



Vigilada Mineducación

**INFORME DE LA CONSULTORÍA BAJO LA METODOLOGÍA ESTRAMIPYME  
PRESTADA A “GyJ EMPRESAS DE ACERO”**

**ERIKA ALEJANDRA ARIAS OSPINA**

**RAÚL ANDRÉS GALVIS ARAGÓN**

**Trabajo presentado como requisito para optar el título de Magister en  
Administración de Negocios (MBA)**

**Asesora temática y metodológica: Luz María Rivas Montoya, Ph. D.**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN**

**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN (MBA)**

## Contenido

1. Introducción.....	4
2. Fases del modelo Estramipyme .....	6
3. Etapa explorar .....	8
4. Etapa conocer .....	13
5. Etapa de analizar .....	15
6. Etapa de integrar.....	19
7. Etapa de facilitar.....	23
8. Etapa consolidar.....	27
9. Lecciones aprendidas .....	29
10. Retroalimentación y aportes a la metodología .....	30
11. Conclusión.....	31
Referencias .....	33

## **Resumen**

En este trabajo se presenta el modelo de negocio para un nuevo servicio en “GyJ Empresas de Acero”, delimitado geográficamente a la sede ubicada en el municipio de Sabaneta, Antioquia, la cual presta sus servicios a constructoras de grandes proyectos civiles en la zona de Medellín y su área metropolitana. Para ello se utilizó la Metodología Estramipyme (Rivas-Montoya, 2023), que permitió analizar aquellas megatendencias que pueden impactar al negocio, así como los factores que históricamente y en la actualidad han valorado sus clientes respecto a la competencia que existe en el mercado y que los motiva a seguirlos eligiendo. El resultado de este trabajo es el diseño del modelo de negocio y la estrategia competitiva del servicio “Priority” alineado a la estrategia corporativa de “GyJ Empresas de Acero”, así como una hoja de ruta con las acciones recomendadas en el inmediato, corto y mediano plazo para materializar la estrategia competitiva definida.

## 1. Introducción

“GyJ Empresas de Acero” fue fundada en el año 1990 por la familia Ramírez. Es una empresa comercializadora de insumos para la construcción tradicional que atiende el mercado colombiano con material importado, productos nacionales y es distribuidor de las marcas más reconocidas en el mercado de la construcción. GyJ es una firma reconocida a nivel nacional en el sector del acero, con presencia en más de 33 ciudades del país y 42 puntos de venta incluyendo Cali, Medellín, Barranquilla y Bogotá. Cuenta con un equipo humano de aproximadamente 1.400 empleados.

Las aspiraciones de los dueños y la alta gerencia de esta organización es mantenerse vigentes en el mercado y ser los número uno en el país en la venta de acero y hierro para la construcción. Ello motivó a este equipo realizar un ejercicio metódico que permita identificar los principales riesgos y retos estratégicos del negocio para poder definir así una estrategia competitiva clara que los lleve a cumplir ese gran objetivo.

Para este trabajo se delimitó el ejercicio a la sucursal ubicada en el municipio de Sabaneta en el departamento de Antioquia, dada la facilidad que se tenía para acceder a la información y realizar, tanto las entrevistas, como los talleres de cocreación requeridos.

Esta investigación tiene como objetivo principal rediseñar el modelo de negocio y formular la estrategia competitiva de GyJ sede Sabaneta, en coherencia con la estrategia corporativa de Grupo GyJ. Para lograrlo se definieron los siguientes objetivos específicos:

- Diagnosticar el estado actual del negocio mediante la aplicación de herramientas gerenciales.
- Analizar el modelo actual del negocio identificando nuevas oportunidades de crecimiento alineadas a las megatendencias de consumo.
- Co-crear el modelo de negocio a partir del diagnóstico realizado y del análisis del lienzo de propuesta de valor.

En ese orden de ideas, se decidió aplicar la metodología “Estramipyme” para diseñar de manera ágil y fácil una estrategia competitiva para la organización GyJ, haciendo uso de distintas herramientas gerenciales, revisión de fuentes bibliográficas, entrevistas a los distintos grupos de interés y talleres de co-creación.

A pesar de que GyJ no es una mipyme, esta metodología ofrece herramientas para apoyar el proceso estratégico que pueden ser aplicadas a empresas de mayor tamaño. Además, los instrumentos que ofrece la metodología en referencia se complementaron con un radar estratégico más pertinente para empresas con mayor tamaño.

## 2. Fases de la Metodología Estramipyme

Estramipyme es una metodología para formular el proceso estratégico en micronegocios, pequeñas y medianas empresas, desarrollada en 2019 por dos estudiantes del MBA de la Universidad EAFIT, Susana Álvarez Delgado y Santiago Zapata Correa, bajo la supervisión temática y metodológica de la profesora e investigadora Luz María Rivas Montoya. Posteriormente, se hace una actualización a la tercera versión de dicha metodología de la cual se deriva Estramipyme (Rivas-Montoya, 2023). Esta metodología hace un recorrido por las tres etapas del proceso estratégico (diagnóstico, reto estratégico, co-creación de estrategia competitiva) a través de preguntas y herramientas que permiten reconocer de dónde viene el éxito de un negocio, dónde está hoy y a dónde se quiere llegar.

Estramipyme cuenta con seis etapas. La primera hace referencia a la **exploración**, cuyo objetivo es identificar los datos y características más importantes del negocio e investigar en fuentes secundarias sobre las tendencias mundiales que puedan afectar dicho negocio en el futuro.

La segunda etapa busca **conocer** más a profundidad el negocio actual y las características del sector a través de entrevistas y conversaciones con personas claves de la compañía como gerentes, jefes, vendedores, analistas y clientes.

La tercera etapa se enfoca en **analizar** los riesgos y oportunidades que ofrecen las tendencias mundiales y el sector analizado. De igual forma, se debe priorizar el principal riesgo y la principal oportunidad para el negocio, partiendo de la información obtenida en las etapas anteriores.

**Integrar** es la cuarta etapa con la que se finaliza el diagnóstico y se define el principal reto estratégico que se desea trabajar. En esta etapa se aplican las herramientas estratégicas sugeridas por Estramipyme:

- Círculo dorado
- Reloj estratégico de Bowman
- Marco de análisis VRIO

- Radar estratégico organizacional para comercializadoras de materiales para la construcción.

La quinta etapa consiste en **facilitar** la creación de un modelo de negocio de la compañía que permita identificar acciones inmediatas que favorezcan a la empresa. En esta fase se desarrolló un taller de co-creación mediante el uso de los lienzos de propuesta de valor y modelo de negocio (Canvas) (Osterwalder & Pigneur, 2011), en el cual también participaron distintos empleados de la compañía, la gerencia, el equipo de consultores y clientes.

Al final del proceso se pudo **consolidar** un informe que se presentó a los directivos del negocio con la hoja de ruta sobre las actividades de corto, mediano y largo plazo que se deben priorizar para la ejecución de la estrategia.

A continuación, se presentará información más detallada y los principales resultados obtenidos en cada una de las etapas previamente mencionadas.

### 3. Etapa explorar

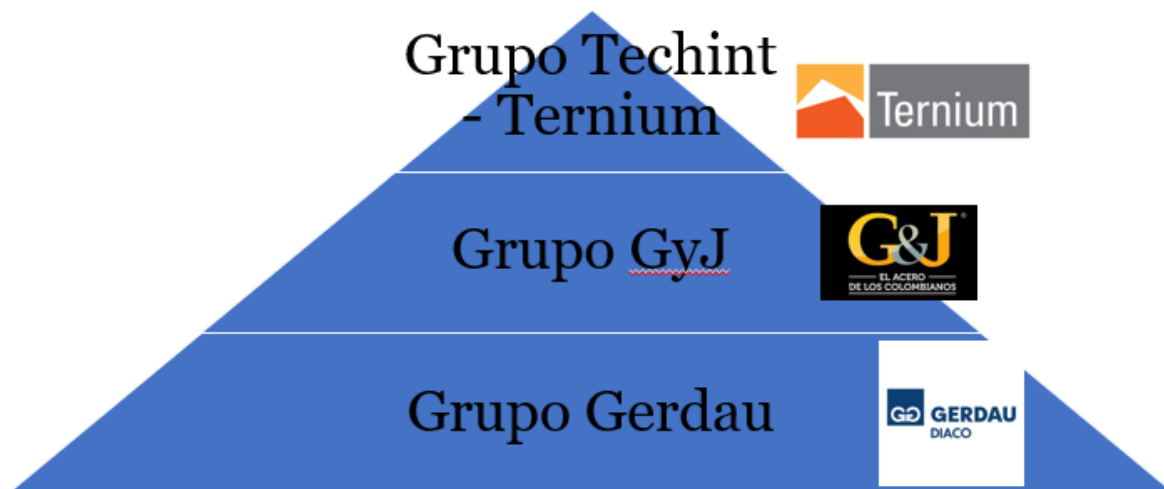
En esta fase se hizo una recopilación de la información general y datos relevantes de la empresa GyJ, así como una revisión de distintos informes de análisis de megatendencias de consumo que impactan los distintos sectores económicos incluyendo el sector de la construcción.

#### Contexto “GyJ Empresas de Aceros”

GyJ es una empresa comercializadora de materiales e insumos para la construcción. Cuenta con un amplio portafolio de productos y sus principales categorías son acero industrial, acero para la construcción, tubería, perfilería, láminas galvanizadas, entre otros. De igual forma, ofrece algunos servicios como corte de láminas y figurado de acero.

En el mercado colombiano del hierro y acero la compañía cuenta con un alto reconocimiento y posicionamiento. Cabe destacar que GyJ ocupó el segundo puesto en el mercado, manteniéndose como líder el Grupo Techint – Ternium, y en el tercer puesto Grupo Gerdau – Diaco (Ospina, 2022).

Figura 1. Ranking 2021 líderes hierro y acero de Colombia



Fuente: Elaboración propia según información de La Nota, 2023.

## **Megatendencias que pueden impactar el negocio**

En la primera etapa de explorar se hizo una revisión de distintos informes de análisis de tendencias mundiales que pueden impactar al negocio tanto de manera negativa como positiva. A continuación, se presentan algunos de los informes revisados y los principales aspectos que pueden relacionarse con el sector de la construcción, la comercialización de materiales para la construcción y la industria del hierro y el acero.

### **3M**

De acuerdo con el informe de megatendencias publicado por 3M, empresa multinacional que tiene desarrollo de ciencia, innovación y productos en distintas industrias (automotriz, salud, construcción, manufactura, entre otros), el cambio climático será un tema muy importante a nivel global que implicará el aumento del riesgo de desastres naturales y aumentará las inversiones en infraestructura para gestionar este escenario, mediante asociaciones entre los sectores público y privado (Bernal, 2022). El mismo informe se refiere a otra megatendencia relacionada con los cambios demográficos y sociales que motivarán el crecimiento de las ciudades grandes y medianas.

### **Fundación Innovación Bankinter**

El informe de Megatrends del 2022 publicado por la Fundación Innovación Bankinter, y relacionado con el mismo tema, menciona la sostenibilidad como una megatendencia. Específicamente la importancia de la transición energética y la lucha contra el cambio climático. Precisa que las personas se hacen ahora preguntas que hace unos años era impensable como “¿de dónde viene este producto?”, ¿qué impacto tiene para el planeta que compre esta marca o esta otra?”. Además, son esos mismos consumidores los que demandan empresas más conscientes y verdes. Un compromiso más que necesario para alcanzar la ansiada meta de un mundo con cero emisiones. De igual forma se manifiesta que la

capacidad de generar impacto positivo está rehaciendo industrias enteras y generando una gran cantidad de nuevas formas de crecimiento. Manifiesta que no se trata de actuar de forma más sostenible, sino de integrar la sostenibilidad en el ADN de las organizaciones (Fundación Innovación Bankinter, 2022).

En este mismo informe de Bankinter se mencionan otras tendencias que pueden impactar la forma en cómo los negocios venden, comunican y se relacionan con sus clientes. Estas tendencias son: la tecnología, la inteligencia artificial, el metaverso, blockchain y la ciberseguridad. Se plantea que cada vez se está en un mundo más virtual en donde se generan conexiones humanas para cerrar negocios que permitan las transacciones de productos y servicios. Gracias a los grandes avances de la inteligencia artificial, la OCDE calcula que el 22 por ciento de los empleos podrán ser automatizados en los próximos años. El nuevo boom inmobiliario se libra en el metaverso gracias a elementos como la tecnología blockchain. Solamente en el mes de diciembre de 2021, esta moda de compra de terrenos ha atraído más de 100 millones de dólares de inversiones (Fundación Innovación Bankinter, 2022).

### **EBV Consulting & Learning**

De acuerdo con el informe “World Population Prospects 2022”, de Naciones Unidas, la población mundial alcanzará los 9.5 billones en 2030. Este rápido crecimiento es un gran reto para asegurar que el desarrollo sea tanto sostenible como inclusivo.

De acuerdo con la ONU, el 50 por ciento de la población vivía en ciudades en 2018 y más de un 65 por ciento lo hará en 2050. La gestión del desarrollo de las ciudades es crítica para lograr un crecimiento sostenible. Han de tomarse en consideración factores como el suministro de agua, saneamiento, construcción de carreteras, vivienda etcétera. En definitiva, tenerse en cuenta aspectos que configuran la calidad de vida en las ciudades.

El cambio climático es el mayor reto ambiental al que se enfrenta el mundo actualmente, y las distintas naciones ya han integrado en gran medida este aspecto

en sus políticas, además de firmar compromisos de limitación del calentamiento global y adaptación a este cambio (Arias, 2023).

En este mismo informe se afirma que la revolución digital llega a todos los sectores económicos impactando, tanto la demanda como la forma de ofrecer productos y servicios, cambiando el enfoque mismo de los negocios. A nivel global, la transformación digital, que ya era necesaria e importante antes, con la pandemia del COVID-19 se ha hecho urgente (Arias, 2023).

### **Project Management Institute – PMI®**

Este organismo referente en el mundo para la gerencia de los proyectos manifiesta seis tendencias en su informe de Megatendencias 2022, de las cuales se hará referencia sobre dos de ellas: disrupción digital y crisis climática.

Respecto a la disrupción digital, el informe plantea que no hay casi ningún área de trabajo que esté libre del impulso constante del cambio tecnológico y que, si bien estos cambios o avances en tecnología pueden ahorrar tiempos, mejorar la productividad y apoyar la innovación, también pueden presentar riesgos como las filtraciones de datos y pérdida de privacidad (Project Management Institute, 2022).

Frente a la tendencia de crisis climática el PMI® afirma que “en el futuro las prácticas de sostenibilidad tendrán que ser incorporadas en cada proyecto y proceso si el mundo aspira a detener los efectos más dañinos del calentamiento global”.

### **Euromonitor International**

Euromonitor International en su informe “las 10 tendencias globales de consumo en 2023” hace referencia a dos tendencias que pueden ser relevantes para el sector de la construcción. Una es la tendencia “automatización auténtica” y la otra es la tendencia de “ecoeconómicos”.

Sobre “automatización auténtica” se hace referencia a que la tecnología aún no puede igualar los matices humanos. Si bien la tecnología hace muchas cosas de manera más rápida, no se puede dejar a un lado el poder que tienen las conexiones humanas.

La tendencia “ecoeconómicos” hace una reflexión sobre el consumo responsable, destacando que cada vez son más las personas que buscan opciones más económicas y amigables con el medio ambiente al momento de consumir. En ese sentido, las organizaciones se ven obligadas a ofrecer productos y servicios que vayan alineados a estos nuevos intereses. De acuerdo con el estudio realizado, “el 45 por ciento de los profesionales afirmó que invertir en iniciativas de sostenibilidad es una prioridad estratégica para su empresa en los próximos cinco años” (Euromonitor International, 2023).

## **Sura**

Sura en su informe de “tendencias del consumidor 2023” entrega un análisis que permite comprender cómo las personas están cambiando sus comportamientos, sus prioridades, sus motivaciones y la forma de satisfacer sus necesidades, para que desde los negocios se puedan tomar decisiones estratégicas que respondan a estas nuevas necesidades.

Una de ellas es la tendencia “urgencia sostenible”, la cual tiene en cuenta la crisis del cambio climático y la escasez de recursos, identificando una tendencia en las personas hacia estilos de vida con comportamientos y hábitos de consumo que contribuyan a disminuir el impacto ambiental y social (Sura, 2023).

#### **4. Etapa conocer**

En esta etapa se realizaron varias entrevistas dirigidas a distintos grupos de interés de la compañía, tales como:

- Asesores comerciales
- Asistente de gerencia
- Coordinador de logística
- Gerente sucursal Sabaneta
- Fundador
- Clientes
- Proveedor

Estas entrevistas se realizaron de manera presencial y en ellas se indagaron aspectos relacionados con el conocimiento que tenían los entrevistados sobre las siguientes dimensiones del negocio:

- Los clientes
- Los competidores
- Propuesta de valor
- Fuentes de ingresos
- Portafolio de producto
- Oportunidades de mejora
- Riesgos y oportunidades asociadas al negocio
- Sueños, proyectos a futuro, grandes objetivos
- Salud financiera
- Aspectos del liderazgo y la cultura organizacional

A continuación, se presentan algunos de los testimonios relevantes identificados en el desarrollo de dichas entrevistas:

Figura 2. Testimonios actores claves

"el manejo comercial del equipo de gerencia es muy bueno"  
(**Cliente**, Abril 2023)

"nuestros clientes nos valoran por ofrecer un servicio oportuno y personalizado"  
(**Gerente**, Abril 2023)

"Nos agradecen por la entrega oportuna y la calidad de los materiales"  
(**Vendedor**, Abril 2023)

"compramos a otros cuando hay problemas de comunicación con los asesores comerciales"  
(**Cliente**, Abril 2023)

"Los clientes solicitan lograr acceder a su información como clientes de manera digital"  
(**Fundador**, Abril 2023)

"Los clientes nos agradecen por las facilidades de crédito que les damos"  
(**Empleado**, Abril 2023)

"los clientes valoran la producción nacional que tienen algunos competidores"  
(**Fundador**, Abril 2023)

Fuente: Elaboración propia a partir de entrevistas.

## **5. Etapa de analizar**

En esta etapa se hizo un análisis de las conversaciones obtenidas con el fin de identificar aspectos relevantes para el análisis interno. De igual forma, se hizo un análisis de las megatendencias revisadas en la etapa de explorar haciendo una priorización del principal riesgo y oportunidad para el negocio.

### **Análisis de megatendencias**

Luego de analizar los distintos informes de megatendencias referenciados previamente, se puede observar que definitivamente a nivel global se está viviendo una época de crisis climática que obliga, tanto a las empresas como a los consumidores, a tomar medidas y acciones que sean más amigables con el medio ambiente. Desde el lado de los consumidores, se evidencia una tendencia en buscar productos que sean producidos con prácticas más limpias, haciendo uso eficiente de los recursos, e incluso aquellos que cuenten con certificaciones o sellos ambientales serán más demandados en el futuro. Precisamente, dicha tendencia en el consumo es lo que llevará a muchas empresas a invertir y apostarle a la producción más limpia para ofrecer productos que estén alineados a estas nuevas demandas por parte de consumidores que son más conscientes con el medio ambiente. Sin duda, el tema de sostenibilidad empresarial será más relevante en estos momentos y en el futuro.

El otro aspecto que se vuelve común en los distintos informes de megatendencias revisados, es la disrupción tecnológica o digital. Esta tendencia impone una nueva forma de relación entre consumidores y empresas, una nueva forma de ofrecer los productos y servicios a través de medios o plataformas digitales, incluso en el metaverso. Esta tendencia impacta casi todos los sectores económicos incluyendo el de la construcción o inmobiliario. La implementación de nuevas tecnologías de cara a una mejor experiencia de los clientes se volverá un asunto cada vez más necesario para los negocios.

Al seguir la metodología Estramipyme se planteó el riesgo y la oportunidad más relevante para la empresa GyJ, como se aprecia a continuación:

Figura 4. Riesgo relevante para GyJ

### **Riesgo**

Al revisar algunas tendencias mundiales para el año 2023, nos preocupa una tendencia en particular:  
**La tecnología, la inteligencia artificial y el metaverso (Bankinter, 2022)**  
porque en el futuro puede afectar negativamente el negocio  
**Si no se implementan dichas tecnologías para ofrecer una mejor experiencia a los clientes**

Fuente: Elaboración propia basado en Estramipyme.

Del mismo modo, de acuerdo con la metodología Estramipyme se logró identificar una oportunidad en las megatendencias revisadas:

Figura 5. Oportunidad relevante para GyJ

### **Oportunidad**

al revisar las tendencias mundiales, nos emocionamos porque podríamos aprovechar  
**la tendencia de estilos de vida con comportamientos y hábitos de consumo que contribuyan a disminuir el impacto ambiental (Sura, 2023)**  
para crecer en el futuro con una nueva  
**planta de producción y comercialización de acero verde**

Fuente: Elaboración propia basado en Estramipyme.

## **Análisis interno**

A partir de las entrevistas realizadas se logra identificar que GyJ es una empresa que atiende clientes de distintos tamaños en el sector construcción y metalmecánico, desde grandes constructoras hasta la persona natural que necesita un material para hacer alguna reforma en su casa. Sin embargo, su mayor foco de clientes son las constructoras de grandes proyectos.

GyJ ofrece un portafolio amplio de productos y es distribuidor de marcas reconocidas en el sector. Sin embargo, sus principales productos son la varilla corrugada utilizada para la construcción de proyectos civiles, viviendas y edificaciones. Otros productos importantes en sus ventas son vigas, tubos, acero estándar, láminas galvanizadas y ángulos.

En términos de propuesta de valor, los clientes de GyJ valoran mucho el servicio y la atención personalizada que reciben por parte de sus asesores comerciales y el equipo gerencial, lo cual va acompañado de una respuesta oportuna a sus solicitudes y un trato cercano con calidez humana.

De igual forma, se considera una capacidad distintiva de GyJ poder contar con una flota propia de distribución que permite realizar entregas a sus clientes de manera oportuna. La promesa de entrega es de máximo tres días hábiles, lo cual es un promedio aceptable en el mercado de la construcción. En todo caso, este tiempo puede variar dependiendo de variables como el tamaño del pedido y la distancia entre el punto de distribución y el lugar de la obra.

Otro aspecto que valoran los clientes de GyJ es su flexibilidad de pago, la cual se ve reflejada en la otorgación de amplios cupos de créditos y plazos de hasta 60 días para clientes claves.

A continuación, se presenta en una tabla resumen, otros aspectos relevantes en el análisis interno de recursos y capacidades.

Figura 3. Análisis interno: recursos y capacidades

Tangibles	Financieros	Liquidez
		Capital propio
	Físicos	Logística propia
		Capacidad de almacenamiento
Intangibles	Reputación	Reconocimiento de la marca (LaNota, 2022)
		Relacionamiento cercano con clientes claves
		Relacionamiento fuerte con proveedores claves
Activos organizacionales	Humanos	Capacidad de relacionamiento comercial de la alta gerencia
	Estructura	Pertenecer a un grupo empresarial

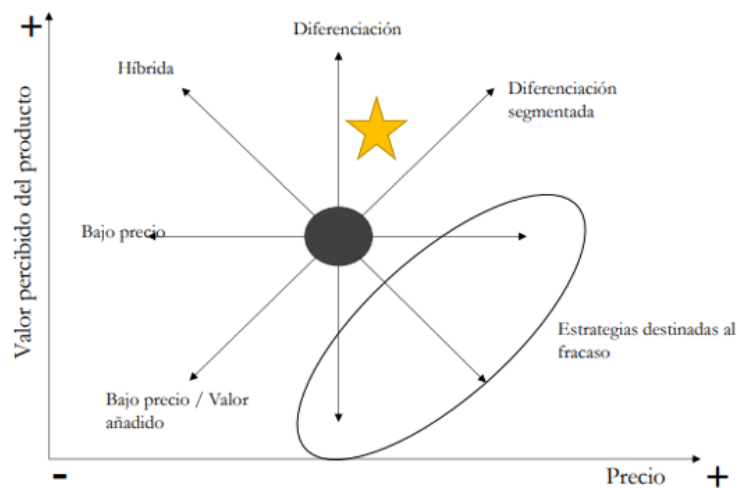
Fuente: elaboración propia basado en Estramipyme.

## 6. Etapa de integrar

A continuación, se presentan las distintas herramientas gerenciales aplicadas a GyJ con el fin de conocer un poco más sobre su propuesta de valor, diferencial en el mercado respecto a los competidores, propósito y capacidades internas relevantes.

### Reloj estratégico de Bowman

Figura 6. Reloj estratégico de Bowman

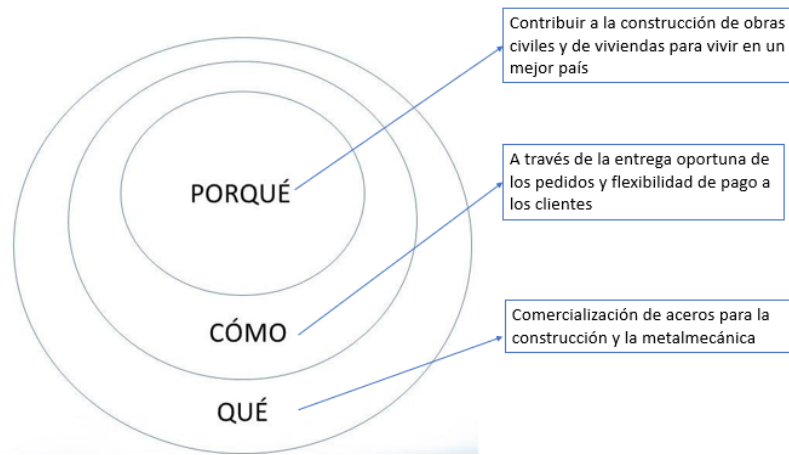


Fuente: elaboración propia basado en Estramipyme.

Al aplicar esta herramienta se pudo ubicar la empresa GyJ en una estrategia de diferenciación, dado que cuenta con precios cercanos al promedio del mercado. Es decir, no son los más baratos y tampoco los más costosos, y el valor percibido por los productos y el servicio es medio-alto, lo cual se evidencia al ocupar el segundo lugar en el mercado del hierro y acero en Colombia.

## Círculo dorado

Figura 7. Círculo dorado GyJ



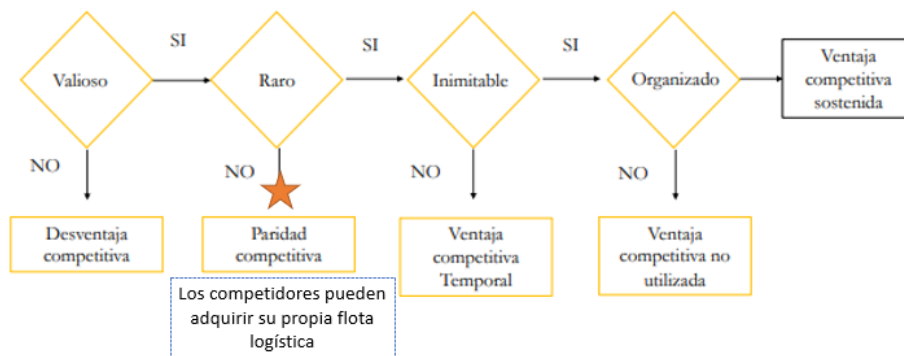
Fuente: elaboración propia basado en Estramipyme.

Con esta herramienta se logró identificar el propósito superior o impacto relevante que genera la compañía en la sociedad, así como la forma en que lo hacen diferente a sus competidores: entrega oportuna y flexibilidad en los pagos.

## Marco de análisis VRIO

Figura 8. Marco análisis VRIO

Nuestra capacidad distintiva es la logística propia que nos permite entregar de manera oportuna nuestros pedidos.



Fuente: elaboración propia basado en Estramipyme.

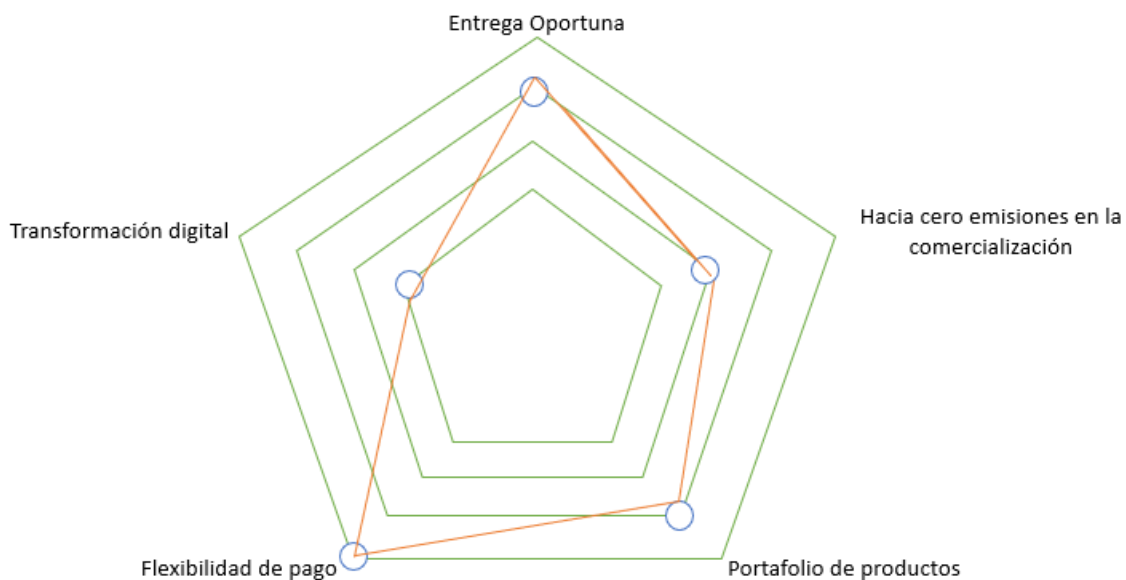
Para esta herramienta se hizo el análisis de la capacidad logística que tiene GyJ para entregar de manera oportuna sus pedidos. Su aplicación permitió identificar que esta capacidad es valiosa, pero no es algo raro o inimitable en el mercado, puesto que algún competidor podría también prepararse y desarrollar esta capacidad.

### **Radar estratégico organizacional para comercializadoras de materiales para la construcción.**

En la aplicación de esta herramienta se hizo una modificación a la versión sugerida en la Metodología Estramipyme dado el tamaño de la organización GyJ y su naturaleza como empresa comercializadora de materiales de construcción.

Los criterios para evaluar y el resultado obtenido se observa en la siguiente figura:

Figura 9. Radar estratégico



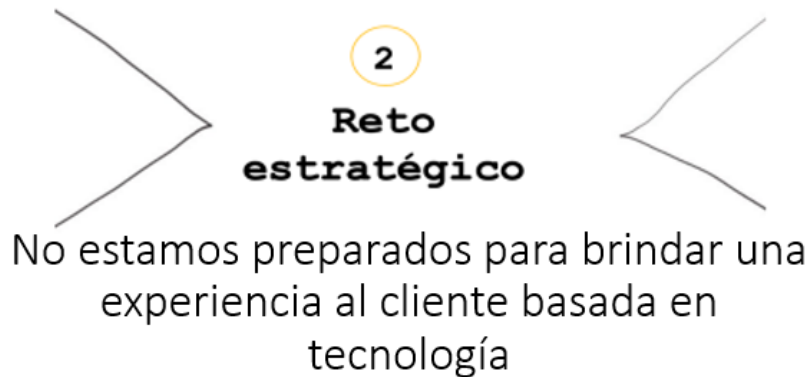
Fuente: elaboración propia basado en Estramipyme.

A partir de esto se puede identificar que existen oportunidades de mejora en el ámbito de la transformación digital que permita ofrecer una mejor experiencia a los clientes y optimizar los procesos internos de la compañía mediante el uso de nuevas tecnologías como la inteligencia artificial, internet de las cosas, entre otras.

### **Reto estratégico**

Luego de pasar por las etapas de explorar, conocer, analizar e integrar, las cuales sirvieron para conocer los principales riesgos y oportunidades del negocio, así como aquellas capacidades distintivas que valoran los clientes sobre la competencia, se pudo identificar el reto estratégico para GyJ, el cual se convirtió en insumo para la siguiente etapa de facilitar.

Figura 10. Reto estratégico para GyJ



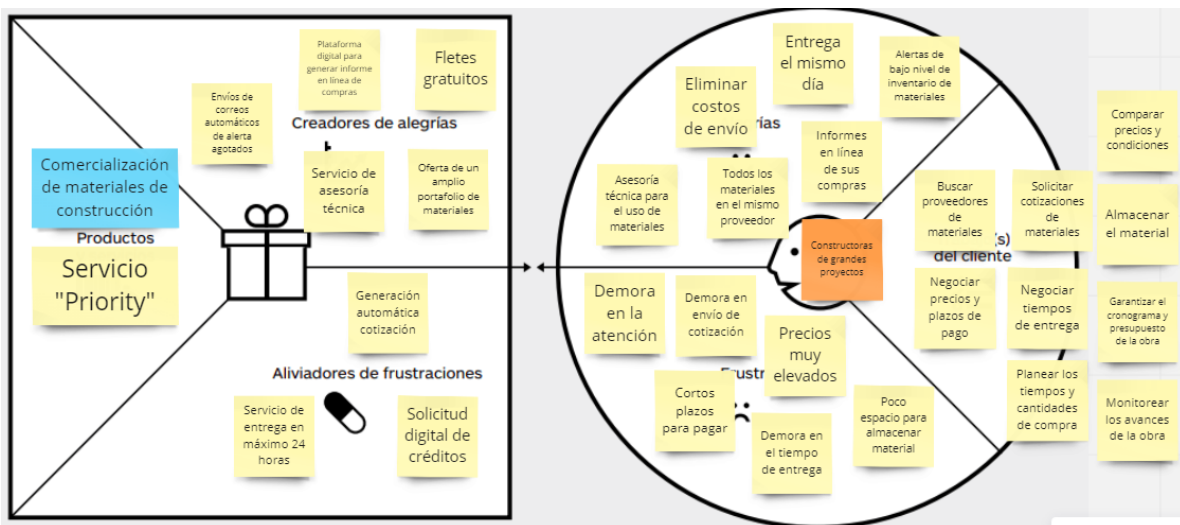
Fuente: Elaboración propia basado en Estramipyme

El hecho de no estar preparados para ofrecer una experiencia al cliente basada en tecnología puede implicar a futuro la pérdida de clientes que encuentren dicha facilidad en otros proveedores de materiales en el mercado, lo cual podría poner en riesgo la salud financiera de la empresa GyJ.

## 7. Etapa de facilitar

En esta etapa se realizaron los talleres de co-creación de la propuesta de valor y modelo de negocio. Primero se hizo un ejercicio donde participó el equipo consultor y la directora temática de este trabajo. En ese primer taller se generó una primera versión tanto del lienzo de propuesta de valor, como del lienzo de modelo de negocio, bajo la metodología de Alexander Osterwalder. A continuación, se presenta el resultado de la primera versión de dichos lienzos, los cuales fueron enfocados al segmento de clientes “constructoras de grandes proyectos”:

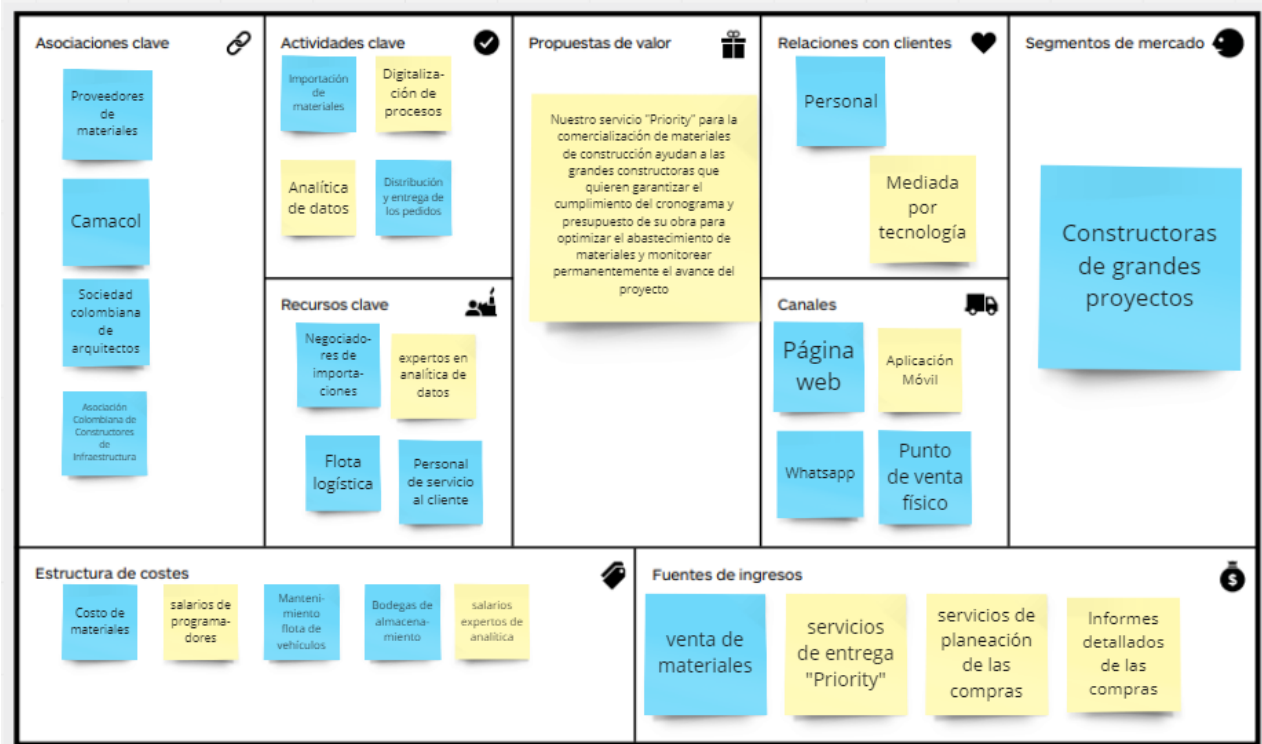
Figura 11. Lienzo propuesta de valor – versión 1



Fuente: elaboración propia basado en Osterwalder & Pigneur, 2011.

Gracias a este ejercicio se lograron identificar los principales trabajos del cliente, tales como garantizar el cronograma y presupuesto de la obra, planear los tiempos y cantidades de compra, monitorear los avances de la obra y todo lo que implica un proceso de gestión de compras de materiales e insumos para la construcción. De igual forma, se plasmaron las distintas situaciones que generan frustraciones en tales procesos, así como sus aliviadores, creadores de alegría y la propuesta de un nuevo servicio denominado “Priority”, el cual busca recibir pedidos de los clientes a través de una plataforma digital y que este pueda pagar un monto adicional por recibir de manera más oportuna dicho pedido.

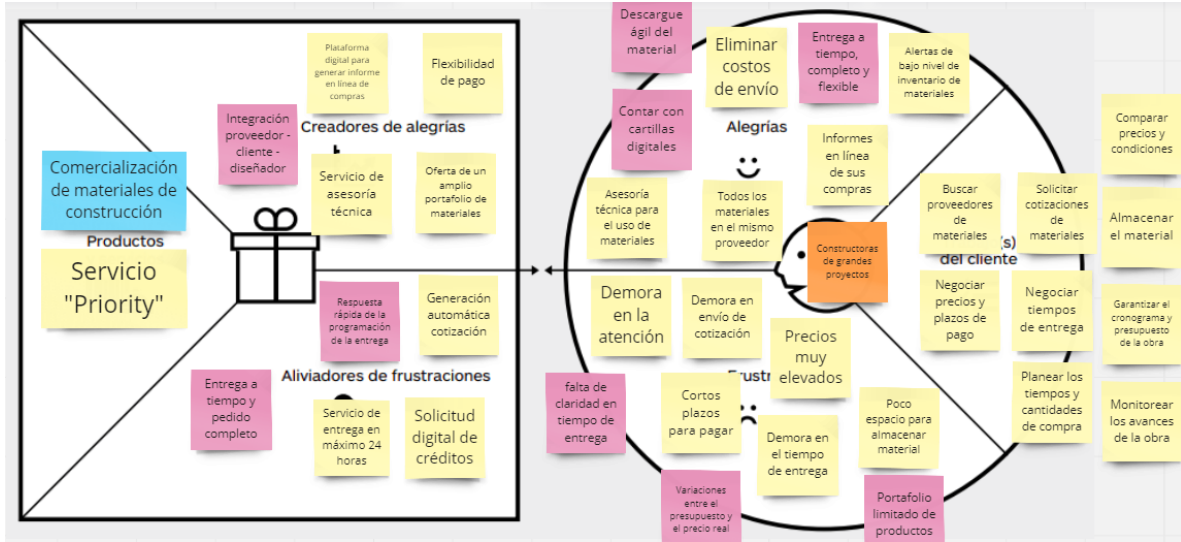
Figura 12. Lienzo modelo de negocio – versión 1



Fuente: elaboración propia basado en Osterwalder & Pigneur, 2011.

El color azul en esta herramienta se utilizó para identificar los elementos que ya existen en el modelo de negocio actual, y en color amarillo aquellos aspectos que se proponen bajo la nueva propuesta de valor del servicio "Priority".

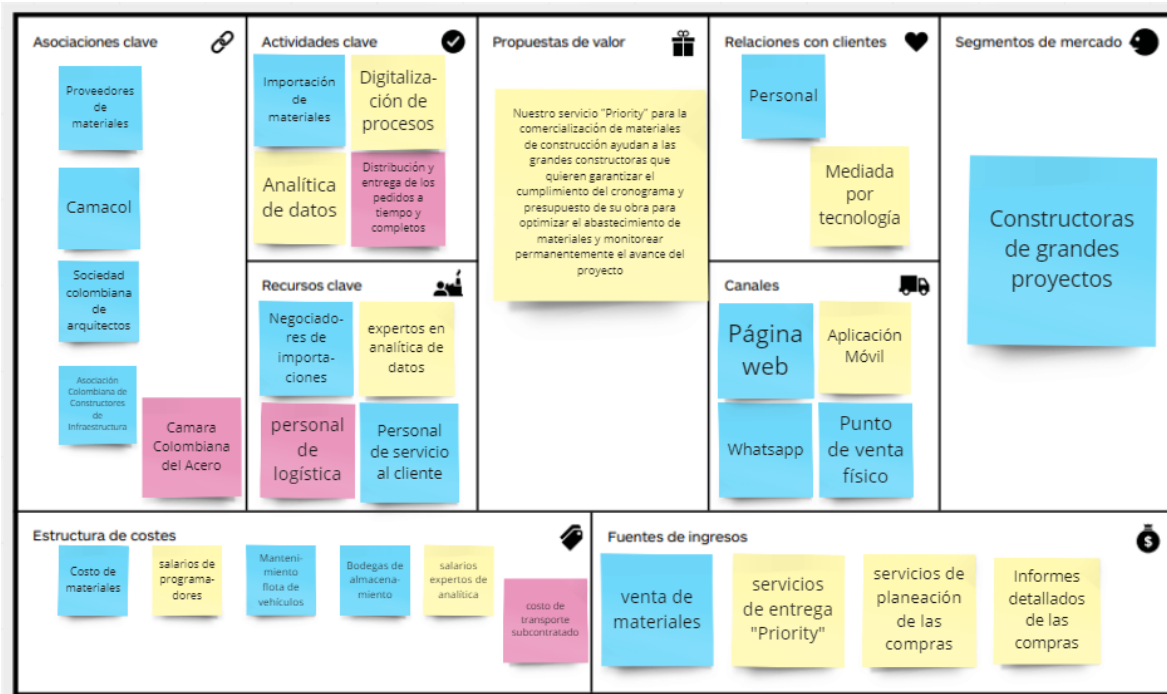
Figura 13. Lienzo propuesta de valor – versión 2



Fuente: Elaboración propia basado en Osterwalder & Pigneur, 2011.

Esta nueva versión del lienzo de propuesta de valor se logró gracias al segundo taller realizado con la participación de otros empleados de la empresa y uno de sus clientes. Allí surgieron varias ideas y puntos de vista que sirvieron para ajustar dicho lienzo. Los aspectos que se agregaron fueron identificados con color morado.

Figura 14. Lienzo modelo de negocio – versión 2



Fuente: Elaboración propia basado en Osterwalder & Pigneur, 2011.

En el modelo de negocio fue relevante tener en cuenta que para el cliente la entrega oportuna no es el único aspecto importante, sino también que el pedido esté completo en las cantidades y referencias de productos solicitados, en el momento y lugar acordado, dado que en ocasiones no tener la cantidad total requerida no permitía avanzar en el proceso constructivo, implicando retrasos en la obra.

## 8. Etapa consolidar

En esta etapa se propone la hoja de ruta o las acciones sugeridas en el corto, mediano y largo plazo, que permitan superar o enfrentar el reto estratégico identificado.

ACCIONES RECOMENDADAS	INMEDIATO	CORTO	MEDIANO
Conversar con los distintos grupos de interés en el día a día para identificar posibles frustraciones y/o alegrías y actualizar los lienzos de propuesta de valor y modelo de negocio resultantes de esta consultoría.	x	x	x
Realizar sesiones de Focus Group para conocer más las necesidades y expectativas de los clientes.	x		
Diseñar y aplicar cuestionario corto digital para medir la satisfacción del cliente al recibir cada pedido.	x		
Seleccionar los materiales que estarían incluidos en el servicio de "Priority" teniendo en cuenta su nivel de rotación.	x		
Analizar los costos y capacidades requeridas para implementar el servicio de "Priority" para definir tarifa de servicio.	x		
Definir las coberturas y los tiempos de entrega del servicio "Priority".	x		
Definir metas para la reducción de emisiones atmosféricas en el proceso de transporte y distribución de los pedidos.		x	
Diseñar e implementar programa de movilidad empresarial sostenible de acuerdo a la Resolución Metropolitana N°1379.		x	
Diseñar prototipo de plataforma digital que permita acceder al servicio de "Priority" y hacer pruebas con clientes realizar ajustes necesarios.		x	
Hacer ejercicio de "naming" para definir el nombre más apropiado para este nuevo servicio.		x	
Hacer lanzamiento del nuevo servicio con clientes claves actuales.			x
Realizar alianzas con asociaciones y agremiaciones claves para dar a conocer el nuevo servicio de "Priority".			x
Analizar escalabilidad del servicio hacia otras regiones del país y en otras referencias de productos.			x

A continuación, se presenta tabla de costos estimados de algunas de las acciones planteadas en la hoja de ruta:

<b>ACCIONES RECOMENDADAS</b>	<b>COSTO ESTIMADO (pesos colombianos)</b>
Sesión de Focus Group e informe con las conclusiones.	\$800.000
Diseñar programa de Movilidad Empresarial Sostenible – MES de acuerdo con la Resolución Metropolitana N°1379.	\$6'000.000
Desarrollo de prototipo de plataforma digital para servicio “Priority”.	\$20'000.000
Ejercicio de “naming” para definir el nombre más apropiado para este nuevo servicio.	\$4'000.000
Evento de lanzamiento del nuevo servicio.	\$5.000.000
Total estimado	\$35.800.000

Cabe resaltar que estos costos estimados pueden variar en el tiempo, como también en el momento de implementarse, dependiendo de otras variables que se requieran incluir en las características de los entregables finales esperados. Es importante señalar que en el desarrollo de productos tecnológicos los valores suelen tener una oscilación alta. De igual forma, el evento de lanzamiento puede variar también su valor de acuerdo con lo que se quiera brindar y la cantidad de clientes que se inviten a dicho evento.

## 9. Lecciones aprendidas

La metodología Estramipyme a pesar de haber sido diseñada para aplicar a empresas medianas, pequeñas y micro, es una guía que también puede ser de ayuda en empresas grandes que necesiten hacer una construcción de su estrategia competitiva.

Dado que este trabajo se aplicó a una empresa grande, fue necesario hacer una mayor revisión de informes, reportes y artículos que permitieran un análisis más completo de las megatendencias globales de consumo.

El radar estratégico sugerido en la guía con las dimensiones de coherencia del modelo de negocio, conocimiento de cliente, salud financiera, alineación interna y conocimiento del negocio, se queda corto al aplicarse a una empresa grande debido a que este tipo de compañías cuentan fácilmente con los recursos e infraestructura necesaria para cumplir con dichos criterios de evaluación.

Involucrar a clientes en las distintas etapas de la metodología se vuelve muy enriquecedor para obtener los resultados de la consultoría, principalmente en las entrevistas de la etapa conocer y en los talleres de co-creación.

Los talleres de co-creación pueden ser realizados de forma presencial o de manera virtual haciendo uso de las distintas plataformas digitales que ofrece actualmente el mercado. Para este trabajo se hizo uso de la herramienta miro.com para diligenciar los lienzos y Microsoft Teams para conectar a los participantes del taller.

## **10. Retroalimentación y aportes a la metodología**

Después de haber navegado por las distintas etapas que propone la metodología Estramipyme, se encuentra una oportunidad para aportar una manera distinta de aplicar la herramienta “radar estratégico” con un enfoque especial en empresas dedicadas al suministro de materiales para la construcción.

En esta propuesta se plantean cinco dimensiones o criterios para evaluar en cuatro niveles, en donde el nivel cuatro es el de máximo desarrollo, dominio o madurez y el nivel uno donde hay mayores debilidades u oportunidades para mejorar.

Los criterios planteados son los siguientes:

1. Entrega oportuna
2. Hacia cero emisiones en la comercialización
3. Portafolio de productos
4. Flexibilidad de pago
5. Transformación digital

En el Anexo 1 “rúbrica radar estratégico” se puede observar el detalle de las cinco dimensiones con las respectivas descripciones de cada uno de los cuatro niveles planteados que servirán para aplicar y evaluar en cualquier empresa dedicada a la comercialización de materiales e insumos para la construcción.

## 11. Conclusión

Después de realizar este trabajo, se pueden sacar conclusiones desde distintos aspectos. Uno de ellos asociado a la metodología Estramipyme, la cual es considerada una guía muy fácil de aplicar que ayuda al ejercicio estratégico de la gerencia de los negocios y que a pesar de que fue diseñada para empresas micro, pequeña y mediana, también es útil para empresas grandes. El uso de herramientas gerenciales como el reloj estratégico de Bowman, el radar estratégico, marco VRIO, el círculo dorado, lienzos de propuesta de valor y Canvas, resultan muy útiles, fáciles de aplicar y permiten sintetizar información relevante para el negocio. Sin embargo, se debe revisar a qué tipo de empresa en términos de tamaño o sector se va a aplicar para así definir si los criterios sugeridos por la metodología Estramipyme son suficientes, o si por el contrario, se deben ajustar dado que en algunos sectores es posible que sean otros los aspectos relevantes para medir y diagnosticar el negocio.

Desde el análisis de las megatendencias, se puede decir que la disrupción digital y la crisis climática son temas que en la actualidad y el futuro deben estar en la agenda estratégica de los negocios ya que se han vuelto un factor clave para la toma de decisiones de los clientes al elegir sus productos o servicios. Hay una búsqueda permanente de experiencias digitales que faciliten los procesos de compra de productos y servicios de las personas, y que estos a su vez sean fabricados y comercializados de una manera amigable con el medio ambiente. Por esta razón se recomienda que con ayuda de una empresa o persona experta se realice un estudio del grado de madurez que tiene la empresa en términos de transformación digital, experiencia de los empleados y experiencia de los clientes. A través de dicho estudio se podrá determinar de mejor manera qué procesos internos se pueden mejorar con ayuda de nuevas tecnologías y que tengan un impacto relevante en el servicio o experiencia que se le brinda a los clientes.

En la dimensión de los clientes, se puede concluir que escucharlos e involucrarlos en los ejercicios estratégicos se vuelve muy importante para identificar lo que

realmente ellos valoran y las razones por las que estarían dispuestos a seguir consumiendo un producto o servicio. Son una fuente de información muy valiosa, y en muchos casos es gratis y fácil de acceder a través de espacios de conversación, focus group, encuestas, entrevistas, entre otros. Se recomienda que al menos una vez o dos veces al año se propicien estos espacios de conversación para monitorear las expectativas de los clientes y lo que esperan de los servicios y productos ofrecidos por GyJ. Otra acción que se puede considerar es la aplicación de encuestas cortas de satisfacción mediadas o automatizadas con herramientas tecnológicas que permitan medir la satisfacción del cliente después de recibir cada pedido, donde se evalúen aspectos como el tiempo de entrega, cumplimiento en la cantidad de productos pedidos, calidad de los productos y la atención brindada por parte del asesor comercial.

Por otro lado se sugiere que, desde el área de gestión humana, o con ayuda de algún asesor externo, se haga un análisis de las competencias que requieren los colaboradores para ejecutar la estrategia del negocio. Igualmente, hacer un diagnóstico de las competencias actuales del equipo para identificar las brechas, de tal manera que se pueda definir un plan de formación que acompañe el fortalecimiento de las habilidades y conocimientos que se necesitan para el cierre de brechas identificadas.

En ese mismo sentido, se recomienda que la empresa GyJ complemente este trabajo haciendo un análisis de su estrategia financiera para apalancar la implementación de las acciones sugeridas. Diseñar un plan que sin afectar la sostenibilidad financiera del negocio, permita evaluar aspectos como la inversión inicial requerida, fuentes de financiación (propias o deuda), ingresos proyectados, costos de operación, periodo de recuperación de la inversión y la tasa interna de retorno.

## Referencias

Arias, S. (2023). Obtenido de EBV Consulting & Learning: <https://ebvconsultores.com/megatendencias-2023-hacia-donde-vamos/>

Bernal, I. (10 de Febrero de 2022). *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/globoeconomia/las-cinco-megatendencias-que-moldearan-el-mundo-en-el-futuro-cercano-segun-3m-3299695>

Euromonitor International. (2023). *Las 10 tendencias globales de consumo en 2023*.

Fundación Innovación Bankinter. (2022). *Por delante del futuro Megatrends*.

Ospina, J. (Agosto de 2022). *La Nota.com*. Obtenido de Ranking 2021 industrias hierro y acero de Colombia: <https://lanota.com/index.php/ranking-2021-industrias-hierro-y-acero-de-colombia.html#:~:text=Ranking%202021%20industrias%20hierro%20y%20acero%20de%20Colombia,empleos%20directos%20e%20ingresos%20por%20empleado%20para%202021.>

Osterwalder, A., & Pigneur. (2011). *Generación de modelos de negocio*.

Project Management Institute. (2022). *Megatendencias 2022*.

Rivas-Montoya, L. M. (2023). *Estramipyme: metodología fácil y ágil para diseñar una estrategia competitiva*. Editorial EAFIT.

Sura. (2023). *Tendencias del consumidor 2023*. Medellín.