

23

ESCUELA DE
ADMINISTRACIÓN

Estramipyme

Metodología fácil y ágil para diseñar una estrategia competitiva



Luz María Rivas-Montoya



Estramipyme

Metodología fácil y ágil para diseñar una estrategia competitiva

Luz María Rivas-Montoya



Rivas Montoya, Luz María

Estramipyme: metodología fácil y ágil para diseñar una estrategia competitiva /
Luz María Rivas Montoya – Medellín: Editorial EAFIT, 2023.

130 p.; 27 cm. -- (Cuadernos Z).

ISBN 978-958-720-824-5

ISBN 978-958-720-825-2 (versión PDF)

1. Planificación estratégica. 3. Microempresas – Administración - Colombia. I. Tít. II. Serie

658.4012 cd 23 ed.

R618

Universidad EAFIT - Centro Cultural Biblioteca Luis Echavarría Villegas

Estramipyme. Metodología fácil y ágil para diseñar una estrategia competitiva

Primera edición: marzo de 2023

© Luz María Rivas-Montoya

© Editorial EAFIT

Carrera 49 No. 7 sur - 50

Tel.: 261 95 23, Medellín

<http://www.eafit.edu.co/fondoeditorial>

Correo electrónico: fonedit@eafit.edu.co

ISBN: 978-958-720-824-5

ISBN: 978-958-720-825-2 (versión PDF)

DOI: <https://doi.org/10.17230/9789587208245lr0>

Edición: Cristian Suárez Giraldo

Diseño: Alina Giraldo Yepes

Corrección de textos: Christian Alexander Martínez Guerrero

Diagramación: Ana Milena Gómez Correa

Imagen de carátula y separadores: © Imagen de vectorjuice en Freepik 8961437

Universidad EAFIT | Vigilada Mineducación. Reconocimiento como Universidad: Decreto Número 759, del 6 de mayo de 1971, de la Presidencia de la República de Colombia. Reconocimiento personería jurídica: Número 75, del 28 de junio de 1960, expedida por la Gobernación de Antioquia. Acreditada institucionalmente por el Ministerio de Educación Nacional hasta el 2026, mediante Resolución 2158 emitida el 13 de febrero de 2018

Prohibida la reproducción total o parcial, por cualquier medio o con cualquier propósito, sin la autorización escrita de la editorial

Editado en Medellín, Colombia

Contenido

Introducción.....	9
¿Por qué y para qué escribir este manual?	12
¿Cuál es el propósito de este manual?	13
¿Por qué confiar en Estramipyme?	13
¿Cuál es la promesa de valor de la consultoría en estrategia que fundamenta Estramipyme?	13
¿Cómo se creó Estramipyme?.....	14
¿Qué no encontrarás en este texto, pero debes tener en cuenta?	14
¿Qué encontrarás en este texto?	14
¿Cómo puedes leer este texto?	15
Y por último... ..	15
¿Cómo utilizar Estramipyme?.....	17
Diagnóstico.....	19
Proceso estratégico fácil	20
Estramipyme: una metodología fácil para realizar, frecuentemente, el proceso estratégico	22
Herramientas útiles para analizar la información	27
Plantillas para el análisis del entorno externo	28
Herramientas para el análisis interno	30
El reto estratégico: síntesis del diagnóstico.....	36

¿Cómo utilizar Estramipyme? Cocreación de la estrategia	39
Facilitar	41
El lienzo de propuesta de valor	42
La plantilla para redactar la propuesta de valor	48
El lienzo del modelo de negocio	49
Taller de cocreación de la estrategia competitiva.....	54
Consolidar.....	56
¿Cómo Estramipyme le ayudó a Jaime, el carpintero?	59
El diagnóstico de Mabeka	62
Análisis externo: megatendencias del macroentorno e industria	63
¿Cuáles fueron los principales resultados del diagnóstico?	72
Cocreación de la estrategia competitiva.	
La historia de Jaime, el carpintero	75
El taller de cocreación	78
El taller de validación.....	85
Consolidar: una hoja de ruta para Mabeka.....	91
Estramipyme: otras aplicaciones del radar estratégico.....	95
Particularidades del diagnóstico de la tienda de don Juan	97
El radar estratégico para el sector <i>retail</i>	100
Lienzos de modelo de negocio de la tienda de don Juan	103
Hoja de ruta para la tienda de don Juan	105
Particularidades del diagnóstico en una organización social:	
la Fundación Niños Felices.....	106
El radar estratégico para organizaciones sociales	107
Lienzo misional y de modelo de negocio para la Fundación Niños Felices.....	109
Hoja de ruta para la Fundación Niños Felices.....	113
Referencias.....	115

Anexos	119
Anexo A. Clasificación de empresas en Colombia	121
Anexo B. Preguntario	122
Anexo C. Lienzos de propuesta de valor, plantilla ad-lib y lienzo del modelo de negocio y lienzo del modelo misional	124
Anexo D. Plantilla de presentación de informe diagnóstico.....	127
Anexo E. Plantilla de Presentación de informe final	128
Sobre la autora	129

Introducción

Este texto es una guía para el uso de Estramipyme, una metodología para formular el proceso estratégico en micronegocios, pequeñas y medianas empresas,¹ desarrollada en 2019 por dos estudiantes del MBA de la Universidad EAFIT, Susana Álvarez Delgado y Santiago Zapata Correa, bajo mi supervisión temática y metodológica. Estramipyme te guía por las tres etapas del proceso estratégico (diagnóstico, reto estratégico, cocreación de estrategia competitiva) a través de preguntas y herramientas que te permitirán reconocer de dónde viene el éxito de tu negocio, dónde estás hoy y a dónde quieres llegar.

La idea de desarrollar esta metodología surgió de Angie Henríquez, de la Dirección de Innovación EAFIT. Su preocupación era ayudar a las organizaciones sin ánimo de lucro que llegaban a solicitar consultoría en temas de estrategia, pero que no tenían recursos para pagar por ella. Cuando Angie nos compartió su idea a los profesores del área de estrategia de la Escuela de Administración, recordé que Santiago y Susana, estudiantes estrella de mi curso de Estrategia I, me habían pedido explícitamente que los ayudara a encontrar un trabajo de grado en el que pudieran hacer algún aporte social. Fue así como tuve la fortuna de iniciar con ellos el proceso de construcción de Estramipyme, con la intención de que fuera una metodología que facilitara procesos de consultoría en estrategia por parte de los estudiantes del MBA de la Universidad EAFIT.

Desde el comienzo teníamos dos ideas en mente: 1) la planeación estratégica, a pesar de ser la manera más conocida para llegar a la formulación de la estrategia, no es conveniente para el caso de los micronegocios y las pymes, pues requiere un alto consumo de tiempo y de recursos. Además, Susana y Santiago (2019), basados en la revisión de textos académicos sobre el tema, afirman que “el entorno competitivo de las pymes exige la generación permanente de alternativas estratégicas que les permitan responder de manera ágil a los cambios exógenos” (p. 8). Por tanto, 2) la metodología tendría que ser fácil y ágil de usar. Para ello seleccionamos cuidadosamente algunas herramientas reconocidas en el mundo de la estrategia como el círculo dorado de Sinek, el reloj estratégico de Faulkner y Bowman (1995), los lienzos de propuesta de valor y modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011; Osterwalder et al., 2015) y el marco VRIN (Barney et al., 2021). Además, desarrollamos el radar estratégico organizacional.

Hasta febrero de 2023 se han desarrollado procesos estratégicos con Estramipyme en micronegocios, emprendimientos, empresas familiares y organizaciones sin ánimo de

¹ Ver anexo A con definiciones.

lucro. Esta consultoría en estrategia se ha realizado con el acompañamiento de estudiantes del pregrado en Administración de Negocios, de las maestrías en Administración (MBA), en Administración de Riesgos, en Gerencia de la Innovación y el Conocimiento y en Gerencia de Empresas Sociales, bajo el acompañamiento de profesores con experiencia académica y gerencial.

¿Por qué y para qué escribir este manual?

Mi pasión por la estrategia se ha visto alimentada por la interacción entre la investigación, la docencia y la consultoría en el tema. Sin embargo, más de quince años de experiencia me han demostrado que pocos empresarios, especialmente de micronegocios, pequeñas y medianas empresas, reconocen la importancia de la estrategia. El conocimiento en estrategia ha sido difundido en el mundo por firmas consultoras de gran prestigio cuyos altos honorarios solo están al alcance de pocas empresas o por ejecutivos formados en maestrías de administración. Por esta razón, desde el área de Estrategia de la Escuela de administración de la Universidad EAFIT queremos llevar este conocimiento al mayor número de negocios posible, ya que, por lo menos en Colombia, el alto grado de informalidad dificulta el acceso a este tipo de conocimiento.

Para el primer trimestre del 2022, el boletín técnico de la encuesta de micronegocios, EMICRON, hizo evidente la situación precaria de los micronegocios, pues solo el 40,2% de ellos tiene acceso a internet, el 10,6% está registrado en Cámara de Comercio y el 22,6% tiene Registro Único Tributario (RUT). Además, el 78,5% ocupa a una persona; el 18,9% ocupan entre dos y tres; y solo el 2,5% ocupan entre cuatro y nueve; y únicamente el 9% aporta a la salud y pensión de sus empleados. Adicionalmente, el 28% de estos micronegocios están ubicados en la vivienda del empresario, mientras que el 12% tiene un local, tienda, taller, fábrica, oficina o consultorio. De acuerdo con esta encuesta del DANE, el motivo principal para la creación del micronegocio es porque el fundador no tiene otra alternativa de ingresos (para el 37,8% de los encuestados; mientras que, para el 30%, la razón para crear el micronegocio fue la identificación de una oportunidad en el mercado). De otra parte, el Informe de tejido empresarial, de mayo de 2022, sostiene que las microempresas en Colombia son el 95,5% del total nacional de empresas, mientras que las pequeñas corresponden al 3,4%, las medianas al 0,8% y las grandes al 0,3%.

Por esta razón, queremos que Estramipyme (los elementos clave de la estrategia, particularmente de nivel de negocio) llegue a los micro y pequeños negocios, para que puedan beneficiarse de este conocimiento con el apoyo de estudiantes universitarios que juegan el rol de consultores en estrategia y bajo la estricta supervisión de sus profesores.

¿Cuál es el propósito de este manual?

El propósito de este libro es fortalecer el tejido empresarial colombiano. Para ello, nos sumamos a las tantas iniciativas para apoyar a las micro y pequeñas empresas que hay a lo largo del mundo, a partir de nuestro conocimiento y experiencia sobre estrategia en el contexto de las empresas colombianas. Estramipyme, como metodología fácil y ágil, puede ser aplicada por estudiantes de administración de diferentes niveles (pregrado, maestría o doctorado) para acompañar a empresarios de micronegocios o pymes en el desarrollo de un proceso estratégico que les permita, a su vez, reconocer lo que más valoran sus clientes del negocio para apalancar su diferenciación y crecimiento.

¿Por qué confiar en Estramipyme?

Estramipyme tiene una historia de conocimientos, experiencias, investigaciones y reflexiones de profesores, estudiantes, administradores y consultores que han participado durante más de veinte años en el Grupo de Estudio de Estrategia (GEE) de la Escuela de Administración de EAFIT. El GEE fue creado en 1995 por la profesora Diana Londoño Correa con el propósito de intercambiar conocimientos entre los profesores de planta de EAFIT y los profesores de hora cátedra. Esta era una manera de garantizar la calidad académica de las clases sobre estrategia, ya que los participantes del grupo compartían tanto conocimientos teóricos sobre el tema como experiencias empresariales narradas por sus protagonistas. Este grupo ha jugado un rol central en el desarrollo de este libro, no solo porque ahí hemos aprendido de los beneficios y dificultades de la estrategia, sino porque hemos cocreado distintas maneras de llevar este conocimiento a miles de estudiantes de educación formal y no formal; el Inventario de herramientas de estrategia, que puede facilitar el proceso estratégico, y el Modelo 10 de Consultoría en Estrategia, son algunos ejemplos de lo que se ha realizado en este grupo de estudio.

¿Cuál es la promesa de valor de la consultoría en estrategia que fundamenta Estramipyme?

La promesa de valor del Modelo 10 de Consultoría en Estrategia que emergió después de varias reuniones del grupo continúa siendo un faro para quienes pensamos que la

consultoría es uno de los caminos que podemos recorrer para aprender y, simultáneamente, aportar al fortalecimiento del tejido empresarial de nuestro país. En esa promesa de valor declaramos que “ante la incertidumbre facilitamos preguntas y respuestas para lograr acciones con propósito” (Rivas-Montoya, Londoño y Vélez-Castiblanco, 2016, p. 10). La fuerza de esta promesa y la materialización del manual se convirtieron en semilla de lo que ahora es Estramipyme.

¿Cómo se creó Estramipyme?

El proceso de creación de Estramipyme presentó cinco etapas: ideación, revisión con el grupo de estudio en estrategia, revisión con expertos en pymes, aplicación y validación de la metodología con una pyme y presentación de la versión final de la metodología (Álvarez-Delgado y Zapata-Correa, 2019). En realidad, nunca se ha tratado de una versión final, pues la misma metodología invita a que los estudiantes la utilicen en su rol de consultores y la mejoren después de la experiencia con su aplicación.

¿Qué no encontrarás en este texto, pero debes tener en cuenta?

De lo que he aprendido sobre estrategia (en clases, en investigación, en el GEE y en la interacción con directivos), concluyo que hay tres elementos clave en un negocio: estrategia, cultura y talento. En este texto no hablaremos de los niveles de la estrategia (por ejemplo, de estrategia corporativa) y tampoco abordaremos de manera directa y profunda los temas de cultura y de talento. Sin embargo, sí buscamos resaltar aquellas características particulares del negocio, así como aquellas capacidades que permiten una diferenciación con los competidores. Esto significa que no abordaremos la complejidad inherente a un negocio, sino que buscaremos simplificar los elementos más críticos para facilitar su administración en el día a día.

¿Qué encontrarás en este texto?

Convencida de la importancia que tienen la diferencia y la coherencia en el mundo de la estrategia, no pretendo darles una receta estándar para todos, sino más bien una serie de

preguntas (ver anexo B) que les permitirán analizar las particularidades y especificidades de cada negocio. Por tanto, empezaremos por responder algunas preguntas generales sobre Estramipyme, en esta introducción; y, posteriormente, veremos el uso de la metodología a través de las historias de Mabeka, la carpintería de Jaime, la tienda de don Juan y la Fundación Niños Felices, quienes se han beneficiado de la metodología, pero que necesitan dar el salto entre enfocarse únicamente en lo operativo para complementarlo con una perspectiva estratégica.

¿Cómo puedes leer este texto? |

Este texto se diseñó en cinco capítulos que permitirán aprender cómo usar Estramipyme. En el capítulo uno se presenta la metodología por etapas y se enfatiza en la etapa de diagnóstico, mientras que en el capítulo dos detallaremos la etapa de cocreación de la estrategia competitiva. En los capítulos tres (diagnóstico) y cuatro (cocreación) veremos la aplicación de Estramipyme en un caso real: Mabeka, la historia de Jaime, el carpintero. Esta nos permitirá conocer qué es y cómo se aplica Estramipyme en una carpintería con más de diecisiete años de historia, tres empleados y mucho futuro. En el capítulo cinco presentamos la aplicación del radar estratégico en dos situaciones distintas: en el sector *retail* y en una organización social. La historia de don Juan, un tendero de barrio que creció el negocio para apoyar a sus paisanos y familiares, nos permitirá explicar el detalle del uso de una de las herramientas de Estramipyme aplicada al sector de comercio minorista. Posteriormente, en el mismo capítulo, hablaremos de la Fundación Niños Felices, cuyo propósito es disminuir la desnutrición infantil y mejorar el rendimiento académico para tener niños felices. En este caso mostramos la diferencia de aplicar la metodología en organizaciones sociales. Además, disponemos de un cuestionario, donde puedes encontrar inquietudes relevantes sobre estrategia que te sugerimos hacer con frecuencia.

Y por último... |

Agradecerles a Susana y a Santiago por haber dedicado su energía, tiempo y esfuerzo para diseñar Estramipyme. La aplicación de esta metodología por parte de estudiantes y docentes con experiencia gerencial ha permitido su mejoramiento en términos de sencillez y facilidad de uso.

Además, Estramipyme ha sido útil en el desarrollo de consultorías y aplicación en clases de estrategia que han motivado su permanente mejoramiento. Por ejemplo, la

realización de una consultoría en una red de tiendas y cigarrerías de Bogotá, con el apoyo de los profesores Mauricio Borrero y Martha Eugenia Reyes, motivó el desarrollo del radar estratégico para el sector *retail*, con la asesoría del experto en este sector, Ignacio Gómez Escobar. También ha sido clave la participación de Laura Álzate Aguirre, como pasante de docencia de la maestría en Ciencias de la Administración, pues permitió ajustar la metodología para que los estudiantes de pregrado pudieran ejercer, más fácilmente, su rol como consultores en estrategia.

El aporte de Susana, Santiago, Martha, Laura, Mauricio y de los estudiantes del MBA que han desarrollado su trabajo de grado con Estramipyme ha sido fundamental no solo para beneficiar a más de cien micronegocios y pymes con consultorías en estrategia, sino para motivar la escritura de este texto, de manera que podamos seguir ampliando su impacto.

Invaluable, además, ha sido el trabajo de la profesora Diana Londoño Correa, quien con su experiencia de más de veinticinco años en la docencia e investigación sobre estrategia leyó cuidadosamente cada uno de los capítulos de este texto. Su ojo crítico fue fundamental para velar por el rigor y la coherencia de este texto.

Y, finalmente, quiero agradecer a cada uno de los lectores por invertir su valioso tiempo en aprender de estrategia. Nos encantaría conocer sus opiniones, sugerencias o historias sobre Estramipyme, por lo que los invitamos a escribirnos al correo lrivasm@eafit.edu.co.

¿Cómo utilizar Estramipyme?

Diagnóstico

En este capítulo aprenderás a realizar un proceso estratégico fácil, de manera que puedas hacerlo frecuentemente y, además, te permita pensar estratégicamente en el día a día de un negocio. Primero explicaré qué es un proceso estratégico fácil y después entraré a detallar cada una de las etapas de Estramipyme, con énfasis en la etapa de diagnóstico. Recuerda que este libro te ofrece una lista de palabras clave que puedes consultar cuando requieras.

Pero antes de continuar, quisiera aclararte qué es estrategia. Aunque en el mundo académico hay miles de definiciones, me centraré en darte algunas ideas que te ayudarán a entender mejor:

- Cuando hablamos de estrategia, hablamos de la organización o del negocio como un todo, y no de cada una de sus partes independientes. Es decir, un problema de producción o de ventas, por ejemplo, no es de estrategia; esos son asuntos de la operación del negocio.
- Además, cuando hablamos de ese negocio u organización, lo hacemos en relación con un entorno externo, un mercado (compuesto por oferentes o productores y demandantes o clientes). Es decir, que lo que hacemos internamente en el negocio debe ser valorado, principalmente, por los clientes.
- La estrategia nos conecta el pasado, presente y futuro de la organización. Lo que hemos hecho en el pasado se convierte en patrones de comportamiento, en otras palabras, lo que hemos hecho es valorado por los clientes y nos diferencia de lo que ofrecen otros competidores. Lo que hacemos en el presente está influenciado por lo que hemos hecho en el pasado, por los clientes que atendemos, los productos y servicios que ofrecemos y la manera particular como nos diferenciamos de los competidores. Y, en el futuro, están las aspiraciones, sueños y metas que esperamos alcanzar.
- La estrategia se refiere a las actividades que realizamos para alcanzar esas aspiraciones de largo plazo, soportada en lo que hemos aprendido a hacer mejor que nuestros competidores y que es valorado por nuestros clientes. En otras palabras, lo que nos permite ser diferentes nos ayuda a tener una ventaja en el mercado (tener mejores resultados que nuestros competidores).

- Dado que la estrategia siempre relaciona la organización con el entorno externo, habrá incertidumbre, inestabilidad y cambio. Por esta razón, es importante estar alerta a dichos cambios para hacer los ajustes internos necesarios en los recursos que tiene el negocio y en las capacidades que ha desarrollado, para que siempre estén en línea con lo que quieren los clientes (y no con lo que internamente creemos que es lo mejor). Sin embargo, también es fundamental estar atentos para reconocer aquello que no debemos cambiar porque es lo que nos distingue en el mercado.
- La estrategia la dividimos en dos niveles para comprenderla mejor: competitivo y corporativo. Estramipyme se enfoca específicamente en la estrategia de nivel competitivo, puesto que es la que nos asegura la supervivencia y rentabilidad del negocio. Una vez el negocio es rentable, entonces aparecerá, de manera natural o no, la necesidad de crecer; y ahí surge la estrategia de nivel corporativo. Esta estrategia también tiene preguntas clave: ¿en qué negocios crecer?, ¿de qué negocios salir?, ¿cómo administro el conjunto de negocios?
- La estrategia implica hacer renunciaciones, pues no podemos ser valorados en todo ni para todos. Esto significa que deberás tomar decisiones como: en qué segmentos de mercado vas a estar y en cuáles no; en qué zonas geográficas vas a llegar y a cuáles no; qué productos o referencias vas a ofrecer y cuáles no; entre otras decisiones estratégicas.

Ya que tienes claro qué es estrategia, y que en este texto nos enfocaremos en la estrategia competitiva, veremos cómo se llega a definir una estrategia, es decir, cuál es el proceso para formular la estrategia que te permita tener una ventaja en el mercado y alcanzar tus aspiraciones.

Proceso estratégico fácil |

Uno de los autores y consultores en estrategia más reconocidos (Rumelt, 2011) nos recuerda que el meollo del trabajo en estrategia consiste en lo siguiente:

1. Realizar un diagnóstico para encontrar, de manera simple, cuál es el reto estratégico más crítico que enfrenta el negocio.
2. Definir una política o reglas de juego para enfrentar los obstáculos identificados en el diagnóstico.

3. Diseñar un conjunto coherente de acciones o actividades que permitan superar el reto identificado en el marco de la política definida.

Es importante que tengas en cuenta que el proceso estratégico no requiere hacer un ejercicio de planeación estratégica (de esos que se hacen cada cierto tiempo para pensar en el largo plazo); pero sí sugiere hacerse, frecuentemente, preguntas clave que te permitan conectar el pasado, el presente y el futuro del negocio (ver figura 1).

Figura 1. Preguntas clave del proceso estratégico en el tiempo



Fuente: Elaboración propia.

Como ya te había explicado, el pasado es muy importante porque ahí está el tesoro del negocio que debemos aprender a reconocer y cuidar. Ese tesoro es lo que el negocio ha aprendido a hacer en el tiempo, es lo que siempre se ha hecho y los clientes valoran más; es decir, es aquello que hemos aprendido a hacer en el día a día, en la solución de problemas típicos del negocio o en la atención permanente de nuestros clientes. Cuando ese aprendizaje se convierte en una capacidad que es diferente a la de los demás competidores, significa que ya se ha desarrollado una competencia distintiva y esa es la mayor riqueza de un negocio porque ahí es donde se apoya, apalanca o sostiene una estrategia que le permita competir en el mercado, en el presente y en el futuro. También es importante

reconocer en el presente lo que nos hace diferentes a nuestros competidores; eso implica saber por qué los clientes, a pesar de tener otras alternativas, prefieren nuestro negocio. Además, es necesario contrastar lo que los clientes han valorado en el pasado con lo que valoran en el presente, ya que es posible que los gustos y hábitos de los clientes hayan cambiado. Finalmente, es necesario pensar, soñar, aspirar e imaginar cómo quisiéramos ver el negocio en el futuro.

Las tres preguntas clave del proceso estratégico, entonces, llevan a otra serie de preguntas que Estramipyme te ayudará a resolver.

Estramipyme: una metodología fácil para realizar, frecuentemente, el proceso estratégico

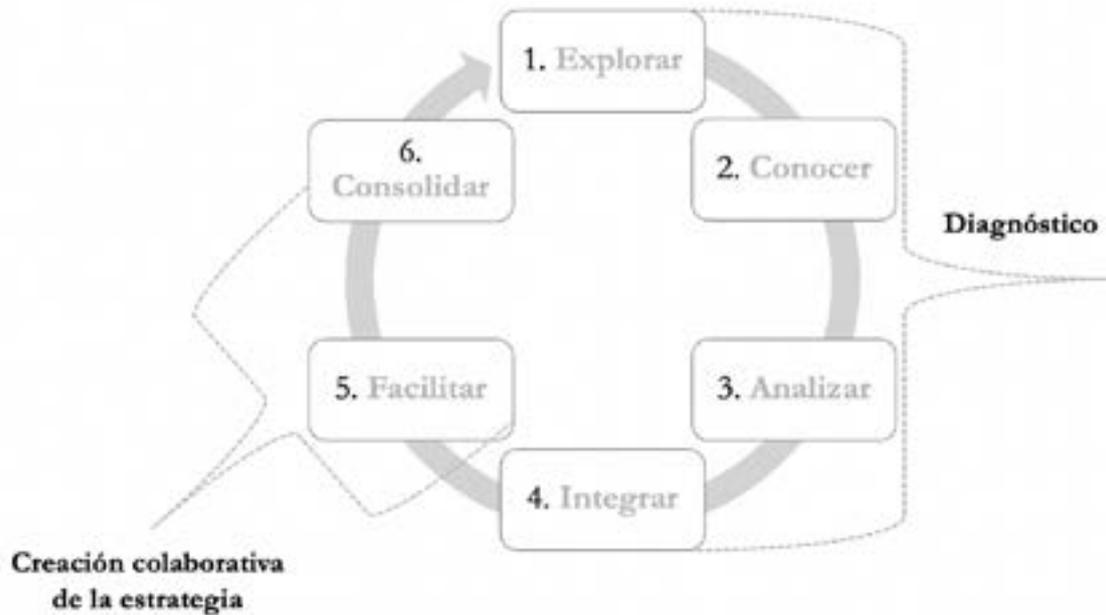
Estramipyme te guiará por las tres etapas del proceso estratégico (diagnóstico, reto estratégico, cocreación de estrategia competitiva) a través de preguntas y herramientas que te permitirán reconocer de dónde viene el éxito de tu negocio, dónde estás hoy y a dónde quieres llegar.

Estramipyme, metodología para realizar el proceso estratégico de manera fácil y ágil, propone una sucesión de seis etapas; las cuatro primeras permiten conocer el negocio y realizar un diagnóstico para identificar el problema más crítico o la oportunidad más prometedora sin aprovechar aún; y las dos últimas etapas para cocrear una estrategia que te permita superar el reto estratégico identificado.

Como puedes ver en la figura 2, el diagnóstico se compone, a su vez, de cuatro etapas: explorar, conocer, analizar e integrar (ver tabla 1), mientras que la etapa de cocreación o creación colaborativa de la estrategia consta de dos únicamente. La razón para que el diagnóstico tenga más etapas que la cocreación es que en estrategia competitiva lo más importante recae en ser diferente a los demás competidores del sector y que esa diferencia sea valorada por los clientes; en otras palabras, que los clientes te compren más a ti que a tus competidores. Por eso, es clave conocer en profundidad el negocio, identificar los elementos más destacados del sector y ser conscientes de cuáles son las tendencias mundiales.

Todo lo anterior implica que es indispensable que estés atento a las señales que dan los clientes, empleados, proveedores y personas conocedoras del negocio, así como dedicar, periódicamente, un tiempo para consultar en internet, como veremos más adelante. La etapa de diagnóstico es relevante porque te ayuda a analizar el entorno externo (tendencias e industria) para identificar los riesgos más críticos y las oportunidades más interesantes.

Figura 2. Etapas de Estramipyme



Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, estos resultados se contrastan con el análisis interno. Este análisis te permitirá reconocer cuáles son las capacidades distintivas y el modelo de negocio; en otras palabras, se trata de diferenciar entre clientes y consumidores, qué es lo que ellos más valoran del negocio y lo que puedes ofrecer diferente a los competidores (propuesta de valor), los recursos y capacidades más relevantes para poder cumplir la propuesta de valor, y, finalmente, cómo está la salud financiera del negocio, que implica tener, como mínimo, más ingresos que costos (utilidad operacional).

Tabla 1. Etapas del diagnóstico

Etapa	¿Qué hacer?	Ejemplos
Explorar	Reconocer los datos y características más importantes del negocio e investigar en internet sobre las tendencias mundiales que puedan afectar el negocio en el futuro.	Negocio: por qué y para qué se fundó, cuándo, dónde, cuántos empleados tiene, entre otros. Tendencias: nuevas tecnologías, cambios en la población, en hábitos de consumo, entre otros.
Conocer	Conversar con personas que conozcan del negocio y del sector.	Sector: reconocer los principales competidores, los posibles nuevos entrantes, la amenaza de productos sustitutos (aquellos que reemplazan la función que hace tu producto) y quién tiene más poder de negociación en el sector (¿los clientes?, ¿los proveedores?). Tendencias: revisar cuáles de las tendencias mundiales tienen mayor relación con el sector y cuáles no.
Analizar	Identificar los riesgos y oportunidades que ofrecen las tendencias mundiales y el sector analizado; priorizar el principal riesgo y la principal oportunidad.	Analizar las conversaciones para identificar: propósito del negocio, propuesta de valor, productos y servicios que ofrece, percepción de valor que tienen los clientes, política de precios vs. la competencia, recursos y capacidades distintos a los que tienen los competidores.
Integrar	Aplicar las cuatro herramientas de estrategia sugeridas para tener una visión integral del negocio.	Las herramientas sugeridas son las siguientes: círculo dorado (Sinek, 2010), reloj estratégico de Bowman (Faulkner y Bowman, 1995), marco de análisis VRIN (Johnson et al., 2017) y radar estratégico organizacional.

Fuente: Elaboración propia.

Para desarrollar las primeras dos etapas, explorar y conocer, es vital que asumas el rol de explorador de manera que puedas conseguir información relevante para el negocio. Por ejemplo, se pueden asumir seis distintos roles (Osterwalder et al., 2015) que ayudarán a conseguir información: detective de datos, periodista, antropólogo, personificador, cocreador y científico (ver tabla 2).

Ahora bien, en el anexo B encuentras un menú de preguntas clave que te servirán no solo para las etapas de explorar y conocer, sino para todo el diagnóstico, e incluso, para tenerlas presentes en las conversaciones que se tienen a diario en el negocio.

Además, te sugerimos revisar sitios web, revistas, páginas de consultores en estrategia y bases de datos de tendencias, como las siguientes:

- <https://www.sectorial.co/>
- <https://trends.google.es/trends/?geo=CO>
- https://www.ey.com/es_co/megatrends
- <https://www.mckinsey.com/co/overview>
- <https://www.larepublica.co/especiales/mis-documentos-2021/estas-son-las-tendencias-que-marcaran-la-agenda-en-2022-en-el-pais-y-el-mundo-3281322>

- <https://www.portafolio.co/>
- <https://www.shopify.com.co/blog/tendencias-empresariales>

Tabla 2. Roles para conseguir información relevante

Rol	Descripción	Dificultad
Detective de datos	<i>Consiga información existente:</i> datos del negocio, como clientes más frecuentes, pareto de clientes (qué proporción de los clientes genera el mayor número de ingresos), competidores más preocupantes, entre otros.	1
Periodista	<i>Converse con clientes actuales y potenciales,</i> con vendedores (con quien tenga mayor contacto con clientes), empleados, personas conocedoras del negocio.	2
Antropólogo	<i>Observe a sus clientes actuales y potenciales</i> en su día a día, reconozca los trabajos o tareas que ellos hacen, qué dificultades o problemas enfrentan.	3
Personificador	<i>Hágase pasar por su cliente,</i> póngase en sus zapatos por un día para entender su experiencia de compra (cliente incógnito).	2
Cocreador	<i>Integre a sus clientes</i> en el proceso de creación de valor y <i>aprenda de ellos.</i> Trabaje con ellos para desarrollar nuevas ideas.	5
Científico	<i>Invite a sus clientes</i> a participar en un <i>experimento</i> y aprenda de los resultados.	4

Fuente: Elaboración propia a partir de Osterwalder et al., 2015.

También, necesitas conocer los gremios y demás asociaciones que pueden apoyar las empresas, tales como Acopi (<https://www.acopi.org.co/>) y la Cámara de Comercio más cercana (<https://www.camaramedellin.com.co/>).

Las conversaciones con los actores más importantes del negocio (clientes, empleados, proveedores, socios, entre otros) son la principal herramienta que tienes para conseguir información valiosa y mantener el negocio conectado con el mercado (¡y son gratuitas!).

La única manera de tener un buen desempeño es “creando valor para los clientes (al aumentar su disposición para pagar), para sus empleados y proveedores e incrementando la productividad (al disminuir los costos)” (Oberholzer-Gee, 2021, p. 18). Por esta razón, es necesario que asumas una actitud de escucha y observación permanente (como se dice coloquialmente “con las antenas puestas”) para distinguir cuáles son los problemas o frustraciones que los clientes tienen en su experiencia de compra, cuáles las insatisfacciones de los empleados y proveedores que puedan hacer que ellos prefieran aportar su talento o materia prima a otras empresas.

En ese sentido, algunas preguntas útiles para los clientes (que pueden adaptarse para empleados y proveedores) pueden ser: ¿cuáles son los reclamos o quejas de los clientes más frecuentes?, ¿cuál es la razón por las que reciben más manifestaciones de gratitud y felicitación?, ¿con quién tienen mayor contacto directo los clientes? Lo interesante es

que estas preguntas pueden hacerse de manera informal en esas conversaciones típicas de cualquier negocio; es decir, no es necesario hacer entrevistas o encuestas que requieren inversiones en tiempo y en dinero; se trata es de sacar el máximo provecho a información que tienes a la mano.

Es conveniente, además, que lleves un registro de esas conversaciones para hacer un análisis más juicioso en el tiempo. Una posible manera de hacerlo se presenta en la tabla 3, donde encontrarás preguntas útiles, así como distintos actores con los que puedes conversar.

Tabla 3. Registro de conversaciones

	¿Qué es lo que más valoran los clientes de este negocio?	¿Qué nos diferencia del principal competidor?	Si fuera el dueño, ¿qué le cambiaría al negocio?	¿Cuál es su mayor preocupación en relación con el negocio?
Fundador o dueño				
Administrador o gerente				
Empleado				
Vendedor				
Cliente 1				
Cliente 2				
No cliente				
Proveedor				
Otros				

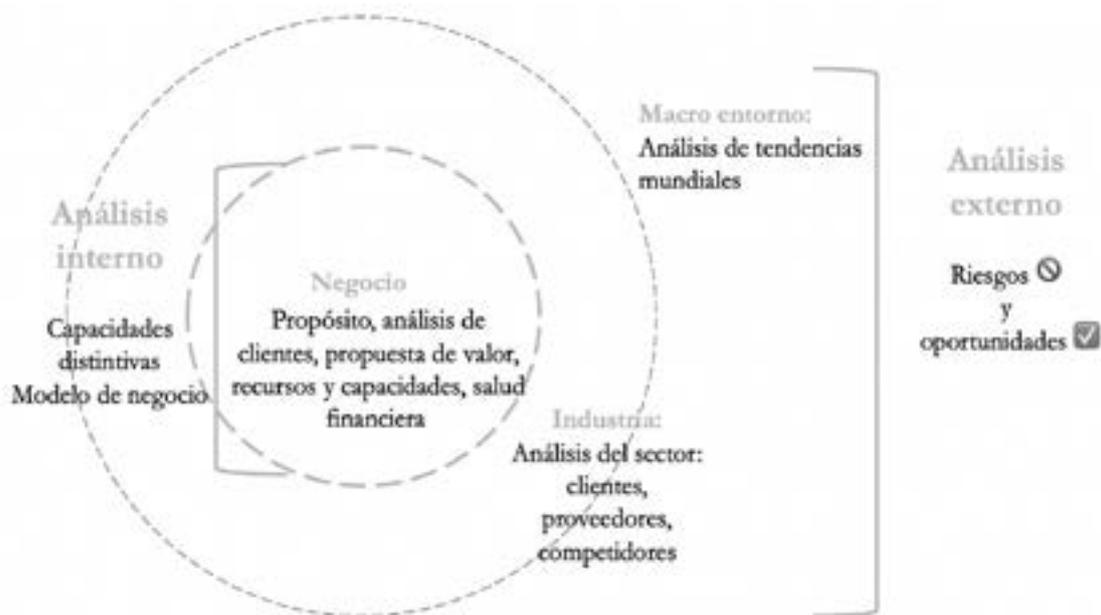
Fuente: Elaboración propia.

Una vez hayas recorrido las tres primeras etapas del diagnóstico, necesitas integrar todas las piezas del rompecabezas, es decir, tomar la información más relevante que has identificado y diligenciar las herramientas de estrategia que te propone Estramipyme.

Herramientas útiles para analizar la información

La información que se recolecta de las conversaciones y búsquedas en internet adquiere mucho más valor cuando la analizamos a través de algunas herramientas que han desarrollado distintos autores de estrategia. Además, es imprescindible clasificar esta información de acuerdo con el entorno al que hace referencia, es decir, al externo, en el que se analiza tanto el macroentorno (del cual Estramipyme sugiere enfocarse solo en tendencias mundiales) como la industria o sector; y el interno, en el que se estudia el negocio. Este estudio te permite reconocer riesgos y oportunidades que ofrece el entorno externo, así como las capacidades distintivas, características diferenciadoras del modelo de negocio y salud financiera (ver figura 3).

Figura 3. Análisis externo e interno en el diagnóstico



Fuente: Elaboración propia.

Como puedes ver en la figura 3, el negocio está en el centro del análisis, seguido del entorno externo más cercano: sector o industria. Luego está el macroentorno, del cual se toman las tendencias mundiales más relacionadas o afines con el negocio. El estudio del negocio, la industria y el macroentorno puedes hacerlo en cualquier sentido, es decir, empezar desde adentro (negocio) hacia afuera (primero industria, luego macroentorno); o desde afuera hacia adentro (en este texto haremos el ejercicio desde esta alternativa).

Plantillas para el análisis del entorno externo

Aunque existen herramientas de estrategia más sofisticadas para hacer un análisis externo, como es el caso del PESTEL,² en Estramipyme se sugiere enfocarse en las tendencias mundiales más críticas para el negocio. Por eso, al finalizar el proceso, necesitas sintetizar el análisis externo según se indica en la figura 4.

Figura 4. Plantilla para sintetizar el análisis de las tendencias mundiales

<input type="radio"/> Riesgos	<input checked="" type="checkbox"/> Oportunidades
<p>Al revisar las tendencias mundiales, nos preocupa una tendencia en particular: (escribir tendencia identificada)</p> <hr/> <p>Porque en el futuro puede afectar negativamente el negocio al (escribir mayor impacto posible)</p> <hr/>	<p>Al revisar las tendencias mundiales, nos emocionamos porque podríamos aprovechar (escribir tendencia identificada)</p> <hr/> <p>Para crecer en el futuro con un nuevo producto: (escribir posible producto o servicio)</p> <hr/> <p>O en un nuevo mercado: (escribir posible región, o nuevo segmento de clientes)</p> <hr/>

Fuente: Elaboración propia.

Con el análisis de la industria o del sector sucede algo similar; es decir, aunque existen herramientas de la estrategia muy reconocidas para hacerlo,³ no las utilizaremos,

2 Esta herramienta “clasifica las influencias del entorno en seis grandes categorías: política, económica, social, tecnológica, ecológica (o medioambiental) y legal” (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

3 Como las cinco fuerzas que dan forma a una industria, que se analizan a través de un marco que lleva el mismo nombre (Porter, 2008), y que sirve para reconocer las raíces de la rentabilidad en dicha industria (Dobbs, 2014).

pues Estramipyme se ha inspirado en ellas para plantear preguntas simples que faciliten su uso en el negocio. En la plantilla que se presenta en la figura 5 puedes sintetizar los riesgos y oportunidades resultantes del análisis de la industria.

Figura 5. Plantilla para sintetizar el análisis de la industria

<p>⊖ Riesgos</p> <p>Al revisar los competidores, nos preocupa que nuestros clientes puedan preferir a:</p> <p>(Escribir competidores más fuertes)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>Al revisar qué tan frecuentemente llegan nuevos competidores, nos preocupa:</p> <p>(seleccionar la mayor preocupación)</p> <hr/> <p>La llegada de nuevas tecnologías podría traer un nuevo producto o servicio que sustituye al nuestro:</p> <p>(escribir cuál podría ser)</p>	<p>☑ Oportunidades</p> <p>Al analizar las tendencias mundiales, vemos que hay oportunidades específicas para el sector como:</p> <p>(Escribir mayores oportunidades)</p> <p>1.</p> <p>2.</p> <p>3.</p> <p>Además, identificamos que podríamos aliarnos con</p> <p>(Escribir un competidor, proveedor o cliente con quien pueda trabajar de manera colaborativa)</p> <p>_____ para complementar nuestra propuesta de valor en: (Escribir el atributo específico o la característica adicional que agregaría)</p> <p>_____ y ampliar el mercado.</p>
--	---

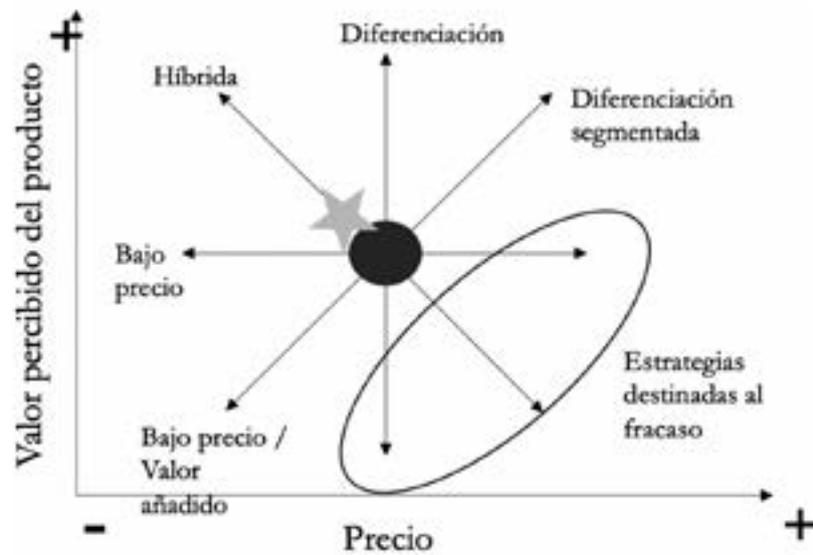
Fuente: Elaboración propia.

Otra herramienta muy útil para analizar la industria es el reloj estratégico (Faulkner y Bowman, 1995) pues te permite reconocer cuál es la estrategia competitiva (o posición competitiva) en la que se encuentra el negocio actualmente (en la etapa de diagnóstico) y cuál a la que quiere moverse (en la etapa de cocreación). La ubicación del indicador de posición (la estrella en la figura 6) dependerá de la comparación del precio y del valor agregado percibido por los clientes. La información del precio se obtiene al comparar el precio promedio que cobra tu negocio por sus productos o servicios, y el precio promedio de los competidores. La información sobre el valor percibido por los clientes la obtienes de los resultados de las conversaciones con clientes, vendedores y empleados, así como de la revisión de quejas y reclamos, redes sociales, entre otros.

Aunque el reloj estratégico se ubica en el análisis externo, dado que se basa en comparar los clientes y precios del negocio frente a los competidores, esta herramienta también es útil cuando se hace análisis interno, dado que todo lo que se hace internamente deberá ser coherente con la posición competitiva que identificamos en el reloj.

Ahora bien, una vez has finalizado el análisis externo, tanto de las tendencias mundiales como de la industria, pasas a realizar el análisis interno.

Figura 6. El reloj estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Herramientas para el análisis interno

Para el análisis interno también existe una diversidad de herramientas de la estrategia;⁴ sin embargo, Estramipyme ha privilegiado el uso algunas que puedes ver en la tabla 4.

Es conveniente que inicies con el círculo dorado porque permite visualizar elementos clave del negocio: propósito, propuesta de valor y productos o servicios que se ofrecen. El propósito responde a las preguntas ¿por qué existe este negocio?, ¿para qué existe este negocio? En palabras de un reconocido consultor colombiano en estrategia, en el propósito se declaran “la razón de existir, el tipo de valor que crean y el impacto que buscan lograr en su entorno” (Téllez, 2018). Además, un buen propósito ennoblece lo que hace el negocio porque le da sentido. También es importante porque ayuda a aclarar el “hacemos X, y no Y” y “seremos esto y no aquello” (Montgomery, 2012).

⁴ Siendo la más conocida la matriz DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) o el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) (Johnson, Scholes y Whittington, 2006, p. 146).

Tabla 4. Herramientas para el análisis interno

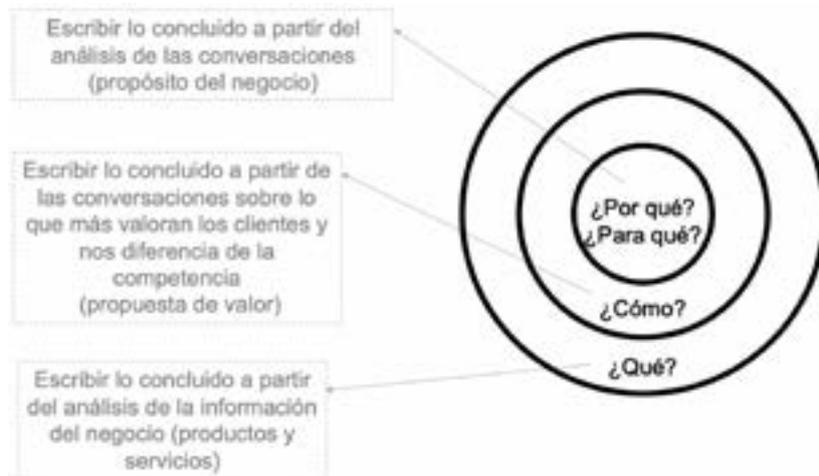
Herramienta	Descripción	Observaciones
Círculo dorado	Esta herramienta permite <i>visualizar</i> en una sola imagen el propósito, la propuesta de valor y los productos y los servicios que ofrece el negocio.	Su autor, Simon Sinek, hace énfasis en la importancia de enfocarse primero en el propósito y menos en los productos y servicios. Video sugerido: https://youtu.be/Ppd4BxcbbNI
Marco VRIN	Esta herramienta es útil para evaluar si los recursos y capacidades que tiene el negocio ayudan a crear una ventaja competitiva al ser: valiosos, raros, inimitables y estar organizados.	Este marco se basa en la teoría de los recursos y capacidades (Barney, Ketchen y Wright, 2021), la cual sostiene que la ventaja competitiva de una empresa no depende de la industria sino de su capacidad para organizar, diferenciar y sacar el máximo provecho de lo que tiene y lo que sabe hacer.
Radar estratégico organizacional	Esta herramienta permite evaluar aspectos internos clave del negocio como conocimiento del cliente, conocimiento del negocio, coherencia del modelo de negocio, alineación interna y salud financiera.	Esta herramienta fue desarrollada en la primera versión de Estramipyme (Álvarez-Delgado y Zapata-Correa, 2019). La información recolectada en las conversaciones y análisis anteriores facilitará la evaluación según niveles de desempeño para cada uno de los aspectos.

Fuente: Elaboración propia.

La propuesta de valor describe los beneficios que los clientes pueden esperar de sus productos y servicios (Osterwalder et al., 2015). La propuesta de valor es esencial para crear valor para los clientes, pues especifica los atributos que solucionan problemas o ayudan a alcanzar los sueños de los clientes y, por tanto, ellos estarán más dispuestos a pagar, una y otra vez, por su producto o servicio. Al identificar la propuesta de valor, es fundamental tener claro cuál es la diferencia que ofrece nuestro negocio frente a lo que ofrecen los competidores más cercanos.

Los productos y servicios son los que generan los ingresos principales del negocio pues es aquello que el negocio ofrece y los clientes pagan para obtener. No se trata solamente del producto principal sino de los de apoyo, por ejemplo, cuando se vende un mueble y, además, se ofrece el transporte e instalación en casa. Los productos pueden ser tangibles, como los productos que físicamente se pueden ver y tocar; intangibles, como los servicios, la asistencia posventa, los derechos de propiedad, las licencias; digitales, como los libros y música que se descargan de plataformas; financieros, como los fondos, seguros y créditos relacionados con una compra. Además de clasificar los productos y servicios que ofrece el negocio, también es importante que reconozcas si ese producto es esencial para mi cliente o si simplemente sería bueno tenerlo. En la figura 7 puedes ver el círculo dorado con algunas indicaciones.

Figura 7. El círculo dorado



Fuente: Adaptación del círculo dorado de Sinek (2010).

Con el resultado del análisis de las conversaciones sobre el negocio, y con el círculo dorado diligenciado, puedes continuar con otra herramienta diseñada para el análisis interno: el radar estratégico organizacional. Para saber cómo está tu negocio en cada uno de los cinco elementos clave que evalúa el radar, puedes utilizar la herramienta de calificación con niveles de desempeño, en una escala de 1 a 4, donde 1 corresponde con el menor desempeño y 4 con el mejor. A continuación, en la figura 8, verás la herramienta de evaluación para cada uno de los elementos. Como verás, puedes señalar con un recuadro el nivel de evaluación asignado.

Figura 8. Herramientas de evaluación del Radar estratégico organizacional

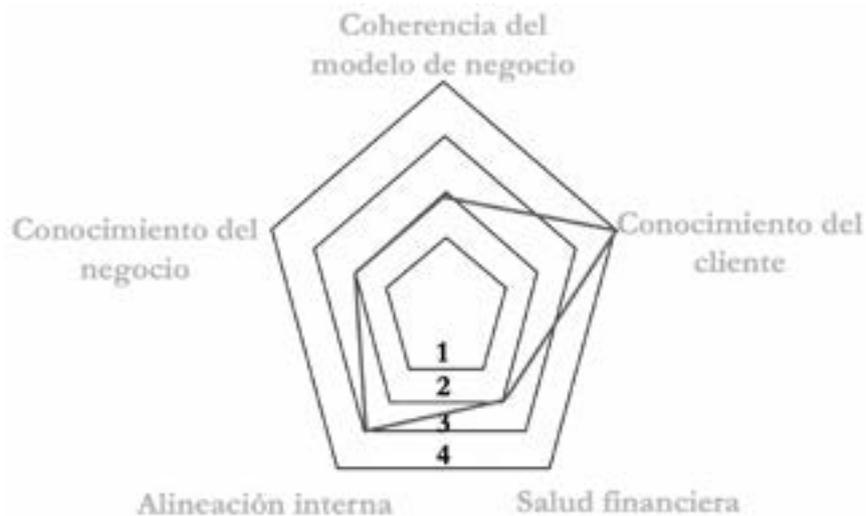
Conocimiento del cliente	
Nivel	Descripción
1	Se le dificulta describir quién es su cliente.
2	Solo describe al cliente desde una segmentación tradicional de mercado (estrato, edad, etc.).
3	Conoce su cliente, lo describe desde su estilo de vida, hábitos de consumo, comportamiento, tareas por hacer, dolores, alegrías.
4	Identifica, además, si su negocio atiende solo uno o varios tipos de clientes. Diferencia en su negocio al consumidor, el comprador y/o el cliente.

Conocimiento del negocio	
Nivel	Descripción
1	Se le dificulta definir el negocio en el que está (quién es el cliente, qué tarea resuelve y cuáles son los productos o servicios que ofrece).
2	Identifica en qué negocio está pero no cómo se diferencia de sus competidores.
3	Identifica los recursos, actividades y aliados claves de su negocio.
4	Identifica el negocio en el que está y lo que sabe hacer mejor que sus competidores (capacidades distintivas). Además mantiene relaciones sanas con sus aliados claves.
Coherencia del modelo de negocio	
Nivel	Descripción
1	La propuesta de valor no es clara y se limita a la descripción del producto.
2	Existe una propuesta de valor definida y clara, pero esta no es plenamente coherente con el perfil del cliente.
3	Existe coherencia entre la propuesta de valor y el perfil del cliente, pero no con los demás elementos del modelo de negocio.
4	Existe coherencia entre la definición de cliente, la propuesta de valor y los demás elementos del modelo de negocio.
Alineación en la comunicación interna	
Nivel	Descripción
1	Lo que comunica la administración es diferente a lo que comunica el nivel operativo.
2	Solo la administración conoce el propósito común.
3	Las personas entrevistadas están alineadas en los objetivos de su área funcional, pero no con el propósito común.
4	El área administrativa y operativa le apuntan un propósito común.
Salud financiera	
Nivel	Descripción
1	No se lleva información financiera de manera sistemática.
2	Los resultados financieros no son positivos; la empresa presenta dificultades, principalmente de liquidez.
3	Si bien los resultados financieros no son positivos, se llevan a cabo acciones deliberadas para mitigar los impactos y se tiene claridad de la ruta financiera por seguir.
4	Los ingresos de operación son muy superiores a los costos de operación, quedando un margen operacional que permitirá crecer en el futuro.

Fuente: Elaboración propia.

Una vez has realizado la evaluación, asignas los puntajes en el radar, y así podrás visualizar en una sola herramienta cómo se encuentra el negocio de acuerdo a los cinco elementos considerados (ver figura 9).

Figura 9. Radar estratégico organizacional



Fuente: Elaboración propia.

Como complemento al círculo dorado y al radar estratégico organizacional, puedes utilizar el marco VRIN, con la intención de identificar cuáles son los recursos (activos que tiene el negocio para operar y competir) y capacidades (procesos y actividades que sabe hacer mejor que los competidores) que le permitirán crear o sostener una ventaja competitiva; en otras palabras, tener más clientes dispuestos a pagar, una y otra vez, por los productos y servicios de su negocio y no por las alternativas que ofrecen los competidores.

Antes de hacer el análisis con el marco VRIN, revisa la clasificación de los recursos y capacidades en la tabla 5.

Tabla 5. Clasificación de recursos

Tangibles	Financieros	Caja Capacidad de endeudamiento
	Físicos	Ubicación Planta Equipos
Intangibles	Innovación y tecnología	Patentes Marcas registradas Derechos de explotación
	Reputación	Marca, relaciones
Activos organizacionales	Humanos	Talentos especiales Nivel de entrenamiento
	Estructura	Redes propias Tipo de estructura

Fuente: Elaboración propia.

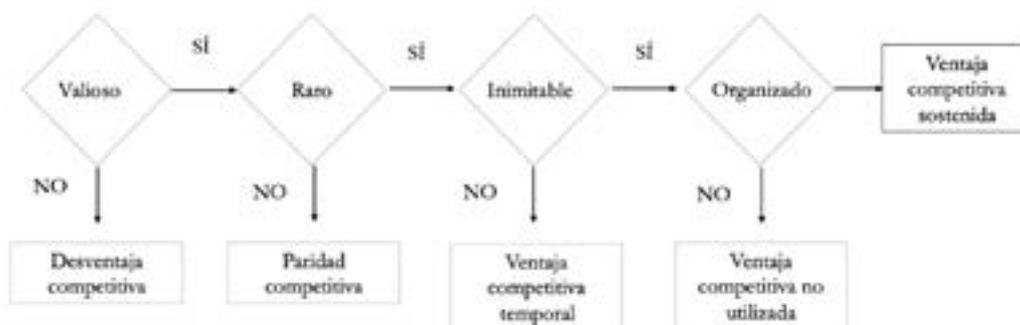
Una vez tengas clasificados estos recursos, completas el espacio en blanco que se presenta a continuación:

El principal recurso o capacidad que te diferencia de tu competidor es: _____

_____.

Después de identificar al menos un recurso y una capacidad que consideres más importantes a la hora de diferenciarse de los competidores, haces el análisis VRIN, como se indica en la figura 10.

Figura 10. Análisis VRIN



Fuente: Elaboración propia.

Este análisis es útil porque te ayuda a tomar consciencia de lo que tiene y sabe tu negocio y, especialmente, de cómo puedes trabajar para fortalecerlos, de manera que sean realmente recursos o capacidades valiosas (según nuestros clientes), raras, inimitables y que estén organizadas, es decir, que existan procesos formales que te permitan utilizarlos una y otra vez para poder escalar (o crecer) el negocio.

El reto estratégico: síntesis del diagnóstico

Una vez diligenciadas las herramientas de la estrategia sugeridas por Estramipyme, puedes hacer una tabla donde saques las principales conclusiones de los análisis realizados, e incluso des espacio para otros aspectos no analizados, pero que son importantes tener en cuenta (ver tabla 6).

Tabla 6. Conclusiones principales de los análisis realizados

Análisis	Resultado identificado: riesgo u oportunidad (más relevante)
Externo: tendencias mundiales	
Externo: industria	
Interno: recursos y capacidades	
Interno: radar estratégico organizacional	
Otros	

Fuente: Elaboración propia.

Una vez claros los retos estratégicos identificados, ya sean riesgos u oportunidades, es fundamental que priorices cuál de ellos tiene mayor impacto sobre el negocio actual y su posibilidad de crecimiento futuro. Luego, puedes diligenciar el espacio en blanco:

El principal problema u oportunidad identificado en el diagnóstico es:

_____.

Ahora bien, algunas recomendaciones para escribir el reto estratégico priorizado son:

1. Escribirlo en tiempo presente.
2. Que esté relacionado con los análisis anteriormente realizados.
3. Que tenga un impacto sobre todo el negocio y no solo sobre un área específica.
4. Que sea un aspecto de carácter “macro” y no “micro” (que no sea un aspecto técnico específico).

La priorización del reto es clave porque cualquier estrategia que se defina debe ser muy clara para todos en la organización y, especialmente, ser coherente con las características y necesidades del negocio. Unas destacadas investigadoras de estrategia afirman que “cualquier estrategia es más efectiva si los empleados tienen lineamientos claros para tomar decisiones críticas” (Sull y Eisenhardt, 2012). Esto significa tener muy claro en qué hay que enfocarse (reto estratégico), hacer partícipe a los distintos actores del negocio y darles una autonomía controlada (libertad para tomar decisiones) para atender problemas y solicitudes de clientes lo antes posible.

Una vez hayas definido el reto estratégico, pasas a la etapa de cocreación de la estrategia. Nota que no hablamos de formulación de la estrategia sino de cocreación. ¿Cuál es la diferencia? Tradicionalmente la estrategia ha sido “formulada” por los altos directivos de las empresas, quienes son las personas que hacen todo el análisis estratégico. Esta perspectiva excluye actores clave del negocio como los vendedores y empleados que están cerca de los clientes, así como proveedores y otros actores que pueden dar información esencial para identificar qué es lo que el cliente necesita, qué le molesta y qué le gustaría tener. En el capítulo dos, podrás ver esta etapa de cocreación en mayor detalle.

¿Cómo utilizar Estramipyme? Cocreación de la estrategia

En el primer capítulo aprendiste que un proceso estratégico consiste en realizar un diagnóstico a partir del análisis del entorno externo e interno, definir unas reglas de juego y diseñar un conjunto coherente de acciones para superar o enfrentar el reto estratégico identificado.

Además, viste que Estramipyme es una metodología fácil que permite realizar el proceso estratégico de manera ágil en dos etapas: diagnóstico y cocreación. En ese primer capítulo profundizamos en la etapa de diagnóstico y vimos sus cuatro etapas en detalle: explorar, conocer, analizar e integrar. Finalmente, explicamos cómo priorizar el reto estratégico por el cual debes empezar.

En este capítulo profundizaremos en las últimas dos etapas de Estramipyme: facilitar y consolidar. En la etapa de facilitar, como su nombre lo dice, facilitaremos talleres con actores internos y externos para cocrear una estrategia competitiva que le permita al negocio diferenciarse en el mercado y crecer rentablemente. Posteriormente, en la etapa de consolidar, se diseñarán unos lineamientos claros para compartir con los empleados en el tiempo.

Facilitar

Idealmente, antes del taller con personas externas al negocio, te sugerimos realizar un taller de cocreación con un equipo interno (ojalá lo más diverso posible) para diligenciar por primera vez los lienzos de propuesta de valor, la plantilla para crear la propuesta de valor y el lienzo de modelo de negocios (Osterwalder y Pigneur, 2011; Osterwalder et al., 2015), en el orden que se indica en la figura 11. La razón para ello es que diligenciar los tres lienzos⁵ por primera vez toma, como mínimo, cuatro horas de trabajo y es difícil comprometer personas externas para un trabajo tan extenso. Por tanto, debes realizar un taller interno de cocreación para obtener la primera versión de los lienzos y, posteriormente, realizar otro taller de cocreación con las personas externas con una duración máxima de dos horas, en el cual validas la primera versión de los lienzos.

5 Las plantillas de los lienzos se encuentran en el anexo C.

Figura 11. Lienzos a preparar para el taller de cocreación



Fuente: Tomado de Osterwalder y Pigneur, 2011; Osterwalder et al., 2015.

Estos lienzos han sido ampliamente utilizados por su sencillez y capacidad para representar visualmente no solo los elementos, sino también las relaciones que crean, entregan y capturan valor a los clientes. La información necesaria para diligenciar por primera vez las plantillas proviene de las conversaciones y búsquedas en internet que realizaste en la etapa de diagnóstico.

El lienzo de propuesta de valor |

El primero en diligenciarse es el Lienzo de la propuesta de valor. Este lienzo está compuesto de dos partes que debes ajustar entre sí (es decir, revisar que sean coherentes): el perfil del cliente y el mapa de valor. El perfil del cliente está representado en un círculo mientras que el mapa de valor en un cuadrado; es fácil de recordar porque el perfil del cliente se asemeja a la cara de una persona, mientras que el mapa de valor se parece a una caja de regalo en la cual pondrás no solo los productos y servicios que ofreces, sino ciertos atributos o características que quieras resaltar.

El perfil del cliente, a su vez, tiene tres elementos: trabajos o tareas del cliente, frustraciones y alegrías. Antes de diligenciar estos elementos, debes tener muy claro cuál es el principal segmento de cliente que se va a analizar. Esa priorización la puedes hacer de distintas maneras, pero sugerimos las siguientes alternativas:

1. Revisar los clientes que le generan más ingresos al negocio.
2. Identificar los clientes potenciales más deseados en el negocio.
3. Identificar en los clientes actuales quienes podrían comprar aún más cantidad y con mayor frecuencia.

En todo caso, sugerimos tener un lienzo de propuesta de valor para cada segmento de clientes, pero es importante siempre empezar por uno o dos. Además, es esencial que analices qué tienen en común estos clientes, en relación con su estilo de vida, sus gustos o características principales.

Por ejemplo, es más fácil diferenciar los clientes que son personas naturales de los que son otros negocios o empresas. En este caso tendríamos dos grandes segmentos: personas y empresas. Sin embargo, es necesario que precises más para clasificarlos de manera más concreta. En el caso de personas, podrían clasificarse por su estilo de vida (deportistas, vida saludable, estudiantes universitarios, profesionales jóvenes, pensionados, entre otros); y, en el de empresas, conviene diferenciar si se trata de empresas privadas, públicas, organizaciones sin ánimo de lucro (o incluso por tamaño: micronegocios, pymes, grandes, grupos, etc.).

También necesitas reconocer si la relación que el negocio tiene con sus clientes es del tipo negocio a negocio (conocida como B2B por sus siglas en inglés de *business to business*) o negocio a cliente o consumidor final (B2C por sus siglas en inglés para *business to consumer*). Esta distinción es necesaria pues las propuestas de valor en las relaciones B2B se caracterizan por ser personalizadas, específicas y ojalá cocreadas, pues en dichos casos los clientes son unos pocos, pero con gran poder. En contraste, para los casos B2C, el número de clientes es alto y no se puede ofrecer una propuesta específica para cada cliente, lo que exige una segmentación que permita la personalización sin incurrir en costos exagerados.

El perfil del cliente debe describir muy bien ese segmento específico que has priorizado, y para eso debes detallar, en primer lugar, los trabajos o tareas del cliente. Estas son actividades (verbos) que los clientes tienen que hacer en su trabajo o en sus vidas pero que por alguna razón no podrán hacer por sí mismos y necesitan “contratar” a alguien que lo haga por ellos, como se describe en la tabla 7.

Tabla 7. Clasificación de los trabajos o tareas del cliente

Tipo de trabajo o tarea	Descripción	Ejemplos
Funcionales	Son tareas concretas y específicas que desempeña como trabajador o en su vida personal.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cocinar sano. 2. Comer rápido. 3. Cortar el césped. 4. Transportar a la familia.
Sociales	Son tareas que le ayudan al cliente a sentirse mejor, a verse mejor, a ganar poder o estatus, es decir, cómo quieren ser percibidos por otros.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vestir a la moda. 2. Cortarse el cabello. 3. Maquillarse. 4. Conducir un auto lujoso. 5. Parecer profesional o competente.
Emocionales o personales	Cuando el cliente busca un estado emocional en particular.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Sentirse seguro. 2. Tener más tranquilidad. 3. Reducir el estrés. 4. Alcanzar la paz mental.
De apoyo	Los clientes también hacen trabajos de apoyo cuando están comprando o consumiendo un bien. Estos trabajos emergen de tres roles: <ol style="list-style-type: none"> 1. Compradores de valor. 2. Cocreadores de valor. 3. Cedente de valor: trabajos relacionados con la etapa final del ciclo de vida de la propuesta de valor. 	<p><i>Compradores de valor:</i> comparar ofertas, decidir qué productos comprar, hacer fila, completar una compra, llevar domicilio.</p> <p><i>Cocreador de valor:</i> publicar reseñas de productos, realimentar y participar en el diseño de productos.</p> <p><i>Cedente de valor:</i> cancelar una suscripción, desechar, revender o transferir un producto o servicio.</p>

Fuente: Adaptada de Osterwalder et al. (2015).

La idea de trabajo o tarea del cliente es más poderosa que la de necesidad puesto que, en muchas ocasiones, los clientes no saben qué necesitan o qué quieren. Pero a través de observarlos detenidamente y de las conversaciones que se tiene con ellos en el día a día podrás reconocer qué de lo que hacen es más importante y qué es más insignificante. Eso te ayuda a priorizar al menos dos o tres trabajos para cada segmento analizado.

Una vez tienes claros los trabajos del cliente, pasas a reconocer cuáles son los dolores o frustraciones asociadas a cada uno de esos trabajos. Se trata de identificar los problemas, molestias, resultados negativos no esperados, riesgos, sobrecostos, entre otros. En este punto es muy importante que consigas información lo más concreta posible. Por ejemplo, si identifico que mi cliente tiene que merca para su familia (trabajo), puede haber varias frustraciones asociadas a ese trabajo, como: falta de tiempo para ir a merca, poco dinero para hacer la compra, falta de transporte para ir hasta el supermercado, largas filas de espera en el supermercado, entre otras. En la conversación con un cliente puedes darte cuenta que él no tiene tiempo para merca, así que prefiere pedir a domicilio, sin

embargo, le molesta porque el supermercado se demora en el envío; en este punto es fundamental saber cuánto tiempo debería demorarse el domicilio para que el cliente se sienta satisfecho (¿dos horas o cuarenta y cinco minutos?). Identificar las frustraciones del cliente es una de las maneras más fáciles para crear valor, tanto para el cliente como para el negocio; para el cliente, porque se le soluciona un problema que él solo no habría podido resolver; y para el negocio, porque un cliente está más dispuesto a pagar cuando tiene un problema.

Sin embargo, esos trabajos no solo tienen problemas asociados, sino también alegrías o sueños por cumplir. Estas pueden ser requeridas, es decir, lo mínimo que se espera de un producto (si compro un lapicero, espero que sirva para escribir); esperadas (tiene que ver con las expectativas de los clientes), no esperadas o deseadas. Las alegrías, al igual que las frustraciones, se pueden valorar como aquellas esenciales y las que sería bueno tener (pero que no son imprescindibles). En el preguntario (ver anexo B) encontrarás preguntas que te ayudarán a encontrar tanto las frustraciones como las alegrías.

Así, en un primer momento estará bien anotar todas las ideas que aparezcan en relación con el perfil del cliente; sin embargo, será necesario priorizarlos. En síntesis, el perfil de cliente se diligencia en el siguiente orden:

1. *Seleccionar un segmento* para hacer el análisis.
2. *Identificar los trabajos* o tareas más relevantes para el cliente.
3. *Reconocer las frustraciones* que tienen los clientes al realizar los trabajos identificados.
4. *Resaltar las alegrías* o sueños más relevantes para los clientes.
5. *Priorizar* los trabajos más importantes, las frustraciones más extremas y las alegrías más significativas.

Una buena práctica cuando se priorizan los trabajos es preguntarte varias veces por qué el cliente quiere desempeñar ese trabajo, para profundizar en las razones que te ayuden a valorar su importancia.

Una vez priorizas el segmento de cliente, así como sus trabajos, frustraciones y alegrías, pasas a diligenciar el mapa de valor, compuesto también por tres elementos que son coherentes con el perfil del cliente: *productos y servicios* (que responden a los trabajos del cliente), *aliviadores de frustraciones* (atributos o características que ayudan a superar los problemas) y *creadores de alegrías* (atributos o características que ayudan a cumplir el sueño del cliente).

Los productos y servicios son, simplemente, una lista de lo que el negocio ofrece y los clientes pagan. Estos productos y servicios deben satisfacer los trabajos, ya sean funcionales, sociales o emocionales de los clientes. En este punto es importante que

reconozcas cuáles de esos productos no están creando valor para los clientes porque no tienen relación alguna con sus frustraciones o alegrías.

Los aliviadores de frustraciones deben describir la manera como esos productos y servicios alivian el dolor o la frustración del cliente. En el ejemplo anterior del domicilio, diríamos que un aliviador de frustración sería tiempos de entrega de cuarenta minutos (según lo que hayamos identificado que sería “un éxito” para el cliente). Las propuestas de valor más poderosas son las que se enfocan en aliviar los dolores más críticos de los clientes y no en aliviar todos los dolores identificados.

Los creadores de alegrías describen cómo los productos y servicios podrán ir más allá de las expectativas básicas de los clientes. Siguiendo con el caso del domicilio, diríamos que un creador de alegría sería tener el domicilio en menos de quince minutos, pues el cliente no esperaría que el supermercado que hoy se demora cuatro horas en entregar, sea capaz de hacerlo en tan corto tiempo.

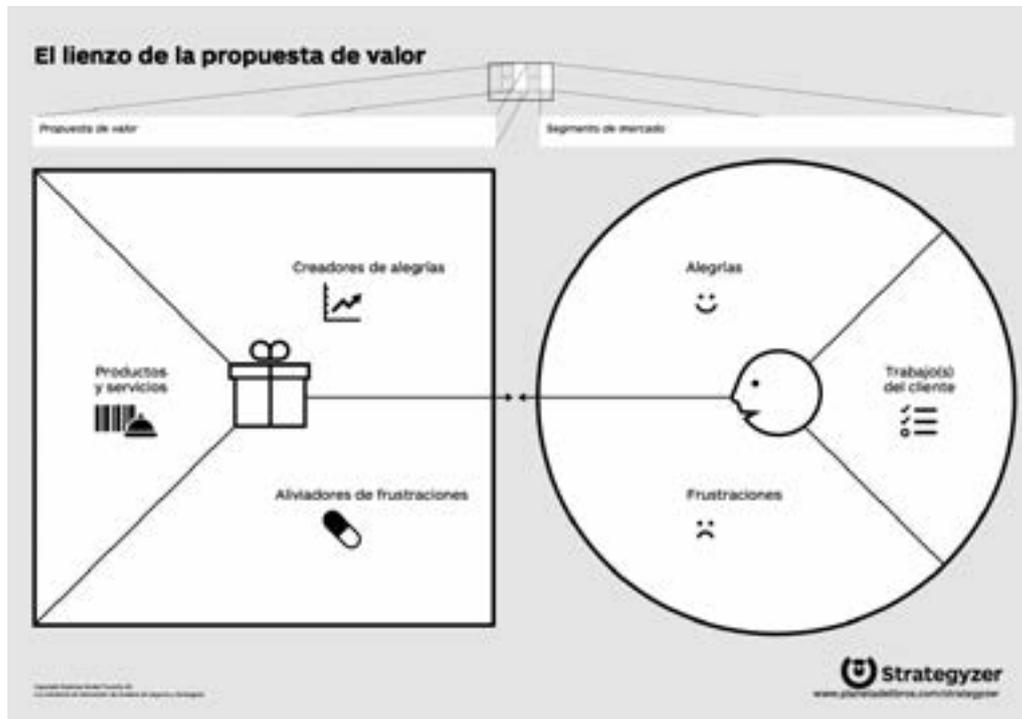
De esta manera, el mapa de valor lo diligencias en el siguiente orden:

1. Listar los productos y servicios que hoy ofrece el negocio.
2. Proponer aliviadores de las frustraciones más críticas que se identificaron en el perfil del cliente.
3. Proponer creadores de alegrías para aquellas más significativas que se identificaron en el perfil del cliente.
4. Ordenar los productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías, según el grado de relevancia que tengan para los clientes.

Uno de los principales errores que puedes cometer al diligenciar el perfil del cliente y el mapa de valor es hacer listas en cada uno de los elementos sin establecer primero un segmento específico de clientes y sin relacionar las frustraciones y alegrías a los trabajos prioritarios de ese segmento.

Otro error frecuente en el que puedes incurrir es diligenciar de manera independiente el perfil del cliente del mapa de valor, incluso presentarlos de manera separada. La sugerencia es siempre presentar visualmente el lienzo de propuesta de valor completo (ver figura 12), para poder revisar el ajuste o la coherencia que hay entre el perfil del cliente y el mapa de valor. El ajuste o coherencia significa que hay relación entre los elementos de ambos, es decir, que los aliviadores que propones sí solucionan las frustraciones identificadas; o que los productos y servicios sí correspondan con los trabajos más importantes de los clientes.

Figura 12. El lienzo de propuesta de valor



Fuente: Tomado de Osterwalder et al., 2015.

En palabras de los creadores del lienzo de propuesta de valor, no debes olvidar que los clientes son los jueces, el jurado y los ejecutores de su propuesta de valor. ¡Ellos serán despiadados si usted no la encuentra! (Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith, 2015).

Ahora bien, este ajuste o coherencia ocurre en tres etapas que corresponden a tres tipos de ajustes que se dan en: el papel, el mercado y el banco:

1. Cuando se identifican trabajos, frustraciones y alegrías que pueden ser atendidos por la propuesta de valor del negocio (en el papel).
2. Cuando los clientes reaccionan positivamente a la propuesta de valor y empiezan a demandar los productos y servicios (en el mercado).
3. Cuando el modelo de negocio ya se ha probado en el mercado y puede ser escalado (crecer) porque es rentable (en el banco).

La plantilla para redactar la propuesta de valor

Para facilitarte el proceso de redacción de la propuesta de valor, los creadores de estos lienzos proponen una plantilla ad-lib que obliga a priorizar los elementos del lienzo de propuesta de valor, como se observa en la figura 13.

Figura 13. Plantilla para redactar la propuesta de valor



Plantilla de ad-lib de la propuesta de valor

Los ad-libs son una manera estupenda de dar forma a direcciones alternativas para tu propuesta de valor. Te obligan a reflexionar como puedes crear valor exitosamente. Crea prototipos de entre tres y cinco direcciones referiendo los espacios en blanco de abajo.

DIRIGIDO
Da forma (directamente o indirectamente) a los elementos de valor.

RESULTADO
Prototipo alternativo en forma de frase para crear valor.

Nuestro(s) _____
El producto y servicios

ayuda(n) _____
El segmento de clientes

que quieren _____
Beneficio

para _____
Un nivel de riesgo aceptable Un nivel de inversión del cliente

y _____
Un nivel de esfuerzo aceptable Una etapa del cliente

(A diferencia de _____)
La propuesta de valor de la competencia

Copyright Strategyzer S.L.
Los creadores de herramientas de modelos de negocio y Strategyzer

Strategyzer
www.plantadelibros.com/strategyzer

Fuente: Tomado de Osterwalder et al., 2015.

En la letras más pequeña podrás ver cuál es el elemento que debes traer del lienzo de propuesta de valor, incluso, se indica en una ilustración debajo de la línea. Esta plantilla te evita caer en una mala propuesta de valor que es aquella que lleva al negocio a gastar

más efectivo del necesario, comunicar pobremente lo que se le ofrece al cliente y crear productos y servicios que le interesan a pocas personas.

Una vez tienes el primer borrador de la propuesta de valor, que queda después de diligenciar la plantilla, entonces pasas a diligenciar el lienzo del modelo de negocio.

El lienzo del modelo de negocio |

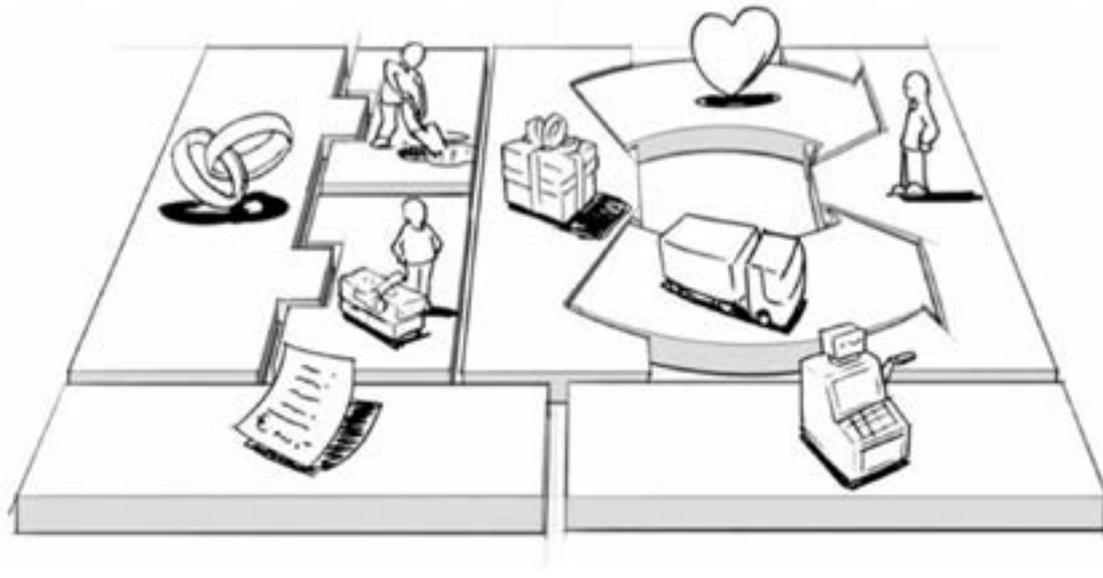
Esta herramienta ha mostrado ser de gran utilidad porque simplifica en nueve bloques los elementos centrales de un negocio. Además, en palabras de sus autores, “es un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio” (Osterwalder y Pigneur, 2011). Todos los negocios tienen implícito un modelo de negocio, lo que ocurre es que pocos empresarios y administradores son conscientes de ello. Hacer visible ese modelo de negocio es fundamental para asegurar que no solo se crea valor, sino que este se entrega de manera efectiva al cliente y, por tanto, este estará dispuesto a pagar por los productos o servicios (captura de valor) una y otra vez.

En este sentido, un modelo de negocios es “la lógica de una empresa que, mediante un conjunto de actividades, permite crear y capturar valor mientras satisface las necesidades de sus clientes” (Giraldo y Rivas-Montoya, 2021). En la figura 14 puedes ver que el lienzo no solo presenta los nueve bloques, sino la interrelación que hay entre ellos (nota que cada bloque se “incrusta” a modo de rompecabezas en el otro). La manera como se diligencia o construye el lienzo es la misma como se presenta: siempre se empieza por el segmento de clientes. Esta no es una simple instrucción, es la expresión de un cambio de paradigma en el negocio, pues implica pasar de tener en el centro la producción (de productos o servicios) para centrarse en los clientes y lo que para ellos es más relevante.

Por otro lado, en la tabla 8 verás cada uno de los bloques del lienzo y su descripción inspirada en las definiciones de los autores (Osterwalder y Pigneur, 2011). El orden de presentación de los bloques en esta tabla corresponde a la lógica de creación del lienzo, es decir, que cuando lo vayas a diligenciar, podrás seguir el orden de la enumeración. La eficiencia y eficacia de las herramientas y lienzos que se utilizan en estrategia, como cualquier herramienta, dependen del uso que se les dé. Por esta razón, debes tener en cuenta:

1. Toma la información exacta del lienzo de propuesta de valor y de la plantilla de propuesta de valor, en los bloques de segmento de mercado y propuesta de valor.
2. No hagas listas de elementos sueltos, sino que establece relaciones entre los bloques.
3. Prioriza los elementos clave.
4. Usa el mínimo de palabras posible.

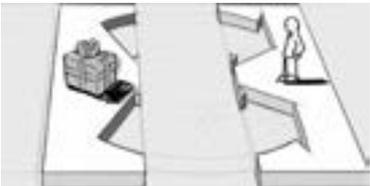
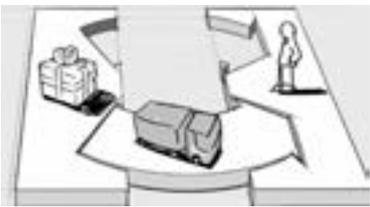
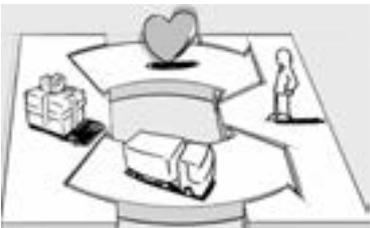
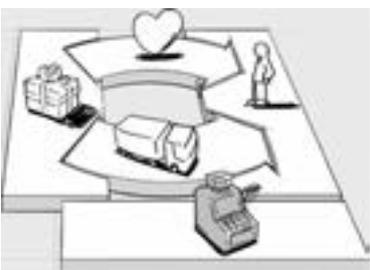
Figura 14. El lienzo de modelo de negocios

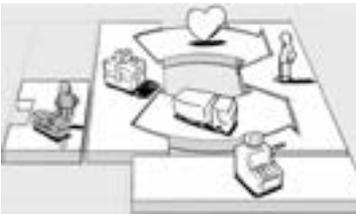
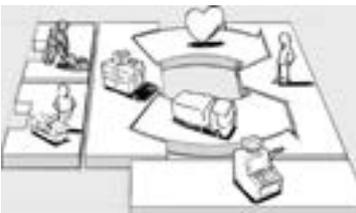
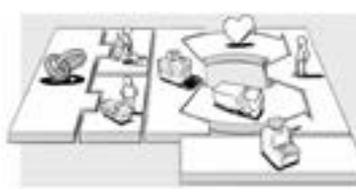
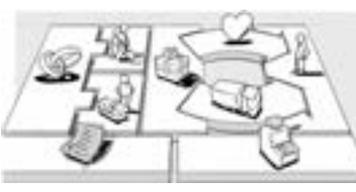


Fuente: Tomado de Osterwalder y Pigneur, 2011.

5. Utiliza notas adhesivas (pósitos), de manera que puedas actualizar el lienzo frecuentemente. Por ejemplo, si en una conversación con un cliente identificas una molestia, entonces pones una nota adhesiva en las frustraciones.
6. Utiliza una sola nota adhesiva por idea, de manera que puedas quitar otra idea fácilmente sin alterar las demás.
7. Te sugerimos utilizar un color de pósit por segmento de cliente para tener claramente diferenciada la propuesta de valor y demás relaciones para cada uno de ellos.

Tabla 8. Descripción de los nueve bloques del lienzo de modelo de negocio

Bloque y preguntas clave	Descripción	Ubicación en el lienzo
<p><i>Segmento de mercado:</i> ¿para quién creamos valor?, ¿cuáles son nuestros clientes más importantes?</p>	<p>Son grupos de clientes que comparten necesidades, trabajos o gustos similares, que requieren un tipo de relación específica, tienen un índice de rentabilidad diferente y están dispuestos a pagar por distintos atributos de la propuesta de valor.</p>	
<p><i>Propuesta de valor:</i> ¿qué problema de nuestros clientes ayudamos a solucionar?, ¿qué valor proporcionamos a nuestros clientes?</p>	<p>La propuesta de valor es una mezcla de productos y servicios con unos atributos específicos para atender necesidades o trabajos importantes para los clientes. Algunos atributos que crean valor pueden ser: novedad, mejora del rendimiento, personalización, diseño, marca o estatus, precio, reducción de costos, reducción de riesgos, accesibilidad, comodidad, utilidad, entre otros.</p>	
<p><i>Canales:</i> ¿cómo contactamos a nuestros clientes?, ¿cuál es su canal preferido?</p>	<p>Son los medios a través de los cuales una empresa se comunica con sus clientes, vende y distribuye sus productos y servicios. Los canales pueden ser directo, cuando el negocio lo atiende directamente; o indirecto, cuando lo subcontrata con un tercero. Algunos canales pueden ser: equipo comercial, ventas en internet, tiendas propias, mayoristas, tiendas de socios, redes sociales, entre otros.</p>	
<p><i>Relaciones con los clientes:</i> ¿qué tipo de relaciones hemos establecido?, ¿qué tipo de relaciones esperan nuestros clientes?</p>	<p>Cada negocio o empresa tiene, al menos, una manera de relacionarse con sus clientes: asistencia personal, asistencia personal exclusiva, autoservicio, servicios automáticos, comunidades y creación colectiva.</p>	
<p><i>Fuentes de ingresos:</i> ¿por qué es lo que pagan nuestros clientes?, ¿cómo pagan?, ¿del total de ingresos, cuánto corresponde a cada fuente?</p>	<p>Este bloque se refiere a los ingresos que alimentan el flujo de caja de una empresa. Son los pagos que hacen los clientes por el producto o servicio, o por atención posventa. Las fuentes de ingresos pueden ser: venta de activos, cuota por uso, cuota de suscripción, préstamo, alquiler, <i>leasing</i>, concesión de licencias, gastos de corretaje, publicidad, entre otros.</p>	

<p><i>Recursos clave:</i> ¿qué recursos clave requieren nuestra propuesta de valor, canales, relaciones y fuentes de ingresos?</p>	<p>Los recursos son activos que tiene la empresa o negocio para operar. Pueden ser físicos, intelectuales, humanos, económicos, entre otros (recordar aquí el análisis VRIN del diagnóstico).</p>	
<p><i>Actividades clave:</i> ¿qué actividades clave requieren nuestras propuestas de valor, canales, relaciones y fuentes de ingresos?</p>	<p>Son las acciones (o procesos) que lleva a cabo una empresa para ser rentable y exitosa. Pueden ser de producción, de resolución de problemas, de plataformas o red, entre otras.</p>	
<p><i>Asociaciones clave:</i> ¿quiénes son nuestros socios y proveedores clave?, ¿qué recursos y actividades clave adquirimos de ellos?</p>	<p>Las asociaciones clave son aquellos socios o proveedores que nos proveen recursos y actividades clave (no proveedores de todos los insumos) para cumplir la propuesta de valor, sea porque el negocio no los tiene, porque ellos lo hacen mejor, a menor costo o con menor riesgo. Son relaciones de largo plazo.</p>	
<p><i>Estructura de costos:</i> ¿cuáles son los recursos y actividades clave más costosos?, ¿cuáles son los costos más importantes o necesarios para cumplir la propuesta de valor?</p>	<p>En este bloque se destacan los costos más importantes relacionados con el cumplimiento de la promesa de valor, los recursos y actividades clave. Aunque todos los negocios deben buscar la reducción de costos, algunos modelos se basan en ello.</p>	

Fuente: Elaborado a partir de Osterwalder y Pigneur, 2011.

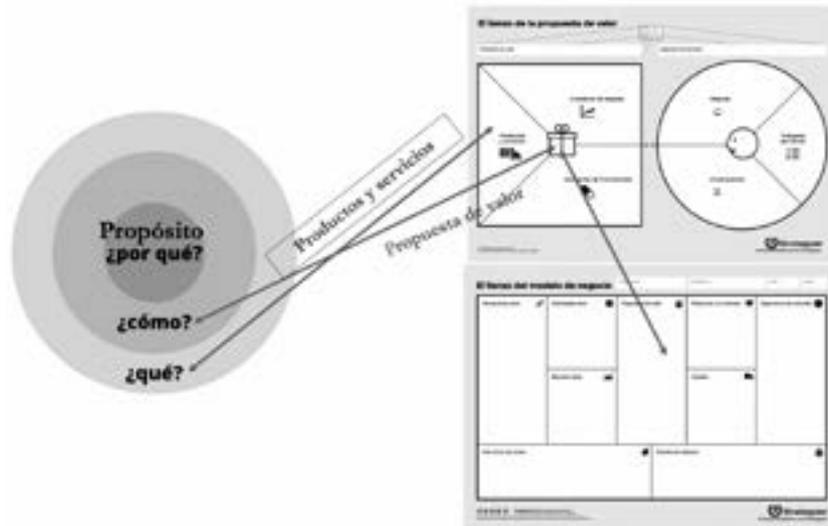
Antes de realizar el taller con personas externas al negocio, necesitarás revisar la coherencia entre las herramientas utilizadas en la etapa de diagnóstico y los lienzos de la etapa de cocreación. Es decir, se trata de revisar que las palabras que se usan en unas sean las mismas que están en las otras para no generar confusión.

En primer lugar, revisa la coherencia entre el círculo dorado, el lienzo de propuesta de valor y el lienzo de modelo de negocio, tal como te indicamos en la figura 15.

En segundo lugar, valida la coherencia entre cada uno de los elementos evaluados en el radar estratégico con el lienzo de propuesta de valor, el modelo de negocios y el reloj estratégico como te indicamos en la figura 16.

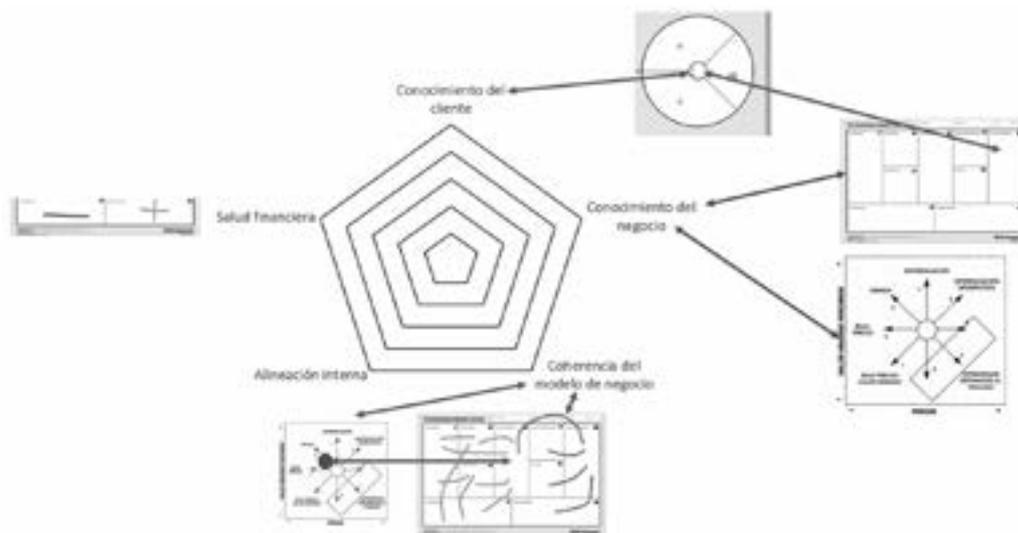
Y una vez hayas realizado el taller de cocreación con el equipo interno del negocio y hayas validado las herramientas, puedes realizar el taller con las personas externas. A continuación te explicamos con mayor detalle cómo facilitar un taller de cocreación.

Figura 15. Coherencia entre círculo dorado, lienzo de propuesta de valor y el lienzo de modelo de negocio



Fuente: Elaboración propia.

Figura 16. Coherencia entre el radar estratégico, los lienzos de propuesta de valor, el modelo de negocio y el reloj estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Taller de cocreación de la estrategia competitiva

Un taller es una herramienta que permite reunir personas clave para conversar, idear, soñar y crear sobre un tema de interés común. Estramipyme propone que la estrategia del negocio sea construida de manera colaborativa entre los distintos actores clave del negocio, como vendedores, empleados, clientes, proveedores, socios, entre otros. El objetivo es escuchar qué piensan estas personas del negocio, reconocer cuál ha sido su experiencia, qué les molesta, qué les encanta y qué ideas tienen para hacer que el negocio esté realmente centrado en crear valor para todos. Te sugerimos consultar el anexo B para recordar las preguntas que puedes hacer durante el taller.

El taller con externos propuesto en Estramipyme consta de cinco etapas para desarrollar en máximo dos horas:

1. Presentación de síntesis del diagnóstico (15 minutos).
2. Validación de lienzo de propuesta de valor (30 minutos).
3. Ajuste de propuesta de valor en plantilla (15 minutos).
4. Validación del modelo de negocio (30 minutos).
5. Conclusiones y cierre.

Te sugerimos que la síntesis del diagnóstico sea una presentación visual (ver plantilla adjunta con el informe de diagnóstico) que permita ver fácilmente el proceso estratégico y su resultado.

Una vez hayas validado los tres lienzos en el taller, te recomendamos concretar el acuerdo entre los participantes dejando claro los siguientes aspectos:

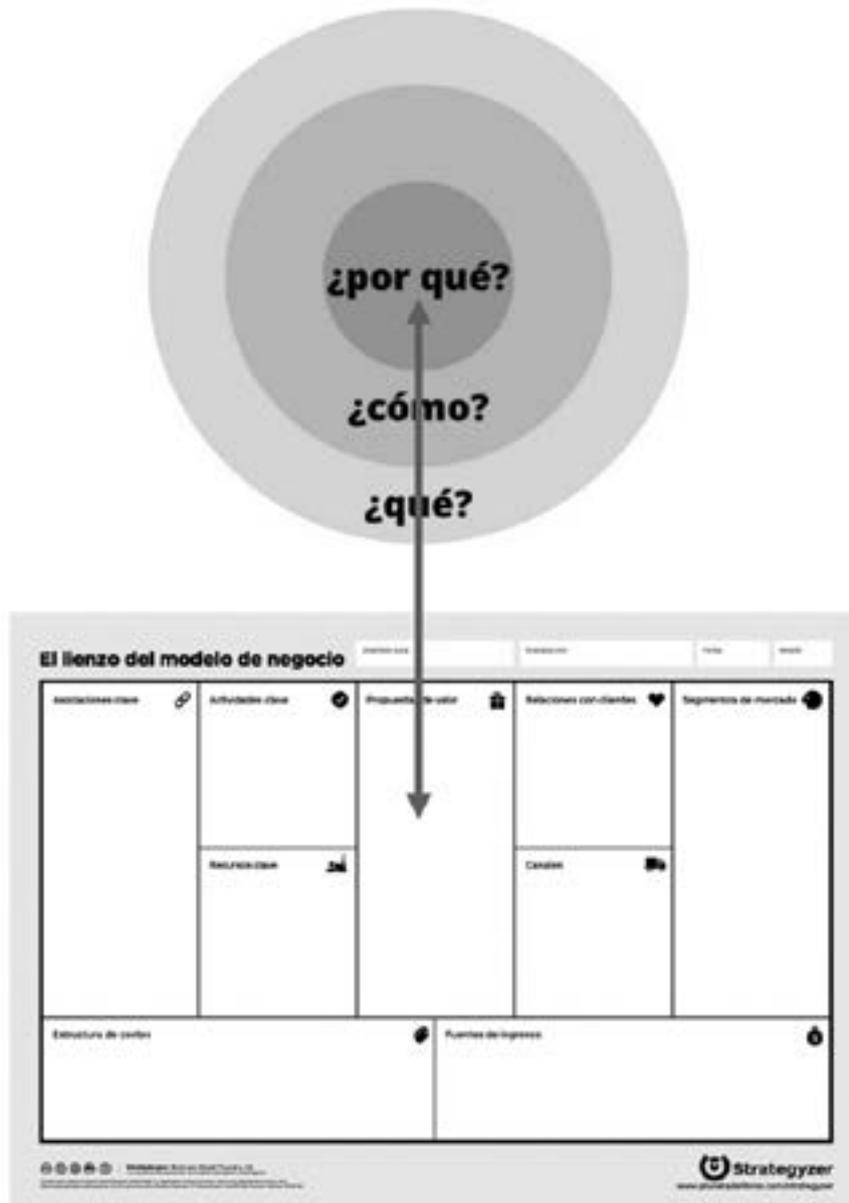
Para crear (o mantener) una estrategia competitiva (seleccionar entre: diferenciación, diferenciación segmentada, híbrida o de bajo costo) _____, será necesario enfocarnos en (escribir segmento de mercado) _____, quienes necesitan (escribir la principal tarea o trabajo)_____.

Para diferenciarnos de nuestros competidores, haremos énfasis en dos atributos de la propuesta de valor:

1. (Escribir el aliviador de frustración más relevante) _____
2. (Escribir el creador de alegría más relevante) _____

Una vez valides la propuesta de valor, revisa su coherencia con el propósito de la organización (como te indica la figura 17). En otras palabras, se trata de identificar si las palabras más importantes del propósito suenan lógicas con las palabras más importantes de la propuesta de valor y, fundamentalmente, si ambos reflejan no solo lo que decimos que hacemos, sino realmente lo que hacemos.

Figura 17. Coherencia entre la propuesta de valor y el propósito de la organización



Fuente: Elaboración propia.

La idea es comparar la redacción de ambos enunciados y resaltar las palabras clave de cada uno. Para ello puedes usar la tabla 9.

Tabla 9. Coherencia entre propósito de la organización y la propuesta de valor

Propósito	Propuesta de valor	¿Son coherentes (Sí / No)?	Observaciones

Fuente: Elaboración propia.

Esta síntesis, resultado del taller, se constituye en la guía a seguir; por tanto, lo debes compartir con todas las personas del negocio, de modo que estén alineados en crear y cumplir la propuesta de valor. De esa manera, en la etapa final de Estramipyme, consolidar, dejarás claramente establecidas las acciones o actividades a desarrollar en el tiempo.

Consolidar

En esta etapa consolidas, en un informe final, todo el ejercicio del proceso estratégico que has realizado en las tres etapas: diagnóstico, reto estratégico y cocreación de la estrategia competitiva. En este informe presentarás solamente los elementos prioritarios de cada una de las etapas y, finalmente, una hoja de ruta con las acciones recomendadas para el corto, mediano y largo plazo, que permitan superar o enfrentar el reto estratégico identificado (ver tabla 10).

Tabla 10. Hoja de ruta para el corto, mediano y largo plazo

Acciones recomendadas	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo

Fuente: Elaboración propia.

Para la redacción del informe final te sugerimos tener en cuenta los siguientes puntos:

1. Presenta el informe en una presentación de Power Point o alguna herramienta similar que facilite la visualización del análisis y de los resultados.
2. Utiliza un lenguaje sencillo, básico, de fácil comprensión. Evita mucho texto.
3. Presenta el equipo de trabajo.
4. Resalta datos, hitos y características más destacadas del negocio.
5. Prioriza los elementos del diagnóstico.
6. Prefiere la presentación visual de resultados sobre el uso de textos largos.

Este informe final que has preparado podrás compartirlo con las personas que tengan mayor contacto con los clientes y con quienes consideres clave para el negocio.

En los siguientes capítulos verás la estrategia de Estramipyme aplicada en distintos contextos: una carpintería, tiendas de barrio y una fundación.

¿Cómo Estramipyme
le ayudó a Jaime, el
carpintero?

Jaime quería ser ingeniero como sus compañeros de colegio y no un carpintero. Sin embargo, la vida lo obligó a trabajar por días en la carpintería de su padre mientras estudiaba una tecnología en sistemas. En ese entonces, la carpintería era un desvare, pero su sueño seguía siendo ser ingeniero. Sus familiares cercanos y amigos resaltaban lo bien que hacía su trabajo, así que decidió ser un carpintero independiente; para ello, buscó trabajos por su cuenta que él mismo diseñó y le alquiló el taller por horas a su padre y a su tío. Poco a poco vio que el negocio era rentable, pero solo cuando escuchó a otro carpintero exitoso hablar con orgullo de su empresa se dio cuenta de que ser carpintero era una alternativa de vida interesante, siempre y cuando se apasionara al 100%. Este fue un momento de quiebre en la vida de Jaime, pues logró superar el ego que lo llevaba a sobrevalorar un título universitario y se concentró en aprovechar todo el conocimiento que había adquirido en la carpintería de su padre.

Sin embargo, es difícil para los emprendimientos y negocios pequeños superar el llamado valle de la muerte;⁶ al comienzo, como siempre, hubo obstáculos y dificultades, pero afortunadamente Jaime ya tenía una historia de más de quince años con su negocio de muebles llamado Mabeka, lo que indicaba que no solo había superado esa etapa tenebrosa, sino que se mantenía activo en la construcción de mobiliario para el sector de la construcción y de clientes directos.

La clave del éxito para Jaime ha sido la responsabilidad, la calidad, el cumplimiento y la pasión que le pone a su trabajo. Quizás en el sector de la construcción sea fácil encontrar otras empresas responsables y que entreguen productos de alta calidad, ¡pero encontrar carpinteros que sean cumplidos parece un imposible! Por eso, los clientes de Jaime aseguran sentirse tranquilos cuando él se encarga personalmente de los trabajos, pues los entregará en el momento acordado con toda seguridad. Además, el buen trato y la comunicación oportuna hacen que la experiencia del servicio sea coherente con las expectativas iniciales. La satisfacción de los clientes por el cuidado en los detalles y por el cumplimiento y la pasión de Jaime, le han permitido crecer hasta contratar a dos empleados más.

6 “El Valle de la muerte es la etapa en la que el flujo de caja del emprendimiento es insuficiente para cubrir los gastos antes de que el producto o servicio genere ingresos reales” (Osorio, 2022).

Sin embargo, la llegada de la pandemia del coronavirus en el 2020, el paro nacional en Colombia en el 2021, así como la escasez de materias prima por la invasión de Rusia a Ucrania en el 2022 han sido obstáculos que dificultaron la operación del negocio. Pese a ello, Mabeka ha logrado sobrevivir a crisis internas y externas, y Jaime ya participa en proyectos importantes, lo que indica que ya cumplió su sueño de tener mucho más que una “carpintería de barrio”. Sin embargo, él siente que su crecimiento ha sido demasiado orgánico y quisiera llevar a que Mabeka tenga una planta de personal y un proceso de producción estables.

Con estas reflexiones Jaime se decidió a trabajar con un equipo de estudiantes de último semestre de Administración de Negocios de la Universidad EAFIT, quienes, acompañados bajo mi asesoría, aplicaron la metodología Estramipyme para asesorarlo en el diagnóstico y priorización de un reto estratégico y la cocreación de una estrategia competitiva para Mabeka.

El proceso de diagnóstico y cocreación recorrido por Jaime y el equipo de EAFIT implicaba responder preguntas clave sobre estrategia, cuyas respuestas pueden iluminar las reflexiones estratégicas de los emprendedores, directivos o administradores de un negocio. Estas preguntas que marcan la ruta de un proceso estratégico no son todas las que podrían hacerse desde una consultoría profesional en estrategia, pero sí son preguntas clave de fácil recordación que conviene hacerse en el día a día de un negocio.

La historia de Jaime, el carpintero, te ayudará a ver cómo se utiliza Estramipyme en un caso real de un negocio con características muy típicas de los micronegocios en Colombia: inició de manera informal, tiene tres empleados, no ha tenido acceso a capital de fomento, pero cuenta con toda la dedicación, trabajo y entrega de su fundador. A continuación, verás el diagnóstico realizado, la priorización de un reto estratégico y, posteriormente, el proceso de cocreación de una estrategia para superar dicho reto de Mabeka.

El diagnóstico de Mabeka |

Recuerda que en el primer capítulo te explicamos en detalle cómo se hace un proceso estratégico en ambas etapas: diagnóstico y cocreación de la estrategia competitiva. Para el diagnóstico de Mabeka, aplicamos las cuatro primeras etapas de la metodología de Estramipyme: explorar, conocer, analizar, integrar. En las dos primeras etapas, obtuvimos información a partir de búsquedas en internet y entrevistas semiestructuradas con Jaime (fundador y administrador de Mabeka), con dos clientes y uno de sus empleados, lo que nos permitió conocer el negocio y sus protagonistas.

De este modo, Mabeka es un negocio del arte de la carpintería fundado en el año 2005, con “toda la experiencia para cumplir a nuestros clientes con la mejor calidad y respaldo”. En su página web, promueve el portafolio de productos: cocinas integrales y baños; clósets, vestidores y puertas; centros de entretenimiento y otros muebles; y mobiliario comercial.

Los clientes de Mabeka pueden llegar de manera directa o a través de arquitectos que referencian el trabajo desarrollado, como se observa en el testimonio de este: “Identificamos en Mabeka una empresa que entrega sus productos de manera puntual y con muy buena calidad. ¡Recomendamos su trabajo para todo tipo de proyectos!” (Andrés Hernández, 2022).

Análisis externo: megatendencias del macroentorno e industria

Como te explicamos anteriormente, en el trabajo de estrategia es fundamental analizar qué pasa en el entorno externo de la organización para identificar posibles riesgos u oportunidades. En la tabla 11 podrás observar las megatendencias que priorizamos en el macroentorno y en la industria de la construcción, así como la fuente de donde obtuvimos la información y la fecha de la misma. Esto es importante para darle credibilidad a la información analizada.

Tabla 11. Análisis de megatendencias para Mabeka

Macroentorno		Industria de la construcción	
Megatendencia	Fuente	Megatendencia	Fuente
Propósito: un motor para el crecimiento	(Deloitte, 2022)	Tendencia de crecimiento de las edificaciones	(Camacol, 2022)
Mercadeo inclusivo auténtico	(Deloitte, 2022)	Vivienda formal para más de 1.6 millones de hogares en Colombia entre 2022-2026	(Rico-Muñoz, 2022)
Disrupción digital	(Global megatrends 2022, 2022)	Precio de vivienda crecerá en el 2022	(Galeano-Balaguera, 2022)

Fuente: Elaboración propia.

Cuando hagas la priorización de las megatendencias, es importante que tengas en cuenta el gremio que agrupa a las principales empresas del sector, así como tener en consideración la opinión de personas especialistas o referentes en esa industria. Y una vez hayas hecho la priorización, te sugerimos sacar las conclusiones principales del análisis del macroentorno, tal como se indica en la plantilla que se ilustra en la figura 18.

Figura 18. Análisis de riesgos y oportunidades que ofrece el macroentorno

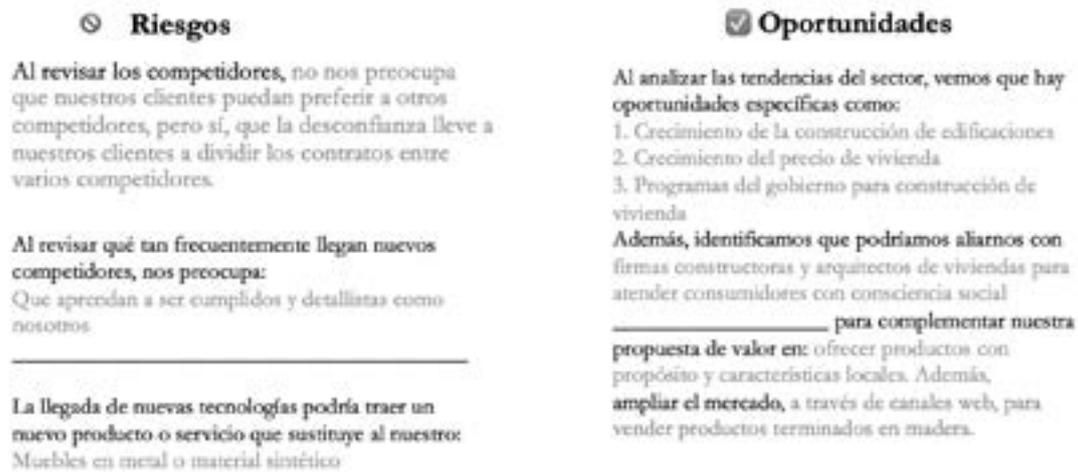
<input type="radio"/> Riesgos	<input checked="" type="radio"/> Oportunidades
<p>Al revisar algunas tendencias mundiales para el año 2022, como: Propósito como motor de crecimiento, mercadeo inclusivo y disrupción digital.</p> <p>Nos preocupa una tendencia en particular:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;"> <p>La disrupción digital</p> </div> <p>Porque en el futuro puede afectar negativamente el negocio</p> <p>Si no se desarrolla la capacidad de utilizar las innovaciones tecnológicas para crear, entregar y capturar valor de los clientes.</p>	<p>Al revisar las tendencias mundiales, nos emocionamos porque podríamos aprovechar el mercadeo inclusivo</p> <p>Para crecer en el futuro con un nuevo producto:</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px; width: fit-content;"> <p>Carpintería con propósito que destaque la producción artesanal, local, "hecha a mano", apoyo a la pyme.</p> </div> <p>O en un nuevo mercado:</p> <p>Segmento de vivienda estrato 5 y 6 con mayor consciencia social.</p>

Fuente: Elaboración propia.

Como puedes observar, esta plantilla tiene las indicaciones en letra negra y los elementos que diligenciamos después del análisis en gris, y resaltamos en un recuadro el principal riesgo y la principal oportunidad. Sin embargo, siempre podrás analizar los riesgos no solo para ser precavido y prepararte para enfrentarlos, sino también para convertirlos en oportunidad. En este caso, por ejemplo, puedes aprovechar la oportunidad de tener un producto específico que destaque la carpintería con propósito y, al mismo tiempo, aprovechar la disrupción digital para explorar canales de contacto con el cliente vía redes sociales o páginas web, donde, además, se pueden vender los productos directamente.

Una vez hayas realizado el análisis del macroentorno, pasas a realizar el de la industria o sector en el que compites. En la historia de Jaime ya sabemos que se trata de la industria de la construcción, específicamente, en la carpintería. En la plantilla que se ilustra en la figura 19 puedes ver el análisis de los riesgos y oportunidades que ofrece tanto el sector de la construcción en general, como el de la carpintería en particular.

Figura 19. Análisis del sector de la construcción y la carpintería

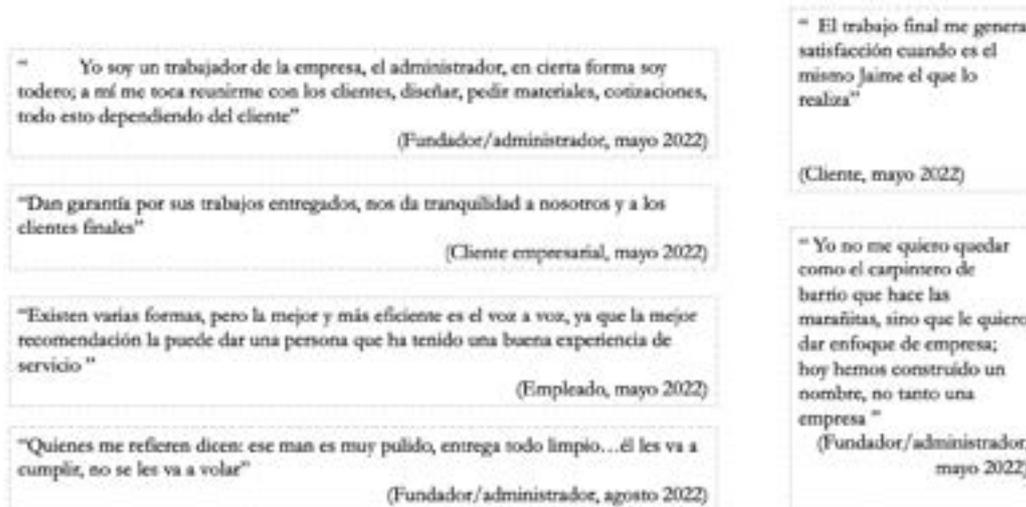


Fuente: Elaboración propia.

En esta plantilla se destacan los riesgos asociados a competidores, nuevos entrantes al sector y la llegada de nuevas tecnologías en el sector de la carpintería. También se resaltan las oportunidades que ofrece el sector de la construcción, que se concreta en posibilidades de alianzas y mejora de la propuesta de valor y ampliación del mercado.

Una vez realizado el análisis externo, macroentorno e industria, te sugerimos avanzar en el análisis interno del negocio. Si bien en el análisis externo nos apoyamos sobre todo en búsquedas de información por internet, para el interno te sugerimos aprovechar las conversaciones que tienes con distintos actores importantes de tu negocio: socios, empleados, clientes, proveedores, influenciadores, entre otros. Para el caso de Mabeka, entrevistamos a Jaime, su fundador y administrador, a dos de sus clientes y a uno de sus empleados. Además, nos basamos en la información de su página web. En la figura 20 podrás leer algunos de los testimonios más relevantes que seleccionamos, así como las fechas de las entrevistas, para caracterizar a Mabeka, es decir, para poder diferenciarla de otros negocios similares y resaltar sus principales atributos.

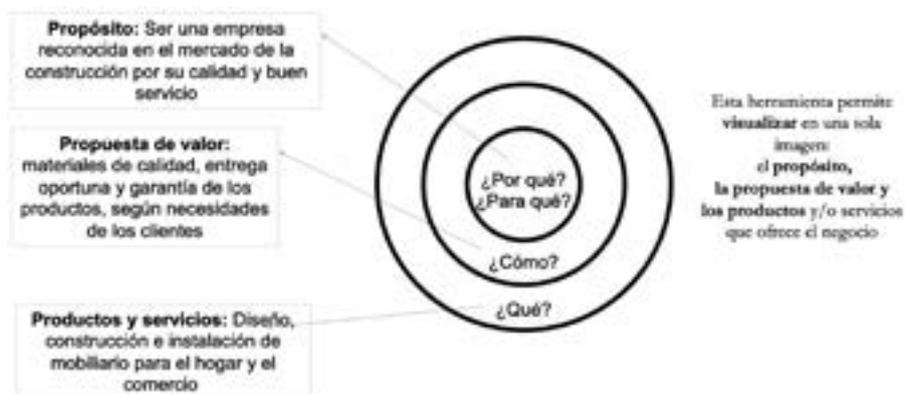
Figura 20. Mural de testimonios clave de actores relevantes de Mabeka



Fuente: Elaboración propia.

En general, de las entrevistas realizadas y de los testimonios clave, obtuvimos la información para diligenciar la herramienta el círculo dorado de Mabeka, en la cual se responden las tres preguntas clave: por qué y para qué existe Mabeka, cómo atiende a sus clientes y cómo se diferencia de sus competidores y qué es lo que vende (productos y servicios). En la figura 21 se ilustra el círculo dorado con las respuestas a las preguntas referidas.

Figura 21. El propósito, propuesta de valor y productos y servicios de Mabeka según el círculo dorado



Fuente: Elaboración propia.

Una vez tuvimos claros algunos de los elementos clave de Mabeka, a partir del análisis del círculo dorado, pasamos a reconocer cuáles son los recursos y capacidades con los que cuenta Mabeka. Recuerda que los recursos son los activos que tiene el negocio para operar y competir, y que las capacidades es lo que sabe hacer mejor que sus competidores (procesos y actividades). Lo primero que hicimos fue clasificar los recursos en tangibles, intangibles y activos organizacionales, como se presenta en la tabla 12.

Tabla 12. Clasificación de recursos y capacidades de Mabeka

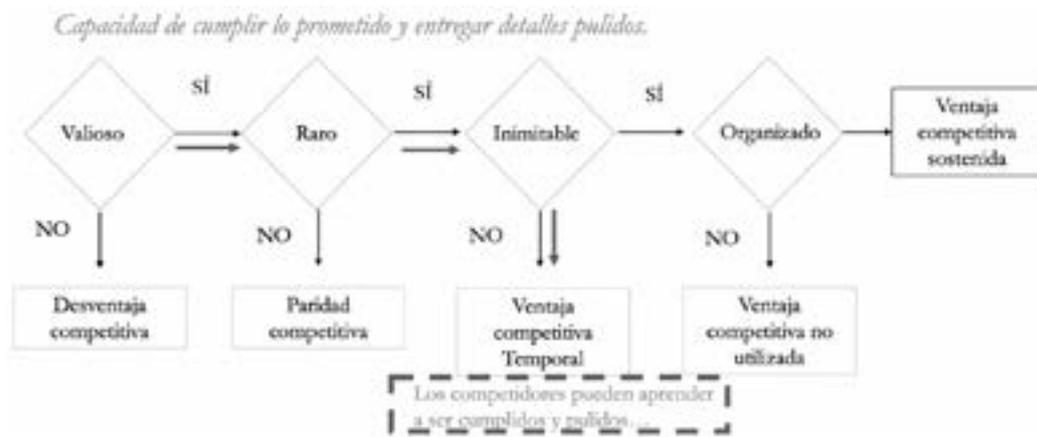
Tangibles	Financieros	
	Físicos	Taller propio
Intangibles	Innovación y tecnología	
	Reputación	“Ser pulido y cumplido”
Activos organizacionales	Humanos	Instaladores
	Estructura	

Fuente: Elaboración propia.

Lo que podemos destacar en el caso de Mabeka es que cuenta con un taller propio y que ha logrado crear una reputación de ser pulido y cumplido. Como verás, no es necesario llenar todos los campos de la tabla, sino aquellos en los que realmente encuentras un recurso o una capacidad que vale la pena mencionar. Ahora bien, tener un taller propio es una capacidad importante, pero no llega a ser una capacidad distintiva. Es decir, el taller no hace que Mabeka sea mejor valorado por los clientes en relación con otros competidores. En contraste, la reputación de ser pulido y cumplido sí hace una diferencia pues estos son atributos escasos en el sector de la carpintería.

Una vez identifiques una posible competencia distintiva, te sugerimos utilizar el análisis de recursos y capacidades VRIO (valioso, raro, inimitable y organizado o en operación), que nos ayuda a validar si ese recurso o capacidad realmente ayuda a ser diferentes respecto de los competidores, a ser valorados por nuestros clientes y, por tanto, a construir una ventaja competitiva en el mercado, sea temporal o permanente. En la figura 22 puedes observar el proceso de análisis de la capacidad distintiva de Mabeka (la ruta se señala con las flechas más gruesas), la cual parece ser valiosa para los clientes y rara porque no es lo usual entre los carpinteros.

Figura 22. Análisis VRIO de una capacidad distintiva de Mabeka



Fuente: Elaboración propia.

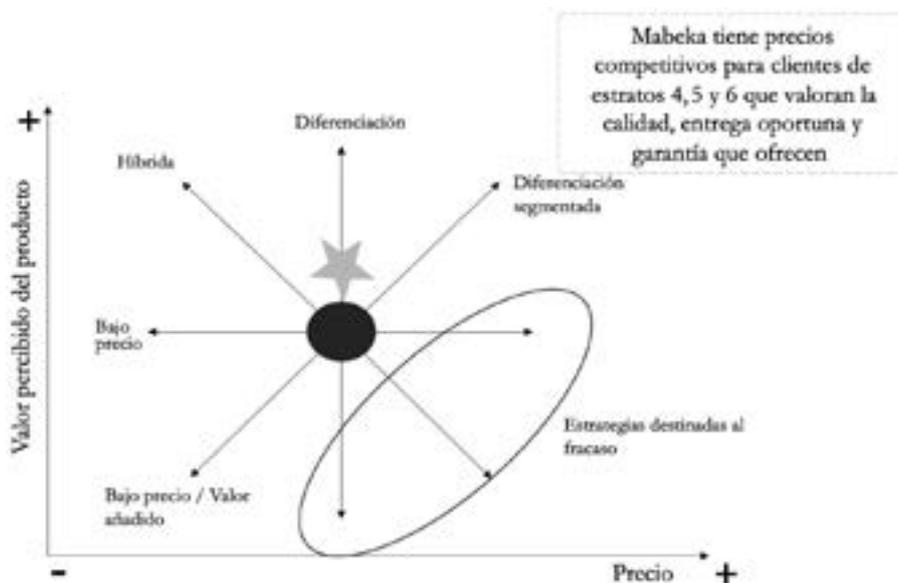
Sin embargo, esta es una capacidad imitable, lo que implica un riesgo a tener en cuenta, pues los competidores pueden aprender a ser cumplidos y pulidos porque los mismos contratos de cumplimiento de los proyectos grandes así lo exigen. De otra parte, es una capacidad que, si bien es distintiva, no está garantizada, pues el cumplimiento y el detalle en los productos dependen, en alto grado, de los instaladores; esto es un problema porque actualmente estos instaladores no tienen un contrato de exclusividad con Mabeka e incluso pueden presentar alta rotación.

Una vez claros el propósito, la propuesta de valor, los productos y servicios, los recursos clave y la capacidad distintiva, pasamos a analizar cuál era la posición competitiva de Mabeka en el mercado. Para ello utilizamos el reloj estratégico, como se ilustra en la figura 23.

La posición de la estrella indica la posición de Mabeka al cruzar el precio con el valor percibido del producto. Te sugerimos ser muy cuidadoso al considerar el valor percibido del producto, pues no se trata del valor que percibe el dueño del negocio o su administrador, tampoco de un solo cliente; es necesario considerar lo que perciben los clientes y que se expresa de varias maneras:

1. En la caja del negocio: si los clientes están dispuestos a pagar una y otra vez por los productos, entonces es porque los valoran.
2. En las conversaciones cotidianas que tenemos con los clientes podemos identificar qué tanto valoran los productos, así como qué características o cualidades son las más apreciadas.
3. En los reclamos o manifestaciones de inconformidad podemos ver no solo su frecuencia sino el tipo de problemas que se presentan.

Figura 23. La posición competitiva de Mabeka según el reloj estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Estos tres puntos te pueden ayudar a concluir si el producto tiene una valoración baja, media o alta.

En cuanto al precio, es fundamental saber cuál es el precio que manejan mis principales competidores, o lo que podemos entender como el precio promedio del mercado (que en la gráfica se ubicaría en la mitad donde está el círculo negro); luego, contrastas el precio de tus productos más vendidos o de similares a los que tienes como referencia para saber si estás por encima o por debajo del precio del mercado.

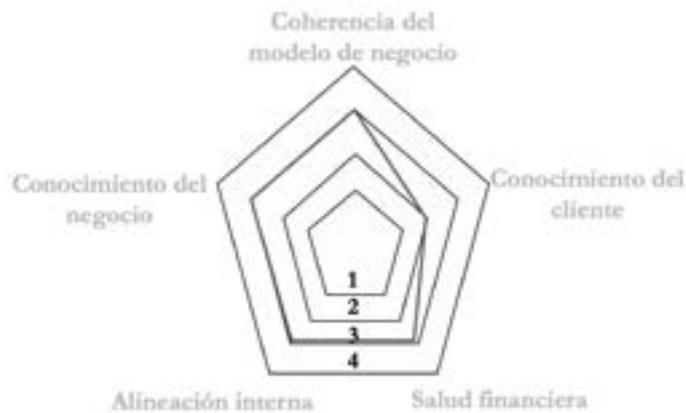
Lo indispensable es asegurarse de no estar en las estrategias destinadas al fracaso (cuando cobras muy caro por algo que no valoran tus clientes) y, sobre todo, ser coherente. La coherencia es clave en términos de estrategia porque tus clientes confían en ti si se dan cuenta que lo que prometes lo cumples. Por ejemplo, si dices que tienes los precios más bajos del mercado, pero en realidad hay otro competidor que ofrece precios menores que los tuyos, entonces perderás la confianza de tus clientes. O, si prometes ser cumplido al momento de cerrar el negocio, pero luego incumples, eres incoherente porque dices una cosa, pero haces otra; eso genera desconfianza en tus clientes y, por tanto, poca valoración de lo que les ofreces.

Mabeka, por ejemplo, tiene una posición competitiva (o estrategia competitiva) de diferenciación. Esto significa que su estrategia no se basa en ofrecer ni el precio más bajo, ni el más alto, sino en entregar unos atributos o características que le agregan valor

al producto. De acuerdo con los análisis anteriores, vemos que Mabeka no solo entrega muebles de calidad, sino que entrega a tiempo y con instalaciones muy pulidas. Tener claro cómo diferenciarse en el mercado es la esencia de la estrategia competitiva, por eso son tan importantes las conversaciones permanentes con clientes, proveedores y, ojalá, competidores, pues de esa manera estamos alertas para identificar los posibles cambios en la valoración de nuestros productos o en la manera como se diferencian nuestros competidores. Tener clara la estrategia competitiva también es clave para convencer a tus empleados y proveedores de cuál es el foco del negocio. En otras palabras, si Mabeka se compromete a entregar a tiempo y con acabados pulidos, significa que todos deben enfocar sus esfuerzos en cumplir esa promesa de valor a sus clientes. En este sentido, es importante que evalúes o revises si tienes los recursos y las capacidades necesarias para cumplir la promesa de valor.

El radar organizacional que presentamos a continuación muestra los resultados del análisis interno a partir de la evaluación de cinco factores clave: conocimiento del cliente, salud financiera, alineación interna, conocimiento del negocio y coherencia del modelo de negocio. En la figura 24 se muestra el resultado del análisis de Mabeka y se detalla cada una de las evaluaciones.

Figura 24. Análisis interno según el radar estratégico organizacional



¿CÓMO ESTRAMIPIYME LE AYUDÓ A JAIME, EL CARPINTERO?

Conocimiento del cliente	
Nivel	Descripción
1	Se le dificulta describir quién es su cliente.
2	Solo describe al cliente desde una segmentación tradicional de mercado (estrato, edad, etc.).
3	Conoce su cliente, lo describe desde su estilo de vida, hábitos de consumo, comportamiento, tareas por hacer, dolores, alegrías.
4	Identifica, además, si su negocio atiende solo uno o varios tipos de clientes. Diferencia en su negocio al consumidor, el comprador y/o el cliente.

Salud financiera	
Nivel	Descripción
1	No se lleva información financiera de manera sistemática.
2	Los resultados financieros no son positivos; la empresa presenta dificultades, principalmente de líquidos.
3	Si bien los resultados financieros son positivos, no se tiene claridad de la ruta financiera por seguir ni cómo crecer.
4	Los ingresos de operación son muy superiores a los costos de operación, quedando un margen operacional que permitirá crecer en el futuro.

Alineación en la comunicación interna	
Nivel	Descripción
1	Lo que comunica la administración es diferente a lo que comunica el nivel operativo.
2	Solo la administración conoce el propósito común.
3	Las personas entrevistadas están alineadas en los objetivos de su área funcional, pero no con el propósito común.
4	El área administrativa y operativa le apuntan un propósito común.

Conocimiento del negocio	
Nivel	Descripción
1	Se le dificulta definir el negocio en el que está (quién es el cliente, qué tarea resuelve y cuáles son los productos o servicios que ofrece).
2	Identifica en qué negocio está pero no cómo se diferencia de sus competidores.
3	Identifica los recursos, actividades y aliados claves de su negocio.
4	Identifica el negocio en el que está y lo que sabe hacer mejor que sus competidores (capacidades distintivas). Además mantiene relaciones sanas con sus aliados claves.

Coherencia del modelo de negocio	
Nivel	Descripción
1	La propuesta de valor no es clara y se limita a la descripción del producto.
2	Existe una propuesta de valor definida y clara, pero esta no es plenamente coherente con el perfil del cliente.
3	Existe coherencia entre la propuesta de valor y el perfil del cliente, pero no con los demás elementos del modelo de negocio.
4	Existe coherencia entre la definición de cliente, la propuesta de valor y los demás elementos del modelo de negocio.

Fuente: Elaboración propia.

Como puedes observar en el detalle de la figura, cada aspecto se evalúa en una escala de 1 a 4. Cada uno de los niveles de desempeño te permite entender mejor cuál es la situación actual, pero también cuál podría ser una mejor posición al avanzar en la escala. Por ejemplo, en el factor de coherencia en el modelo de negocio, Mabeka tiene una calificación de 3 en la que se indica que hay coherencia entre la propuesta de valor y el perfil de sus clientes, pero no con los demás elementos del modelo de negocio (por ejemplo, con actividades y recursos clave). Recuerda que en la evaluación de los recursos y capacidades identificamos que los instaladores son un recurso clave para cumplir la promesa de valor (cumplimiento y pulimiento en entrega); sin embargo, Mabeka no puede ofrecerles un contrato laboral que les dé estabilidad ni exclusividad, lo que pone en riesgo el cumplimiento de la propuesta de valor. En este sentido, aún existe la posibilidad de avanzar hacia el nivel 4 de desempeño, en el que hay coherencia entre los distintos elementos del modelo de negocio.

Una vez que ya has utilizado las distintas herramientas sugeridas para hacer el diagnóstico, es el momento de analizar cuáles fueron los principales resultados.

¿Cuáles fueron los principales resultados del diagnóstico?

El diagnóstico te puede dar resultados de carácter operativo (o funcional) o de carácter estratégico. Los primeros tienen que ver con problemas u oportunidades puntuales, relacionados con un aspecto técnico o de un área específica del negocio. Por ejemplo, en el caso de Mabeka, identificamos que si bien existe una contabilidad formal del negocio, aún no se realizan análisis financieros para saber si el costo de los créditos actuales podría ser

menor o el plazo a pagar mayor. Este es un aspecto puramente financiero, definitivamente importante, pero no estratégico, porque no afecta de manera directa a todo el negocio en relación con el mercado. Si revisamos el tema financiero en relación con el crecimiento futuro del negocio, lo que a su vez implica ampliar el segmento o los productos para llegar a nuevos mercados, entonces ya hablaríamos de un reto estratégico.

En la tabla 13 presentamos una síntesis de los hallazgos del diagnóstico de Mabeka. Esta tabla permite visualizar tanto los resultados más relevantes del análisis externo como del interno.

Tabla 13. Síntesis de los análisis externo e interno de Mabeka

Tipo de análisis		Retos estratégicos identificados	
		Riesgos	Oportunidades
Externo	Tendencias mundiales	Disrupción digital.	Carpintería con propósito que destaque la producción local, artesanal.
	Industria	División de contratos por falta de confianza en un solo proveedor.	
Interno	Recursos y capacidades	Contratos laborales que no dan estabilidad.	Sueño del fundador de crecer hacia la venta de productos terminados por internet.
	Radar organizacional	Segmentación tradicional de clientes. Alineación interna: falta estabilidad de instaladores para garantizar promesa de valor.	

Fuente: Elaboración propia.

Una vez analizamos estos resultados pudimos concluir que Mabeka es un negocio que ya ha logrado desarrollar una capacidad distintiva: ser cumplidos y pulidos en los detalles, algo poco común en el sector de los carpinteros, pero que puede ser aprendido por sus competidores. Además, corre el riesgo de incumplimiento de promesa de valor por la posible inestabilidad de sus instaladores. Sin embargo, el cumplir con su promesa de valor le puede dar estabilidad al negocio actual, pero puede ser insuficiente para crecer, pues Mabeka tiene ya una historia de quince años. Con el fin de dar estabilidad a sus instaladores, Mabeka necesita garantizar también estabilidad a sus ingresos, situación difícil en el sector de la construcción. Adicionalmente, necesita conocer mejor sus clientes para poder hacer una segmentación más precisa que permita diseñar propuestas de valor más relevantes para ellos.

Por todo lo anterior, consideramos que el reto estratégico para Mabeka se expresa en la siguiente pregunta: ¿cómo crecer coherentemente sin arriesgar el negocio actual? Para responder esta pregunta realizamos los dos talleres sugeridos en el capítulo dos: un taller interno para cocrear los lienzos de propuesta de valor y modelo de negocio y un taller con diversos actores para validar la propuesta, tal como se presenta en el capítulo cuatro.

Cocreación de la
estrategia competitiva.
La historia de Jaime,
el carpintero

Después de realizar el análisis externo e interno de Mabeka, llegamos a la conclusión de que el reto estratégico es ¿cómo crecer coherentemente sin arriesgar el negocio actual?

Para resolver este interrogante es muy importante contar con diversidad de pensamientos, percepciones y expectativas. Por esta razón, la etapa de cocreación cuenta con dos momentos: cocreación y validación.

Para acompañar a Jaime a crear la estrategia competitiva de Mabeka realizamos dos talleres: uno de cocreación y otro de validación; en ambos, participaron Jaime, como fundador y administrador, Edwin, como uno de sus empleados estrella, y una de sus clientes. Luego de los talleres hicimos un ejercicio de consolidación para presentarle a Mabeka una hoja de ruta en el corto, mediano y largo plazo.

El propósito de estos talleres es diseñar una estrategia competitiva que le permita a un negocio diferenciarse en el mercado. En este sentido, creemos que la mejor manera que tiene Mabeka para crecer coherentemente es definir muy bien cuáles son los segmentos de clientes en los que se van a enfocar y diseñar propuestas de valor que sean relevantes para ellos. En otras palabras, se trata de conocer más a fondo a tus clientes, identificar cuáles son sus frustraciones y sueños en relación con la oferta de productos y servicios, y priorizar, de acuerdo con las capacidades del negocio, en aquellos productos y características que van a ser más valorados por ellos y que van a marcar una diferencia respecto de tus competidores.

Una vez identificamos los segmentos de clientes en los que Mabeka quería enfocarse y diseñamos una propuesta de valor relevante para ellos, revisamos cada uno de los demás elementos del modelo de negocio que nos ayudan no solo a crear el valor sino a capturarlo a través de mayores ventas. Para ello, utilizamos la metodología propuesta por Strategyzer (Osterwalder y Pigneur, 2011; Osterwalder et al., 2015). Esta metodología ofrece unos lienzos (o canvas) en los que se representan los elementos clave para diseñar la propuesta de valor y el modelo de negocio, como te contamos en el capítulo dos.

La agenda que usamos en los talleres fue la siguiente:

1. Presentación del facilitador del taller y del equipo consultor.
2. Presentación del informe de diagnóstico.
3. Cocreación o validación del lienzo de propuesta de valor.
4. Cocreación o validación de la plantilla ad-lib para redactar la propuesta de valor.
5. Cocreación o validación del lienzo de modelo de negocios.
6. Cierre del taller con lecciones aprendidas, sugerencias o comentarios.

El taller de cocreación

Realizamos el taller con Jaime, como fundador y administrador de Mabeka y con Edwin, uno de los empleados (instaladores) con mayor trayectoria en la empresa. Tuvo una duración de dos horas y para su desarrollo utilizamos los lienzos de propuesta de valor y de modelo de negocio de Strategyzer como te explicaremos a continuación.

Tal como vimos en el diagnóstico, específicamente en el radar estratégico, la manera como se identifica a los clientes es con segmentación tradicional, básicamente por estrato socioeconómico y por el tipo de propiedad donde se instalan los productos, es decir, residencial o comercial. Aunque esta segmentación es necesaria porque da una delimitación general de tus clientes, es insuficiente para diseñar una propuesta de valor relevante.

Como puedes ver en la figura 25, el color amarillo representa el segmento de mercado y los productos que ofrece Mabeka actualmente (2022); los dos segmentos propuestos, el uno que actualiza el segmento actual (gris claro) y el dos que es un nuevo segmento a desarrollar (gris oscuro). Por tanto, los segmentos quedaron así: 1) propietarios (residencial), oficinas o locales (comerciales) enfocados en la estética y comodidad de sus espacios; y 2) personas que quieren renovar sus espacios, pero tienen poco tiempo y, además, son sensibles con el medioambiente.

Recuerda que la clave para crear una propuesta de valor relevante es tener claros los segmentos a atender y conocer, así como las frustraciones y alegrías de los clientes. En el caso de Mabeka, identificamos que, para el primer segmento, las mayores frustraciones son el incumplimiento en la entrega y el poco cuidado con los detalles en el momento de la instalación del mobiliario. Adicionalmente, identificamos que sus mayores alegrías serían recibir los muebles listos para su uso y con total confianza en la calidad de los insumos utilizados en su fabricación.

Para el caso del segmento dos, personas que quieren renovar sus espacios, pero tienen poco tiempo, identificamos que su mayor frustración es el tiempo que toma visitar tiendas físicas para elegir los muebles. Además, los muebles que pueden pedir en línea son para armar en la casa y tienen diseños muy estándares. Su mayor sueño o alegría sería poder tener una personalización de sus muebles en línea con una pronta entrega del producto terminado.

Una vez conoces mejor cada uno de los segmentos a través de la identificación de sus frustraciones y alegrías, es momento de diseñar el mapa de valor, es decir, la cajita feliz que consiste no solo en pensar en los productos y servicios que se ofrecen, sino en los atributos que ayudan a superar las frustraciones y los que ayudan a crear las alegrías. En

la figura 25, las líneas te muestran la correspondencia entre cada atributo y la frustración o alegría. Por ejemplo, para la frustración de “poco tiempo para elegir en tienda” está el atributo “compra en línea”, para “incumplimiento en entregas” está el “acuerdo de expectativas de entrega y el estricto cumplimiento de plazos de entrega”, y así sucesivamente.

Figura 25. Primera versión del lienzo de propuesta de valor cocreado



Fuente: Elaboración propia.

Además, la oferta de productos de Mabeka se amplía por cuenta de este taller de cocreación, pues pasa de ofrecer mobiliario residencial y comercial en madera, a ofrecer productos más específicos para su segmento como “muebles de madera cómodos y estéticos” y, además, servicios como diseño personalizado y entrega a domicilio de muebles listos para el uso.

Tener el lienzo de la figura 25 es el primer paso para que puedas redactar una propuesta de valor que sea relevante para los segmentos seleccionados y, para ello, utilizamos la plantilla ad-lib, como se muestra a continuación en la figura 26. Esta plantilla te guía para que tomes los elementos del lienzo de propuesta de valor ya cocreado, los priorices (elijas uno o dos elementos) y los diligencies en el espacio destinado para cada uno de ellos.

Figura 26. Plantilla para redactar la propuesta de valor para el primer segmento



Fuente: Elaboración propia.

Una vez tienes la plantilla diligenciada, podrás ver fácilmente que hay dos atributos clave en esa propuesta de valor: cumplimiento en entregas y cuidado de los detalles. Eso significa que todas las personas que trabajen para Mabeka, así como los proveedores, deberán tener claros estos atributos y darles un tratamiento de “sagrados”. La confianza de los clientes se construye con los cumplimientos de estos atributos no solo una vez, sino cada vez que ese cliente tiene una experiencia de compra. Por tanto, cuidar esa confianza es clave para la continuidad del negocio.

Al final de la plantilla presentada en la figura 26 verás que hay una expresión entre paréntesis (A diferencia de...); dicha expresión no se incluye en la propuesta de valor, pero es clave para asegurarnos que no estamos haciendo lo mismo que nuestros competidores; o dicho de otra manera, nuestra propuesta de valor sí es realmente diferente a la de nuestros competidores. Para el caso de Mabeka, esta expresión quedaría así: A diferencia de los carpinteros tradicionales que son incumplidos y poco detallistas en la instalación de los muebles.

Hasta este momento tenemos un primer borrador de la nueva propuesta de valor para el primer segmento: “Nuestros muebles en madera, con diseño personalizado, ayudan a

los propietarios enfocados en la *estética y comodidad* de sus espacios, que quieren comprar muebles para ser *instalados el día prometido, con cuidado en los detalles y listos para su uso*".

Para redactar la propuesta de valor para el segundo segmento, seguimos el mismo procedimiento, como se observa en la figura 27.

Figura 27. Plantilla para redactar la propuesta de valor para el segundo segmento



Fuente: Elaboración propia.

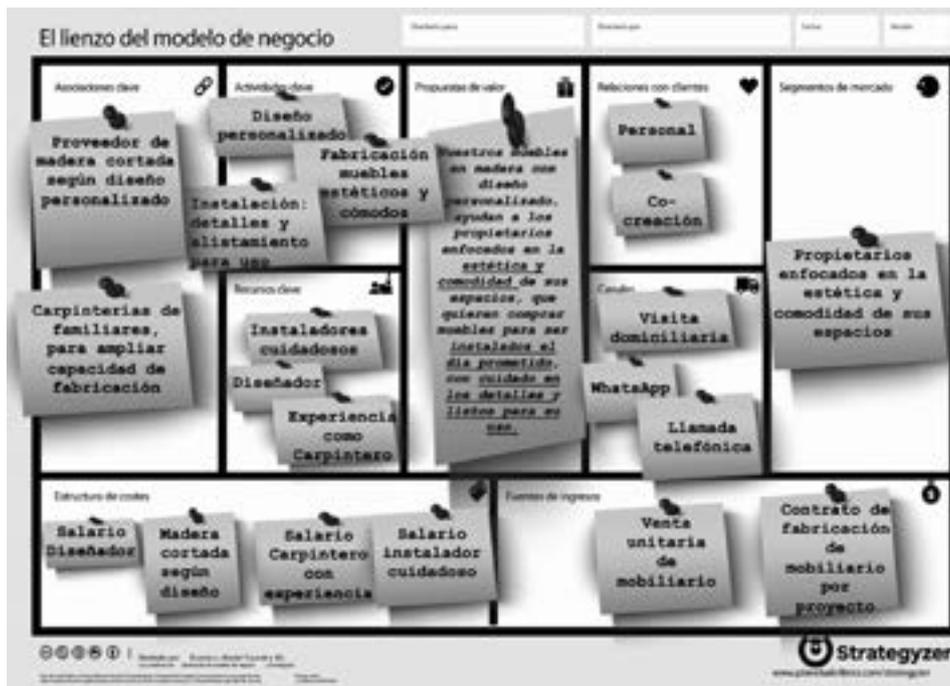
Con la facilidad que ofrece el tener los elementos clave de la propuesta de valor claramente representados en la plantilla, pudimos redactar la propuesta de valor para el segundo segmento (personas con poco tiempo) así: “Nuestros muebles en madera, con diseño personalizado e instalación a domicilio, les ayudan a personas que quieren renovar sus espacios, pero que cuentan con poco tiempo, a comprar muebles en línea sin tener que desplazarse a tiendas físicas”.

Al finalizar esta primera etapa del taller de cocreación, ya tienes claros los dos elementos más importantes de tu modelo de negocio: segmento de clientes y la propuesta de valor. En este caso priorizamos dos segmentos de clientes y a cada uno de ellos le creamos una propuesta de valor que fuera relevante, es decir, que resolviera la principal frustración del segmento. Con estos dos elementos definidos, pasamos a la segunda etapa, el diseño

del lienzo del modelo de negocios, tal como te indicamos en el capítulo dos. Es decir, empezamos por agregar los elementos clave definidos (segmento y propuesta) y luego conectamos cada bloque del modelo de negocio de manera coherente con el segmento y la propuesta de valor.

En la figura 28 puedes ver que la relación que estableces con tus clientes es personal y de cocreación, pues prometiste un diseño personalizado que exige un conocimiento del estilo de vida de tu cliente y una interacción cercana en el proceso de diseño. Por esto, los canales a través de los cuales interactúas con tu cliente suelen ser la visita domiciliaria y el chat en WhatsApp, que permite una comunicación constante, oportuna y directa. Verás también que destacamos los atributos de la propuesta de valor en subrayado, de manera que las actividades, recursos y asociados clave te ayuden a cumplir la promesa de valor. Por ejemplo, si dices que uno de los principales atributos de la promesa de valor es el cuidado en los detalles, entonces necesitas asegurar una instalación cuidadosa de esos detalles y que, además, los muebles queden listos para el uso. Esto implica que necesitas contar con carpinteros con experiencia e instaladores cuidadosos. También necesitas tener asociados clave que te ayuden a cumplir esa propuesta como, por ejemplo, el proveedor de

Figura 28. El lienzo del modelo de negocios para atender el segmento uno



Fuente: Elaboración propia.

madera que también ofrece el servicio de corte personalizado. Además, son socios clave las carpinterías de confianza, como las de tu familia, que te ofrecen capacidad de producción cuando la tuya está copada. De esta manera puedes garantizar la entrega a tiempo.

En el bloque de fuentes puedes ver las dos maneras como puedes generar ingresos: por venta unitaria de muebles o por contratos por proyectos. Y, en el bloque de costos están aquellos que necesitas priorizar pues se requieren para cumplir la propuesta de valor: salarios del talento humano clave como diseñador, carpintero con experiencia e instalador cuidadoso. También son importantes los costos relacionados con la madera necesaria para fabricar muebles estéticos y cómodos.

De la misma manera que cocreamos el lienzo del modelo de negocio para el segmento de propietarios enfocados en la estética y comodidad de sus espacios (segmento uno), pasamos a diligenciar el lienzo para el segmento de personas que quieren renovar sus espacios pero tienen poco tiempo (segmentos dos) (ver figura 29). En este caso, verás que resaltamos la posibilidad de compra en línea sin tener que desplazarse a una tienda física y, además, la posibilidad de tener un diseño personalizado (para no conformarse con los muebles estándares que se pueden comprar fácilmente en línea). Además, el

Figura 29. El lienzo del modelo de negocios para atender el segmento dos



Fuente: Elaboración propia.

diseño personalizado es un atributo que se comparte entre las propuestas de valor de ambos segmentos. Esto es importante porque permite fortalecer una capacidad distintiva adicional; recuerda que en el análisis VRIO identificaste que la capacidad distintiva de Mabeka es la capacidad de entregar a tiempo y de instalar de manera cuidadosa. El diseño personalizado resalta la parte artística de la carpintería y permite ofrecer mayor diferenciación frente a los muebles estándares. Ahora bien, el otro atributo que se resalta en esta promesa de valor es la compra en línea; este es un aliviador de la frustración que tienen los clientes de este segmento.

La relación que debes establecer con este segmento de clientes es automatizada, es decir, mediada por tecnología y, también, es de cocreación, dado que habrá diseño personalizado, ya no a través de encuentros cara a cara con visita domiciliaria, como en el segmento anterior, sino a través de interacciones remotas vía Google Meet, redes sociales o WhatsApp. En este caso toma mucha relevancia la página web transaccional, dado que a través de esta los clientes no solo podrán ver el portafolio de productos y servicios que ofrece Mabeka, sino que podrán agendar su cita para el diseño personalizado, si así lo desea, o comprar algunos de los muebles disponibles para entrega inmediata.

Por lo anterior, las nuevas actividades clave serán el mantenimiento de la página web y el mercadeo digital para que los clientes potenciales sepan de la existencia de Mabeka en línea. Obviamente el diseño personalizado también es una actividad clave, pero se diferencia con el modelo de negocio anterior, porque en este caso se cobrará como un servicio adicional. Es decir, el cliente puede optar por muebles diseñados previamente que se ajusten a su necesidad o pagar por el servicio de diseño personalizado.

Para cumplir con tu promesa de valor, serán claves las asociaciones que establezcas, no solo con las carpinterías de confianza que te permiten ajustar tu capacidad de producción a la demanda, sino con el proveedor de servicios web para que tu plataforma funcione de manera intuitiva. Además, será necesario contar con, al menos, un consultor en mercadeo digital, así como con un proveedor de confianza para la logística de entrega de los muebles vendidos en línea.

Los costos más críticos para cumplir con esta promesa de valor, por tanto, son: diseño y mantenimiento de página web, honorarios para el proveedor de servicios web y el consultor de mercadeo digital y los costos por entrega a domicilio de los muebles vendidos en línea. Dado que la opción de diseño personalizado exigirá fabricar los muebles de manera rápida (exprés), es posible que los costos de fabricación aumenten en relación con la fabricación tradicional.

De acuerdo con los resultados del taller de cocreación, la respuesta al reto estratégico de cómo crecer coherentemente sin arriesgar el negocio actual consiste en enfocar el negocio actual en el segmento uno, propietarios enfocados en la estética y comodidad de

sus espacios y en desarrollar un nuevo segmento de clientes: personas con poco tiempo que quieren renovar sus espacios. De esta manera, se fortalece el negocio actual y, al mismo tiempo, se crece a través de un nuevo segmento. El crecimiento en el nuevo segmento se sustenta en dos capacidades que actualmente tiene Mabeka: capacidad de ampliar su producción a través de alianzas con carpinterías de familiares con amplia experiencia en el sector y facilidad para realizar diseños personalizados. Al mismo tiempo, desarrollar este nuevo segmento implica esfuerzos grandes para Mabeka al tener que implementar y mantener una página web transaccional, así como actividades de mercadeo digital para hacerse conocer entre el segmento que prefiere comprar en línea que desplazarse hasta las tiendas físicas.

Después de tener los primeros lienzos de propuesta de valor y el modelo de negocios para ambos segmentos, se realiza el taller de validación con clientes para ajustar y refinar lo propuesto inicialmente.

El taller de validación |

Después de realizar el taller de cocreación, es importante realizar al menos uno de validación en el que participen distintos actores del negocio. El objetivo de este es que verifiques que las ideas que se plantearon en el taller de cocreación sean claras, interesantes y coherentes para otras personas.

El taller de validación con Mabeka se hizo con la participación de Jaime, el fundador y actual administrador, Edwin, su empleado estrella, y una de sus clientes. El taller tuvo una duración de una hora y cincuenta minutos vía Google Meet. Durante el taller presentamos el informe de diagnóstico y nos enfocamos en evidenciar cómo superar el reto estratégico: ¿cómo crecer coherentemente sin arriesgar el negocio actual?

En un primer momento, validamos la primera versión del lienzo de propuesta de valor (ver figura 30). Todos los asistentes al taller estuvieron de acuerdo en la nueva manera de nombrar el segmento actual: pasó de ser residencial o comercial de estratos 4, 5 y 6 a propietarios enfocados en la estética y comodidad de sus espacios; y no tuvieron observaciones ni ajustes para este segmento.

Al analizar el segmento dos (personas que quieren renovar sus espacios, pero tienen poco tiempo), Edwin propuso tener en cuenta las buenas prácticas de cuidado con el medioambiente porque eso podría diferenciar a Mabeka de otros competidores y destacarlo frente a clientes con mayor conciencia ambiental. En la discusión, tanto el administrador como la cliente estuvieron de acuerdo con la propuesta. Por tanto, el nuevo segmento quedó así: “personas conscientes con el medio ambiente y con poco tiempo” (ver figura 30).

Al revisar el perfil del cliente del segmento dos, se discutió que los tiempos de entrega promedio en el mercado son de cuarenta días hábiles (en competidores bien posicionados), así que es posible comprometerse con un tiempo menor, razón por la cual cambiamos la alegría que estaba en entrega de tres días (algo inviable según Jaime) por una entrega en tres semanas. Además, se agregó una nueva frustración: prácticas agresivas con el medioambiente. Finalmente, el lienzo de propuesta de valor validado se presenta en la figura 30.

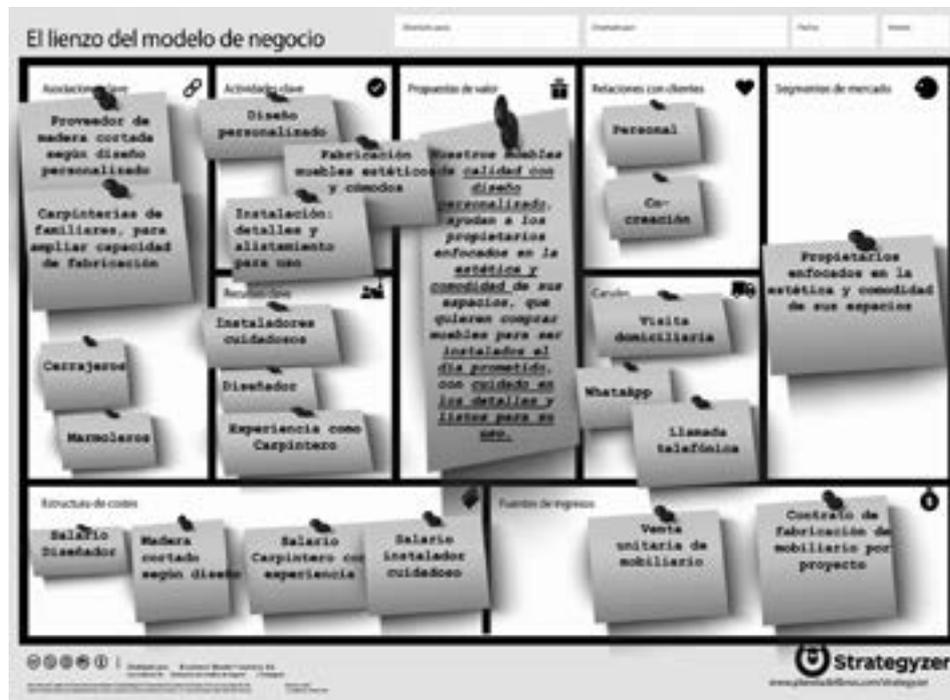
Figura 30. Lienzo de propuesta de valor validado



Fuente: Elaboración propia.

Posteriormente, pasamos a validar el lienzo del modelo de negocio para el segmento uno (ver figura 31). En este punto, Edwin fue enfático en resaltar que los clientes valoran mucho la selección de materiales de calidad, razón por la cual sugirió que en la propuesta de valor quedara explícito que son muebles de calidad. Además, teniendo en cuenta que las tendencias en diseño pueden llevar a la utilización de otro tipo de materiales para los muebles, Jaime sugirió quitar “de madera” de la propuesta de valor. Por esta misma razón se agregaron dos asociados claves: el cerrajero, encargado de manejar los trabajos en hierro y otros metales, y el marmolero, encargado del manejo de mármoles y otras piedras similares.

Figura 31. Lienzo de modelo de negocio validado para segmento uno

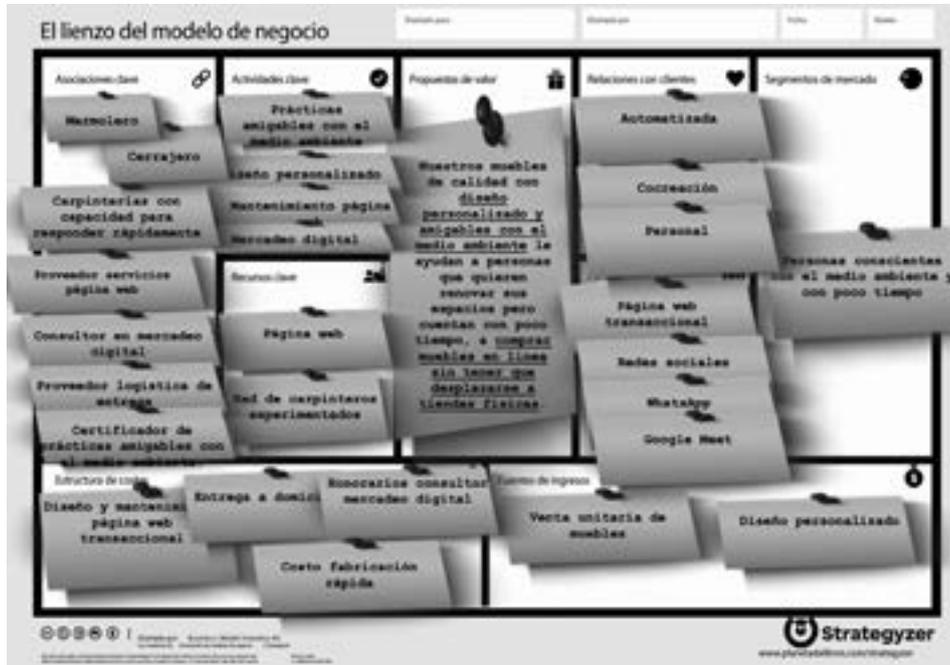


Fuente: Elaboración propia.

Para el segmento dos, ajustamos la propuesta de valor para ser coherentes con la nueva denominación del segmento y le incluimos lo siguiente: “... nuestros muebles de calidad con diseño personalizado y amigables con el medio ambiente”. Siendo coherentes con esta propuesta, agregamos en actividades clave las prácticas amigables con el medioambiente, y en asociados clave, certificadores de prácticas amigables con el medioambiente (ver figura 32).

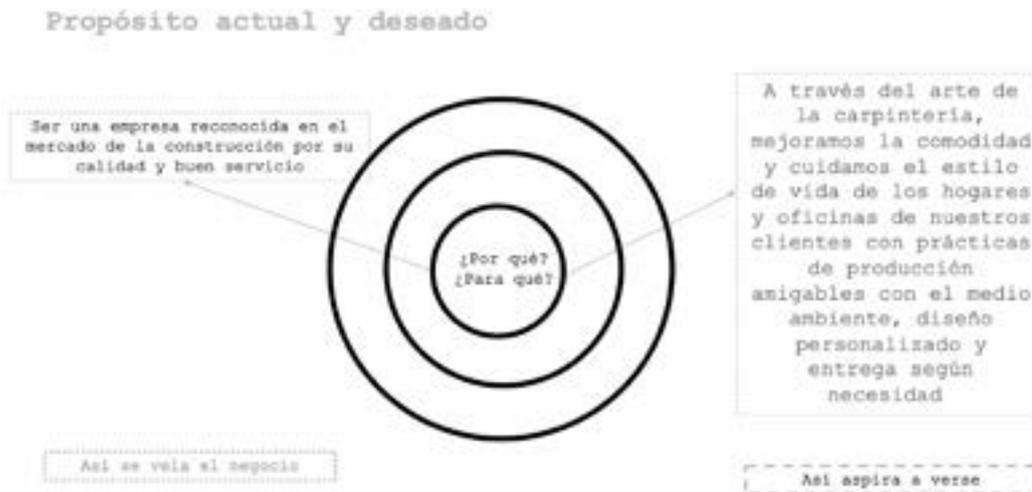
Una vez definimos los modelos de negocio para ambos segmentos, pasamos a validar la coherencia entre el propósito definido en el círculo dorado y las propuestas de valor validadas para cada uno de los segmentos. Así, en la figura 33 puedes observar el propósito que tenía Mabeka inicialmente y el propuesto después de haber realizado los talleres de cocreación y validación; y en la tabla 14 verás la validación de la coherencia entre el propósito y las propuestas de valor.

Figura 32. Lienzo del modelo de negocio validado para el segmento dos



Fuente: Elaboración propia.

Figura 33. Nuevo propósito para Mabeka



Fuente: Elaboración propia a partir de Sinek, 2010.

Tabla 14. Coherencia entre propósito y propuesta de valor

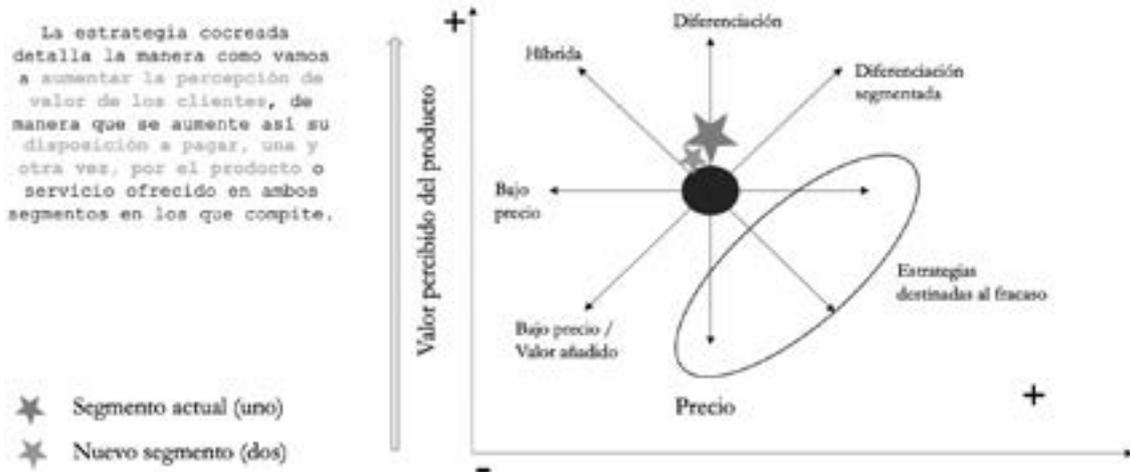
Propósito	Propuestas de valor	¿Son coherentes (Sí/No)?	Observaciones
A través del <i>arte de la carpintería</i> , mejoramos la <i>comodidad</i> y cuidamos el <i>estilo de vida</i> de los hogares y oficinas de nuestros clientes con prácticas de producción amigables con el medioambiente, <i>diseño personalizado</i> y entrega según <i>necesidad</i> .	PV1: Nuestros muebles de <i>calidad</i> , con <i>diseño personalizado</i> , ayudan a los propietarios enfocados en la <i>estética y comodidad</i> de sus espacios, y que quieren comprar muebles para ser <i>instalados el día prometido</i> , con <i>cuidado en los detalles</i> y <i>listos para su uso</i> .	Sí	La entrega según necesidad es de instalación personalizada para el segmento uno y de envío a domicilio para el segmento dos.
	PV2: Nuestros muebles de <i>calidad</i> con <i>diseño personalizado</i> y <i>amigables con el medioambiente</i> le ayudan a personas que quieren renovar sus espacios, pero cuentan con poco tiempo, a <i>comprar muebles en línea</i> sin tener que desplazarse a tiendas físicas.	Sí	

Fuente: Elaboración propia.

Después de asegurar la coherencia entre el propósito y la propuesta de valor, pasamos a revisar la posición competitiva del nuevo segmento. Como se observa en la figura 34, la estrategia competitiva de Mabeka es de diferenciación, específicamente para el segmento actual. Sin embargo, con el nuevo segmento, es posible que haya un leve desplazamiento hacia una estrategia híbrida dado que, al ofrecer la compra en línea, aparecen otro tipo de competidores (como los almacenes de cadena) que venden muebles con diseño estándar y armado en casa; es decir, muebles a más bajo precio. Sin embargo, también existen otros competidores con venta en línea, pero con diseños no estándares y a un precio por encima del mercado. Por tanto, en el taller de validación acordamos que Mabeka podría atender un nuevo segmento sensible al medioambiente, interesados en comprar en línea productos con diseño personalizado a un precio levemente menor que los muebles no estándar que vende su competidor más directo. Esto implica que Mabeka seleccionará algunos productos para ofrecer en venta en línea de manera que pueda cuidar los costos de producción para poder ofrecer un precio un poco menor del que ofrece actualmente.

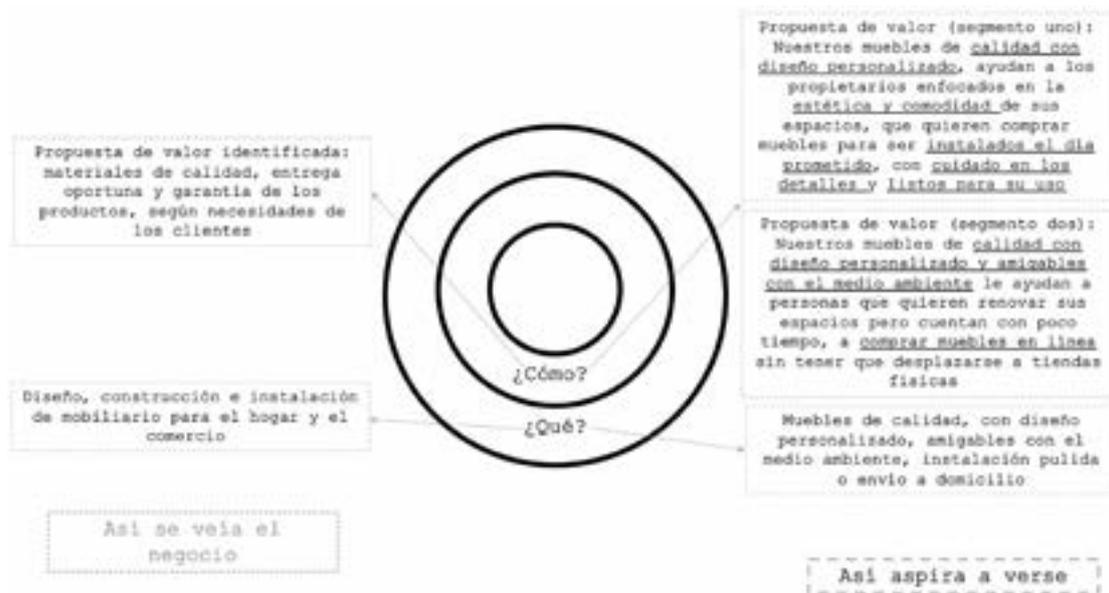
Una vez tuvimos clara la estrategia competitiva de Mabeka, pasamos a replantear dos preguntas clave del círculo dorado, *¿cómo?*, *¿qué?*, que te permiten reiterar las propuestas de valor y ver los cambios en los productos que ofreces (ver figura 35).

Figura 34. Estrategia competitiva de Mabeka en el reloj estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de Johnson et al., 2017.

Figura 35. Propuesta de valor y productos en el círculo dorado



Fuente: Elaboración propia a partir de Sinek, 2010.

Consolidar: una hoja de ruta para Mabeka

Después de realizar los talleres, analizar los cambios y presentarlos en las herramientas de estrategia (círculo dorado, reloj estratégico, lienzos de propuesta de valor y modelo de negocio), es importante sintetizar como te sugerimos en el capítulo dos. Así, para mantener la estrategia competitiva de diferenciación por parte de Mabeka, será necesario focalizarse en el segmento de propietarios interesados en la comodidad y estética de sus espacios, quienes necesitan comprar muebles de calidad. Para diferenciarnos de nuestros competidores, haremos énfasis en dos atributos de la propuesta de valor: el instalar el día prometido y el cuidado en los detalles para un uso inmediato del mueble. De esta manera, esperamos aumentar la percepción de valor de los clientes actuales de Mabeka.

Ahora bien, para el segmento dos, mantendremos la misma estrategia de diferenciación, pero con un leve movimiento hacia una forma híbrida (ver figura 36). Para ello es fundamental focalizar los esfuerzos en las personas conscientes con el medioambiente y poca disponibilidad de tiempo para renovar sus espacios. Para lograr diferenciarnos en este nuevo segmento, en el cual aparecen nuevos competidores, resaltamos dos atributos de la propuesta de valor: la compra en línea y la producción amigable con el medioambiente. Esperamos generar una percepción alta de valor en este nuevo segmento.

Una vez tenemos claridad sobre los atributos de las propuestas de valor para los dos segmentos objetivo en los que enfocarán todos los colaboradores de Mabeka, es importante definir una hoja de ruta que permita focalizar los esfuerzos. Es esencial tener presente que lo más importante será conocer cada vez más los clientes y definir las acciones en relación con la propuesta de valor y el modelo de negocio.

Tabla 15. Hoja de ruta de acciones recomendadas

Acciones recomendadas	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Profundizar en el conocimiento del segmento uno.	Validar con los clientes qué significa para ellos “ser pulido” pues las expectativas pueden variar entre unos y otros.	Llevar un registro de las conversaciones con clientes en el que se destaquen sus frustraciones y alegrías para asegurar que ellos sí tengan una alta percepción de valor de tus productos y servicios.	Actualizar las propuestas de valor según las conversaciones registradas.
Asegurar que todos los colaboradores cumplen con la propuesta de valor de los clientes.	Capacitar a los colaboradores para cumplir con los atributos de la propuesta de valor.	Registrar las observaciones que los clientes hacen a los instaladores, clasificándolas como frustraciones y alegrías.	Promover la estabilidad de los colaboradores en Mabeka para asegurar el cumplimiento de la propuesta de valor.

Competencia distintiva.	Validar el supuesto “todos los carpinteros son incumplidos” para asegurarse de que la promesa de valor de Mabeka sí se diferencie de la de sus competidores.	Garantizar que cada nuevo colaborador que llegue a Mabeka aprenda a ser cumplido en las entregas y pulido en la instalación de los muebles.	Fortalecer el diseño personalizado como otra capacidad distintiva de Mabeka para entregar las propuestas de valor actualizadas según las conversaciones con los clientes.
Conocer a profundidad el segmento dos.	Identificar clientes potenciales “con poco tiempo y sensibles con el medioambiente” para validar que lo más relevante para ellos sí sean ambos atributos.	Construir una base de datos de clientes que cumplan con las características del segmento dos y, desde la primera interacción, registrar sus frustraciones y alegrías.	Validar que la propuesta de valor sí sea relevante para el segmento dos y hacer ajustes pertinentes.
Selección de productos para ofrecer en línea.	Identificar cuáles podrían ser los productos más solicitados en línea para el segmento dos.	Actualizar el portafolio de productos que se ofrecen en línea según comportamiento de ventas, cambiando los menos valorados por nuevas alternativas.	Ampliar el portafolio de productos según un conocimiento profundo del segmento.
Desarrollo del proceso de ventas en línea.	Identificar cuál es el canal óptimo para iniciar: redes sociales, página web transaccional, etc. Y asignar un responsable (interno o externo) para su desarrollo.	Analizar los resultados de las ventas en línea y ampliar canales sí estos son satisfactorios.	Integrar a la venta de productos, el diseño personalizado en línea y en tiempo real.
Certificar prácticas de producción amigables con el medioambiente.	Implementar las primeras prácticas de producción amigables con el medioambiente que no requieran altas inversiones.	Seguir la norma ISO 14001 para cumplir con requisitos de producción de muebles amigables con el medioambiente y validar el cumplimiento de la misma.	Solicitar un sello que certifique el uso de prácticas amigables con el medioambiente para generar una mayor percepción de valor en el segmento de mercado dos.
Invertir para crecer.	Analizar los costos asociados al desarrollo del segmento dos, la venta en línea y la implementación de prácticas amigables con el medioambiente. Identificar entidades de apoyo a la Mipyme que ofrezcan créditos de fomento.	Participar en programas de la Cámara de Comercio u otras entidades que acompañen el proceso de transformación digital de las mipymes para garantizar que siempre haya acceso a nuevos canales digitales de contacto con los clientes.	Buscar apoyo con universidades u otras entidades para analizar alternativas de crecimiento futuro.
Financiar el crecimiento.	Realizar un plan de inversiones que permita crecer sin poner en riesgo el negocio actual (segmento uno).	Buscar asesoría sobre distintas alternativas de financiación en el mediano y largo plazo.	Analizar alternativas de financiación de largo plazo para futuros crecimientos.

Fuente: Elaboración propia.

Esta hoja de ruta no es exhaustiva ni tampoco se constituye en un plan rígido, es, más bien, como su nombre lo indica, una ruta en la que se establecen las prioridades de Mabeka en coherencia con la promesa de valor. Se recomienda hacer seguimiento periódico y actualización de la hoja de ruta según los cambios en los clientes u otras condiciones del mercado.

Estramipyme: otras aplicaciones del radar estratégico

Estramipyme puede ser utilizada para realizar el proceso estratégico de manera fácil y ágil en organizaciones de cualquier sector de la economía. Sin embargo, hemos ajustado el radar estratégico que utilizamos para hacer el análisis interno en algunos sectores y organizaciones sociales. En este capítulo te mostraremos cómo utilizamos Estramipyme para analizar la tienda de barrio de don Juan, que compite en el sector de comercio al por menor (más conocido como *retail*). Asimismo, te mostraremos los ajustes que requiere Estramipyme cuando se realiza el proceso estratégico en una organización social o sin ánimo de lucro, que ejemplificamos con la Fundación Niños Felices.

Para realizar el diagnóstico de la tienda de don Juan y la Fundación Niños Felices, seguimos las indicaciones que te presentamos en los capítulos anteriores. Por tanto, no abordamos el paso a paso del diagnóstico nuevamente, sino que te presentaremos algunos datos particulares del sector *retail* para luego concentrarnos en mostrarte el radar estratégico para este. Posteriormente, te mostramos los cambios específicos en el caso de una organización social.

Particularidades del diagnóstico de la tienda de don Juan

Para el análisis externo de megatendencias y de industria, priorizamos aquellas que tenían una relación más directa con el sector *retail*. En la figura 36 puedes ver algunos ejemplos de las tendencias identificadas.

Después de analizar estas tendencias nos preocupaba la manera como se puede transformar el rol de las tiendas de barrio dada la disrupción tecnológica y el crecimiento del comercio electrónico.

Cuando hicimos el análisis de la industria, destacamos las observaciones de un experto en el sector *retail* (ver figura 37) que consideramos como una oportunidad importante para el comercio al por menor puesto que la cercanía de la tienda de barrio al hogar o sitio de trabajo es una de las razones por las cuales los clientes prefieren este tipo de canal.

Figura 36. Tendencias en el sector *retail*

“Los consumidores todavía buscan la cercanía con personas que sepan su nombre, que conozcan la familia y sobre todo, que fien” (Servinformación, marzo 2021)

“La cercanía, precios asequibles y variedad de productos disponibles son los factores que más influyen entre quienes optan por comprar en tiendas de barrio.”
(Centro Latinoamericano de Innovación en Logística del MIT, 2021)

“A pesar del crecimiento de las cadenas de supermercados y de la llegada de nuevos competidores, la tienda sigue siendo, de lejos, el más importante canal de distribución de los productos de la canasta familiar” (Fenalco, 2021)

“el 48% de los consultados visita la tienda de barrio más de cinco veces a la semana” y el principal criterio a considerar para ello, es la proximidad” (Logyca, 2021)

“Las tiendas físicas **no van a desaparecer**, pero su rol va se va a transformar. Por ello es clave identificar el rol de cada tienda en este nuevo escenario, y lo más importante es asegurarse de mantener vigente el espíritu que ha mantenido vivo al retail a lo largo de los años: **la capacidad de sorprender al cliente** con experiencias diferenciadoras.”
(La República, 2021)

Fuente: Elaboración propia.

Figura 37. Tendencias de la industria del *retail*

“Las ciudades de 15 minutos, son un efecto de la pandemia... es un concepto de cercanía... el cliente quiere tener todo a 15 minutos de donde vive”

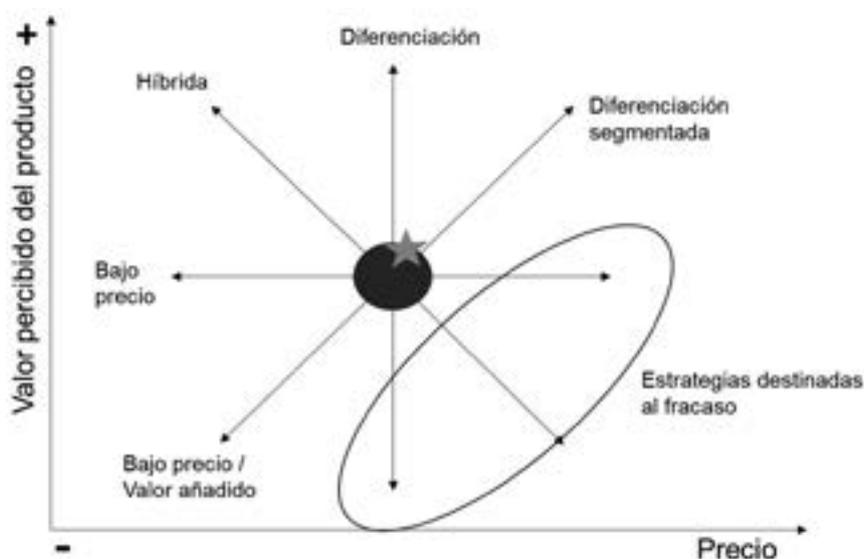
(Ignacio Gómez Escobar, consultor experto en el *retail* colombiano, entrevista junio 11 de 2021)

Para mayor información ver:
<http://ciudadariametropolitana.org.ar/2020/06/la-ciudad-de-los-15-minutos-movemos-menos-para-vivir-mejor/>

Fuente: Elaboración propia.

Después de tener claro que el mayor riesgo externo es el crecimiento del comercio electrónico y que la mayor oportunidad es el concepto de la ciudad de los 15 minutos, pasamos a identificar la posición competitiva de la tienda de don Juan en el reloj estratégico (ver figura 38). Como puedes observar, la estrategia de la tienda de don Juan corre el riesgo de caer en aquellas destinadas al fracaso, pues los precios de la tienda están por encima del promedio del sector y el valor percibido por los clientes no es lo suficientemente alto. Algunos clientes, incluso, manifestaron comprar en la tienda solo en caso de urgencia.

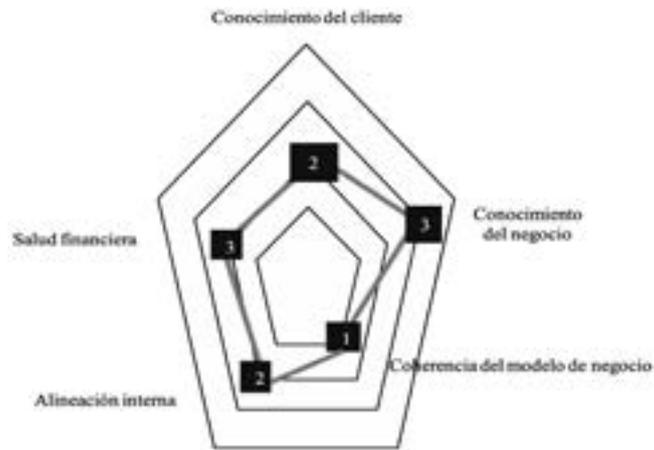
Figura 38. Estrategia competitiva de la tienda de barrio



Fuente: Elaboración propia.

Cuando realizamos el análisis interno de la tienda de don Juan, utilizamos también el radar estratégico organizacional, el cual muestra la necesidad de trabajar en factores clave como la coherencia del modelo de negocio, el conocimiento del cliente y la alineación interna, principalmente (ver figura 39).

Figura 39. Radar estratégico organizacional de la tienda de barrio



Fuente: Elaboración propia.

Si bien el radar estratégico organizacional es útil para saber por dónde empezar a articular las actividades y, especialmente, para lograr la coherencia del modelo de negocio, fue insuficiente para analizar el sector *retail*. Por tanto, diseñamos un radar estratégico específico para este sector que evaluara aspectos clave como surtido, servicio, exhibición, precios y relación con proveedores, tal y como te explicamos a continuación.

El radar estratégico para el sector *retail*

Como te hemos recordado a lo largo de este texto, en estrategia competitiva es clave aumentar la percepción de valor de los clientes y, para ello, es necesario tener propuestas de valor que sean relevantes. A su vez, para resaltar es necesario conocer de la manera más detallada posible cuáles son las principales frustraciones y alegrías que tiene un cliente con sus compras en una tienda de barrio. Al estudiar el caso de la tienda de don Juan, nos dimos cuenta que, antes de ofrecer propuestas de valor muy diferentes, era necesario alcanzar la excelencia en aspectos muy propios de la operación de una tienda y que afectan, especialmente, los precios de los productos que se ofrecen. Por ejemplo, la manera como se negocia con los proveedores tiene un impacto directo en el precio final del producto y el servicio afecta de manera directa la posible repetición de la compra.

Dado lo anterior, diseñamos el radar estratégico para el sector *retail*, en el cual evaluamos, también en una escala de 1 a 4, los cinco factores que consideramos más claves en la operación de una tienda de barrio: surtido, servicio, exhibición, precios y relación con proveedores. En la figura 40 podrás ver la evaluación que obtuvo la tienda de don Juan en cada uno de los factores evaluados. Recuerda que lo interesante del radar es que no solo te muestra la evaluación, sino que te indica cuál sería el nivel al que deberías llegar (evaluación 4 en cada factor).

Figura 40. Radar estratégico del sector *retail*

Surtido	
Nivel	Descripción
1	No conoce los productos de mayor rotación y se observa más de 2000 referencias; sin conocimiento de lo que el cliente necesita.
2	Refleja poco conocimiento de lo que el cliente necesita y ofrece entre 1500 y 2000 referencias poco relacionadas con las necesidades del cliente.
3	Tiene un conocimiento parcial del cliente y ofrece entre 600 y 1500 referencias algo relacionadas con las necesidades del cliente.
4	Tiene un conocimiento específico del cliente y ofrece un surtido adecuado de ajuste e incluye surtidos diferenciados con servicio a la mesa.

Servicio	
Nivel	Descripción
1	No conoce las preferencias de su cliente y el servicio es deficiente.
2	Poco conocimiento de las preferencias y necesidades del cliente, ofrece servicio a la mesa.
3	Conoce las preferencias y necesidades del cliente, ofrece servicio a domicilio, una atención cercana y explora algo de redes sociales.
4	Se esfuerza por una atención informal, cercana y amable, promueve los domicilios y tiene una estrategia clara de redes sociales entendiendo las nuevas formas de compra del consumidor.

Exhibición	
Nivel	Descripción
1	No tiene una estrategia clara de exhibición, con estantería que satura el lugar, poco orden, deficiente aseo y sin productos de autoservicio.
2	La exhibición no está acorde con los intereses de rotación del surtido, estantería adecuada, presenta algo de orden y aseo y algunos productos de autoservicio.
3	Los productos de mayor interés en su rotación están en lugares adecuados con estantería apropiada, orden y aseo y tiene una buena oferta de productos de autoservicio.
4	La exhibición esta acorde al interés en la rotación del surtido, es agradable al cliente, tiene surtido de autoservicio y se percibe orden y limpieza.

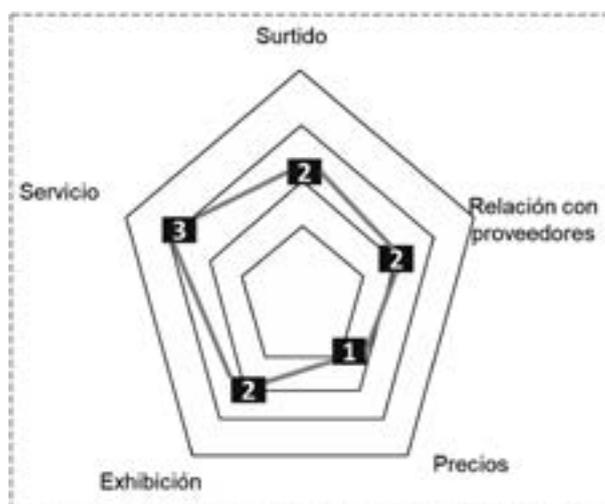
Precios	
Nivel	Descripción
1	No existe una política explícita de precios y son variables según el cliente. No hay un registro sistemático de las ventas.
2	No existe una política explícita de precios y hay algún registro ordenado de las ventas.
3	Existe una política explícita de precios y hay algún registro ordenado de las ventas; se muestra interés en conocer los precios de la competencia.
4	Existe una política explícita de precios y hay registro ordenado de las ventas. Se hace revisión periódica de precios en comparación con la competencia y las expectativas de margen.

Relación con los proveedores	
Nivel	Descripción
1	Relación basada en la compra. No se recibe apoyo en exhibición y obsolescencia de los productos. No hay planeación de compras (fecha, horarios) ni de pagos. No se tiene en cuenta la unidad de empaque del proveedor.
2	Relación basada en la compra. No se recibe apoyo en exhibición y obsolescencia de los productos. Hay algo de planeación de compras (fecha, horarios) pero no de pagos. No se tiene en cuenta la unidad de empaque del proveedor.
3	Relación basada en la compra. No se recibe apoyo en exhibición y obsolescencia de los productos. Hay algo de planeación de compras (fecha, horarios) y de pagos. No se tiene en cuenta la unidad de empaque del proveedor.
4	Relación de largo plazo con los proveedores. Se recibe apoyo en exhibición y obsolescencia de los productos. Hay planeación de compras (fecha, horarios) y negociación de pagos. Se tiene en cuenta la unidad de empaque del proveedor.

Fuente: Elaboración propia.

La evaluación de todos los factores del radar estratégico del sector *retail* para la tienda de don Juan se presenta en la figura 41.

Figura 41. Evaluación del radar estratégico del sector *retail* para la tienda de don Juan



Fuente: Elaboración propia.

Basados en el diagnóstico resultante de aplicar las distintas herramientas de Estramipyme para el sector *retail*, pudimos identificar que don Juan necesitaba enfocarse en conocer mejor a sus clientes, y en pensar, a futuro, en cómo atender su zona (en la idea de la ciudad de los 15 minutos).

Lienzos de modelo de negocio de la tienda de don Juan

Dado que don Juan necesita conocer mejor a sus clientes, desarrollamos los talleres de cocreación y validación de los lienzos de propuesta de valor y modelo de negocio. En la figura 42 te presentamos los dos modelos de negocios que diseñamos para los dos principales segmentos identificados: 1) hogar y teletrabajadores y oficinas; 2) comercio y transeúntes.

Figura 42. Modelos de negocios cocreados para la tienda de don Juan



Fuente: Elaboración propia.

Al consolidar el informe final para la tienda de don Juan, definimos que, en coherencia con su estrategia competitiva de diferenciación, el foco de las actividades tendría que centrarse en aumentar la percepción de valor de sus clientes. Para ello, es fundamental conocer a profundidad sus segmentos de clientes objetivo y diferenciar el surtido de la tienda de acuerdo con cada uno.

Hoja de ruta para la tienda de don Juan

En la figura 43 puedes observar la hoja de ruta que definimos conjuntamente para la tienda de barrio. Allí verás que propusimos tres etapas asociadas al corto, mediano y largo plazo y, en cada una de ellas, priorizamos las actividades de manera que todos los colaboradores de la tienda pudieran centrarse en cumplir con las propuestas de valor para cada segmento; de esta manera, se podrá aumentar la percepción de valor que estos tienen de la tienda.

Figura 43. Hoja de ruta para la tienda de don Juan



Fuente: Elaboración propia.

Con la historia de la tienda de don Juan, te hemos presentado las diferencias de Estramipyme cuando se aplica al sector *retail*. Ahora te presentaremos la historia de la Fundación Niños Felices que trabaja por la nutrición infantil.

Particularidades del diagnóstico en una organización social: la Fundación Niños Felices

Doña Ana, directora de la fundación, fue docente de preescolar durante toda su vida laboral. Al llegar a su edad de jubilación se propuso trabajar en el principal obstáculo del proceso de formación de sus niños: la desnutrición. Fue así como buscó a sus amigos, vecinos, excompañeros de trabajo y todas aquellas personas sensibles por el bienestar de los niños para proponerles un trabajo conjunto para mejorar la nutrición infantil. Desde hace cinco años, el propósito de la fundación ha sido claro: “Transformar la vida de niños en edad preescolar a partir de una nutrición balanceada que promueva su desarrollo cognitivo y les permita ser niños felices”.

Este propósito le ha dado un norte claro a la fundación en relación con los servicios que ofrece para disminuir la desnutrición. Sin embargo, la financiación de sus programas sigue siendo un reto. Por esta razón, su directora pidió asesoría a través de la metodología Estramipyme.

A continuación, te vamos a presentar los elementos diferenciadores de Estramipyme para una organización social. Esto implica que no haremos todo el proceso de diagnóstico detallado porque eso ya te lo explicamos en el capítulo uno y te lo ejemplificamos en el tres, con el caso de la carpintería de don Jaime.

Lo primero que tenemos que diferenciar en este tipo de organizaciones son las personas a las que se debe la organización, es decir, el segmento de clientes. De un lado, encontramos los beneficiarios de los programas sociales y, del otro, los financiadores de los programas o donantes. Esto es clave pues sabemos que, para crear nuevo valor, tanto social como económico, necesitamos invertir en las actividades y recursos clave para lograrlo.

En el caso de la Fundación Niños Felices, tenemos claro el segmento de beneficiarios: niños en edad preescolar con problemas de desnutrición. Sin embargo, no está claro quiénes son los financiadores de este programa, pues hasta el momento la fundación ha sobrevivido gracias a los aportes de los fundadores y donaciones eventuales.

Lo segundo, pero totalmente relacionado con los segmentos de clientes, tiene que ver con la propuesta de valor. Evidentemente la propuesta de valor cambia para los beneficiarios del programa, de aquella para los financiadores de la misma. Más adelante, te mostraremos los resultados del taller de cocreación y validación de los lienzos de propuesta

de valor, misional y de modelo de negocio que realizamos con los distintos actores clave de la fundación.

En tercer lugar, cambian los aspectos clave del análisis interno. Recuerda que el radar estratégico organizacional de un negocio evalúa conocimiento del cliente, conocimiento del negocio, coherencia del modelo de negocio, alineación interna y salud financiera. En el caso de organizaciones sociales, los elementos clave que evalúa son: misión social, conocimiento del cliente y el beneficiario, modelo de negocio, recursos y capacidades y proceso estratégico.

El radar estratégico para organizaciones sociales

En la figura 44 podrás observar la evaluación de cada uno de los aspectos clave de la Fundación Niños Felices en el radar estratégico para organizaciones sociales. Recuerda que el valor de este radar es que no solo te muestra la evaluación actual, sino también el nivel máximo (calificación 4) que se puede alcanzar en cada uno de los factores evaluados.

Figura 44. Radar estratégico para organizaciones sociales aplicado a la Fundación Niños Felices

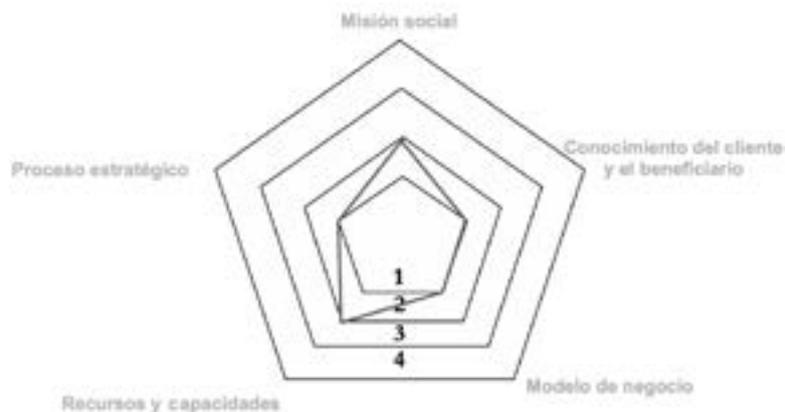
Misión social	
Nivel	Descripción
1	No es clara la oportunidad/problemática social que se pretende atender con el modelo de negocio.
2	Identifica la oportunidad/problemática social y cuenta con objetivos claros para atenderla pero los procesos operativos no responden a dichos objetivos.
3	Identifica la oportunidad/problemática social pero el modelo de negocio no responde con coherencia a la misma.
4	Reconoce la oportunidad/problemática social y cómo se encuentra vinculada con coherencia al modelo de negocio.

Conocimiento del cliente y el beneficiario	
Nivel	Descripción
1	Se le dificulta describir quién es su cliente y su beneficiario.
2	Sólo describe al cliente y al beneficiario desde una segmentación tradicional de mercado (estrato, edad, etc.).
3	Describe al cliente y al beneficiario desde su estilo de vida, hábitos de consumo, comportamiento, tareas por hacer, dolores, alegrías.
4	Diferencia en su negocio el cliente y el beneficiario. Identifica, además, si su negocio atiende solo uno o varios segmentos de clientes y/o beneficiarios.

Modelo de negocio	
Nivel	Descripción
1	No es claro quién es el cliente y/o beneficiario, qué tarea resuelve y cuáles son los productos o servicios que ofrece.
2	Existe una propuesta de valor definida y clara, pero ésta no es plenamente coherente con el perfil del cliente y/o beneficiario.
3	Existe coherencia entre la definición de cliente y/o beneficiario y la propuesta de valor, pero existe dependencia de una única fuente de ingresos (gobierno, donaciones, entre otras).
4	Existe coherencia en el modelo de negocio. Se cuenta con buena salud financiera (no existe dependencia de una única fuente de ingresos, se generan excedentes y se reinvierten en la misión social).

Recursos y Capacidades	
Nivel	Descripción
1	No son claros los recursos y actividades claves requeridas para el desarrollo de la misión social.
2	Identifica los recursos existentes pero no las capacidades distintivas.
3	Reconoce los recursos y las capacidades existentes, pero no se conecta con otros actores del ecosistema para complementarlas.
4	Identifica con claridad lo que se requiere para el cumplimiento de la misión social. Reconoce y ejecuta las alianzas requeridas. Se conecta con el ecosistema para complementar las capacidades internas.

Proceso estratégico	
Nivel	Descripción
1	La estrategia de la organización es un asunto de la Alta Dirección.
2	La Alta Dirección involucra a algunas partes interesadas para los análisis estratégicos pero la información se mantiene en reserva.
3	La definición y revisión de la estrategia se lleva a cabo por la Alta Dirección pero se comparte con transparencia la información a la organización.
4	El proceso estratégico se lleva a cabo con inclusión y transparencia. Se da una toma de decisiones compartidas a través de la participación de diferentes actores que enriquecen la conversación estratégica.



Fuente: Elaboración propia.

En el diagnóstico de la fundación, pudimos identificar que el principal reto estratégico que enfrentamos es la falta de un modelo de negocio que le dé a la organización sostenibilidad económica en el largo plazo. Esto se evidencia en el radar estratégico, cuando se observa que no hay una clara diferenciación entre los clientes y los beneficiarios y, por ende, en cuáles son las tareas que resolvemos para cada uno de ellos. Asimismo, cuando se evalúan los recursos y capacidades, es evidente que no hay claridad sobre cuáles son las capacidades que diferencian a esta fundación de otras similares.

En el caso de las organizaciones sociales, también es importante tener clara una estrategia competitiva, aunque sus objetivos no sean directamente la generación de rentabilidad económica. Esto se explica porque los recursos para financiar las distintas fundaciones también son escasos, por tanto, ellas compiten por acceder a un mayor número de recursos de financiación, lo que las obliga a precisar sus propuestas de valor de manera que los clientes sí perciban el mayor valor que agregan en comparación con sus similares.

Para el caso de la fundación, optamos por una estrategia competitiva de diferenciación. Esto se explica porque decidimos no buscar financiación en programas públicos que exigen bajos costos y masificación del programa (estrategia de liderazgo en costos), sino, más bien, enfocarnos en padres de familia de colegios privados que pueden dar donaciones para garantizar la entrega de menús con alto valor nutricional que impacten de manera directa el desarrollo de los niños.

Lienzo misional y de modelo de negocio para la Fundación Niños Felices

Los talleres de cocreación de los lienzos misional y de modelo de negocio se dividieron en dos: 1) el del modelo misional del programa de disminución de la desnutrición y 2) el del modelo de negocio para conseguir las donaciones necesarias que financien el programa. En el primer taller participaron fundadores, empleados, voluntarios y representantes de los docentes y padres de familia de los niños beneficiarios. En el segundo, se invitó a padres de familia de niños de colegios privados, empleados y voluntarios.

En la figura 45 puedes observar el lienzo de propuesta de valor que cocreamos y validamos para los nuevos segmentos identificados: 1) beneficiarios (color gris claro): niños en edad preescolar con desnutrición diagnosticada; 2) donantes (color gris oscuro): padres de familia de niños en edad escolar de colegios privados.

Figura 45. Lienzo de propuesta de valor para beneficiarios y donantes



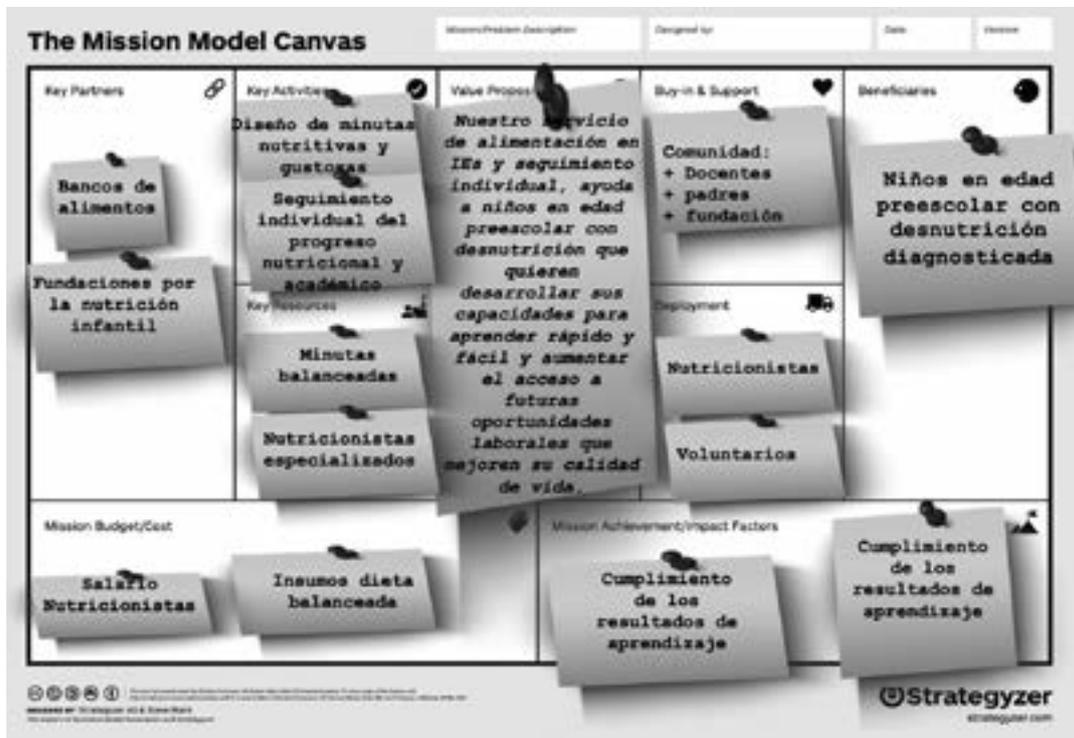
Fuente: Elaboración propia.

Este lienzo de propuesta de valor permite no solo diferenciar los segmentos, sino conocer sus tareas (o trabajos) así como sus frustraciones y alegrías relacionadas. De esta manera, la fundación alcanzaría un nivel 4 en la evaluación del radar estratégico. Pero más importante es que diferencia dos macroprocesos clave: el programa de nutrición y la consecución de donaciones. Al tener los segmentos claros y las propuestas de valor diseñadas para aumentar la percepción de valor en cada uno de los segmentos, la fundación tendrá una mayor probabilidad de alcanzar su sostenibilidad en el largo plazo. En todo caso, recuerda que siempre debemos validar si los segmentos cambian sus tareas, frustraciones o alegrías en el tiempo para así actualizar las propuestas de valor.

Una vez conocimos bien los segmentos y diseñamos las propuestas de valor para cada uno de ellos, cocreamos dos lienzos: 1) el lienzo del modelo misional para los beneficiarios (ver figura 46); y 2) el lienzo del modelo de negocio para los donantes. Como puedes observar, el lienzo del modelo misional, que nos ofrece Strategyzer, presenta unas

diferencias con el lienzo del modelo de negocio para ajustarse a las organizaciones cuyo propósito principal no es la rentabilidad sino el logro de un objetivo social. Los principales cambios son: beneficiarios (en vez de segmento de clientes), compras y apoyos (en vez de relaciones con clientes), despliegue (en vez de canales), logro de la misión o factores de impacto (en vez de fuentes de ingresos) y costos asociados a la misión (en vez de la estructura de costos).

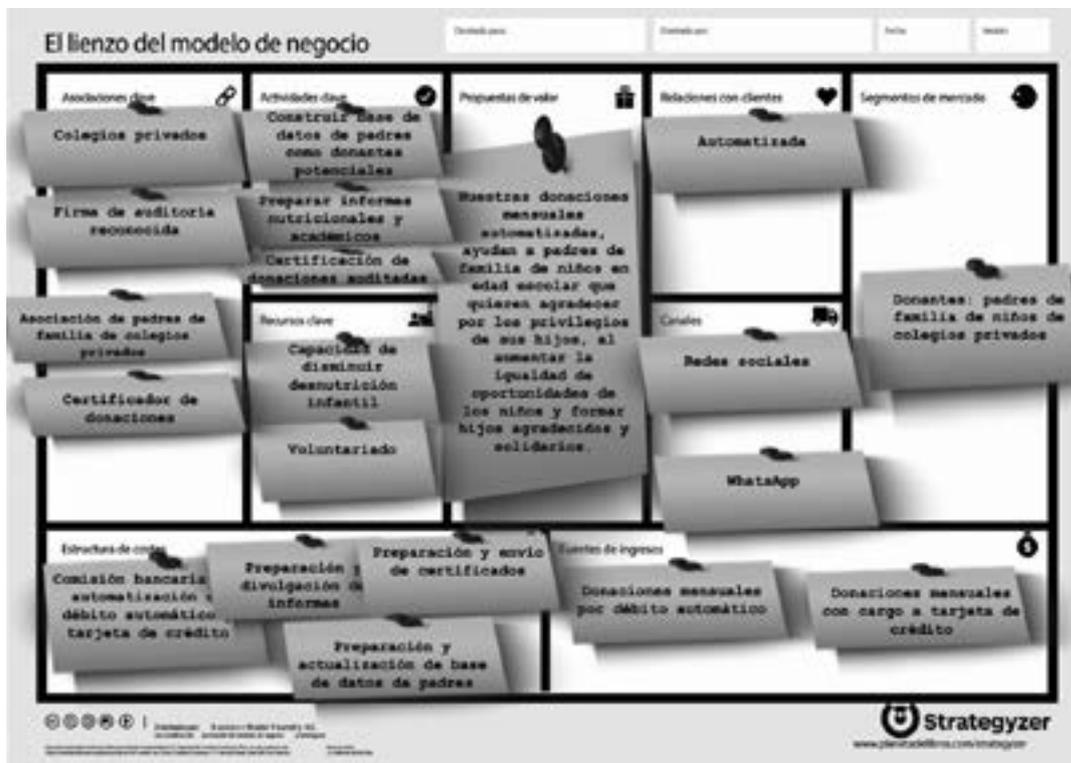
Figura 46. Lienzo del modelo misional de la Fundación Niños Felices



Fuente: Elaboración propia.

Lo interesante de este lienzo es que te permite diferenciar más claramente el programa social de la financiación de este.

Figura 47. Lienzo del modelo de negocio para donantes de la Fundación Niños Felices



Fuente: Elaboración propia.

La estrategia de diferenciación de la fundación tiene como objetivo aumentar la percepción de valor, tanto de beneficiarios como de donantes, y para ello, lo primero que se debe hacer es diferenciar muy bien lo que cada uno de ellos es y quiere hacer. En este lienzo queda claro que los clientes (quienes pagan) son donantes. Sin embargo, donantes puede haber de muchas características: corporativos, del sector público, personas naturales. Lo que discutimos en los talleres de cocreación fue que este tipo de fundaciones suelen financiarse con recursos del sector público (como programas de la Alcaldía) o con recursos de fundaciones privadas. Por tanto, quisimos optar por un segmento de clientes más específico y menos atendido: padres de niños de colegios privados.

Hoja de ruta para la Fundación Niños Felices

Con el propósito de cumplir con las promesas de valor que se diseñaron en los talleres, tanto para beneficiarios como para donantes, diseñamos una hoja de ruta en tres etapas: corto, mediano y largo plazo. En cada una de las etapas es necesario ajustar actividades o procesos. Por ejemplo, en el corto plazo se debe diseñar un informe de impacto y una certificación auditada que se pueda presentar tanto a los actores clave del programa de desnutrición como a los donantes, es decir, a los padres de los niños de colegios privados. En el mediano plazo, el foco debe estar en asegurarse que el impacto del programa de nutrición no solo se mida en términos de disminución de la desnutrición, sino en el logro de los resultados de aprendizaje de cada niño. Y, en el largo plazo, se espera demostrar no solo el impacto en la nutrición y aprendizaje de los beneficiarios, sino también el impacto en la formación en gratitud y solidaridad de los hijos de los donantes.

En la tabla 16 sintetizamos las acciones recomendadas que tienen como objetivo aumentar la percepción de valor tanto de donantes como beneficiarios.

Tabla 16. Hoja de ruta para la Fundación Niños Felices

Acciones recomendadas	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo
Mejorar el impacto nutricional y académico.	Definir líneas de base para medir el impacto en la desnutrición infantil.	Diseñar plan de tutorías con voluntarios para apoyar el aprendizaje.	
	Implementar el seguimiento al cumplimiento de los resultados de aprendizaje de los niños beneficiarios.	Diseñar el envío automático a donantes de informes semestrales del avance nutricional y académico de los beneficiarios.	
	Definir informes nutricionales y académicos.	Programar el envío automático a donantes de certificados tributarios.	
Garantizar los ingresos periódicos de las donaciones.	Negociar con bancos el débito automático en cuentas de ahorro y corrientes y con tarjeta de crédito.	Fortalecer relaciones con colegios privados y asociaciones de padres de familia.	Diseñar plan con aliados para incluir donación en las pensiones mensuales de los niños de colegios privados. Diseñar historias formativas sobre la Fundación para los niños de colegios privados.

Fuente: Elaboración propia.

Referencias

- Álvarez-Delgado, S. y Zapata-Correa, S. (2019). *Metodología para la formulación del proceso estratégico en las pymes colombianas* [Trabajo de grado maestría, Universidad EAFIT]. Repositorio institucional Universidad EAFIT. Medellín <http://hdl.handle.net/10784/17591>
- Barney, J., Ketchen Jr, D. J., y Wright, M. (2021). Resource-Based Theory and the Value Creation Framework. *Journal of Management*, 47(7), 1936-1955. <https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) (2022). Boletín técnico Encuesta de Micronegocios (EMICRON). DANE. <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/micro/bol-micronegocios-I2022.pdf>
- Dobbs, M. (2014). Guidelines for Applying Porter's Five Forces Framework: A Set of Industry Analysis Templates. *Competitiveness Review*, 24(1), 32-45.
- Faulkner, D. y Bowman, C. (1995). *The Essence of Competitive Strategy*. Pearson.
- Giraldo, H. y Rivas-Montoya, L. M. (2021). *Guía de análisis para la innovación en modelos de negocios*. Universidad EAFIT.
- Johnson, G., Scholes, K., y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7 Ed.). Pearson.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., y Regné, P. (2017). *Exploring Strategy. Text and Cases* (11th ed.). Pearson Education.
- Mabeka (s. f.). *Portafolio*. Mabeka. <https://mabeka.co/>
- Mincomercio (2019). Decreto 957 del 5 junio de 2019. <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>
- Mincomercio (2022). Informe de tejido empresarial I. y. T. Ministerio de Comercio. <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-tejido-empresarial/2022/mayo/oee-dv-informe-de-tejido-empresarial-mayo-2022.pdf.aspx>
- Montgomery, C. (2012). *El Estratega*. Harvard Business School.
- Oberholzer-Gee, F. (2021). *Better, Simpler Strategy*. Harvard Business Review Press.
- Osorio, S. (2022). *Claves para emprender y sobrevivir al "valle de la muerte"*. Bloomberg. <https://www.bloomberglinea.com/2022/05/04/claves-para-emprender-y-sobrevivir-al-valle-de-la-muerte/>
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., y Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto.
- Porter, M. (2008). The Five Competitive Forces that Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78-93.

- Rivas-Montoya, L. M., Londoño C, D., y Vélez-Castiblanco, J. (2016). Modelo 10 de Consultoría en Estrategia. Universidad EAFIT.
- Rumelt, R. (2011). *Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why it Matters*. Random House (kindle edition).
- Sinek, S. (2010). *Cómo los grandes líderes inspiran la acción*. TED Talks. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es
- Sull, D. y Eisenhardt, K. (2012). *Simple Rules For A Complex World*. Harvard Business Review. <https://hbr.org/2012/09/simple-rules-for-a-complex-world>
- Téllez, C. (2018). *La importancia del propósito empresarial*. Portafolio. <https://bit.ly/400GLtu>

Anexos

Anexo A. Clasificación de empresas en Colombia

¿Qué es un micronegocio?

Según el DANE (2022), un micronegocio es “una unidad económica con máximo 9 personas ocupadas que desarrolla una actividad productiva de bienes o servicios, con el objeto de obtener un ingreso, actuando en calidad de propietario o arrendatario de los bienes de producción”.

¿Cómo se clasifican las empresas en Colombia?

En Colombia, el Decreto 957 de 2019 clasifica a las empresas no solo por el tamaño (micro, pequeña, mediana y grande) sino también por macroactividad (manufactura, servicios y comercio), según los ingresos en millones de pesos colombianos del 2019 (ver tabla 1).

Tabla 1. Clasificación de las empresas en Colombia según Decreto 957 de 2019

Tamaño	Manufactura	Servicios	Comercio
Micro	Hasta 811	Hasta 1.131	Hasta 1.535
Pequeña	Desde 811 hasta 7.027	Desde 1.131 hasta 4.523	Desde 1.535 hasta 14.781
Mediana	Desde 7.027 hasta 59.527	Desde 4.523 hasta 16.558	Desde 14.781 hasta 74.066

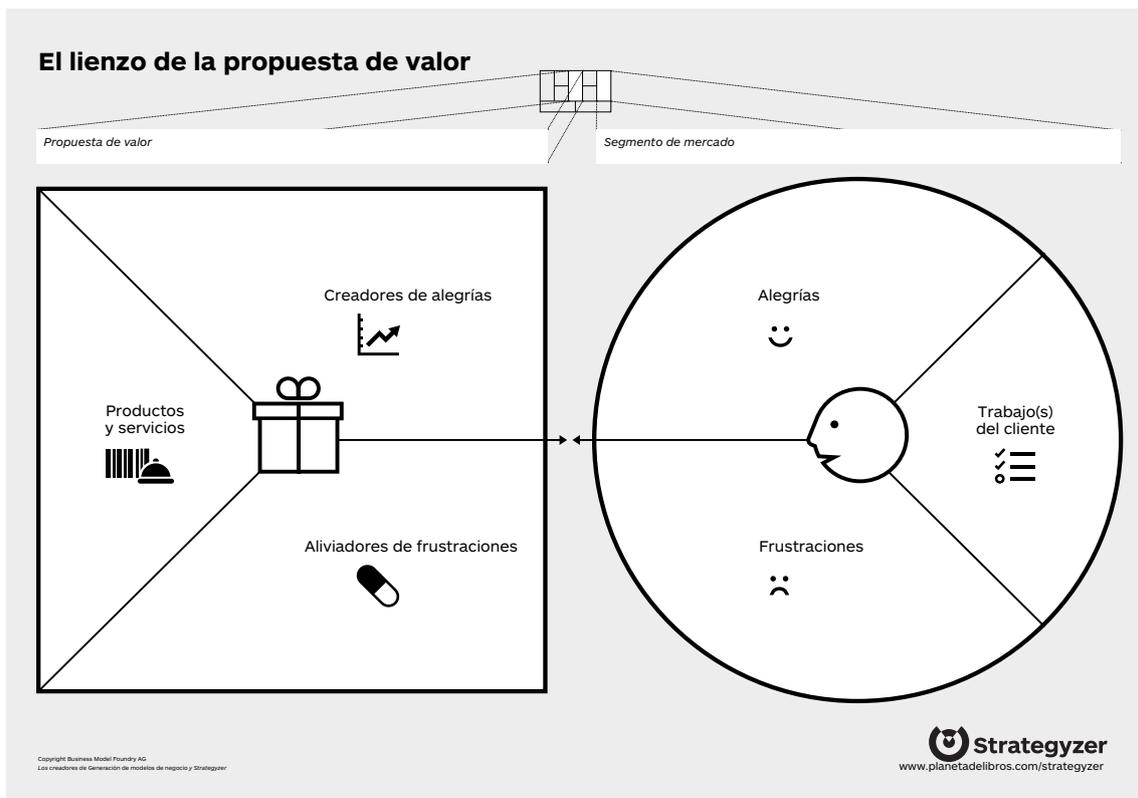
Fuente: Adaptada de Mincomercio (2019).

Anexo B. Preguntario

Datos y características del negocio	¿Cuándo se creó el negocio?
	¿Quiénes lo fundaron?
	¿Por qué crearon el negocio?
	¿Para qué crearon el negocio?
	¿Qué productos o servicios ofrece?
	¿En qué sector o industria compete su negocio?
	¿Qué proporción de sus ventas corresponde a los costos de operación del negocio?
	¿Tienen página web o redes sociales? ¿Cuál es el perfil del negocio?
Clientes	¿Cuáles son los reclamos o quejas de los clientes más frecuentes? (Frustraciones)
	¿Cuáles son las razones por las que reciben más manifestaciones de gratitud y felicitación? (Alegrías)
	¿Con quiénes tienen mayor contacto los clientes? (Es clave conversar también con estas personas)
	¿Cómo atienden a sus clientes? (¿De manera personal?, ¿autoservicio?, ¿automatizada? Este es el tipo de relación en el modelo de negocio)
	¿A través de qué canales se comunica con sus clientes? (Local, WhatsApp, celular, teléfono fijo, página web, vendedor, otros)
	Del total de clientes que tiene, ¿cómo describiría a los más frecuentes? (Esto ayuda a la segmentación)
	¿Cuáles son los principales trabajos o tareas que tiene que hacer su cliente y que él podría “contratar” con su negocio? (Tareas o trabajos del cliente para el lienzo de propuesta de valor)
	¿Usted cree que al negocio le llegan los clientes a comprar, o ustedes hacen un esfuerzo por salir a vender?
Competidores	¿Hay algún cliente del que dependan en gran medida los ingresos de la empresa?
	¿Cuáles son sus tres competidores que más le preocupan? ¿Qué ofrecen ellos que puede ser atractivo para sus clientes?

Propuesta de valor	¿Cuáles son los dos atributos o características de la propuesta de valor actual que los hacen diferentes de sus competidores más cercanos?
	¿Sus clientes lo prefieren porque tiene un precio menor al de sus competidores? ¿O cuál es la razón de su preferencia?
Fuentes de ingresos	¿Cómo le pagan sus clientes por su producto o servicio? (Producto unitario, producto a granel, arrendamiento, licenciamiento, licitación, otros. Esto va en fuentes de ingresos)
	Además de los ingresos por ventas de producto, ¿tiene otras fuentes de ingresos? (Por ejemplo: servicio técnico, instalación, etc.)
Estructura de costos	¿Cuáles son los costos más altos de su negocio?
	¿Cuáles son los costos más altos que necesita para cumplir lo que les prometió a sus clientes?
Recursos y capacidades	¿Cuáles son los recursos más importantes con los que cuenta su negocio?
	¿Qué es lo que ustedes saben hacer mejor que sus competidores?
	¿Tiene algún proceso subcontratado?
	¿Sabe cuál es el talento más crítico para el negocio?
Liderazgo y cultura	¿Quién toma las decisiones clave del negocio?
	¿Existe alguna reunión donde se hable del negocio con los empleados?
	¿Cómo describiría su negocio?, ¿qué lo hace diferente de otros negocios parecidos?
Industria o sector	¿Qué pasa cuando un empleado no está cumpliendo las expectativas de la administración del negocio?
	¿Hay algún proveedor del que dependa en gran medida la operación de la empresa?
	¿Qué tan fácil o difícil es entrar en esta industria?, ¿cuáles son las razones?
	¿Qué tan intensa es la competencia en esta industria? (Desleal, ilegal, etc.)
Salud financiera	¿Cuál cree usted que sea la mayor preocupación de los administradores de negocios similares al suyo?
	En los pasados doce meses, ¿ha incumplido en la fecha de pago de su nómina?
	En los pasados doce meses, ¿ha incumplido en el pago a sus proveedores?
	En los pasados doce meses, ¿ha incumplido en los pagos de sus créditos?
Aspiración	En los últimos tres años, ¿ha podido hacer mejoras en su negocio?, ¿o contratar más personal?
	¿Cuál es su mayor sueño con el negocio?
¿Qué no hemos conversado que sea importante para el negocio?	

Anexo C. Lienzos de propuesta de valor, plantilla ad-lib y lienzo del modelo de negocio y lienzo del modelo misional



Plantilla de ad-lib de la propuesta de valor

Los ad-libs son una manera estupenda de dar forma a direcciones alternativas para tu propuesta de valor. Te obligan a señalar cómo piensas crear valor exactamente. Crea prototipos de entre tres y cinco direcciones rellorando los espacios en blanco de abajo.

OBJETIVO

Da forma rápidamente a direcciones posibles de propuestas de valor

RESULTADO

Prototipos alternativos en forma de frases listas para vender

Nuestro(s) _____
 productos y servicios

ayuda(n) _____
 al segmento de clientes

que quieren _____
 trabajos

para _____
 verbo (p. ej., reducir, evitar)  y una frustración del cliente

y _____
 verbo (p. ej., aumentar, permitir)  una alegría del cliente

(A diferencia de _____)
 la propuesta de valor de la competencia

El lienzo del modelo de negocio

Diseñado para: Diseñado por: Fecha: Versión:

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuestas de valor	Relaciones con clientes	Segmentos de mercado
	Recursos clave			
Estructura de costes		Fuentes de ingresos		

© CC BY-SA 4.0 | Diseñado por: Business Model Foundry AG
Los creadores de Generación de modelos de negocio y Strategyzer
© 2015 Business Model Foundry AG. Todos los derechos reservados. Este documento es propiedad de Business Model Foundry AG. No se permite la reproducción o el uso no autorizado sin el consentimiento escrito de Business Model Foundry AG. Este documento puede contener información confidencial o comercialmente sensible. Si usted no es el destinatario previsto, se le pide que informe al remitente de inmediato. Este documento puede contener información confidencial o comercialmente sensible. Si usted no es el destinatario previsto, se le pide que informe al remitente de inmediato. Este documento puede contener información confidencial o comercialmente sensible. Si usted no es el destinatario previsto, se le pide que informe al remitente de inmediato.

Strategyzer
www.planetadelibros.com/strategyzer

The Mission Model Canvas

Mission/Problem Description: Designed by: Date: Version:

Key Partners	Key Activities	Value Propositions	Buy-in & Support	Beneficiaries
	Key Resources			
Mission Budget/Cost		Mission Achievement/Impact Factors		

© CC BY-SA 4.0 | This work is licensed under the Creative Commons Attribution-ShareAlike 4.0 International License. To view a copy of this license, visit <http://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/> or send a letter to Creative Commons, 171 Second Street, Suite 300, San Francisco, California, 94105, USA.
DESIGNED BY: Strategyzer AG & Steve Blank
The makers of Business Model Generation and Strategyzer

Strategyzer
strategyzer.com

Anexo D. Plantilla de presentación de informe diagnóstico



¡Consulta aquí!

Anexo E. Plantilla de presentación de informe final



¡Consulta aquí!

Sobre la autora

Luz María Rivas-Montoya

Doctora en Administración y magíster en Ciencias de la Administración de la Universidad EAFIT, magíster en Administración del Instituto Tecnológico de Monterrey y la Universidad Autónoma de Bucaramanga (UNAB) y economista de la Universidad Autónoma de Manizales. Actualmente, es profesora de la Universidad EAFIT, donde coordina el área de Estrategia y dicta las asignaturas de Riesgo Estratégico, Estrategia I, Estrategia y Modelos de Negocios, Teoría de la Estrategia y Política de Empresas. Hace parte del grupo de investigación Administración y Organizaciones (A1 según Minciencias). Sus principales temas de interés son el riesgo estratégico, los modelos de negocios, la estrategia como práctica y la estrategia corporativa.



Esta obra se publicó en formato digital en
Medellín, marzo de 2023
Fuente: Caslon540 BT, *Caslon540 BT*

El conocimiento en estrategia ha sido difundido en el mundo por firmas consultoras de gran prestigio, cuyos altos honorarios solo están al alcance de pocas empresas, o por ejecutivos formados en maestrías de Administración. Pero pocos empresarios, especialmente de micronegocios, pequeñas y medianas empresas, reconocen su importancia ya que, por lo menos en Colombia, el alto grado de informalidad dificulta el acceso a este tipo de recursos. *Estramipyme* es una metodología fácil y ágil para formular la estrategia de estas empresas, desarrollada a través de procesos de cocreación y consultoría por docentes y estudiantes de pregrado y posgrado de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT para fortalecer el tejido empresarial colombiano.



@editorialeafit



Editorial EAFIT

