

Estudio De Caso

SOBRE EL CRECIMIENTO
EMPRESARIAL Y SU IMPACTO
EN LA FORMALIZACIÓN

EMPRESA “FERREVÉLEZ” Medellín

*Programa Nacional de
Formalización Empresarial para la
Competitividad Regional ¹*

Diciembre de 2017



¹ proyecto número CO-M1059- ATN/ME-13041-CO

CONTE- NIDO

Planeación: una estrategia para el crecimiento y la formalización empresarial.

1_ *Introducción*

El Desafío **_4*

La Formade abordarlo **_6*

2_ *Estrategia en la Práctica*

La ventaja de la estrategia en las tiendas de barrio **_8*

Cambios de Ferrevélez luego del acompañamiento estratégico **_9*

3_ *El crecimiento genera formalización **_12***

4_ *Conclusiones **_13***



INTRODUCCIÓN

En el 2012 se firmó el Convenio de Cooperación Técnica entre la Cámara de Comercio de Cali y el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), fijando, como objetivo general del proyecto, contribuir a mejorar la competitividad de las micro y pequeñas empresas en regiones colombianas a través de la formalización. En este marco se definió el propósito de implementar un modelo integral de formalización y fortalecimiento empresarial adaptado a las necesidades de los Pequeños Negocios de las regiones de Atlántico, Cundinamarca, Santander, Valle del Cauca, Bolívar y Antioquia. El convenio se ejecutó junto con las Cámaras de Comercio de Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cartagena y Medellín.

En su desarrollo se entendió la formalización como “un punto de llegada” y no un “punto de partida”, de allí la importancia de enfocarse en el crecimiento empresarial como condición necesaria para comenzar, mantener y profundizar la formalización.

En este contexto, el proyecto desagregó la formalidad de los Pequeños Negocios desde una óptica distinta a la empleada usualmente bajo los atributos de número de empleados y activos, haciendo uso de la siguiente taxonomía:

Unidades de Subsistencia: Personas en una coyuntura de generación de sustento básico-diario.

Redes de Proveedores Independientes: Personas independientes que obtienen recursos económicos por la venta de productos y servicios provenientes de una empresa o asociación formal.

Negocios Tradicionales: Se caracterizan por no haber cambiado en años, usualmente con el nombre o apellido del dueño y con un local para atender al público. Por lo general son negocios que se encuentran en cualquier barrio de Colombia como una droguería, panadería, peluquería, tienda, etc.

Empresas Emergentes: Empresa que aún no ha escalado a pesar de su modelo de negocio distintivo, mentalidad de éxito y potencial de crecimiento.

Como parte del filtro de selección basado en un sistema de apuestas y renuncias, se determinó trabajar con los “Negocios Tradicionales” y las “Empresas Emergentes”, los cuales tienen vocación de permanencia y potencial de crecimiento. Del mismo modo se renunció a las Redes de Proveedores Independientes y a las Unidades de Subsistencia, las cuales responden a un fenómeno global aún por estudiar a profundidad y a una realidad socio-económica que merece ser intervenida con programas apropiados a sus necesidades.

Teniendo claro el propósito del proyecto y con una alineación entre las Cámaras de Comercio participantes, se realizó el diseño de intervención por medio de pilotos en cada región, donde cada Cámara de Comercio utilizó las herramientas para el fortalecimiento empresarial y la formalización que estuvieran enmarcadas dentro de los lineamientos del proyecto. El diseño de la intervención de los pilotos se basó en asesorías grupales, asesorías individuales y en un alto componente de consultoría.

Este documento hace parte de una serie de seis estudios en los que se analizan diversos temas abordados en la fase de intervención por medio de los pilotos, demostrando las posibilidades de crecimiento de los empresarios objeto de estudio y el avance en su grado de formalización desde la perspectiva de cada región, sector y situación particular, poniendo como evidencia que la formalización no es un estado binario (cumple o no cumple), sino, más bien, un proceso gradual y continuo al que se accede a través de distintas puertas, dependiendo de la naturaleza, necesidad y sector de cada microempresa.

En este estudio se presentará el concepto de “La estrategia empresarial” y, mediante un caso, se mostrará cómo esta sigue siendo pertinente para las tiendas de barrio.

El Desafío

En los últimos años Colombia ha mostrado un aumento en la apertura de pequeñas tiendas conducidas por empresarios que a pesar de tener un alto grado de escolaridad, han logrado desarrollar pequeños negocios mediante el aprovechamiento de sus propias habilidades empíricas, lo cual es uno de los rasgos característicos de este tipo de negocios (tiendas de víveres, misceláneas, ferreterías y otras tiendas de barrio). Este tipo de actividad económica es un canal de distribución tradicional en Colombia, con mayor preponderancia en zonas de estratos socioeconómicos medio y bajos.

Las tiendas han crecido en número y a través de ellas se distribuye más del 50% de los bienes de consumo masivo² en el país.

² <http://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/1051/1032364146-2009.pdf;sequence=1>

A pesar de que representan un canal significativo debido a su fortaleza cultural, económica y comercial, es muy común observar cómo tiendas de barrio que emprenden un negocio tienen que cerrar en menos de un año. Esto hace que un nuevo emprendedor totalmente diferente, con nuevas ideas, pero sin bases sólidas, siga en la constante rueda de rotación del mismo local comercial. La pregunta es ¿qué está fallando? Una parte importante de la respuesta se encuentra en la carencia de una estrategia de negocio, es decir, un enfoque claro en el modelo del mismo.

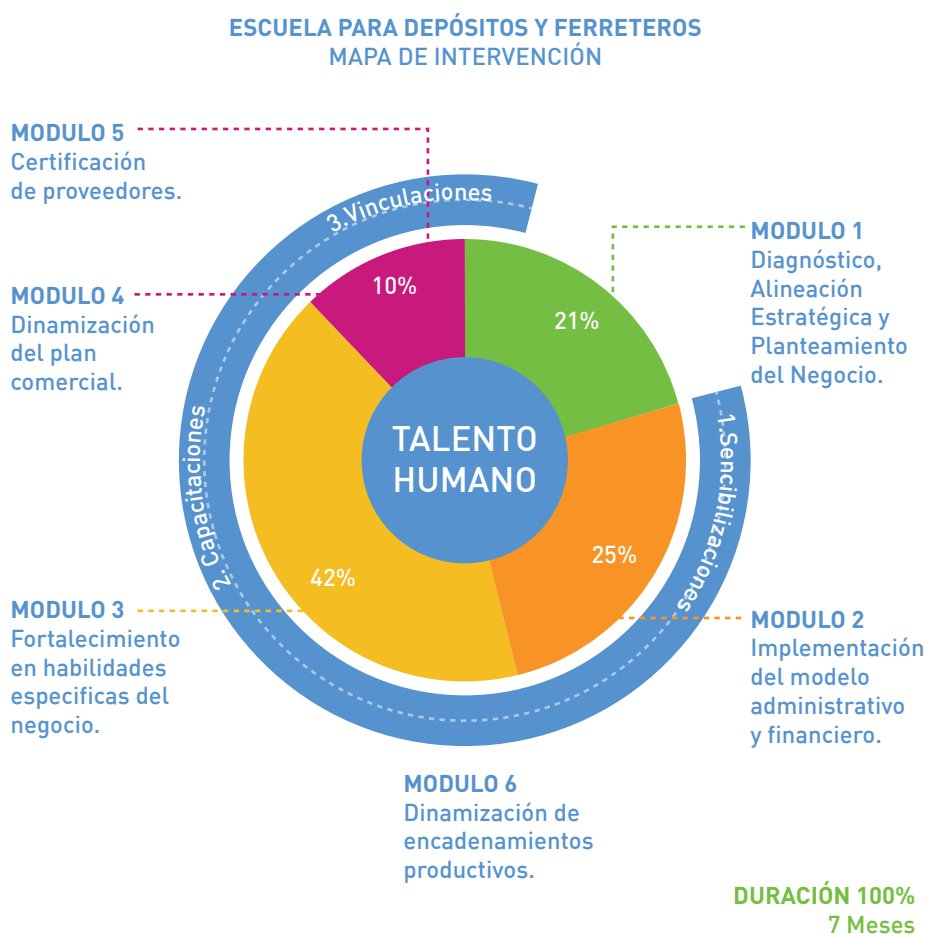
En estos sectores la informalidad es muy alta en términos de contratación de personal (ayudantes sin contrato), registro mercantil, contabilidad y pago de impuestos. A esto se suma que muchas de estas tiendas no cuentan con un adecuado uso de herramientas administrativas y estrategias comerciales que les permitan estar preparados para los distintos cambios del mercado y su dinámica de modernización. Esto les impide ser competitivas y lograr un mejor posicionamiento en el mercado.

Con el presente estudio de caso se pretende evidenciar uno de los factores más relevantes que tiene que ver con la situación actual que enfrentan las tiendas de barrio: no contar con una estrategia empresarial viable. Es decir, una propuesta de valor que los diferencie de su competencia, lo que los lleva a competir por precios en términos de atención al cliente o segmentación, por mencionar algunos criterios.

Dado este contexto, el objetivo de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia fue ejecutar en el marco del programa “Crecer es Posible” el modelo de atención para la formalización y el fortalecimiento empresarial, realizando acompañamiento con consultores

para que orientara a las pequeñas empresas comercializadoras del sector de la construcción (ferreterías de barrio) a incrementar su competitividad y avanzar en su grado de formalización, mediante la intervención y la capacitación en herramientas empresariales que les permitan aumentar sus probabilidades de mantenerse en el mercado y ser rentables para sus propietarios.

Este programa se diseñó con el objetivo de darle al empresario una formación integral como líder y como persona, brindándole herramientas que permitan mejorar e incrementar la competitividad de su negocio. Su duración fue de siete meses, con capacitaciones una vez a la semana y asesorías personalizadas en su establecimiento; además de horas de acompañamiento para vinculaciones comerciales (ver figura).



Este programa presenta un plan estructurado por módulos:

1. Diagnóstico, alineación estratégica y planteamiento del negocio.
2. Implementación del modelo administrativo y financiero.
3. Fortalecimiento en habilidades específicas del negocio.
4. Dinamización del plan comercial.
5. Certificación de proveedores.

En este orden de ideas, se puede plantear una base a partir de muchas teorías de gurús sobre estrategia, que son aplicables a grandes empresas, pero ¿qué significa estrategia para un negocio de barrio y cómo se evidencia en la práctica?

La forma de abordarlo

Son varios los inconvenientes que surgieron al momento de comenzar el programa. Fue común observar, dentro de los participantes, cierta resistencia para iniciar este tipo de intervenciones, manifestando opiniones como “mi negocio está bien, llevo varios años en el mercado”. A esto se sumó la percepción de que el barrio sigue siendo el mismo, su alta desconfianza y aversión por personas nuevas, extrañas o externas, como el caso de los asesores ya que siempre los han percibido como competidores o fiscalizadores.

El escaso acceso a programas de mejoramiento por parte del sector ferretero, y el arraigo cultural del mismo, poco atendido y visibilizado, hizo, en términos generales,

que la convocatoria fuera un proceso dispendioso y demorado. Esto llevó a que el proyecto “Escuela de depósitos y ferreterías” invirtiera más de lo esperado en lo relacionado con promoción, publicidad, convocatorias y socializaciones para la activación del proyecto.

Esta resistencia se asocia también con la percepción previa que se tiene de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia como un ente fiscalizador, que pretendía encontrar problemas en sus quehaceres diarios para luego denunciarlos por esto. La Cámara de Comercio era percibida por el empresario como una entidad a la que solo acudía para sacar un certificado de Cámara cuando era necesario y que no le brindaba mayores beneficios a las pequeñas empresas, como en este caso, a un negocio tradicional.

A pesar de la resistencia inicial, la insistencia de la Cámara y los evidentes beneficios percibidos, hicieron que tiendas como Ferrevélez no solo se vinculara, sino que terminara con éxito el programa.

En este estudio se hará referencia a la importancia que tiene la estrategia empresarial como factor de desarrollo y crecimiento de las tiendas de barrio, entendiendo que un pensamiento estratégico no debe ser necesariamente en grande, sino orientado en el largo plazo, en términos de rentabilidad y estabilidad.

De hecho, dadas las características de las tiendas de barrio, tener una estrategia clara facilita y orienta mejor los esfuerzos que se emprenden.



ESTRATEGIA EN LA PRÁCTICA

Ferrevélez es una empresa dedicada a la venta de artículos de ferretería y material de playa. Fue creada en el año 2007 como iniciativa de negocio de Alexis Quintero y Sandra Vélez. En los inicios, Ferrevélez contó con el apoyo de Víctor Manuel Vélez Salazar, padre de Sandra, quien es dueño de una reconocida ferretería llamada Don Fulano, en el tradicional barrio Aranjuez de la ciudad de Medellín.

Este apoyo hizo que sus primeros años no fueran tan complejos comparados con otras nuevas tiendas del sector, ya que les facilitó la relación con los proveedores, el acceso a un local de buen precio y, además, los instruyó y capacitó para atender el negocio ferretero, compartiendo con ellos contactos, experiencias, aprendizajes y prácticas de muchos años que lo habían llevado a ser exitoso a pesar de la falta de estructura a nivel administrativo, contable y en otras áreas fundamentales.

El comienzo de Ferrevélez fue difícil porque sus propietarios habían estado ahorrando para iniciar el negocio, apostaron todos sus ahorros, pero este no parecía despegar, principalmente porque Don Fulano era el negocio preferido en el sector y les dejaba poco mercado por atender.

Los propietarios y administradores de Ferrevélez eran dos bachilleres con experiencia en papelerías y un poco en ferreterías.

Alexis Quintero y Sandra Vélez iniciaron el negocio por dos razones fundamentales: la primera es que buscaban independencia económica con un negocio que creciera y se convirtiera en su proyecto de vida; la segunda es que querían aprovechar el crecimiento económico que se venía observando en la ciudad en el último lustro, lo que generaba confianza e interés inversionista, pues para el año de inicio de operación de Ferrevélez (2007) las licencias de construcción en el Valle de Aburrá alcanzaron 462,657 metros cuadrados, que representa un aumento del 63 por ciento en comparación con el periodo anterior³.

Motivados por los resultados de los colegas de un grupo anterior, los dueños de Ferrevélez se vincularon en octubre de 2016 a este programa.

Al inicio del proyecto Ferrevélez no dio mucho crédito a la formación y orientación que se ofrecía. La empresa asumía que su forma de trabajo era la correcta, por lo que, aun siendo parte del proyecto, no era participativo del mismo, lo que se evidenciaba en la inasistencia a las

³ <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2631041>

jornadas de capacitación y la no realización de las tareas de consultoría asignadas.

Con el transcurrir del tiempo, Alexis Quintero comenzó a ver que las otras empresas participantes tenían gran satisfacción con los avances logrados. Esto lo intrigó y lo llevó a interesarse en el proyecto. Decidió dedicarle algo de su tiempo y esfuerzo para conocerlo, encontrando que los temas abordados eran de gran utilidad. Así vio que hay otra manera de hacer las cosas y decidió involucrarse de forma activa con el proyecto “Escuela de depósitos y ferreteros”.

La ventaja de la estrategia en las tiendas de barrio

Ferrevélez pertenece al sector de la construcción, compite principalmente en el mercado local de comercio de artículos de ferretería y material de playa.

Desde el comienzo se logró detectar que Ferrevélez era una empresa que tenía problemas como la falta de enfoque estratégico, la ausencia de indicadores y sistemas de control, debilidad en la gestión de los inventarios, desorden general en sus instalaciones, falta de atención y gestión al talento humano, fallas en la gestión administrativa y financiera, incumplimiento de normas de seguridad y salud en el trabajo y una gestión comercial no estratégica que no correspondía a las verdaderas necesidades organizacionales.

Al no tener definido su plan estratégico, sus acciones carecían de dirección y estructuración en pro de objetivos apropiadamente definidos. La empresa no contaba con indicadores estructurados que le permitieran realizar un seguimiento con base en la comparación de resultados y metas para enfocar esfuerzos en el mejoramiento. No trabajaba de forma estructurada para alcanzar el posicionamiento del negocio. Comercialmente carecía de estrategias apropiadas y su estructura no estaba claramente definida.

Con respecto a la selección de personal, Ferrevélez tenía problemas desde la ejecución de la convocatoria y el mantenimiento de las personas en la organización, destacando que, además de esto, no se contaba con un proceso para el mejoramiento de la relación entre la empresa y las personas, ni para el control y mejoramiento de los resultados.

No se había estructurado un proceso apropiado para prestar, controlar y mejorar el servicio al cliente. La empresa, en sus instalaciones físicas, era bastante desordenada, lo que implicaba que se ponía en riesgo la seguridad de las personas, el nivel de ventas, el valor del inventario y el desconocimiento de su rotación. No había un control apropiado de los inventarios ni se definían criterios de abastecimiento que, con la mejor de las intenciones, mantenían surtido de todo proveedor que llegara pensando que se vendería, lo que era un riesgo económico constante para la organización. No había un modelo enfocado en estudio de resultados para la definición y ejecución de planes de mejoramiento.

El dueño hacía de todo en la empresa ya que no había delegación apropiada de funciones, a pesar de contar con 13 empleados en la tienda antes del inicio de la consultoría. Esto ocasionaba que muchas cosas quedaran en el aire y se perdiera buena parte de las oportunidades de mejoramiento. Contaba con una caja menor de \$36'000.000, cifra que es demasiado elevada y que exigía la presencia permanente, casi esclavizada, de sus propietarios.

La “Escuela de depósitos y ferreterías” que hace parte del programa “Crecer es Posible”, durante su consultoría buscó detectar todas estas falencias. Pretendía evidenciar la necesidad de “la estrategia empresarial como factor de desarrollo y crecimiento en las tiendas de barrio”, basándose en las diferentes estrategias genéricas de expertos en marketing. El programa cuidaba el uso de un lenguaje fácil y práctico para comunicar estos conceptos, antes que un lenguaje demasiado técnico, sofisticado o extranjero. Se buscaba destacar temas estratégicos, operativos, comerciales, administrativos y de trabajo en red.

A lo largo del programa se plantearon numerosas sugerencias a las diferentes tiendas. Con Ferrevélez se trabajó en una reevaluación permanente de la capacidad para responder efectivamente al ambiente cambiante del negocio y recolección de información completa y precisa para la toma de decisiones, con la finalidad de generar valor para sus clientes.

La “Estrategia del océano azul”⁴, que consiste en la “no competencia”, que solo es posible explorando nuevos territorios, sirvió de base teórica para que en Ferrevélez entendiera que su estrategia no debía necesariamente basarse en lo que “hace el otro”, sino en configurar su propia estrategia, teniendo como prioridad sus clientes, la rapidez en la atención y la satisfacción de los mismos.

Durante el proceso de conocer el mercado, por medio del recurso de la segmentación, se identificó que a Ferrevélez no le interesaba tener como clientes a grandes industrias constructoras ni empresas fuertes del sector. Ferrevélez se situó en un nuevo tipo de demanda: mujeres amas de casa. A partir de esta decisión, se modificarían otros factores asociados, como por ejemplo la forma de atenderlas, el merchandising y manera de exhibir los productos.

La intención de Ferrevélez es continuar por años en el mercado trabajando por su crecimiento y posicionamiento. También, contar con empleados motivados que se desempeñen de forma productiva, adelantando, permanentemente, procesos estandarizados con énfasis en la eficiencia logística. Esto permitirá incrementar la satisfacción del cliente y las ventas para, posteriormente, incrementar la rentabilidad.

Cambios de Ferrevélez luego del acompañamiento estratégico

Las prácticas diarias que la empresa ha venido realizando fueron fortalecidas con implementaciones como control de inventarios, definición y aplicación de indicadores y rediseño de espacios, lo que además permitió que la empresa tuviera un conocimiento mucho más a fondo de las operaciones que realizaba y los procedimientos que ejecutaba, pues tener la información consolidada con los disponibles de mercancía, y el nivel de productividad que tenían, facilita el cumplimiento de los procedimientos y permite desarrollar estrategias de crecimiento para la empresa. Es importante que, dentro de las organizaciones, la gestión de sus inventarios sea adecuada, ya que esto permite controlar las compras, conocer la mercancía con la que se cuenta y analizar cuáles son los productos claves en la comercialización.

Además, rediseñar la exhibición le da un aire distinto al espacio, haciendo que el cliente quiera visitar el lugar, apreciando que cuentan con productos que cumplen sus requerimientos con la mejor calidad. En el negocio evidenció que conocer lo que se hace a fondo le permite tomar decisiones más acertadas y redireccionar la compañía hacia la consecución de los objetivos propuestos, es un potencializador de crecimiento y de posicionamiento en el mercado de la organización.

Como resultado de la participación en el programa, Ferrevélez obtuvo un porcentaje de aumento favorable en varios indicadores, tales como: ventas 15%, satisfacción del cliente 50%, exactitud del inventario 350%

(este último como producto de la sistematización y organización del inventario real de la tienda).

⁴ La estrategia del océano azul fue formulada por W. Chan Kim y Renée Mauborgne en un libro del mismo nombre (“Blue Ocean Strategy”)

Teniendo en cuenta que muchas de las acciones tomadas para negocios de este tamaño se convierten en estrategia, se mencionan a continuación algunas de ellas:

1. Definir controles para mejorar su gestión logística
2. Orden y aseo en términos locativos
3. Mayor control de gastos y costos
4. Apertura a otros modelos de comercialización
5. Implementar controles administrativos que permitieron optimizar los recursos y minimizar los gastos y costos innecesarios

El nivel de competencias de Alexis Quintero (encargado de llevar la administración del negocio) se incrementó notablemente con herramientas para gerenciar su negocio de forma mucho más apropiada y proyectarlo de manera exitosa en el futuro, tal como se lo han propuesto los propietarios. En línea con lo anterior, el personal se ha especializado en sus funciones dentro de la tienda, lo que ha permitido eficiencia en la atención y operación del mismo.

La empresa definió su **plan estratégico** y este se ha convertido en la guía de la gestión organizacional. Esto es altamente positivo porque la empresa definió el punto al que quiere llegar en el futuro y de forma técnica definió la manera de alcanzarlo. Este camino es el que está siguiendo en el momento.

La gestión comercial de la empresa se ha orientado estratégicamente, definiendo e implementando su estructura organizacional, el plan de marketing y el plan comercial. Esto le permite a Ferrevélez enfocar sus esfuerzos en su mercado objetivo, proyectando un mayor desarrollo organizacional.

La empresa ha contratado nuevos empleados como resultado de la creación de un organigrama con responsabilidades y cargos. Pasó de 13 a 17 empleados, todos vinculados legalmente. No se trata solo de destacar el número, sino la capacidad de Alexis de delegar y gerenciar.

Ferrevélez, desde el 1 de diciembre del 2016, pasó de tener una figura de persona natural para convertirse en una Sociedad por Acciones Simplificada - S.A.S⁵, con el propósito de buscar mejores oportunidades de mercado, acceso a créditos en las entidades bancarias y la protección del patrimonio, entre otros beneficios.

La empresa también está trabajando para organizar de forma apropiada su sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SGSST), que demuestra una formalización del aspecto laboral en la empresa.

Como parte del programa se implementó la práctica de una metodología japonesa llamada las 5S, cuya aplicación mejora los niveles de calidad, eliminación de tiempos muertos, reducción de costos y consiste en involucrar toda la compañía en el mejoramiento continuo en 5 aspectos:

- **Clasificación y descarte**
- **Organización**
- **Limpieza**
- **Higiene y visualización**
- **Disciplina y compromiso**

Con esto Ferrevélez demostró una disminución notable en movimientos y traslados inútiles, reducción de tiempos muertos, aumento del trabajo en equipo, más espacio y mejor imagen ante los clientes.

Complementario a esto, y con el propósito de mantener información contable oportuna y apropiada, la empresa decidió cambiar de contador.

La empresa elaboró la matriz DOFA y la usa como herramienta para la toma de decisiones. Se han desarrollado herramientas de planeación financiera y comercial, las cuales han ayudado a tener mayor claridad del estado de la empresa para poder decidir las estrategias relacionadas.

⁵ Sociedad de capitales constituida por una o varias personas naturales o jurídicas.

Otras áreas intervenidas:

Proveedores: Gracias a la definición estratégica de sus segmentos de clientes, puede elegir el tipo de proveedores con los que surtirá su ferretería, evitando inventarios de difícil rotación. Ahora selecciona líneas de productos a vender de acuerdo con las preferencias específicas de sus consumidores.

Exhibición: Generalmente las ferreterías de barrio son lugares oscuros y sucios, atendidos detrás de una reja. En Ferrevélez, con el fin de que la experiencia del usuario fuera como la de entrar a un almacén (boutique), se configuró un ambiente limpio, con una exhibición que, en palabras de su dueño, “está pensada en el cliente”. Este cliente ya no es solo el profesional de la construcción, que conoce los productos y pregunta por ellos, ahora también se trata del ama de casa, que no conoce el producto pero sabe cuál es su necesidad, por lo cual requiere los productos exhibidos para poder identificarlos y facilitar su compra.

Administración: También se está adelantando el mejoramiento de procesos administrativos, productivos y comerciales. Se desarrollan reuniones de planeación y seguimiento que ayudan a permear la estrategia y le permiten a la dirección delegar actividades para poder enfocar sus esfuerzos en asuntos estratégicos y de ventas.

Segmentación de clientes: Se enfocaron en un par de segmentos específicos: mujeres amas de casa del barrio y maestros de obra; y han dejado de lado empresas de construcción y otros clientes institucionales. Como tercer segmento complementario, iniciaron esfuerzos para ser proveedores de ferreterías más pequeñas. Derivado de la segmentación, se ha seleccionado tipos de productos asociados a sus segmentos de clientes, así como ajustes

en la exhibición: amas de casa (pinturas para la casa, iluminación y acabados); oficiales, maestros de obra (herramientas, materiales para construcción); otras ferreterías y tiendas de mantenimiento.

Especialización en el trabajo: Existe un organigrama. Cada empleado de la ferretería tiene un rol y unas funciones específicas en el almacén, encargándose del inventario y la exhibición por segmento. Por ejemplo, uno de los empleados se encarga de hacer inventario, surtir, vender y exhibir toda la línea de artículos eléctricos.

Servicio a domicilio / Entrega de mercancía: Procuran calcular el tiempo de los pedidos a través de formatos y revisión de inventario (que antes no tenían). Las entregas a domicilio se realizan con una promesa de máximo 24 horas después de la realización de la compra. Esto aplica para compras realizadas vía telefónica o compras realizadas en el almacén de Ferrevélez con acuerdo de entrega a domicilio. El domicilio tiene un cargo adicional. Se adquirió un pequeño camión para el transporte y los resultados han sido satisfactorios, al punto en que ya se prevé la adquisición del segundo.

Gestión de inventarios: Esto les permite brindar un mejor servicio al cliente, mayor rotación de mercancía, evitar compras innecesarias y, en términos generales, mayor control de la mercancía y eficiencia en costos y tiempos.

Entrega inmediata en el punto de venta: Cuando un cliente realiza una compra visitando el punto de venta, Ferrevélez realiza la entrega de la mercancía de forma inmediata. Esto no aplica cuando el cliente solicita domicilio, ya que debe programarse, o cuando el producto comprado no está en inventario y debe solicitarse al proveedor para luego realizar la entrega al cliente.



EL CRECIMIENTO GENERA FORMALIZACIÓN

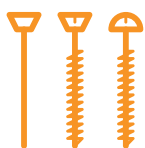
El fortalecimiento empresarial de Ferrevélez por medio de herramientas y estrategias como la segmentación de clientes (mujeres amas de casa, maestros de obra y ferretería más pequeñas), rediseño de espacio de exhibición, implementación de servicio a domicilio, control de inventarios y evaluación de proveedores, además de implementar controles administrativos como reuniones de planeación y seguimiento, definición de organigrama, les ha dado seguridad y claridad en la ejecución de su actividad.

Como resultado de ello, han logrado en tan solo seis meses generar crecimiento aumentando sus ventas en un 15%.

En términos de formalización, Ferrevélez ha obtenido buenos resultados.

Es así como pasó de tener 13 a 17 empleados legalmente contratados; se ha convertido en persona jurídica bajo la figura de Sociedad por Acciones Simplificada S.A.S. conservando y actualizando su matrícula mercantil; ha avanzado en el cumplimiento de sus obligaciones tributarias, además de continuar con sus prácticas contables.

Lo anteriormente evidencia cómo la aplicación y adopción de herramientas empresariales le ha permitido a Ferrevélez consolidarse como empresa y avanzar en su grado de formalización, convirtiéndola en una empresa sólida con amplias expectativas de crecer y permanecer en el mercado.



CONCLUSIONES

El que no sabe para dónde va, cualquier camino le sirve.

La frase anterior resume que cuando un negocio no tiene una estrategia para generar valor que implique un segmento de clientes determinado, un portafolio de productos en coherencia con dicho segmento y unas prácticas comerciales y administrativas en la misma dirección (en cuanto a exhibición, inventarios, proveedores, etc.), seguirá desperdiciando recursos (tiempo, esfuerzo, dinero) sin observar que la situación mejore o conduzca a determinado objetivo.

En Ferrevélez se identificaron oportunidades de mejora en varios ámbitos y, consecuentemente, se ejecutaron diversas estrategias en este sentido: redefinición del segmento de clientes, cambios en la estructura organizacional de su negocio, contratación y formalización de los colaboradores, adquisición de nuevos materiales y equipos, reorganización del portafolio de su oferta comercial y de la forma de exhibir su mercancía en coherencia con los nuevos segmentos de clientes identificados. Adicionalmente se ajustaron prácticas administrativas, contables y de manejo de inventarios, entre otras actividades. Por encima de esto, es importante destacar las herramientas estratégicas, gerenciales y de liderazgo con las que ahora cuenta el Ferrevélez. Ferrevélez se convierte en una empresa que, a pesar de ser pequeña, profesionaliza en buena medida sus gestiones y adelanta su labor siempre enfocada en la consecución de

sus objetivos estratégicos, lo que significa que es una empresa que ha planeado su futuro y adelanta las actividades necesarias para alcanzarlo.

La empresa debe continuar sus labores siguiendo de forma permanente su plan estratégico, haciendo énfasis en la implementación y desarrollo de las diferentes iniciativas, buscando incrementar el desempeño de sus empleados, la productividad de la operación, la satisfacción de los clientes y la rentabilidad del negocio.

Para Ferrevélez, la “Escuela de depósitos y ferreterías” fue muy valiosa porque reorientó el negocio y brindó herramientas a través de la capacitación para gestionarlo de forma apropiada, mientras que, a su vez, se adelantaban las acciones requeridas para cumplir con los objetivos del mismo.

Para futuras convocatorias, al igual que la mayoría de los beneficiarios de la “Escuela de depósitos y ferreterías”, los participantes recomiendan buscar horarios flexibles para las capacitaciones y mayor número de horas de consultoría.

La construcción de una relación cercana y de confianza fue lo que permitió a la Cámara de Comercio acercarse a este tipo de empresarios (tradicionales y celosos de su negocio), permitiéndoles impactar sus vidas mediante la elaboración de **una estrategia empresarial como factor de desarrollo y crecimiento en las tiendas de barrio.**

Es importante recalcar que cuando estos Pequeños Negocios no cuentan con una estrategia definida, pueden verse repentinamente abordados por proveedores que a destajo los “lleanan” de mercancías para su redistribución detallista sin ningún criterio estratégico de respaldo. Esto a la larga se convierte en exceso de inventarios ineficientes, altos costos, bajos márgenes de utilidad, entre otros efectos no deseados.

Uno de los mayores aprendizajes para la Cámara fue entender que la formalización debe hacerse de forma aspiracional, que los empresarios vean la utilidad y la oportunidad comercial que brinda la formalización. Recomiendan que no sea un proceso coercitivo. La clave es acompañarlos a entender mejor su negocio, concientizarlos de los riesgos y destacar las oportunidades comerciales que tienen al formalizarse.

“El inductor de la formalización es el mercado, que los empresarios vean los beneficios y se formalicen, y vean que la Cámara es un aliado para el crecimiento”, afirma Carlos Bernal, director del cluster.

La apertura al cambio de estos empresarios formados les ha permitido descubrir una nueva manera de trabajar a pesar de su resistencia por tratarse de un negocio tradicional.

Acerca del Fondo Multilateral de Inversiones

Sobre el FOMIN

El FOMIN sirve como laboratorio de innovación del Grupo BID para promover el desarrollo a través del sector privado identificando, apoyando, ensayando y probando nuevas soluciones para los retos de desarrollo y procurando crear oportunidades para las poblaciones pobres y vulnerables en la región de América Latina y el Caribe. Para desempeñar este papel, el FOMIN involucra e inspira al sector privado y colabora con el sector público cuando sea necesario.

Sobre el BID

El Banco Interamericano de Desarrollo tiene como misión mejorar vidas. Fundado en 1959, el BID es una de las principales fuentes de financiamiento a largo plazo para el desarrollo económico, social e institucional de América Latina y el Caribe. El BID también realiza proyectos de investigación de vanguardia y ofrece asesoría sobre políticas, asistencia técnica y capacitación a clientes públicos y privados en toda la región.