


# INSTRUCTIVO



**Modelo  
EstraPyme**





# 1

## **Explorar: Investigar sobre la empresa y la industria**

El objetivo de *EXPLORAR* es construir una base de conocimientos generales sobre la empresa y su industria como preparación para las siguientes etapas del modelo.

Para ello es conveniente consultar algunas fuentes secundarias y realizar referencias. Al finalizar esta etapa, las siguientes preguntas deberían ser resueltas para garantizar una investigación suficiente.

### **Preguntas que deben ser resueltas al finalizar la etapa EXPLORAR**

1. ¿A qué se dedica la empresa?
2. ¿Cuáles son los principales actores de la industria?
3. ¿Cuáles son las cifras y noticias recientes más destacadas de la industria?
4. ¿Cuál es el contexto macroeconómico y microeconómico en el momento actual?

### **Fuentes secundarias recomendadas**



- Página web de la empresa, redes sociales
- Revistas económicas (Dinero, Portafolio, La República, etc.)
- DataifX
- Estudios económicos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
- Informes del Banco de la República
- Páginas de consultoras: PwC, EY, McKinsey.
- Bases de datos: Sectorial, Passport, Euromonitor, Emis Benchmark

# Conocer:

## Realizar entrevistas de diagnóstico

El objetivo de CONOCER es conocer a través de entrevistas presenciales a profundidad e información financiera el estado actual de la empresa.

A continuación algunas recomendaciones útiles para realizar esta etapa.



Ver guía de entrevista de diagnóstico



### Algunas recomendaciones

- Realizar mínimo tres entrevistas a profundidad en diferentes niveles de la organización donde una de ellas sea al gerente de la empresa. El tiempo estimado de cada entrevista es de dos horas.
  - Si la empresa lo permite, grabar las entrevistas para facilitar la recopilación y análisis de la información.
- Solicitar los estados financieros o archivos donde se lleve el registro financiero de las operaciones para calcular algunos indicadores como liquidez y endeudamiento.
- La guía de entrevistas tiene un listado de preguntas definidas. Sin embargo, se pueden realizar más preguntas por fuera de la guía para profundizar el entendimiento de la empresa.

# 3

## ***Analizar: Las respuestas recopiladas en las entrevistas de diagnóstico***

El objetivo en esta etapa es realizar un ANÁLISIS con la información recolectada en las etapas anteriores.

Cruzar la información recolectada en las entrevistas, los indicadores financieros y el entendimiento del contexto es vital para lograr un buen análisis de la situación actual de la empresa.



### **Propuesta para realizar el análisis**

- Esta etapa de análisis debe ser realizada con al menos dos personas para contrastar puntos de vista frente a la información recolectada.
  - El análisis puede realizarse en tres etapas:
    1. Análisis interno
    2. Análisis de la industria
    3. Análisis de las megatendencias

# 4

## ***Integrar: Articular la información del diagnóstico***

El objetivo de esta etapa es INTEGRAR la información analizada en una estructura visual de fácil entendimiento. Para esto se puede tomar como referencia la plantilla de informe de diagnóstico.



Ver plantilla de informe de diagnóstico



**Algunas  
recomendaciones**

En la plantilla de informe de diagnóstico se encuentran **comentarios y elementos gráficos resaltados en color rojo**. Estos son una guía que debe ser remplazada para organizar el diagnóstico como entregable de esta etapa y como pre-requisito para el próximo paso.



# 5

## **Facilitar: Moderar taller de co-creación del modelo de negocio**

El objetivo de esta etapa es FACILITAR la creación de un modelo de negocio de la Pyme estructurado desde una visión futura que permita identificar a los participantes algunas acciones inmediatas para iniciar el cambio.



### **Algunas recomendaciones**

#### **Asistentes:**

Al ejercicio deben asistir las personas que participaron de las entrevistas y un máximo de cinco. La facilitación debe ser realizada por máximo dos personas.

#### **Tiempo estimado:**

El taller tiene una duración aproximada de cuatro horas.

#### **Materiales:**

Lienzos en blanco de la propuesta de valor y *canvas*, papeles autoadhesivos, marcadores, lapiceros, cinta de enmascarar.

#### **Material bibliográfico de apoyo:**

- *Generación de modelos de negocio.* Alex Osterwalder, Yves Pigneur.
- *Diseñando de la propuesta de valor.* Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, Alan Smith.



5

## Agenda del taller de co-creación

1. Presentación del diagnóstico  
(realizado en la Etapa 4)



2. Facilitar la construcción de la  
propuesta de valor



3. Moderar la construcción del  
modelo de negocios en el lienzo  
*Canvas*



4. Identificar los puntos de  
enfoque donde debe  
concentrarse la empresa según  
el diagnóstico y el modelo de  
negocios construido



Para tener  
en cuenta

- Diseñar los lienzos en función del futuro, no del presente.
- No realizar sugerencias ni recomendaciones específicas a la empresa sobre el negocio; solo facilitar el taller, guiándolo metodológicamente
- Dejar registro de los lienzos creados durante el taller.
- Preparar la facilitación del taller con ayuda del material bibliográfico propuesto.

## ***Consolidar: Informe final***

- Tomar como referencia la plantilla de informe final para estructurar la información consolidada.
- Entregar el informe final a la empresa, permitiendo su retroalimentación y ajuste.




**Ver plantilla de  
informe final**



### **Algunas recomendaciones**

- Las recomendaciones que se realicen no deben ser prescriptivas: deben invitar a mejorar cada una de las perspectivas evaluadas.
- Las recomendaciones deben buscar la alineación entre el lienzo de propuesta de valor, el modelo de negocio, la estrategia competitiva y el propósito organizacional.
- El informe final debe ser revisado y autorizado por el asesor metodológico antes de compartirlo con la empresa.



*Finalmente es  
importante  
recordar  
que...*

Los entregables para el trabajo de grado de MBA basado en esta metodología son:

1. Entrevistas grabadas
2. Análisis de la empresa
3. Informe de diagnóstico
4. Informe final
5. Retroalimentación y mejoras a la metodología

**¡Éxitos en el proceso y gracias por tomar la decisión de seguir impactando el desarrollo de las Pymes en Colombia!**