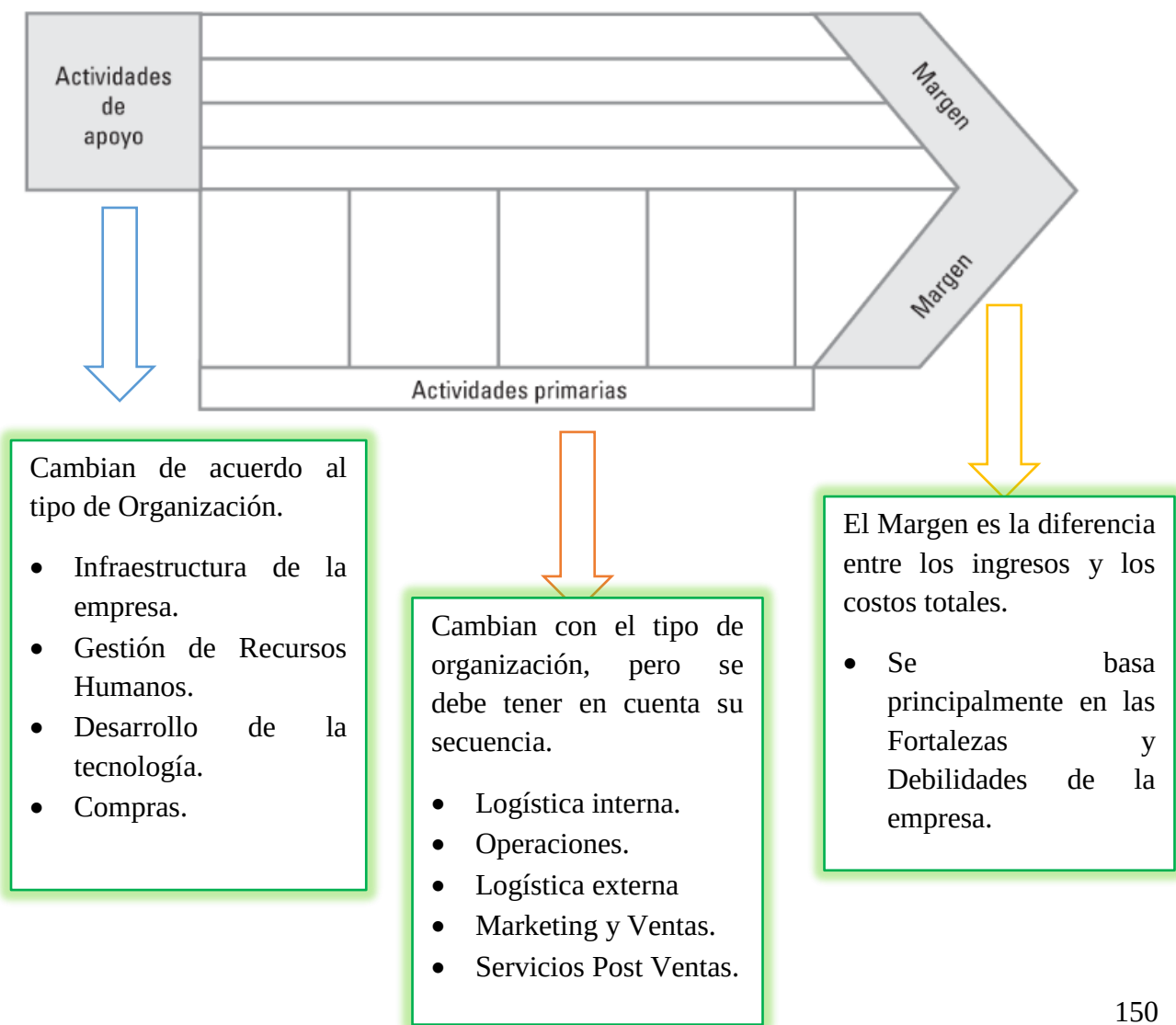


Figura 36. La figura muestra los elementos de la cadena de valor.

De acuerdo con Porter (1985) "si la empresa tiene el dominio de todos estos procesos, con este conocimiento, tendrá una herramienta útil para ayudar a desarrollar y ofrecer un mejor producto a su cliente".

En el momento que se inicie con la realización de la cadena de Valor es sustancial primero identificar el objetivo principal de la organización y una visión clara y concisa de los clientes potenciales, por ende, primero el empresario debe resolver estas preguntas para continuar con la elaboración de la cadena de valor antes mencionada.

- ¿Ya tiene la empresa definidos los objetivos?
- ¿Tiene claro el modelo de negocio?
- ¿Ha estudiado la empresa las posibles estrategias de mercadeo?
- ¿Se explora a profundidad los procesos de la empresa?
- ¿Se está midiendo el impacto de la empresa en el mercado?
- ¿Se identifica a los clientes, proveedores y distribuidores de la empresa?
- ¿Ya se diseñó el producto o servicio para comenzar a atraer clientes?

Luego de responder estas preguntas ya se puede proceder con la elaboración de la cadena de valor para lograr el posicionamiento en el mercado que la empresa necesita con un excelente manejo de los recursos.

Para que una cadena de valor sea efectiva y permita analizar cada uno de sus componentes es importante tener en cuenta como se realiza, que recursos se necesitan y el valor que cada uno de estos tienen para lograr la satisfacción del cliente final. La cadena de valor brindará las herramientas para verificar todos los procesos internos de la empresa, que serán claves para minimizar costos y maximizar valores agregados.

Paso 1. Identificación de actividades

Cada cadena de valor es distinta de acuerdo a los objetivos de la empresa, como se encuentra en el mercado y que ventajas o desventajas tiene frente a la competencia, es por lo anterior que el primer paso es saber distinguir lo que son las actividades de apoyo (Todo lo relacionado con infraestructura, recursos humanos, tecnología y compras) y las actividades primarias (Se basan prácticamente en logística, operaciones, marketing, ventas y servicio post ventas).

Paso 2. Identificación de Costos

Para este paso es importante que el empresario distinga lo que es un gasto y lo que es un costo, teniendo en cuenta que en muchos casos suelen generar confusión. Los costos son precisos para fabricar un producto y los gastos son necesarios para que la empresa funcione. Una vez aclarado esto, en la cadena de valor es importante identificar cuanto valor representa cada uno de los cuadros de la misma y cada una de las actividades que se quieren analizar en cuanto a lo que cuesta llevarlas a cabo.

Paso 3. Determinación del valor para el cliente

Para este paso se busca conocer la experiencia del cliente y su opinión en cuanto a precio, calidad, servicio antes y después de la compra para así determinar las características del cliente potencial, para esto se utilizan herramientas como Focus Group, encuestas, entrevistas o buzón de PQRS, pues así se determina que estrategias de producto o servicio le aportan a empresa valor y cuales no y deben ser estudiadas.

Paso 4. Análisis de procesos e identificación de mejoras

Para identificar mejoras debe existir previamente un análisis de los procesos que realiza la empresa, para de esta manera tomar decisiones e implementar estrategias que permitan que la satisfacción del cliente esté completa desde que se le ofrece el producto o servicio.

Por ejemplo, si en una encuesta un 10% de los clientes manifiesta que el precio de un producto no concuerda con el tamaño de este, se deben analizar los costos y gastos para demostrar por qué el precio de dicho producto, para así explicarle al cliente las razones o fundamentos o planear estrategias de mercado para lograr su satisfacción.

Paso 5. Análisis del Margen

Para este paso se deben analizar las debilidades y fortalezas de la empresa para así mantener el margen de ganancia dentro de los márgenes que se esperan en cada proceso de la organización.

EJEMPLO Sengourt Restaurante

Cadena de Valor:



Figura 37. La figura ilustra la cadena de valor para la empresa Sengourt Restaurante.

2.2 Análisis externo.

Definición.

El análisis externo empresarial es aquel análisis que brinda a la empresa la información necesaria del ámbito externo en el que da lugar a las actividades de negocio, se estudia el contexto del sector, evalúa los factores externos como tendencias, acontecimientos o situaciones que lleguen a afectar el desempeño de la empresa para posteriormente formular estrategias que le permita a la empresa llegar al futuro deseado.

Este análisis se lleva a cabo para comprender el entorno en el que se desarrolla la empresa, para identificar tanto amenazas como oportunidades que le permitan a la empresa crear lineamientos de adaptación al entorno externo, entorno del cual la organización no tiene control directo, con el fin de que la empresa siga operando en el mercado y no afecte su desempeño.

¿Por qué se debe realizar un análisis externo?

Las organizaciones actualmente se enfrentan a un entorno cambiante por lo que se debe analizar totalmente para que la empresa pueda adaptarse tan rápido como su ambiente, como lo hace notar el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2018):

Las organizaciones se desenvuelven en un entorno caracterizado por la volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad (entorno VUCA, por sus siglas en inglés), conjunto de elementos que la gestión estratégica requiere comprender e interpretar al momento de formular e implementar decisiones estratégicas (p.27).

Este análisis se debe realizar ya que influye en el éxito y el resultado de las empresas, si se realiza adecuadamente es la clave para que las estrategias de la empresa estén guiadas al rumbo correcto, para que la empresa puede anticiparse a los cambios, mitigar los efectos de las

amenazas, permitir que la empresa se adapte a los cambios o formular estrategias que le den la cualidad a la empresa de ser flexible y sostenible.

Beneficios del análisis externo.

La ejecución del análisis externo trae consigo valiosos beneficios que le permitirán a la empresa superar las barreras u obstáculos que le impiden el crecimiento, identificar aquellas situaciones que pueden impulsar el crecimiento de la misma o acontecimientos que influyen en el ejercicio de la organización y podrían perjudicarla.

Entre los beneficios que concede la realización del análisis externo se encuentran los siguientes:

- ✓ Desarrollar estrategias de negocio que le permitan a la empresa la diferenciación en el sector al cual pertenece.
- ✓ Identificar factores como tendencias de consumo, ventas, estilo de vida que la empresa pueda dominar para convertirlo en oportunidades.
- ✓ Conocer aquellos factores que para la empresa se consideren como amenazas, evaluar el impacto y mitigarlo.
- ✓ Ayuda con la toma de decisiones y la adaptación a los cambios del entorno.
- ✓ Permite formular estrategias proactivas
- ✓ Evaluar el grado de importancia de los factores externos.
- ✓ Le da la facultad a la empresa de realizar inteligencia competitiva o vigilancia tecnológica.
- ✓ Realizar pronósticos sobre el entorno como el alcance, la velocidad y la magnitud de los cambios.
- ✓ Desarrollar la/las ventajas competitivas

- ✓ Identificar aquellos factores que le permitirán a la empresa el crecimiento en el mercado.

¿Cómo hacer el análisis externo?

El análisis externo se puede realizar mediante diferentes herramientas que permiten el estudio de los factores que conforman el entorno, para identificar oportunidades y amenazas a las que la organización se enfrenta y formular estrategias que permitan aprovecharlas o contrarrestarlas respectivamente. Entre las herramientas que se tendrán en cuenta son el análisis PESTEL para el análisis del entorno general y las 5 fuerzas de Porter para el análisis del entorno competitivo.

El análisis Pestel.

El análisis PESTEL le permite a una empresa establecer como se encuentra frente a su macro-ambiente, en donde se encuentran variables que no son controladas por la misma, pero si puede tomar acciones frente a las situaciones que se presentan en el entorno para adecuar la empresa al impacto que puedan repercutir en los objetivos o resultados de la empresa.

Las organizaciones dependen de un entorno global, en donde se ven involucrados diferentes variables clave tales como: variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales. En el análisis PESTEL se debe tener en cuenta como cada variable puede afectar la empresa, estas variables pueden tener un impacto positivo a la organización y se percibirán como oportunidades, también podrán tener un impacto negativo y serán percibidas como amenazas.

EJEMPLO Sengourt Restaurante

Oportunidad: Se realizará en la ciudad una feria gastronómica promovida por el gobierno local.

Amenaza: *En la población existen nuevas tendencias de rechazo al consumo de carne animal.*

Variables Políticas: Son aquellos factores que están relacionados con el gobierno e influyen en las actividades empresariales, algunas variables como manifiesta Sánchez (2019):

- Políticas de gobierno que afecten o promuevan el sector donde opera la empresa
- Políticas de subsidios y apoyos del Estado
- Políticas económicas del gobierno en materia de inversión, comercio exterior, manejo de aranceles
- Política fiscal (impuestos, rentas)
- Política monetaria
- El sistema de organización política (centralista, autonomías regionales, dictadura)

Variables económicas: Entre las variables económicas como indica Sánchez (2019) se encuentran las siguientes:

- Políticas económicas del gobierno
- Comportamiento de la inflación
- Tasas de interés
- Tasa de crecimiento económico actuales y potenciales
- Niveles de ahorro de la población
- Comportamiento del producto interno bruto
- Balanza de pagos (ingresos vs egresos de la nación)
- Balanza comercial (relación de importaciones vs exportaciones)
- Tasas de empleo
- Ingresos de la población

- Capacidad de ahorro de la población
- El tipo de cambio (condiciones de revaluación o devaluación del peso frente a otras monedas más fuertes como el dólar)
- Disponibilidad de crédito
- Nivel de confianza del consumidor
- Disponibilidad de mano de obra calificada
- Costo de las materias primas, transporte y demás insumos.
- Disponibilidad de recursos energéticos
- Tratados comerciales internacionales vigentes
- Índice de precios al consumidor
- El gasto público
- Confiabilidad del país como socio comercial
- Promociones a la inversión

Variables Sociales: De acuerdo con Sánchez (2019) algunas variables sociales pueden ser:

- Comportamientos de consumo
- Condiciones de salud, vivienda, educación, servicios básicos disponibles
- Cambios demográficos
- Desplazamientos de la población
- Tasas: natalidad, crecimiento, morbilidad, esperanza de vida, analfabetismo
- Niveles educativos de las personas
- Tendencias en el empleo
- Estilos de vida
- Cultura, transculturización y demás cambios en la cultura

- Patrimonio cultural
- Condiciones de vida de la población
- Factores étnicos y religiosos
- Factores demográficos (crecimiento de la población, grupos de edades, género)
- Los medios de comunicación, la opinión pública, actitudes y prejuicios
- Propensión a estallidos sociales: huelgas, paros, protestas
- Niveles de delincuencia
- Patrones de consumo: percepción y significación de los productos
- Códigos de comportamiento
- Factores religiosos y existencia de sectas

Variables Tecnológicas: Aquellas herramientas o factores externos de carácter tecnológico que pueden ser considerados oportunidades o amenazas, Sánchez (2019) menciona algunas de estas variables:

- Investigación, innovación y desarrollo que se esté dando en la región y en el país
- Acceso a las Tics
- Acceso a tecnologías emergentes
- Impacto y velocidad de las transferencias de la tecnología desde los mercados centrales
- Promoción del desarrollo tecnológico por parte del gobierno y del sector empresarial
- Tendencias tecnológicas
- Innovación y desarrollo local y regional
- Acceso a agencias de investigación científico técnica
- Impacto de las tecnologías de información y comunicación
- Estado de la tecnología en el sector donde la empresa desarrolla su gestión

- Nuevas tecnologías que estén surgiendo
- Disponibilidad de mano de obra con los conocimientos tecnológicos requeridos
- Disponibilidad tecnológica
- Incentivos a la modernización tecnológica
- Registro de patentes y modelos de utilidad
- Costo de las nuevas tecnologías
- Acceso a capital intelectual y tecnológico
- Automatización de procesos productivos en el sector
- Obsolescencia programada
- Tasas de obsolescencia tecnológica del sector

Variables Ecológicas: Estas variables se refieren al marco físico y natural en el que opera la empresa, algunas de estas variables como señala Sánchez (2019), pueden ser:

- Leyes de protección ambiental
- Regulación sobre consumo de energía, reciclaje y manejo ambiental
- Cambios de clima
- Actitud del consumidor como eco-consumidor

Variables Legales: Teniendo en cuenta a Sánchez (2019) algunas de estas variables:

- Disposiciones en materia laboral
- Disposiciones en materia de impuestos
- Disposiciones en materia comercial
- Requisitos especiales (licencias sanitarias, registros como INVIMA, licencias ambientales)
- Restricciones en el uso de ciertas materias primas

- Legislación aduanera, cambiara, financiera
- Leyes antimonopolio
- En general la constitución colombina y la legislación propia de la actividad empresarial.

Las variables que se deben tener en cuenta son aquellas que son claves para la empresa, a juicio de Stoner, Freeman y Gilbert, (1996) como se cita en Arano, Cano y Olivera (2012) “se dice que un factor del entorno es estratégico cuando tiene o puede tener en el futuro, una incidencia sobre los resultados importantes”. Para poder evaluar las oportunidades o amenazas la matriz MEFE (matriz de evaluación de factores externos) es una herramienta que permite resumir y evaluar la información de variables de diferentes ámbitos.

EJEMPLO Sengourt Restaurante

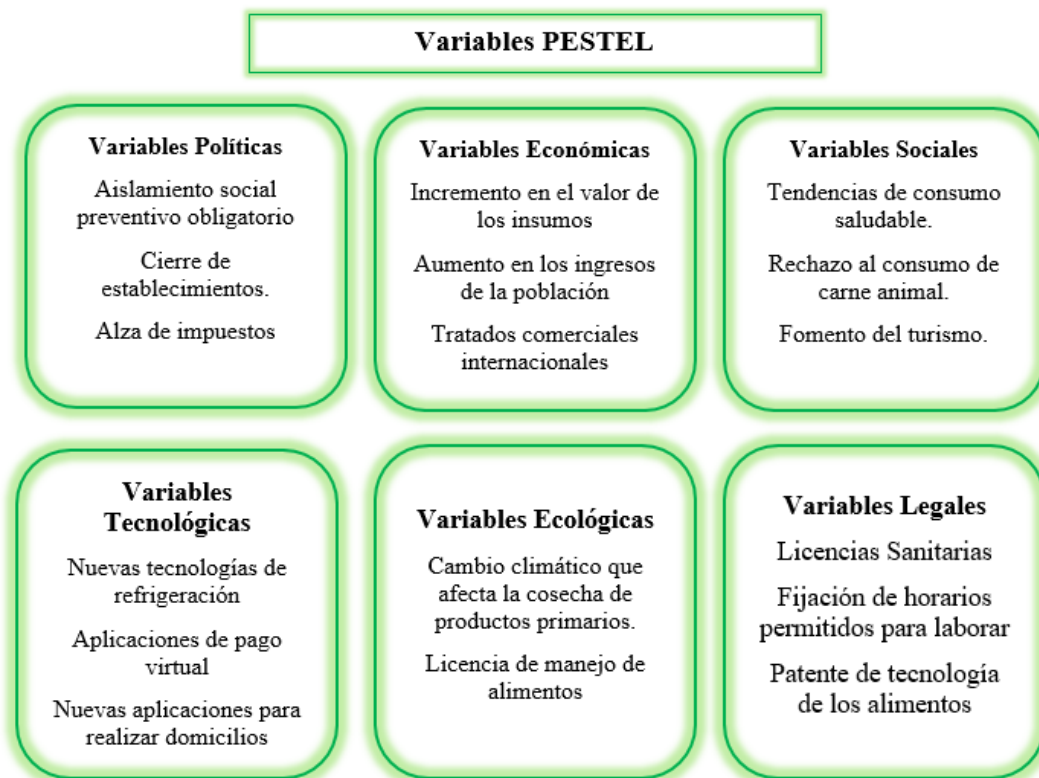


Figura 38. La figura refleja las variables PESTEL de la empresa Sengourt Restaurante

Las cinco fuerzas competitivas de Porter:

Este modelo permite comprender y enfrentar la competencia de forma extendida, es decir, no solo analiza los competidores directos actuales, ya que también existe una batalla por las ganancias con otros cuatro factores. Porter (2008) señala “La competencia por las utilidades va más allá de los rivales establecidos de un sector e incluye a cuatro otras fuerzas competitivas: Los clientes, Los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos” todos estos ejercen presión sobre la rivalidad ya existente entre los competidores establecidos. Este modelo busca conocer el nivel de competencia y la rentabilidad de la industria a la que pertenece, ya que el desempeño financiero de la empresa va a depender de esta y de la posición que tenga la empresa en la industria.

Este modelo según Porter (2010) para que una estrategia realmente funcione se debe empezar por analizar la industria y el ambiente competitivo:

El análisis de la industria y observar el ambiente competitivo es por supuesto probablemente la disciplina básica inicial en cualquier proceso de formulación estratégica si no sabes ¿cómo luce tu industria?, ¿qué está cambiando?, ¿cuáles son los impulsores fundamentales? la estrategia va a ser marginalmente inservible.

Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector son las siguientes:

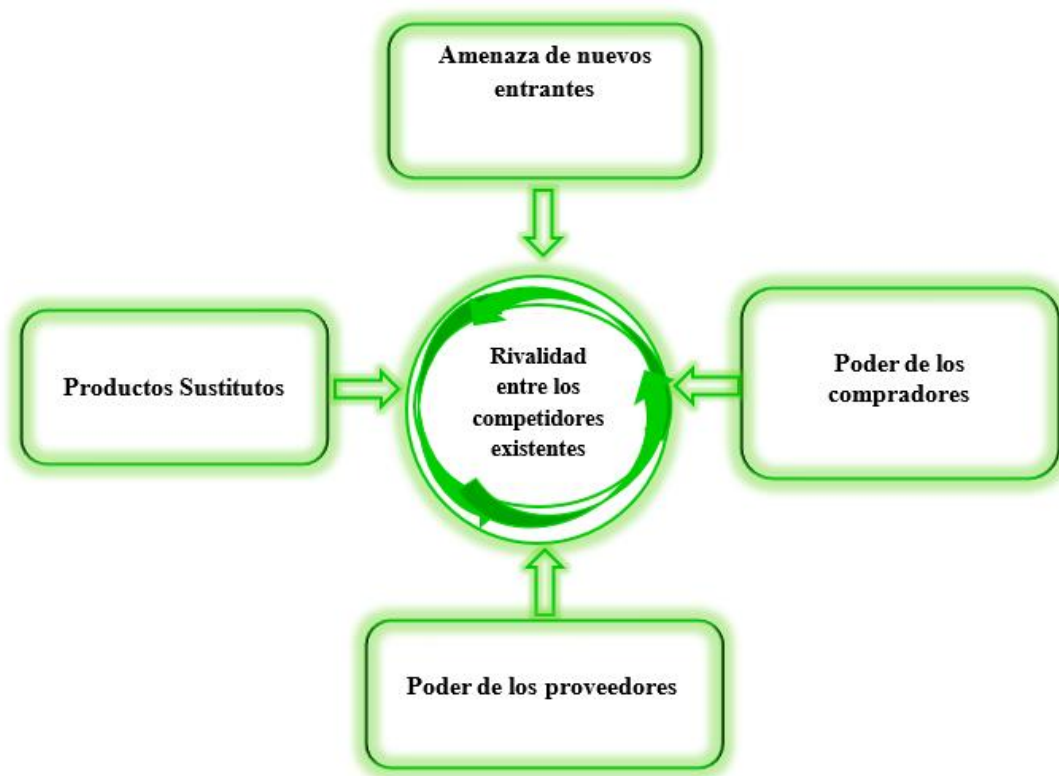


Figura 39. La figura ilustra las 5 fuerzas de Porter que estructuran la competencia del sector.

Tener en cuenta estas cinco fuerzas competitivas puede generar una posición empresarial más productiva y sostenible como plantea Porter (2008) “Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques” (p.3).

Paso a paso para realizar el modelo de las fuerzas competitivas

Paso 1: Conocer cuáles son los posibles nuevos competidores:

1. Amenaza de nuevos entrantes: Los nuevos jugadores en un sector introducen nuevas capacidades y tienen el deseo de adquirir participación de mercado, esto ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

Barreras de entrada: Las barreras de entrada son aquellas ventajas que poseen los competidores existentes en comparación con los nuevos jugadores, además, en las barreras de entrada se evita que otra empresa logre los objetivos de rentabilidad.

- Capacidad competitiva de la empresa existente.
- Curva de experiencia.
- Credibilidad.
- Nivel de tecnología del sector.
- Necesidades de capital.
- Ventajas de los competidores existentes.
- Disponibilidad de los canales de distribución.

Paso 2: Identificar el poder que tienen los clientes de la empresa.

2. Poder de los compradores: Los compradores son poderosos en la medida en que tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, estos compradores, son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

- Producto no diferenciado.
- No tiene capacidad de compra.
- Integración hacia atrás, es decir, fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.
- Dispersión o concentración del cliente.

Paso 3: Identificar el poder que tienen los proveedores para la empresa.

3. Poder de negociación de los proveedores: Los proveedores son poderosos cuando capturan una mayor parte del valor para sí mismos, cobrando precios más altos o restringiendo la calidad de los productos o los servicios (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

- Existe exclusividad.
- No hay alternativa de compra, no existen sustitutos.
- El cliente tiene un problema.
- Integración hacia adelante, es decir, que los proveedores se unan al mercado y le lleguen al cliente final.
- Oferta de productos diferenciados.
- Los proveedores no dependen fuertemente del sector para sus ingresos.

Paso 4: Conocer e identificar qué tantos productos o servicios sustitutos existen.

4. Amenaza de productos o servicios sustitutos: Los sustitutos cumplen la misma función o similar de los productos de un sector de distintas formas, es decir, un sustituto reemplaza el producto de un sector. Cuando esta amenaza es alta la rentabilidad del sector sufre, por ejemplo, si alguien está buscando un regalo para el día de la madre, las flores y las carteras pueden ser productos sustitutos (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

- **Productos o servicios sustitutos indirectos:** Compiten por el dinero del consumidor.
- **Productos o servicios sustitutos directos:** Compiten por la necesidad del consumidor.

Paso 5: Conocer cuántos y cuáles son los competidores existentes y cómo se comportan.

5. Rivalidad entre los competidores existentes: La rivalidad se puede presentar de diferentes maneras, desde descuentos de los precios hasta mejoras en el producto o servicio, con el fin de mantener su posición en la industria (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2008).

- Capacidad instalada no utilizada.
- Altos costos fijos.
- Productos no diferenciados.
- Desconcentración de empresas.
- El crecimiento del sector es lento.
- Las barreras de salida son altas.

Algunas preguntas que se pueden realizar frente al ambiente competitivo, como plantea Porter (2010):

- Determinar ¿cuál es tu industria? y ¿cuáles son las barreras de entrada?
- ¿Cómo está cambiando la industria?
- ¿Dónde está cambiando la estructura de la industria?
- ¿Cómo los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales evolucionan?
- ¿Qué implicaciones tienen los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales en tu estrategia?
- ¿Cómo te posicionas a ti mismo?
- ¿Cómo trato de flexibilizar las restricciones que están deteniendo la rentabilidad de la industria?
- ¿Cómo puedo posicionarme para aislarme de las turbulencias de esas fuerzas?

EJEMPLO Sengourt Restaurante

Tabla 22

Fuerzas competitivas Sengourt Restaurante

Compradores	• Empresas para eventos especiales: Contratos para realizar eventos empresariales en donde se les ofrece el producto y el servicio de adecuación del lugar y catering. • Personas naturales: Personas para satisfacer una necesidad básica de alimentación. El poder del cliente es medio al tener diferentes opciones de compra a otros ofertantes.
Proveedores	• Productores del Agro • Comerciantes de especias: especias exóticas para la condimentación de los alimentos • Proveedores de industria cárnica y pesquera. • Los proveedores de maquinaria industrial para la cocina. Existe un poder alto por parte de los proveedores al existir exclusividad para los insumos que ofrecen.
Rivales	Industria de competencia media al existir algunas microempresas dedicadas a la producción de alimentos de alta calidad.
Sustitutos	En el mercado se ofrecen productos gourmet, pero los productos ofrecidos por Sengourt Restaurante cuentan con características que suponen una ventaja competitiva. Restaurantes de comida vegana, franquicias de comidas, salones para eventos.
Entrantes	Existe una amenaza media para la entrada de nuevos competidores, debido a la complejidad para adquirir los insumos de la misma calidad con los Sengourt Restaurante maneja.
Potenciales	Por otro lado, las franquicias de comida ofrecen productos menos saludables para el consumo a un precio de fácil adquisición.

La tabla 22 muestra el análisis de las fuerzas competitivas de Porter en la empresa Sengourt Restaurante. Autoría Propia.

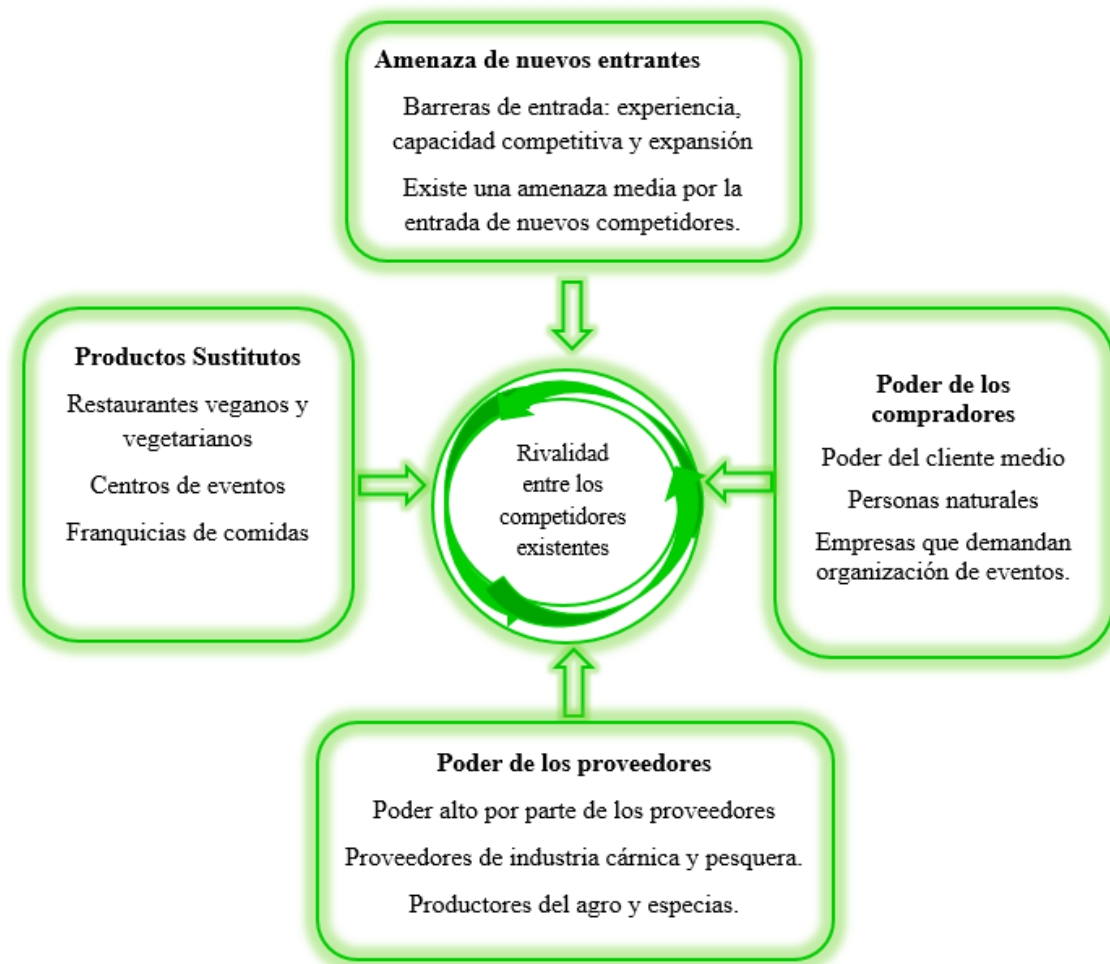


Figura 40. La figura ilustra las 5 fuerzas de Porter que estructuran la competencia de la empresa Sengourt Restaurante.

3. Diagnóstico de la empresa

Definición.

El diagnóstico es una herramienta que ayuda al empresario a evaluar la situación actual de la empresa, para identificar aquellos problemas u obstáculos que no permiten el crecimiento de la misma, esta herramienta permite ver las condiciones del entorno externo en donde la empresa no tiene el control y se encuentran las tendencias y acontecimientos que dan lugar a las oportunidades y amenazas, y la situación interna de la empresa, situación de la que la empresa tiene control y donde se reflejan las fortalezas y debilidades (Torres Hernández, 2014, pág. 97).

Con el diagnóstico lo que se pretende es conocer aquellas debilidades o amenazas con que cuenta la empresa para mejorar y realizar cambios mediante estrategias en aquellos aspectos que la empresa encuentra como negativos. En palabras de Luna (2014) diagnóstico es “el proceso de investigar cómo funciona la empresa en el presente y obtener información precisa para planear las intervenciones del cambio” (p.19). Adicionalmente, el diagnóstico permite identificar aquellas fortalezas y oportunidades con las que cuenta la empresa y que son aspectos clave para su funcionamiento, de forma que se generen sellos estratégicos como línea de acción para actuaciones futuras.

El diagnóstico se debe realizar de acuerdo a el tipo de empresa, no todas las empresas con cierto problema generan las mismas consecuencias o es causado por la misma razón, es por esto que el diagnóstico dependerá de la manera en que opera la empresa y lo que para la empresa es prioridad, es decir, es importante que la empresa enfoque sus recursos en problemas que realmente son trascendentales y su mejora se traduce en una óptima gestión empresarial

¿Por qué se debe realizar un diagnóstico?

El diagnóstico empresarial se debe hacer de forma periódica y se debe realizar para conocer, evaluar y analizar los aspectos internos y externos de una empresa, tanto positivos como negativos, este diagnóstico ayuda identificar los problemas, lo que está causando el mal funcionamiento y valorar la gravedad de los mismos, para posteriormente tomar acciones frente a esto que le permitan crear estrategias para seguir creciendo.

El diagnóstico se puede realizar por áreas de la empresa; en dónde se evalúan ciertas variables, o de forma integral; en donde se evalúan un número elevado de variables, el diagnóstico debe realizarse para impulsar el cambio dentro de la organización y es este cambio el que le permitirá a la empresa afrontar la volatilidad, incertidumbre y complejidad del entorno.

Beneficios del diagnóstico.

El diagnóstico como se ha mencionado anteriormente provee a la empresa la información necesaria para conocer la situación actual de la empresa tanto interna como externamente, esta información sirve para crear estrategias que le permitan a la empresa realizar cambios, ya sean cambios radicales o en algún área o proceso específico, que permita a la empresa prepararse para enfrentar el futuro, y superar los diferentes tipos de crisis, ya que conociendo el problema y sus causas se puede buscar la solución. Entre los beneficios que el diagnóstico le provee a la empresa se encuentran los siguientes:

- ✓ La toma de decisiones a partir de la información sobre el funcionamiento de la empresa.
- ✓ La información que resulta de este diagnóstico es útil para tomar acciones hacia la mejora continua de la empresa.
- ✓ Este diagnóstico sirve como base para realizar intervenciones en correspondencia con los problemas de la empresa y a lo que pretende llegar.
- ✓ Fundamenta el modelo estratégico de la empresa de acuerdo a su entorno y sus capacidades.
- ✓ La identificación de las debilidades de la empresa sirve para generar un área de oportunidades para el crecimiento de sus divisiones o de la empresa en general.
- ✓ Permite conocer si la productividad de la empresa es la óptima.
- ✓ Optimiza el desempeño de la organización mediante el conocimiento de todas sus áreas fuertes y su respectivo aprovechamiento
- ✓ Detectar aquellos problemas u obstáculos que no permiten el desarrollo y crecimiento de la empresa

- ✓ Permite formular mejoras a corto, mediano y largo plazo en aquellos aspectos en los cuales la empresa tiene falencias
- ✓ Otorga la información suficiente para que la empresa formule líneas de acción que la lleven a una ventaja competitiva sostenible.
- ✓ Permite identificar que oportunidades se pueden aprovechar gracias a las fortalezas existentes
- ✓ Establece las directrices y orientaciones globales de la empresa.
- ✓ Entre otros.

¿Cómo hacer un diagnóstico?

El diagnostico varía según el tipo de organización, sus objetivos y necesidades, para identificar aquellos aspectos clave que se deben evaluar en el diagnostico la información recogida en los análisis anteriores (análisis externo e interno) es de gran utilidad.

La respuesta a las siguientes preguntas es de ayuda al realizar un diagnóstico empresarial.

- ¿Cómo es el desarrollo del sector al que pertenece la empresa?
- ¿Cuáles son aquellos factores que me permiten tener una ventaja competitiva?
- ¿Cuáles son las tendencias del mercado?
- ¿Qué aspectos externos tienen un efecto negativo en mi empresa?
- ¿Mi empresa cuenta con los recursos para enfrentar los cambios?
- ¿Cuáles son aquellas áreas o procesos en las que puedo mejorar?
- ¿Qué variables son las responsables de que no se pueden cumplir los objetivos empresariales?
- ¿Qué me diferencia de la competencia?

Matriz DOFA y CAME.

Para realizar este diagnóstico, la matriz FODA y la matriz CAME, son herramientas que ayudarán al empresario tanto a evaluar la situación de la empresa como a formular estrategias que le permitan a la empresa seguir creciendo.

La matriz FODA, (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) permite realizar un análisis tanto externo como interno que refleje la situación de la empresa, esto se representa mediante una matriz de 4 cuadrantes.

Paso 1 Definir las fortalezas (interno)

Se deben definir aquellos factores internos en los que la empresa es fuerte. Tales como las ventajas con las que cuenta la empresa frente a su competencia, la propuesta valor, lo que diferencia a la empresa, cuáles son las fortalezas que ve el mercado en la empresa, entre otros.

Paso 2 Identificar las oportunidades (externo)

En este paso, se tendrán en cuenta las posibilidades que la empresa encuentre ventajosas para el crecimiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos, tales como; las tendencias del mercado en términos tecnológicos, sociales, ambientales que estén a favor de la empresa o de sus consumidores, los eventos que permitan el crecimiento de la empresa o la marca, aquellos aspectos que se puede aprovechar si se explotan las fortalezas, entre otros.

Paso 3 Detectar las debilidades (interno)

Detectar las debilidades implica establecer aquellos factores en los cuales existen falencias dentro de la empresa, así como; Aspectos que impiden el crecimiento de la empresa, procesos que no permiten que la empresa sea productiva, variables que impiden la buena comunicación dentro de la empresa, falta de conocimiento de temas relevantes, personal que no está correctamente capacitado, entre otros.

Paso 4 Establecer las amenazas (externas)

Las amenazas, son aquellos factores que no pueden ser controlados por la empresa y afectan el correcto funcionamiento de la misma, entre las amenazas se pueden encontrar las siguientes: Medidas del gobierno que no favorecen a la empresa, la volatilidad e incertidumbre del mercado, entrada de nuevos competidores, decrecimiento del mercado en donde opera la empresa, crisis económicas, entre otros.

Fortalezas Definir aquellos factores internos en los que la empresa se destaca o es fuerte.	Debilidades Detectar aquellos factores en los cuales existen falencias dentro de la empresa.
Oportunidades Las posibilidades que la empresa encuentre ventajosas para su crecimiento.	Amenazas Establecer los factores que no pueden ser controlados por la empresa y afectan el funcionamiento de la misma.

Figura 41. La figura muestra los cuatro cuadrantes de la matriz DOFA.

EJEMPLO Sengourt Restaurante

Fortalezas • Productos de alta calidad • Servicio especializado • Maquinaria de alta tecnología • Personal altamente capacitado	Debilidades • No servir la porción adecuada para la satisfacción del cliente • Demora en el proceso de preparación de la comida • Dificultad de estacionamiento para los clientes.
--	---

Oportunidades	Amenazas
• Tendencias al consumo saludable • Aumento en los ingresos de la población • Tratados comerciales internacionales vigentes • Ferias gastronómicas promovidas por el gobierno local	• Incremento en el precio de los insumos • Exclusividad de los proveedores • Cierre de establecimientos por la llegada del Covid 19. • Alza de impuestos • Rechazo al consumo de carne animal.

Figura 42. La figura muestra el análisis de los cuatro cuadrantes de la matriz DOFA para la empresa Sengourt Restaurante.

Análisis CAME

Después de realizada la matriz DOFA y tener claro cuáles son los aspectos claves internos y externos, las principales fuerzas, debilidades, amenazas y debilidades de la empresa, el análisis CAME le permitirá crear estrategias para **Corregir** las debilidades, **Afrontar** las amenazas, **Mantener** las fortalezas y **Explotar** las oportunidades.

Corregir debilidades: Acciones que permitan que las debilidades dejen de afectar negativamente, ya sea mitigando o eliminando las debilidades.

Afrontar las amenazas: Tomar medidas para que las amenazas no se conviertan en debilidades para la empresa, se deben afrontar cada una de las amenazas, preparar a la empresa para reducir el impacto o adaptarla para evitar los riesgos.

Mantener las fortalezas: Acciones que lleven a conservar las fortalezas, manteniendo los puntos fuertes y reforzarlos para que la ventaja competitiva no se pierda.

Explotar las oportunidades: Tomar medidas para que las oportunidades en un futuro se conviertan en fortalezas.

MATRIZ CAME

CORREGIR DEBILIDADES (interno negativo)	AFRONTAR AMENAZAS (externo negativo)
MANTENER LAS FORTALEZAS (interno positivo)	EXPLOTAR LAS DEBILIDADES (externo positivo)

Figura 43. La figura muestra los cuatro cuadrantes de la Matriz CAME.

El análisis CAME se integra con la matriz DOFA de la siguiente forma:

Paso 1: En cada una de los cuadrantes de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas se enumerarán respectivamente, según como se haya establecido anteriormente en la matriz DOFA.

Paso 2: Se cruzará cada una de las fortalezas con las oportunidades (FO), para definir estrategias ofensivas, es decir, estrategias que le posibiliten a la empresa mejorar su situación actual.

Paso 3: Del mismo modo que el paso 2, las fortalezas se cruzarán con las amenazas, es decir, identificar si existe alguna relación entre cada una de las fortalezas con cada una de las amenazas, (FA), que le permita a la empresa definir estrategias defensivas para mantener su situación o que no empeore.

Paso 4: En este paso, se tomarán en cuenta las debilidades que se detectaron para relacionarlas con cada una de las oportunidades (DO), se formulan estrategias de reorientación, que le den la facultad a la empresa de trabajar en sus debilidades de forma que se pueda aprovechar las debilidades

Paso 5: Por último, se relaciona las debilidades con las amenazas existentes (DA), se crean estrategias de supervivencia que le permitan a la empresa subsistir en el mercado.

Las acciones que se tomen frente a cada una de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, deben ser consecuentes con las estrategias de la organización, estrategias tales como:

Estrategias ofensivas (FO): Qué oportunidades se pueden aprovechar con las fortalezas existentes, es decir, enfocar el esfuerzo en aquellos aspectos que es mejor que su competencia para aprovechar las oportunidades en busca de mejorar la situación actual, ¿Cómo se puede emplear ciertas fortalezas para aprovechar las oportunidades?

Estrategias defensivas (FA): Qué fortalezas permiten disminuir el impacto de las amenazas con el fin de mantener la posición en el mercado, es decir, no permitir que la situación de la empresa empeore, ¿Cómo se deben manejar las fortalezas para contrarrestar las amenazas?

Estrategias de reorientación (DO): Qué oportunidades se aprovechan si las debilidades se trabajan, es decir, cómo se debe corregir ciertas debilidades para el aprovechamiento de la oportunidad, ¿Cómo se deben superar las debilidades para aprovechar las oportunidades?

Estrategias de supervivencia (DA): Estas estrategias le permiten a la empresa subsistir en su entorno, ¿Qué debilidades debo corregir para mitigar o eludir el impacto de la amenaza?

En caso de que la empresa cuente con limitaciones ya sea de presupuesto, tiempo, personal o conocimiento para realizar estas estrategias, es necesario priorizar aquellas que tendrán un impacto positivo mayor con el fin de enfocar los recursos en lo que traerá más beneficios para la organización.

EJEMPLO SenGourt Restaurante:

DOFA-CAME	Fortalezas	Debilidades
-----------	------------	-------------

	F1 Productos de alta calidad F2 Servicio especializado F3 Maquinaria de alta tecnología F4 Personal altamente capacitado	D1 No servir la porción adecuada para la satisfacción del cliente D2 Demora en el proceso de preparación de la comida D3 Dificultad de estacionamiento para los clientes.
Oportunidades O1. Tendencias al consumo saludable O2. Aumento en los ingresos de la población O3. Tratados comerciales internacionales vigentes O4. Concursos gastronómicas promovidas por el gobierno local	F1-O1 Ampliar la oferta de alimentos saludables de alta calidad. F1-O2... <i>El proceso de relacionar cada fortaleza con cada oportunidad se hace en la medida que sea posible</i>	D1-O1... D3-O4 Alianzas estratégicas con estacionamientos para la facilidad de la llegada masiva de consumidores. <i>El proceso de relacionar cada debilidad con cada oportunidad se hace en la medida que sea posible</i>
Amenazas A1. Incremento en el precio de los insumos A2. Exclusividad de los proveedores A3. Cierre de establecimientos por la llegada del Covid 19. A4. Rechazo al consumo de carne animal.	F1-A1... F4-A4 Capacitación de empleados para la preparación de alternativas de carne animal. <i>El proceso de relacionar cada fortaleza con cada Amenaza se hace en la medida que sea posible</i>	D1-A1 D2-A3 Optimizar el flujo de trabajo para que en medio del cierre de establecimientos permita entregar domicilios en el menor tiempo posible. <i>El proceso de relacionar cada debilidad con cada Amenaza se hace en la medida que sea posible</i>

Figura 44. La figura muestra la relación de la matriz DOFA y la matriz CAME en la empresa Sengourt Restaurante.

4. Objetivos Empresariales

Definición.

Los objetivos son los resultados detallados que se quiere obtener, ya sea una persona o una organización, en la empresa se le puede conocer como objetivos u objetivos empresariales. Las personas que están contextualizadas con el ámbito empresarial reconocen fácilmente que la

palabra “objetivos” tiene una connotación más empresarial. Luna (2014) se refiere a los objetos de la siguiente manera:

Los objetivos estratégicos son los resultados específicos que pretenden alcanzar las instituciones para realizar su visión y misión. Se enfoca en las siguientes preguntas: ¿qué queremos?, ¿que deseamos?, ¿qué vamos a hacer? En palabras de R. L. Ackoff, son los medios para alcanzar los fines (p. 84).

Con los objetivos se busca poder detallar cada logro que la empresa quiere conseguir para alcanzar sus metas y llegar a esa visión planteada.

¿Por qué una empresa debe crear y definir objetivos?

La mayoría de micro empresas o negocios pequeños que no tienen objetivos definidos fácilmente se estancan y no pueden crecer hacia donde quieren crecer, todo se debe a que los objetivos empresariales describen cada una de las actividades o sucesos que se deben lograr para crecer generalmente y llegar a donde se quiere llegar. Las empresas bien estructuradas, que en su mayoría son grandes o medianas, tienen unos objetivos claramente definidos que les ayuda a ser eficientes y eficaces para el cumplimiento de metas. Los objetivos definen la forma en que la empresa va a trabajar para conseguir ese logro general definido en la visión.

Cuando una empresa atraviesa un momento de crisis, los objetivos empresariales ayudarán a no desviarse del camino y siempre trabajar para obtener los resultados esperados. Si los objetivos están bien definidos, las empresas que atraviesen una crisis podrán delegar mejor las funciones, buscar una manera alternativa de cumplir las metas, aprovechar los recursos y minimizar costos innecesarios mientras se atraviesa ese momento de crisis. Si las empresas que definen objetivos y luchan por conseguirlos tienen mejores resultados que las empresas que no definen sus objetivos y solo esperan que las situaciones lleguen por sí solas.

Beneficios de tener objetivos empresariales.

Los objetivos empresariales ayudan a que las empresas entiendan el porqué están ejecutando sus funciones y ayuda a que tenga enfoques claros por los cuales trabajar; una empresa sin objetivos no es una empresa, los objetivos describen claramente cuáles son esos logros que quieren conseguir, ya sea, a corto, mediano o largo plazo y contribuyen a delegar las funciones a cada área respectiva de la empresa. Estos objetivos permiten que los empleados y dirigentes continúen el camino que los llevan a la visión, cumpliendo lo establecido en la misión.

Algunas ventajas de los objetivos empresariales pueden ser:

- ✓ Definir específicamente los logros que la empresa quiere obtener.
- ✓ Guiar el desarrollo de las funciones y las actividades de la empresa.
- ✓ Definir las estrategias de la empresa para obtener los resultados esperados.
- ✓ Comprobar que la declaración de la misión y visión sean coherentes.
- ✓ Referenciar a los directivos o administradores para delegación de tareas.
- ✓ Medir periódicamente las actividades realizadas con las propuestas.
- ✓ Organizar el personal de trabajo.
- ✓ Programar fechas y horarios de entrega de resultados.
- ✓ Formalizar los procesos internos de la empresa.

¿Cómo crear objetivos empresariales?

Para crear objetivos empresariales se debe tener claro la visión y la misión que se planteó, estos ayudarán a definir mejor los objetivos. Antes de redactarlos se deben formular, se debe saber con cuántos recursos se cuentan, tantos administrativos, financieros, capital humano y tiempo; luego se establece a que áreas de su negocio afectará, es decir, que partes de su negocio se verán implicadas para desarrollar estos objetivos, al tener claro esto se debe definir cuál será

la manera correcta de cumplir la meta genera, haciendo que cada área de la empresa trabaje para aportar al cumplimiento de las metas, y se define cuál es el resultado que se espera obtener en cada parte de su empresa.

Estos objetivos son planteados por los directivos o administradores de la empresa, quienes tienen claro a dónde quiere llegar la empresa. Cada objetivo tendrá capital humano y capital financiero delegado para materializarlo, y también con un tiempo establecido para cumplirlo, se debe tener en cuenta que los objetivos tienen que ser coherentes, alcanzables y medibles. Ya teniendo en claro lo anterior, se redactan los objetivos de una forma comprensible, medible, consistente y específica, se crean uno o varios objetivos por cada área implicada de la empresa. De nuevo, los objetivos tienen que generar inspiración para quien los lea, deben estar escritos correctamente, con buena ortografía y buena gramática.

En un objetivo se debe tener muy claro los siguientes aspectos: tiempo de cumplimiento, recursos utilizados, la cantidad de actividades a realizar, forma de medición y control, sinergia con otros objetivos, repercusión en el desarrollo de la empresa, entre otros.

Estas preguntas pueden ayudar al empresario a crear sus objetivos empresariales:

- ¿Qué se va a hacer para conseguir lo que se quiere?
- ¿Cómo se va a hacer?
- ¿Cuándo se va a lograr?
- ¿A dónde se quiere llegar?
- ¿Quiénes van a aportar?
- ¿Cuáles son las áreas o partes de la empresa?
- ¿De qué y cuantos recursos dispone la empresa?
- ¿Qué se necesita para poder cumplir las metas?

- ¿Qué factores le pueden ayudar a cumplir las metas a la empresa?

EJEMPLO Sengourt Restaurante

Objetivos empresariales

- *Incrementar la variedad de productos que se le ofrece al cliente*
- *Aumentar la eficiencia del proceso de preparación del alimento para disminuir el tiempo de espera del cliente*
- *Mejorar la rentabilidad a través de la expansión de canales de distribución.*
- *Introducir nuevas tecnologías que permitan la eficiencia de los procesos*
- *Optimizar el sistema de servicio al cliente*
- *Implementar un sistema de gestión de la calidad para los procesos de producción de los alimentos.*
- *Expandir la empresa mediante la apertura de 4 locales más ubicados estratégicamente.*

5. La Estrategia

Como lo plantean Mattínez y Milla (2005) "La formulación de la estrategia probablemente sea el tema más discutido y debatido del mundo empresarial. Diferentes generaciones de líderes empresariales han considerado el desarrollo de una buena estrategia como el factor diferenciador del éxito" (p. 4).

Definición.

La estrategia según Quinn (1991) como se cita en (Ruiz García, 2003):

Una estrategia es un patrón o plan que Integra las metas mayores de una organización, las políticas y acciones secuenciales que llevan hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al "Mariscal" a coordinar los recursos de la organización hacia una posición

“Única y viable”, basada en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los oponentes inteligentes (p.5).

La estrategia para Porter (1996) como se cita en Contreras (2013) “la estrategia es la creación de una posición única y valiosa que comprende un conjunto distinto de actividades” (p.19).

Según lo anterior la estrategia se comprende como aquellas acciones o actividades que la empresa pone en marcha con el fin de crear una diferenciación. La estrategia es la orientación global que la empresa va a seguir para alcanzar los objetivos, el enfoque de la estrategia depende de la capacidad que tiene la empresa para responder competentemente al entorno cambiante en el que opera.

La estrategia, establece líneas de acción para mejorar continuamente el desempeño de la organización tanto interna con las fortalezas y debilidades como externamente para preparar a la empresa para retos externos como las amenazas o para aprovechar las oportunidades.

Importancia de crear estrategias.

El mercado exige a las empresas ser muy competitivas y estas deben ser capaces de adaptarse a los cambios para lograr sobrevivir, es por esto que la estrategia es un aspecto fundamental para la empresa y las acciones deben ser coherentes con los objetivos y metas organizacionales.

La organización debe crear una estrategia que se adapte al tipo de negocio, teniendo en cuenta los recursos, las capacidades y el entorno, para conseguir la posición deseada en el mercado.

Entre las razones porque la estrategia es importante como lo hace notar Benítez (2010) se encuentran las siguientes:

- Las empresas necesitan entender y responder a la dinámica de la complejidad de los negocios en los que opera.
- Las empresas necesitan asegurar que hay intención de focalizarse en aprovechar las energías creativas de la gente que trabaja en ella.
- Las empresas necesitan identificar y entender sus capacidades y cómo utilizarlas y aplicarlas para asegurarse una ventaja competitiva sobre sus rivales.
- La estrategia provee una forma de monitorear el avance del plan original y sus desvíos de manera tal que se pueden tomar acciones relevantes y a tiempo para lograr las metas.
- Los Stakeholders (Partes interesadas), en particular los accionistas, se sienten mejor en una empresa con un equipo gerencial que comprende que tiene una dirección y que la está siguiendo.
- Proporciona un marco de referencia para la actividad organizacional que pueda conducir a un mejor funcionamiento y una mayor sensibilidad de la organización.

¿Cómo formular estrategias?

Para crear la estrategia de negocio, va a depender del ambiente interno y el entorno externo en el que actúa la empresa en cuestión y de todas las variables que se desencadenan de estos aspectos. Quienes plantean la estrategia, deben contar con la información suficiente de los análisis anteriormente explicados, información completa que le permita a la empresa generar valor, posicionamiento, competitividad y ser rentable.

Algunas preguntas que se deben tener en cuenta al formular la estrategia según Prieto (2012):

- ¿Cómo se visualiza el futuro de la empresa?
- ¿Cuál es la posición estratégica actual de la compañía?

- ¿Cuáles cambios se avizoran en el mercado?
- ¿Cómo mejorar el servicio?
- ¿Cómo aumentar las ventas totales?
- ¿Cómo aprovechar las fortalezas y oportunidades?
- ¿Qué tipo de publicidad y promoción necesitamos?
- ¿Cómo generamos una cultura de calidad total?
- ¿Cuál es la capacitación más adecuada?
- ¿Qué nuevos proyectos se pueden adelantar?
- ¿Tenemos las fuentes de financiamiento necesarias?
- ¿Qué medidas de control debemos implementar?
- ¿Cómo se puede aumentar la productividad de los colaboradores?
- ¿Estamos preparados para pensar estratégicamente?
- ¿Qué tipo de alianzas estratégicas podemos hacer? (p.142)

5.1 Algunas Estrategias implementadas en medio del COVID-19.

Caso Nestlé.

La empresa Nestlé es una Multinacional Suiza que ofrece alimentos y bebidas, la clave del éxito es gracias a la calidad de los productos, y se basan en la Nutrición, Salud y Bienestar para mejorar la calidad de vida de las personas que consumen sus productos.

Esta empresa, en medio de la contingencia del Covid-19 ha tomado ciertas medidas para continuar proporcionando una buena alimentación, especialmente a la sociedad más vulnerable, como son los niños, ancianos y personas con enfermedades, sin dejar de lado la importancia que tienen sus empleados para garantizar que los productos alimenticios y bebidas estén disponibles (Nestlé, 2020).

Las medidas de Nestlé en medio del Covid-19

Para evitar la propagación del coronavirus:

- Animar a los empleados de oficina a trabajar desde casa siempre que sea posible.
- Informar a los empleados sobre cómo minimizar el riesgo de contagio, tanto en el trabajo como en casa.
- Implementar, además de los estrictos estándares de higiene habituales, medidas de seguridad adicionales en las fábricas, oficinas y centros de distribución.
- Trabajar con la cadena de suministro de Nestlé y distribuidores para aplicar las medidas de seguridad e higiene pertinentes y poder satisfacer la demanda de nuestros productos.

Apoyo a sus empleados:

- Nestlé España: medidas extraordinarias de apoyo a sus trabajadores, con especial atención a dichos equipos de primera línea. Asignación de hasta 500 euros/mes.
- Garantizar el salario íntegro durante un mínimo de 12 semanas desde la declaración del estado de alarma a todos los empleados cuya actividad pudiera verse impactada por el Covid-19.
- La posibilidad de solicitar un anticipo de salario a sus trabajadores.
- Para Nestlé la salud y la seguridad de sus trabajadores es la máxima prioridad de la Compañía. Por este motivo, además de los estrictos estándares de higiene habituales, se han implementado medidas de seguridad adicionales en las fábricas, oficinas y centros de distribución.

Acciones frente a las necesidades sociales y sanitarias derivadas de la pandemia:

- A nivel mundial, la Compañía ha anunciado recientemente una alianza con Cruz Roja Internacional gracias a la cual donará a este organismo unos 9,5 millones de euros, para cubrir necesidades básicas en los diferentes países del mundo afectados por este virus.
- Nestlé España ha animado a sus trabajadores a realizar donaciones económicas que se destinarán a Cruz Roja Española. La empresa se ha comprometido a doblar la cantidad total de lo recaudado por sus empleados.
- Nestlé España: donación de productos, la Compañía ya ha entregado hasta el momento más de medio millón de productos a diferentes colectivos tanto de UCIs, como de hospitales de campaña y centros sanitarios.
- La Compañía ha intensificado su colaboración habitual con los Bancos de Alimentos y está colaborando en la iniciativa "Minutos en compañía", Gracias a este proyecto se ha podido poner en marcha un programa de acompañamiento telefónico para el colectivo de personas mayores que se encuentran aisladas durante este período de confinamiento.

Caso Nutresa.

La empresa Nutresa, está enfrentando la crisis del Covid-19 con gran sentido de humanidad y pensando en el bien común a partir de cuatro pilares según el presidente de Grupo Nutresa Carlos Ignacio Gallego, (2020):

1. Lo más importante son las personas y su salud
2. La plena conciencia de la responsabilidad de garantizar el suministro de alimentos, llegando hasta el último rincón de esos países.
3. Compromiso con hacer el mayor esfuerzo por proteger los empleos.
4. Cooperar con actores públicos y privados para ser parte de la solución, y ayudar especialmente a la población más vulnerable.

Entre las medidas que ha tomado Nutresa basados en sus enfoques son las siguientes:

Para evitar la propagación del coronavirus:

- Creación de comité de gestión de crisis corporativo (multidisciplinario) enfocado en la atención de los efectos de la covid-19. Interactúa con equipos de gestión de crisis y con equipos de respuesta local que aseguran que pueden actuar rápidamente (Gallego, 2020).
- Implementar protocolos adicionales de limpieza y desinfección en plantas de producción y operaciones logísticas. (La República, 2020).
- Liderar iniciativas y cooperar en diferentes frentes para aportar a la solución, mediante la participación en alianzas público-privadas para la protección de la población vulnerable (La República, 2020).

Acciones frente a las necesidades sociales y sanitarias derivadas de la pandemia:

- Tener una excelente comunicación con todos los canales de venta y tratar de llegar a todas las poblaciones para que no falte el producto (Gallego, 2020).
- Cuidar la salud y el bienestar de la gente y las comunidades: medidas necesarias para asegurar el bienestar de nuestros colaboradores que están en trabajo en casa, así como en los lugares donde se requiere su presencia física (La República, 2020).
- Asegurar la continuidad en la cadena de valor lo cual involucra el flujo adecuado de materias primas, y la producción y entrega de productos a través de los distintos canales disponibles (La República, 2020).
- Donaciones de recursos, alimentos, y equipos hospitalarios, y trabajar con gremios para acompañar y sugerir alternativas de acción a los gobiernos nacionales y locales (La República, 2020).

Medidas para continuar con las actividades empresariales:

- Planeación por escenarios, con una información de lo que está ocurriendo en el mercado: planear bien la producción y distribución y dar aviso oportuno a los proveedores con el fin de reaccionar de la mejor manera (Gallego, 2020).
- Administrar responsablemente los recursos financieros disponibles, priorizando la liquidez y la continuidad empresarial de todos los agentes de la cadena de valor involucrados en nuestra operación (La República, 2020).
- Rápida adaptación de su operación para llegar directamente a los hogares a través de comercio electrónico, domicilios directos, y alianzas con plataformas digitales de domicilios (La República, 2020).

Comercializadora Panafargo.

En entrevista para la W, 2 empresarios hablaron sobre las medidas que tomaron cuando se presentaron los primeros casos de Covid 19 en Colombia. El primer empresario, Santiago Aristisabal, quien habla sobre las medidas que tomó para su empresa “Panafargo” que es una comercializadora de papelería muy importante de la ciudad de Medellín. Santiago tomó la decisión de cerrar la empresa y relata que la decisión fue algo difícil de tomar ya que son muchas consecuencias que se pueden producir, en palabras de Aristisabal (2020):

Nosotros tomamos esta decisión el lunes 16 de marzo, uno como empresario piensa mucho en las consecuencias de cerrar el negocio que es una decisión complicada, pero, teniendo en cuenta y sabiendo cuáles son las prioridades de la vida, no es tan difícil.

Santiago Aristisabal decidió seguir pagándole a todos sus empleados y resalta la importancia de utilizar las plataformas digitales de pago para poder darle el salario a los trabajadores de una manera más cómoda y eficiente en estos tiempos de la pandemia, Aristisabal (2020) relata: “...la intención es que todos los empleados tengan Nequi que es una aplicación muy sencilla y que todo el mundo la puede tener en su celular y se les paga por medios virtuales”. Siendo así, este empresario demuestra que las herramientas que existen hoy día como las plataformas virtuales y el internet ayudan a mover el flujo de trabajo de las empresas y ayuda a facilitarle el proceso de pago a cada empresario del país y del mundo.

Makro.

Makro es una cadena de supermercados que vende al por mayor y que sirve como fuente de abastecimiento para dueños de pequeños negocios como tiendas, restaurantes o mini supermercados. El CEO Arnoud J. van Wingerde relató que tomaron todas las medias pertinentes para evitar la propagación del virus y que tal como lo dijo Arturo Calle, la clave en primera instancia es mantener la calma para tomar buenas decisiones.

Makro trabaja en conjunto con otras grandes cadenas en la organización Fenalco y en este caso se coordinaron, Wingerde dice (2020): “...estamos garantizando los procesos de limpieza, los cuales todos se reforzaron en todas las tiendas con capacitaciones, pero también, con el protocolo debido en el ingreso, el punto de pago”, así Makro logra estar preparado para afrontar tomas las medidas necesarias para proteger la salud pública del país.

Arnoud asegura que la disciplina de los clientes y empleados es fundamental para cumplir con el propósito de no propagar el virus dentro de las empresas, en palabras de Wingerde (2020): “...son cosas muy sencillas que también tienen que ver con la disciplina de cada uno cuando vaya a un punto de venta por pequeño o grande que sea”, dejando claro que también el

compromiso de las empresas es garantizar que sus empleados cumplan con las medidas y con las órdenes dadas desde arriba para buscar el bienestar conjunto y el progreso de la empresa.

Arnoud demuestra la importancia de las alianzas en los momentos de crisis, son fundamentales para tomar mejores decisiones y trabajar conjuntamente en busca de ese bienestar conjunto que ayudará a minimizar el impacto de una crisis mundial o de cualquier tipo.

Entre otras estrategias.

Los microempresarios deben crear estrategias para sus negocios de forma que puedan adaptarse a los cambios del entorno, preparar a la empresa para que se enfrente a las contingencias y construir una base sólida para la continuidad y crecimiento de la empresa. Algunas de las estrategias que las mipyme pueden tener en cuenta:

- **Transformación digital:** Ayuda a la empresa a seguir el ritmo de las nuevas demandas cambiando la forma de brindar valor a sus clientes, ser más eficiente, mejorando no solo los productos sino los procesos. El cliente se ha vuelto más exigente y moderno por lo que realizar la transformación digital se convierte en un atractivo para el cliente y en muchos casos marca la diferencia con la competencia.
- **Mantener la relación con los clientes:** La empresa debe mantener una comunicación constante con el cliente, esta relación se puede realizar mediante post en redes sociales, boletines informativos que le permita a los clientes conocer las novedades del negocio y contenido de interés para el cliente, estar pendiente de las dudas o inquietudes para resolverlas rápidamente, un blog donde el cliente pueda conocer todo lo que se oferta, entre otras.
- **Adoptar técnicas de investigación de mercados:** Introducir la investigación de mercados en la empresa le traerá ventajas como satisfacer las necesidades del cliente,

conocer las tendencias del mercado, fundamenta la toma de decisiones, enfrentar la competencia, entre otras.

- **Estar informados de lo que pasa en el mundo:** Es importante para la empresa conocer lo que ocurre en el mundo en tiempo real, esta visión le facilita a la empresa la toma de decisiones, adelantarse a la competencia, conocer nuevas tendencias y enfocarse hacia el cliente.
- **Adoptar un modelo de negocio:** Acoger un modelo de negocio que le permita a la empresa ser flexible, tener la capacidad de responder a los nuevos desafíos, transformarse digitalmente, adaptarse ágilmente a los cambios, modificar sus servicios o productos, innovar, involucrarse con el e-commerce para facilitar las ventas, entre otros.
- **Resiliencia empresarial:** Le permite a la empresa tomar la actitud correcta frente a los desafíos para responder con determinación, recuperarse y garantizar la supervivencia de la empresa ante situaciones adversas.
- **Diversificar las fuentes de ingresos:** Esto permite aumentar los ingresos al no depender únicamente de una entrada de dinero que en muchos casos puede crecer y caer rápidamente, encontrar canales efectivos para las ventas, llegar nuevos mercados y clientes mediante herramientas como Instagram Ads, Facebook Ads o Google Ads.
- **Reinvención:** Replanteamiento integral, preguntarse sobre la vigencia del negocio, si el diagnóstico realizado sigue siendo válido, modificar los objetivos en caso de ser necesario, replantear las estrategias o ajustar presupuestos y planes de acción para la continuidad de la empresa, entre otros.
- **Innovación:** Innovar para que la empresa sea más competitiva, introducir nuevas ideas de productos o de procesos que permitan crear valor e impacto, crear ventajas competitivas

para mejorar la posición en el mercado, estar buscando constantemente como mejorar las cosas o hacer las cosas diferentes a la competencia, entre otras.

- **Generación de valor:** Generar valor para el cliente entre lo que la empresa ofrece y lo que el cliente desea, cubrir una necesidad y satisfacerla con el propósito de que la empresa este como primera opción en el proceso de decisión de compra.
- **Diferenciación:** Permite a la empresa ser capaz de destacarse dentro de sus competidores, crear productos que sean diferentes y únicos en el mercado, esta diferenciación debe ser percibida y valorada por el cliente para que sea efectiva.
- **Ver las necesidades del mercado y tener la capacidad de crear** algo por necesidad en un periodo de tiempo corto, es decir, buscar la oportunidad en medio del caos, producir productos escasos cuando el tiempo apremia por resultados rápidos y eficaces.
- **Invertir en el negocio:** Invertir para hacer crecer la empresa, es decir, un porcentaje de las utilidades obtenidas re-invertirlas para que el negocio crezca y aumentar las utilidades a largo plazo.
- **Enfoque proactivo:** Es decir, enfrentar la incertidumbre de manera inteligente, evaluar los riesgos para actuar antes de una situación y no simplemente esperar para reaccionar a lo que suceda.
- **Informarse sobre las ayudas gubernamentales existentes ante cualquier crisis:** Estar informado sobre cualquier ayuda que la empresa pueda tomar para ayudar o proteger a sus trabajadores y a las actividades comerciales.

5.2 Modelo de negocio Lean Running.

El Running Lean es un método utilizado para despegar una StartUp, muchas empresas emergentes utilizan esto como estrategia para posicionarse en el mercado. Como lo explica Ash

Maurya en su libro que lleva el nombre del concepto (2010) : “Running Lean es una metodología sistemática para iterar de un plan A a un plan que funciona, antes de que se agoten los recursos” (p.13). Esta metodología ayuda a una empresa a ajustar su modelo de negocio, partiendo del modelo inicial creado por el empresario y llevándolo mediante la iteración a un modelo que funcione, todo esto antes de que los recursos se acaben.

La metodología Running Lean consta de 3 pasos:

- Documentar el Plan A (Modelo inicial de negocio).
- Identificar los elementos de riesgo del plan.
- Poner a prueba el plan de forma sistemática.

Paso 1: Documentar el Plan A

Para empezar a aplicar esta estrategia “Running Lean” a un negocio es necesario empezar con una idea inicial, ya sea que esté materializada o no, aquella idea debe ser escrita y consultada con mínimo otra persona. La forma para escribir el plan A será diligenciarlo en el modelo “Lean Canvas” que es una adaptación hecha por Ash Maurya del Modelo de Negocio Canvas de su autor Alex Osterwalder.

PROBLEMA 3 principales problemas	SOLUCIÓN 3 principales funciones o características	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR Mensaje sencillo, claro y atractivo que resuma por qué nuestro producto es diferente y por qué merece la pena comprarlo	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA No se puede copiar ni comprar fácilmente	SEGMENTOS DE CLIENTES Cliente objetivo
	MÉTRICAS CLAVE Actividades clave que medimos		CANALES El camino al cliente	
ESTRUCTURA DE COSTES Coste de adquisición de clientes Costes de distribución Servidores Personal, etc.			FLUJOS DE INGRESOS Modelo de ingresos Valor de ciclo de vida Ingresos Margen bruto	
PRODUCTO			MERCADO	

Lean Canvas es una adaptación de The Business Model Canvas

Figura 45. Modelo “Lean Canvas” basado en el modelo Business Canvas. Adaptado de “Running Lean” por Ash Maurya (2010).

En este modelo se describe el plan A que el empresario tiene para desarrollar su negocio, es un esquema de fácil interacción, ya que, el modelo de plan de negocio no lo permite por su larga extensión de la descripción de la información. El modelo “Lean Canvas” permite interactuar con otras personas, porque este es el otro aspecto a tener en cuenta, se debe consultar con otras personas, ya sean clientes, empleados o socios, si el modelo propuesto está correcto o se ajusta a la idea planteada desde el principio.

Paso 2: Identificar los elementos de riesgo del plan.

En este paso se va a analizar cada elemento que se detalló en el modelo “Lean Canvas” y se identificarán los riesgos que amenazan a cada uno de estos elementos, para luego ser tratados

por orden de importancia. Se enumeran en el mismo modelo “Lean Canvas” marcando cada casilla con un número del 1 al 9, siendo el 1 el riesgo más importante y así sucesivamente.

Para identificar aquellos riesgos se debe entender las fases de una StartUp (Empresa Emergente), las cuales son:

- Fase 1: Ajuste Problema/Solución
- Fase 2: Ajuste Producto/Mercado
- Fase 3: Escala



Figura 46. Fases de una StartUp. Adaptado de “Running Lean” por Ash Maurya (2010).

Cada una de las fases ayudan al empresario a resolver los distintos problemas dependiendo de la misma fase en la que se encuentren.

Fase 1: Ajuste Problema/Solución: En esta fase se analiza si existe algún problema que valga la pena solucionar, con la pregunta clave ¿Hay algún problema que valga la pena solucionar?

Fase 2: Ajuste Producto/Mercado: En esta fase se comprueba que tan eficaz es la solución que hemos dado al problema y la pregunta clave en esta fase es, ¿Se ha creado algo que la gente quiera?

Fase 3: Escala: En la última fase después de haber ajustado el producto/mercado, se intenta acelerar el crecimiento, la pregunta clave para esta fase es, ¿Cómo acelerar el crecimiento?

En las primeras dos fases se busca la pivotación, que significa que se busca ajustar el modelo de negocio al plan que mejor funcione. Una vez pivoteado se busca la optimización, que se evidencia en la última fase “Escala” y consiste en lograr que crezca el plan que funciona, por lo general, en esa etapa de la empresa es la ideal para buscar financiación para lograr el crecimiento de forma más acelerada.

Paso 3: Poner a prueba el plan de forma sistemática.

Una vez documentado el plan A y jerarquizado los riesgos, que comprenden el paso 1 y el paso 2 respectivamente, se busca probar sistemáticamente y medir si el plan funciona correctamente, para hacer esto se realizan experimentos, que viene siendo la iteración de la ejecución del plan con el objetivo de tomar datos y analizar los resultados en busca de un aprendizaje para mejorar el plan plasmado en el modelo “Lean Canvas”. Esto se realiza mediante el ciclo del aprendizaje, ilustrado en la siguiente figura.

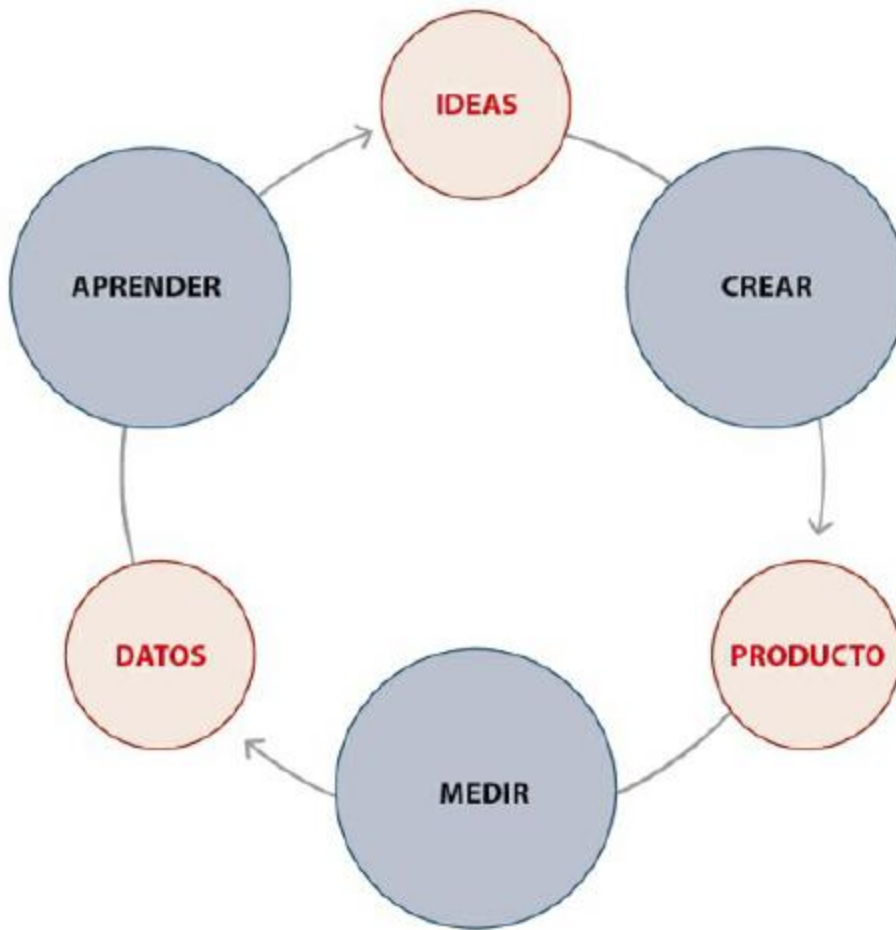


Figura 47. Ciclo de Aprendizaje Validado. Adaptado de “Running Lean” por Ash Maurya (2010).

Esta figura representa la forma de validar la hipótesis de un modelo de negocio mediante el experimento, que en este caso se expresa con ciclo del aprendizaje; cada círculo de color azul es una etapa que señala una acción a realizar, y cada círculo de color rojo es un resultado de dichas acciones y que también sirven como referencia para realizar la siguiente acción.

Ahora, si se utiliza la iteración dentro de este modelo se pueden validar o no validar diferentes aspectos del modelo de negocio, ya que la iteración es la unión de varios experimentos. La siguiente figura es un modelo de un metapraton de Iteración.



Figura 48. Metapatron de Iteración. Adaptado de “Running Lean” por Ash Maurya (2010).

Este modelo define las 4 fases de iteración para ajustar las 2 primeras fases de una Startup, el ajuste problema/solución y el ajuste producto/mercado respectivamente.

Las fases de este metapatron de iteración son: Comprender el problema, definir la solución, definir cualitativamente y verificar cuantitativamente.

En las primeras dos se trata de ajustar la fase de problema/solución, es decir, encontrar un problema que válgala pena solucionar. En la fase 3 y 4 se realizan pruebas para ajustar el producto/mercado, es decir, garantizar que se creó algo que la gente quiere.

Así que la metodología Running Lean como estrategia ayuda a que una empresa logre idear y crear un modelo de negocio y lo pueda ajustar mediante la identificación de riesgos, la sistematización de los procesos y la adaptación de los mismos antes de que se agoten los recursos para lograr el crecimiento de la empresa.

5.3 La RSE

Como se afirma en Tanoira (2008) “La RSE es en una contribución activa y voluntaria de una o varias empresas, al mejoramiento o crecimiento social, económico y/o ambiental de un país, un sector o una región”. El impacto de una estrategia de RSE en las empresas es vital para su funcionamiento, debido a que esta estrategia le da la oportunidad a la empresa de generar un negocio de manera sostenible, es decir, que la empresa esté involucrada y tenga un compromiso

con la sociedad, con el medio ambiente y con la parte económica con la que la empresa se relaciona tanto interna como externamente.

En el caso de la empresa Arturo Calle, contar con estrategias de RSE en medio de la pandemia fortaleció su sostenibilidad, gracias a que la empresa asumió una visión distinta solidarizándose con sus colaboradores y la comunidad más vulnerable al brindar ayudas para que afrontaran esta crisis sin exponerse en mayor grado al virus, tales como: cerrar sus fábricas y almacenes para que sus colaboradores cuidaran de su salud sin dejar de pagarles su salario, llevar mercado hasta sus hogares en las poblaciones más vulnerables con el fin de evitar el contacto social, mercado que ha sido donado por otros colombianos y compañías que se han querido sumar a esta gran labor, poner a disposición toda su capacidad instalada para la fabricación de elementos de bioseguridad que brinden protección para la labor de los trabajadores de la salud con todos los colombianos que lo necesiten, entre otros.

En palabras de Castro, Espinel, Gaspar, y León (2013) “La Responsabilidad Social Empresarial ha demostrado ser uno de los factores que en la actualidad incrementa la productividad, rentabilidad y competitividad de las Organizaciones que implementan programas estructurados al respecto”. La RSE no solo debe ser acogida por las grandes empresas, sino por las pequeñas y medianas empresas también, dado que estas empresas son las que mayormente contribuyen a la generación de empleo en el país.

Grupos de Interés de la RSE

Las partes interesadas o Stakeholders es la sociedad que se ve involucrada, relacionada o afectada directa o indirectamente por la empresa o las actividades de la misma, estos grupos sociales deben ser identificados y definidos para determinar sus necesidades o expectativas. Las

partes interesadas se pueden identificar tanto interna como externamente y pueden influir en el buen o mal funcionamiento de la empresa.

Dimensión Interna:

Las prácticas de RSE deben ser enfocadas en sus trabajadores y los temas ligados a estos como lo son la salud, la seguridad, la inversión que se hace en recursos humanos, de igual forma los accionistas hacen parte de este grupo de interés interno. “Las prácticas respetuosas con el medio ambiente tienen que ver fundamentalmente con la gestión de los recursos naturales utilizados en la producción” Castro et al. (2013, pág. 18).

Dimensión Externa:

Los stakeholders externos abarcan aquellos grupos sociales que no hacen parte de la empresa con los que la empresa se relaciona en su entorno tanto social como ambiental, algunos pueden ser: Los proveedores, los clientes, los competidores, la comunidad, instituciones financieras, el Estado, ONG´s, entre otros.

Herramientas para identificar y analizar stakeholders

Para la etapa de identificación de los stakeholders se destacan varias herramientas para realizarlo, algunas de estas son:

Manual de CSR Europe y ORSE

Es una guía realizada por la ORSE (Observatorio francés de la Responsabilidad Social Corporativa) y la CSR Europe que es la primera red de negocios europea para las RSE de las organizaciones. Este manual tiene herramientas y prácticas que ayudan a las empresas a obtener de una buena gestión de manera responsable el dialogo con sus stakeholders. Este manual se

divide en dos partes, la primera se resalta principalmente la identificación de los grupos de stakeholders mediante la respuesta de preguntas como: quien, porque, como, etc. Además de plantear el manejo de la sección de interesados para laborar en unión. La otra parte se exponen capítulos por separado cada grupo de interés como lo son los empleados, los clientes, los proveedores y otras entidades y la vinculación detallada que tienen con la empresa.}

Modelo de Mitchell, Agle y Wood

Es un modelo propuesto por Mitchell, Agle y Wood (ver anexo 6), en donde se plantea con el diagrama de Venn relacionar tres variables importantes como Poder, Legitimidad y Urgencia. La variable “poder” significa en cuanto influye el stakeholder a la organización, la variable “legitimidad” es la relación de los stakeholder y la organización en los términos de pertenencia, deseo y conveniencia, y la variable “urgencia” se refiere a las precisiones que los stakeholders ponen a la organización en términos de urgencia y oportunidad. Los autores dicen que al combinar estas tres variables en el diagrama de Venn da como resultado 7 tipos de stakeholders: definitivos, dependientes, peligrosos, dominantes, reclamantes, discrecionales y latentes. En caso de que algún grupo de stakeholders no tenga alguno de estos atributos, entonces, no es considerado un grupo de interés, si sucede lo contrario, sería considerado un grupo de interés para la empresa y su importancia varía dependiendo del número de atributos que tenga. Finalmente se realiza una matriz de poder, una de legitimidad y una de urgencia y se unifican para conformar la matriz de consolidación (ver anexo 7) para sacar datos cuantitativos del análisis.

Modelo de Poder e Interés de Gardner

En este modelo elaborado por Gardner (ver anexo 8) se establecen dos variables como: nivel de interés y nivel de poder, y que se clasifica según el nivel que se expone hacia las estrategias de la empresa. Este modelo ayuda a la empresa a establecer el tipo de relación con los stakeholders según el nivel de interés y el nivel de poder de estos mismos. Por ejemplo, un nivel alto de interés y un nivel alto de poder enfocarán a la empresa a establecer un mínimo esfuerzo en el tipo de relación con esos stakeholders, un nivel alto de interés y un nivel bajo de poder resulta en mantener satisfecho a ese grupo de stakeholders, un nivel bajo de interés y un nivel alto de poder le da entender a la empresa que tiene que tener un tipo de relación con ese stakeholder donde lo mantenga informado, y un nivel bajo de interés y un nivel bajo de poder le hará establecer a la empresa un tipo de relación donde identifique a ese grupo de stakeholders como jugadores clave.

Esta matriz ayuda a la empresa a mejorar su estilo de negociación según el tipo de relación con los stakeholders y a tomar mejores decisiones para la organización.

stakeholders

Beneficios de la RSE

Algunos beneficios de que las empresas cuenten con RSE, en palabras de Castro et al. (2013, pág. 20) pueden ser:

Marketing Las empresas buscan que los consumidores decidan adquirir sus productos bajo la premisa de contribuir a la buena causa social liderada por la empresa.

Maximización de los beneficios Mejorar sus ganancias por producción y ventas. Está demostrado que bajo adecuadas y estructuradas estrategias de RSE, las empresas reducen costos e incrementan sus rendimientos.

Beneficios del Estado Existen figuras creadas por el Estado (exenciones tributarias) para fomentar la inversión social de las empresas a través de la realización de proyectos que fomenten el desarrollo social.

Mejora del clima laboral: Se puede derivar resultados positivos de un mejor entorno de trabajo que genere un mayor compromiso de los trabajadores y de ello se mejore la productividad.

¿Cómo se puede hacer una estrategia de RSE?

Ya se conoce que es una estrategia de RSE y algunas herramientas que se pueden usar para identificar a los stakeholders y hacer un análisis para crear una estrategia adecuada dependiendo del tipo de relación con un grupo determinado de stakeholders.

Ahora se puede realizar de manera sencilla una estrategia de RSE siguiendo los siguientes pasos:

1. **Diagnóstico:** Antes de crear una estrategia hay que hacer un chequeo de la situación de la empresa y de la situación de los stakeholders. Se debe involucrar a todos los stakeholders de la organización e identificar los intereses que tienen sobre la organización para poder empezar a planear una estrategia de RSE adecuada.

2. Analizar los grupos de interés: Hay que entender quiénes son los grupos de interés para la organización, es decir, identificar a que grupo les genera la empresa un impacto y que grupo genera un impacto para la organización y que nivel de relevancia tienen para la empresa.
3. Analizar los riesgos para la sostenibilidad: Todos los sectores de la empresa deben estar involucrados en el desarrollo de la dirección responsable de la empresa, siendo así, es fácil identificar aquellos riesgos que puedan afectar a futuro la relación con los stakeholders para poder empezar a trabajar en estos riesgos y minimizarlos, contenerlos o eliminarlos.
4. Definición de los temas materiales: Los temas materiales son aquellos aspectos claves para que una empresa sea sostenible, es decir, que pueda seguir laborando a mediano y largo plazo. Al analizar de manera correcta las variables anteriores se podrá obtener un análisis de materialidad que combina los siguientes aspectos:
 - Lo que la empresa cree que es importante para el negocio.
 - Lo que los grupos de intereses de la organización creen que es importante para el negocio.
 - Los riesgos fundamentales a los que se afronta la organización desde el punto de vista de la sostenibilidad.
5. Definición de la estrategia y plan de acción: Una vez hecho el diagnostico se puede conocer el punto de partida y una vez identificadas las variables clave se puede definir la estrategia de RSE, esta estrategia tiene que tener relación con las estrategias del negocio y deberá tener metas concretas e indicadores para medirla.

6. Implantación y Control a través del seguimiento

Después de tener los objetivos y estrategias formulados se debe poner en marcha el plan estratégico, y ejecutar el control a través del seguimiento.

El control del cumplimiento del plan estratégico es muy importante para saber el progreso de la empresa, y para lograr este control el plan debe ser: **cuantitativo**, es decir, que pueda ser medible en cifras, ya que como dice Porter “Lo que no se mide no se mejora”; **específico**, es decir, definir la persona va a realizar cada actividad; **descriptivo**, debido a que debe definirse exactamente la actividad a realizar y **temporal**, es decir, establecer el tiempo y el plazo para poder lograr los objetivos y las actividades.

Seguimiento.

Definición.

El seguimiento es un proceso para la recolección y análisis de información, de forma que se pueda comprobar que se está cumpliendo con el plan estratégico propuesto, lo que le garantizará mejores resultados y retroalimentación constante. Este seguimiento debe realizarse con regularidad para soportar la toma de decisiones y que éstas sean oportunas.

La definición de seguimiento de acuerdo con Oficina de Evaluación del PUND (2009):

El seguimiento puede definirse como una función continua cuyo principal objetivo es proporcionar a los gerentes y a los principales interesados, en el contexto de una intervención en curso, indicaciones tempranas de progreso, o de la falta de progreso, en el logro de resultados (p.16).

¿Por qué se debe realizar el seguimiento?

Para lograr que el plan estratégico sea eficaz se debe realizar el seguimiento que le permita a los encargados de la gestión estratégica tomar correspondientes decisiones y en caso de ser necesario, realizar ajustes para mejorar el desempeño de la organización.

Este proceso permite tanto a los directivos como el personal operativo de la empresa observar y medir el progreso que se ha dado a partir de la implementación del plan estratégico y de las acciones que se han realizado para mejorar el desempeño empresarial, sirve de apoyo para mejorar tanto la eficiencia como la eficacia de la empresa, entendiendo que la eficiencia está enfocada en el uso óptimo de los recursos para el cumplimiento de las metas y la eficacia a la capacidad para lograr las metas establecidas.

Beneficios del Seguimiento.

El seguimiento ayuda a la empresa a conseguir resultados gracias a la medición y el análisis del desempeño de la misma. En este proceso se realiza una retroalimentación que ayuda a la empresa al proceso de mejora continua ya que gracias a la retroalimentación se tiene la posibilidad de mejorar cada vez que se vuelve al punto de partida del proceso. Entre los beneficios que se encuentran al realizar el proceso de seguimiento se encuentran entre otros:

- Posibilita al empresario comparar los resultados obtenidos con los resultados esperados
- Proporciona la información necesaria para realizar ajustes en caso de que sea necesario.
- Permite medir el desempeño de la empresa
- Ayuda a mejorar el desempeño de la empresa
- Apoya la toma de decisiones
- Permite identificar las áreas o procesos de la empresa donde existen fallas y corregirlas.
- Permite garantizar el cumplimiento de los objetivos

- Ayuda a direccionar la empresa a donde se quiere llevar.
- Facilita la mejora continua al hacer retroalimentación
- Ayuda a visualizar el grado de cumplimiento de los objetivos.
- Favorece a la empresa para conseguir buenos resultados.
- Ayuda a mejorar los procesos o productos para la Satisfacción del cliente

¿Cómo realizar el seguimiento?

Una de las herramientas que se puede usar para para supervisar el desempeño de la organización mediante indicadores que son clave para saber si la empresa está logrando sus objetivos es el Cuadro de Mando Integral (CMI) o Balance Scorecard, esta herramienta de gestión empresarial permite medir la situación y el progreso de la empresa de forma integral.

El cuadro de Mando Integral proporciona información sobre cuatro perspectivas que se relacionan entre sí: perspectiva financiera, perspectiva del cliente, perspectiva de los procesos internos y perspectiva del aprendizaje y crecimiento.

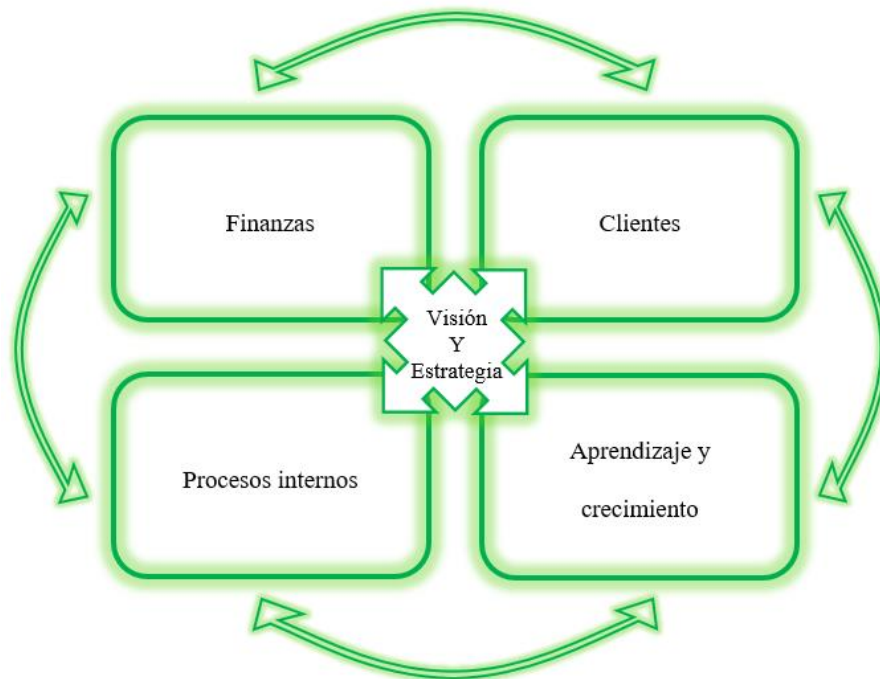


Figura 49. La figura refleja las perspectivas del Cuadro de Mando de Integral - CMI o Balanced Scorecard - BSC.

El cuadro de mando integral debe ser realizado a partir de los objetivos procedentes del Plan de Gestión Estratégica y del Plan de Acción y le permite al gerente controlar la evolución de la actividad, identificar las causas que generan las desviaciones y tomar las medidas correspondientes para corregirlas.

Además de estas cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral, existen unos elementos complementarios que son: Objetivos Estratégicos, el Mapa Estratégico, mediciones de desempeño (indicadores) y las iniciativas estratégicas.

Después de tener la Visión y las estrategias planteadas se debe proceder a identificar los objetivos estratégicos para cada una de las perspectivas esto con el fin de formar el mapa estratégico. Para la medición del desempeño se tendrán en cuenta los indicadores, se evalúa cualquier desviación y las acciones necesarias para corregir dichas desviaciones.

Paso 1: Realizar Mapeo estratégico

Como se van a hacer las estrategias con respecto a cada una de las perspectivas teniendo en cuenta que estas se deben relacionar entre sí. Como se muestra en la figura 51

La secuencia para realizar el mapa estratégico es partiendo de los objetivos financieros y desglosarlos hasta terminar con la perspectiva de aprendizaje y crecimiento, pero la secuencia para verificar que el mapeo esté funcionando es de abajo hacia arriba, es decir, verificar desde la perspectiva de aprendizaje y crecimiento en donde se trabajan las capacidades de los empleados para mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos internos que permitan la satisfacción del cliente y de esta forma cumplir con las metas financieras, como se muestra en la figura 52.

Las perspectivas como sostiene Martínez (2018):

- **Perspectiva Financiera:** Su enfoque son las necesidades de los accionistas, abarca los requerimientos para crear valor a los accionistas tales como: las ganancias, rendimiento económico, desarrollo de la empresa y la rentabilidad de la misma; todo esto en función del cumplimiento de la visión. **Algunos indicadores:** Valor económico agregado, retorno sobre capital empleado, margen de operación, ingresos, entre otros.
- **Perspectiva de los Clientes:** El enfoque son las necesidades de los clientes teniendo en cuenta la visión, es decir, ¿Cómo la empresa debe presentarse ante los clientes para que estos ayuden hacer la empresa más rentable? **Indicadores:** Índice de satisfacción del cliente, reclamos resueltos sobre el total de reclamos realizados, índice de recomendación, incremento de clientes y tasa de retención de clientes.
- **Perspectiva de procesos internos:** Para alcanzar la visión y los objetivos de la perspectiva de clientes y finanzas, ¿Qué procesos internos (clave) se deben ajustar o mejorar? **Algunos indicadores:** % nuevos productos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia, los indicadores son relativos a los costos, tiempo, calidad o flexibilidad de los procesos, entre otros.
- **Perspectiva aprendizaje y crecimiento:** Para el logro de la visión ¿Qué se puede hacer para aprender y mejorar la empresa?, los objetivos de esta dimensión son inductores necesarios para conseguir excelentes resultados en las tres primeras perspectivas. Existen tres categorías principales en la perspectiva de aprendizaje y crecimiento:
 1. La capacidad de los empleados: el conocimiento y la capacidad para aprender y adaptarse. (Retención de empleados, productividad de empleado),
 2. Las capacidades de los sistemas de información: la información y los recursos que la empresa le brinda a sus empleados para llevar a cabo sus actividades de forma efectiva

(recursos tecnológicos a disposición del crecimiento y desempeño del empleado, programas de aprendizaje y crecimiento)

3. La motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos: el clima organizacional de la empresa para la motivación e iniciativa de los empleados (clima organizacional, satisfacción del empleado), este último es factor clave para el éxito de los objetivos y la visión empresarial.

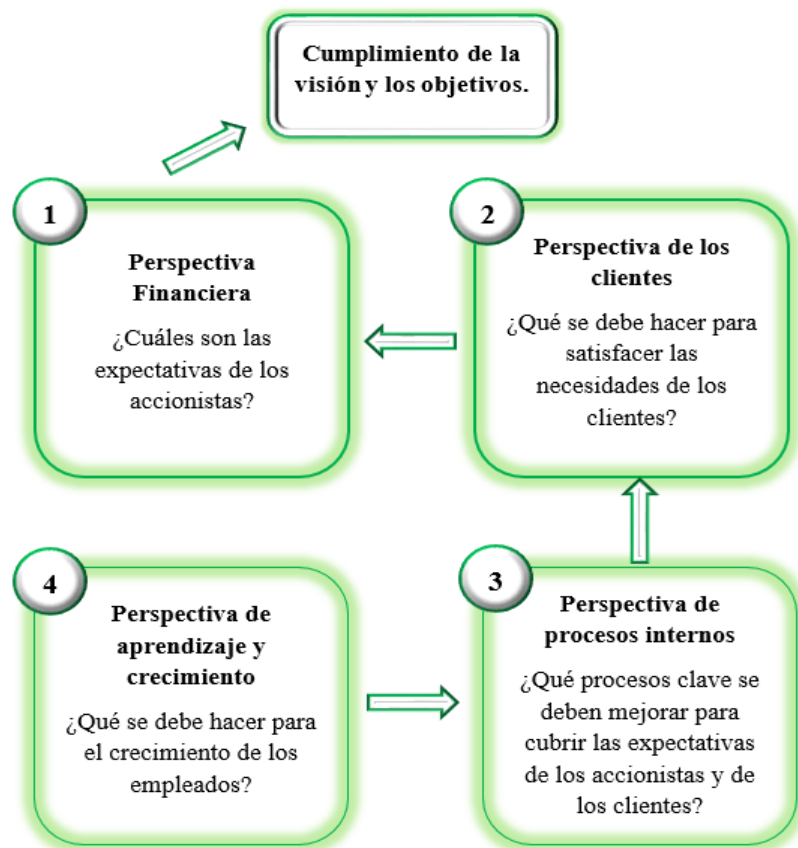


Figura 50. La figura ilustra los enfoques de cada perspectiva del CMI.

EJEMPLO: Sengourt Restaurante

Mapa Estratégico

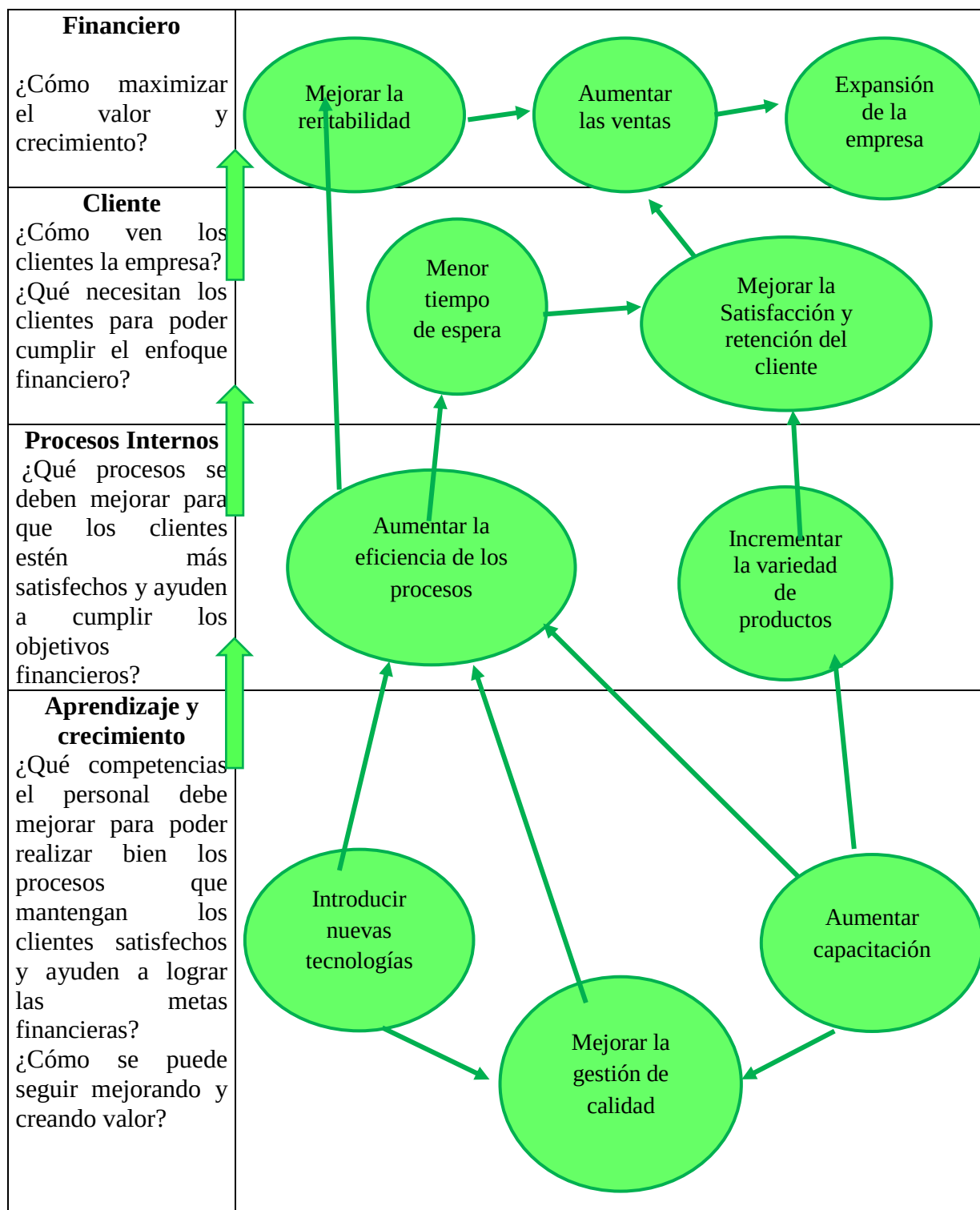


Figura 51. La figura refleja el Mapa Estratégico de la empresa Sengourt Restaurante.

Paso 2: Realizar el tablero de control

Después de realizar el mapa estratégico se procede a realizar el tablero de control a partir de dicho mapa, en este tablero se plantean los **objetivos estratégicos, indicadores de desempeño e iniciativas estratégicas**. Una herramienta que facilita el desarrollo del tablero de control para la implantación y seguimiento de la planeación estratégica es Excel como se muestra en la figura 53.

Objetivos estratégicos: Lo ideal en este proceso es plantear por lo menos un objetivo por cada perspectiva (financiera, clientes, procesos y crecimiento y aprendizaje).

Indicadores de desempeño: Para cada objetivo se deben establecer indicadores y para cada indicador se debe establecer el responsable, la frecuencia de medición, el rango permitido, criterios de aceptación y el resultado del periodo medido como se muestra en el (grafico x).

Iniciativas estratégicas: Definir las iniciativas para cada uno de los objetivos o indicadores, describir específicamente las acciones a realizar para cumplir con dicho objetivo u indicador. Lo ideal es que estos objetivos cumplan con los criterios SMART (Specific - específico, Mensurable - medible, achievable - alcanzable, relevant -relevante y timely - temporal).

En el tablero de control se tienen en cuenta variables como:

Perspectiva: Especificar que perspectiva se está trabajando si financiera, clientes, procesos o aprendizaje y crecimiento.

Objetivos: Plasmar los objetivos planteados en cada una de las perspectivas.

Indicadores: Herramienta de medición cuantitativa del desempeño de la organización que se toma como referencia para evaluar los niveles de rendimiento de los objetivos.

Mejora: Se especifica cuantitativamente la meta a la que se quiere llegar en el objetivo establecido o en el indicador.

Frecuencia de medición: Se especifica el tiempo en el que debe ser medido el indicador para el cumplimiento de los objetivos

El rango optimo, tolerable y deficiente: Se establecen los niveles de aceptación con el rango en que los resultados se consideren óptimos, tolerables o deficientes.

Resultado: Se refleja el resultado de la medición del periodo indicado.

Responsable: Se determina la persona o el área encarga de cumplir el objetivo o indicador.

Iniciativas: Son las acciones que la empresa va a realizar para conseguir la meta propuesta.

Para verificar que las iniciativas si estén influyendo en el logro de los objetivos es a través de los indicadores de desempeño, identificar los indicadores que realmente proporcione información valiosa y útil sobre el estado actual de la empresa y su progreso.

Paso 3 Realizar reuniones de análisis estratégicos.

Para darle seguimiento a la planeación estratégica, se deben realizar reuniones de análisis estratégicos y un programa de evaluación de desempeño mediante el tablero de control, es decir, el tablero que se realice se debe realizar y actualizar constantemente para controlar que si se estén dando los resultados esperados mediante los indicadores clave de desempeño y si no tomar las acciones ya sean correctivas o preventivas correspondientes.

EJEMPLO Sengourt Restaurante

Tablero de Control

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Unidad de medida	Mejora	Frecuencia de medición	Óptimo	Tolerable	Deficiente	Resultado	Responsable
Financiera	Mejorar la rentabilidad	Utilidad neta/ventas totales	Porcentaje	20%	Trimestral	20%	15%	10%		Gerente Financiero
Procesos Internos	Incrementar la variedad de productos	Productos nuevos/productos totales	Porcentaje	15%	Trimestral	15%	10%	5%		Jefe de cocina
Cliente	Satisfacción del cliente	1. Clientes con intención de volver a comprar/clientes totales	Porcentaje	60%	Mensual	60%	45%	30%		Gerente Genral
		resueltos/Reclamos totales	Porcentaje	70%	Semanal	70%	50%	30%		Atención al cliente
Aprendizaje y crecimiento	Capacitación del personal	Personal capacitado/Personal Total	Porcentaje	80%	Trimestral	80%	60%	30%		Recursos Humanos
...										

Figura 52. La figura refleja el cuadro de control para la empresa Sengourt Restaurante.

10. Conclusiones

La realización de este trabajo arrojó varias respuestas a las hipótesis planteadas. La empresa Arturo Calle es una empresa grande con mucha trayectoria y con multitud de cualidades que aportan a la sociedad y al sector empresarial y que hay que tomar en cuenta para seguirlas como ejemplo. Por cada capítulo desarrollado se realizaron las siguientes conclusiones:

- Las estrategias usadas por Arturo Calle para enfrentar la crisis de la pandemia fueron implementadas a raíz de una presión externa, pero aun así ayudó a la empresa a tomar acción y poder realizar algunos ajustes internos para poder solidificar más la empresa. Se evidenció que las estrategias implementadas fueron las correctas gracias a la experiencia de sus directivos y también a la opinión pública que resalto la necesidad de optimizar el canal de ventas para poder ser atendidos de la mejor manera en medio de las restricciones de confinamiento.

Todas las estrategias se implementaron con el paso del tiempo, identificando aquellos problemas que se presentaban y buscando oportunamente una solución a los mismos, resumidamente haciendo una mejora continua de sus procesos. Por ultimo gracias a su sólida estructura organizacional pudieron utilizar las herramientas de gestión más poderosas para ajustar la estructura administrativa y tomar mejores decisiones adaptándose a las variables del mercado y el entorno externo.

- El impacto que generó Arturo Calle en el transcurso de la pandemia fue grande, empezando por el impacto económico que realizó al seguir aportando el salario a sus trabajadores que ayudó a que la economía de las familias no decayera y pudieran tener sustento para vivir dignamente por unas semanas, se agrega también el impacto económico generado con el desarrollo de las ventas e-commerce que promovió el

aumento de las comercio online, también las alianzas con empresas mensajeras y la creación de red de domiciliaros fomentado así el empleo y el flujo del dinero dentro de la economía, además de otras acciones directas e indirectas que aportaron el desarrollo económico de la región.

En el ámbito social la empresa Arturo Calle produjo un impacto de gran magnitud por sus labores realizadas con la fundación Arturo Calle para ayudar a las familias más vulnerables de la región y así reducir la brecha de personas afectadas por la crisis social producida por la pandemia, también aportó al desarrollo de materiales y trajes especiales para el personal médico o del sector de la salud, además aportó a culturizar a sus empleados y a la población para que respetaran y acataran la normas y restricciones emitidas por el gobierno nacional.

Por ultimo en el ámbito ambiental, la empresa Arturo Calle generó un impacto con la obtención de licencias y certificaciones en el trato de los recursos naturales empleados o afectados en el desarrollo de sus operaciones, además de posicionarse como la empresa más responsable del sector textil según Merco – Responsabilidad y Gobierno Corporativo, lo que significa que el aumento de su credibilidad por estas acciones generan incentivación a otras empresas a mejorar sus políticas ambientales dentro de cualquier mercado.

- El éxito de una empresa se ve influenciado en gran medida por el posicionamiento y la percepción de una determinada marca, para el caso Arturo Calle la percepción e imagen de marca que tiene la población Tunjana es muy buena, con el paso del tiempo esta imagen y percepción de marca va mejorando gracias a las acciones realizadas por la empresa. En medio de la pandemia la empresa ha dejado ver su lado más desinteresado y

cooperativo, hecho que ha sido destacado por los colombianos y que ha influido de forma positiva para lograr un buen cambio en la imagen de la marca a partir de la gestión y el manejo que ha hecho la empresa Arturo Calle con respecto a la contingencia del Covid 19.

- Para las empresas actualmente contar con estrategias de responsabilidad social corporativa es fundamental, debido a que las personas eligen una marca por encima de otras no solo por el producto y los beneficios que trae consigo este, sino por las acciones que dicha marca tiene con la RSC/RSE, es decir, cuando las personas optan por adquirir un producto o servicio, la decisión de compra se basa en el tipo de empresa que está detrás de dicho producto. En situaciones de crisis, este tipo de acciones puede ayudar a que una empresa o una marca se vea beneficiada gracias a la empatía y el espíritu cooperativo de las personas para que pueda salir de situaciones y siga siendo socialmente responsable.
- La importancia de contar con un buen plan de gestión estratégica que le permita a la empresa ser flexible y poder responder eficazmente a los nuevos desafíos es vital para la supervivencia de la misma, este plan estratégico consolida importantes aspectos que le dan claridad al rumbo de la empresa y la posicionan competentemente en su entorno. Los beneficios de un plan de gestión estratégica adecuado para el tipo de empresa son incontables, la gestión estratégica le ayuda a la empresa a lograr sus objetivos aun cuando se presentan obstáculos que amenazan con la supervivencia de la misma buscando diferentes formas de llegar a lo que se habían planteado inicialmente.

11. Referencias

Referencias

- Arano, C. R., Cano, F. M., & Olivera, G. D. (2012). La importancia del entorno general en las empresas. México. Recuperado el 01 de 03 de 2021, de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2013/04/06CA201202.pdf>
- Aristisabal, S. (24 de Marzo de 2020). SEGUIRÁ PAGANDO A SUS 6.000 EMPLEADOS / Arturo Calle. (L. W. Radio, Entrevistador)
- Arturo Calle Web. (2020). *Arturo Calle*. Recuperado el 27 de 12 de 2020, de <https://www.arturocalle.com/contenido/historia>
- Behar Rivero, D. S. (2008). *Introducción a la Metodología de la Investigación* (A. Rubeira ed.). Editorial Shalom 2008. Recuperado el 17 de 08 de 2020, de <http://www.rdigital.unicv.edu.cv/bitstream/123456789/106/3/Libro%20metodologia%20investigacion%20este.pdf?jmophlfcjmgflkfc?cjecbaaieknglgl>
- Benitez, C. N. (06 de 2010). Planificación estratégica. *Importancia de la Planificación Estratégica en empresas Pymes dedicadas al sector comercio y/o servicio de la ciudad de Rosario*. (179, Ed.) Rosario, Santa Fe, Argentina: Universidad Abierta Ineramericana. Recuperado el 08 de 03 de 2021, de <http://imgbiblio.vaneduc.edu.ar/fulltext/files/TC106521.pdf>
- Bolivar, T. J., & Parra, V. N. (2014). *Evaluación de la efectividad de la marca LG en el ámbito de la percepción de marca usando una herramienta de simulación computacional*. Bogota. Recuperado el 7 de Febrero de 2021, de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4909/ParraVillegas-NadiaLizeth-2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

- Boyacá7días. (1 de mayo de 2020). Más de 100 empresas boyacenses han hecho solicitudes de suspensión y de despido de empleados al Ministerio de Trabajo. Recuperado el 27 de 06 de 2020, de <https://boyaca7dias.com.co/2020/05/01/mas-de-100-empresas-boyacenses-han-hecho-solicitudes-de-suspension-y-de-despido-de-empleados-al-ministerio-de-trabajo-laentrevista/>
- Calle, A. (24 de 06 de 2020). ¿Cómo Arturo Calle le hace frente a la crisis por la pandemia del coronavirus? (Dinero, Entrevistador) Recuperado el 31 de 07 de 2020, de <https://www.youtube.com/watch?v=vPj8Dv52uqI>
- Calle, A. (24 de Marzo de 2020). SEGUIRÁ PAGANDO A SUS 6.000 EMPLEADOS / Arturo Calle. (L. W. Radio, Entrevistador)
- Calle, C. A. (01 de 04 de 2020). Las propuestas de Arturo Calle para salir de la crisis. (Forbes, Entrevistador) Colombia. Recuperado el 11 de 11 de 2020, de <https://www.youtube.com/watch?v=NtHzFojcQVw>
- Calle, C. A. (24 de 03 de 2020). Se nos olvidó que lo fundamental es el ser humano. (El Espectador, Entrevistador, & L. D. Romero, Editor) Recuperado el 11 de 12 de 2020, de <https://www.elespectador.com/coronavirus/se-nos-olvido-que-lo-fundamental-es-el-ser-humano-carlos-arturo-calle-articulo-911029/>
- Calle, E. (16 de Abril de 2020). Red+ | Fundación Arturo Calle se hace presente durante crisis por pandemia. (R. Noticias, Entrevistador)
- Chamorro, A. C. (2013). *Dialnet*. Recuperado el 06 de 2020, de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5016732.pdf>
- Chiavenato, I. (2006). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. McGraw-Hill. Recuperado el 18 de 08 de 2020

Co&Tex. (2020). *Co&Tex*. Recuperado el 27 de 12 de 2020, de <https://www.coytex.com.co/sostenibilidad/>

Confecámaras. (2020). *Encuesta Empresarial de Impactos del Covid-19*. Bogotá. Recuperado el 18 de 06 de 2020, de <http://www.confecamaras.org.co/noticias/746-encuesta>

Congreso de la República de Colombia. (27 de 12 de 2006). Ley 1116 del 27 de diciembre del 2006 por la cual se establece el Régimen de Insolvencia Empresarial en la República de Colombia y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia. Recuperado el 05 de 08 de 2020, de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1674203>

Congreso de la República de Colombia. (27 de 11 de 2008). Ley 1253 del 27 de noviembre de 2008 Por la cual se regula la productividad y competitividad y se dictan otras disposiciones. Bogotá, Colombia. Recuperado el 05 de 08 de 2020, de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1676205#:~:text=LEY%201253%20DE%202008&text=471863232-,por%20la%20cual%20se%20regula%20la%20productividad,y%20se%20dictan%20otras%20disposiciones.>

Congreso de la República de Colombia. (29 de 12 de 2010). Ley 1429 del 29 de diciembre del 2010 Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo. Bogotá, Colombia. Recuperado el 05 de 08 de 2020, de <http://www.suin-juriscol.gov.co/viewDocument.asp?ruta=Leyes/1679908>

Contreras, S. E. (2013). El concepto de estrategia como fundamento de. 31. Barranquilla, Colombia. Recuperado el 06 de 03 de 2021, de <https://www.redalyc.org/pdf/646/64629832007.pdf>

- DANE. (2020). *Mercado Laboral*. Recuperado el 16 de 06 de 2020, de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>
- Departamento Nacional de Planeación. (2019). Documento CONPES: POLÍTICA DE FORMALIZACIÓN EMPRESARIAL. Bogotá, Colombia. Recuperado el 05 de 08 de 2020, de <https://www.dnp.gov.co/programas/desarrollo-empresarial/Paginas/Formalizaci%C3%B3n-empresarial.aspx>
- Dinero. (24 de 06 de 2020). ¿Cómo Arturo Calle le hace frente a la crisis por la pandemia de coronavirus? (D. Salazar, Ed.) Colombia. Recuperado el 31 de 07 de 2020, de <https://www.youtube.com/watch?v=vPj8Dv52uqI>
- Drucker, P. F. (1954). *La Gerencia De Empresas*. Nueva York: Harper & Brothers Publishers. Recuperado el 24 de 07 de 2020
- Drucker, P. F. (1999). *Los Desafíos De La Gerencia Para El Siglo XXI*. Recuperado el 24 de 07 de 2020
- Drucker, P. F. (2004). La disciplina. *Harvard Business School Publishing Corporation*, 5. Recuperado el 21 de 02 de 2021, de <http://www.sela.org/media/3212238/r-la-disciplina-de-la-innovacion.pdf>
- Drucker, P. F., & Maciariello, J. A. (2007). *El Ejecutivo Eficaz En Acción*. Barcelona: DEUSTO S.A. EDICIONES. Recuperado el 24 de 07 de 2020
- El Espectador. (26 de 07 de 2018). *El Espectador*. Recuperado el 27 de 12 de 2020, de <https://www.elespectador.com/noticias/medio-ambiente/los-sucios-secretos-de-la-industria-textil/#:~:text=Y%20contaminantes.,planeta%20despu%C3%A9s%20de%20la%20petrol>

era.&text=Y%20cada%20vez%20m%C3%A1s%20los,incinerados%20causando%20a%C3%BA%C3%A1n%20m%C3%A

El Tiempo. (31 de 05 de 2020). El camino de Arturo Calle para enfrentar la adversidad.

Recuperado el 31 de 07 de 2020, de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/el-camino-de-arturo-calle-para-enfrentar-la-pandemia-del-covid-19-501328>

El Tiempo. (03 de 04 de 2020). Ley de salvamento, el camino que les espera a muchas empresas.

Recuperado el 04 de 08 de 2020, de <https://www.eltiempo.com/economia/empresas/coronavirus-ley-de-salvamento-el-unico-camino-que-les-espera-a-muchas-empresas-480460>

Forbes. (26 de 06 de 2019). *Forbes México*. Recuperado el 27 de 12 de 2020, de

<https://www.forbes.com.mx/la-moda-es-una-de-las-industrias-mas-contaminantes-onu/>

Fundación Arturo Calle. (2020). *Fundación Arturo Calle*. Recuperado el 22 de 11 de 2020, de

<https://fundacionarturocalle.com/#:~:text=es%20una%20entidad%20sin%20%C3%A1nimo,social%20del%20pa%C3%ADs%20facilitando%20el>

Fundación Arturo Calle. (27 de 06 de 2020). *Fundación Arturo Calle*. Recuperado el 03 de 12 de

2020, de <https://fundacionarturocalle.com/vulnerable-cuarentena/>

Gallego, C. I. (26 de 03 de 2020). Enfrentamos el reto con sentido de humanidad. (Portafolio,

Entrevistador) Recuperado el 25 de 02 de 2021, de <https://www.portafolio.co/economia/enfrentamos-el-reto-con-sentido-de-humanidad-539433>

Google Imagenes. (2020). *Google*. Recuperado el 15 de Enero de 2020, de www.google.com

- He, H., & Harris, L. (08 de 2020). *Science Direct*. Recuperado el 12 de 12 de 2020, de <https://www-sciencedirect-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/science/article/pii/S0148296320303295#s0045>
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura - IICA. (2018). *Gestión Empresarial Estratégica. El análisis interno y externo*. San José, Costa Rica. Recuperado el 01 de 03 de 2021, de <https://repositorio.iica.int/bitstream/handle/11324/7043/BVE18040203e.pdf;jsessionid=F717C4EB2EB81B929AEBD845D3D4C90B?sequence=1>
- International Monetary Fund IMF. (2020). *International Monetary Fund*. Recuperado el 15 de Febrero de 2021, de <https://www.imf.org/en/Topics/imf-and-covid19/Policy-Responses-to-COVID-19#B>
- Kiyosaki, R. T. (2001). *Escuela De Negocios*. Penguin Random House Grupo Editorial México. Recuperado el 21 de 07 de 2020
- La República. (20 de 04 de 2020). Grupo Nutresa informó sobre los riesgos derivados de la pandemia del Covid-19. *La República*. Recuperado el 25 de 02 de 2021, de <https://www.larepublica.co/empresas/grupo-nutresa-informo-sobre-los-riesgos-derivados-de-la-pandemia-del-covid-19-2994775>
- Luna, G. A. (2014). *Administración estratégica*. Grupo Editorial Patria. Recuperado el 26 de 02 de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/usta/39421>
- Martínez Rodríguez, E. (2014). *El Modelo de Negocio como base del éxito empresarial: una revisión teórica. Trabajo de fin de grado*. Almería, España: Universidad de Almería. Recuperado el 19 de 02 de 2021, de http://repositorio.ual.es/bitstream/handle/10835/3662/3537_EL%20MODELO%20DE%2

0NEGOCIO%20COMO%20BASE%20DEL%20EXITO%20EMPRESARIAL-
UNA%20REVISION%20TEORICA%20.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Martínez, E., Montaner, T., & Pina, J. (2005). Propuesta de medición de la imagen de marca: un análisis aplicado a las extensiones de marca. *REVISTA ASTURIANA DE ECONOMÍA*, 24. Recuperado el 06 de 02 de 2021, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2304682>

Martínez, I. (23 de 01 de 2018). Cómo hacer un CUADRO de MANDO INTEGRAL 2 - Balanced Scorecard - Las 4 perspectivas del BSC. Recuperado el 18 de 03 de 2021, de <https://www.youtube.com/watch?v=K48JW-hMxhQ>

Martínez, P. ., & Milla, G. A. (2005). *La elaboración del Plan Estratégico y su implantación a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos. Recuperado el 08 de 03 de 2021, de https://elibro.net/es/ereader/usta/53118?fs_q=plan%2Bestrat%C3%A9gico

Maurya, A. (2010). *Running Lean*. Unir Editorial.

Medina, A. (2016). *Quien tiene una marca tiene un tesoro*. Difusora Larousse - Ediciones pirámide. . Recuperado el 17 de 02 de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/usta/115622>

Mellado, J. F., Méndez, A., & Reyes, E. (2, 3, y 4 de 10 de 2013). Estudio de percepciones y preferencias de los consumidores. *Estudio de percepciones y preferencias de los consumidores*. México, D.F, México. Recuperado el 15 de 04 de 2021, de <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xviii/docs/13.06.pdf>

Merco. (sf). *Merco.info*. Recuperado el 14 de 12 de 2020, de <https://www.merco.info/co/ranking-merco-responsabilidad-gobierno-corporativo>

- Nestlé. (07 de 04 de 2020). *Nestlé*. Recuperado el 25 de 02 de 2021, de <https://empresa.nestle.es/es/sobre-nestle/te-interesa-saber/respuesta-nestle-pandemia-covid19>
- Oficina de Evaluación del PUND. (2009). Manual de seguimiento y evaluación de resultados. Santa Fé, Argentina. Recuperado el 12 de 03 de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/usta/35075>
- ONU. (06 de 2020). *Naciones Unidas*. Recuperado el 15 de 12 de 2020, de https://www.un.org/sites/un2.un.org/files/sg_policy_brief_world_of_work_and_covid_19_spanish.pdf
- ONU. (2020). *Organización de las Naciones Unidas*. Recuperado el 15 de 12 de 2020, de <https://www.un.org/es/coronavirus/UN-response#:~:text=Respuesta%20de%20las%20Naciones%20Unidas,pa%C3%ADses%20y%20dentro%20de%20ellos>.
- Organización Internacional del Trabajo- OIT. (2020). *Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo. Segunda edición*. Recuperado el 16 de 06 de 2020, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_740981.pdf
- Organización Internacional del Trabajo- OIT. (2020). *Observatorio de la OIT: El COVID-19 y el mundo del trabajo. Tercera edición*. Recuperado el 16 de 06 de 2020, de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/documents/briefingnote/wcms_743154.pdf
- Páez Salamanca, L. C., & Rodríguez Naranjo, Y. A. (30 de Mayo de 2020). La debacle económica de la sociedad por causa de un virus, la prorrogación de la existencia.

- Colombia: Universidad Católica. Recuperado el 9 de Enero de 2021, de <https://repository.ucatolica.edu.co/bitstream/10983/24626/1/ENSAYO%20PDF.pdf>
- Porter, M. (1985). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Recuperado el 06 de 03 de 2021
- Porter, M. (01 de 2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review América Latina*, 18. Harvard Business Review. Recuperado el 08 de 03 de 2021, de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf
- Porter, M. (22 de 12 de 2010). Las cinco fuerzas de Michael Porter. Recuperado el 10 de 03 de 2021, de <https://www.youtube.com/watch?v=dxB-Isq2nrQ&t=1s>
- Presidencia De La República. (2020). Decreto 457 del 22 de marzo del 2020. Por el cual se imparten instrucciones en virtud de la emergencia sanitaria generada por la pandemia del Coronavirus COVID-19 y el mantenimiento del orden público-. Bogotá, Colombia. Recuperado el 21 de 02 de 2021, de <https://coronaviruscolombia.gov.co/Covid19/decretos.html>
- Presidencia de la República. (19 de 10 de 2020). *Gobierno lanza 12 herramientas para impulsar la reactivación económica de las Mipyme del país por \$19 billones*. Recuperado el 14 de 02 de 2021, de <https://idm.presidencia.gov.co/prensa/gobierno-lanza-12-herramientas-para-impulsar-la-reactivacion-economica-de-201019>
- Presidente de la República de Colombia. (2020). Decreto 639 del 8 de mayo del 2020 Por el cual se crea el Programa de apoyo al empleo formal - PAEF. *Normativa para la atención de la emergencia del COVID-19*. Bogotá, Colombia. Recuperado el 05 de 08 de 2020, de <http://www.suin-juriscol.gov.co/legislacion/covid.html>

Prieto , J. (2012). *Gestión Estrategica Organizacional*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Prieto Herrera, J. E. (2012). *Gestión Estratégica Organizacional (4a ed.)*. Bogotá, Colombia: Ecoe Ediciones. Recuperado el 13 de 03 de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/usta/69242>

Real Academia Española. (2021). *Real Academia Española*. Recuperado el 21 de 02 de 2021, de <https://dle.rae.es/innovaci%C3%B3n>

Reinhart , C., & Rogoff, K. (26 de 03 de 2020). La amenaza de la deuda del coronavirus. *The Wall Street Journal*. Recuperado el 22 de 07 de 2020, de <https://www.wsj.com/articles/the-coronavirus-debt-threat-11585262515>

Reinhart, C. (17 de 03 de 2020). *Harvard Kennedy School*. Recuperado el 23 de 07 de 2020, de <https://www.hks.harvard.edu/centers/mrcbg/programs/growthpolicy/covid-19-outbreak-worsens-so-does-economic-volatility>

Rico, C. M. (2013). *Universidad del Rosario*. Recuperado el 27 de 11 de 2020, de <https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/4248/1020737059-2013.pdf?sequence=1>

Rogoff, K. (09 de 04 de 2020). COVID-19: Perspectivas para la recesión. *El espectador*. Recuperado el 23 de 07 de 2020, de <https://www.elespectador.com/coronavirus/covid-19-perspectivas-para-la-recesion-articulo-913811/>

Ruiz García, M. L. (11 de 12 de 2003). Proyecto de simulación empresarial, caso: Simulador internacional de negocios de Carnegie Mellon University (empresa DYPSA). México. Recuperado el 06 de 03 de 2021, de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ruiz_g_ml/

- Sánchez, S. H. (2019). Variables PESTEL, aportes conceptuales. Tunja, Colombia. Recuperado el 06 de 03 de 2021
- Schnarch Kirberg, A. (2020). *Creatividad e Innovación 2ª edición*. Bogotá, Colombia: Alfaomega Colombiana S.A. Recuperado el 26 de 07 de 2020, de <https://www-alfaomegacloud-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/reader/creatividad-e-innovacion-2a-edicion?location=5>
- Semana. (14 de 05 de 2020). Desempleo, la nueva pandemia. *Semana*. Recuperado el 16 de 06 de 2020, de <https://www.semana.com/pais/articulo/cual-es-el-nivel-de-desempleo-que-deja-el-coronavirus-en-colombia/286216/>
- Semana. (05 de 04 de 2020). Tres empresas colombianas fabricarán 147 mil trajes para personal médico. *Semana*. Recuperado el 03 de 12 de 2020, de <https://www.semana.com/nacion/articulo/coronavirus-tres-empresas-colombianas-fabricaran-147-mil-trajes-para-medicos/669019/>
- Simão, V. L. (2010). Formación continuada y varias voces del profesorado de educación infantil de Blumenao: una propuesta desde dentro. *Programa de doctorado*, 29. España. Recuperado el 25 de 02 de 2020, de http://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/41493/6/05.VLS_ANALISIS_Y_TRATAMIENTO_INFORMACION.pdf
- Stamateas, B. (2015). *Fracasos Exitosos*. Barcelona: Ediciones B. Recuperado el 23 de 02 de 2021
- Superintendencia de industria y comercio. (s.f.). *SIC*. Recuperado el 06 de 12 de 2020, de <https://www.sic.gov.co/ruta-pi/junio21/marca-notoria-una-marca-en-la-mente-del-consumidor>

- Thomsen, P. (31 de Marzo de 2020). *Dialogo a Fondo*. Recuperado el 15 de Febrero de 2021, de <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=13107>
- Torres Hernández, Z. (2014). *Administración estratégica*. México: Grupo Editorial Patria. Recuperado el 26 de 02 de 2021, de <https://elibro.net/es/ereader/usta/39403>
- Trump, D. (2016). *Nunca Tires La Toalla*. Grupo Planeta. Recuperado el 23 de 07 de 2020
- Tundidor Diaz, A. (2016). *Cómo innovar en las pymes 2ª edición*. (A. G. Editor, Ed.) Ciudad de México, México. Recuperado el 26 de 07 de 2020, de <https://www-alfaomegacloud-com.crai-ustadigital.usantotomas.edu.co/reader/como-innovar-en-las-pymes?location=1>
- Unipymes. (12 de 03 de 2015). *Unipymes*. Recuperado el 27 de 12 de 2020, de <https://www.unipymes.com/arturo-calle-la-empresa-mas-responsable-en-el-sector-de-la-confeccion/>
- Viscarri, J. (2011). *Modelo de creación de valor para el cliente*. Recuperado el 02 de 20 de 2021, de https://upcommons.upc.edu/bitstream/handle/2117/16640/Viscarri_modelo_creacion_valor_cliente.pdf
- Werner, A. (19 de Marzo de 2020). *Diálogo a Fondo*. Recuperado el 15 de Febrero de 2021, de <https://blog-dialogoafondo.imf.org/?p=13009>
- Wingerde, A. (24 de Marzo de 2020). SEGUIRÁ PAGANDO A SUS 6.000 EMPLEADOS / Arturo Calle. (L. W. Radio, Entrevistador)

11. Anexos

Anexo 1



Queridos colombianos,

Nunca pensé que a mis 81 años iba a tener que vivir el reto más grande de toda mi vida y de toda mi historia como empresario.

Tras 53 años de trabajar de sol a sol, de construir desde cero una de las marcas más emblemáticas de este país, y de haber formado una gran empresa internacional, compuesta hoy por más de 6.000 colombianos que trabajan honradamente para cumplir sus metas y las de sus familias, hoy nos vemos enfrentados ante un enemigo invisible, que está desafiando a la humanidad contemporánea, como nunca antes se había visto. Casi sin tener tiempo suficiente para decantar, los ciudadanos, en cabeza del Gobierno Nacional, las instancias internacionales y nosotros los líderes empresariales hemos acogido los llamados de responsabilidad y autogestión para preservar la Vida Humana.

Así, hoy por primera vez en estos 53 años de trayectoria, haremos un alto en el camino, cerraremos nuestras tiendas y fábricas para resguardar la vida de nuestros colaboradores, de nuestros clientes y de todos los colombianos presentes en nuestro entorno.

Todos compartimos un solo hábitat: Colombia, más que nunca necesita de la conciencia de sus individuos para que paremos esta situación.

Como familia unida, que trabaja y se apoya, los Calle también estamos dando ejemplo. Hemos asumido los estrictos protocolos, que nos permitirán cruzar este puente. Nos estamos protegiendo para volver a empezar.

Hago un llamado a todos los colombianos para que unidos, precavidos, y con toda la energía que requerirá un nuevo despertar, volvamos con todo nuestro empeño a seguir construyendo Patria, a través de la generación de nuevas oportunidades y dándonos la mano entre todos, recuperando la solidaridad característica de nosotros los colombianos.

Cuenten conmigo, como un colombiano más, que se une a sus preocupaciones y las incertidumbres naturales de este momento. Juntos con emoción por el futuro vamos a recomponer una mejor humanidad.

Luchar y perseverar, es lo único que sabemos hacer: lo hemos hecho generando empleo, liderando grandes causas y estando más de medio siglo donde los colombianos lo han necesitado. Colombia hoy más que nunca tiene la certeza de la mano tendida del Grupo Empresarial, de la Fundación Arturo Calle y la mía propia.

Queridos colombianos mientras paramos por favor cuidémonos todos: a nuestros mayores, a nuestros niños y jóvenes, a los trabajadores de la salud, a los miembros de nuestras iglesias, a los educadores, a las personas de las cadenas de logística que nos llevarán el pan a la mesa... !En fin!

Yo oro por ustedes.

Asumamos con responsabilidad la tarea que ha llegado a nuestras manos, estoy muy convencido de que saldremos todos más fuertes, cargados de amor para construir un futuro más promisorio para quienes habitamos este mundo.

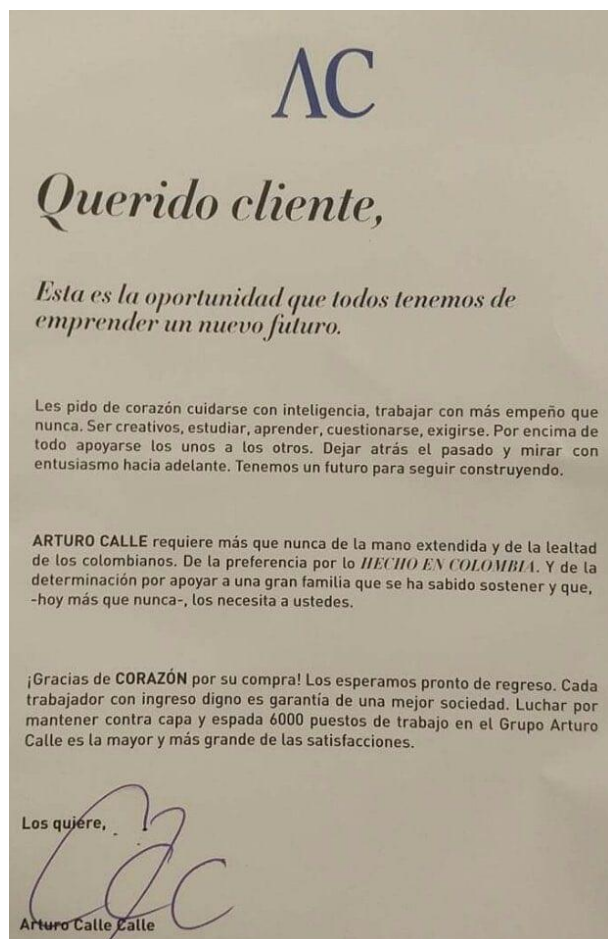
Los quiere Hoy y Siempre,

Arturo Calle Calle.

Anexo 2



Anexo 3



Anexo 4

PETICIÓN DE ENTREVISTA O INFORMACIÓN



Nicolas Fernando Sierra Moreno <nicolas.sierra@usantoto.edu.co>
para spresidencia ▾

jue, 11 feb 17:17 ☆ ↩ ⋮

Buen día señores Arturo Calle

Cordial Saludo,

Me comunico hacia ustedes con el objetivo de la siguiente solicitud:

Mi nombre es Nicolás Fernando Sierra Moreno, estudiante de Administración de Empresas de la Universidad Santo Tomás sede Tunja, actualmente estoy elaborando un proyecto de investigación como opción de grado junto con mi compañera Carol Brighth Chaparro Gonzales, estudiante de la misma facultad. El objetivo del proyecto de investigación es analizar la sostenibilidad de la empresa Arturo Calle en medio de la pandemia, y para este análisis es necesario identificar las diferentes estrategias que Arturo Calle está implementando durante la crisis que ha generado el Covid 19 y el impacto generado por la empresa en términos económicos, sociales y ambientales para el mismo periodo de crisis, esto con el fin de poder fundamentar y proponer un plan estratégico para las microempresa afectadas por esta crisis.

Sabiendo esto, queremos solicitar una entrevista con algún directivo de la empresa que pueda ayudarnos a responder algunas preguntas que nos ayude a enfocar nuestro trabajo de investigación y conseguirle respuesta a los problemas planteados. De ser posible esto, estas serían las preguntas a responder:

- ¿Cómo ha sido la gestión empresarial que ha hecho la dirección de Arturo Calle para enfrentar la pandemia?
- ¿Cómo ve la situación de los microempresarios colombianos? Y ¿Qué consejos le daría a los microempresarios para afrontar el impacto negativo que produjo el Covid 19?
- ¿Cuál ha sido el impacto económico, social y ambiental que ha generado el grupo empresarial Arturo Calle en medio de la pandemia?
- ¿Cuáles son las estrategias o acciones que han tenido que tomar para enfrentar la crisis que ha generado la pandemia?
- ¿Qué oportunidades de negocio ha identificado en medio de la pandemia?
- ¿Cuál ha sido la gestión ambiental que ha hecho la empresa Arturo Calle en medio de la pandemia del Covid 19?

Agradecemos su tiempo y la aceptación de su parte si algún directivo de la empresa dispusiera del tiempo para realizar esta entrevista, la cual puede ser llevada a cabo por medios digitales con las plataformas Meet o Zoom.

En caso de no ser posible la entrevista 1 a 1, nos sería de gran ayuda que nos brindaran información directamente de ustedes que conteste a las preguntas expuestas anteriormente, ya sea mediante la respuesta a estas preguntas por medios escritos, documentos, archivos multimedia u otro tipo de medio que nos proporcionen esta información.

Esperamos pronta y positiva respuesta.

Gracias por la atención.

Atentamente, Nicolás Sierra y Karol Chaparro.

Anexo 5



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA
T U N J A

La Universidad Santo Tomás seccional Tunja en compañía de los estudiantes Nicolás Fernando Sierra Moreno y Carol Brighth Chaparro González, están desarrollando un proyecto de investigación para la medición de Percepción e Imagen de Marca de Arturo Calle en la población Tunjana, por favor responda la siguiente información que solo será utilizada con fines académicos. Le agradecemos su colaboración.

En cumplimiento con la Ley 1581 de 2012 y los decretos 1377 de 2013 y 886 de 2014 se informa que el tratamiento de sus datos personales, salvo la información pública, no podrán estar disponibles en internet u otros medios de divulgación o comunicación masiva, salvo que el acceso sea técnicamente controlable para brindar un conocimiento restringido a los Titulares o terceros autorizados conforme a la ley (Ibídem).

Sexo: F ☐ M ☐

Edad: _____

Estrato: _____

I. Experiencia de Marca

1. ¿Conoce la marca Arturo Calle?

- a) Si ___ b) No___
2. ¿Conoce los productos ofertados por la marca?
a) Si ___ b) No ___
3. ¿Por qué medio se enteró de la marca?
a) Televisión.
b) Radio.
c) Prensa.
d) Internet.
e) Amigo, familiar o conocido.
f) En el mismo establecimiento.
g) Otro, ¿cuál? _____.
4. ¿Cuál o cuáles de los siguientes aspectos le transmite la marca Arturo Calle?
a) Elegancia
b) Tranquilidad
c) Variedad
d) Exclusividad
e) Seguridad
f) Otra, ¿Cuál? _____.
5. Según su experiencia con la marca, ¿Cómo era la imagen que tenía de la marca Arturo Calle antes de la pandemia?
a) Muy buena
b) Buena
c) Neutral
d) Mala
e) Muy mala
6. ¿Tiene conocimiento de alguna labor que ha hecho Arturo Calle en medio de la pandemia?
a) Si ___ b) No___

Si su respuesta es "No", continúe con la pregunta número 9.

7. Debido a la pandemia del Covid-19 se generó una crisis económica mundial que llevó a las empresas a cambiar su gestión. Según lo que usted conoce, ¿Cómo califica la gestión que ha tenido la empresa Arturo Calle en medio de la pandemia?
a) Muy buena

- b) Buena
 - c) Neutral
 - d) Mala
 - e) Muy mala
8. Teniendo en cuenta la gestión que ha hecho la empresa Arturo Calle durante la pandemia, ¿Cómo ha cambiado la imagen que usted tiene hacia la marca Arturo Calle?
- a) Ha tenido un excelente cambio.
 - b) Ha tenido un buen cambio.
 - c) No ha tenido cambio.
 - d) Ha tenido un mal cambio.
 - e) Ha tenido un pésimo cambio.

II. Imagen de Marca.

Siendo cinco (5) lo máximo y uno (1) lo mínimo, (como se muestra de la siguiente manera):

5	Totalmente de acuerdo
4	De acuerdo
3	Ni en acuerdo ni en desacuerdo
2	Desacuerdo
1	En total desacuerdo

9. ¿Cómo calificaría la marca? Califique de uno (1) a cinco (5), siendo 5 “Muy de acuerdo” y 1 “En total desacuerdo” las siguientes afirmaciones:

Imagen Funcional

“Los productos de la marca Arturo Calle son de alta calidad”..... 1 2 3 4 5

“Los productos de Arturo Calle tienen ventajas comparativas que otras marcas no tienen”..... 1 2 3 4 5

“La calidad de los productos de Arturo Calle son acorde a su precio”..... 1 2 3 4 5

Imagen Afectiva

“La marca Arturo Calle es una marca que despierta simpatía”..... 1 2 3 4 5

“La marca Arturo Calle se destaca entre sus competidoras”.....	1	2	3	4	5
.....					
“Mi personalidad es acorde a la de la marca Arturo Calle”.....	1	2	3	4	5
“Esta marca Arturo Calle transmite una personalidad que la diferencia de las marcas competidoras”.....	1	2	3	4	5

Reputación

“La marca Arturo Calle es la mejor del sector”.....	1	2	3	4	5
“La marca Arturo Calle está comprometida con la sociedad”.....	1	2	3	4	5
“La marca Arturo Calle está muy consolidada en el mercado”.....	1	2	3	4	5
“Arturo Calle es una marca que no decepciona a sus clientes”.....	1	2	3	4	5

III Reconocimiento de marca

10. Es importante para usted que la marca Arturo Calle tenga un logotipo que la identifique
a) Si ___ b) No___
11. ¿Qué tanto ha escuchado usted de la marca Arturo Calle en el mercado?
a) Muchas veces
b) Algunas veces
c) Ocasionalmente
d) Casi nunca
e) Nunca
12. Defina con una palabra la marca Arturo Calle: _____

IV Compra y potencial de compra

13. ¿Utiliza actualmente los productos ofertados por la marca?
a) Sí___ b) No___

Si su respuesta es "Si" continúe con la siguiente pregunta (14), si su respuesta es "No" continúe con la pregunta 15.

14. ¿Cuánto tiempo lleva utilizando los productos ofertados por la marca?

- a) Menos de un año.
- b) Entre uno y dos años
- c) Más de dos años

Si contestó la anterior pregunta (14) continúe con la pregunta 16

15. ¿Compraría el producto?

- a) Si ____
- b) No ____

16. ¿Recomendaría la marca?

- a) Si ____
- b) No ____

Observaciones:

Anexo 6

Modelo de Mitchell, Agle y Wood



Fuente: Fuente: Mitchell, Agle y Wood (1997)

Anexo 7

Matriz de Consolidación

Actores	Grado de Poder		Grado de Legitimidad		Grado de Urgencia		Total (A) x (B) x (C)	Índice de preponde- rancia
	Total	Normalizado (A)	Total	Normalizado (B)	Total	Normalizado (C)		
Actor 1								
Actor 2								
Actor 3								
Actor n								
Total								
Número de actores								
Promedio								

Fuente: ¿En quién se pone el foco? Identificando "stakeholders" para la formulación de la misión organizacional
*Adaptación de Humberto Falção Martins y Joaquim Rubens Fontes Filho

Anexo 8

Modelo de Gardner

		NIVEL DE INTERES	
		ALTO	BAJO
PODER	ALTO	UN MINIMO ESFUERZO	MANTENGA INFORMADO
	BAJO	MANTENER SATISFECHO	JUGADORES CLAVE

Fuente: Gardner y otros, Manual de Planeamiento Estratégico, 1986. Traducción propia.