

**Formulación del proceso estratégico en la firma**

**Masa Excavaciones S.A.S.**

**Mario Alberto Morales Hincapié**

Escuela de Administración, Universidad Eafit

Maestría en Administración MBA

**MBA Mauricio Borrero**

Asesor temático

**PhD Gina María Giraldo Hernández**

Asesora metodológica

Diciembre de 2020

Universidad Eafit

Sede Medellín

## Tabla de contenido

Planteamiento del problema.....	4
Justificación .....	6
Objetivos .....	7
Objetivo General .....	7
Específicos .....	7
Marco Conceptual .....	7
Estrategia.....	7
Fases del Modelo de Gestión Estratégica.....	9
Formulación .....	10
Implementación.....	31
Desarrollo de la Estrategia .....	40
Descripción de la empresa .....	40
Proceso estratégico.....	41
Misión .....	42
Visión .....	43
Declaración de valores corporativos .....	43
Análisis externo.....	43
Análisis Industria .....	50
Análisis empresa .....	57
Conclusiones .....	68

## **Resumen**

El presente artículo tiene como objetivo formular la planeación estratégica de la empresa Masa Excavaciones SAS, dedicada a las actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil. El proceso se organiza en tres fases: la primera, de revisión de literatura acerca de estrategia y las diferentes herramientas para su desarrollo; la segunda, dedicada al diagnóstico, donde con la ayuda de las herramientas descritas en la revisión de literatura, se analizan los estratos del entorno empresarial: Macroentorno (análisis PESTEL), industria (cinco fuerzas de Porter) y empresa (matriz DOFA, modelo CANVAS y reloj estratégico, de Bowman); para finalmente, en la tercera fase, presentar la desarrollo de la estrategia.

**Palabras clave:** construcción, planeación estratégica,

## **Introducción**

La estrategia empresarial define la elección de los sectores en los cuales va a competir la organización y la forma en que se debe entrar en ellos. La estrategia competitiva consiste, entonces, en ser diferente, en construir una identidad. Significa escoger, en forma deliberada, ciertas actividades o procesos que entreguen al cliente una exclusiva mezcla de valor y que garanticen el crecimiento de las organizaciones y su permanencia en el mercado (Porter, 1980). Este artículo, entonces, pretende formular el proceso estratégico de la empresa Masa Excavaciones SAS que le permitirá hacer frente al actual mercado globalizado y altamente competitivo.

Para lograrlo, siguiendo los lineamientos de *Mintzberg*, se consideran los diferentes estratos del entorno empresarial, empezando con el análisis del macroentorno. Luego se aborda la industria o el sector, y se termina con el análisis interno de la empresa, objeto del

presente artículo. Con este propósito se aplicaron instrumentos como las reuniones con el equipo administrativo y las entrevistas con los principales clientes y proveedores de la empresa. Finalmente, el análisis de los resultados obtenidos con la aplicación de estos instrumentos permite proponer una discusión acerca de los factores estratégicos que debe tener en cuenta la empresa y que le posibilitarán en el futuro aumentar la creación de valor.

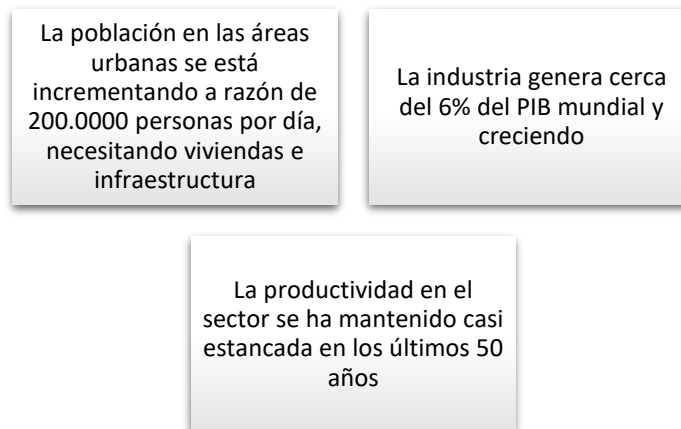
### **Planteamiento del problema**

A nivel mundial, las organizaciones enfrentan grandes retos, independientemente de su tamaño, ubicación geográfica o sector de la economía al que pertenezcan. El entorno dinámico y complejo caracterizado por la incertidumbre las obliga a estar preparadas para responder a los cambios y para avanzar hacia el logro de sus objetivos organizacionales, lograr competitividad empresarial (Leyva et al, 2018) y garantizar su crecimiento sostenible en el tiempo.

Mientras la mayoría de las industrias han experimentado importantes cambios en las últimas décadas y han cosechado los beneficios de las innovaciones de productos y procesos, el sector de la ingeniería y la construcción ha dudado en la adopción de las últimas oportunidades tecnológicas y, en consecuencia, su productividad laboral se ha estancado (WEF, 2016).

A continuación, se detallan algunos datos relevantes del sector a nivel mundial que permiten llegar a esta conclusión:

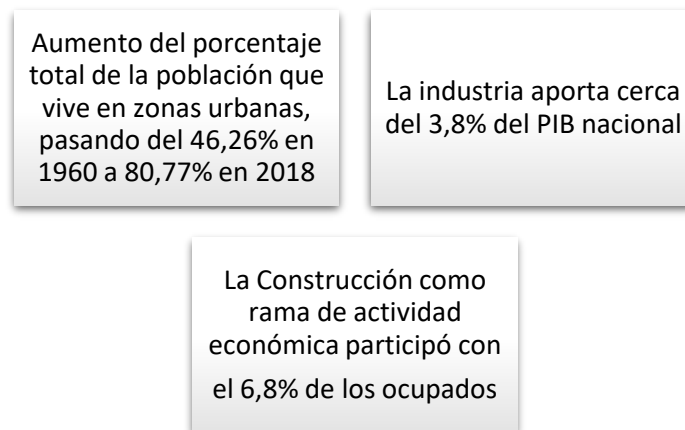
### Figura # 1: Estancamiento del sector a nivel mundial



Adaptado de (WEF, 2016)

En el ámbito nacional se destacan los siguientes datos en el sector:

### Figura #2 Estancamiento del sector a nivel nacional



Fuente: DANE (2019)

La empresa unipersonal Masa Excavaciones S.A.S., actúa desde el año 2008 en el ámbito regional. Sus operaciones en la ciudad de Medellín están orientadas a las actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil. Tras doce años de

presencia en el mercado presenta un crecimiento constante. Sin embargo, teniendo en cuenta los desafíos del entorno, es necesario establecer sistemas de control de la gestión que impacten de manera positiva su desempeño organizacional.

### **Justificación**

Históricamente, el sector de la construcción desempeña un papel fundamental en el crecimiento económico y en la generación de empleo, tanto a nivel mundial como local. En el caso colombiano, en 2019 el sector de infraestructura aportó 10,7% en el crecimiento del Producto Interno Bruto (Ministerio de Transporte Colombia, 2020).

Por esta razón, las políticas gubernamentales contemplan la ejecución de obras de infraestructura como uno de los ejes transversales para el desarrollo económico y, en consecuencia, para responder adecuadamente a esta demanda permanente, las organizaciones del sector deben acudir al uso de las herramientas estratégicas que les permitan impactar de manera positiva su sostenibilidad empresarial en el tiempo.

Establecer una planificación estratégica permite anticiparse a los contextos cambiantes y competitivos de la industria y del entorno económico mundial, y ayudará a reducir el nivel de riesgo y de incertidumbre para dirigir de manera eficiente los esfuerzos hacia el desarrollo, el crecimiento y la supervivencia de la empresa.

El presente estudio incrementará la conciencia de los directivos sobre la importancia de establecer mejoras en función de la estrategia y de la estructura organizacional de la empresa.

## **Objetivos**

### **Objetivo General:**

Formular el proceso estratégico de la empresa Masa Excavaciones SAS bajo los lineamientos de *Mintzberg*, buscando impactar de manera positiva la sostenibilidad de la organización en el tiempo.

### **Específicos:**

- Fijar el direccionamiento estratégico de la compañía definiendo su misión, visión, objetivos y valores corporativos.
- Realizar el análisis estratégico de la compañía mediante la evaluación de las condiciones internas y externas.
- Desarrollar el plan estratégico de la compañía.
- Elaborar el documento final del proyecto de formulación estratégica para entrega a la universidad EAFIT como requisito para obtener el título de MBA.

## **Marco Conceptual**

### **Estrategia**

A través de la historia y según el ámbito de estudio, se encuentran diferentes definiciones para el término *estrategia*. Inicialmente, su definición provino del griego *strategos*, un verbo que hace referencia a “planificar la destrucción de los enemigos a través del uso eficaz de los recursos” asociándolo al desarrollo de despliegues militares (Tzu, 2001).

Para el caso de los negocios, el concepto estrategia tomó relevancia después de la Segunda Guerra Mundial, cuando el mundo empresarial torna rápidamente de un entorno relativamente estable a un entorno cambiante y competitivo (Bracker, 1980).

(Pérez y Massoni, 2009) describen la evolución de las fases o paradigmas sobre los que se ha fundamentado la estrategia; el primero de ellos es el paradigma militar, que se define como la disciplina cuyo objeto de estudio es la dirección de los conflictos armados y la defensa de los estados. De él se deriva, como extensión analógica, la aplicación a otros conflictos sin violencia necesaria y a otras áreas del conocimiento, como pueden ser la política, la sociología o la economía.

El segundo es el paradigma matemático consolidado entre los años 40 y 50 del Siglo XX; en este enfoque la teoría estratégica es vista desde la perspectiva científica. Principalmente, el término estrategia se asoció a la aplicación de la teoría de juegos, cuyos principales aportes fueron formulados por (Von Neumann y Morgenstern, 1947) y (Nash, 1951). Al basarse en la utilización de estrategias calculadas a partir del análisis y la aplicación de la estadística, la probabilidad y la programación lineal, pueden tomarse decisiones fundadas en los comportamientos de los competidores, y que darán como resultado la minimización de los riesgos de pérdida o la maximización de utilidades.

El siguiente paradigma es el managerial-económico, consolidado entre los años 50 y 90. En él se reúnen los conceptos de Drucker (1954), resaltando la importancia que representa para las empresas la formulación de objetivos estratégicos. Así mismo, se plantearon diversos conceptos enfocados a la dirección estratégica, entre los que se destacan el paso del management operacional al management estratégico de Ansoff (1979); la gestión de la



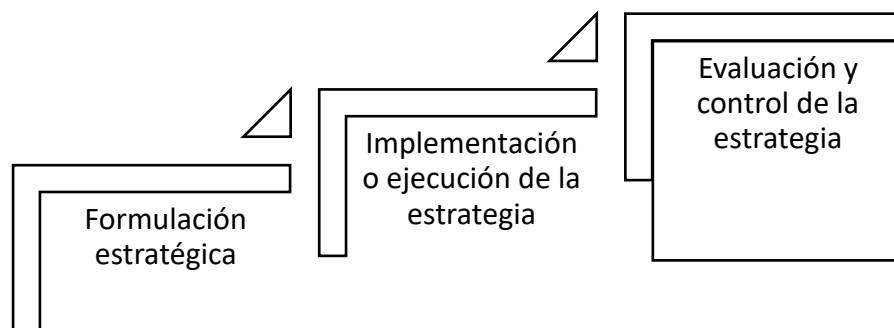
cultura corporativa, de Peters y Waterman (1984); la matriz de costos / diferenciación y cadena de valor, de Porter (1980).

Finalmente, el cuarto paradigma se enfoca en la revisión de conceptos provenientes de la dirección estratégica. Desde 1994 hasta la década actual, este paradigma critica de manera deliberada el paradigma managerial, a fin de encontrar una nueva reformulación teórica y la búsqueda de innovaciones.

Para este caso en particular, se definirá *estrategia* como un modelo o patrón de decisiones que llegará a determinar y producir en las organizaciones el cumplimiento de los objetivos, metas, planes y políticas diseñados, favoreciendo la definición de la razón de ser de las mismas y proporcionándoles el enfoque necesario para canalizar todos los esfuerzos y recursos en función de un fin determinado (Mintzberg et al., 1997).

### **Fases del Modelo de Gestión Estratégica**

Algunos autores (Bakar et al., 2011) evalúan las fases que debe cumplir el establecimiento de un modelo de gestión estratégica y cómo este puede impactar en el mejoramiento de la eficiencia organizacional. (figura 3)



Fuente: adaptado de (Bakar et al., 2011)

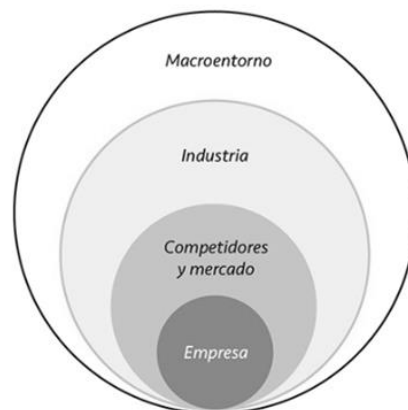
## Formulación

La formulación de la estrategia requiere un proceso previo de reflexión acerca de la empresa y los factores clave para su desempeño. Esta reflexión, también llamada proceso de pensamiento estratégico, se nutre de dos grandes fuentes de información: el entorno donde se encuentra la empresa y sus condiciones internas (o entorno interno). Como cualquier proceso de reflexión, este puede llevarse a cabo de manera formal o informal.

Es cierto que la informalidad acompaña la formulación de estrategias en muchas empresas; no pocas alcanzan el éxito con este proceder. Sin embargo, durante el proceso de pensamiento estratégico es útil seguir un procedimiento que asegure un análisis profundo e integral de la información, minimice los errores y las omisiones, y produzca estrategias retadoras pero alcanzables y alineadas con la realidad del momento en que se vive (Blanco, 2014).

De manera formal, se identifican varios procedimientos o análisis que permiten comprender las fuerzas que influyen o que se deben tener en cuenta en el desarrollo de la estrategia. Entre estos se destacan tres entornos (ver figura 4):

**Figura 4: Estratos del entorno empresarial**



Fuente: Adaptado de Steffens, 2015.

**Macroentorno.** Consiste en los factores generales del entorno que afectan en mayor o menor medida a casi todas las organizaciones. Es importante comprender la probabilidad de que estos factores afecten el macroentorno a las organizaciones individuales.

*Análisis Macro PEST – PESTEL.* El término PEST fue utilizado por primera vez por Francisco Aguilar en su libro *Análisis del entorno empresarial*, publicado en 1967. El acrónimo PEST hace referencia a las variables políticas, económicas, sociológicas y tecnológicas que afectan a una compañía en esta dimensión.

Liam Fahey y V.K. Narayanan en su libro, publicado en 1986, *Análisis Macro-ambiental en Gestión Estratégica* añaden las iniciales EL a PEST, para aludir a las variables ecológicas y a las legales, ambas de alta relevancia en los últimos tiempos (Steffens, 2015).

A continuación se esbozan los factores a los que aluden estas variables.

- Las variables políticas: son las tendencias políticas de un país (presiones gubernamentales, políticas monetarias, etc.); influyen significativamente en la empresa que decide establecerse en él. Los poderes políticos toman cada vez con más frecuencia decisiones que pueden influir directamente en las operaciones cotidianas y en las perspectivas de rendimiento financiero y social (ayuda al empleo, subsidios, etc.). También tienen en cuenta elementos como los conflictos, el nivel de corrupción o el grado de intervencionismo del Estado.
- Las variables económicas: contemplan la evolución del PIB de un país, su tasa impositiva y de crecimiento y del poder adquisitivo de sus habitantes. Resulta primordial para disponer del conjunto de factores necesarios a la hora de tomar decisiones de gestión. El

éxito económico de una empresa pasa también por la observación de las cifras clave relativas a su sector y por el análisis de las tendencias en materia de consumo.

- Las variables socioculturales: identificar las características de una población (demografía, pirámide de edades, etc.) acerca a la comprensión de sus comportamientos de compra. Es un factor indispensable para conquistar un mercado. Además, se consideran aquí la historia (raíces y tradiciones) y las influencias religiosas y socioculturales.
- Las variables tecnológicas: es clave preguntarse por las prácticas de I+D (investigación y desarrollo) y de innovación en el negocio principal para lograr con éxito una anticipación tecnológica.
- Las variables ecológicas: la ecología y el desarrollo sostenible se han posicionado en el centro del debate. Este interés repercute directamente en el mundo comercial. El control del consumo energético o el de los niveles de contaminación son ejemplos de muchas otras medidas tomadas por las instancias regionales, nacionales e internacionales que pueden influir en el desarrollo de las operaciones de una organización. En este campo, además, se crean nuevos mercados, como el de productos biológicos.
- Las variables legales: conocer con claridad la legislación y los reglamentos pertinentes (derecho laboral, legislación comercial, etc.) es fundamental para protegerse ante eventuales ataques judiciales y para actuar de acuerdo con la normativa vigente.

Estos factores o variables son interdependientes, muchos están encadenados. Por ejemplo, los desarrollos tecnológicos cambian la forma de trabajar de la gente, su nivel y su estilo de vida. A medida que cualquiera de estos factores cambia, afecta al entorno competitivo en el que se mueven las organizaciones. De aquí se obtienen los datos generales

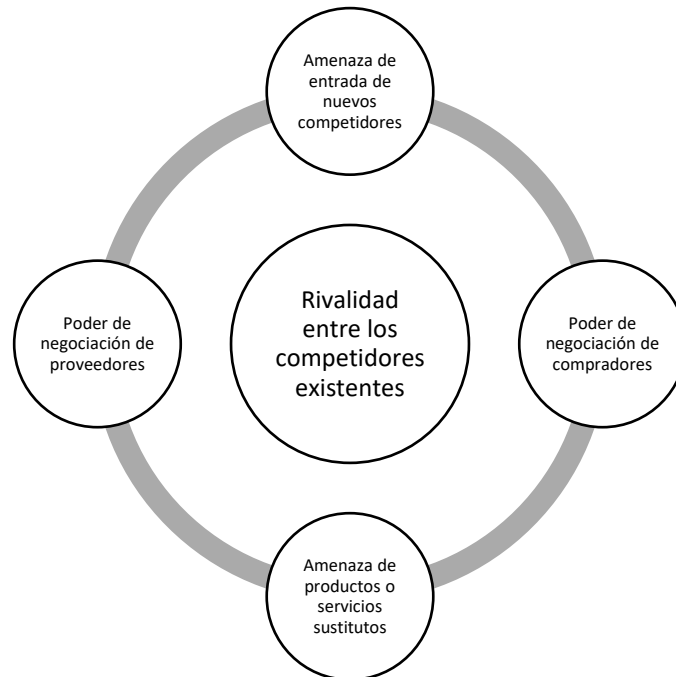
para identificar los principales motores del cambio. Estos motores del cambio serán distintos en función de cada sector y de cada país. Por tanto, tendrán un efecto distinto en una organización o en otra. Si es probable que el entorno futuro sea muy distinto del pasado, resulta útil construir escenarios de los posibles futuros. Esto ayuda a los directivos a analizar la necesidad de alterar las estrategias en función de las distintas formas en que pueda cambiar el entorno empresarial (Johnson, et al, 2006).

**Industria.** Un aspecto importante para la mayoría de las organizaciones será la competencia dentro de su industria o sector. La teoría económica define una industria como un grupo de empresas que fabrica el mismo producto principal o, de forma más general, como un grupo de empresas que fabrica productos que son sustitutivos y cercanos entre sí.

*El Modelo de las Cinco Fuerzas* (Porter, 1980). Las raíces de la competencia dentro de un sector hay que encontrarlas en el sistema económico subyacente; es decir, hay fuerzas competitivas que surgen del ámbito de influencia de los competidores existentes en un determinado sector. Tanto los clientes como los proveedores actuales y potenciales y los productos sustitutivos son, de algún modo, competidores con más o menos preponderancia y actividad, según el sector de que se trate.

La situación de la competencia de un sector depende, básicamente, de las siguientes cinco fuerzas:

**Figura 5. Las cinco fuerzas que determinan la competencia en una industria.**



Fuente: Adaptado de Porter (2008)

**Amenaza de entrada de nuevos competidores:** La gravedad de esta amenaza, de que se produzca una nueva entrada en el sector, depende de los obstáculos existentes y de la reacción que puedan esperar por parte de los actuales competidores. Hay, fundamentalmente, seis clases de obstáculos que pueden dificultar la entrada:

1. Las economías de escala: obligan al aspirante a participar en el sector a efectuar la entrada con unas instalaciones a gran escala, o a aceptar un coste muy desventajoso.
2. La diferenciación del producto: la creación de una marca constituye un obstáculo, en el sentido de que obliga a quien pretende entrar en el sector a gastar mucho dinero para vencer la lealtad de los clientes hacia una marca ya existente.

3. Las necesidades de capital: La necesidad de invertir un volumen elevado de recursos para financiar gastos no recuperables de publicidad inicial, de investigación y desarrollo y para absorber las pérdidas iniciales de la explotación.
4. Las desventajas del coste independientes del tamaño: la curva de aprendizaje, la curva de experiencia, la tecnología, el acceso a mejores fuentes de abastecimiento hacen que las empresas que ya pertenecen a un sector gocen de ciertas ventajas respecto a los costos.
5. El acceso a los canales de distribución: los recién llegados al sector deben asegurarse la distribución de sus productos o servicios encontrando dificultades para el acceso a estos canales de distribución.
6. Las políticas del gobierno: controles por parte del gobierno como permisos, acceso limitado a las materias primas, entre otros, podría limitar e incluso prohibir la entrada de nuevas empresas en determinados sectores.

**El poder de proveedores y compradores:** El poder de cada uno de los grupos importantes de proveedores o clientes depende de una serie de características que determina la situación del mercado y de la importancia relativa de sus ventas o compras, comparadas con el conjunto del sector.

Un grupo de proveedores es poderoso si:

- Está dominado por unas pocas empresas.
- Su producto es único o, al menos, está diferenciado; o también, si los costes fijos que debe soportar el comprador para cambiar de proveedor son elevados.
- No está obligado a competir con otros productos que podrían venderse al sector.

- Existe el riesgo presumible de una integración hacia adelante; es decir, que los proveedores entren al sector.
- El sector no es cliente importante del grupo de proveedores.

Un grupo de compradores es poderoso si:

- Es un grupo concentrado o hace compras en grandes volúmenes.
- Los productos que adquiere del sector son productos normalizados o no diferenciados; los compradores podrán encontrar siempre proveedores alternativos.
- Los materiales comprados al sector forman un componente de su propio producto y representan una parte significativa de su coste; por ello, efectuarán probablemente sus compras a precios favorables y seleccionando a los proveedores.
- Sus beneficios son bajos, lo cual supone un gran estímulo para reducir los costes de compra.
- El producto del sector carece de importancia para la calidad de los productos o servicios de los compradores.
- El producto del sector no supone un ahorro de dinero para los compradores, su interés no está centrado en el precio sino en la calidad.
- Los compradores plantean una amenaza seria de integración hacia atrás, es decir, la entrada en el sector en cuestión.

La elección de los proveedores a los que se les comprará, o de los clientes a los que se les venderá, es una decisión estratégica vital. Una empresa puede mejorar su posición



estratégica si encuentra proveedores o clientes que tengan muy poca capacidad de influir adversamente en ella.

**Los productos sustitutos:** estos limitan las posibilidades de un sector, ya que establecen un techo a los precios de venta.

Los productos sustitutos que requieren una atención mayor, desde el punto de vista estratégico, son aquellos que, a) manifiestan una tendencia favorable en su relación calidad-precio en comparación con el producto del sector; o, b) son fabricados por sectores que ofrecen grandes beneficios. Muchas veces, cuando por determinados hechos se aumenta la competencia dentro de los respectivos sectores y se provoca una reducción del precio o una mejora de la calidad, aparecen en escena inmediatamente los productos sustitutos.

**Rivalidad entre los competidores existentes:** Las cuatro fuerzas anteriormente descritas, determinarán la rivalidad competitiva directa entre una organización y sus rivales más inmediatos. Los rivales competitivos son organizaciones con productos y servicios parecidos que quieren atender al mismo grupo de consumidores. La intensidad de esta rivalidad depende de la presencia de una serie de factores:

- Los competidores son muy numerosos o aproximadamente iguales en tamaño y poder; existe el peligro de que se produzca una intensa competencia cuando un competidor intenta predominar sobre el otro.
- Las tasas de crecimiento de la industria pueden afectar a la rivalidad. La idea del ciclo de vida sugiere que la etapa de desarrollo de una industria o sector es importante para el comportamiento competitivo. Por ejemplo, en situaciones de

crecimiento, una organización puede aspirar a crecer mediante el crecimiento del propio mercado; por el contrario, cuando los mercados son maduros, el crecimiento debe lograrse quitando cuota de mercado a los competidores.

- Los costos fijos son elevados o el producto es perecedero.
- Los incrementos de capacidad, cuando se producen, son de gran envergadura, rompiendo el equilibrio existente dentro del sector entre oferta y demanda y dan lugar, en numerosas ocasiones, a periodos de exceso de capacidad productiva y de caída de precios.
- Los impedimentos para abandonar el sector son numerosos, por ejemplo, debido a las elevadas inversiones en activos fijos no transferibles (frecuentes en las empresas manufactureras) o cuando existen elevados costes relacionados con las reducciones de plantilla.

## **Empresa**

*Análisis DOFA.* La comprensión de los factores en los macroentornos, de la industria y del competidor/mercado de la organización y sus implicaciones, permite guiar las decisiones y las elecciones estratégicas. Normalmente, es necesario comprender con más detalle cómo puede influir esta colección de factores del entorno sobre el éxito o el fracaso estratégico.

El análisis de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (DOFA) resume las cuestiones clave que pueden afectar con más probabilidad el desarrollo de la estrategia en el entorno empresarial y en la capacidad estratégica de una organización. El objetivo consiste en identificar el grado en el que las actuales fortalezas y debilidades son relevantes y capaces

de superar las amenazas, o capitalizar las oportunidades del entorno empresarial (Johnson, et al, 2006).

Los atributos seleccionados para clasificación y evaluación se determinan durante el proceso de planificación estratégica. Un análisis externo e interno bien realizado genera una gran cantidad de información para un equipo de gestión, gran parte de la cual puede ser confusa cuando se examina en su totalidad. Una tabla DOFA resume estas condiciones en una lista que ayuda al equipo ejecutivo a comprender los problemas clave que la organización debe abordar al formular su estrategia. Por ejemplo, se pueden aprovechar las fortalezas para buscar oportunidades y evitar amenazas, y se puede alertar a los gerentes sobre las debilidades internas y las amenazas externas que la estrategia debe superar.

Algunas organizaciones consideran escenarios alternativos que ilustran mejores y peores situaciones. El mejor de los casos lleva a la articulación de las aspiraciones organizacionales, y el peor de los casos. Los escenarios ayudan a identificar los riesgos comerciales clave que deben mitigarse. (Kaplan, y Norton. (2008).

Esta matriz de análisis se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 1: Análisis DOFA**

	<b>Útil para lograr la visión de la organización</b>	<b>Nocivo para lograr la visión de la organización</b>
<b>Atributos Internos</b>	Fortalezas	Debilidades
<b>Atributos Externos</b>	Oportunidades	Amenazas

Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton. (2008).










**Tabla 2: Análisis DOFA cruzado**

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
<b>Oportunidades (O)</b>	Opciones estratégicas FO Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para aprovechar las oportunidades	Opciones estratégicas DO Aquí se generan opciones que aprovechan las oportunidades porque se superan las debilidades
<b>Amenazas (A)</b>	Opciones estratégicas FA Aquí se generan opciones que utilizan las fortalezas para evitar las amenazas	Opciones estratégicas DA Aquí se generan opciones que minimizan las debilidades y evitan las amenazas

Fuente: (Johnson, et al, 2006).

**Lienzo modelo de negocio.** Un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor. Osterwalder y Pigneur (2011) proponen dividirlo en nueve módulos básicos que reflejen la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica.

**Figura 6. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2011)**

Lienzo de modelo de negocio Idea o proyecto:		Autor:		Fecha:	
				Iteración n°:	
Asociaciones clave 	Actividades clave 	Propuesta de valor 	Relaciones con los clientes 	Segmentación de clientes 	
	Recursos clave 		Canales 		
Estructura de costes 			Fuentes de ingresos 		
© <a href="http://www.businessmodelgeneration.com">http://www.businessmodelgeneration.com</a>					

Fuente: (Osterwalder & Pigneur, 2011)

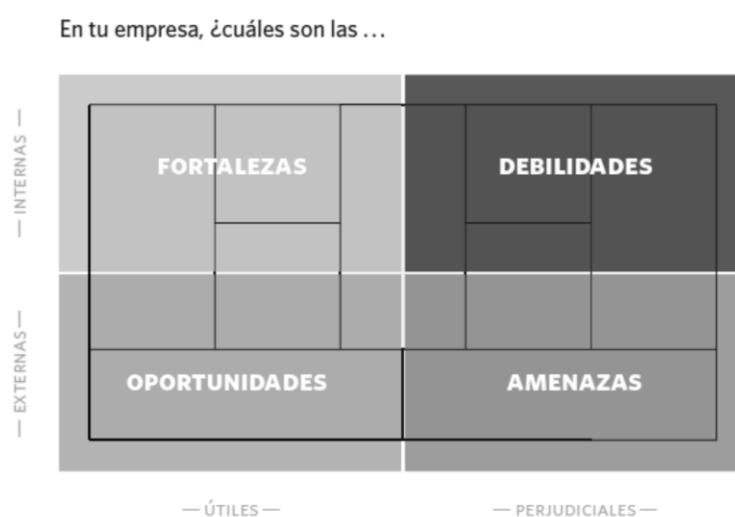
- Segmentos de mercado: Los clientes son el centro de cualquier modelo de negocio, ya que ninguna empresa puede sobrevivir durante mucho tiempo si no tiene clientes (rentables), y es posible aumentar su satisfacción agrupándolos en varios segmentos con necesidades, comportamientos y atributos comunes. Las empresas deben seleccionar, con una decisión fundamentada, los segmentos a los que se van a dirigir y, al mismo tiempo, los que no tendrán en cuenta. Una vez tomada esta decisión, se diseña un modelo de negocio basado en un conocimiento exhaustivo de las necesidades específicas del cliente objetivo.
- Propuestas de valor: La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes.
- Canales: Los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia.
- Relaciones con clientes: describen los diferentes tipos de relaciones que establece una empresa con determinados segmentos de mercado; Las relaciones con los clientes pueden estar basadas en los fundamentos siguientes:
  - captación de clientes,
  - fidelización de clientes,
  - estimulación de las ventas (venta sugestiva).

- Fuentes de ingresos: se refiere al flujo de caja que genera una empresa en los diferentes segmentos de mercado.
- Recursos clave: describen los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione. Pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave.
- Actividades clave: son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para que su modelo de negocio funcione.
- Asociaciones clave: Las empresas crean alianzas para optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos. Es posible hablar de cuatro tipos de asociaciones:
  - Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.
  - Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras.
  - Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios
  - Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.
- Estructura de costos: describen todos los costes que implica la puesta en marcha de un modelo de negocio.

La evaluación de la integridad general del modelo de negocio es fundamental. No obstante, el estudio en detalle de sus componentes también puede mostrar vías de innovación y renovación interesantes. Esto se puede conseguir combinando el tradicional análisis DOFA con el lienzo de modelo de negocio. El análisis DOFA plantea cuatro grandes preguntas. Las dos primeras (¿cuáles son los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa?) evalúan los aspectos internos de la empresa, mientras que las otras dos (¿qué oportunidades tiene la empresa y a qué amenazas potenciales se enfrenta?) estudian la posición de la empresa en su

entorno. Dos de estas preguntas atienden a las áreas útiles (puntos fuertes y oportunidades) y las otras dos a las áreas perjudiciales. Es interesante plantear estas cuatro preguntas con relación al modelo de negocio y a cada uno de sus nueve módulos, ya que proporcionarán un buen punto de partida para un debate más profundo, la toma de decisiones y, en última instancia, la innovación en modelos de negocio.

**Figura 7. Combinación del análisis DOFA con el lienzo de modelo de negocio.**



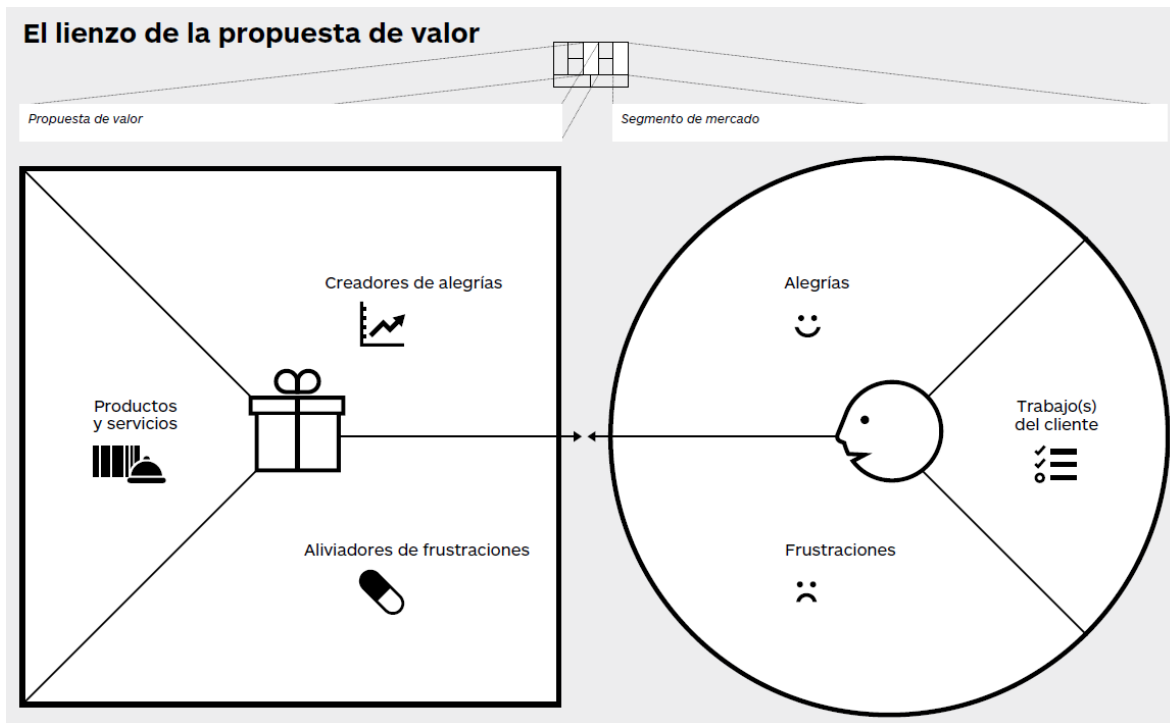
(Osterwalder y Pigneur, 2011)

**Lienzo propuesta de valor.** (Osterwalder *et al*, 2014), detallan la propuesta de valor como la descripción de los beneficios que pueden esperar los clientes de los productos y servicios de la empresa.

El mapa (de la propuesta) de valor describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica del modelo de negocio específico. La divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías, mientras el perfil (segmento del cliente) describe de manera más estructurada y detallada un segmento

específico de clientes del modelo de negocio. Lo divide en trabajos, frustraciones y alegrías.  
(figura 8)

**Figura 8: El lienzo de la propuesta de valor**



Tomado (Osterwalder *et al*, 2014),

**Trabajos del cliente:** Los trabajos describen las actividades que los clientes intentan resolver en su vida laboral o personal. Implica distinguir entre los tres tipos de trabajos que el cliente quiere resolver y los trabajos de apoyo.

- **Trabajos funcionales:** Aquellos en los que los clientes intentan realizar o terminar una tarea específica, o solucionar un problema. Por ejemplo, cortar el césped, intentar comer sano o, como profesional, redactar un informe o ayudar a clientes.



- Trabajos sociales: Aquellos en los que los clientes quieren quedar bien, ganar poder o estatus. Estos trabajos describen cómo quieren que los perciban los demás. Por ejemplo, como consumidor, ir a la moda o, como profesional, considerarse competente.
- Trabajos personales/emocionales: Aquellos en los que los clientes buscan alcanzar un estado emocional específico, como sentirse bien, encontrar la paz mental en lo referente a inversiones o lograr sensación de seguridad en el puesto de trabajo.
- Trabajos de apoyo: Los clientes también realizan trabajos de apoyo en el contexto relacionado con la adquisición y el consumo de valor, ya sea como consumidores o como profesionales.

Estos trabajos surgen de tres papeles diferentes. Son los siguientes:

- Comprador de valor: Trabajos relacionados con la compra de valor, como comparar ofertas, decidir qué productos adquirir, esperar en una cola para pagar, completar una compra u optar por el envío de un producto o servicio.
- Cocreador de valor: Trabajos relacionados con la cocreación de valor con la empresa de referencia. Por ejemplo, publicar opiniones y comentarios de productos o incluso participar en el diseño de un producto o servicio.
- Transferidor de valor: Trabajos relacionados con el fin del ciclo de vida de una propuesta de valor, como cancelar una suscripción, deshacerse de un producto, transferirlo a terceros, o revenderlo.

**Frustraciones del cliente:** las frustraciones describen lo que molesta a los clientes antes, durante y después de intentar resolver un trabajo o, simplemente, lo que les impide resolverlo. También describen los riesgos, es decir, los potenciales resultados negativos relacionados con resolver mal un trabajo o directamente no resolverlo. La organización debe identificar tres tipos de frustraciones del cliente y lo severas que pueden ser:

- Características, problemas y resultados no deseados: Las frustraciones son funcionales (puede ocurrir que una solución no funcione, no funcione bien o que tenga efectos secundarios negativos), sociales (*quedo mal haciendo esto*) o secundarias (*es un fastidio tener que ir a la tienda a comprar esto*). También pueden conllevar sensaciones no deseadas (*es aburrido correr en el gimnasio o este diseño es feo*).
- Obstáculos: Los elementos que impiden que los clientes empiecen un trabajo o que los hacen ir más lentos (*me falta tiempo para hacer esto como es debido o no me puedo permitir ninguna de las soluciones existentes*).
- Riesgos: (resultados potenciales no deseados) Lo que podría salir mal y tener importantes consecuencias negativas (*puede que pierda credibilidad cuando utilice este tipo de solución, o un agujero de seguridad sería desastroso para nosotros*).

**Alegrías del cliente:** Las alegrías describen los resultados y beneficios que quieren los clientes. Algunas son necesarias, esperadas, deseadas, y otras serían una sorpresa. Entre ellas se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y los

ahorros en costes. Se trata de identificar cuatro tipos de alegrías desde el punto de vista de los resultados y beneficios:

- **Alegrías necesarias:** Son alegrías sin las cuales una solución no funcionaría. La expectativa más básica con un smartphone, por ejemplo, es que se puedan realizar llamadas con él.
- **Alegrías esperadas:** Son alegrías relativamente básicas que se esperan de una solución, incluso cuando podría funcionar sin ellas. Desde que Apple lanzó el iPhone, se elevó la expectativa por teléfonos bien diseñados y bonitos.
- **Alegrías deseadas:** Las que van más allá de lo que se espera de una solución, pero que se desea tener si fuera posible. Suelen ser alegrías que los clientes mencionarían si se les preguntara. Por ejemplo, que los smartphones estén perfectamente integrados con otros dispositivos.
- **Alegrías inesperadas:** Aquellas que van más allá de las expectativas y deseos de los clientes. Ni siquiera las mencionarían si se les preguntara.

**Propuesta de valor:** se puede definir como el conjunto de productos y servicios que generan valor para un segmento de clientes.

**Productos y servicios:** se trata sencillamente de una lista de lo que se ofrece. Son todos los artículos que los clientes pueden ver en la vitrina, en sentido metafórico. Una enumeración de todos los productos sobre los que se construye la propuesta de valor. Este paquete ayuda a los clientes a realizar trabajos funcionales, sociales o emocionales, o a satisfacer necesidades básicas. Es fundamental reconocer que los productos y servicios no

crean valor por sí solos, sólo lo logran con un segmento de clientes específico en relación con sus trabajos, frustraciones y alegrías.

Probablemente la propuesta de valor estará compuesta de varios tipos de productos y servicios:

- Físicos/tangibles: los bienes, como los productos manufacturados.
- Intangibles: productos como los derechos de autor o servicios como el de posventa.
- Digitales: productos como las descargas musicales o servicios como las recomendaciones online.
- Financieros: productos como fondos de inversión y seguros o servicios como la financiación de una compra.
- Aliviadores de frustraciones: los aliviadores de frustraciones describen de manera exacta cómo los productos y servicios alivian las frustraciones específicas de los clientes. Resumen de manera explícita cómo la empresa pretende eliminar o reducir algunas de las cosas que les molestan antes, durante o después de resolver un trabajo, o las que les impiden resolverlo. Las buenas propuestas de valor se centran en las frustraciones que importan a los clientes, sobre todo en las extremas. No hace falta aportar un aliviador para cada frustración identificada en el perfil del cliente; ninguna propuesta de valor puede hacerlo. Las mejores se suelen centrar exclusivamente en pocas frustraciones, pero logran aliviarlas excepcionalmente bien.

**Creadores de alegrías:** Los creadores de alegrías describen cómo los productos y servicios crean alegrías para el cliente. Resumen de manera explícita cómo se pretende

producir resultados y beneficios que el cliente espera, desea, o con los que se sorprendería, entre los que se incluyen la utilidad funcional, las alegrías sociales, las emociones positivas y el ahorro de costes.

Las propuestas de valor excepcionales se centran en los trabajos, frustraciones y alegrías que son importantes para los clientes y que logran encargarse de ellos extremadamente bien.

***Reloj estratégico de Bowman.*** Estas estrategias parten del principio de que las organizaciones logran la ventaja competitiva ofreciendo a sus clientes lo que quieren o necesitan mejor o más eficazmente que los competidores. Las posiciones en el *reloj estratégico* representan distintas posiciones en el mercado donde los clientes (o clientes potenciales) tienen distintos *requisitos* en cuanto al valor que obtienen por su dinero, también representan un conjunto de estrategias genéricas para lograr una ventaja competitiva (Johnson, et al, 2006).

Figura 9. El reloj estratégico: opciones de la estrategia competitiva



Fuente: J. Daniel Blanco. A partir de Porter, (1980)

### Estrategias en función del precio

- La estrategia *sin filigranas*, que combina un precio reducido con bajas ventajas específicas en el producto/servicio, y una atención a un segmento del mercado sensible al precio.
- La estrategia de precio reducido intenta lograr un precio inferior al de los competidores al tiempo que pretende mantener ventajas percibidas similares para el producto o servicio a las que ofrecen los competidores.
- Estrategias de diferenciación: intentan ofrecer productos o servicios que ofrecen ventajas distintas de las de los competidores, y que son muy valoradas por los clientes. El objetivo consiste en lograr una ventaja competitiva ofreciendo

mejores productos o servicios al mismo precio, o aumentando los márgenes elevando ligeramente el precio.

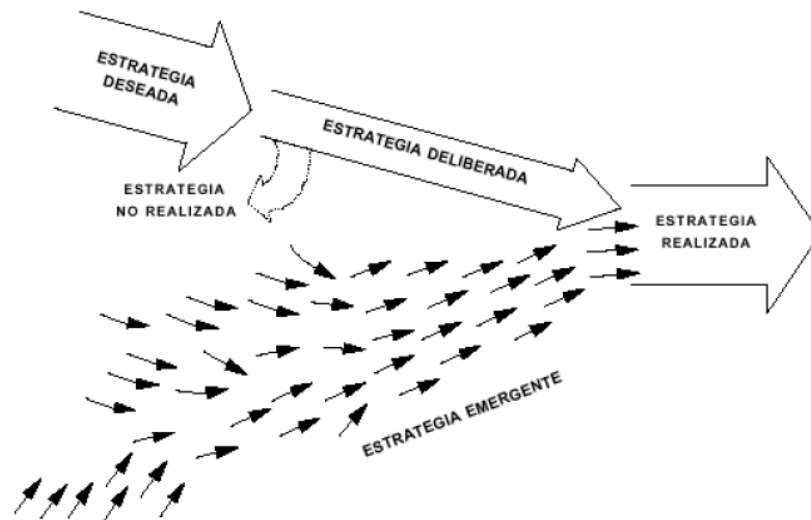
- Estrategia híbrida: intenta conseguir simultáneamente la diferenciación y un precio inferior al de los competidores. Aquí, el éxito de la estrategia depende de la capacidad de ofrecer mayores prestaciones para los clientes junto con precios reducidos, al tiempo que se logran márgenes suficientes para invertir, mantener y desarrollar las bases de la diferenciación.
- Estrategia de diferenciación segmentada: intenta ofrecer unas elevadas ventajas percibidas del producto/servicio, justificando una sustancial prima en el precio, normalmente dirigiendo el producto a un selecto segmento del mercado (nicho).
- Estrategias destinadas al fracaso: es una estrategia que no ofrece suficiente valor percibido en cuanto a características del producto, precio, o ambas variables, por ejemplo: aumentar el precio sin aumentar las prestaciones del producto/servicio para el cliente, la reducción de las prestaciones del producto/servicio al tiempo que se aumenta el precio relativo y la reducción de las prestaciones manteniendo el precio.

### **Implementación**

Tanto Johnson (2006) como Mintzberg (2007) analizan las distintas explicaciones sobre cómo surgen las estrategias de forma intencionada y deliberada. Esta se considera como la forma convencional de analizar el desarrollo de las estrategias, aunque también estos autores ofrecen otras explicaciones sobre cómo se desarrollan las estrategias de forma menos intencionada o más emergente en las organizaciones. Las condiciones de *intencionada* y

*emergente* no son mutuamente excluyentes; en efecto, muchas de estas explicaciones se pueden producir al mismo tiempo en las organizaciones.

**Figura 10: Estrategias deliberadas y emergentes.**



Fuente (Mintzberg et al, 2007)

En el texto *Safari a la Estrategia*, Mintzberg, Alhstrand y Lampel (2007), presentan diez escuelas de formación de la estrategia que describen las distintas maneras como las organizaciones llegan a construir su estrategia. Cuatro de estas escuelas son de carácter *prescriptivo*, es decir, plantean una manera para llegar a la estrategia a través del diseño, la planificación y el posicionamiento empresarial. Otras cinco escuelas son de carácter *descriptivo*; en otras palabras, presentan los fenómenos que caracterizan la estrategia como lo cognitivo, el poder, lo cultural, lo ambiental y el aprendizaje. Finalmente, la escuela de la *configuración* recoge los planteamientos de estas escuelas al reconocer que cada organización, de acuerdo con el contexto, configura distintas maneras para llegar a la estrategia. (Ver tabla 3)



**Tabla 3: Escuelas de formación estratégica**

Escuela	Protagonista	Palabras clave	Congruencia	Procesos básicos	
Prescriptivas	Diseño	Directivo principal (arquitecto)	Congruencia, capacidad distintiva, ventaja competitiva, Matriz DOFA, formulación, aplicación	Ocasional, cuántico	Cerebrales, simples e informales, criteriosos, premeditados, prescriptivos.
	Planificación	Planificadores	Programación, presupuestos, programas, situaciones.	Periódico, incremental.	Formales, descompuestos, premeditados, prescriptivos.
	Posicionamiento	Analistas	Estrategia genérica, grupo estratégico, análisis competitivo, cartera, curva de experiencia.	Graduales, frecuentes.	Analíticos, sistemáticos, premeditados, prescriptivos.
	Empresarial	Líder	Golpe audaz, visión, imaginación (insight).	Ocasional, oportunista, revolucionario.	Visionarios, intuitivos, mayormente premeditados, pero también emergentes, descriptivos.
Descriptivas	Cognitiva	La mente	Mapa, marco, concepto, esquema, percepción, interpretación, racionalismo limitado, estilo cognoscitivo.	Poco frecuente (resistido o construido mentalmente)	Mentales, emergentes, descriptivos.
	Aprendizaje	Los que aprenden	Incrementalismo, estrategia emergente, sentido, condición empresarial, empresa de riesgo, principal capacidad	Continuo, incremental o gradual, con ocasionales ideas cuánticas.	Emergentes, informales, confusos, descriptivos.
	Poder	Cualquiera con poder (micro), toda la organización (macro)	Negociar, conflicto, coalición, partes interesadas, juego político, estrategia colectiva, cadena, alianza.	Frecuentes, graduales.	Conflictivos, agresivos, confusos, emergentes (micro), premeditados (macro), descriptivos

Escuela	Protagonista	Palabras clave	Congruencia	Procesos básicos
Cultural	La colectividad	Valores, convicciones, mitos, cultura, ideología, simbolismo	Poco frecuente (ideológicamente resistido)	Ideológicos, restringidos, colectivos, premeditados, descriptivos.
Ambiental	El entorno	Adaptación, evolución, contingencia, selección, complejidad, nicho.	Raros y cuánticos (según ecología de la población) o graduales (teoría de la contingencia)	Pasivos, impuestos, por ende, emergentes, descriptivos.
Configuración	Cualquiera según el contexto (principal directivo en transformación)	Configuración, arquetipos, período, etapa, ciclo vital, transformación, revolución, transformación total, revitalización.	Ocasional, revolucionario o (en otros momentos incremental).	Integradores, episódicos, en secuencia, descriptivos para la configuración, premeditados y descriptivos para la transformación.

Fuente: Adaptada de Mintzberg, et al (2007)

Para algunos directivos el planteamiento lógico de gestión de la estrategia es el de una visión lineal y secuencial. La visión del diseño de la estrategia incorpora esta visión lineal. La aplicación práctica de la estrategia se considera como una ampliación del proceso de planificación; está relacionada con la planificación de la puesta en práctica de la estrategia. Primero se formula una estrategia y después se aplica. El énfasis se pone en comprender correctamente la lógica de la estrategia y después en persuadir a los individuos de esa lógica; en diseñar estructuras y sistemas de control adecuados para la estrategia, utilizándolos como mecanismos de cambio; en aportar los recursos necesarios; en planificar los plazos temporales y las secuencias de los cambios requeridos.

Existen estrategias a diversos niveles de la organización. Es posible diferenciar al menos tres niveles distintos de estrategia.

- **Estrategia corporativa:** se ocupa del alcance general de una empresa y de cómo se puede añadir valor a las distintas partes (unidades de negocio) de la organización. Esto podría incluir cuestiones de cobertura geográfica, diversidad de productos/servicios o unidades de negocio, y formas de asignar los recursos entre las distintas partes de la organización. Es importante ser claros respecto a la estrategia a nivel corporativo: es la base de las demás decisiones estratégicas.
- **Estrategia de negocio:** propone cómo se debe competir con éxito en determinados mercados, o cómo se pueden ofrecer servicios públicos con mejor valor. Este nivel afecta a los productos o servicios que hay que desarrollar, en qué mercados se debe estar, y cómo se puede lograr una ventaja respecto a los competidores para alcanzar los objetivos de la organización, tal vez la rentabilidad a largo plazo o el aumento de la cuota de mercado. Así pues, mientras que la estrategia a nivel corporativo implica las decisiones sobre el conjunto de la organización, las decisiones estratégicas tienen que relacionarse aquí con una unidad estratégica de negocio (UEN). Una unidad estratégica de negocio es la parte de una organización para la que existe un mercado externo diferenciado de bienes o servicios que es distinto del de otra UEN.
- **Estrategias operativas:** se ocupan de cómo las distintas partes que componen una organización permiten aplicar eficazmente las estrategias de negocio y de la corporación en cuanto a los recursos, los procesos y el personal. en la mayoría de los negocios, el éxito de las estrategias de negocio depende, en gran medida, de las decisiones o actividades que se producen en el ámbito de las operaciones. La integración de las decisiones operativas y de la estrategia es, por tanto, de la máxima importancia.

La comprensión de la posición estratégica de una organización, en cuanto busca interpretar las cuestiones del entorno, las capacidades de la organización, o las expectativas de las partes interesadas, puede muy bien producirse durante las actividades cotidianas de la dirección, así como mediante un análisis formal. Análogamente, la elección estratégica se puede producir mediante la acción, cuando la gente hace pruebas y experimenta (Johnson, et al, 2006).

En 1992, Kaplan y Norton presentaron el *Balanced Scorecard* (Cuadro de mando integral) como un sistema de medición de gestión de las compañías. En publicaciones posteriores, amplían su alcance alrededor de cinco principios de gerencia:

1. Movilizar el cambio a través del liderazgo ejecutivo.
2. Traducir la estrategia a términos operativos: traducir una estrategia a objetivos vinculados, en relaciones de causa y efecto, a través de las cuatro perspectivas del Cuadro de Mando Integral: financiero, cliente, proceso interno y, aprendizaje y crecimiento.
3. Alinear la organización con la estrategia: la alineación organizacional habilita a la empresa para capturar las sinergias de operar múltiples unidades dentro de la misma entidad corporativa.
4. Motivar para hacer de la estrategia el trabajo de todos: comunicar la estrategia y alinear los objetivos e incentivos de las personas con la unidad de negocios y los objetivos corporativos.
5. Gobernar para hacer de la estrategia un proceso continuo: cómo las empresas pueden establecer vínculos fuertes entre la estrategia y las operaciones para que las actividades operativas cotidianas de los empleados respalden a los objetivos estratégicos.

Para estos autores, el diseño del sistema de control de gestión (ver figura 9) se inicia con el desarrollo de la estrategia (etapa 1). Esta etapa comienza con la revisión de la misión, visión y valores, seguido de un análisis del entorno macro y micro, y un análisis del diagnóstico interno de la organización. Después, formulada la estrategia, se pasa a la planificación (etapa 2) donde se diseña un mapa estratégico que identifique los objetivos, un cuadro de mando integral que indica cómo van a medirse dichos objetivos. Para implementar la estrategia planificada, se necesita alinear la organización (etapa 3) y para ello se diseñan tableros de control para cada una de las unidades y esquemas de incentivos que apoyan dicho alineamiento entre las unidades y los intereses de los trabajadores en la organización. La implementación de la estrategia requiere de la planificación de operaciones (etapa 4) para mejorar los procesos claves de la institución. Esta etapa incluye la planificación de ventas, la planificación de capacidad de recursos y el cálculo dinámico del presupuesto. Después de implementada la estrategia es necesario contar con mecanismos de control y aprendizaje (etapa 5) que contribuyan a identificar problemas, barreras y desafíos que faciliten la integración entre las operaciones y la estrategia; y que permitan aumentar el conocimiento del sector en el que opera la institución. Finalmente, se puede probar y adaptar la estrategia (etapa 6) utilizando datos operacionales internos y externos, en caso de que no se haya alcanzado los resultados esperados, se da comienzo a un nuevo ciclo del sistema.

**Figura 11: Sistema de gestión integrando la estrategia y las operaciones**



Fuente: Adaptado de Kaplan y Norton (2008)

**Diseño organizacional.** Leinwand y Mainardi (2016) han identificado cómo un alto porcentaje de altos ejecutivos de grandes compañías afirman como su estrategia general no estaba bien entendida, incluso dentro de su propia empresa. Estos problemas no son causados simplemente por fuerzas externas. Son el resultado de la forma como las empresas son gestionadas. Existe una brecha significativa e innecesaria entre la estrategia y la ejecución: una falta de conexión entre los objetivos empresariales y lo que puede lograr.

Sin embargo, algunas empresas parecen tener este problema resuelto. Combinan naturalmente estrategia y ejecución en todo lo que hacen, sus productos y servicios tienen una posición envidiable en los mercados que les interesan y cumplen sus promesas de manera confiable. En todos los niveles de la jerarquía, desde arriba hacia las líneas frontales, parecen tener una extraña habilidad para tomar las decisiones correctas, incluso cuando esas opciones se ejecutan contrario a la sabiduría convencional de su industria. Cada una de estas empresas

tiene su propia forma de competir, pero todos tienen una cosa en común. Su éxito está claramente relacionado con la forma distintiva hacen cosas: sus capacidades.

Las capacidades son el vínculo entre estrategia y ejecución. Son el lugar donde una empresa realmente se diferencia. Pero no es suficiente simplemente tener buenas capacidades; todas las empresas los tienen o no podrían competir. Una empresa verdaderamente ganadora es aquella que se gestiona en torno a algunas capacidades diferenciadoras, y las integra deliberadamente. Cuando las empresas logran esto, se dice que son coherentes.

La coherencia no siempre había llegado naturalmente para las compañías. Todas las compañías se habían movido deliberadamente para desarrollar capacidades especiales para sus negocios. Para lograr esto, tuvieron que administrar sus empresas de maneras diferentes. La sabiduría convencional, por ejemplo, puede llevarlo a centrarse en el crecimiento, buscando ingresos donde parezca más disponible. Pero estas compañías enfocan sus esfuerzos de crecimiento en arenas donde están bien equipados para ganar, aprovechando las cosas que ya hacen excepcionalmente bien. Esto lo resumen en los cinco actos de liderazgo no convencional:

**Tabla 4: Cerrando la brecha entre la estrategia y la ejecución:  
cinco actos de liderazgo no convencional**

<b>Conocimiento convencional</b>	<b>Los cinco actos</b>
Enfoque en crecimiento.	Comprométase con una identidad: diferencie y crezca siendo claro sobre que puede hacer mejor.
Búsqueda de la excelencia funcional.	Traduzca lo estratégico en lo cotidiano: construya y conecte capacidades multifuncionales que entregan su intención estratégica.
Impulsar el cambio (Reorganización).	Ponga su cultura a trabajar: celebre y aproveche sus fortalezas culturales.
Ir liviano.	Reduzca los costos para hacerse más fuerte: puede lo que no importa para invertir más en lo que mejor se hace.
Ser ágil y resiliente.	Dé forma al futuro: reinvente sus capacidades, genere demanda y realinee la industria en sus propios términos.

Adaptado de Leinwand y Mainardi (2016)

## **Desarrollo de la Estrategia**

### **Descripción de la empresa**

Masa Excavaciones es una empresa unipersonal que inició sus operaciones en la ciudad de Medellín en el año 2008. Inicialmente estuvo orientada al alquiler de maquinaria pesada para construcción de obras civiles. Posteriormente, se ha integrado en su cadena hacia adelante ofreciendo los servicios como contratista para transporte de materiales, movimientos de tierras, construcción de vías y obras conexas.

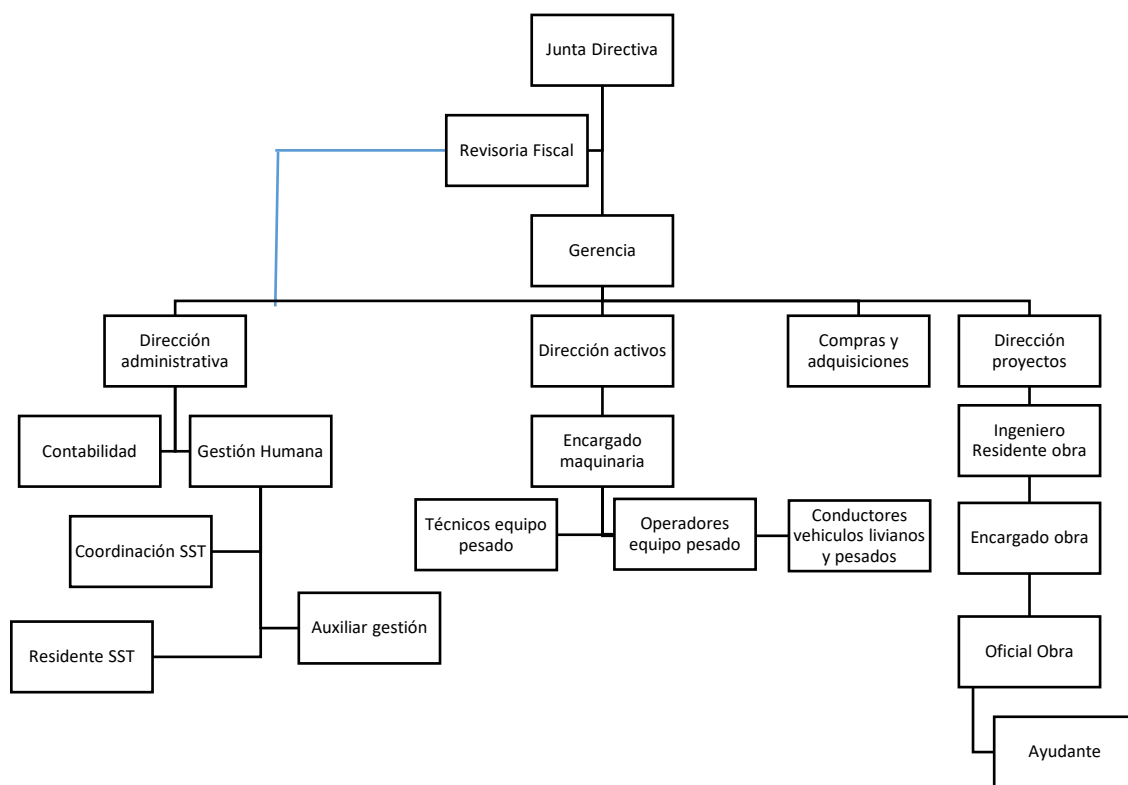
Para efectos de enfoque del objeto de estudio, según la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU) de todas las actividades económicas, el sector general de la construcción se clasifica dentro de la sección F, desagregada en tres divisiones: División 41:



Construcción de edificios; División 42: Obras de ingeniería civil; División 43: Actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil.

Los servicios que ofrece Masa Excavaciones S.A.S. se clasifican en la última división. La empresa está conformada por más de 35 empleados entre personal administrativo y operativo. La figura 12 describe sus áreas funcionales:

**Figura 12: Áreas funcionales de Masa Excavaciones S.A.S.**



Fuente: Elaboración propia.

### Proceso estratégico

El objetivo de la planeación estratégica de Masa Excavaciones es definir y expresar un propósito claro y motivador para la organización. Para Johnson, et al (2017), la estrategia

es más que una simple maximización de beneficios ya que la prosperidad a largo plazo y la motivación de los empleados generalmente requieren expresiones de propósito que van más allá de las ganancias. El propósito de la organización debe abordar dos preguntas relacionadas: ¿cómo la organización hace la diferencia?; y ¿para quién hace la organización esa diferencia? Si los grupos de intereses de una organización se relacionan con tal propósito, puede ser muy motivador.

Para los fines de este trabajo, se siguen las cuatro formas en que las organizaciones suelen definir su propósito según los autores. Estas definiciones se definieron mediante talleres conjuntos entre las diferentes áreas de la organización en varias sesiones de trabajo.

**Misión:** en su definición, se buscó proporcionar a los empleados y grupos de interés claridad acerca de lo que la organización fundamentalmente hace. El objetivo fue dar respuesta a la pregunta: ¿En qué negocio estamos? Junto a dos preguntas conexas ¿Qué se perdería si la organización no existe? Y ¿Cómo hacemos la diferencia?

Anteriormente, la organización se había fijado como misión: “ofrecer soluciones integrales de ingeniería, maquinaria moderna, altos niveles de eficiencia y personal calificado. Protegemos el medio ambiente, generamos valor a nuestros clientes, colaboradores, accionistas y comunidad”.

La nueva misión de Masa Excavaciones es:

“Entregamos soluciones para la planeación, ejecución y operación de proyectos de ingeniería en infraestructura; con equipo moderno, talento humano competente y comprometido generamos confianza y creación de valor para los grupos de interés del sector.”

**Visión:** el objetivo es indicar: ¿Qué queremos crear o lograr?

Anteriormente, la organización se había fijado como visión: “consolidarnos como una empresa reconocida en el sector civil por nuestro servicio a los grandes proyectos de infraestructura, vivienda, minería y petróleo; comprometidos con la satisfacción de nuestros clientes, el mejoramiento de la calidad de vida de los empleados, la innovación y el desarrollo sostenible”.

La nueva visión de Masa Excavaciones es:

“Consolidarnos como una empresa orientada a la generación de valor y sostenibilidad comprometida con su entorno y soportada en su talento humano y la excelencia operacional”.

***Declaración de valores corporativos:*** busca comunicar los "principios" que guían la estrategia de una organización y definen la forma en que la organización debería funcionar. Es importante que estos valores perduren en el tiempo, por ello, la pregunta es: ¿cambiaran estos valores con las circunstancias? Si la respuesta es “si” no serán perdurables.

- Liderazgo
- Creatividad e innovación
- Planificación
- Cooperación
- Seguridad y bienestar

### **Análisis externo**

Analizar los factores exógenos que van más allá de la organización, bien sea a nivel macro (entorno internacional y nacional) o a nivel sectorial (industria), permitirá comprender cómo será probable que afecten los cambios de dichos factores a la organización.

**Análisis del macroentorno – PESTEL.** Hace referencia a las variables políticas, económicas, sociológicas y a las tecnológicas que afectan a una compañía desde su macroentorno. A continuación se analiza cómo influye cada uno de estos factores en Masa Excavaciones:

**Político:** A nivel mundial, la constante guerra comercial entre EE. UU. y China ha provocado un desbalance en la economía mundial, lo anterior, sumado a la guerra por los precios del petróleo a los que se le suman Rusia y los países de la OPEP. Por otra parte, la actual crisis generada por el Coronavirus (COVID-19) se espera que genere desbalances en la cooperación entre países y de los gobiernos con los diferentes organismos internacionales.

A nivel local, el Presidente de Colombia Iván Duque Márquez comenzó su mandato presidencial el 7 de agosto de 2018, el cual se extenderá hasta el 7 de agosto de 2022. Los principales pilares de su gobierno son la legalidad, el emprendimiento, y la equidad, con ejes transversales en materia de infraestructura, sostenibilidad ambiental e innovación.

En la actualidad se vive un clima de polarización política en importantes temas como la implementación del proceso de paz, migración, salud, educación, entre otros.

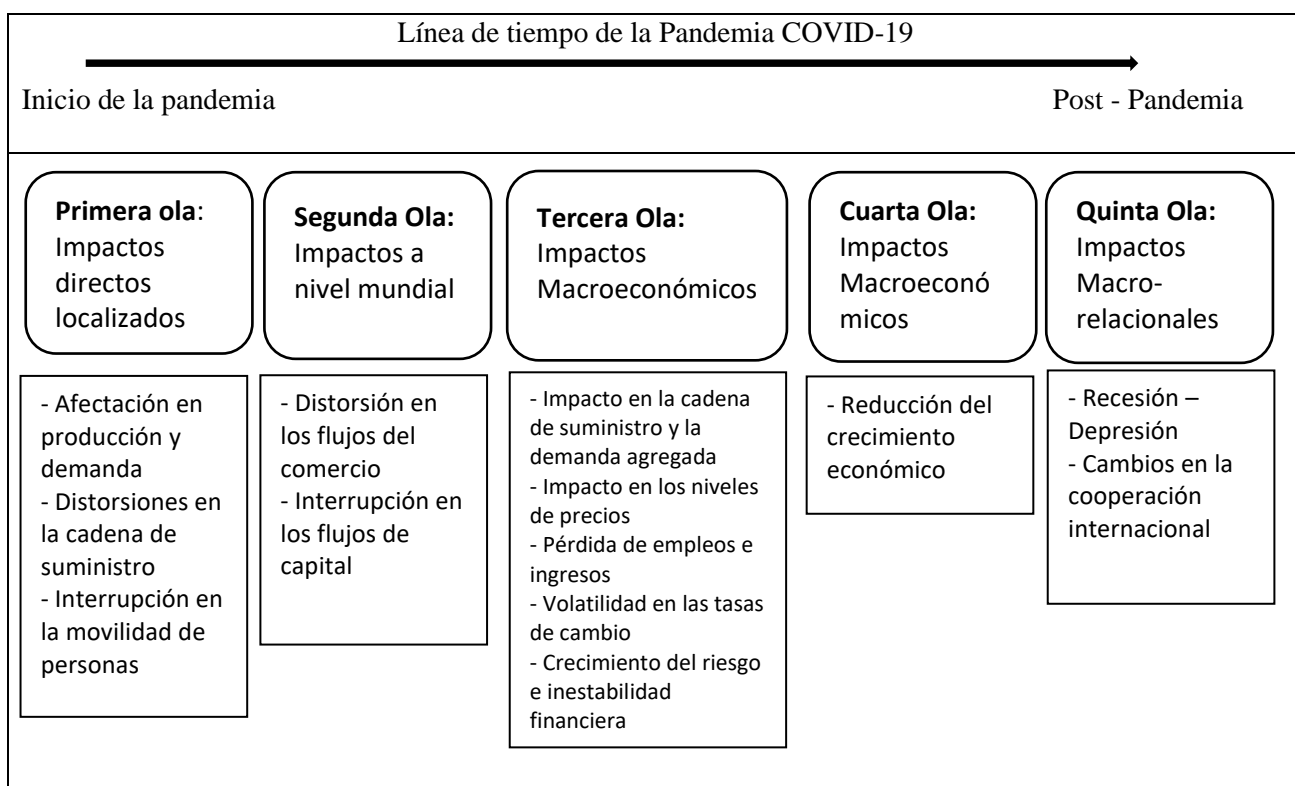
Según el Doing Business (Banco Mundial, 2017) Colombia tiene una tasa efectiva de tributación del 69,8%, frente a un promedio de 46,3% en América Latina y 40,9% en los países de la Organización, por ello, empresas del sector minero - energético frenan su operación debido a la carga tributaria.

Por otra parte, el informe de Transparencia Internacional que mide la percepción de los ciudadanos frente a la corrupción en 180 países. Según este estudio, Colombia obtiene 37 puntos sobre 100, siendo 0 corrupción muy elevada y 100 la ausencia total de la misma. Si

bien este no es un resultado destacable, hay que decir que ubica a la nación lejos del primer puesto; Colombia figura en el puesto 96 entre los 180 países que se evaluaron (Semana, 2020).

Para la Cepal, "el deterioro progresivo del empleo es otro motivo de preocupación" este año en Colombia pues ocurrieron "considerables pérdidas de puestos de trabajo, al parecer relacionadas con el desaliento laboral de trabajadores de baja productividad y las vinculaciones precarias por la acentuada presión de la migración venezolana". (portafolio, 2020)

**Económico:** A nivel mundial, además de lo mencionado en el entorno político, a nivel económico se suma la actual crisis generada por el Coronavirus (COVID-19) lo que ha generado un clima de incertidumbre acerca del futuro de la economía mundial. Al momento de redactar este documento (septiembre de 2020) no hay una cuantificación real del impacto de la pandemia, sin embargo, se encuentran estimaciones generales como:

**Tabla 5: Probables impactos económicos y sociales del COVID-19**

Fuente: Adaptado de Barua (2020)

A nivel local, Colombia tiene un historial de gestión macroeconómica y fiscal prudente, y a pesar de las desaceleraciones económicas ha mantenido su calificación de grado de inversión desde 2013. Después de desacelerarse a 1.4% en 2017, el crecimiento económico se aceleró a 3.3% en 2019, impulsado por un sólido consumo privado y mayor inversión. El crecimiento estaba encaminado a acelerarse aún más en 2020, pero con la pandemia de COVID-19 se espera que se afecte significativamente el consumo privado y la inversión, sin embargo, un fuerte repunte en el crecimiento se prevé para 2021-2022, siempre que la pandemia sea de corta duración. Se espera que el entorno de bajas tasas de interés, facilitadas por el Banco Central, impulsen el crecimiento del consumo privado. Esto, una vez

que se hayan aliviado las medidas de contención doméstica y se facilite un repunte gradual de la inversión, a medida que los proyectos de infraestructura importantes como las carreteras 4G y los proyectos del metro de Bogotá se reanuden por completo. (Banco mundial, 2020)

La industria de la construcción aporta cerca del 3,8% del PIB nacional.

**Social:** El Mapa de Riesgo Político Global de la consultora AON alertó en el último año de que Colombia es una nación "con una combinación de desigualdad y falta de compromiso cívico", que la convierten en candidata a manifestaciones sociales. (portafolio, 2020). El DANE, resalta las siguientes estadísticas sociales de Colombia:

- Para el total nacional en 2016, las personas de 15 a 24 años tenían en promedio 10,1 años de educación. En 2015 este promedio fue 9,9 años de educación.
- El servicio de energía eléctrica llega al 99,7% de los hogares de las cabeceras. En centros poblados y rural disperso la cobertura de este servicio fue del 95,0%. El 89,6% de los hogares colombianos cuenta con servicio de acueducto. La cobertura de servicio de acueducto en las cabeceras fue 97,5% y en los centros poblados y rural disperso 60,1%.
- Aumento del porcentaje total de la población que vive en zonas urbanas, pasando del 46,26% en 1960 a 80,77% en 2018
- Para 2019, La Construcción como rama de actividad económica participó con el 6,8% de los ocupados

Por otra parte, la tasa de desempleo en el país a abril de 2020 fue 19,8%. La población desocupada fue 4,1 millones de personas, 1,6 millones más con respecto al mismo mes de 2019. Lo anterior, debido a la pandemia del COVID-19, cifra que representa un reto para el gobierno nacional.

Para el caso del sector de la construcción, la corrupción, obras con problemas estructurales, bancos que le dan la espalda a los proyectos, quema de maquinaria por grupos armados por extorsiones, bloqueos de obra por las comunidades han provocado una sensación de desconfianza en el sector.

**Tecnológico:** Mientras la mayoría de las otras industrias han experimentado importantes cambios en las últimas décadas y han cosechado los beneficios de las innovaciones de productos y procesos, el sector de la ingeniería y construcción ha dudado en la adopción de las últimas oportunidades tecnológicas y su productividad laboral se ha estancado en consecuencia de ello (WEF, 2016).

**Ecológico:** El periódico El Tiempo (2017) cita un estudio revelado por la Comisión sobre Polución y Salud de la revista especializada ‘The Lancet’, un proyecto de dos años en el que participaron más de 40 expertos con financiación de organismos como la Unión Europea y la ONU, donde indican que las pérdidas mundiales por este factor se acercan a los 4,6 billones de dólares cada año, cifra que corresponde al 6,2 por ciento de la producción económica del planeta. En Colombia, el Departamento Nacional de Planeación (DNP) reporta que la contaminación del aire generó 15,4 billones de pesos en costos de salud en el 2015, recursos asociados a 10.527 muertes. la contaminación ambiental genera gastos por 35,2 billones de pesos, que equivalen al 4,1 por ciento del PIB (en 2015). En otras palabras, esta cifra corresponde al presupuesto que para el año 2017 se le destinó al sector de la educación y a 1,5 veces al de salud y protección social.

**Legal:** El gobierno nacional ha venido trabajando en el marco legal para la contratación de obras públicas con el fin de hacerle frente a la corrupción. Entre ellas se destacan la ley 1882 de 2018. Para el caso de la construcción de edificaciones, las



regulaciones en el cumplimiento de la norma para construcciones sismo resistentes NSR-10 son estrictas y a pesar de algunos problemas presentados en el pasado (caso *Space*)<sup>1</sup> hay confianza en la calidad de las empresas del sector.

Con la aplicación de la matriz PESTEL (instrumento de planeación estratégica) se identifica como ventajas a nivel macro:

1. Obras de infraestructura como uno de los ejes principales del actual gobierno.
2. Estabilidad económica a nivel país lo que genera confianza para la inversión extranjera en proyectos de ingeniería.

**Tabla 6: Valoración factores PESTEL**

	<b>Factores</b>	<b>¿Cómo nos afecta?</b>	<b>Valoración</b>
<b>Político</b>	Polarización política. Corrupción	Protestas sociales, disminución en la confianza de los inversionistas	20
<b>Económico</b>	Alta tasa impositiva Tasa de cambio	Disminución de márgenes de utilidad, alto costo en la compra de activos productivos	15
<b>Social</b>	Grupos armados Migración Desempleo	Inseguridad e inestabilidad para la ejecución de proyectos	25
<b>Tecnológico</b>	Falta de implementación de nuevas tecnologías	Poco crecimiento de la productividad	10
<b>Ecológico</b>	Afectación del medio ambiente por material particulado	Enfermedades laborales, suspensión temporal de proyectos	15
<b>Legal</b>	Regulación vigente sector	Obtención de permisos y licencias para proyectos	15

Fuente: elaboración propia.

<sup>1</sup> Se hace referencia al colapso del edificio *Space* (12 de octubre de 2013) cuando la torre 6 se derrumbó. Esa unidad residencial se construyó por etapas entre 2006 y 2013, e integraba seis torres. La torre colapsada tenía 23 pisos y 4 sótanos. Tras un litigio entre propietarios, la Constructora CDO y la Alcaldía de Medellín el edificio se demolió (23 de septiembre de 2014). El Estado emitió el Decreto 282 de 2019, denominado *Ley Antispace* para frenar la construcción de edificaciones que no acojan los requisitos de la Ley 400 del 1997.

En cuanto a las desventajas o factores de riesgo para tener en cuenta se resaltan los siguientes planes de mitigación:

**Tabla 7: Factores de riesgo identificados PESTEL**

<b>FACTOR</b>	<b>MITIGACIÓN</b>
Económico: alta fluctuación en la tasa de cambio peso frente al dólar, afectando el costo de adquisición de maquinaria y equipo	Planeación en compra de activos de manera que se permitan operaciones futuras con la divisa Evaluar la compra de activos usados de modelo reciente
Social: presencia de grupos armados ilegales en ciertas zonas	Trabajo articulado con autoridades locales
Ambiental: emergencias ambientales que generan restricciones de movilidad para vehículos pesados de obra	Compra de vehículos y maquinaria con tecnologías acordes a la normatividad ambiental Mesas de trabajo con las autoridades ambientales locales para basados en mediciones de flota propia tener excepciones a las restricciones.

Fuente: elaboración propia.

### **Análisis Industria: Cinco Fuerzas Porter**

- **Amenaza de entrada de nuevos competidores:**

Para el ingreso de nuevos competidores al sector se identifican los siguientes obstáculos:

- Requerimiento de alta inversión de capital en maquinaria y equipo.
- Indicadores financieros robustos y experiencia certificada como criterios habilitantes en licitaciones públicas.
- Necesidad alta de capital de trabajo para la ejecución de nuevos contratos.
- Posicionamiento de empresas existentes que generan confianza en los proyectos.

**Tabla 8: Cuantificación amenaza de entrada nuevos competidores**

<b>ANÁLISIS DE NUEVOS COMPETIDORES</b>		
<b>DETERMINANTES</b>	<b>PREGUNTAS DE DEFINICIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>1. Economías de escala y experiencia</b>	¿Una entrada exitosa requiere que las compañías tengan economías de escala significativas o experiencia? Las barreras de entrada son generalmente altas cuando una compañía aspirante debe cortar costos para competir en una alta escala y/o mercado experimentado	5
<b>2. Diferencias de producto</b>	¿Los nuevos participantes necesitan diferenciarse gastando altamente en publicidad, servicio al cliente, o diferencias de producto para vender a fidelidad de los clientes existentes? La diferenciación de producto es generalmente una barrera de entrada.	4
<b>3. Identidad de marca</b>	¿Las nuevas compañías deben invertir altamente en identidad de marca para ganar fidelidad de los clientes? La identidad de marca es generalmente una barrera de entrada.	4
<b>4. Costos variables</b>	¿El comprador tiene que pagar por cambiar del producto de un proveedor a otro? Altos costos de cambio son generalmente una barrera de entrada.	1
<b>5. Requerimientos de capital</b>	¿La nueva compañía tiene que invertir grandes recursos financieros (relativos al tamaño del mercado) para competir? Enormes requerimientos de capital son generalmente una barrera de entrada	5
<b>6. Acceso a la distribución</b>	¿Los nuevos participantes tienen acceso a los canales de distribución para productos o servicios? Accesos difíciles pueden ser generalmente una alta barrera de entrada.	1
<b>7. Ventajas de costos</b>	Compañías establecidas tienen ventajas en costos sobre los nuevos rivales porque probablemente ya han obtenido propiedad de la tecnología de producto, acceso a materias primas, locaciones favorables, y subsidios gubernamentales. Adicionalmente, compañías establecidas pueden haber pasado la curva de aprendizaje o experiencia. Estas ventajas de costos son generalmente una barrera de entrada para nuevos participantes.	3
<b>8. Políticas gubernamentales</b>	Políticas gubernamentales, como políticas antimonopolio, pueden ayudar a preservar o limitar la competencia. Algunas políticas pueden crear alguna barrera de entrada.	1
<b>9. Expectativas de ventas</b>	Nuevos entrantes pueden decidir no ingresar a un nuevo mercado, si existen firmas que parezcan retaliación con recursos para volver a la pelea, con un fuerte compromiso en la industria y con ventajas de empleo ilícitas en la industria. También, si la industria está creciendo despacio ellos pueden pelear contra nuevos jugadores que traten de acrecentar las ventas.	1
<b>TOTAL</b>		<b>20</b>

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado, se identifica que para la entrada de nuevos competidores se puede dar:

- Ampliación de portafolio de empresas del sector, es decir, empresas de servicios conexos que han ingresado al sector.
- Entrada de empresas extranjeras que cuentan con una amplia flota de equipos, experiencia y capacidad financiera.
  
- **Compradores (poder de negociación de los compradores):**
  - Generalmente realizan compras en volúmenes (licitaciones para ejecución de grandes proyectos) lo que les permite obtener propuestas de una gran cantidad de oferentes
  - Posibilidad de encontrar proveedores alternativos.
  - En algunos casos, los beneficios de los clientes son bajos o a muy largo plazo (ejemplo, modelo concesiones viales) lo que les estimula para reducir los costos de compra.
  - Los compradores plantean una amenaza seria de integración hacía atrás, es decir, para grandes proyectos de infraestructura, el cliente tiene la posibilidad de adquirir su propia flota de maquinaria y equipo para ejecutar la obra.

**Tabla 9: Cuantificación poder de negociación de los compradores**

<b>Análisis de los compradores</b>		
<b>DETERMINANTES</b>	<b>PREGUNTAS DE DEFINICIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>1. Concentración</b>	Los compradores están fragmentados o altamente concentrados (Ej: ¿algunos monopolizan el mercado)? Si ellos son pocos y concentrados, el comprador tiene mayor poder en una negociación	1
<b>2. Costo de los productos Vs. Total de las compras</b>	¿Los productos que consumen mis compradores representan una fracción significativa en los costos de ellos? Si la respuesta es sí, el comprador tiene mayor poder de negociación	4
<b>3. Diferenciación del producto</b>	¿El producto o servicio de los compradores es básico? ¿Es crítica la marca para el éxito? ¿Hay diferencia entre lo real y lo percibido? Si los productos son estándar o no diferenciados, los compradores tienen mayor poder de negociación	2
<b>4. Costos variables o de cambio</b>	¿Los costos de cambio son altos o bajos? Si los compradores no tienen que enfrentar altos costos de cambio (de proveedor), tienen mayor poder en la negociación	1
<b>5. Utilidades</b>	¿Los compradores obtienen bajas utilidades? Si la respuesta es sí, los compradores tienden a negociar de una manera más fuerte.	4
<b>6. Integración hacia atrás</b>	¿Los compradores pueden hacer lo que usted hace? ¿Hay una amenaza de integración hacia atrás? Si la respuesta es sí, la amenaza es generalmente alta	4
<b>7. Impacto en la calidad / Rendimiento</b>	¿El producto que usted ofrece es importante para la calidad del producto o servicio del comprador? Si la respuesta es no, el poder del comprador es generalmente alto.	1
<b>8. Información del comprador</b>	¿El comprador tiene información completa del producto que compra? Si la respuesta es sí, el poder del comprador es generalmente alto.	5
<b>TOTAL</b>		<b>22</b>

Fuente: elaboración propia.

- Proveedores (*poder de negociación de los proveedores*):

**Tabla 10: Cuantificación Poder de Negociación de los Proveedores**

<b>ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES</b>		
<b>DETERMINANTES</b>	<b>PREGUNTAS DE DEFINICIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>1. Concentración</b>	Los proveedores están fragmentados o altamente concentrados. (Ej: algunos monopolizan el mercado) si una industria está denominada por pocas compañías, los proveedores son generalmente poderosos	2
<b>2. Presencia de entradas sustitutas</b>	¿Hay sustitutos para los productos de sus proveedores? Si la respuesta es no, los proveedores son generalmente poderosos	1
<b>3. Importancia relativa para el cliente</b>	¿Su negocio es un cliente importante para el grupo de proveedores? Si la respuesta es no, los proveedores son generalmente poderosos	2
<b>4. Impacto en la calidad / rendimiento</b>	¿El producto de su proveedor es importante para la calidad del producto o servicio de su empresa? Si la respuesta es sí, el poder de su proveedor es generalmente alto	4
<b>5. Diferenciación del producto</b>	¿El producto o servicio del proveedor es un bien básico? ¿La marca es crítica para el éxito? ¿Hay una diferencia entre lo real y lo percibido? Los proveedores con productos diferenciados tienen mayor poder de negociación que los no diferenciados	2
<b>6. Costos variables</b>	¿Qué tan costoso es para usted cambiar el producto del proveedor? Si los costos de cambio son altos, los proveedores tienen generalmente mucho poder	1
<b>7. Integración hacia adelante</b>	¿Los proveedores pueden hacer el producto que usted hace? ¿Hay una amenaza de integración hacia adelante? Si la respuesta es sí, los proveedores tienen generalmente mucho poder	4
<b>TOTAL</b>		<b>16</b>

Fuente: elaboración propia.

- Proveedores especializados en su marca con acceso a tecnología y servicio
- Integración hacia adelante, es decir, algunas compañías de venta de maquinaria y equipo han creado su línea de alquiler de equipo.
- **Productos / servicios sustitutos:** no se identifican en el sector productos o servicios sustitutos

**Tabla 11: Análisis de productos y servicios sustitutos**

<b>5. ANÁLISIS SUSTITUTOS</b>		
<b>DETERMINANTES</b>	<b>PREGUNTAS DE DEFINICIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>1. Precios desempeño</b>	¿El sustituto ofrece un mejor precio o desempeño? Un producto o servicio sustituto es una amenaza para la competencia cuando este ofrece un alto desempeño dado un precio o el mismo desempeño con bajo precio.	N/A
<b>2. Costos variables</b>	¿Es costoso para el comprador cambiar entre el servicio y el producto sustituto? Cuando los compradores deben pagar más por cambiar el sustituto, la amenaza del sustituto es baja.	N/A
<b>TOTAL</b>		<b>0</b>

Fuente: elaboración propia.

- **Rivalidad entre los competidores existentes:**
  - Altos costos fijos en las empresas del sector (infraestructura y activos fijos) provocan alta competencia en precios.
  - El sector de la construcción tiene ciclos y/o es afectada por diferentes factores (sociales, climáticos, entre otros) lo que puede ocasionar que las empresas del sector tengan sobrecapacidad intermitente provocando en ocasiones competencia en precios.
  - Los clientes pueden acceder fácilmente a nuevos proveedores del sector.

**Tabla 12: Cuantificación rivalidad entre competidores existentes**

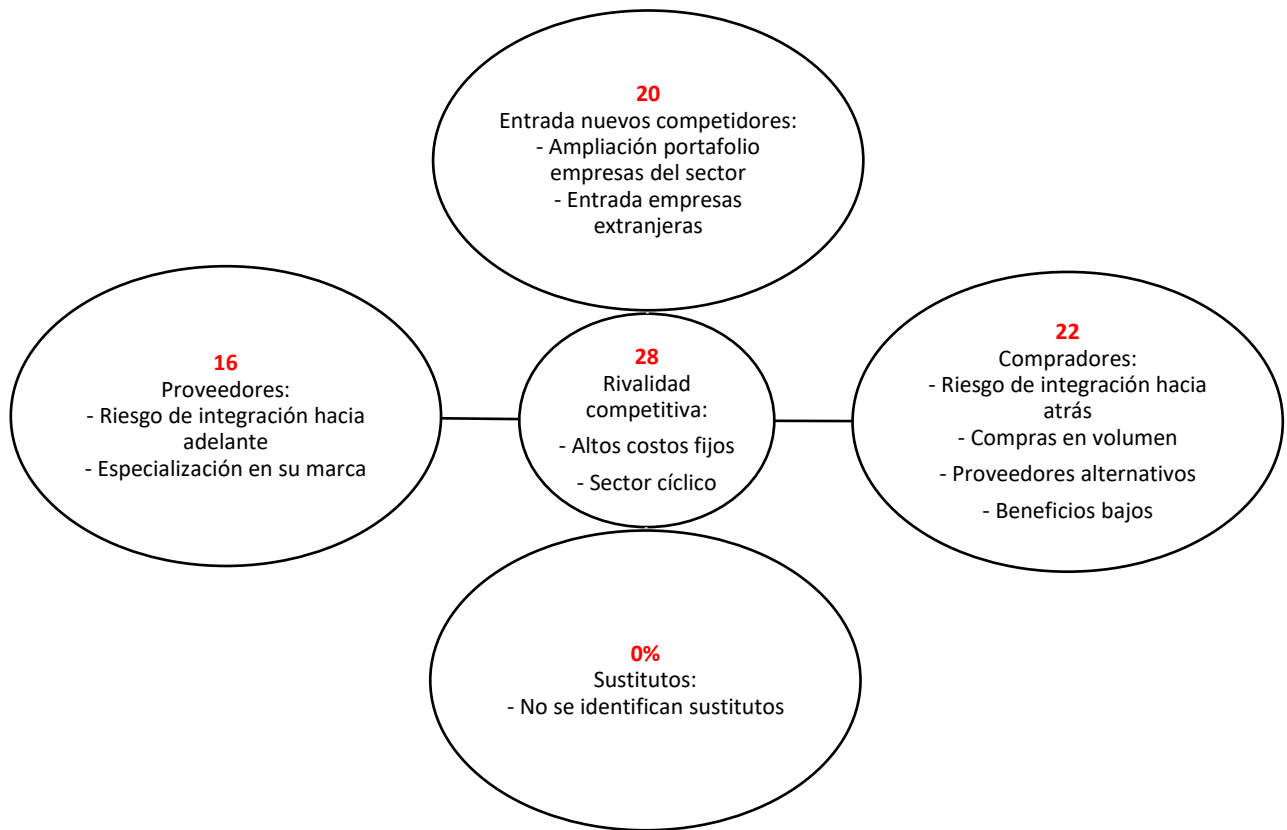
<b>ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES</b>		
<b>DETERMINANTES</b>	<b>PREGUNTAS DE DEFINICIÓN</b>	<b>PUNTAJE</b>
<b>1. Crecimiento de la industria</b>	¿Qué tan despacio o rápido es el crecimiento de la industria? Si es una industria de crecimiento lento, es más probable que haya una lucha intensa entre los rivales por participación del mercado	3
<b>2. Costos fijos</b>	¿Su empresa tiene altos costos fijos? Si la respuesta es sí, los rivales estarán generalmente tentados a bajar los precios para asegurar ventas, generando así una amenaza significativa	4
<b>3. Sobrecapacidad intermitente</b>	¿Qué tan frecuentemente hay un problema de exceso de capacidad en su negocio? ¿Hay periodos con exceso de capacidad? La sobrecapacidad generalmente lleva a bajar precios. Ahí hay una amenaza	4
<b>4. Diferenciación de producto</b>	¿Su producto o servicio es un bien básico? Típicamente, mientras más cercano a un bien básico, la intensidad de rivalidad es más fuerte	1
<b>5. Identidad de marca</b>	¿La marca es crítica para el éxito de su rival? ¿Hay una diferencia entre lo real y lo percibido? La identificación de marca que hacen los compradores reduce la amenaza de rivales	3
<b>6. Costos variables o de cambio</b>	¿Qué tan costoso es para sus compradores cambiar de proveedores? Bajos costos variables generalmente incrementan rivalidad. Cuando un cliente puede cambiar libremente entre un producto y otro, las compañías deben luchar para capturar y retener clientes.	4
<b>7. Concentración y balance</b>	¿Hay un alto número de empresas con igual tamaño y poder, todas persiguiendo a los mismos clientes? Si la respuesta es sí, la rivalidad generalmente es intensa.	4
<b>8. Diversidad de competidores</b>	¿Existen competidores con diferentes estrategias y marcas de referencia? Cuando los competidores son diversos, es más fácil establecer las reglas del juego entonces la amenaza de los competidores es mayor.	2
<b>9. Apuestas corporativas</b>	¿Qué tan altas son las apuestas corporativas de los rivales? ¿Qué están los competidores dispuestos a perder (Ej: ganancias, poder de la toma de decisiones)? Las apuestas estratégicas son altas cuando varias empresas de un negocio toman altos riesgos para expandirse, diversificar y ganar posición del mercado.	2
<b>10. Barreras de salida</b>	¿Las barreras de salida son altas o bajas? Altas barreras de salida pueden hacer muy costoso abandonar un producto; por ejemplo, cuando una organización tiene activos especializados que no pueden ser fácilmente vendidos.	1
<b>TOTAL</b>		<b>28</b>

Fuente: elaboración propia.



En resumen, se ponderan las fuerzas de la industria así:

**Figura 13: Ponderación de las fuerzas de la industria**



Fuente: Elaboración propia.

### **Análisis empresa**

Luego de haber identificado los distintos factores internos tanto como externos que influyen directamente en el trabajo y resultados de la organización, es necesario realizar el análisis de la Matriz DOFA cruzado, el cual entregará resultados más confiables y objetivos para la definición de las estrategias y la propuesta de valor adecuada para la organización.

**Tabla 13: Análisis DOFA**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>FORTALEZAS</b>	<b>AMENAZAS</b>
Infraestructura física (zona propia talleres)	Estimulo del gobierno al sector para la reactivación económica	Flota moderna maquinaria y equipo	Alta competencia en las empresas del sector
Claridad en los Indicadores y estrategia		Estructura administrativa simple	Integración hacia atrás clientes
Toma de decisiones centralizada	Estabilidad económica a nivel país lo que genera confianza para la inversión extranjera en proyectos de ingeniería	Solvencia financiera, alta capacidad de endeudamiento	Aumento de cartera morosa en la industria debido a la actual crisis
Falta de Registro Único de Proponentes (RUP)		Reputación en el mercado Enfoque al servicio y calidad como diferenciador	

Fuente: elaboración propia.

**Tabla 14: Análisis DOFA cruzado**

	<b>Fortalezas (F)</b>	<b>Debilidades (D)</b>
	<p>Flota moderna maquinaria y equipo</p> <p>Estructura administrativa simple</p> <p>Solvencia financiera</p> <p>Alta capacidad de endeudamiento</p> <p>Reputación en el mercado</p> <p>Enfoque al servicio y calidad como diferenciador</p>	<p>Infraestructura física (zona propia talleres)</p> <p>Claridad en los Indicadores y estrategia</p> <p>Toma de decisiones centralizada</p> <p>Falta de Registro Único de Proponentes (RUP)</p>
<b>Oportunidades (O)</b>	<p>Estimulo del gobierno al sector para la reactivación económica</p> <p>Estabilidad económica a nivel país lo que genera confianza para la inversión extranjera en proyectos de ingeniería</p>	<p><b><u>Opciones estratégicas DO</u></b></p> <p>Redefinir la estructura y la infraestructura para fortalecer la capacidad estratégica que permitan crear condiciones hacia el crecimiento sostenible.</p>
<b>Amenazas (A)</b>	<p>Alta competencia en las empresas del sector</p> <p>Integración hacia atrás clientes</p> <p>Aumento de cartera morosa en la industria debido a la actual crisis</p>	<p><b><u>Opciones estratégicas FA</u></b></p> <p>Generar confianza como diferenciador, de tal manera que las empresas del sector reconozcan a la compañía como su mejor opción.</p> <p><b><u>Opciones estratégicas DA</u></b></p> <p>Fortalecer la propuesta de valor para los clientes</p>

Fuente: elaboración propia.




## Lienzo propuesta de valor

**Tabla 15: Segmentos de Mercado**

<b>Alegrías</b> 😊	<b>Trabajo(s) del Cliente</b> ☹️	<b>Frustraciones</b> ☹️
<p>Alegrías necesarias: cumplimiento de lo acordado contractualmente en términos de tiempo, calidad y cantidad.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Alegrías esperadas: que el subcontratista sea lo suficientemente autónomo para ejecutar las obras en términos de capacidad técnica, administrativa y financiera.</li> <li>• Alegrías deseadas: aporte soluciones encaminadas al ahorro en tiempos y costos al proyecto.</li> <li>• Alegrías inesperadas: no se identifican</li> </ul>	<p>Las empresas del sector buscan contratar a el “experto” para mitigar riesgos, entregar un producto de mejor calidad, en menor tiempo y a menor costo, para la evaluación de ofertas consideran:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precios</li> <li>• Experiencia</li> <li>• Disponibilidad de equipo y personal</li> <li>• Propuesta técnica</li> <li>• Capacidad financiera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En la presentación de propuestas / cotizaciones: falta de descripción clara de los análisis de precios unitarios (APU), plazos de entrega, equipo y personal que se dispondrá en obra.</li> <li>• En la ejecución del contrato: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Incumplimientos de los plazos de ejecución de la obra pactados en el contrato.</li> <li>- Incumplimientos en los costes unitarios de las actividades contratadas, es decir, cotizar a unos precios y luego cuando ya está en obra ejecutando alegar que no le llegan esos precios</li> <li>- Equipos de trabajo de bajo rendimiento y/o con falta de compromiso con el proyecto</li> </ul> </li> </ul>

Fuente: elaboración propia.


Tabla 156: Propuesta de valor

Productos y servicios 	Creadores de alegrías 	Aliviadores de Frustraciones 
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contratista de obra civil: movimientos de tierra, explanaciones, vías y sus obras conexas</li> <li>• Alquiler de maquinaria pesada.</li> <li>• Transporte y suministro de materiales.</li> </ul>	<p>Masa Excavaciones está orientada a generar para el cliente una propuesta de solución total, es decir, garantizar al cliente que al entregar un subcontrato a la empresa está lo ejecutará de manera <b>autónoma</b>, en el tiempo y presupuesto establecido.</p>	<p>Ahorros: la compañía no ha centrado sus esfuerzos en generar ahorros en términos de dinero, sin que esto implique estar por fuera de los precios del mercado de manera significativa. El enfoque está dado a:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tiempo: con equipos modernos que ofrecen mejores indicadores de disponibilidad mecánica y rendimiento en la labor.</li> <li>• Esfuerzo: equipos de trabajo altamente comprometidos con la labor, su autocuidado y cuidado del ambiente lo que se traduce en mayores rendimientos en obra y de manera segura.</li> <li>• Eliminando frustraciones: implementación de equipos de trabajo en los proyectos que superen lo requerido en cuanto a las capacidades técnica, financiera y administrativa.</li> <li>• Generando soluciones: explorando nuevas tecnologías que puedan generar ahorros en tiempo y dinero al proyecto como los sistemas de nivelación laser y GPS adaptables a los equipos pesados.</li> <li>• Eliminación de riesgos: con altos estándares de calidad, gestión humana (Sistema de gestión seguridad y salud en el trabajo SG-SST), ambiental y social.</li> </ul>

Fuente: elaboración propia.

## Lienzo Modelo de negocio.

**Tabla 167: Lienzo Modelo de negocio**

<p><b>Asociaciones clave</b> </p> <p>Coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras del sector para configurar Consorcios o Uniones Temporales. Lo anterior, en busca de complementar conocimiento técnico, capacidad financiera, experiencia en actividades específicas, flota de equipo</p>	<p><b>Actividades clave</b> </p> <p>Autonomía (un equipo de trabajo encaminado a el resultado), experiencia y conocimiento que aporte soluciones encaminadas al ahorro en tiempos y costos al proyecto.</p>	<p><b>Propuestas de valor</b> </p> <p>Ser experto en los servicios ofrecidos lo que se traduce en entregar un producto de mejor calidad, en menor tiempo y a menor coste.</p>	<p><b>Relaciones con clientes</b> </p> <p>Una vez se inicia la operación es presencial por parte del equipo operativo y administrativo designado para el proyecto.</p> <p>Importancia del relacionamiento directo con el cliente donde la generación mutua de confianza facilita la fidelización y estimulación de ventas o inclusive, la recomendación o referencia con otras empresas del sector.</p>	<p><b>Segmentos de mercado</b> </p> <p>Creamos valor para cinco sectores todos del sector privado: minería, empresas del sector petróleo, infraestructura vial, infraestructura de vivienda - comercial, agrícola y forestal.</p> <p>Nuestros clientes más importantes son: Minería y petróleo Infraestructura vial Infraestructura vivienda.</p>
	<p><b>Recursos Clave</b> </p> <p>Contamos con maquinaria y equipo moderno, personal altamente capacitado, capacidad técnica, administrativa y financiera.</p>	<p><b>Canales</b> </p> <p>Empresa a Empresa (B2B) de comunicación directa.</p>	<p>La empresa, no está atendiendo el sector público.</p>	
<p><b>Estructura de costes</b> </p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alta inversión en maquinaria y equipo</li> <li>- Costo financiero de mantener solvencia para atender los flujos de caja de los proyectos</li> <li>- Inversión en planes de capacitación de personal.</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b> </p> <p>La subcontratación conlleva a una mayor especialización de subcontratos por actividades, lo que se traduce en entregar un producto de mejor calidad, en menor tiempo y a menor coste.</p>		

Fuente: elaboración propia.

- Segmentos de mercado: para el ejercicio de formulación del modelo de negocio, en este punto con el equipo administrativo se analizó:
  1. ¿Para quién creamos valor?
  2. ¿Cuáles son nuestros clientes más importantes? En este punto, se define cliente importante como aquel que genera más valor (retorno) para la compañía, esto es, además del volumen en facturación (ingresos), permanencia en términos de contratos, precios unitarios fijados, buen manejo de cartera, entre otros.

Para ello, se analizaron los registros contables y se logra determinar:

- **Sector minería y petróleo:** a pesar de tener costos de operación mayores debido a las altas exigencias en temas como seguridad, medio ambiente y social, son los sectores que generan mayor retorno según lo facturado. Por otra parte, estos sectores, en especial el minero, ha sido constante a nivel contractual en el tiempo.
- **Infraestructura vial:** representan el mayor volumen de facturación para el periodo contable anterior (2019), sin embargo, el retorno es menor comparado con los otros sectores, lo anterior, debido a que en este sector tiene un alto poder de negociación, tal como se describe en el análisis de industria (5 fuerzas Porter): Generalmente realizan compras en volúmenes (licitaciones para ejecución de grandes proyectos), proveedores alternativos, sus beneficios son bajos y a largo plazo por su modelo financiero, plantean además, una amenaza seria de integración hacia atrás, al tener la posibilidad de adquirir su propia flota de maquinaria y equipo para ejecutar la obra. Adicional, por su modelo financiero, este tipo de clientes comprometen gran

parte de la caja de la empresa, pues son contratos que se ejecutan sin anticipo y los primeros flujos ingresan entre los 60 y 90 días después de iniciar el proyecto, generando unos costos financieros adicionales.

- **Infraestructura vivienda – comercial:** en la actualidad, representan un porcentaje bajo (<10%) de los ingresos. Al igual que el sector anterior, el retorno es menor, en este caso dado principalmente por la alta presencia de competidores que han provocado que los precios disminuyan o permanezcan estables por largos periodos de tiempo. Por otra parte, debido a la crisis actual, las empresas del sector han empezado a presentar retrasos importantes en el pago de las actividades ejecutadas.
- **Agrícola – Forestal:** es un sector estacional, a pesar de ello, han generado retornos importantes en los contratos ejecutados.

¿A qué clientes no se está llegando o se ha dejado de atender? La empresa no está atendiendo el sector público, el cual podría representar importantes ingresos, crear reputación y experiencia como contratista. Desde el análisis DOFA se identificó como debilidad de la empresa no cuenta con el Registro Único de Proponentes (RUP), trámite obligatorio para poder participar en licitaciones del sector público.

**Propuestas de valor:** La propuesta de valor de Masa Excavaciones para sus clientes se caracteriza por:

- **Canales:** se establecen canales Empresa a Empresa (B2B) de comunicación directa para atender los requerimientos del cliente. Inicialmente se da vía telefónica y/o correo electrónico, luego de forma presencial en visitas de obra / proyecto.



- **Relación con clientes:** una vez se inicia la operación es completamente presencial por parte del equipo operativo y administrativo designado para el proyecto. Para el tema comercial, se destaca la importancia del relacionamiento directo con el cliente donde la generación mutua de confianza facilita la fidelización y estimulación de ventas o inclusive, la recomendación o referencia con otras empresas del sector.
- **Fuentes de ingresos:** no todas las empresas de los sectores que Masa Excavaciones atienden están en capacidad de hacer todo tipo de obras y actividades conexas, la subcontratación conlleva a una mayor especialización de subcontratos por actividades, lo que se traduce en entregar un producto de mejor calidad, en menor tiempo y a menor coste.
- **Recursos clave ofrecidos:** maquinaria y equipo moderno lo que genera mayor confiabilidad en la operación, personal altamente capacitado (certificados en competencias laborales, capacitaciones desde fábrica, cursos de altura, primeros auxilios, entre otros), capacidad técnica, administrativa y financiera.
- **Actividades clave:** nuestros clientes esperan de nuestra parte al contratarnos: autonomía (un equipo de trabajo encaminado a el resultado), experiencia y conocimiento que aporte soluciones encaminadas al ahorro en tiempos y costos al proyecto.

**Asociaciones clave:**

- **Coopetición:** asociaciones estratégicas entre empresas competidoras del sector para configurar Consorcios o Uniones Temporales. Lo anterior, en busca de

complementar conocimiento técnico, capacidad financiera, experiencia en actividades específicas, flota de equipo

- Estructura de costos: teniendo en cuenta los recursos y actividades clave se logra identificar como costos más importantes:
  - Alta inversión en maquinaria y equipo
  - Costo financiero de mantener solvencia para atender los flujos de caja de los proyectos
  - Inversión en planes de capacitación de personal

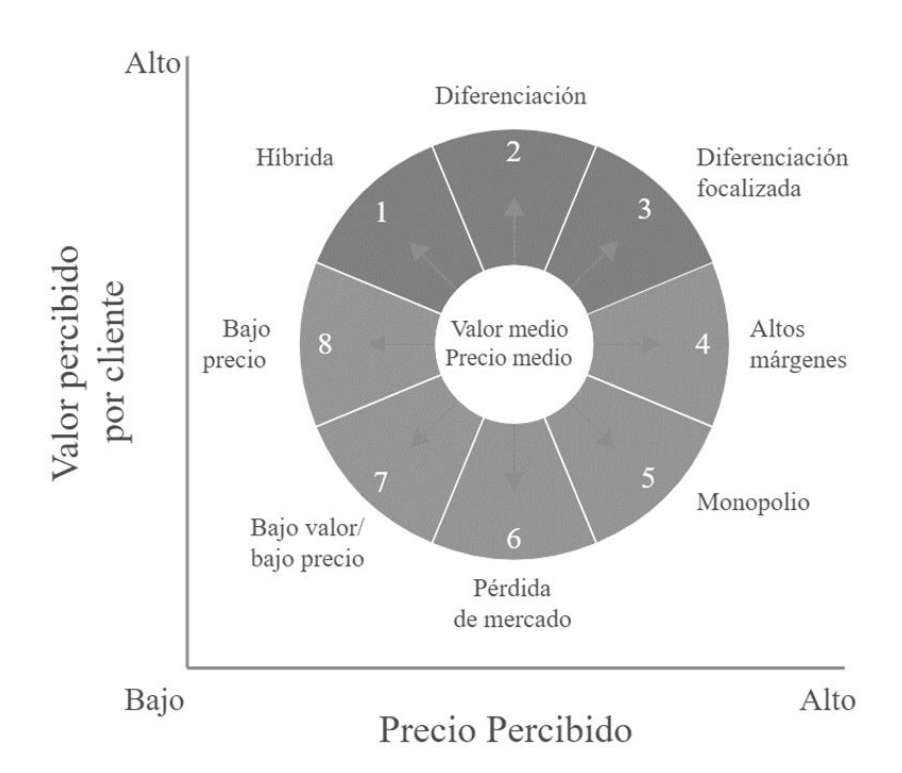
**Reloj estratégico Bowman.** En Masa Excavaciones, teniendo en cuenta la segmentación del mercado descrita anteriormente, se han implementado:

- Estrategias híbridas (Ver figura 14, posición 1): ofrecer, en contraste con la mayoría de los competidores, factores diferenciadores valoradas por la mayoría de los clientes como: equipos modernos (modelos más recientes que el promedio del mercado), equipos de apoyo especializado, herramientas auxiliares para equipo pesado, aumentando los márgenes al elevar ligeramente el precio.
- Estrategia de diferenciación (Ver figura 14, posición 2): dado en especial para el sector minería y petróleo, para el cual los indicadores de disponibilidad mecánica son de alta importancia. Por ello, ofrecer equipos modernos y personal altamente capacitado aumenta la percepción de ventaja del servicio, justificando una prima en el precio.

El análisis de la empresa con las herramientas anteriormente descritas (DOFA, DOFA cruzado, CANVAS y Reloj estratégico Bowman) ha permitido identificar, dentro de los diferentes segmentos que atiende la empresa, factores de importancia estratégica como:

1. Sin importar el segmento, todos los clientes del sector desean recibir una propuesta de valor orientada a tener en su proyecto la máxima calidad, en el menor tiempo y con el menor costo posible. Por ello, al orientar su estrategia hacia ser **experto**, Masa tendrá ventajas competitivas frente a los demás competidores del sector.
2. La compañía, gracias a su experiencia adquirida, su moderna flota de equipos pesados y su personal calificado, está en capacidad de usar esta estructura y competencias para crecer en nuevos proyectos de diferentes sectores.
3. Se debe trabajar en crear una cultura de **confianza**, de manera que se puedan generar propuestas de solución total para el cliente, es decir, garantizar al cliente que, al entregar un subcontrato a la empresa, esta lo ejecutará de manera autónoma, en el tiempo esperado y con el presupuesto establecido.

**Figura 14: Aplicación del Reloj estratégico Bowman a Masa Excavaciones**



Fuente: elaboración propia.

## Conclusiones

A pesar de que la organización ha crecido y ha tenido un buen desarrollo de su negocio desde su creación en el 2008, los tiempos y sus desafíos hacen necesaria la revisión de su plan estratégico. La planeación estratégica puede hacer de Masa Excavaciones una organización moderna, eficiente y más rentable.

Antes de realizar este trabajo, en Masa Excavaciones no existían mecanismos formales de planeación; es decir, el estilo planteado por la alta dirección era estrictamente intuitivo. En este estudio, se propusieron y aplicaron diversas herramientas de planeación que, de seguir siendo consideradas por la alta dirección, le brindarán a la empresa una ventaja comparativa sobre empresas que compiten en el sector.

Las declaraciones estratégicas definidas (misión, visión y valores) permitirán a la dirección generar las bases de una visión estratégica a nivel empresarial. Así mismo, el desarrollo del análisis externo ha permitido identificar las principales oportunidades y amenazas existentes en el entorno que afectan a la empresa en el corto y el mediano plazo; se han definido las fortalezas y las debilidades que se deben gestionar o atender para fortalecer y hacer más robusta la estrategia planteada por la empresa.

A nivel competitivo, se han identificado factores de importancia estratégica como la experiencia, autonomía y confianza que permiten diferenciarse de las demás empresas del sector. Masa Excavaciones, al orientar su estrategia hacia estos factores debidamente descritos en los diferentes análisis (DOFA, DOFA cruzado, CANVAS y reloj estratégico Bowman), obtendrá ventajas competitivas que le posibilitarán ser una organización moderna, eficiente y más rentable.

## Referencias bibliográficas

- Banco Mundial. (2017). *Doing Business en Colombia 2017*. Obtenido de sitio web de Banco Mundial: <https://espanol.doingbusiness.org/es/reports/subnational-reports/colombia>
- Banco Mundial. (abril de 2020). *Colombia: panorama general*. Obtenido de sitio web de Banco Mundial: <https://www.bancomundial.org/es/country/colombia/overview#1>
- Barua, S. (1 de abril de 2020). Understanding Coronanomics: The Economic Implications of the Coronavirus (COVID-19) Pandemic. *SSRN*.  
[https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=3566477](https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3566477)
- Blanco Martínez, E. (2014). Estrategia: el proceso de formulación. *Debates IESA*, XIX(2).
- Bracker, J. (1980). The Historical Development of the Strategic Management Concept. *Academy of Management Review*, 5(2).
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (septiembre de 2019). *Boletín Técnico Indicadores económicos alrededor de la construcción (IEAC) Corte Septiembre 06 de 2019*. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de sitio web de Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]:  
<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/construccion>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2019). *Estadísticas Sociales*. Obtenido de sitio web de Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]: <https://www.dane.gov.co/index.php/comunicados-y-boletines/estadisticas-sociales>
- EFE. (2020). Los desafíos de la economía colombiana en 2020. *Portafolio*.  
<https://www.portafolio.co/economia/los-desafios-de-la-colombiana-en-2020-537082>
- Johnson, G., Scholes, K., Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (Séptima ed.).
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., Regner, P. (2017). *Exploring Strategy* (Decimoprimera ed.). Pearson Education.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P. (2008). *The Execution Premium: Linking Strategy to Operations for Competitive Advantage*. Harvard Business Review Press.
- Kates, A., Galbraith, J. (2007). *Designing your Organization*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Lafley, A. G., Martin, R. L. (2013). *Playing to Win: How Strategy Really Works*. Harvard Business Review Press.
- Leinwand, P., Mainardi, C. (2016). *Strategy that works. How winning companies close the strategy to execution GAP*. Harvard Business Review Press.
- Leyva Carreras, A., Cavazos Arroyo, J., Espejel Blanco, J. (2018). Influence of the strategic planning and the management skills as factors internal of business competitiveness of SME's. *Contaduría y Administración*, 63(3), 1-20.
- Ministerio de Transporte. Colombia. *Sector de infraestructura aportó 10,7% en el crecimiento del PIB 2019*. Obtenido de <https://www.mintransporte.gov.co/publicaciones/8127/sector-de-infraestructura-aporto-107-en-el-crecimiento-del-pib->

