



**INFORME DE CONSULTORÍA BAJO LA METODOLOGIA ESTRAMIPYME
PRESTADA A “INNOVAITION”**

**Consulting report under the Estramipyme methodology provided to
“Innovaition”**

JUAN ESTEBAN CANO OSPINA

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

Asesor, docente

Luz María Rivas Montoya, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN - MBA
MEDELLÍN
2025

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
MARCO CONCEPTUAL	7
DISEÑO METODOLOGICO	8
HALLAZGOS	11
DIAGNOSTICO: ANALISIS EXTERNO.....	11
RELOJ ESTRATÉGICO DE BOWMAN:	18
DIAGNOSTICO: ANALISIS INTERNO	20
EL CÍRCULO DORADO:	20
RADAR ESTRATÉGICO ORGANIZACIONAL:	20
MARCO DE ANÁLISIS VRIO	22
EL RETO ESTRATÉGICO: SÍNTESIS DEL DIAGNOSTICO	25
CO-CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	26
LECCIONES APRENDIDAS	35
RETROALIMENTACIÓN Y APORTES A LA METODOLOGÍA.....	36
CONCLUSIONES	37
BIBLIOGRAFÍA.....	39

LISTA DE FIGURAS

<i>Figura 1: La posición competitiva de Innovaition según reloj estratégico de Bowman</i>	<i>19</i>
<i>Figura 2: Círculo dorado actual Innovaition</i>	<i>20</i>
<i>Figura 3: Radar estratégico Innovaition.....</i>	<i>21</i>
<i>Figura 4: Marco análisis VRIO Innovaition</i>	<i>24</i>
<i>Figura 5: Lienzo de propuesta de valor Innovaition. Versión 1.</i>	<i>27</i>
<i>Figura 6: Lienzo de modelo de negocio de Innovaition. Version 1</i>	<i>28</i>
<i>Figura 7: Lienzo de propuesta de valor Innovaition. Versión 2</i>	<i>29</i>
<i>Figura 8: Lienzo de modelo de negocio Innovaition. Versión 2</i>	<i>31</i>

LISTA DE TABLAS

<i>Tabla 1: Riesgos de la ausencia de un modelo de negocio.....</i>	<i>5</i>
<i>Tabla 2: Diseño de la investigación</i>	<i>9</i>
<i>Tabla 3: Estructura de entrevistas para la subetapa conocer</i>	<i>14</i>
<i>Tabla 4: Ideas interesantes de los entrevistados</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 5: Plantilla de riesgos y oportunidades del macroentorno</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 6: Plantilla de riesgos y oportunidades de la industria.....</i>	<i>18</i>
<i>Tabla 7: Consolidado de valoraciones radar estratégico organizacional Innovaition.....</i>	<i>21</i>
<i>Tabla 8: Clasificación de los recursos y capacidades de Innovaition</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 9: Conclusiones principales de los análisis realizados</i>	<i>25</i>
<i>Tabla 10: Hoja de ruta sugerida a Innovaition.....</i>	<i>32</i>
<i>Tabla 11: Parámetros de priorización de acciones.....</i>	<i>35</i>

INTRODUCCIÓN

Innovaition, es una microempresa constituida legalmente desde 2024, su actividad principal es prestar los servicios de educación no formal y asesorías en Inteligencia artificial (IA) generativa para personas y empresas, con el fin de facilitar la adquisición de competencias y herramientas en la aplicación práctica de la inteligencia artificial generativa para el desarrollo profesional y empresarial.

Hoy en día, Innovaition presenta un bajo posicionamiento y representatividad en el mercado causado por diversas razones, entre ellas, principalmente: a) su poca trayectoria en el sector al ser un nuevo “jugador” en el mercado; b) el sector es altamente competido por grandes y diversas instituciones educativas y consultoras del país; c) baja implementación de acciones específicas de mercadeo. Por tanto, es común que surjan situaciones como la imposibilidad de alcanzar el número mínimo de participantes requerido para la ejecución de nuevas cohortes en los cursos educativos, afectando directamente la viabilidad de la formación. Asimismo, las propuestas presentadas a clientes empresariales potenciales suelen no concretarse, lo que limita el beneficio mutuo esperado.

El desarrollo de una estrategia competitiva clara y concreta no ha sido priorizada por el equipo de trabajo de Innovaition, en parte, por la baja participación de los socios fundadores y actuales “autoempleados” de la empresa, debido a que se encuentran también como empleados de tiempo completo en otras compañías.

De acuerdo con un informe de investigación de Accenture (2024), la demanda por parte de personas y empresas por formación ágil, práctica y efectiva en inteligencia artificial generativa será cada vez mayor, debido a su potencial de aumentar la productividad y competitividad al agregar valor significativo a las acciones de las personas y empresas.

Sin embargo, la competencia con mejor posicionamiento en el mercado son aquellas empresas que en mejor y mayor medida pueden responder como principales oferentes a la alta demanda del mercado.

Es posible determinar, con base a lo anterior, que la ausencia de una estrategia competitiva para saber cómo enfrentar el mercado y la falta de un modelo de negocio que marque una ruta definida para crear y capturar valor, son obstáculos que sin duda, entorpecen la labor.

La consecuencia de no tener una estrategia competitiva ni un modelo de negocio claro es la decisión de ejecutar un negocio sin una dirección que le permita diferenciarse o competir de manera eficaz en el mercado, esta falta de dirección dificulta la creación de una ventaja competitiva, dificulta la toma de decisiones y, consecuentemente, compromete la sostenibilidad de la empresa en el tiempo. A continuación, se describe cuáles son los riesgos de la ausencia de un modelo de negocio o que no se diseñe de forma completa, integral y correctamente:

Tabla 1: Riesgos de la ausencia de un modelo de negocio.

Riesgo	Descripción
Recursos desperdiciados	Sin un modelo de negocio claro y mucho menos un plan de ejecución estratégica, donde como menciona Chesbrough (2007) ¹ , por la desalineación es probable que los recursos sean desperdiciados por iniciativas descoordinadas.
Errores en la entrega consistente de valor	Es común que una empresa sin un modelo de negocio definido tenga errores en la entrega consistente de valor a los clientes, provocando pérdida de clientes y de ingresos. (Ries, 2011) ¹
Toma de decisiones ineficientes	Delmar & Shane (2003) ¹ argumentan que las empresas sin un modelo de negocio carecen de una estructura guía, lo que resulta en la toma de decisiones fragmentada y en ineficiencias.

¹ Traducción no oficial del autor

Complejidad en la obtención de financiación	Blank & Dorf (2020) ¹ enfatizan que los inversionistas requieren un modelo de negocios validado, es decir, testeado y comprobado con stakeholders para evaluar el riesgo y los rendimientos potenciales.
Ineficiencias operativas	La ausencia de una estructura y plan a seguir en el negocio puede generar la incorrecta asignación de recursos, incapacidad para adaptarse a los cambios del mercado y una mala toma de decisiones estratégicas (Komorowski, 2017) ¹ .
Probabilidad de fracaso	La falta de estructura aumenta el riesgo de fracaso, especialmente en Pymes, lo que dificulta su crecimiento y sostenibilidad (Jamil, 2023) ² .
Incomprensión en las necesidades reales del mercado	Christensen et al. (2015) ¹ destaca que un modelo de negocio débil o ausente puede conducir a una incorrecta comprensión de las necesidades del mercado, provocando productos y/o servicios que no logran ajustarse a los clientes.
Crecimiento de operaciones	George & Bock (2009) ¹ observaron que, en las empresas con modelos de negocio débiles, es más complicado escalar sus operaciones de manera efectiva, lo que limita el potencial de crecimiento.
Pérdida en participación de mercado	La ausencia de un modelo de negocio puede provocar la pérdida de clientes. Lo anterior se traduce como la incapacidad de captar y ofrecer valor a los clientes de manera efectiva, lo cual no es sostenible. (Braun et al., 2019) ¹ .
Pocas y deficientes asociaciones externas	Las empresas emergentes sin un modelo de negocio viable tienen dificultades para establecer asociaciones externas. Esto conduce a estrategias de monetización deficientes y, en última instancia, obstaculiza su rendimiento empresarial y su potencial de crecimiento (Slávik, 2019) ¹ .

Fuente: Elaboración propia con base a Rivas-Montoya (2023)

¹ Traducción no oficial del autor

De acuerdo con los riesgos de la ausencia o bajo desarrollo de un modelo de negocio definido y validado para una organización, se identifica que conlleva consecuencias no deseables, hasta el punto de una probable “extinción” de la misma. Adicionalmente se puede afirmar que los autores de las citas anteriores convergen en ciertos aspectos, como lo pueden ser las ineficiencias operativas tomadas por pequeñas empresas nacientes, la incorrecta toma de decisiones, pérdidas de clientes, recursos desperdiciados entre otros problemas.

De acuerdo con lo anterior, el objetivo general del presente trabajo de grado es diseñar una estrategia competitiva de Innovaition bajo la metodología “*Estramipyme: Metodología fácil y ágil para diseñar una estrategia competitiva*” (Rivas-Montoya, 2023). El objetivo anterior tiene el propósito de establecer un posicionamiento estratégico de Innovaition en el mercado.

MARCO CONCEPTUAL

Estramipyme es una guía metodológica para formular el proceso estratégico en micronegocios, pequeñas y medianas empresas, desarrollada en conjunto entre docentes y estudiantes de la Escuela de Administración de la Universidad EAFIT.

Estramipyme brinda preguntas y herramientas que permite a las empresas desarrollar las tres etapas del proceso estratégico, que son: diagnóstico, el reto estratégico y cocreación de la estrategia competitiva. Lo anterior permite a los negocios reconocer cómo se genera el éxito de un negocio, en dónde están hoy y a dónde quieren llegar.

Para el contexto de Estramipyme y el presente trabajo, se entenderá la estrategia como un todo en la organización o negocio. También tendremos en cuenta que lo que hace el negocio se encuentra en interacción constante con el mercado, es decir, los clientes y estos últimos deberán valorar o no lo que hace el negocio. La estrategia conecta el pasado, presente y futuro, nos permite reconocer ¿Qué hemos hecho? ¿Dónde estamos y por qué estamos aquí? y ¿Hacia dónde vamos? La estrategia se referirá a la definición y ejecución de actividades de forma articulada

para alcanzar los objetivos con el objetivo de transformar el negocio en lo que deseamos que se convierta, fundamentado en lo que hacemos mejor y/o en lo que nos diferencia de los competidores y es valorado por los clientes. Para el desarrollo del presente trabajo solo se abordará la estrategia competitiva.

Ahora bien, también es importante definir qué es un modelo de negocios y este, según Giraldo & Rivas-Montoya (2021), es que la lógica de una organización mediante un grupo de actividades permite generar y mantener valor mientras satisface las necesidades de los clientes. Todos los negocios tienen un modelo de negocio, pero pocos administradores son conscientes de ello, tenerlo presente es fundamental para garantizar la sostenibilidad de la generación, entrega y captura de valor. Se utiliza en esta oportunidad el lienzo de modelo de negocio propuesto por Osterwalder y Pigneur (2011) por su capacidad de entendimiento, visualización y modificación fácil y también por su orientación hacia el cliente y sus necesidades.

Para este trabajo de grado Estramipyme se convierte en la guía metodológica de aplicación para el caso de estudio de “Innovation”, se posiciona como una metodología fácil, ágil y adaptable para las empresas de hoy.

DISEÑO METODOLOGICO

El presente trabajo de grado es una consultoría bajo la metodología Estramipyme, la cual tiene un enfoque cualitativo.

En la tabla 2, de acuerdo con la metodología Estramipyme, se responden las preguntas del diseño de la investigación enmarcadas en ¿Qué se va a hacer? ¿Cómo se va a hacer? ¿Quiénes lo van a hacer? Y finalmente ¿Dónde se va a hacer?

Tabla 2: Diseño de la investigación

¿Qué?	¿Cómo?	¿Quiénes?	¿Dónde?
Explorar y reconocer la información más importante de "Innovation"	Investigar en fuentes externas como el internet sobre Innovation, el sector y las tendencias nacionales e internacionales, con el fin de identificar riesgos y oportunidades	Consultor principal	Internet, redes sociales
Diagnóstico: Conocer a través del canal de conversación con personas que conozcan del negocio y sector para añadir mejor contexto en la exploración del diagnóstico	Se realizarán entrevistas, focus group y matriz de registro de conversaciones con el equipo de Innovation y expertos del sector de la educación y consultoría en tecnología	Consultor principal, líderes de empresas competidoras, mentores (docentes de Innovation) y potenciales clientes	Reunión presencial y/o virtual para implementar instrumentos con las personas específicas
Diagnóstico: Identificar riesgos y oportunidades de acuerdo con lo explorado y conocido en las actividades anteriores y priorizar el principal riesgo y principal oportunidad.	Matriz de impacto y relevancia para evaluar riesgos y oportunidades	Consultor principal	Espacio individual del consultor principal con los resultados del instrumento desarrollado
Diagnóstico: Integrar y aplicar las cuatro herramientas de estrategia sugeridas por Estramipyme para tener una visión integral del negocio	Implementar y adaptar las siguientes herramientas: Círculo dorado, reloj estratégico de Bowman, marco de análisis VRIN y radar estratégico organizacional. Como último paso se realizarán las conclusiones principales de análisis realizados.	Consultor principal	Espacio individual del consultor principal con los resultados de las herramientas desarrolladas
Cocrear la estrategia: Facilitar el pensamiento estratégico con equipo interno con los lienzos de propuesta de valor, plantilla ad-lib de propuesta de valor y lienzo de modelo de negocio	Aplicación de lienzo de propuesta de valor, plantilla ad-lib propuesta de valor y lienzo de modelo de negocio.	Consultor principal, cofundadores de Innovation	Reunión presencial y/o virtual para implementar instrumentos con las personas específicas

Cocrear la estrategia: Validación de la coherencia entre herramientas de análisis realizadas en actividad anterior con el equipo interno	Análisis de coherencia a través de las figuras 15 y 16 de Estramipyme, página 53	Consultor principal	Espacio individual del consultor principal con los resultados de las herramientas desarrolladas
Cocrear la estrategia: Realizar taller con personas externas	Instrumento de desarrollo de cocreación de acuerdo con Estramipyme, pagina 54.	Consultor principal, 2 clientes potenciales y 2 personas de las comunidades del ecosistema de la IA Generativa en Colombia	Reunión presencial y/o virtual para implementar instrumentos con las personas específicas
Cocrear la estrategia: Consolidar en informe final el ejercicio del proceso estratégico	Hoja de ruta con las acciones recomendadas a realizar para el posicionamiento estratégico de Innovaition de acuerdo con Estramipyme	Consultor principal	Espacio individual del consultor principal con los resultados de las herramientas desarrolladas

Fuente: Elaboración propia con base a Rivas-Montoya (2023)

Adicionalmente, en la etapa de diagnóstico, se entrevistará a 2 de los principales competidores, 2 formadores de Innovaition y 2 potenciales clientes empresariales, para un total de 6 encuentros sincrónicos virtuales, la agenda de implementación de cada entrevista se encuentra en la Tabla 3, todas las entrevistas fueron basadas en preguntas abiertas, en compañía de los socios fundadores de Innovaition.

El criterio de selección de los actores a entrevistar fue principalmente por sugerencia y recomendación de los socios fundadores de Innovaition, los cuales consideraron que sería muy relevante obtener información de gran valor de estos actores del sector y del entorno.

HALLAZGOS

DIAGNOSTICO: ANALISIS EXTERNO

La primera etapa del desarrollo metodológico en el análisis externo sería explorar y reconocer la información disponible tanto del negocio como de las tendencias que lo pueden impactar de forma positiva como oportunidades o de forma negativa como riesgos. Los hallazgos más importantes para el macroentorno y la industria de la educación en IA Generativa son:

Macroentorno

Cambio climático: De acuerdo con el reporte de mega tendencias de PriceWaterhouseCoopers (Megatrends pwc, 2024), el cambio climático requerirá una reestructuración empresarial obligatoria, esta es necesaria para adaptar la propuesta de valor, lo anterior acompañado por una tendencia de escasez de recursos y aumento de costos y cada vez es más común la creación de empleo en tecnología climática.

Evolución del talento humano: En el reporte de mega tendencias del Project Management Institute (PMI, 2024) proyectan que, para prosperar en el futuro del trabajo, las empresas deben invertir en la capacitación de los empleados y en la contratación de talentos con habilidades centradas en la tecnología. A medida que los mercados laborales se estabilizan y aumenta la participación, la escasez de mano de obra presiona a los empleadores para atraer y retener talentos.

Innovación con IA: PMI también destaca como tendencia el uso y adopción creativa de la IA generativa como herramienta de innovación al interior de los equipos para agregar valor.

Electrificación y energías renovables: De acuerdo con el reporte de Mckinsey de las mega tendencias (Yee et al., 2025), que identificó la popularidad de la electrificación y energías renovables por el aumento de la capacidad renovable global, su papel crucial en los esfuerzos globales de descarbonización y las mayores necesidades de seguridad energética en medio de tensiones geopolíticas y crisis energéticas. Lo interesante que se afirma en el reporte es que más de la

mitad de los candidatos potenciales a las nuevas oportunidades laborales que están emergiendo, no poseen las habilidades tecnológicas de alta demanda.

La industria de educación en IA

La IA en la fuerza laboral: De acuerdo con la OECD en su reporte de tendencias en educación (OECD, 2025), la integración de la IA y otras tecnologías avanzadas está transformando el mercado laboral, automatizando muchas tareas y creando otras nuevas que requieren diferentes habilidades. La IA también está ampliando la capacidad de los robots para trabajar con humanos en diferentes campos, la pregunta que se debería hacer es ¿Cómo pueden los sistemas educativos garantizar que las personas estén preparadas para los empleos del futuro y fomentar el aprendizaje permanente para seguir el ritmo de los avances tecnológicos?

La IA en la educación: Otra tendencia que destaca la OECD en su reporte es que la IA tiene el potencial de revolucionar la educación en sí misma al ofrecer experiencias de aprendizaje personalizadas, automatizar tareas administrativas y ayudar a los docentes a identificar las necesidades de los estudiantes. Sin embargo, la implementación de estas tecnologías en la educación también plantea inquietudes sobre la privacidad de los datos, la equidad y el potencial de sesgo. ¿Cómo pueden los sistemas educativos aprovechar la IA y otras tecnologías de vanguardia para mejorar el aprendizaje y, al mismo tiempo, abordar estos desafíos éticos y prácticos?

Impacto de la IA generativa en la educación: Uspenskyi (2025), director ejecutivo de Springs (organización que provee soluciones de agentes de IA a empresas) estima diversos casos de uso de la IA que generaran un impacto grande a futuro, estos serían:

- 1) Uso de IA generativa para crear contenido educativo.
- 2) Enseñanza con avatares virtuales permitiendo mejorar el proceso de aprendizaje volviéndolo más flexible, escalable, adaptable a cada estudiante.

- 3) Experiencia de aprendizaje personalizada.
- 4) Aulas inteligentes controladas por IA, como por ejemplo para garantizar el control de fraude durante los exámenes.
- 5) Profesores de IA con apariencia humana, ofreciendo un servicio 24 horas para responder preguntas de los estudiantes y dar explicaciones, tendrían la capacidad de comprender y responder a los estudiantes de forma similar a la de un profesor humano, ofreciendo un apoyo accesible y escalable.

Adaptabilidad en el aprendizaje por IA: De acuerdo con Philippa Wraithmell fundadora de EdRuption (organización que brinda a las instituciones educativas los recursos, la experiencia y la innovación para fomentar un entorno educativo inclusivo y con alfabetización digital), en el informe de McKenzie (2025) para ISC Research, prevé una fuerte adaptación del aprendizaje orientada a la personalización de la pedagogía de educación para que se adecúe específicamente a cada persona de acuerdo con sus condiciones particulares.

Se consolidaron las mega tendencias más destacadas para el macroentorno y para la industria de la educación en IA. Se identifica a nivel general una gran relevancia y transversalidad a futuro de la transformación tecnológica que impacta hoy en día a la sociedad y de forma acelerada provocará grandes cambios en el futuro cercano, también se destaca como las nuevas tecnologías, en especial la IA, van a cambiar la industria de la educación brindando en un principio una mejor experiencia de aprendizaje, basada en la personalización del contenido y la pedagogía para optimizar el servicio de educación.

De acuerdo con el diseño metodológico, se continuará con el conocimiento del entorno a partir de los espacios tipo entrevistas con los actores definidos anteriormente. La estructura de las entrevistas se puede observar en la Tabla 3.

Tabla 3: Estructura de entrevistas para la subetapa conocer

N° Entrevista	Empresa/Rol	Fecha de entrevista	Categoría	Observación
Entrevista 1	Fundador de empresa competidora	14/04/2025	Competencia	Se ha desempeñado como formador independiente en inteligencia artificial generativa para personas y empresas
Entrevista 2	Empresa educativa en IA generativa (competencia)	16/04/2025	Competencia	Empresa dedicada que ofrece formación en IA generativa para profesionales
Entrevista 3	Mentora 1 de Innovaition en IA Generativa	15/04/2025	Empleado	Instructora de IA generativa aplicada con amplia experiencia como científica de datos en sectores como la construcción y la banca.
Entrevista 4	Mentora 2 de Innovaition en IA Generativa	15/04/2025	Empleado	Instructora de IA generativa aplicada con amplia experiencia como líder de diseño de experiencias y diseñadora de futuros con experiencia en industria como la banca y en universidades privadas de Colombia.
Entrevista 5	Empresa del sector tecnológico	04/04/2025	Potencial cliente	Empresa multinacional de Latinoamérica que se dedica al desarrollo de software a la medida con más de 1.200 empleados.
Entrevista 6	Caja de compensación familiar	28/03/2025	Potencial Cliente	Principal caja de compensación familiar de Antioquia, empresa social que brinda servicios sociales a sus afiliados.

Fuente: Elaboración propia basada en herramienta sugerida

Las entrevistas se estructuraron bajo el marco de preguntas del Anexo B de Estramipyme (Rivas Montoya, 2023), los ejes de la conversación se dieron alrededor de los elementos claves del modelo de negocios, que son: segmento de clientes, propuesta de valor, oportunidades, riesgos, recursos y actividades clave, flujo de ingresos y de costos.

En la siguiente tabla, se pueden observar ideas clave y relevantes para conocer lo que rodea a Innovaition.

Tabla 4: Ideas interesantes de los entrevistados

Empresa/Rol	Idea relevante
Fundador de empresa competidora	<p>“A partir de prueba y ensayo pude desarrollar habilidades de valor en el mercado, decidí emprender con mi marca personal y ofrecer servicios de formación a empresas en IA generativa, en realidad me ha ido bien, aunque no ha sido fácil, las redes sociales me han ayudado mucho a darme visibilidad”</p> <p>Se identifica que este fundador se enfocó en una estrategia de desarrollo de marca personal, adquisición de audiencia en redes sociales y posteriormente constitución de negocio.</p>
Empresa educativa en IA generativa (competencia)	<p>“Nos denominamos una empresa pionera en la formación de IA generativa, lo que nos ayuda mucho es que sabemos vender nuestros productos de forma profesional y de que, sí o sí, el cliente va a aprender y a subir al siguiente nivel, nuestra formación normalmente es intensiva, incluye espacio y alimentación adecuada para una jornada completa de inmersión en IA”</p> <p>Se identifica que esta empresa opta por una estrategia de experiencia inmersiva, de forma intensiva entregará la mayor cantidad de formación a sus estudiantes, adicionalmente su metodología es más formal, profesional y no tan cercana.</p>
Mentora 1 de Innovaition en IA Generativa	<p>“Hay que subirse a las tendencias, me apasiona la IA generativa creo que es una herramienta que potencia el talento de las personas y se pueden hacer cosas increíbles con ella, hay grandes proyectos, tanto públicos como privados para utilizarla y estar a la vanguardia”</p>

	<p>Adicionalmente, la Mentora 1 afirma que lo que más les gusta a ella y a sus estudiantes es que al ser el grupo pequeño, es fácil preguntar, resolver dudas e indica que es posible abordar los casos de uso de cada participante durante el curso formativo.</p>
<p>Mentora 2 de Innovación en IA Generativa</p>	<p>“La IA generativa llegó para quedarse y debemos aprovecharla al máximo, he sido testigo de cómo la IA aplicada puede cambiar el día a día de profesionales, es necesario más formación y actualización constante en estos conocimientos para diseñar un futuro mejor para nosotros y la sociedad”</p> <p>La mentora 2 resalta la importancia y potencial de impacto que tiene la IA aplicada en todos los ámbitos profesionales, pero también resalta la necesidad de mayor difusión y formación en el manejo correcto de las herramientas.</p>
<p>Empresa del sector tecnológico</p>	<p>“Pensamos que era solo adquirir la herramienta IA para nuestros desarrolladores y ya, ellos por osmosis la iban a adquirir, pero no fue así, el uso y adopción de la IA en el día a día de nuestro equipo ha sido lo más difícil, ahora nuestro propósito es desde diferentes frentes ejecutar varias estrategias para adoptar una nueva cultura IA, necesaria para ser competitivos y no quedar rezagados”</p> <p>Los líderes de esta empresa que puede ser un cliente potencial nos cuenta que no es solo brindar a las personas la herramienta, sino más importante aún, enseñarles la forma correcta de usarla, de forma ética, eficiente y crítica.</p>
<p>Caja de compensación familiar</p>	<p>“Uno de nuestros propósitos es la educación integral y que aporte a la sociedad, últimamente nuestros beneficiarios nos han realizado preguntas sobre qué estamos haciendo con respecto a la IA, que ellos se encuentran interesados en saber qué es y mirar si pueden aprovecharse de esta tecnología para beneficio propio, como puede ser educación, hasta pequeños emprendimientos”</p> <p>La caja de compensación familiar nos extiende la demanda que en general tienen personas y empresas de todo tipo en aprender esta nueva tecnología que evoluciona de forma muy rápida.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en Estramipyme

En resumen, las entrevistas fueron de gran valor para el consultor principal del presente trabajo y muy interesantes, su duración fue aproximadamente de 1 hora como máximo cada una, y como se puede observar en la tabla 4, se encuentran ideas sobre precisamente la necesidad y alta demanda de soluciones de aprendizaje integrales, prácticas y personalizadas, tanto para segmentos de empresas como personas para obtener beneficios a nivel personal, profesional y empresarial.

Ahora, con la identificación de mega tendencias y el conocimiento de los actores del entorno, analizaremos la información en su conjunto, para ello se diligenciarán unas plantillas sugeridas por *Estramipyme* para realizar el análisis del macroentorno enfocado específicamente en las tendencias más importantes para el negocio.

Tabla 5: Plantilla de riesgos y oportunidades del macroentorno

Riesgos	Oportunidades
<p>Al revisar las tendencias mundiales 2025, nos preocupa una tendencia en particular:</p> <p>El cambio climático (pwc)</p> <p>Porque en el futuro puede afectar negativamente el negocio al:</p> <p>Generar una repriorización de recursos como lo son personas y empresas, de acuerdo con el crítico estado del cambio climático y por esa razón puede impactar el uso de la IA generativa, porque la IA es una tecnología de alto consumo energético. Lo anterior, puede impactar al negocio negativamente en la medida de desincentivar la inversión en IA Generativa.</p>	<p>Al revisar las tendencias mundiales, nos emocionamos porque podríamos aprovechar:</p> <p>La gran necesidad de personas y empresas en aprender a usar la IA generativa para su beneficio.</p> <p>La necesidad permitiría a la industria aumentar su oferta debido a la alta demanda del mercado en productos y servicios que les permita cumplir su objetivo.</p> <p>Para crecer en el futuro con un nuevo producto:</p> <p>De educación de IA generativa aplicada, personalizada, completa y actualizada</p> <p>O en un nuevo mercado:</p> <p>Como lo pueden ser las instituciones de educación para colaborar de forma conjunta como aliados y ofrecer servicios de educación integrales.</p>

Fuente: Elaboración propia basada en herramienta sugerida

De forma similar se puede utilizar la misma plantilla de análisis para sintetizar el análisis de la industria.

Tabla 6: Plantilla de riesgos y oportunidades de la industria

Riesgos	Oportunidades
<p>Al revisar los competidores, nos preocupa que nuestros clientes puedan preferir a:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fundador de empresa competidora 2. Caja de compensación familiar 3. Empresa del sector tecnológico <p>Al revisar qué tan frecuente llegan nuevos competidores, nos preocupa:</p> <p>Que, a pesar de la alta demanda, la oferta aumente rápidamente y el mercado se convierta en una guerra de precios, perjudicando al final la experiencia y percepción del servicio al cliente final.</p> <p>La llegada de nuevas tecnologías podría traer un nuevo producto o servicio que sustituye al nuestro:</p> <p>Servicio de formación en IA utilizando IA generativa para mejorar experiencia de aprendizaje y personalización a bajo costo y de alto impacto.</p>	<p>Al analizar las tendencias mundiales, vemos que hay oportunidades específicas para el sector, como:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Alta demanda de personas y empresas en formación en IA y aún poca oferta 2. Tendencia mundial en conocer más de la IA generativa 3. Herramientas y metodologías de alto valor para la enseñanza de IA generativa <p>Además, se identificó que se es posible alinearse con el fundador de una empresa competidora de Innovaition para complementar nuestra propuesta de valor en integralidad y variedad en experiencias para mejorar la formación y ampliar el mercado.</p>

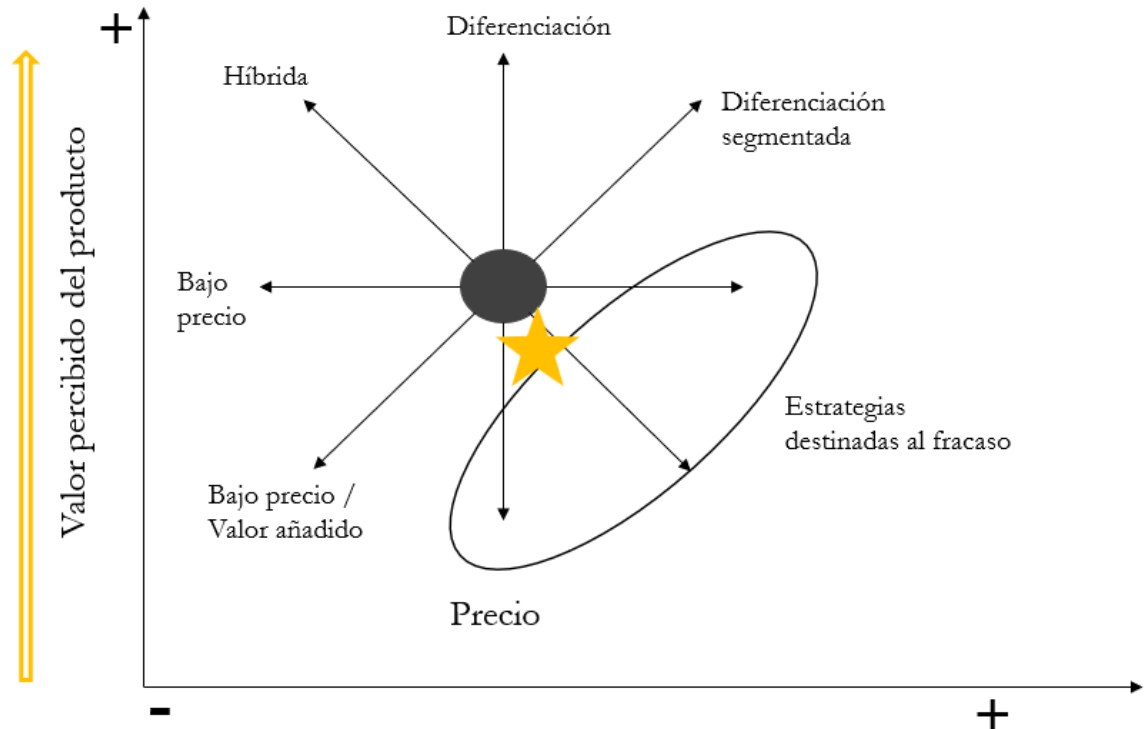
Fuente: Elaboración propia basada en herramienta sugerida

De acuerdo con el análisis desarrollado en las tablas 5, 6 y con el complemento de las entrevistas desarrolladas, se pueden identificar grandes oportunidades en el negocio dada la alta demanda de productos relacionados con educación en IA generativa, apalancado por las tendencias del macroentorno y la industria que se encuentran alineadas en el desarrollo e impacto de la IA a nivel de todas las empresas y personas.

Reloj estratégico de Bowman: El objetivo de la aplicación de esta herramienta es realizar un ejercicio de comparación del valor percibido del producto con respecto al precio por parte de los clientes sobre los productos de Innovaition y la

competencia. Se realiza el análisis basado en el producto “AI Thinking”, el cual es el curso formativo principal de Innovaition en el momento de realizar el presente estudio.

Figura 1: La posición competitiva de Innovaition según reloj estratégico de Bowman



Fuente: Elaboración propia basado en Estramipyme

De acuerdo con la información y análisis realizados hasta el momento, se ubica a Innovaition en una posición de alta probabilidad de implementación de estrategias destinadas al fracaso, con un precio mayor al promedio, acompañado de un valor percibido del producto, menor de acuerdo con opiniones de los competidores, formadores y clientes potenciales que han resaltado la ausencia de posicionamiento en el mercado, aunque han destacado el nivel de personalización del producto y su practicidad y aplicabilidad en casos de uso reales de la industria.

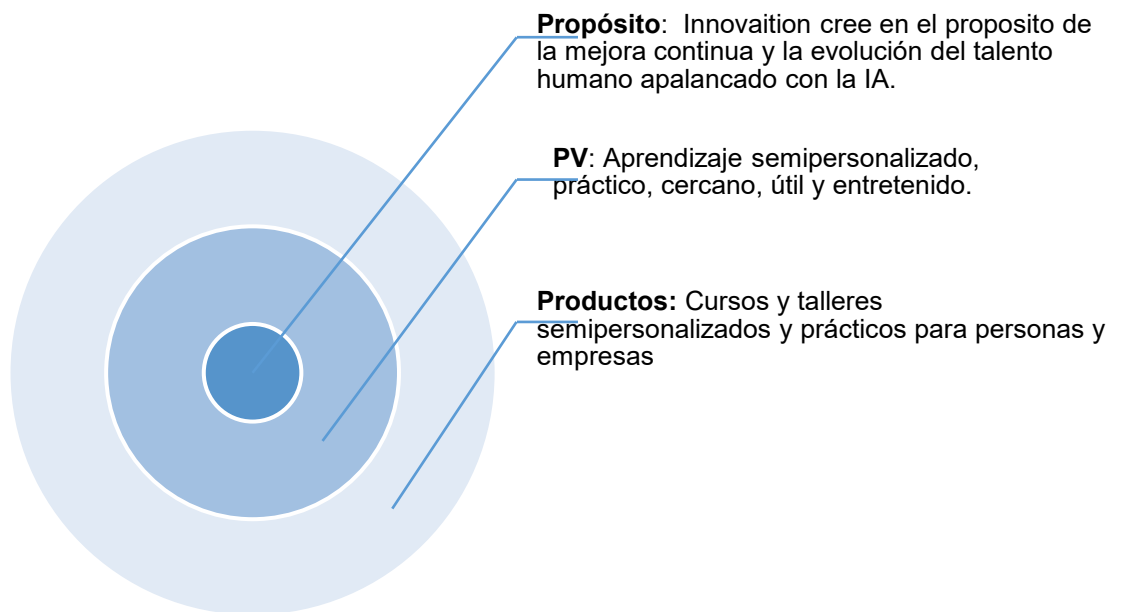
DIAGNOSTICO: ANALISIS INTERNO

El objetivo es tener una visión integral del negocio, esto se logra a partir de la implementación de 3 herramientas estratégicas sugeridas por la metodología, donde necesitaremos toda la información recolectada de las etapas anteriores.

El círculo dorado:

El propósito de esta herramienta es responder a las preguntas ¿Por qué y para qué existe este negocio?, ¿cómo hacemos para cumplir el propósito de existir? Y por último, ¿qué se debe hacer u ofrecer para lograr el propósito?

Figura 2: Círculo dorado actual Innovaition



Fuente: Elaboración propia basado en herramienta sugerida de Estramipyme

Se identifica que hay alineación por parte de Innovaition, desde el propósito en dirección a la propuesta de valor y los productos.

Radar estratégico organizacional:

Esta es una herramienta que apoya en la evaluación de cinco elementos clave de un negocio, basada en una metodología de calificación por niveles de desempeño,

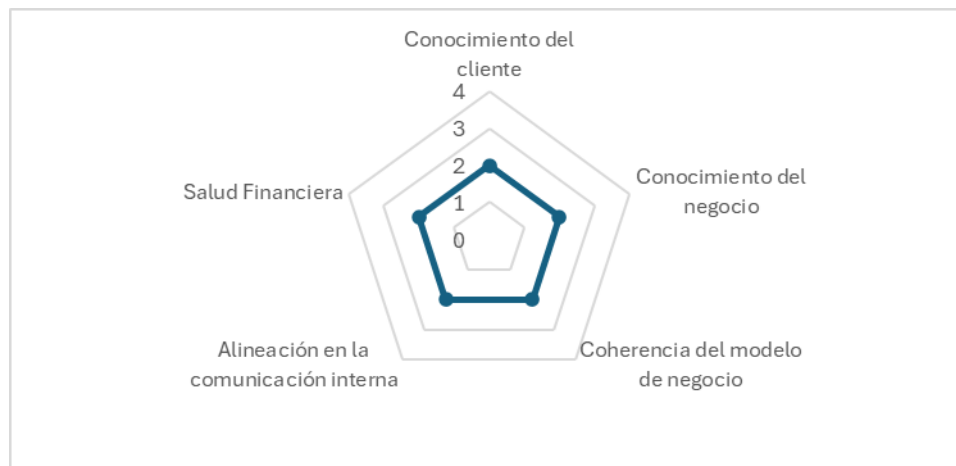
en una escala de 1 a 4, donde 1 corresponde con el más bajo desempeño y 4 con el mejor.

Tabla 7: Consolidado de valoraciones radar estratégico organizacional Innovaition

	Elementos claves del negocio	Descripción de clasificación	Calificación	Objetivo
1	Conocimiento del cliente	Solo describe al cliente desde una segmentación tradicional de mercado (estrato, edad, etc.).	2	4
2	Conocimiento del negocio	Identifica en qué negocio está, pero no cómo se diferencia de sus competidores.	2	4
3	Coherencia del modelo de negocio	Existe una propuesta de valor definida y clara, pero esta no es plenamente coherente con el perfil del cliente.	2	4
4	Alineación en la comunicación interna	Solo la administración conoce el propósito común.	2	4
5	Salud Financiera	Los resultados financieros no son positivos; la empresa presenta dificultades, principalmente de liquidez.	2	4

Fuente: Elaboración propia basado en Estramipyme

Figura 3: Radar estratégico Innovaition



Fuente: Elaboración propia basada en Estramipyme

A partir de los resultados anteriores del radar estratégico, se puede identificar que existen brechas en todos los aspectos del radar, desde el conocimiento del cliente, en el cual Innovaition debe profundizar para brindar una mejor propuesta de valor dirigida a sus diferentes segmentos, de igual forma en los otros elementos calificaron en 2, por lo cual, será necesario mejorar en el conocimiento del negocio y en cómo ajustarse de manera exitosa en el mercado, además se nota la ausencia de un modelo de negocio claro, se debe también trabajar en ello en profundidad; la alineación en la comunicación interna debe ser una prioridad para que los lineamientos estratégicos sí se vean reflejados en la operación de manera correcta y por último, aunque la empresa administra con su equipo de contabilidad la gestión de ingresos y egresos, se debe garantizar la ejecución del modelo de negocio para que Innovaition continúe su crecimiento sostenible.

Marco de análisis VRIO

Antes de analizar cuáles son los recursos y capacidades clave que permiten o permitirían a Innovaition crear una ventaja competitiva, es necesario clasificar los recursos y capacidades, como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 8: Clasificación de los recursos y capacidades de Innovaition

	Financieros	Capital social
Tangibles	Físicos	Computadores y celulares para realizar funciones operativas del negocio y prestar el servicio
Intangibles	Innovación y tecnología	Herramientas de IA para ejecutar y entregar los productos a los clientes a satisfacción, como por ejemplo, ChatGPT Plus
Activos Organizacionales	Humanos	* Fundadores con conocimiento, experiencia y reputación en el sector que puedan entregar el conocimiento * Acceso a red de contactos para nuevos instructores especializados en IA

	Relaciones	Interacción y conexión con sector empresarial y con comunidades de IA y catalogados como alianza clave como proveedores y/o clientes
--	------------	--

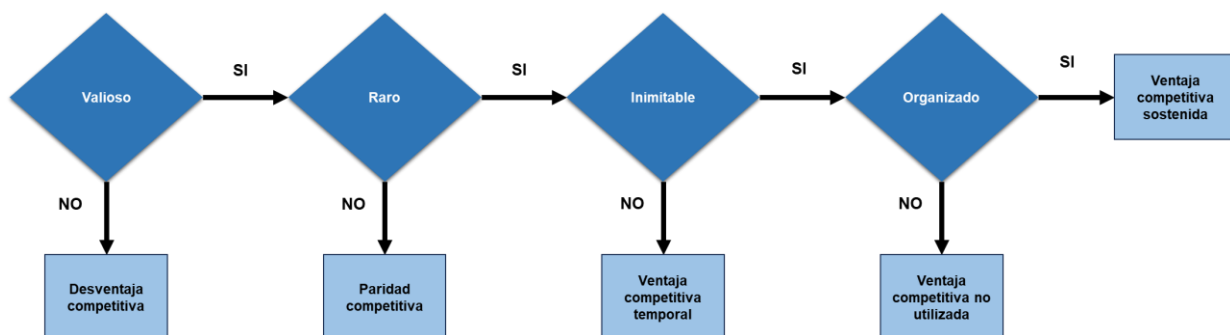
Fuente: Elaboración propia basada en herramienta sugerida

De acuerdo con la tabla 8, podemos concluir que el principal recurso o capacidad que diferencia a Innovaition de sus competidores y, que a la vez son las razones por las que los clientes prefieren a Innovaition, son las siguientes:

- 1) La metodología semipersonalizada, práctica y sincrónica.
- 2) Reconocimiento, reputación y marca personal de los mentores (docentes).
- 3) La relación con aliados claves que brindan la conexión con el ecosistema en donde se puede apalancar de potenciales proveedores y/o clientes.

Contrastando lo anterior con los resultados de las entrevistas que se encuentran en las tablas 4 y 7, se ratifica que un criterio de compra de los clientes para seleccionar a Innovaition y no a la competencia es la reputación y marca personal de los mentores o formadores que imparten los cursos, es decir, que si el cliente reconoce quienes son las personas referentes en educación en IA generativa, esto se convierte en un valor diferencial importante para la toma de decisión de compra. Adicionalmente, luego de que los clientes se formen con Innovaition, resaltan la metodología pedagógica de la formación, la cual es una formación basada en ejercicios prácticos, sincrónica, semipersonalizada y que realmente les permite adquirir las habilidades que quieren y necesitan.

Figura 4: Marco análisis VRIO Innovaition



Fuente: Elaboración propia basado en Estramipyme

Si realizamos el análisis con el marco VRIO para una de las capacidades clave identificada que es “La metodología semipersonalizada, práctica y sincrónica”, sobre esta se puede afirmar que es de valor, es rara (por ahora), pero es imitable, por lo cual queda en la categoría de ventaja competitiva temporal. Si realizamos nuevamente el ejercicio con el marco VRIO, pero para la capacidad clave de relacionamiento con el ecosistema y el beneficio que brinda a Innovaition actualmente, se puede determinar que es valioso, es raro, pero de igual forma es imitable, aunque sea de tiempo y a veces complejo, se puede imitar, por lo cual también se categoriza como ventaja competitiva temporal.

EL RETO ESTRATÉGICO: SÍNTESIS DEL DIAGNOSTICO

En la siguiente tabla se destacan los resultados identificados de acuerdo con todo el ejercicio de diagnóstico anterior:

Tabla 9: Conclusiones principales de los análisis realizados

Tipo de análisis		Resultados identificados	
		Riesgos	Oportunidades (externo) o mejoras (interno)
Externos	Tendencias mundiales	Incremento en la regulación por el cambio climático.	Se están desarrollando múltiples soluciones para mejorar la eficiencia y mitigar el impacto ambiental, hay grandes oportunidades a nivel mundial
	Tendencias de industria	Por la alta demanda, se genera el riesgo de que la oferta crezca exponencialmente y aumenten los competidores y las brechas en diferenciación disminuya.	Oportunidad generada por la alta demanda de personas y empresas en productos y servicios en IA, como lo es el caso de la educación en IA generativa y su aplicación real en casos de uso para incrementar la productividad
Internos	Círculo dorado	Riesgo de que el propósito como está actualmente no se encuentre 100% alineado, se identifica que es muy general	Se puede mejorar el propósito de Innovation de acuerdo con el círculo dorado para que se encuentre más alineado con el ¿Cómo? y el ¿Qué?
	Reloj estratégico de Bowman	Incremento de los costos en la prestación del servicio.	Mejorar el posicionamiento de los productos por diferenciación, manteniendo la propuesta de valor.
	Radar estratégico organizacional	Es necesario aumentar el conocimiento de cliente, tanto para personas como para empresas.	Mejorar alianzas estratégicas y conocimiento de las necesidades de las industrias respecto a la IA generativa

	Marco de análisis VRIO	Riesgo de que imiten y mejoren la capacidad metodológica y las alianzas de conexión con el ecosistema.	Mejorar la capacidad metodológica, identificando puntos de fricción y mantener la cercanía con los clientes. Mejorar la relación y participación con el ecosistema de IA.
--	------------------------	--	---

Fuente: Elaboración propia basada en herramienta sugerida de Estramipyme

De acuerdo con la tabla 9 se define el siguiente reto estratégico:

No se identifican elementos ni capacidades claves en Innovaition suficientes para consolidar una adecuada estructura estratégica y modelo de negocio que les permita ser sostenibles, lo que lleva a la pregunta: ¿Cómo diseñar una estrategia competitiva y modelo de negocio exitoso para Innovaition que le permita posicionarse en el mercado y tener continuidad de negocio?

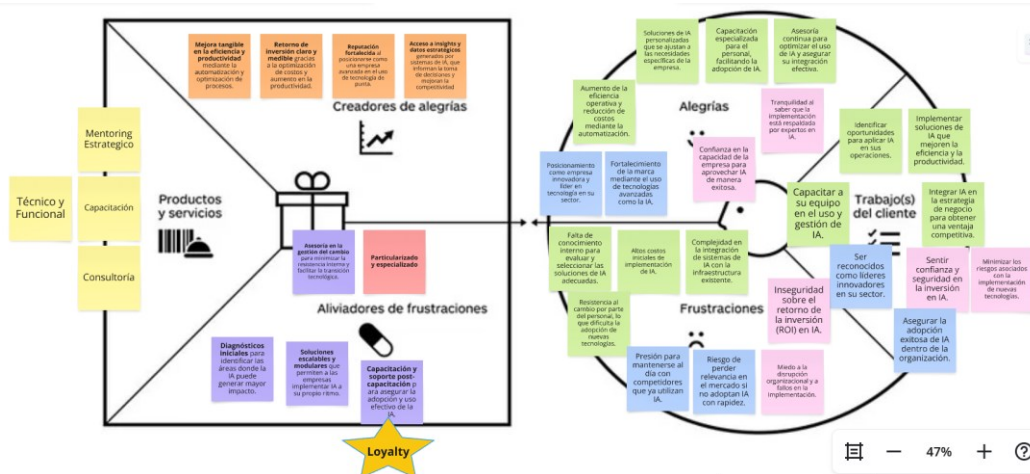
CO-CREACIÓN DE LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Posterior a la finalización del diagnóstico y como resultado de este, se obtuvo el reto estratégico para Innovaition, a continuación, sigue la etapa del proceso estratégico propuesto por Estramipyme, la cual es la co-creación de la estrategia competitiva, que a su vez se compone de dos subetapas, las cuales corresponden a las etapas de Facilitar y Consolidar.

Los hallazgos del taller interno descrito metodológicamente en la Tabla 2 fueron los siguientes:

Lienzo de la propuesta de valor de Innovaition para el segmento B2B del sector alimentos y la propuesta ad-lib, se puede observar el lienzo de la propuesta de valor en la figura 5:

Figura 5: Lienzo de propuesta de valor Innovaition. Versión 1.



Fuente: Elaboración propia basado en (Osterwalder y otros, 2015)

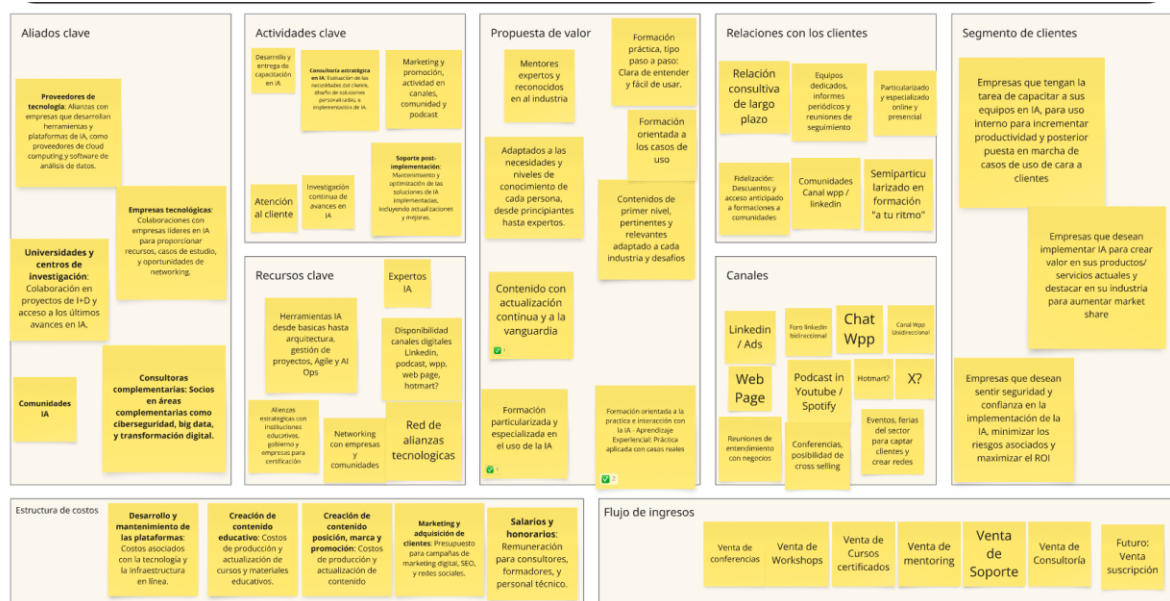
En la primera versión del lienzo de la propuesta de valor (PV) se inicia por la parte derecha del lienzo y allí se identifican los trabajos de cliente, para este caso B2B, como por ejemplo el trabajo de capacitar a su equipo en el uso y gestión de IA o el trabajo de asegurar la adopción exitosa de la IA dentro de la organización, luego de identificar estos trabajos que tiene o que quiere hacer el cliente que sean funcionales, sociales (relaciones empresariales) o emocionales, luego se le relaciona una situación o experiencia que genere alegrías o frustraciones. Por otro lado, por la parte izquierda del lienzo, se puede identificar que Innovaition brinda un portafolio de productos/servicio para crear, mantener y mejorar las alegrías al cliente, además este portafolio alivia las más grandes frustraciones del cliente al realizar dichas tareas.

Una vez finalizado el desarrollo del lienzo de la propuesta de valor en el taller interno, se procedió a diligenciar en forma de conclusión del ejercicio la propuesta de valor, utilizando la plantilla ad-lib sugerida por la metodología Estramipyme para la primera versión, y es la siguiente:

“Nuestros servicios en formación en IA generativa ayuda a las pymes de Colombia que quieren integrar la IA generativa como capacidad estratégica para generar nuevas ventajas competitivas o evolucionarlas y desean capacitar a sus equipos para mejorar la productividad e innovación en la organización.”

Una vez se obtiene el primer borrador de la propuesta de valor, se continuó con el desarrollo del lienzo del modelo de negocio de innovación, que se puede observar en la figura 6.

Figura 6: Lienzo de modelo de negocio de Innovaiton. Versión 1

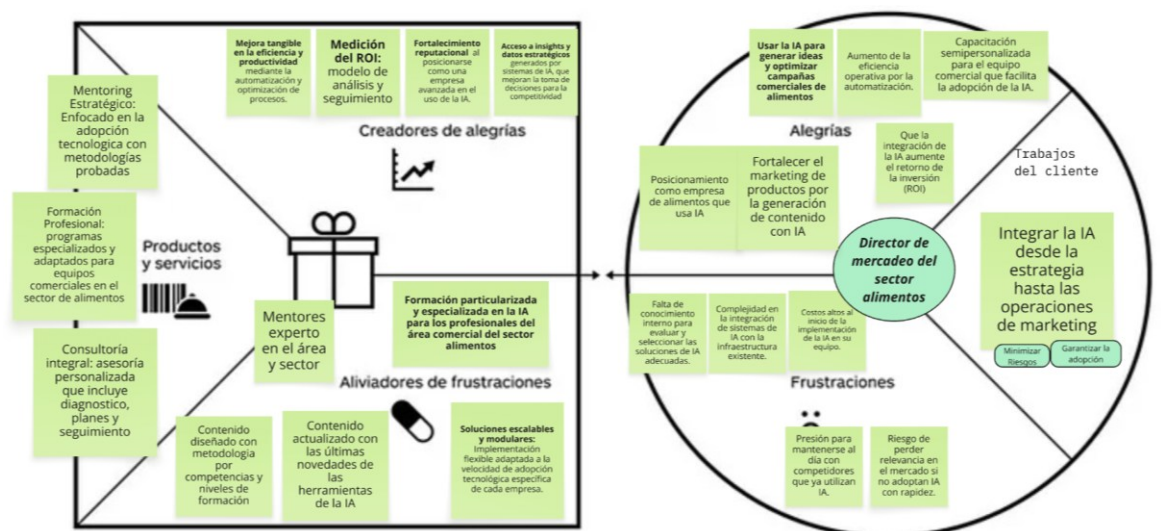


Fuente: Elaboración propia basado (Osterwalder y Pigneur, 2011)

Con el ejercicio desarrollado en el taller interno anteriormente descrito, se agenda un espacio con otros actores externos como 2 clientes y 2 personas de las comunidades del ecosistema de la IA y se les presentó la versión 1 de los lienzos, con base en cómo se iba desarrollando la conversación, en la cocreación identificamos puntos de mejora importantes en los lienzos, iniciando por el lienzo de

la propuesta de valor se identificó que los productos y/o servicios estaban muy generales y aún más para el segmento B2B, por lo cual se seleccionaron 2 sectores muy conocidos y profundizados por Innovaition, que son el sector alimentos y el sector construcción, especificando mejor los trabajos, alegrías y frustraciones por parte de cada uno de estos tipos de clientes, también con la información recolectada en el diagnóstico y en co-creación con clientes y personas de la comunidad de la IA que tienen el conocimiento de las necesidades y tendencias en el mercado, además se mejoraron los creadores de alegría a partir del ROI potencial que tiene la implementación de la IA generativa en los procesos organizacionales de los clientes, también se mejoraron 2 elementos importantes en los aliviadores de frustraciones, los cuales fueron: la gestión del cambio profesional, aportando a las empresas en su cambio cultural de upskilling y reskilling del talento; se mejoró también la alegría de lo que significa que una empresa genere confianza y seguridad durante este tipo de procesos de transformación tecnológica. En la figura 7 se puede observar el lienzo de propuesta de valor refinado para el sector alimentos.

Figura 7: Lienzo de propuesta de valor Innovaition para el sector alimentos. Versión 2



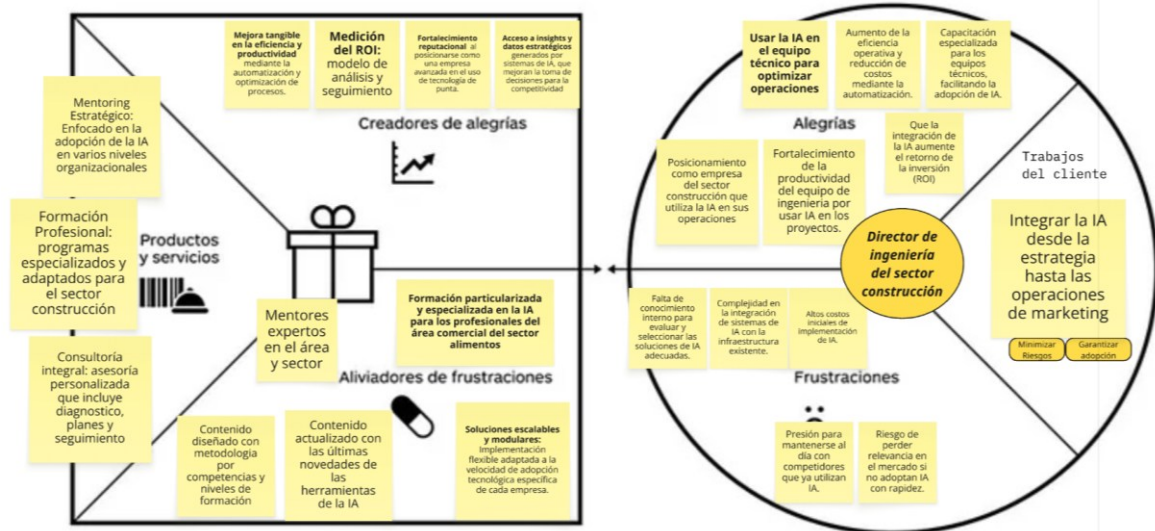
Fuente: Elaboración propia basado en (Osterwalder y otros, 2015)

Generando así la siguiente propuesta de valor ad-lib:

“Nuestra formación profesional en uso práctico de la Inteligencia Artificial (IA) ayuda a los equipos del área comercial y/o mercadeo de las empresas del sector de alimentos que quieren integrar la IA desde la estrategia de mercadeo hasta las operaciones para reducir el riesgo de perder competitividad, de quedarse con la forma tradicional de hacer las cosas por no adoptar la tecnología de forma apropiada y para mejorar los indicadores de resultados del área en aspectos de creatividad y optimización de campañas comerciales (A diferencia de la competencia con cursos generalistas y masivos).”

Como se mencionó anteriormente, el mismo ejercicio se realizó para los clientes del sector construcción, el cual se puede observar en la Figura 8.

Figura 8: Lienzo de propuesta de valor Innovation para el sector construcción. Versión 2



Fuente: Elaboración propia basado en (Osterwalder y otros, 2015)

Respectivamente, la propuesta de valor ad-lib para el sector de la construcción queda así:

“Nuestra formación profesional en uso práctico de la Inteligencia Artificial (IA) ayuda a los equipos del área técnica y operativa de los proyectos de ingeniería de las empresas del sector de construcción que quieren integrar la IA desde la estrategia de ingeniería hasta las operaciones para reducir el riesgo de

En esta etapa final, el objetivo es consolidar en una hoja de ruta de acciones recomendadas de acuerdo con todo el proceso estratégico antes realizado, que se desarrolló desde el diagnóstico, pasando por el reto estratégico, hasta la co-creación de la estrategia competitiva.

Tabla 10: Hoja de ruta sugerida a Innovaition

N°	Acciones recomendadas	Plazo Inmediato	Corto Plazo	Mediano Plazo	Facilidad en la implementación (X)	Impacto a la estrategia y al reto estratégico planteado (Y)	Priorización
1	Posicionamiento de Innovaition a los clientes B2B del sector alimentos y construcción + comunicación de la propuesta de valor basada en resultados y sector	X			5	5	
2	Diseñar rutas de aprendizaje específicas para los comerciales del sector alimentos y para los técnicos del sector construcción e ingeniería.		X		3	5	
3	Seleccionar y contratar mentores expertos en IA Generativa en cada sector	X			3	5	
4	Crear versiones modulares del programa de formación para vender microcapacidades de IA			X	4	3	
5	Diseñar y crear lista de entregables (guías, estándares de calidad, buenas prácticas)		X		4	4	

6	Seleccionar y suscribir herramientas de IA claves que usarán los mentores en las formaciones	x			4	4	
7	Crear plataforma de acceso a cursos, comunidad privada y materiales			X	2	4	
8	Integración de métricas automáticas (KPI de aprendizaje, uso de IA, avance)			X	2	3	
9	Implementar estrategia comercial basada en LinkedIn Ads + prospección orgánica por sector	X			4	5	
10	Construir mensajes de venta hiper-especializados por sector y rol (ing. Civil, mercadeo alimentos, etc.)		X		4	5	
11	Crear casos de uso y demostraciones sectoriales (mini demos en video)	X			5	4	
12	Iniciar programa de referidos B2B incentivado			X	4	3	
13	Crear comunidad privada en WhatsApp para clientes activos	X			5	4	
14	Realizar eventos trimestrales exclusivos "IA en acción por sector"			X	3	4	
15	Formalizar alianzas con proveedores de herramientas de IA para descuentos y acceso premium		X		3	4	

16	Unirse a comunidades nacionales de IA para visibilidad y captación de mentores		X		5	4	
17	Buscar alianzas con gremios del sector alimentos y construcción			X	2	5	
18	Realizar una investigación de profundización del cliente sector alimentos y sector construcción		X		2	5	
19	Medir, revisar y mejorar modelo de negocio			X	3	5	
20	Informar y mejorar los canales de exposición del modelo de negocio y la estrategia de Innovation dirigida a los clientes del sector alimentos y construcción	X			4	4	
21	Realizar seguimiento detallado con la contadora para revisar estados financieros de la empresa		X		2	3	

Fuente: Elaboración propia basada en herramienta sugerida

Tabla 11: Parámetros de priorización de acciones

Criterio\ Calificación	1	2	3	4	5
Facilidad en la implementación	No se tienen los recursos en la empresa, se requiere una alta interacción con terceros y una inversión alta.	No se tienen algunos recursos en la empresa, se requiere de la interacción con terceros y una mediana inversión.	No se tienen algunos recursos en la empresa, se requiere de la interacción con terceros y una mínima inversión.	No se tienen algunos recursos en la empresa, se requiere de la interacción con terceros y no se requiere ninguna inversión adicional.	Se tienen todos los recursos al interior de la compañía (conocimiento, herramientas, metodología) y no requiere ninguna inversión de dinero adicional
Impacto a la estrategia y al reto estratégico planteado	Se mantiene la propuesta de valor actual de la empresa y resuelve indirectamente el reto estratégico planteado.	Complementa la propuesta de valor actual de la empresa y resuelve indirectamente el reto estratégico planteado.	Genera un cambio significativo en la propuesta de valor de la empresa y resuelve indirectamente el reto estratégico planteado.	Genera un cambio significativo en la propuesta de valor de la empresa y resuelve directamente el reto estratégico planteado.	Genera un cambio completo en la propuesta de valor de la empresa y resuelve directamente el reto estratégico planteado.

Fuente: Elaboración propia basado en (Puerta, 2023)

LECCIONES APRENDIDAS

En el desarrollo de “Estramipyme” se pueden resaltar lecciones aprendidas relevantes como que el orden e importancia de cada etapa, fase y herramienta sugerida es de vital importancia para la consecución de los resultados correctos al final del ejercicio de estrategia, cada fase recopila el desarrollo de lo anterior, es

decir, todo se conecta para que se encuentre un ajuste entre la estrategia, el negocio, el cliente y el producto/servicio.

RETROALIMENTACIÓN Y APORTES A LA METODOLOGÍA

La metodología “Estramipyme” se encuentra actualizada y en definitiva se convierte en una guía completa y ágil que contribuye a la pequeña y mediana empresa colombiana a desarrollar un marco de lineamientos y estrategias competitivas para crecer y evolucionar en el mercado de hoy.

Como aporte a la metodología, se presenta una herramienta, la cual es un asistente GPT de ChatGPT, el cual se llama [Business Model Canvas Strategist](#) creado por una compañía consultora en IA y estrategia llamada [Leading Knowledge Ltd](#), al ingresar a la herramienta es posible iniciar con el prompt: “¿Qué es lo que puedes hacer?”, como su nombre lo indica, es un asistente que puede brindar ideas y estructura al diseño de una estrategia competitiva y un modelo de negocio de valor.

La presentación de la herramienta es la siguiente:

“¡Hola! Soy Business Model Canvas Strategist, tu asistente para diseñar o mejorar modelos de negocio usando el Business Model Canvas.

 *¿Qué puedo hacer?*

Puedo ayudarte a construir, analizar o refinar cualquier parte de tu modelo de negocio. Uso comandos específicos para que puedas trabajar cada bloque fácilmente:

 *Comandos disponibles*

/partnerships – Socios clave

/activities – Actividades clave

/resources – Recursos clave

/valueprop – Propuestas de valor

/customersegments – Segmentos de clientes

/channels – Canales

/relationships – Relación con clientes

/revenues – Fuentes de ingresos

/costs – Estructura de costes

Solo dime qué parte quieres trabajar y con gusto te ayudo.

Si quieres, también podemos empezar definiendo tu idea de negocio. ¿De qué se trata?”

La experiencia de la herramienta anteriormente descrita en el propósito del presente escrito, permitió mejorar en varios aspectos el modelo de negocio, en gran parte desde la estructura, la coherencia, cohesión y propósito de cada elemento del modelo de negocio. Se considera que es una herramienta útil para utilizarla como doble validador para proyectos futuros de uso de *Estramipyme*. Adicionalmente, se considera también pertinente que, posterior a obtener la respuesta de la herramienta, analizarla y discutirla con un equipo especialista en modelos de negocio y el sector, ya que existe la probabilidad de que la herramienta se pueda equivocar y dar una respuesta errónea.

CONCLUSIONES

Del desarrollo de la estrategia para Innovaition, luego de aplicar la metodología *Estramipyme*, se puede concluir lo siguiente:

- La metodología *Estramipyme* permite realizar un proceso estratégico de forma práctica y ágil para aplicar por cualquier pyme de cualquier sector, brindando al pequeño empresario un paso a paso claro y conciso para pensar estratégicamente en el negocio, de dónde está y a dónde se dirige y cómo

llegar a cumplir sus objetivos. Estas acciones, en conjunto con otras, se convierten en actividades claves de la gerencia que ayudan a las empresas en su sostenibilidad en el mercado.

- El análisis del entorno nos permite concluir que actualmente el mercado en general presenta una alta demanda por productos y servicios de la IA para automatizar, crear y mejorar procesos, adicionalmente se identifica que las personas y empresas quieren obtener una formación más práctica, flexible, adaptada y semipersonalizada e incluso hecha a la medida en algunas veces. Lo anterior presenta una gran oportunidad para Innovaition que entrega una propuesta de valor para personas y empresas, pero para el desarrollo completo del ejercicio de Estramipyme se enfocó en el análisis completo para el segmento de empresas específicamente para el sector alimentos y sector construcción, los resultados fueron un lienzo de propuesta de valor y un lienzo de modelo de negocio con los que Innovaition puede iterar, medir y mejorar para ofrecer un servicio diferencial a los clientes.

BIBLIOGRAFÍA

- Amit, R. & Zott, C. (2010). *Business model innovation: creating value in times of change* (Vol. 5). IESE Business School. University of Navarra.
- Accenture (2024). *El trabajo se reinventa en la era de la IA generativa*. Accenture. <https://www.accenture.com/co-es/insights/consulting/gen-ai-talent>
- Barney, J. B., Ketchen, D. J. & Wright, M. (2021). *Resource-Based Theory and the Value Creation Framework*. *Journal of Management*, 47(7), 1936–1955.
<https://doi.org/10.1177/01492063211021655>
- Blank, S. & Dorf, B. (2020). *The Startup Owner's Manual: The Step-By-Step Guide for Building a Great Company*. Wiley.
https://books.google.com.cu/books?id=3p_ODwAAQBAJ
- Braun, M., Latham, S. & Cannatelli, B. (2019). *Strategy and business models: why winning companies need both*. *Journal of Business Strategy*, 40(5), 39–45.
<https://doi.org/10.1108/JBS-01-2019-0005>
- Chesbrough, H.W. (2006). *Open Business Models: How to Thrive in the New Innovation Landscape*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Chesbrough, H. (2007). *Business model innovation: it's not just about technology anymore*. *Strategy & Leadership*, 35(6), 12–17.
<https://doi.org/10.1108/10878570710833714>
- Christensen, C. M., Raynor, M. E. & McDonald, R. (2015). *¿What is Disruptive Innovation?* Harvard Business Review. <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>

Delmar, F. & Shane, S. (2003). *Does business planning facilitate the development of new ventures?* Strategic Management Journal, 24(12), 1165–1185.

<https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.349>

Faulkner, D. & Bowman, C. (1995). *The Essence of Competitive Strategy*. Prentice Hall. <https://books.google.com.co/books?id=MXObbwAACAAJ>

George, G. & Bock, A. (2009). *The Business Model in Practice and Its Implications for Entrepreneurship Research*. Entrepreneurship Theory and Practice, 35.

<https://doi.org/10.2139/ssrn.1490251>

Giraldo, H. & Rivas-Montoya, L. M. (2021). *Guía de análisis para la innovación en modelos de negocios*. Editorial Universidad EAFIT.

Jamil, M. I. (2023). *A Discourse on Entrepreneurial Discontinuance, Failure Rates, and Failed Business Models*. In E. Rasmussen & N. Petersen (Eds.), *Handbook of Research on Business Model Innovation Through Disruption and Digitalization*. IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-6684-4895-3.ch007>

Komorowski, J. (2017). *Business model and its dilemmas of choice*. Copernican Journal of Finance & Accounting, 5(2), 109–123.

<https://doi.org/10.12775/CJFA.2016.018>

McKenzie, L. (2025, October 20). *AI in Education: Emerging Trends and Critical Challenges*. ISC Research. <https://iscresearch.com/ai-in-education-emerging-trends-and-critical-challenges/>

Megatrends. (2024, septiembre). [Diapositivas; *Five global shifts reshaping the world we live in*]. pwc. <https://www.pwc.com/gx/en/issues/assets/pdf/pwc-megatrends-september-2024.pdf>

OECD (2025), *Trends Shaping Education 2025*, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/ee6587fd-en>.

Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Cao, L. V. (2013). *Generación de modelos de negocio*. Deusto. <https://books.google.com.co/books?id=NBSaoWaxeRsC>

Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Deusto.

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Smith, A., Bernarda, G., Papadacos, P. & Vilar, M. M. (2015). *Diseñando la propuesta de valor: Cómo crear los productos y servicios que tus clientes están esperando*. Deusto. <https://books.google.com.co/books?id=pzt6BgAAQBAJ>

Porter, Michael E. (1980). *Competitive Strategy, Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: The Free Press.

Puerta, Y. (2023). *INFORME DE CONSULTORÍA BAJO LA METODOLOGÍA ESTRAMIPYME PRESTADA A “DRINK UP S.A.S.”* [Trabajo de grado de MBA, Universidad EAFIT]. <https://repository.eafit.edu.co/entities/publication/cffdda1f-d8a8-40b1-bae4-63aaafc0bf2e/full>.

Ries, E. (2011). *The Lean Startup: How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. Crown. <https://books.google.com.co/books?id=tvfyz-4JILwC>

Rivas-Montoya, L. M. (2023). *Estramipyme: Metodología fácil y ágil para diseñar una estrategia competitiva*. Editorial EAFIT. <https://doi.org/10.17230/9789587208245lr0>.

Sandulli, F. D., & Chesbrough, H. (2009). *Open Business Models: Las dos caras de los Modelos de Negocio Abiertos*. *Universia Business Review* (22), 12-39.

Sinek, S. (2010). *Cómo los grandes líderes inspiran la acción*. TED Talks. https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es

Slávik, Š. (2019). *The Business Model of Start-Up—Structure and Consequences*. *Administrative Sciences*, 9(3), 69. <https://doi.org/10.3390/admsci9030069>

Uspenskyi, S. (2025, February 10). *Main AI trends in Education (2025)*. Springs. <https://springsapps.com/knowledge/main-ai-trends-in-education-2024>.

Yee, L., Chui, M., Roberts, R., & Smith, S. (2025). *McKinsey Technology Trends Outlook 2025*. En *mckinsey.com*. McKinsey. Recuperado 14 de diciembre de 2025, de <https://www.mckinsey.com/capabilities/tech-and-ai/our-insights/the-top-trends-in-tech>