

PLAN ESTRATÉGICO 2019-2021 PARA LA EMPRESA
CASTAÑA DISEÑO S.A.S.

JUAN ESTEBAN LLANO MORENO
DAVID ESTEBAN SUÁREZ SUÁREZ

ASESOR TEMÁTICO
Ricardo Delgado Restrepo

ASESORA METODOLÓGICA
Beatriz Amparo Uribe de Correa

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MEDELLÍN
2019

RESUMEN

El presente trabajo contiene la formulación de un plan estratégico para la empresa Castaña Diseño SAS, la cual ofrece servicios en las áreas de marca y empaque. La empresa requiere definir un plan estratégico que le permita entregar su propuesta de valor a los segmentos de clientes hacia los cuales quiere enfocar su crecimiento. Para lo anterior, se realizó una revisión del modelo de negocio, la propuesta de valor de la empresa, un análisis del entorno interno y externo, y el planteamiento de estrategias funcionales y de negocio con sus respectivos indicadores de seguimiento.

PALABRAS CLAVE

Plan estratégico, modelo de negocio, propuesta de valor, estrategia empresarial.

ABSTRACT

This project contains the strategic plan formulation for Castaña Diseño SAS, a company that offers branding and packaging design services. The company requires a strategic plan in order to being able to deliver its value proposal to customer segments where wants to focus its growth. For this, a company diagnosis including business model construction was made followed by the external and internal environment analysis and then, based on the results, the value proposal and the business and functional strategies together with the balanced score card were set.

KEYWORDS

Strategic plan, business model, value proposal, strategy

TABLA DE CONTENIDO

1. INTRODUCCIÓN	5
2. JUSTIFICACIÓN	6
3. OBJETIVOS	9
3.1. Objetivo general.....	9
3.2. Objetivos específicos	9
4. MARCO CONCEPTUAL.....	10
4.1. El concepto de estrategia	10
4.2. Proceso de formulación estratégica.....	14
4.3. Modelo de negocio	15
4.4. Misión, visión y valores	16
4.5. Análisis externo	17
4.6. Análisis interno	18
4.7. Estrategias de negocio y funcionales	19
4.8. Medición de la estrategia	20
5. METODOLOGÍA.....	22
6. DESARROLLO DEL PROYECTO	24
6.1. Diagnóstico	24
6.1.1 Misión y visión actuales de la compañía	24
6.1.2 Modelo de negocio	25
6.1.3 Análisis externo	29
6.1.4 Análisis interno	35
6.1.5 Matriz DOFA.....	37
6.2 Redefiniciones	39
6.2.1 Visión y valores	39
6.2.2 Propuesta de valor	39
6.2.3 Formulación de las estrategias de negocio y funcionales	42
6.2.4 Plan de implementación de la estrategia	43
7. CONCLUSIONES	46
8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	48

LISTA DE ILUSTRACIONES

Figura 1 Lienzo de modelo de negocio para diseño de empaque.....	26
Figura 2 Lienzo de modelo de negocio para diseño de marca	27
Figura 3 Macrotendencias del país y del mundo (PESTEL)	33
Figura 4 Matriz DOFA	38
Figura 5 Lienzo de la propuesta de valor	41
Figura 6 Cuadro de mando integral	44
Figura 7 Plan de implementación de iniciativas	45

LISTA DE ANEXOS

TABLAS DE ANÁLISIS EXTERNO.....	51
TABLAS ANÁLISIS INTERNO.....	53

1. INTRODUCCIÓN

El sector de las micro, pequeñas y medianas empresas (en adelante Mipymes) agrupa la mayoría de las empresas de la economía colombiana y representa cerca de una cuarta parte de su PIB. Sin embargo, este tipo de empresas presenta una alta tasa de mortalidad a causa de diferentes factores, entre los que destacan las demoras en pagos, falta de innovación y complejidades tributarias. Estos desafíos generan una dinámica de supervivencia en su día a día, con poco tiempo para la definición de planes a largo plazo. Castaña Diseño SAS, una Mipyme con cuatro años de existencia en el sector de servicios de diseño, tiene la necesidad de formular un plan estratégico que permita el desarrollo de competencias que apalanquen su propuesta de valor.

Esta formulación implica la revisión de diferentes aspectos que trascienden el enfoque actual de la empresa, como son las tendencias a nivel local e internacional, buscando identificar elementos para la toma de decisiones que le permita alcanzar sus metas. A través de una investigación cualitativa descriptiva se realizó levantamiento del diagnóstico del estado actual de la compañía pasando luego a la elección de las estrategias.

Luego de la aplicación de esta metodología, se encontraron los principales focos estratégicos de la compañía y en lo que debería enfocar sus esfuerzos para lograr el crecimiento propuesto.

El documento se compone de un primer capítulo dedicado a la revisión bibliográfica sobre las diferentes definiciones de estrategia, las formas de abordarla y las herramientas empleadas para su formulación. Luego se describe la metodología empleada para el desarrollo del ejercicio, los resultados obtenidos durante estos y finalmente las estrategias con sus respectivos indicadores de seguimiento.

2. JUSTIFICACIÓN

El sector de las Mipymes en Colombia representa el 96% del número total de empresas del país, aportan cerca del 25% del PIB y generan el 80% de los empleos, mientras que en economías desarrolladas pueden llegar a aportar entre el 50-60% del PIB. Las cifras en Colombia muestran que el 50% de las Mipymes sobreviven al primer año mientras que 20% sobreviven al tercero. Entre las principales causas de estos indicadores se encuentran la morosidad generada por demoras en los pagos de los productos o servicios prestados lo cual las lleva a recurrir a créditos o venta de facturas en busca de liquidez (Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [ACOPI], 2018). Lo anterior se traduce en un limitado margen de acción para invertir en temas como innovación y conocimiento, lo cual según algunos analistas es otra de las causas del fracaso de este tipo de empresas (Pérez Uribe & Ramírez Salazar, 2015).

Entre los principales retos de las Mipymes, señalados por Vera y Vera (2018), se encuentran la globalización, ya que no solo se compite con empresas locales, la tramitología para acceder a las ayudas del gobierno impidiéndoles contar con algunos recursos para su desarrollo, así como una compleja regulación tributaria que incentiva la informalidad. Lo anterior sin desconocer las dificultades estructurales de la industria colombiana como son la productividad, que en los últimos 18 años solo ha presentado un incremento del 0.5%, y la competitividad afectada por temas como infraestructura, instituciones, capital humano, facilidad para hacer negocios, entre otros (Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN], 2019).

Debido a la gran importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas en la economía en general, se hace necesario identificar los factores que influyen en su desempeño. Uno de los aspectos más importantes es el desarrollo de planes

estratégicos que permitan definir las estrategias adecuadas para la empresa y su desempeño en el mercado (Kraus, Harms, & Schwarz, 2006).

Muchas pequeñas y medianas empresas realizan sus planes estratégicos de manera informal e intuitiva y muchas veces ni siquiera tienen su estrategia declarada, en parte por el poco interés y los pocos recursos con que cuentan este tipo de compañías para invertir en aspectos que no sean directamente relacionados con la operación y la supervivencia (O'Regan & Ghobadian, 2002). Este tipo de empresas, especialmente cuando son independientes (es decir, que no son subsidiarias de empresas más grandes) normalmente dedican más recursos en estar preparados para enfrentar los riesgos.

Según Kraus et al. (2006) y O'Regan y Ghobadian (2002), la formalización de los procesos estratégicos contribuye a identificar barreras potenciales en su implementación, el horizonte de tiempo, la frecuencia y el tipo de controles y la definición de herramientas apropiadas que le permiten a la compañía medir sus logros con respecto a las expectativas.

Para esto, la academia se convierte en una gran opción para las Mipymes, ya que representan un importante medio de acceder a acompañamiento y asesoría en procesos de direccionamiento estratégico e innovación (Pérez Uribe & Ramírez Salazar, 2015).

Castaña Diseño SAS, una Mipyme con cuatro años de existencia en el mercado de servicios de diseño (industrial, gráfico, de marca, de producto) y que ha pasado por varios procesos de adaptación a situaciones adversas, tiene la necesidad de formular un plan de direccionamiento estratégico que permita, a través de un análisis de la situación actual de la compañía y un análisis de su entorno, proponer un conjunto de acciones orientadas al enfoque de sus capacidades estratégicas en aquellas líneas de negocio que generen valor a la compañía, así como una gestión

comercial enfocada en los segmentos de clientes definidos en su propuesta de valor.

De igual forma, los clientes se verán beneficiados por las nuevas competencias desarrolladas por la compañía, las cuales les darán acceso a soluciones diferenciadas de carácter integral, con enfoque en el diseño, como apoyo a su propia estrategia.

3. OBJETIVOS

3.1. Objetivo general

Formular el direccionamiento estratégico para la empresa Castaña Diseño SAS.

3.2. Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico interno.
- Realizar un análisis de la competencia y las macro tendencias del entorno externo.
- Definir los objetivos y estrategias que permitan alcanzar el propósito de la empresa.
- Diseñar un plan de implementación y control.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1. El concepto de estrategia

Existe un gran número de definiciones de estrategia disponibles en la literatura. Diferentes autores, en diferentes momentos de la historia, han hecho sus aportes conceptuales sobre el tema desde diferentes ópticas. Sin embargo, a medida que se avanza en la búsqueda literaria, aparecen elementos comunes entre estas definiciones, como son las condiciones externas a las cuales debe responder la empresa, metas y objetivos básicos establecidos, análisis de la situación actual de la empresa en términos de posición, recursos y su proyección (Mintzberg & Quinn, 1999), aspectos que serán analizados más adelante.

Los primeros acercamientos al concepto de estrategia aparecen en el año 1962 con Alfred Chandler quien, según Mintzberg y Quinn (1999) la definen como: “el elemento que determina las metas básicas de una empresa a largo plazo, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos para alcanzar esas metas”.

Este primer acercamiento al concepto de estrategia describe cómo las grandes empresas estadounidenses afrontaron muchos de sus grandes retos de crecimiento y expansión creando y modificando sus estructuras para determinar cómo aplicar sus recursos a las demandas del mercado de manera más eficiente en el corto y largo plazo. En esto se concentraba el rol de la administración de estas empresas y las decisiones estratégicas incluían además la manera de cómo generar nuevos recursos para garantizar el crecimiento futuro de la organización (Chandler, 1963).

En esta concepción de estrategia de Chandler (1963) no se consideraba un proceso formal y democrático, compuesto de etapas y técnicas. El motor de la estrategia era el uso de los recursos y esto determinaba la dirección y el crecimiento.

Años después, tal como lo mencionan Mintzberg y Quinn (1999), Kenneth Andrews define la estrategia como “un patrón de objetivos, propósitos o metas así como las políticas y planes principales para alcanzar estas metas, presentándolos de tal manera que permiten definir la actividad a la cual se dedica la empresa o a la cual se dedicará”.

En 1998, en su libro *Safari a la estrategia*, Mintzberg, Ahlstrand & Lampel (1999) llamarían “escuela de diseño” a esta forma de concebir la estrategia y a la definición de Andrews como su perspectiva más influyente. En el análisis que realiza de esta escuela, los autores consideran la evaluación interna y externa como herramienta para identificar oportunidades y amenazas del entorno, así como las debilidades y fortalezas de la organización. Esto, con miras a establecer factores claves de éxito y competencias características que faciliten el proceso de creación de la estrategia.

Esta escuela considera la estrategia y su formación como un proceso deliberado, informal, único, explícito, simple y liderado únicamente por el directivo principal (Mintzberg et al., 1999).

En la misma época de la definición de Kenneth Andrews, aparece también la definición de Igor Ansoff quien, según Mintzberg & Quinn (1999), entiende la estrategia como “un hilo conductor que corre entre las actividades de la empresa y los productos o mercados”, que luego sería la base para la “escuela de planificación” descrita por Mintzberg et al. (1999). Esta escuela tenía como premisas: un proceso controlado y formal con diferentes etapas y diferentes técnicas para cada una, nuevos responsables de la ejecución (no solo el directivo principal) y cuyos resultados son un listado detallado de acciones a llevar a cabo.

En estas dos definiciones anteriores, los autores empezaron a concebir la estrategia como un proceso, independiente si es formal o no, que implica unas actividades de análisis y ejecución con el fin de lograr unos objetivos en términos de competencias.

Otro de los autores que realizó aportes considerables al concepto de estrategia fue Michael Porter (2011), quien la definió como: “la creación de una posición única y valiosa que involucra un conjunto diferente de actividades”, las cuales están dirigidas a crear una ventaja competitiva. Esta definición serviría de punto de partida para lo que Mintzberg et al. (1999) luego llamarían la “escuela de posicionamiento” y que introdujo las llamadas estrategias genéricas que permitieron, a diferencia de las dos escuelas anteriores, cambiar la concepción de una estrategia única hecha a medida para cada empresa. De igual forma, esta escuela dio importancia a la función del analista (usualmente un consultor) que a través del estudio de datos e información de la empresa seleccionaba la estrategia adecuada.

Algunos años después, Mintzberg et al. (1999) establecerán que la empresa puede tener una estrategia aun sin hacer planes, sin que nadie se dedique a establecer objetivos formales ni definir una misión. Lo único que se requiere es un patrón de una serie de actos en la organización, resultado, posiblemente, de un proceso informal. Se ocuparon también de temas como la forma en que se aborda una situación determinada (curso de acción), la consistencia de los comportamientos y modelo de decisiones y la capacidad de adaptarse al medio. La síntesis de estos conceptos se conoce como las cinco P de la estrategia (Mintzberg & Quinn, 1999).

Mintzberg y Quinn (1999) también hablan de estrategia realizada, deliberada y emergente como los conceptos básicos de la forma como una empresa la puede desarrollar. En la deliberada, la empresa formula sus intenciones y avanza hacia su realización y en dicho proceso lleva a cabo acciones que no son parte de sus intenciones formales y dan como resultado la estrategia emergente. Una vez ejecutada, se convierte en estrategia realizada.

Posteriormente, continuaron surgiendo múltiples definiciones de lo que es la estrategia, cómo se concibe o cómo se gestiona, basadas en todos los conceptos

descritos por los autores mencionados anteriormente y actualizándolos a las condiciones presentes del mercado que cada vez cambia más y a mayor velocidad. Autores como Hitt, Ireland y Hoskisson (1995) y Hill y Jones (2011) enfocan principalmente sus definiciones al concepto de ventaja competitiva, inicialmente descrito por Michael Porter (2011). Según sus definiciones, la estrategia se trata de acciones y compromisos orientados a lograr una ventaja competitiva. Por su parte, Johnson, Scholes y Whittington (2006), hablan de las decisiones que buscan lograr cierta ventaja con respecto a la competencia y la dirección a largo plazo de una organización, o simplemente establecer aspiraciones, dónde querer estar y cuáles mercados seleccionar, como lo afirman Lafley y Martin (2013).

De acuerdo con Johnson et al. (2006), estas decisiones y el enfoque a lograr ventaja competitiva, implican cambios en los recursos hacia el futuro y crea oportunidades según las capacidades estratégicas que tenga la compañía. La estrategia se ve afectada de manera importante por el entorno cambiante, los valores y la percepción de las personas que están en el interior de la organización. Además, debe enfocarse en satisfacer las expectativas de las partes interesadas.

En su libro *Playing to Win*, Lafley y Martin (2013) también parten del concepto de ventaja competitiva y establecen que la estrategia es un conjunto de difíciles elecciones que posicionan a la empresa de manera única en su industria. Adicionalmente, establecen algunas maneras inefectivas de enfrentarse a la estrategia, tales como entender que la estrategia es simplemente definir una misión y una visión, un plan detallado de qué hacer, optimizar lo que ya se tiene, incorporar mejores prácticas de la industria (referenciación) o negar que la estrategia a largo plazo es posible por el rápido cambio del entorno que se presenta hoy en día (Lafley & Martin, 2013).

4.2. Proceso de formulación estratégica

Para el proceso formal de planificación de la estrategia existen varios modelos. Algunos de ellos incluyen más etapas que otros y utilizan diferentes técnicas para desarrollarlas (Mintzberg & Quinn, 1999). También consideran importante el sector al que pertenece la empresa y algunas otras variables como su tamaño, para definir cómo desarrollar cada una de las etapas.

La construcción de este plan estratégico incluye por lo general el establecimiento o elección de una misión, metas corporativas y objetivos de largo plazo (Hill & Jones, 2011); análisis del entorno externo para identificar oportunidades y amenazas; análisis interno u operativo para conocer cuáles son las fortalezas y debilidades de la organización, sus recursos y competencias; y la definición de las estrategias y sus planes de acción para la implementación, como resultado de los análisis realizados (Mintzberg & Quinn, 1999).

Durante el proceso de formulación deben definirse las variables que permitan la medición de la implementación de dichas estrategias, tanto funcionales como de negocio (y corporativa en caso de existir) de manera que faciliten la retroalimentación para los procesos de planeación que usualmente se llevan a cabo anualmente y ayuden así a determinar la asignación de los recursos.

Autores como Hitt et al. (1995) también mencionan la importancia de incluir a los grupos de interés en el proceso (no necesariamente de manera activa) ya que estos de alguna manera influyen o son afectados por el resultado del desempeño de la organización. Cada grupo de interés tiene una determinada dependencia según el tipo de compañía y ésta determinará su influencia.

A continuación, se describen los elementos a tener en cuenta dentro de cada una de las etapas mencionadas.

4.3. Modelo de negocio

El concepto de modelo de negocio, según Osterwalder y Pigneur (2011), describe las bases para que una empresa cree y capte valor. Esta descripción es clave en los procesos de innovación que permitan desarrollar nuevas alternativas estratégicas. Dicho modelo está compuesto por nueve módulos que cubren: segmento de clientes, propuesta de valor, canales, relación con los clientes, fuentes de ingresos, actividades clave, recursos clave, aliados clave y estructura de costos.

Para la construcción de dicho modelo, una opción es definir el segmento de mercado, lo que permite tener un conocimiento exhaustivo de las necesidades del cliente, mediante su agrupación, y la elección de cuáles atender y cuáles no. Posteriormente, se describen los productos y servicios que solucionan un problema o satisfacen la necesidad del segmento de clientes descrito, que componen la propuesta de valor (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Posteriormente, se establecen los canales de comunicación con los clientes mediante los cuales se da a conocer y se proporciona la propuesta de valor, los diferentes tipos de relación con el segmento de mercado definido y las fuentes de ingresos que proporcionan el flujo de caja, provenientes de lo que el cliente está dispuesto a pagar (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Además, se deben definir los recursos, actividades y socios claves que le permiten a la organización establecer cómo puede crear y ofrecer la propuesta de valor, percibir ingresos e incluso reducir los riesgos. Entre otros, están los recursos físicos, intelectuales, humanos; las actividades productivas o de gestión de información, y los proveedores o actividades clave que estos realizan (Osterwalder & Pigneur, 2011).

Al final, luego de definir todos los aspectos mencionados, es necesario identificar cuáles son los costos en los que se incurre para mantener toda la estructura que permite soportar el modelo de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2011).

La definición del modelo es solo el principio. Luego, se deben generar nuevas ideas para innovar y, por tanto, mejorarlo.

4.4. Misión, visión y valores

La misión, la visión y los valores buscan proporcionar información a los grupos de interés internos y externos a la organización sobre lo que la empresa hace, pretende lograr y a quienes pretende servir. Su proceso de definición debe ser liderado por el director general de la compañía, idealmente acompañado por un equipo de trabajo de diversos niveles, con el fin de asegurar que se tenga todo el contexto de los mercados y clientes. Además, Hitt et al. (1995) recomiendan realizarlo luego de analizar el entorno externo e interno, mientras que Hill y Jones (2011) lo ponen como base para realizar dicho análisis.

Según Hitt et al. (1995), la visión es un enunciado que busca declarar lo que la empresa quiere ser y lograr. Debe ser una declaración perdurable y concisa, buscando generar fácil recordación en los grupos de interés.

De acuerdo a lo descrito por Hill y Jones (2011), la misión es una declaración de lo que la empresa hace y a quienes quiere dirigirse, basada en el modelo de negocio y orientada a las necesidades del cliente más que a un producto en particular. No debe ser una declaración basada en objetivos genéricos como lograr un desempeño financiero superior; por el contrario, debe contar con elementos diferenciadores.

Además, mencionan que los valores son la base de la cultura de la organización y apalancan la misión y la visión de la compañía. Una definición de valores debe

responder preguntas como qué tipo de organización se quiere construir, cómo deben comportarse sus empleados y la forma de hacer negocios (Hill & Jones, 2011).

4.5. Análisis externo

El análisis externo permite a las empresas identificar amenazas y oportunidades presentes en el entorno, las cuales se reflejarán en las decisiones estratégicas que tomen en busca de ser competitivas y tener rendimientos superiores al promedio, tal como lo mencionan Hitt et al. (1995).

De acuerdo a la descripción de Hitt et al. (1995), este análisis se compone de tres partes: entorno general, industria y competencia. El entorno general está compuesto por elementos de la sociedad que influyen en una industria determinada y las empresas que la componen. Algunos de los elementos a considerar en este análisis son el demográfico, económico, político y tecnológico. La empresa no tendrá influencia sobre los elementos de este entorno, sin embargo, la lectura que haga de los mismos será un insumo para la selección de su estrategia.

El análisis del entorno industrial se compone de los elementos enunciados por Porter (2011) en su artículo sobre estrategia competitiva conocido como modelo de las 5 fuerzas de Porter (nuevos entrantes, poder de los proveedores, poder de los compradores, amenaza de sustitutos y rivalidad entre los competidores) y tiene como objetivo identificar el potencial que ofrece la industria para la generación de utilidades. El siguiente paso descrito por Hitt et al. (1995) es la definición de la estrategia que permita a la empresa consolidar y defender una posición en el interior de la industria.

Por último, el análisis de la competencia le permite a la empresa anticiparse a las acciones de esta, así como a sus respuestas a las acciones propias. Para esto es importante conocer los objetivos, estrategias y las capacidades con que cuenta la

competencia. Comprender esta información contribuye a la competitividad de la empresa en la industria. El resultado de estos tres análisis influirá en la misión, visión y decisiones estratégicas de la organización, según Hitt et al. (1995).

4.6. Análisis interno

El análisis interno ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la empresa lo cual, en conjunto con el análisis externo, permite recopilar la información necesaria para la construcción del modelo de negocio y las estrategias que la llevarán a contar con una ventaja competitiva sostenible en el tiempo (Hill & Jones, 2011) .

El análisis interno puede resumirse en tres etapas: comprender y asegurar el proceso mediante el cual la empresa crea valor para los clientes y obtiene ganancias para la organización; comprender la importancia de la eficiencia, la innovación, la calidad, la capacidad de respuesta al cliente; y analizar las fuentes de ventaja competitiva (Hill & Jones, 2011).

Un concepto clave en el análisis interno es la ventaja competitiva, la cual se entiende como la capacidad que tiene una empresa de generar una rentabilidad mayor a sus competidores de manera sostenida. Esta ventaja se construye a partir de las competencias distintivas que permiten a la empresa diferenciar sus productos y servicios de los de sus rivales a un costo más bajo a partir de la gestión de sus recursos y capacidades claves (Hill & Jones, 2011).

Los recursos hacen referencia a los activos de una empresa; se dividen en tangibles e intangibles y se clasifican como valiosos cuando permiten a la empresa crear una fuerte demanda para sus productos y reducir costos. Estos recursos pueden generar una ventaja competitiva en la medida que sean difíciles de imitar para la competencia (Hill & Jones, 2011).

Las capacidades hacen referencia a las habilidades que tiene una empresa de gestionar sus recursos de manera productiva logrando sus objetivos organizacionales. Al igual que los recursos, pueden catalogarse como valiosas si permiten a la compañía incrementar la demanda de sus productos o reducir el costo de producirlos (Hill & Jones, 2011).

Charles Hill, en su libro *Administración Estratégica* menciona como objetivos de las competencias distintivas la diferenciación de los productos y la reducción de costos. Para esto propone un análisis a partir de la cadena de valor de la empresa iniciando por las actividades primarias (investigación y desarrollo, producción, marketing y servicio al cliente), siguiendo con las actividades de soporte (logística, recursos humanos, sistema de información e infraestructura de la empresa) a la luz de los cuatro elementos constitutivos de la ventaja competitiva: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente (Hill & Jones, 2011).

4.7. Estrategias de negocio y funcionales

Las estrategias de negocio se clasifican en diversos grupos, según su relación con el costo y la diferenciación, y de acuerdo con los recursos y capacidades con las que cuenta la compañía. Según Hitt et al. (1995) existen cinco grandes grupos de estrategias de negocios según el o los segmentos de clientes a los cuales la compañía quiera dirigirse y según la amplitud de la meta definida. De acuerdo con esto, la estrategia de negocio podría ser de liderazgo en costos, liderazgo en diferenciación, enfoque en diferenciación, enfoque en liderazgo en costos y diferenciación integrada.

Cada una de las estrategias mencionadas anteriormente tiene un alcance diferente y un enfoque distinto que la empresa debe definir según el análisis externo e interno y las oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas identificadas.

Las estrategias funcionales están orientadas al mejoramiento de la propuesta de valor de la empresa y por tanto “su capacidad para lograr una superioridad en la eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente”.

Las cuatro estrategias funcionales descritas por Hill y Jones (2011) son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de respuesta al cliente. Para cada una de estas estrategias existe un conjunto de acciones que permiten su materialización. Para el caso de la eficiencia, se proponen iniciativas de economías de escala, así como la eficiencia que genera el aprendizaje de una tarea. En materia de calidad, metodologías como *Six Sigma* han llevado a las empresas que las implementan a una reducción de costos debido a la reducción de correcciones y un mejor uso del tiempo (Hill & Jones, 2011).

La estrategia de innovación se concentra en la generación de nuevos productos que satisfagan mejor la necesidad de los clientes, así como en la modificación de alguno de sus atributos o la reducción de sus costos de fabricación. Para las estrategias enfocadas a la respuesta del cliente se resaltan la personalización de productos y servicios, así como la velocidad de responder a los cambios en la demanda (Hill & Jones, 2011).

4.8. Medición de la estrategia

Las etapas anteriores se concentran en la generación de elementos que permitan a la empresa la construcción de su estrategia, posicionarse y mantenerse en el mercado en que compite. Una vez definida, la estrategia necesita gestionarse a través de indicadores que permitan conocer su evolución y realizar los ajustes necesarios cuando los resultados no sean los esperados.

El cuadro de mando integral (CMI) proporciona a los líderes de la empresa un conjunto de elementos para gestionar la estrategia a través de la medición de

variables financieras, los clientes, los procesos internos y la formación, alejándose del enfoque clásico centrado en los indicadores financieros e incorporando el monitoreo de la creación de valor a través de actividades críticas y la gestión de sus capacidades internas (Kaplan & Norton, 2000).

La gestión de objetivos a través del CMI permite a las empresas aclarar o transformar la visión, hacer visibles los objetivos e indicadores relacionados, definir iniciativas que apalanquen la estrategia y promover la retroalimentación y alineación con base en los indicadores a largo plazo (3 y 5 años) que en caso de alcanzarse transformarían la empresa. Estos objetivos cuentan con unos logros anuales que permiten a la empresa evaluar la implementación de su estrategia (Kaplan & Norton, 2000).

Otra de las principales ventajas del CMI es permitir a la empresa realizar un ejercicio de retroalimentación sobre la validez de su estrategia de acuerdo con los resultados de sus indicadores de corto plazo, lo cual es de alta relevancia en un entorno que cada vez exige mayor velocidad de adaptación a los diferentes cambios en la competencia, tecnología o necesidades de los clientes, lo que hace necesario cuestionar de manera permanente si la estrategia definida es la correcta (Kaplan & Norton, 2000).

5. METODOLOGÍA

Para el desarrollo del presente trabajo, se realizó una investigación de tipo cualitativa descriptiva para la etapa de diagnóstico porque el análisis partía de la información existente de la compañía, y de tipo prescriptivo en la elección de estrategias y definición de indicadores del cuadro de mando porque consistía en formular estrategias partiendo del análisis realizado de la compañía y de los entornos interno y externo. Para ello se tuvo en cuenta información actual de la empresa Castaña Diseño SAS y se realizaron espacios de construcción conjunta con las dos socias actuales de la compañía.

Inicialmente se realizó una búsqueda bibliográfica de los conceptos y variables a tener en cuenta en la formulación de la estrategia y se seleccionaron los siguientes pasos y herramientas para su desarrollo:

- Análisis del modelo de negocio actual de la compañía, utilizando el lienzo de modelo de negocio de Osterwalder y Pigneur (2011), para entender los segmentos de cliente (y líneas de negocio), propuesta de valor y las diferentes interacciones que tenía la compañía, con el fin de enfocar el resto del ejercicio a las de mayor importancia para la empresa.
- Análisis externo utilizando las 5 fuerzas de Porter (2011) y las tendencias externas descritas por Hitt et al. (1995) y agrupadas en el modelo PESTEL, buscando entender el impacto de la competencia, sustitutos, nuevos entrantes, proveedores y clientes a nivel de mercado y sector, así como las variables políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas y legales que pueden impactar en el entorno del país y del mundo.
- Análisis interno identificando competencias y recursos claves que representen ventaja competitiva.

- Matriz DOFA (Hill & Jones, 2011) para identificar las debilidades y fortalezas identificadas en el análisis interno con las oportunidades y amenazas del análisis externo.

Con los resultados obtenidos en este análisis, se formuló la visión, valores y estrategias, tanto de negocio como funcionales, y la propuesta de indicadores para su implementación.

6. DESARROLLO DEL PROYECTO

6.1. Diagnóstico

6.1.1 Misión y visión actuales de la compañía

La compañía actualmente cuenta con una declaración de misión y visión producto de un ejercicio interno de planeación realizado en el año 2017 donde participaron las socias que la compañía tenía en su momento.

Los resultados de dicha planeación no fueron socializados en el interior de la compañía, por lo que no se consideran a la hora de planear o pensar en el presente y futuro de la compañía. Tanto la misión como la visión no reflejan el sentir actual de las socias ni los desafíos que enfrenta la compañía actualmente.

La misión y visión actuales se muestran a continuación (Zuluaga Saldarriaga, 2017):

Misión: “Ejecutamos creativamente, procesos de investigación, desarrollo e innovación, poniendo el diseño al alcance de cada empresa nacional que lo necesite y utilizando la co-creación como herramienta para lograr proyectos exitosos. Buscamos ser reconocidos por estar a la vanguardia de las tendencias y la tecnología”.

Visión: “Para el 2022 ser socio estratégico de nuestros clientes, logrando que el diseño sea valorado en el medio al ejecutar proyectos exitosos e innovadores”.

6.1.2 Modelo de negocio

Según lo indicado en la metodología, se desarrolló un ejercicio de construcción conjunta del modelo de negocio con la participación de las dos socias de la compañía Castaña Diseño SAS utilizando para tal fin la herramienta desarrollada por Osterwalder y Pigneur (2011). La sesión tuvo una duración aproximada de tres horas y se realizó en las instalaciones de la Universidad EAFIT en junio de 2019.

En el lienzo del modelo de negocio se identificaron los segmentos de clientes que la compañía atiende, los cuales van muy relacionados a sus diferentes líneas de negocio.

Los segmentos de cliente identificados fueron: compañías con necesidades de diseño gráfico, empresas que requieren servicios de mercadeo digital, empresas que necesitan diseño de empaque y empresas que requieren diseño de producto, específicamente diseño de marca. De los anteriores fueron seleccionados aquellos en los que la compañía quiere apalancar su crecimiento: empresas que necesitan diseño de empaque y empresas que requieren diseño de marca. Para cada uno de estos segmentos se realizó un lienzo del modelo de negocio, entendiendo que sus necesidades son muy diferentes, así como la propuesta de valor de la compañía.

De acuerdo al ejercicio, la propuesta de valor para los clientes que necesitan diseño de empaque es ofrecer soluciones creativas, innovadoras y funcionales, que permitan crear y garantizar la imagen de marca, con el más bajo costo posible de producción; para los clientes que necesitan diseño de marca se busca que esta exprese sus valores a través de una imagen gráfica que sea asertiva y que permita a los clientes definir un estándar de comunicación que logre impacto y diferenciación. Aquí es clave resaltar que, para ambas propuestas, el tiempo de entrega del resultado es importante y otras compañías no lo pueden ofrecer.

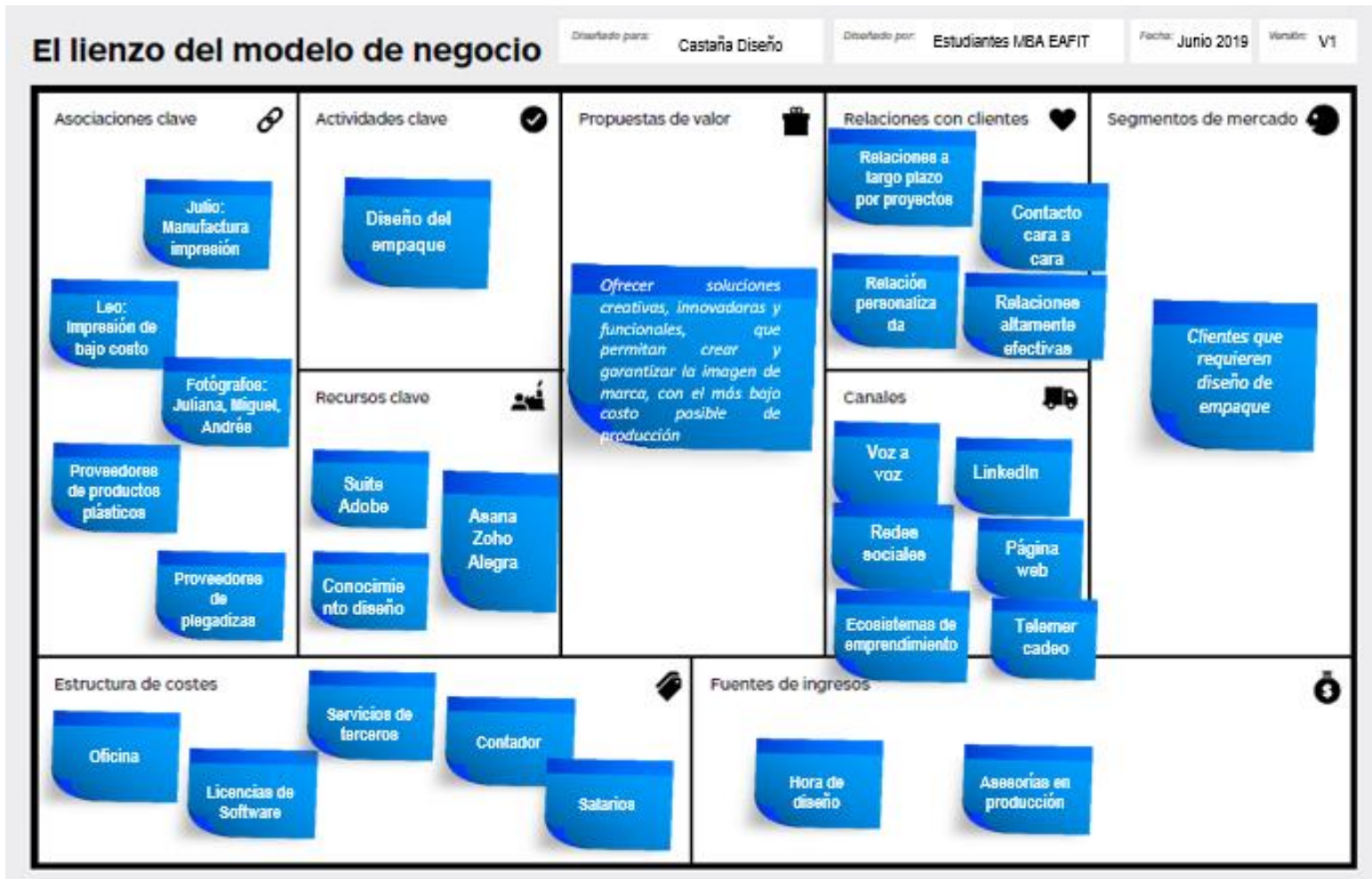


Figura 1 Lienzo de modelo de negocio para diseño de empaque

El lienzo del modelo de negocio

Diseñado para: Castaña Diseño

Diseñado por: Estudiantes MBA EAFIT

Fecha: Junio 2019

Versión: V1

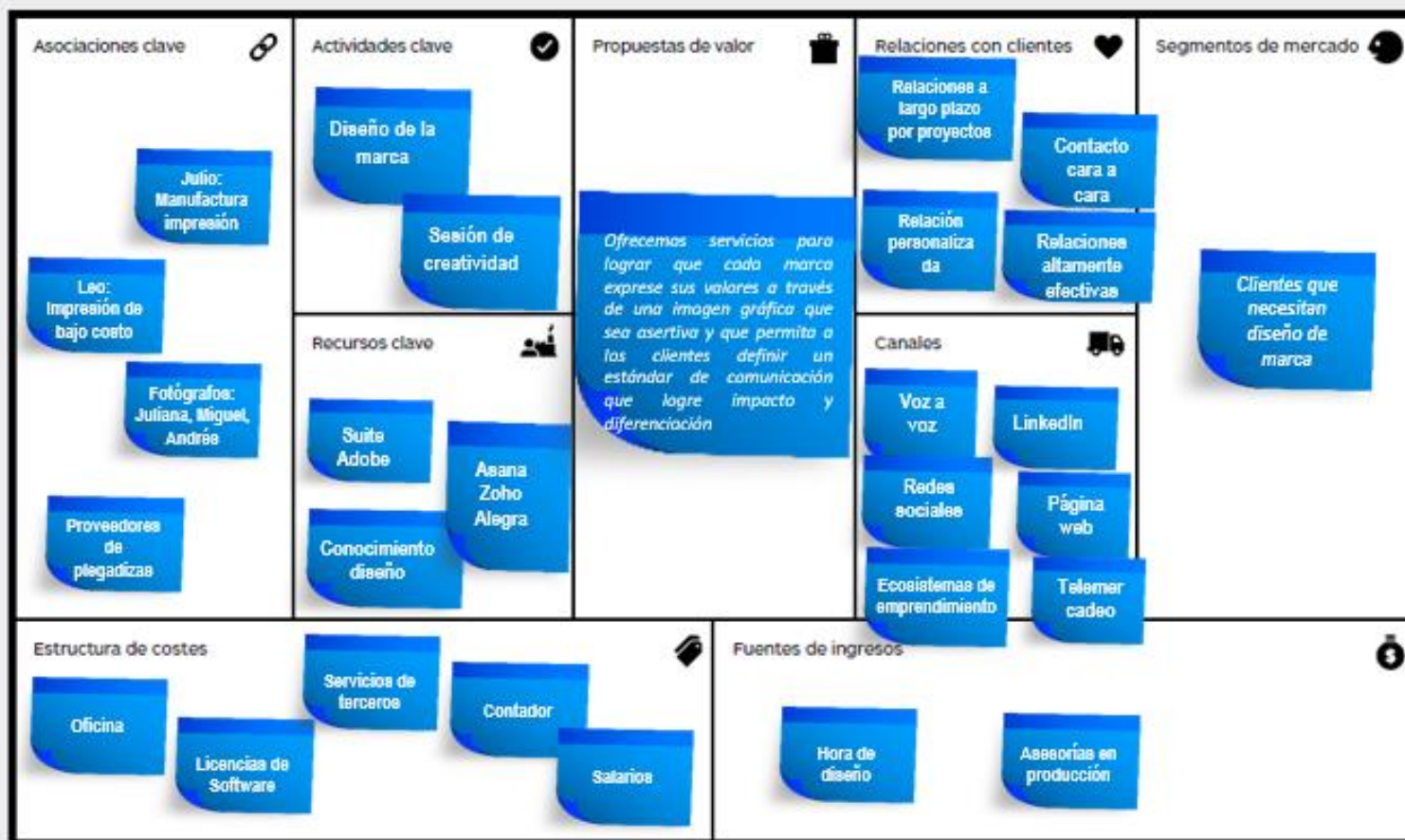


Figura 2 Lienzo de modelo de negocio para diseño de marca

En cuanto al relacionamiento con los clientes, se encontró que para estos dos segmentos es importante que la relación sea personalizada, cara a cara y de largo plazo. Además, las relaciones son efectivas, ya que cuando se hace un contacto con un cliente y se presenta una propuesta, la probabilidad de un nuevo negocio es alta.

Los canales más importantes para lograr llevar la propuesta de valor a ambos segmentos son el voz a voz, las redes sociales (para buscar clientes y ofrecer servicios), sitio web y *LinkedIn* para generar confianza y mostrar el portafolio de proyectos realizados. La compañía no cuenta actualmente con una fuerza de ventas y resalta la importancia de reforzar su presencia en los ecosistemas de emprendimiento y sus capacidades de mercadeo.

Con respecto a las actividades claves, lo más importante es que la compañía enfoque todos sus esfuerzos en la prestación de los servicios de diseño y en desarrollar sesiones de creatividad con el segmento de diseño de marca, ya que es una actividad que genera valor para el cliente y para la compañía es una fuente importante de insumos en su proceso, lo que puede ahorrar tiempo y reprocesos.

En este tipo de servicios, el recurso más importante es el conocimiento de las personas que desarrollan las actividades creativas, para que logren plasmar de manera adecuada y efectiva la idea de la marca apoyados por algunas herramientas como Adobe (software de diseño), Asana (gestión de proyectos) y Zoho (plataforma de comunicación interna) que facilitan la gestión interna de los proyectos.

Los socios claves son algunos proveedores de servicios de impresión, fotografía y fabricantes de productos plásticos y plegadizas. Es importante mencionar que hoy en día no se tiene una relación continua con estos proveedores y solo se trabaja con ellos bajo demanda.

Los ingresos actuales provienen en su mayoría de la facturación de las horas de diseño invertidas en el desarrollo del proyecto y en algunas asesorías prestadas a los clientes durante el proceso de producción de los empaques diseñados por la compañía.

La estructura de costos es en su mayoría fija, incluyendo el costo de arrendamiento de la oficina, el software necesario para operar (mencionado en recursos claves), los salarios y los honorarios reconocidos al contador. En su parte variable solo son considerados los costos derivados por los servicios prestados por terceros, cuando se requieren.

6.1.3 Análisis externo

El análisis externo fue realizado conjuntamente con las socias de la compañía Castaña Diseño SAS, durante una sesión de aproximadamente 2.5 horas desarrollada en la Universidad EAFIT en junio de 2019. En dicha sesión se identificaron los principales aspectos que impactan a la compañía, desde la perspectiva del mercado, sector, país y mundo. Para esto, según lo descrito en la metodología, se utilizaron las 5 fuerzas de Porter (2011) y las tendencias del país y del mundo agrupadas en el PESTEL (Hill & Jones, 2011). Se identifican en color verde los aspectos que pueden ser considerados positivos u oportunidades y en color rojo se identificaron los que pueden ser negativos o amenazas.

6.1.3.1 Fuerzas de Porter

Poder de los clientes: Se encontró que para los segmentos seleccionados, el poder de los clientes es alto, pues en el mercado hay una oferta muy amplia de servicios similares que ante el desconocimiento sobre su diferencia y calidad, muchas veces optan por el más barato. Además, la empresa cuenta actualmente

con una alta concentración de clientes, lo que puede representar una amenaza. Como oportunidades, se evidenciaron la alta demanda de los servicios ofrecidos por la compañía y el alto costo de cambio cuando ya se han entablado relaciones comerciales con la empresa, pues el proceso de diseño es dispendioso e implica muchas etapas por lo que normalmente se prefieren relaciones de largo plazo, pues la empresa proveedora aprende a conocer sus gustos, filosofía, estilo, etc. De igual manera, los clientes de este tipo de servicios son muy propensos a realizar modificaciones sobre lo solicitado inicialmente o sobre las propuestas realizadas, lo que hace que las compañías que no cuenten con flexibilidad y buena estimación de tiempos y costos puedan verse amenazadas.

Poder de los proveedores: Según el análisis, hay una alta disponibilidad de proveedores para los diferentes servicios que requiere la compañía (fotografía, impresión, producción de empaques) y los costos de cambio son bajos. Además, la compañía actualmente no presenta una dependencia de estos para su propuesta de valor. Por lo anterior, el impacto de esta fuerza se califica como alto.

Amenaza de los sustitutos: La falta de diferenciación entre los productos ofrecidos por empresas similares es considerada una amenaza alta, pues actualmente existen algunas aplicaciones que ofrecen elementos de diseño de marca (normalmente el logo) con diseños predeterminados a tarifas económicas y, aunque no tienen valor agregado, pueden ganar terreno en el mercado, principalmente de los clientes que no conocen las ventajas de un diseño de marca elaborado rigurosamente y las diferencias con el diseño de un logo, o en los clientes que no cuentan con los recursos para invertir en el diseño de su marca. Sin embargo, el impacto de esta fuerza se califica como bajo.

Amenaza de los nuevos entrantes: El sector cuenta con pocas barreras de entrada para nuevos competidores ya que cualquier persona con conocimientos

básicos de diseño o de manejo de alguna de las herramientas de diseño disponibles puede ofrecer sus servicios como *freelance*, especialmente en diseño de marca. Sin embargo, en el sector en general es importante la experiencia, la relación y conocimiento que se tiene sobre los valores de la marca o sus procesos de fabricación (especialmente en diseño de empaque). El impacto de esta fuerza es alto.

Rivalidad del mercado: Actualmente, la rivalidad en el sector es alta ya que existen muchas personas que ofrecen sus servicios como *freelance* a precios muy bajos, cubriendo un porcentaje importante del mercado, especialmente aquellos que no tienen o no están dispuestos a invertir mucho presupuesto en su diseño o los que no conocen las ventajas de un diseño de marca completo. Además, el mercado en Colombia cuenta con una empresa que lidera en tamaño, clientes y reconocimiento (incluyendo premios y portafolio). Sin embargo, esta empresa ya no cubre las necesidades de clientes medianos y pequeños, pues se dedica a trabajar en proyectos grandes con las compañías más importantes del país y, según la teoría de grupos estratégicos (Bajo Davó, 2014), no es considerada como competencia directa de Castaña Diseño SAS. En este sentido, la gran cantidad de clientes potenciales y la formalización de la compañía se consideran una ventaja frente a los *freelance* que en ocasiones no pueden ser contratados por empresas formalmente constituidas al no contar con todos los requisitos legales (grupos estratégicos). El impacto de esta fuerza se considera alto.

6.1.3.2 PESTEL

El análisis del entorno externo, enfocado en el país y en el mundo, se realizó con la ayuda de la herramienta PESTEL, anteriormente descrita en la metodología. Este ejercicio se realizó de la misma manera y en el mismo espacio en que el análisis de las fuerzas de Porter (2011).

Político: En Medellín existe un gran apoyo al emprendimiento por parte entidades de los sectores público y privado (Ruta N Medellín, 2017), adicional a instituciones educativas, que conforman un ecosistema emprendedor bastante robusto (Innpulsa Colombia, 2018) y con muchas oportunidades tanto de financiación (BBVA, 2015) como de generar redes de conexión que permitan fomentar el crecimiento conjunto de los que participan del ecosistema (Endeavour, 2019).

Además, los programas de apoyo a las economías creativas o economía naranja (Portafolio, 2019) fomentados por el actual gobierno, donde se puede incluir a Castaña Diseño SAS, constituyen oportunidades para el crecimiento del sector y un impulso importante a través de la integración de instituciones y aportes presupuestales (Ministerio de Cultura de Colombia, 2019).

Económico: Escenarios de bajo crecimiento económico o crecimiento por debajo de lo esperado generan incertidumbre especialmente en empresas medianas y pequeñas que, dada la alta tasa de mortalidad de este sector, donde solo 20% sobreviven al tercer año (ACOPI, 2018), puede generar recortes en costos considerados opcionales o que las empresas se concentren en su operación y no en asuntos estratégicos como el diseño de su marca. Igualmente, si bien la depreciación de 12,55% del peso con respecto al dólar en el último año no representa un impacto directo en la compañía (Vanegas Loaiza, 2019), puede generar que los clientes potenciales de Castaña Diseño SAS se vean obligados a replantear su operación para absorber dicho impacto, con la consecuencia de enfocarse solo en servicios prioritarios y la disminución de la propensión a invertir en diseño (tanto de marca como de empaque) si no es estrictamente necesario y al menor costo posible.

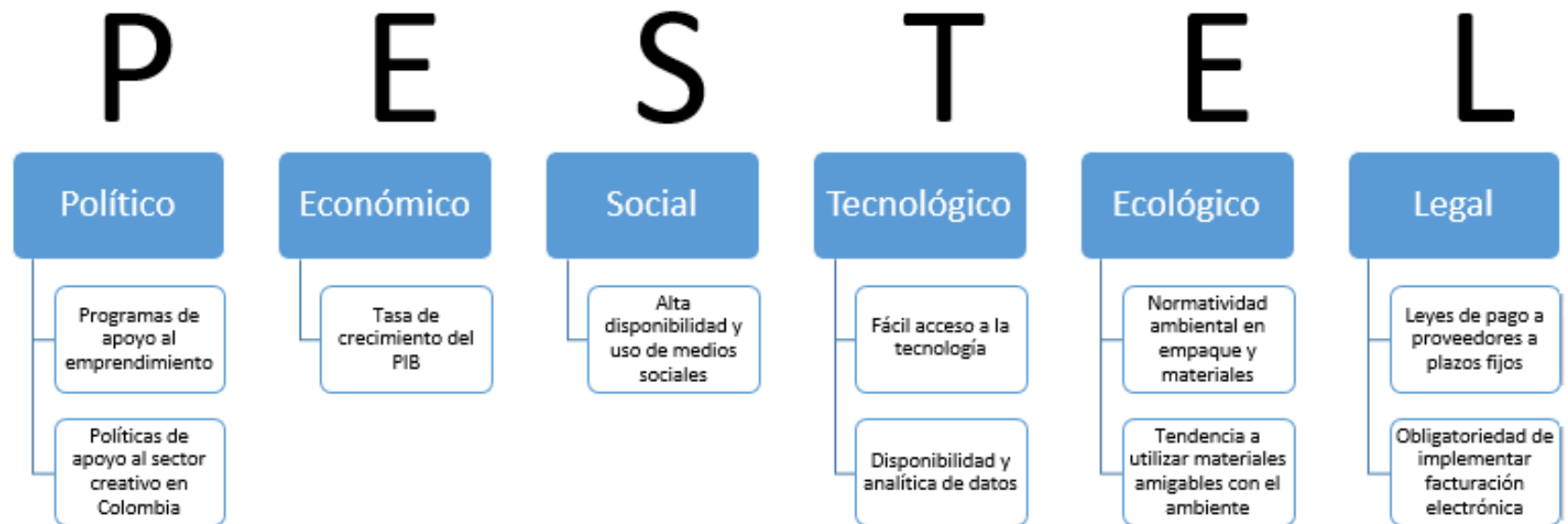


Figura 3 Macrotendencias del país y del mundo (PESTEL)

Social: Dado que los servicios entregados por las compañías de diseño siempre estarán de cara al cliente final (los clientes de los clientes), existe el riesgo de generar un impacto negativo u ofender algún grupo de interés, el cual puede ser maximizado por la disponibilidad de medios sociales que facilitan la expresión de inconformidades, generando que las crisis de imagen se reproduzcan de manera más fácil (La Patria, 2019).

Tecnológico: Para muchos sectores, y en particular para el de diseño, el desarrollo de herramientas tecnológicas ofrece ventajas y oportunidades. El auge de la tecnología puede ayudar a apalancar el crecimiento y la mejora de las experiencias tanto para los clientes directos (mejorar la comunicación, acortar distancias, poder competir en otros lugares geográficamente distantes) como para los clientes finales. Además, las empresas cada vez deben tener más en cuenta en sus propuestas de valor este aspecto, pues los consumidores finales de los servicios son progresivamente más digitales o aprecian los beneficios que puede otorgar la tecnología.

Además, las grandes bases de datos y la analítica se convierten en insumos importantes para muchos aspectos como el mercadeo, el desarrollo de nuevos productos, el diseño de empaque y de marca, ya que pueden servir para evidenciar tendencias y gustos que permitan diseñar una y otra vez productos más a la medida de los clientes finales, agregando más valor a los clientes directos (Grupo Bancolombia, 2018).

Ecológico: La creciente tendencia de las personas por el cuidado del medio ambiente impacta a todas las compañías que se ven abocadas a incluir no solo políticas de responsabilidad social que involucren este aspecto, sino que deben empezar a repensar su modelo de negocio, incluyendo su imagen, sus productos y sus empaques. Por ejemplo, la prohibición o desincentivo del uso de empaques de

plástico en algunos lugares (El Tiempo, 2019) y la proliferación de productos que en su propuesta de valor ofrecen ser naturales y que cuidan el medio ambiente, hace que las empresas que diseñan tanto marcas como empaques y sus aliados y proveedores deban implementar estas tendencias en sus servicios.

Legal: La aprobación de nuevas regulaciones como la facturación electrónica, reformas tributarias, entre otras, que buscan mejorar el recaudo de impuestos y la formalización de las empresas, implica desafíos para las Mipymes que muchas veces deben incurrir en costos muy altos que, por la naturaleza de este tipo de compañías, las puede llevar a una situación difícil ya que los recursos son limitados y concentrados en la producción (Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia, 2018).

6.1.4 Análisis interno

El análisis interno de Castaña Diseño SAS se realizó en una sesión conjunta con las dos socias de la compañía, realizada en la Universidad EAFIT en julio de 2019, buscando identificar las competencias centrales para entregar su propuesta de valor, partiendo del modelo de negocio y los recursos y capacidades requeridos para desarrollar dichas competencias.

Tomando como base la propuesta de valor, se identificaron las siguientes competencias centrales que la compañía debe tener o desarrollar y los recursos y capacidades asociados a las mismas.

- Desarrollar la habilidad para ofrecer soluciones integrales basadas en el diseño, que apalanquen las estrategias de negocio de los clientes, y que sean a su vez rentables para la compañía.

Recursos:

- Portafolio de proyectos realizados (experiencia).
- Conocimiento de diseño y estrategia.

Capacidades:

- Asociación del diseño con la estrategia.
- Redefinición de servicios.
- Actualización en conocimientos y tendencias de diseño.
- Gestión de tiempos y proyectos.

- Mejorar la transferencia de valor al cliente, logrando que perciba la diferenciación del servicio por encima de los genéricos que hay actualmente en el mercado.

Recursos:

- Conocimiento de la competencia y del entorno externo.

Capacidades:

- Habilidad para realizar sesiones de creatividad (proceso de creación adaptado).

- Construir habilidades y recursos para entender y aplicar el mercadeo con el fin de aumentar la base de clientes, segmentar mejor y ofrecer una propuesta de valor enfocada en los segmentos de interés.

Recursos:

- Canales (página web, redes sociales activas).
- Conocimiento de la competencia.

Capacidades:

- Generar estrategias internas de mercadeo, alineadas con las necesidades de los segmentos de clientes de interés para la empresa.
- Capacidad de negociación (flexibilidad en costos y ventajas de ser una empresa formal).

6.1.5 Matriz DOFA

Una vez realizados los análisis interno y externo, se priorizaron los impactos de cada uno de estos elementos, a partir del conocimiento que tienen del negocio las socias de la empresa y el criterio de los investigadores, con el fin de realizar la matriz DOFA (Hill & Jones, 2011) con base en las cuatro debilidades y fortalezas más relevantes del análisis interno y las principales oportunidades y amenazas del análisis externo.

Como resultados del ejercicio se definieron un conjunto de actividades a desarrollar por parte de la compañía, producto de combinar los elementos de la matriz (Figura 4). Estas actividades se enfocan en la transferencia de valor al cliente desde el momento inicial (portafolio de servicios) hasta su gestión comercial (fidelización) a partir de una propuesta de valor que integra la estrategia del cliente en el proceso de diseño; de igual forma, el fortalecimiento del mercadeo aparece como otro de los puntos centrales del ejercicio, buscando incrementar la base de clientes e incursionar en segmentos de interés como el de los emprendedores.

		FORTALEZAS	DEBILIDADES
		Ser socios estratégicos (ofrecer servicios basados en el diseño que ayuden a apalancar la estrategia de los clientes)	Gestión de tiempos y proyectos
		Experiencia (portafolio de proyectos realizados)	Canales virtuales (página web, redes sociales activas)
		Sesiones de creatividad (proceso de creación de marca adaptado)	Conocimientos de mercadeo
		Capacidad de negociación (flexibilidad en costos y ventajas de ser empresa formal)	Conocimiento de la competencia
O P O R T U N I D A D E S	Impacto del creciente mercado sobre las ventas y la gestión del mercadeo porque crecen las oportunidades de negocio	Rediseñar el portafolio de proyectos (experiencia) para ser más claros con los clientes y poder lograr una tasa de conversión más alta en las ventas	Construir y administrar un plan de mercadeo que permita incrementar el portafolio de clientes de la empresa
	Impacto de la gran cantidad de proveedores sobre la operación de la compañía porque permite elegir la opción más conveniente para mejorar la rentabilidad y calidad del servicio		
	Impacto del conocimiento de los procesos y la estrategia del cliente sobre lo que se diseña, porque se puede ofrecer un servicio diferenciado y a la medida de las necesidades del cliente	Definir estrategias de fidelización de clientes, para que los negocios no sean de única vez en tan alto porcentaje	Incursionar en los espacios de fomento al emprendimiento, que permitan encontrar oportunidades de negocio, de gestión de capacidades digitales, asesoría, proveedores, etc
	Impacto de los programas de apoyo al emprendimiento sobre el crecimiento de la empresa porque se pueden encontrar oportunidades de apoyo, nuevos clientes, capital, alianzas estratégicas, etc		
A M E N A Z A S	Impacto de la alta rivalidad sobre las ventas porque existen muchos competidores, especialmente freelance	Redefinir la propuesta de valor con el fin de ofrecer un servicio diferenciado que apoye la estrategia del cliente, con varias líneas de negocio	Construir un plan de mercadeo que permita incrementar el portafolio de clientes de la empresa
	Impacto de la ausencia de atributos diferenciados sobre el portafolio de clientes porque los servicios prestados en el sector son similares		
	Impacto de la alta concentración de ventas en pocos clientes sobre sostenibilidad del negocio porque pone en riesgo los ingresos de la compañía	Mejorar los procesos de transferencia de valor para que los clientes perciban el atributo diferenciador (proceso de creación)	Establecer un sistema de gestión que permita administrar costos de los proyectos
	Impacto de que el atributo ofrecido no sea percibido por los clientes sobre las ventas, rentabilidad, participación porque se pierden clientes hacia el competidor que ofrece servicios genéricos y más baratos		

Figura 4 Matriz DOFA

6.2 Redefiniciones

6.2.1 Visión y valores

Con base en los resultados del ejercicio anterior se revisaron la visión y los valores de la empresa, buscando que la primera sea una guía para decisiones que en adelante tome la empresa y los segundos un reflejo de cómo trabaja.

Visión: “Ser expertos en la creación de soluciones de diseño que fortalezcan la estrategia de nuestros clientes”.

Valores: Creatividad, co-creación, empatía.

6.2.2 Propuesta de valor

El ejercicio de la propuesta de valor se realizó en compañía de las socias de la empresa Castaña Diseño SAS en un espacio de aproximadamente dos horas en la Universidad EAFIT en octubre del 2019. Como punto de partida para el ejercicio se tomaron los dos segmentos seleccionados durante el ejercicio de modelo de negocio: empresas que necesitan diseño de empaque y empresas que requieren diseño de marca.

Durante el ejercicio se encontró que el incremento en las ventas, la conexión de los clientes con la marca y su posicionamiento, son los trabajos que estos segmentos buscan resolver a través del diseño de marca y empaque.

Empleando el concepto de alegrías descrito por Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2015) se clasificó como necesaria la puntualidad en las entregas durante un proceso de diseño. Como alegrías esperadas, los bajos costos que faciliten el

acceso a este tipo de servicios y la aceptación de las propuestas entregadas como muestra del entendimiento del cliente por parte de la empresa. Finalmente, el reconocimiento positivo que se adquiere derivado de un ejercicio de diseño de marca y contar con una solución integral que vaya desde el diseño hasta la materialización de la idea, se identificaron como alegrías deseadas.

Según la definición de frustraciones realizada por Osterwalder et al. (2015), al momento de adquirir este tipo de servicios, los clientes se enfrentan al no retorno de la inversión realizada (tiempo y dinero), la falta de capacidad económica para acceder a este tipo de servicios y las soluciones no integrales que dejan al cliente a “mitad de camino” entre el diseño y la materialización de este. La mala asesoría fue otra de las frustraciones ya que implica un desgaste para el cliente, así como el no hacerse entender o que la solución propuesta no funcione según lo esperado.

Con respecto a los aliviadores de frustraciones, según el concepto descrito por Osterwalder et al. (2015), se encontró el acompañamiento a los clientes durante el proceso de diseño como mitigante de la dificultad de hacerse entender y concluir exitosamente el proceso de diseño. El servicio personalizado como un alivio a la mala asesoría y la capacidad de realizar cambios que se adapten a la necesidad del cliente.

Como creadores de alegrías se identificaron los tiempos de entrega en situaciones de emergencia, los cuales son valorados por los clientes ante contratiempos o necesidades urgentes. Las sesiones de creatividad aparecen como una herramienta que le facilita al cliente comprender la totalidad del proceso de creación de marca y la co-creación como una acción que le apunta a asegurar la efectividad de las propuestas al ser construidas en conjunto.

El lienzo de la propuesta de valor

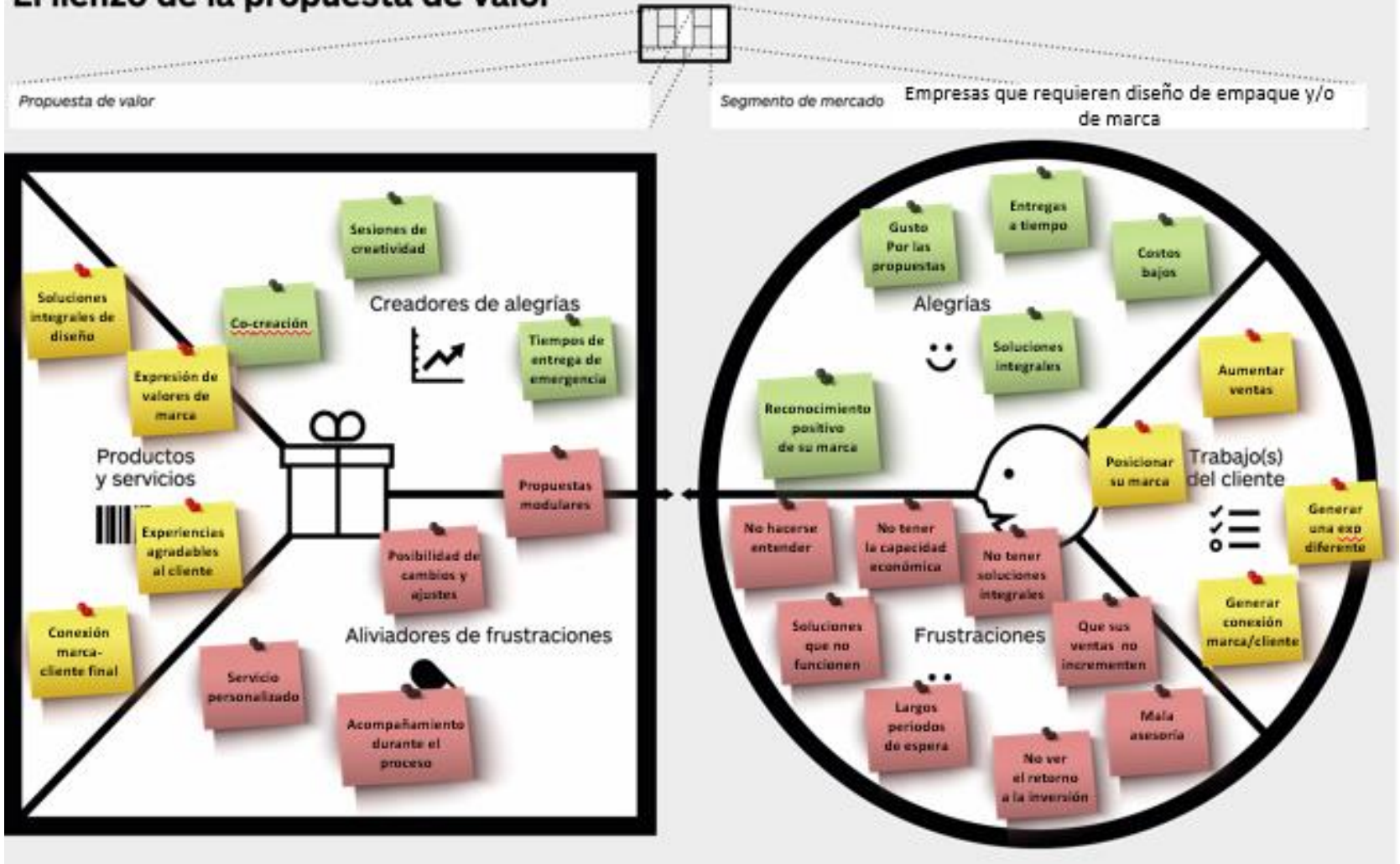


Figura 5 Lienzo de la propuesta de valor

Las propuestas modulares aparecen como aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías respectivamente, ya que facilitan el acceso a las soluciones que ofrece la compañía, desde una propuesta básica hasta una solución integral.

Los productos y servicios de la compañía estarán enfocados en que esas soluciones integrales permitan generar una conexión mediante los valores de la marca del cliente para que estos sean percibidos, brindando además una experiencia agradable durante el proceso de diseño, evidenciando el valor del servicio.

6.2.3 Formulación de las estrategias de negocio y funcionales

Luego de los análisis realizados durante el ejercicio, se definen las siguientes estrategias de negocio para la empresa Castaña Diseño SAS: i) Posicionar a la empresa en los segmentos de diseño de marca y empaque, ii) Proporcionar soluciones de diseño integrales a nuestros clientes.

Para cada una de estas, se establecieron un conjunto de estrategias funcionales que marcarán la línea de trabajo en los diferentes frentes de la compañía, las cuales se muestran a continuación.

Estrategia de negocio 1: Posicionar a la empresa en los segmentos de diseño de marca y empaque.

Estrategias funcionales:

- Incrementar el número de clientes atendidos en los segmentos de interés.
- Desarrollar habilidades en la gestión del área de mercadeo interna.
- Incrementar la capacidad instalada operativa.

Estrategia de negocio 2: Proporcionar soluciones de diseño integrales a nuestros clientes.

Estrategias funcionales:

- Desarrollar conocimientos y capacidades para conectar con la estrategia del cliente.
- Rediseñar la marca Castaña Diseño SAS haciéndola coherente con la propuesta de valor.

6.2.4 Plan de implementación de la estrategia

Cada una de las estrategias de negocio definidas por la empresa cuenta a su vez con estrategias funcionales y objetivos que apalancan su cumplimiento, los cuales se clasifican en las diferentes perspectivas que enfrenta la compañía y se muestran en la figura 6. Estos objetivos abarcan temas relacionados con el crecimiento rentable, la operación y los conocimientos y perfiles necesarios para implementar la estrategia.

De igual forma, cada objetivo cuenta con un indicador que permite evaluar su cumplimiento ya sea de forma comparativa con el momento actual o evaluando el avance de su implementación. Para esto, se definió un grupo de iniciativas de tipo táctico, traducidas en acciones concretas, las cuales serán priorizadas e implementadas de acuerdo con un cronograma de trabajo, considerando las capacidades de la empresa. Se muestran en la figura 7.

OBJETIVO	NOMBRE INDICADOR	META		INICIATIVA
		2020	2021	
Perspectiva financiera				
Crecer con rentabilidad	Rentabilidad por proyecto	20%	20%	Construir una metodología para hacer seguimiento a la rentabilidad de los proyectos
Definir las líneas de negocio que son rentables para la compañía	% ejecución de lo planeado	50%	100%	Elaborar un portafolio de servicios acorde con el enfoque estratégico
Perspectiva comercial				
Incrementar el número de clientes atendidos en los segmentos de interés	Nuevos clientes mensuales	2	5	Construir el plan de mercadeo
Desarrollar habilidad en la gestión de mercadeo	% ejecución de lo planeado	100%	-	Desarrollar los canales digitales (página web y redes sociales)
Perspectiva procesos internos				
Incrementar la capacidad instalada operativa	% ejecución de lo planeado	0%	100%	Calibrar el modelo de estimación de tiempo por proyecto actual
Rediseñar la marca haciéndola coherente con la propuesta de valor	% ejecución de lo planeado	30%	100%	Desarrollar un proceso de branding para la compañía
Perspectiva aprendizaje y crecimiento				
Desarrollar conocimientos y capacidades para conectar con la estrategia del cliente	% ejecución de lo planeado	50%	100%	Realizar cursos y capacitaciones de diseño enfocado a la estrategia
Definir los perfiles requeridos para la ejecución de la estrategia de la compañía	% ejecución de lo planeado	0%	100%	Documentar perfiles de cargos claves para la ejecución de la estrategia

Figura 6 Cuadro de mando integral

Respecto al plan de implementación de las iniciativas, se empezó por dar prioridad a las mismas, definiendo el orden en que serán implementadas a partir del primer trimestre del 2020. Como prioridad inicial se estableció la construcción del plan de mercadeo y el desarrollo de los canales digitales de la empresa, los cuales son necesarios para incrementar la base de clientes de la compañía asegurando su estabilidad financiera, así como para ofrecer su propuesta de valor. A continuación, durante el tercer trimestre del 2020, se trabajará la metodología de seguimiento a la rentabilidad de los proyectos, con la cual se busca monitorear el impacto de los reprocesos en la generación de valor y la rentabilidad. En el primer trimestre del año 2021, se iniciará la redefinición del portafolio de servicios dándole un enfoque estratégico, seguido por el rediseño de la marca Castaña Diseño SAS haciéndola coherente con la nueva propuesta de valor. Los últimos trimestres del 2021 se enfocarán en la definición de los perfiles requeridos para ejecutar la estrategia y en mejorar la estimación de tiempos de ejecución de los proyectos.

A lo largo de todo el horizonte de tiempo la empresa deberá trabajar en el desarrollo de las capacidades en estrategia y en mantener su vigencia.

Iniciativa	2020				2021			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
Construir el plan de mercadeo	■							
Desarrollar los canales digitales (página web y redes sociales)	■	■						
Realizar cursos y capacitaciones de diseño enfocado a la estrategia	■	■	■	■	■	■	■	■
Construir una metodología para hacer seguimiento a la rentabilidad de los proyectos			■					
Elaborar un portafolio de servicios acorde con el enfoque estratégico					■			
Desarrollar un proceso de <i>branding</i> para la compañía						■		
Documentar perfiles de cargos claves para la ejecución de la estrategia						■	■	
Calibrar el modelo de estimación de tiempo por proyecto actual							■	■

Figura 7 Plan de implementación de iniciativas

7. CONCLUSIONES

- La empresa Castaña Diseño SAS a pesar de contar con una misión y visión ya definidas, no presenta una conexión entre estas y la toma de decisiones estratégicas, lo que resalta la importancia de una adecuada comunicación y apropiación de este tipo de lineamientos en el interior de la compañía. Actualmente la empresa cuenta con conocimientos de diseño y un portafolio de proyectos que le permite demostrar su experiencia en el sector, lo cual es valorado por los clientes. Además, se resalta la importancia de construir competencias en la gestión de mercadeo con el fin de saber cómo llegarles a los clientes de manera proactiva, con una propuesta de valor diferenciada en un sector altamente afectado por competencias genéricas.
- Castaña Diseño SAS opera en un entorno con alta competencia actual y potencial con barreras de entrada bajas y existen muchos *freelance* ofreciendo servicios similares, sin diferenciación. Además, el mercado potencial es significativo porque existen muchos clientes que buscan diferenciar su marca a través de una propuesta visual coherente con su propuesta de valor. De acuerdo con esto, es importante generar estrategias que permitan al cliente percibir la diferenciación en la propuesta de Castaña Diseño SAS.
- Con base en los diferentes ejercicios realizados se definieron dos estrategias de negocio enfocadas en el posicionamiento de la compañía en los segmentos de diseño de marca y empaque, así como en la entrega de soluciones integrales a los clientes. Para esto, Castaña Diseño SAS deberá desarrollar las habilidades necesarias en mercadeo que permitan incrementar las ventas aumentando la base de clientes, definir la capacidad instalada para responder a este incremento, fortalecer el conocimiento en diseño y estrategia y rediseñar su propia marca para hacerla coherente con

su nueva propuesta de valor que fortalece el enfoque estratégico del diseño. Todos estos son grandes retos para la actual administración.

- Teniendo en cuenta la capacidad de ejecución de la compañía y las estrategias e iniciativas definidas, se estableció un cronograma de implementación que busca priorizarlas y marcar el rumbo de lo que la empresa debe realizar con el fin de lograr su objetivo. Asimismo, se establecieron una serie de indicadores que sean fácilmente medibles para la compañía, cuyo objetivo es que puedan hacer seguimiento y los ajustes necesarios a la implementación.

8 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Asociación Colombiana de Micro, Pequeñas y Medianas Empresas [ACOPI]. (2018). *Bitácora Económica No.3*. Barranquilla: ACOPI.
- Bajo Davó, N. (Abril de 2014). *El interés de los grupos estratégicos para los directivos*. Obtenido de http://www.directivoscede.com/sites/default/files/document/conocimiento/30-04-2014/cuaderno_no_49_-_abril_2014_-_el_interes_de_los_grupos_estrategicos_para_los_directivos.pdf
- BBVA. (Junio de 2015). *25 Entidades que te Ayudarán en tu Carrera de Emprendedor en Colombia*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/mexico-impulsa-creacion-clusters-jovenes-emprendedores-zonas-rurales/>
- Chandler, A. D. (1963). *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise* (Segunda ed.). The M.I.T. press.
- Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales [DIAN]. (2019). *Colombia: Balance 2018 y Perspectivas 2019*. DIAN.
- El Tiempo. (27 de Marzo de 2019). Avanza la prohibición de plásticos de un solo uso en Colombia. *El Tiempo*.
- Endeavour. (Enero de 2019). *Medellín, una ciudad de alto impacto*. Obtenido de <https://endeavor.org.co/novedades/ecosistemas/medellin-una-ciudad-de-alto-impacto>
- Grupo Bancolombia. (Julio de 2018). *Big Data: Una herramienta para conocer a tus clientes*. Obtenido de <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios-pymes/actualizate/tendencias/big-data-una-herramienta-para-conocer-clientes>
- Hill, C. W., & Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: Un enfoque integral*. Cengage.
- Hitt, M. A., Ireland, D., & Hoskisson, R. E. (1995). *Administración estratégica*. Cengage.

- Innpulsa Colombia. (2018). *Ecosistemas Regionales del Emprendimiento en Colombia*.
- Instituto Nacional de Contadores Públicos de Colombia. (Abril de 2018). *Facturación electrónica para pymes: ¿Desafío u oportunidad?* Obtenido de <https://www.incp.org.co/facturacion-electronica-pymes-desafio-u-oportunidad/>
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (Séptima ed.). Pearson. Obtenido de <http://ezproxy.eafit.edu.co:2120/book.aspx?i=4421>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). *Cuadro de mando integral*. Barcelona: Gestión 2000.
- Kraus, S., Harms, R., & Schwarz, E. J. (2006). Strategic Planning In Smaller Enterprises - New Empirical Findings. *Management Research News*, 29(6), 334-344.
- La Patria. (25 de Junio de 2019). Evite errores con las redes sociales de su empresa. *La Patria*.
- Lafley, A., & Martin, R. L. (2013). *Playing to win*. Harvard Business Review Press.
- Ministerio de Cultura de Colombia. (2019). *ABC Economía Naranja*. Obtenido de https://www.mincultura.gov.co/prensa/noticias/Documents/atencion-al-ciudadano/_ABC_ECONOMI%CC%81A_NARANJA_.pdf
- Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1999). *El proceso estratégico*. Prentice Hall.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1999). *Safari a la estrategia*. Granica.
- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Effective Strategic Planning In Small And Medium Sized Firms. *Management Decision*, 40(7), 663-671.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de Modelos de Negocio*. Barcelona: Deusto.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. Bogotá: Editorial Planeta Colombiana.
- Pérez Uribe, R., & Ramírez Salazar, M. D. (2015). ¿Por qué fracasan las pymes en Colombia? *¿Por qué fracasan las pymes en Colombia?*

- Portafolio. (Abril de 2019). *Así es como Medellín apoya a sus emprendedores*.
Obtenido de <http://blogs.portafolio.co/negocios-e-inspiracion/asi-medellin-apoya-emprendedores/>
- Porter, M. E. (2011). ¿Qué es la estrategia? *Harvard Business Review*, 100-117.
- Ruta N Medellín. (2017). *El camino de un emprendedor en el ecosistema de innovación de Medellín*. Obtenido de <https://www.rutanmedellin.org/es/tendencias/item/el-camino-de-un-emprendedor-en-el-ecosistema-de-innovacion-de-medellin>
- Vanegas Loaiza, A. (26 de Septiembre de 2019). Peso colombiano es la segunda moneda más depreciada durante el último año. *La república*.
- Vera, A., & Vera, N. (6 de Noviembre de 2018). Los desafíos estructurales de las pymes en Colombia. *Dinero*.
- Zuluaga Saldarriaga, J. (2017). Planeación estratégica creativa: Un nuevo enfoque para la estructuración de una pyme de la ciudad de Medellín, Castaña Diseño. (*Tesis de especialización*).

ANEXOS

TABLAS DE ANÁLISIS EXTERNO

ANÁLISIS EXTERNO			% Importancia	MI EMPRESA		
FUERZA / HECHO	CADENA DE VALOR	JUSTIFICACIÓN		Amen. /	Evaluación	Valor
MERCADO						
El Impacto de sobre el área de (o resultado) por que ...	34%			
El cambio de idea de los clientes durante el proceso de diseño	los costos y tiempos estimados	no se tienen en cuenta	70%	A	1	49
La facilidad con la que el cliente se puede cambiar de proveedor	las ventas	existe mucha competencia genérica	30%	O	3	63
CONSUMIDOR	SUB TOTAL		100%	7%		112
De tener experiencia (portafolio de proyectos)	las ventas	demuestra la experiencia de la empresa	45%	O	3	81
La disponibilidad de una página web y redes sociales	la actividad comercial	permite comunicarse mejor con los clientes	55%	A	1	33
CANALES	SUB TOTAL		100%	6%		114
La cercanía con el consumidor	el servicio	se requiere relaciones personalizadas	60%	A	2	72
El tiempo de respuesta exigido por los clientes	el servicio	los clientes exigen atención inmediata	40%	A	2	48
RELACIONAMIENTO	SUB TOTAL		100%	6%		120
La ausencia de atributos diferenciados	el portafolio de clientes	los servicios prestados son similares	100%	A	1	80
PROPUESTA DE VALOR	SUB TOTAL		100%	8%		80
La alta rivalidad	las ventas	hay muchos competidores freelance	60%	A	2	84
La tendencia del mercado de buscar precios bajos	la participación	la empresa no compite por precios	40%	A	2	56
RIVALIDAD DE COMPETIDORES	SUB TOTAL		100%	7%		140
SECTOR						
El Impacto de sobre el área de (o resultado) por que ...	43%			
El exceso de oferta	la participación	se incrementa la competencia	40%	A	1	60
El mercado creciente	mercadeo y las ventas	oportunidades de negocio	40%	O	4	240
La alta concentración de ventas en pocos clientes	sostenibilidad	pone en riesgo los ingresos de la compañía	20%	A	1	30
PODER CLIENTES (Canales)	SUB TOTAL		100%	15%		330
La gran cantidad de proveedores	finanzas	Permite buscar mayores eficiencias y lograr la rentabilidad	60%	O	4	240
El costo de cambiar el proveedor es bajo	operación	permite elegir la opción más conveniente	40%	O	3	120
PODER PROVEEDORES (Socios)	SUB TOTAL		100%	10%		360

SECTOR						
El Impacto de sobre el área de (o resultado) por que ...	43%			
Nivel de Barreras de entrada						
Pocas barreras de entrada	participación	porque puede aumentar fácilmente el número de competidores	20%	A	2	40
El posicionamiento de marca	participación	Existe una marcada preferencia de los clientes hacia una empresa conocida	20%	O	3	60
El conocimiento de los procesos y estrategias del cliente	lo que se diseña	se puede ofrecer un producto diferenciado y a la medida de las necesidades del cliente	40%	O	4	160
Respuesta de rivales existentes						
Competidores tengan estrategia de mercadeo	las ventas	Aumenta el riesgo de perder clientes frente a la competencia	20%	A	1	20
AMENAZA COMPETIDORES	SUB TOTAL		100%	10%		280

Existir variedad de sustitutos (aplicaciones, diseños predeterminados)	Ventas	al no percibirse el valor, los clientes pueden irse fácilmente	25%	A	2	40
El atributo ofrecido no es percibido	Ventas, rentabilidad, participación	se pierden clientes hacia el competidor que ofrece servicios genéricos y más baratos	75%	A	1	60
AMENAZA DE PRODUCTOS	SUB TOTAL		100%	8%		100

PAIS						
El Impacto de sobre el área de (o resultado) por que ...	17%			
Los programas de apoyo al emprendimiento	el crecimiento de la empresa	se pueden encontrar oportunidades de apoyo, nuevos clientes, capital, alianzas estratégicas, etc	80%	O	4	128
Las políticas estatales de apoyo al sector creativo	la sostenibilidad	es posible acceder a beneficios y apoyo que permitan mejorar la posición de la empresa	20%	O	3	24
POLÍTICO	SUB TOTAL		100%	4%		152

La tasa de crecimiento del PIB	las ventas	prioritarios cuando el crecimiento es bajo	100%	A	2	60
ECONÓMICO	SUB TOTAL		100%	3%		60

El fácil acceso a tecnología para acortar distancias	las ventas	permite hacer negocios con clientes en otras regiones y países	100%	O	3	120
TECNOLÓGICO	SUB TOTAL		100%	4%		120

La normatividad ambiental	las producción	implica cambios en materiales, proveedores y diseños	100%	O	4	120
ECOLÓGICO	SUB TOTAL		100%	3%		120

Las leyes de pago de proveedores a plazos fijos	ciclo de efectivo	puede impactar positivamente la liquidez de la empresa	60%	O	3	54
Las leyes de facturación electrónica	los costos fijos	implica la adquisición de un software de facturación legal	40%	A	2	24
LEGAL	SUB TOTAL		100%	3%		78

MUNDO						
El Impacto de sobre el área de (o resultado) por que ...	6%			
La disponibilidad de datos de cliente	ventas	Permite diseñar estrategias de mercadeo más enfocadas en el segmento de clientes	100%	O	4	80
TECNOLOGIA	SUB TOTAL		100%	2%		80

La tendencia a utilizar materiales amigables	producción	implica cambios en materiales, proveedores y diseños	100%	A	1	20
AMBIENTAL	SUB TOTAL		100%	2%		20

Disponibilidad de medios sociales	las ventas	se puede crear una campaña de desprestigio fácilmente que afecte la reputación	100%	A	1	20
SOCIAL	SUB TOTAL		100%	2%		20

CONVENCIÓN

Oportunidad ALTA	4
Oportunidad BAJA	3
Amenaza BAJA	2
Amenaza ALTA	1

TABLAS ANÁLISIS INTERNO

ANÁLISIS INTERNO		% Importancia	MI EMPRESA		
			Fortaleza / Debilidad	Evaluación	Valor
CAPACIDADES					
1	Capacidad de negociación (flexibilidad en costos y ventajas de ser empresa formal)	20%	F	4	0.8
2	Gestión de tiempos y proyectos	20%	D	1	0.2
3	Actualización en conocimientos y tendencias de diseño	20%	D	2	0.4
4	Redefinición de servicios	15%	D	2	0.3
5	Capacitación en estrategia	25%	D	1	0.3
SUB TOTAL		100%			2.0
RECURSOS					
1	Portafolio de proyectos realizados (experiencia)	30%	F	4	1.2
2	Sesiones de creatividad (proceso de creación de marca adaptado)	25%	F	4	1.0
3	Canales virtuales (página web, redes sociales activas)	20%	D	1	0.2
4	Conocimiento de la competencia	15%	D	1	0.2
5	Recurso humano con conocimiento de diseño	10%	D	2	0.2
SUB TOTAL		100%			2.8
COMPETENCIAS					
1	Ser socios estratégicos (ofrecer servicios basados en el diseño que ayuden a apalancar la estrategia de los clientes)	40%	F	4	1.6
2	Aplicar conocimientos de mercadeo (para aumentar la base de clientes, segmentar mejor, ofrecer propuesta de valor acorde)	30%	D	1	0.3
3	Mejorar la transferencia de valor al cliente (Lograr que el cliente perciba la diferenciación del servicio, por encima de los genéricos actuales)	30%	D	2	0.6
SUB TOTAL		100%			2.5

FUERZA TOTAL				
CAPACIDADES	25%		2.0	0.5
RECURSOS	25%		2.8	0.7
COMPETENCIAS	50%		2.5	1.3
SUB TOTAL		100%		2.4

CONVENCION

Fortaleza ALTA	4
Fortaleza BAJA	3
Debilidad BAJA	2
Debilidad ALTA	1