



Vigilada Mineducación

Formulación del proceso estratégico de Andamios y Equipos

Ella Cristina Tobón Ríos

Trabajo de grado

Asesora temática: Gina María Giraldo Hernández

Asesora metodológica: Beatriz Amparo Uribe de Correa

Universidad EAFIT

Escuela de Administración

Maestría en Administración – MBA

Medellín

2022

Contenido

Resumen	6
Abstract.....	7
Introducción.....	8
Planteamiento del problema	9
Objetivos.....	13
Objetivo general	13
Objetivos específicos.....	13
Marco conceptual	14
Diseño metodológico.....	29
Formulación de la estrategia competitiva para Andamios y Equipos	33
Presentación.....	33
Contexto estratégico de Andamios y Equipos.....	35
<i>Matriz DOFA</i>	35
<i>Análisis PESTEL</i>	41
<i>Líneas estratégicas</i>	47
<i>Las cinco fuerzas de Porter</i>	47
<i>Determinar las necesidades y expectativas de las partes interesadas</i>	50
Planeando el futuro.....	55
<i>Visión</i>	55
<i>Misión</i>	56
<i>Valores corporativos</i>	56

<i>Política</i>	57
Modelo de negocio	57
Estrategia competitiva, según el Reloj de Bowman	59
Conclusiones.....	62
REFERENCIAS	63
Apéndices	66

Lista de tablas

Tabla 1 Vocabulario de la estrategia	15
Tabla 2 Fuentes primarias y secundarias, primer objetivo	30
Tabla 3 Fuentes primarias y secundarias, segundo objetivo	31
Tabla 4 Fuentes primarias y secundarias, tercer objetivo.....	32
Tabla 5 Debilidades Andamios y Equipos	36
Tabla 6 Amenazas Andamios y Equipos.....	37
Tabla 7 Fortalezas Andamios y Equipos	39
Tabla 8 Oportunidades Andamios y Equipos	40
Tabla 9 Necesidades y expectativas de partes interesadas en Andamios y Equipos.....	51
Tabla 10 Lienzo modelo de negocio	57

Lista de figuras

Figura 1	Determinantes de la supervivencia empresarial.....	10
Figura 2	Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector	19
Figura 3	Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva	19
Figura 4	Fuerzas que impulsan la competencia en la industria	20
Figura 5	Estrategias genéricas	21
Figura 6	Influencias del macroentorno: el marco PESTEL.....	23
Figura 7	Plantilla para el lienzo del modelo de negocio	25
Figura 8	Matriz DOFA	26
Figura 9	Áreas representativas del entorno Vs. Lienzo de negocio	26
Figura 10	Reloj estratégico: opciones de la estrategia competitiva.....	27
Figura 11	Sostenibilidad de la ventaja competitiva.....	28
Figura 12	Organigrama.....	34
Figura 13	Mapa de procesos.....	34
Figura 14	PESTEL Andamios y Equipos.....	42
Figura 15	Contexto estratégico Andamios y Equipos para el cuadro de mando integral.....	55
Figura 16	Reloj estratégico.....	60

Resumen

El propósito principal del siguiente trabajo fue formular el proceso estratégico de la empresa Andamios y Equipos. Una compañía que nace en el 2018 por la necesidad del sector de la construcción de tener acceso fácil y rápido a los equipos necesarios para su labor, en la región de Urabá, pero sin incurrir en altos costos de inversión, mantenimiento y almacenamiento. Es importante fortalecer y posicionar a Andamios y Equipos, a través de un direccionamiento estratégico claro y competitivo, con miras a la llegada de puertos internacionales a la región y el auge del sector de la infraestructura. Para lograrlo, este trabajo se desarrolla en varias etapas: La primera se centra en la investigación de material académico en bases de datos, sobre la formulación de procesos estratégicos. La segunda etapa se dedicó al diagnóstico de la empresa, mediante el modelo Canvas de Osterwalder (2004), la Matriz DOFA de Humphrey (1960-1970), el análisis PESTEL de Johnson et al. (2006) y las Cinco fuerzas de Porter (1997). En la última etapa se enfocó en el desarrollo y la formulación de un proceso estratégico, estructurado desde el Reloj estratégico de Bowman (1995), con una mirada al futuro de la organización y que definió la estrategia competitiva más conveniente para las metas de crecimiento.

Palabras clave: Estrategia, Proceso, Contexto, Direccionamiento

Abstract

The main purpose of the following project is to Formulate the Strategic Process of Andamios y Equipos Company, it was created in 2018 by the need of the construction sector in the Uraba region to facilitate the access to the equipment necessary for their work without incurring in high investment costs. Looking forward in the arrival of the International Ports in the region of Uraba and the increasing in the infrastructure sector, it is necessary to strengthen and position Andamios and Equipos through a clear and competitive Strategic Direction. To achieve this, this thesis will be developed in these stages: The first one is dedicated to the investigation of academic material on how to carry out a formulation of Strategic Processes through research in databases such as Euromonitor, among others, the second one stage is dedicated to the diagnosis of the Company through an analysis under the Canvas model of Osterwalder, methodologies such as DOFA Matrix of Humphrey, PESTEL of Johnson, and Porter's Five Forces of Porter and finally, a stage focused on the development and Formulation of a Structured Strategic Process, with a view to the future of the organization and that will define the most convenient competitive strategy for the company's growth goals. a, this according to Bowman's strategic clock.

Keywords: Strategy, Process, Context, Addressing

Introducción

Establecer el proceso estratégico de una pyme es clave para lograr un posicionamiento y permanencia sólida en el mercado objetivo, contribuye de manera directa en el crecimiento, la rentabilidad y la mitigación del riesgo asociado al contexto. En este trabajo se propuso formular el proceso estratégico de la empresa Andamios y Equipos para lograr los objetivos a mediano y largo plazo. Así mismo, tomar decisiones tempranas y oportunas para la llegada de nuevos puertos internacionales y la potenciación del sector de la construcción en la región de Urabá.

Para lograr este objetivo se usó la metodología DOFA de Humphrey (1960-1970), primero se convocó a todo el personal de la empresa a una reunión y a través de un cuestionario, se les preguntó sobre las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades relacionadas con Andamios y Equipos. Las respuestas fueron socializadas en una mesa de trabajo posterior con la alta dirección, luego se procedió a recopilar información a través de fuentes secundarias como el Informe Socioeconómico de la Cámara de Comercio de Urabá (2021), el Informe Camacol 2022 del gremio Cámara Colombiana para la Construcción CAMACOL (2022), lo que permitió tener herramientas más sólidas de análisis del contexto externo.

También se aplicó una encuesta a los clientes y proveedores para conocer sus necesidades y expectativas. Con estos elementos se realizaron mesas de trabajo con la alta dirección de la Compañía, donde se discutieron estos puntos y se analizaron desde los lineamientos de Porter (2008) y se obtuvo el modelo de negocio Canvas. Finalmente con el análisis de la información se construyó un proceso estratégico conveniente y adecuado para la compañía, que permite tener objetivos realistas, medibles y las estrategias para lograrlo.

Planteamiento del problema

En el contexto globalizado y competitivo que se vive en la actualidad, se puede observar un crecimiento acelerado del número de empresas. En el caso de Colombia, en el año 2021, de acuerdo con el informe *Dinámica de creación de Empresas en Colombia* (Confecámaras, 2022), se crearon 307.106 empresas, el sector de servicios presentó un registro de 124.378 empresas, en este ámbito se ubica Andamios y Equipos y para el sector de la construcción se presentó un nacimiento de 13.015 empresas (sector en el que presta sus servicios la compañía).

Sin embargo, en países de la OCDE y América Latina, más de la mitad de las empresas nuevas fracasan en los primeros cinco años de vida. Al año de su creación en promedio se cierran, entre el 20 y 30% de estas Empresas. Después de cumplir un año, el porcentaje aumenta aproximadamente 10 % por cada año, es decir que, pasados cinco años solo permanecen aproximadamente el 50% de estas compañías. Sin embargo, existen diferencias en los porcentajes en cada país así: en Chile y Argentina, de cada diez Empresas que se crean, cinco continúan activas después de cinco años, en Colombia cuatro Empresas de 10 creadas, mientras que, en México solo continúan activas 3 del mismo número de 10. Una cifra que resulta ser muy alarmante para el caso de nuestro país Colombia. (Confecámaras, 2017, p. 10.)

De igual manera se analizaron en esta cartilla, los principales factores por los que esto sucede, como se presenta en la Figura 1.

Figura 1*Determinantes de la supervivencia empresarial*

Fuente: Confecámaras (2017, p. 11).

Estos determinantes se pueden resumir como la inexistencia de un plan estratégico que lleva a la organización a atender estos factores y no permite a la alta dirección una gestión a mediano y largo plazo, que obedezca a unos objetivos establecidos previamente. Se puede concluir que un inadecuado costeo de los servicios que ofrece Andamios y Equipos, no propicia una correcta fijación del precio del servicio y por ende una beneficiosa negociación con los proveedores. Así mismo no se cuenta con un manejo eficiente de la información contable que permita el análisis de indicadores financieros para la toma de decisiones y el aprovechamiento de apalancamiento financiero.

Las pymes en general no hacen investigaciones de mercado de su competencia y de su subsector, tampoco hacen caracterizaciones de su cliente final, todas estas falencias en las pymes hacen necesaria una transformación en el modelo de negocio en el que la estrategia pase de ser

emergente a formalizada con una dirección claramente establecida (Beltrán, 2006). De acuerdo con lo anterior, uno de los factores determinantes es la localización geográfica, actualmente en la región de Urabá se plantean grandes oportunidades de crecimiento para la compañía, con la construcción de tres puertos. Especialmente el megaproyecto de Puerto Antioquia.

Un puerto marítimo que estará ubicado en el distrito de Turbo, en el Golfo del Urabá, la obra tendrá 1.330 metros de línea de muelle, 18 grúas de última generación y la terminal de carga refrigerada más grande del país. Así mismo se espera que la construcción de la terminal marítima genere alrededor de 17.000 empleos en la región de Urabá (Sectorial, 2022, p. 10)

Este puerto está en proceso de construcción a partir del segundo semestre de 2022 y requerirá de los servicios y alianzas estratégicas con empresas que cumplan requisitos de formalidad, organización, posicionamiento, músculo financiero y con direccionamientos estratégicos claros. Si se tiene en cuenta este contexto, Andamios y Equipos tuvo que cuestionarse sobre las consecuencias de no contar con un proceso estratégico que la lleve a posicionarse como una empresa sólida y un referente de crecimiento que aprovecha las oportunidades que llegan para la región, por lo cual se dio a la tarea de formular uno e implementarlo.

Adicionalmente, el Informe de perspectivas económicas de la OCDE (2022) que ubica a Colombia como el país con las mejores expectativas de crecimiento, previendo que su PIB tendrá una variación de 6,1% en el 2022 claramente por encima del promedio de la región. Se perfila este crecimiento del PIB a pesar del comportamiento al alza de la inflación, en este sentido, se debe tener en cuenta que: “la inflación anual de junio de 2022 se situó en 9,67%, manteniéndose

por 11 meses consecutivos por encima del rango meta del Banco de la República y ubicándose como el máximo histórico de los últimos 22 años” (Fedesarrollo, 2022, p. 3).

Por medio de este trabajo se formuló el proceso estratégico y se tuvo cuenta todo el potencial de la zona, para generar crecimiento de la Compañía. Lo anterior, también le permite prepararse para el reto que genera la llegada de nuevos competidores en este sector y garantizar la permanencia en el mercado de la misma, porque de acuerdo con los factores de fracaso de una empresa se puede concluir que aquellas que sobreviven son las que tienen un conocimiento claro o direccionamiento estratégico establecido. Por esta razón se propuso la formulación del proceso estratégico, entre otros factores, para la creación de estrategias que permitan una mayor participación del mercado, posicionamiento de la marca, sostenibilidad y rentabilidad. Así se logra cubrir las necesidades de equipos y servicios del sector de la construcción en la zona de Urabá, para generar estabilidad laboral a sus empleados y crear valor para los socios.

Objetivos

Objetivo general

Formular el proceso estratégico para la empresa Andamios y Equipos, con el propósito de definir una estrategia competitiva que promueva el cumplimiento de sus metas.

Objetivos específicos

- Realizar un análisis del contexto interno y externo, por medio de herramientas metodológicas como DOFA, PESTEL y las cinco fuerzas de Porter.
- Definir el modelo de negocio de la Empresa, con base en el modelo Canvas.
- Seleccionar la estrategia competitiva más conveniente para Andamios y Equipos, según el Reloj estratégico de Bowman.

Marco conceptual

La estrategia tiene numerosas definiciones, una de ellas es la que plantea Johnson et al. (2006) en el libro *Dirección estratégica*: “La dirección y el alcance de una organización a largo plazo que permite lograr una ventaja en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias, con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas” (p. 10). También se define estrategia como el patrón o plan que integra las principales metas y políticas de una organización y, a la vez, establece la secuencia coherente de las acciones a realizar.

Una estrategia adecuadamente formulada ayuda a poner orden y asignar, con base tanto en sus atributos, como en sus deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las acciones imprevistas de los oponentes inteligentes (Mintzberg et al., 1997, p. 7).

De acuerdo con estas definiciones, la estrategia es el cimiento de las bases generales, dentro de las cuales deberá moverse la empresa en todos sus ámbitos (administrativo y operativo). Es así como para la compañía se definió el direccionamiento estratégico, que consiste en darle un orden a todos los procesos que hacen parte de ella y enfocarlos en una misma dirección y con un mismo objetivo a cumplir. A continuación se presentan en la Tabla 1 las definiciones de Johnson et al. (2006), utilizadas como guía para su construcción.

Tabla 1*Vocabulario de la estrategia*

Término	Definición	Un ejemplo personal
Misión	Fin superior acorde a los valores o expectativas de las partes interesadas	Estar sano y en forma.
Visión o intención estratégica	Estado futuro deseado: la aspiración de la organización.	Correr el maratón de Londres.
Meta	Afirmación general del fin	Perder peso y fortalecer los músculos
Objetivo	Cuantificación (si es posible) o afirmación más precisa de la meta	Perder 5 kilos antes del 1 de septiembre y correr el maratón el año que viene
Capacidad estratégica	Recursos, actividades y procesos. Algunos serán únicos y supondrán una “ventaja competitiva”.	Cercanía a un gimnasio, una dieta adecuada
Estrategias	Dirección a largo plazo	Hacer ejercicio con regularidad, competir en maratones locales, seguir con la dieta adecuada
Modelo de negocio	Cómo “fluye” la información, el producto y el servicio entre las partes implicadas	Unirse a una red de cooperación (Por ejemplo inscribirse en un club de <i>jogging</i>)
Control	El seguimiento de las acciones emprendidas para: - Evaluar la eficacia de las estrategias y las acciones - Modificar, según sea necesario, las estrategias y/o acciones	Controlar el peso, los kilómetros que se corren y medir tiempos: si el progreso es satisfactorio, no hay que hacer nada; de lo contrario, hay que buscar otras estrategias y acciones

Fuente: Johnson et al. (2006, p. 13).

Para este trabajo se utilizó también la herramienta de análisis: Teoría de cinco fuerzas de Porter (2008) en su libro *Las 5 fuerzas competitivas* expresa: “Tomar conciencia de estas cinco fuerzas puede ayudar a una Empresa a comprender la estructura del sector en el cual compite y elaborar una posición que sea más rentable y menos vulnerable a los ataques” (p. 1). Esta herramienta o modelo se basa en las siguientes fuerzas competitivas:

Ingreso de los nuevos competidores: Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y un deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costos y la tasa de inversión necesaria para competir. Los nuevos competidores pueden apalancar capacidades existentes y flujos de caja para remecer a la competencia sobre todo cuando se diversifican desde otros mercados. La intensidad de la rivalidad de los competidores actuales: De nuevos productos, campañas publicitarias, y mejoramiento del servicio. Un alto grado de rivalidad limita la rentabilidad del sector. El grado en el cual la rivalidad reduce las utilidades de un sector depende en primer lugar de la intensidad con la cual las empresas compiten y, en segundo lugar, de la base sobre la cual compiten.

La rivalidad es más intensa cuando:

- Los competidores son varios o son aproximadamente iguales en tamaño y potencia. En estas situaciones, para los rivales es difícil no robarle negocios a sus pares. Sin una Empresa líder, las prácticas deseables para un sector como un todo simplemente no se cumplen.

- El crecimiento del sector es lento. Un crecimiento lento impulsa las luchas por participación de mercado.

- Las barreras de salida son altas: Las barreras de salida son el lado inverso de las barreras de entrada, y surgen debido a elementos como activos altamente especializados o la dedicación de la dirección a un negocio en especial. Estas barreras mantienen a las Empresas en

el mercado aun cuando podrían estar generando retornos bajos o negativos. La capacidad ociosa sigue siendo usada, y la rentabilidad de los competidores saludables sufre a medida que los rivales enfermos se mantienen dentro del mercado.

- Los rivales están altamente comprometidos con el negocio y aspiran a ser líderes, sobre todo si tienen metas que van más allá del desempeño económico en ese sector en particular. Un alto compromiso con un negocio surge por una variedad de razones. Por ejemplo, los competidores que son de propiedad estatal podrían tener metas que incluyen empleo y prestigio. Las unidades de empresas más grandes podrían participar en un sector por razones de imagen o para ofrecer una línea completa. A veces, los choques de personalidad o egos exageran la rivalidad a costa de la rentabilidad en ámbitos como los medios de comunicación y la alta tecnología.

- Las empresas no son capaces de entender bien sus señales mutuamente, debido a una falta de familiaridad entre ellas, enfoques competitivos distintos o metas diferentes. La fuerza de la rivalidad refleja no sólo la intensidad de la competencia sino también la base de la competencia. Las dimensiones dentro de las cuales la competencia se efectúa, y si los rivales convergen para competir en las mismas dimensiones, son elementos que ejercen una enorme influencia en la rentabilidad.

La presión de productos sustitutos: Un sustituto cumple la misma función –o una similar– que el producto de un sector mediante formas distintas. Las video conferencias son un sustituto de los viajes. El plástico es un sustituto del aluminio. El *e-mail* es un sustituto del correo postal exprés. A veces, la amenaza de la sustitución ocurre más abajo en la cadena o es indirecta, cuando un sustituto reemplaza el producto de un sector comprador. Por ejemplo, productos y

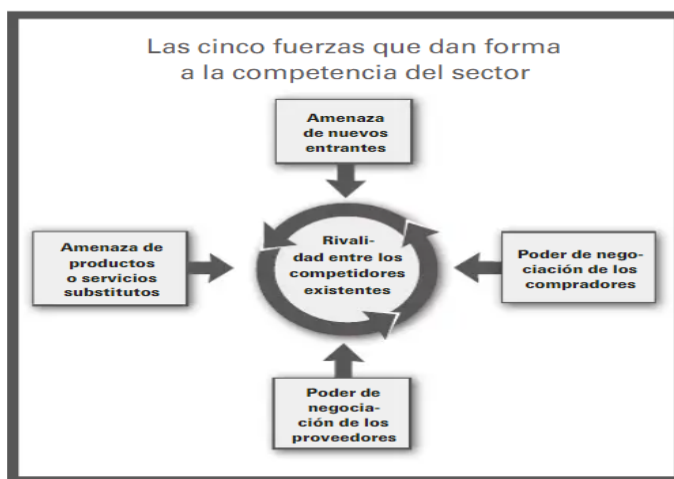
servicios para el cuidado del césped se ven amenazados cuando los edificios con viviendas para múltiples familias en las zonas urbanas reemplazan las casas para una familia en los suburbios.

El poder de negociación que ejercen los proveedores: Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector. Estos proveedores incluyen los de mano de obra y son capaces de extraer rentabilidad de una industria que es incapaz de transferir los costos a sus propios precios. Microsoft, por ejemplo, ha contribuido a erosionar la rentabilidad para los fabricantes de computadoras personales alzando los precios de los sistemas operativos. Los fabricantes de computadores, compitiendo agresivamente por clientes que tienen la capacidad de cambiar de un proveedor a otro, tienen muy restringidas las posibilidades de alzar sus precios.

El poder de negociación que ejercen los clientes: Los clientes poderosos –el lado inverso de los proveedores poderosos– son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector (Porter, 2008, pp. 2-7). Es importante referenciar las Figuras 2, 3 y 4 para complementar y sintetizar las definiciones del autor, toda vez que expresan la relación de las fuerzas competitivas definidas con anterioridad, con el contexto de las organizaciones, necesario para definir la estrategia competitiva:

Figura 2

Las cinco fuerzas que dan forma a la competencia del sector



Fuente: Porter (2008, p. 3).

Figura 3

Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva

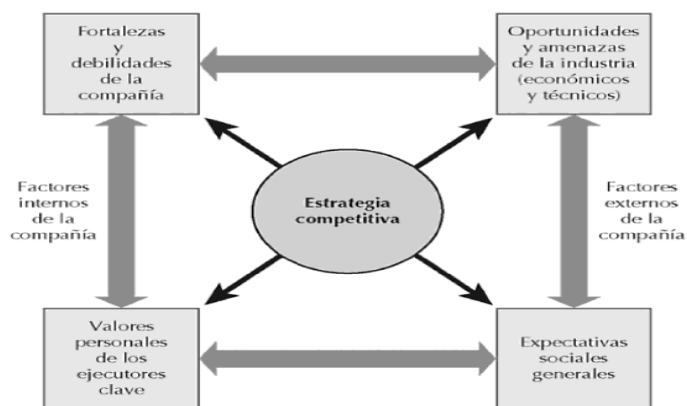


Figura I-2. Contexto dentro del cual se formula la estrategia competitiva

Fuente: Porter (1982, p. 25).

Figura 4

Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Figura 1-1. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria

Fuente: Porter (1982, p. 33).

En este mismo sentido, conviene conocer tres líneas estratégicas genéricas que define el autor, que si bien es cierto, no fueron las utilizadas para el fin de este trabajo ya que la definición se hizo a través de la herramienta del Reloj estratégico de Bowman (1995), el cual se trae a colación más adelante, estas complementan y dan bases para entender la herramienta. Las tres líneas estratégicas genéricas se definen así:

- Liderazgo en costos globales: consiste en alcanzar el liderazgo en costos globales mediante un conjunto de políticas funcionales encaminadas a este objetivo básico.
- La diferenciación: Diferencia el producto o servicio que se ofrece, creando así algo que en la industria entera se percibe como único. Al conseguir la diferenciación, esta se convierte en una estrategia útil para conseguir rendimientos superiores al promedio.

- Enfoque o concentración: se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, adopta multitud de modalidades. En contraste con los costos bajos y la diferenciación, esta procura ante todo dar un servicio excelente a un mercado en particular, y diseña las estrategias funcionales al tener presente lo anterior. (Porter, 1982, pp.75-89).

A continuación, la Figura 5 presenta de manera sintetizada las diferencias entre las tres líneas estratégicas:

Figura 5

Estrategias genéricas

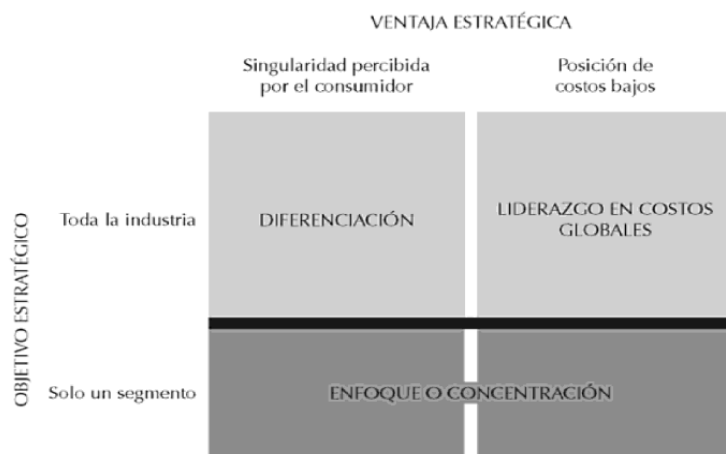


Figura 2-1. Tres estrategias genéricas

Fuente: Porter (1982, p. 78).

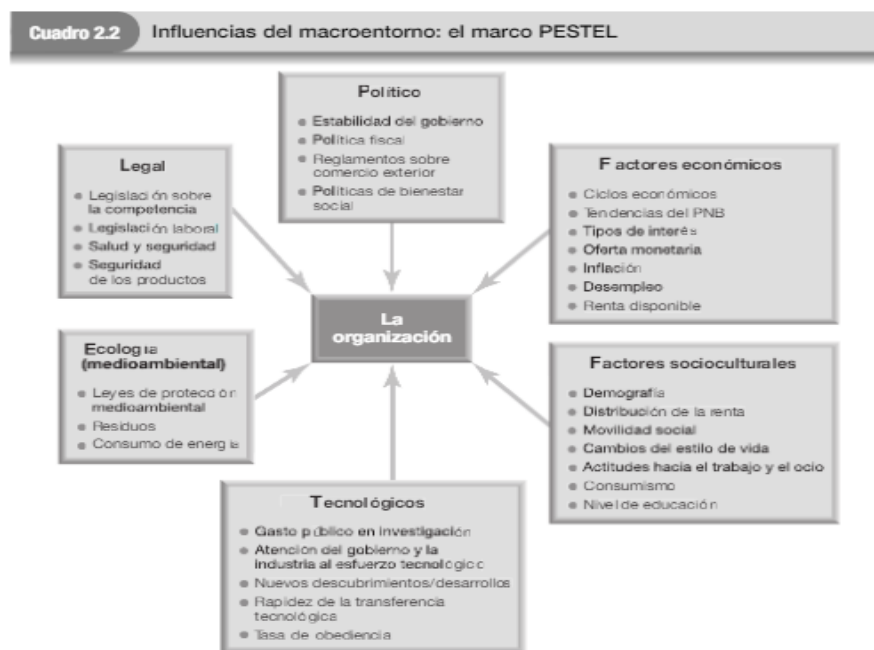
Ahora bien, En el ámbito de la estrategia organizacional, se puede decir que el direccionamiento estratégico es un proceso en el que la alta dirección establece un marco que traza la ruta en cuanto a planes, acciones y estrategia para lograr los objetivos bajo unos

preceptos y lineamientos claros. Debe iniciar con un diagnóstico, mediante el cual se conoce a fondo la situación actual de la empresa y se evidencian los problemas en todos los ámbitos. (Johnson, et al., 2006). En el desarrollo de este trabajo, se utiliza para tal fin la matriz DOFA, que plantea cuatro grandes preguntas. Las dos primeras: ¿Cuáles son los puntos débiles y los puntos fuertes de la empresa?, estas evalúan los procesos internos de la empresa, mientras que las otras dos: ¿Qué oportunidades tiene la Empresa y a que amenazas potenciales se enfrenta?, estudian la posición de la empresa con su entorno (Osterwalder & Pigneur, 2011).

También se utiliza el marco PESTEL, que permite identificar cómo pueden afectar a las organizaciones las tendencias políticas, económicas, sociales, tecnológicas, ecológicas (medioambientales) y legales. De aquí se obtienen los «datos» generales para identificar los principales motores del cambio. (Johnson, et al., 2006). En la Figura 6 se presenta de manera ilustrada un resumen que sintetiza las aristas a tener en cuenta en cada uno de los aspectos a analizar y algunos ejemplos de ellos.

Figura 6

Influencias del macroentorno: el marco PESTEL



Fuente: Johnson, et al. (2006, p. 68).

Otro concepto que se utiliza en el desarrollo de este trabajo es el modelo de negocio que como se define en el libro *Generación de modelos de negocio*: “describe las bases sobre las que una Empresa crea, proporciona y capta valor” (Osterwalder & Pigneur, 2011, p. 14). Los autores para describirlo más claramente, lo dividen en nueve módulos básicos que cubren las cuatro áreas fundamentales de un negocio como son: Clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica. Estos nueve módulos son:

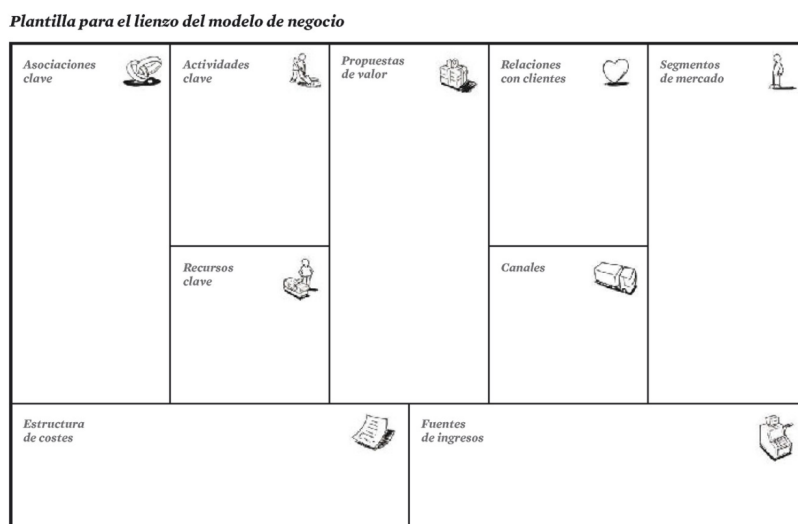
- Segmentos de mercado: Una Empresa atiende a uno o varios segmentos de mercado.
- Propuestas de valor: Su objetivo es solucionar los problemas de los clientes y satisfacer sus necesidades mediante propuestas de valor.

- Canales: Las propuestas de valor llegan a los clientes a través de canales de comunicación, distribución y ventas.
- Relaciones con clientes: Las relaciones con clientes se establecen y mantienen de forma independiente en los diferentes segmentos de mercado.
- Fuentes de ingresos: Las fuentes de ingresos se generan cuando los clientes adquieren las propuestas de valor ofrecidas.
- Recursos claves: Los recursos claves son los activos necesarios para ofrecer y proporcionar los elementos antes descritos.
- Actividades clave: Mediante una serie de actividades claves.
- Asociaciones claves: Algunas actividades se externalizan y determinados recursos se adquieren fuera de la empresa.
- Estructura de costes: Los diferentes elementos del modelo de negocio conforman la estructura de costes. (Osterwalder & Pigneur, 2011, pp. 16-17)

En la Figura 7 se da una idea de cómo representar gráficamente el modelo de negocio para darle orden y claridad.

Figura 7

Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

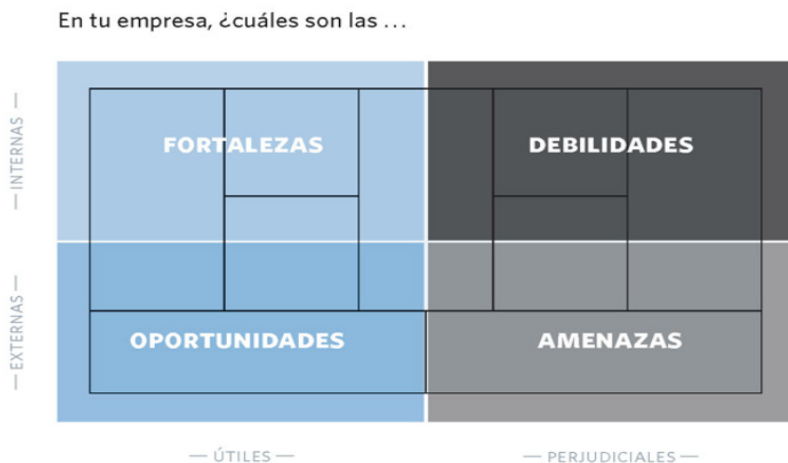


Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011, p. 44).

Conocer a profundidad el entorno en el que se desarrolla la empresa, permite crear modelos de negocios más acertados y convenientes. Es por ello que Osterwalder & Pigneur (2011), también proponen combinar la metodología DOFA, con el lienzo de Modelo de negocio o incluso proponen profundizar, combinándolo con las cuatro áreas más representativas del entorno como lo muestra la Figura 8.

Figura 8

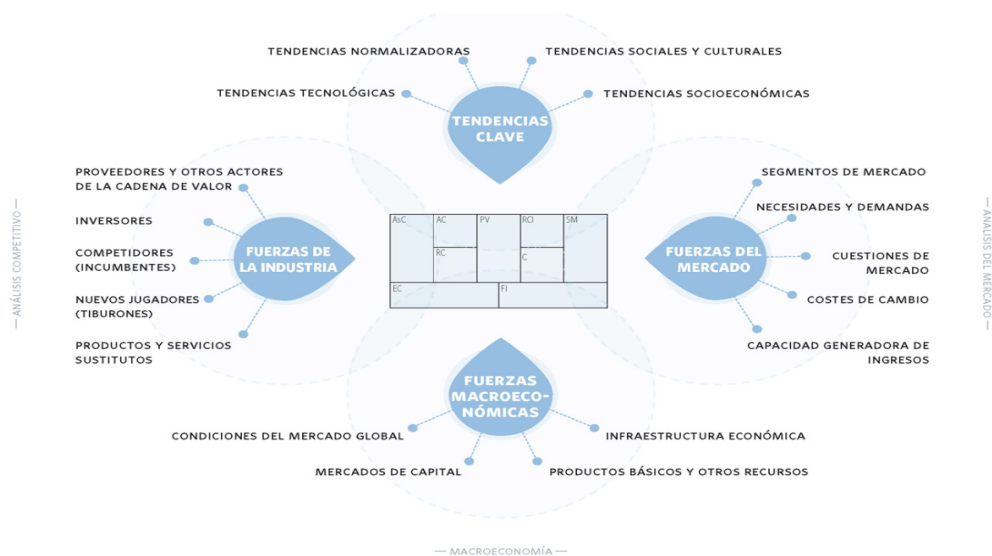
Matriz DOFA



Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011, p. 216).

Figura 9

Áreas representativas del entorno Vs. Lienzo de negocio



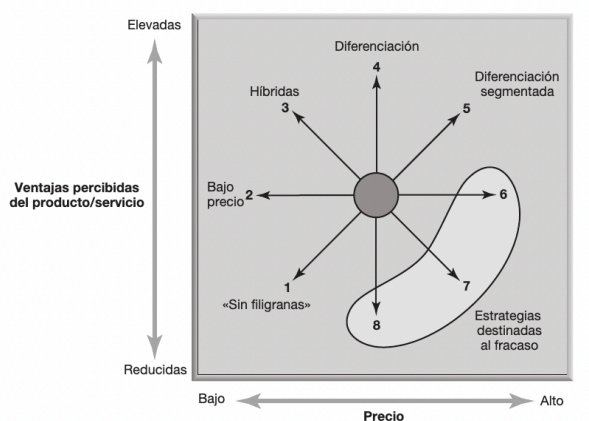
Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011, p. 201).

Una vez elaborado el Modelo de negocio Canvas, teniendo en cuenta el PESTEL, la matriz DOFA y las Cinco fuerzas de Porter, se procede a elegir la estrategia, mediante la metodología el Reloj estratégico de Bowman (1995) (Figura 10).

Figura 10

Reloj estratégico: opciones de la estrategia competitiva

Cuadro 5.2 El reloj estratégico: opciones de la estrategia competitiva



	Necesidades/riesgos	
1 «Sin filigranas»	Probablemente sean específicas al segmento	Diferenciación
2 Precio bajo	Riesgo de guerra de precios y márgenes reducidos; es necesario ser líder en costes	
3 Híbridas	Costes reducidos y reinversión en bajos precios y diferenciación	
4 Diferenciación (a) Sin prima de precio	Valor añadido percibido por el usuario que permite obtener ventajas en cuota de mercado	Diferenciación
(b) Con prima de precio	Valor añadido percibido suficiente para respaldar la prima	
5 Diferenciación segmentada	Valor añadido percibido en un segmento en concreto que permite una prima en el precio	Probable fracaso
6 Mayor precio/valor estándar	Mayores márgenes si los competidores no son seguidores; riesgo de perder cuota de mercado	
7 Mayor precio/valor reducido	Solo es factible en una situación de monopolio	
8 Valor reducido/precio estándar	Pérdida de cuota de mercado	

Fuente: Johnson et al. (2006, p. 243).

Las estrategias son conocidas también como trayectorias y se definen a continuación:

Estrategia “sin filigranas” combina dos conceptos, un precio reducido y un valor añadido

percibido reducido. “Estrategia de precios reducidos” que ofrece precios inferiores comparados

con los de la competencia con un valor añadido análogo. “Estrategia híbrida” es aquella que intenta combinar la diferenciación y precios más bajos que los de la competencia. “Estrategia de diferenciación”, es aquella que le da al cliente un producto o servicio único y distinto al de la competencia. “Estrategia de diferenciación segmentada” es la que intenta ofrecer un alto valor agregado con un alto precio. “Estrategias destinadas al fracaso”, son aquellas que no ofrecen ningún valor o diferenciación en cuanto a precio, producto o servicio (Johnson, *et al.*, 2006, pp. 245-252). En la Figura 11, el autor presenta de manera resumida algunos ejemplos de cómo se puede aplicar cada estrategia para lograr una sostenibilidad de la ventaja competitiva.

Figura 11

Sostenibilidad de la ventaja competitiva



Fuente: Johnson et al. (2006, p. 253).

Diseño metodológico

Para obtener los datos que respondieron al cumplimiento de los objetivos del presente trabajo, se procedió de la siguiente manera: Primero, se identificaron las actividades que había que realizar con cada uno de los objetivos, se determinó que se necesitaba la participación del personal de la empresa, la opinión de clientes y proveedores, investigación de la competencia, conocimiento del contexto y la información académica, con respecto a estrategia y direccionamiento estratégico. Después se dividió la búsqueda de información, de acuerdo a los objetivos planteados. Para el primer objetivo, inicialmente, se obtuvo información teórica acerca de análisis de contexto, a través fuentes secundarias como: *Dirección Estratégica* (Johnson et al., 2006), *Las 5 fuerzas competitivas* (Porter, 2008), los *Cuadernos de análisis económicos* (Confecámaras, 2022) e informes de la Cámara de Comercio de Urabá (2021). Por medio de ellas se logró tener claridad, con relación a la manera de abordar el conocimiento del contexto de la empresa Andamios y Equipos, a través de análisis DOFA y PESTEL.

Para llevar a la práctica lo estudiado en las fuentes secundarias, se decidió utilizar como fuentes primarias la opinión y percepción de los empleados de la empresa. La forma más eficiente de hacerlo fue a través de dos reuniones (Ver el Apéndice A) para consultar a los treinta y seis empleados operativos y doce administrativos en las sedes de la empresa de Carepa y de Apartadó, también se contó con la participación de tres miembros de la alta dirección. Estas reuniones se llevaron a cabo en marzo del 2022, aquí se obtuvo información mediante un formato de preguntas del contexto interno y externo de Andamios y Equipos (Ver el Apéndice B).

Una vez tabulada la información se realizó una reunión de planificación y evaluación con dos asesores externos a la empresa y tres representantes de la alta dirección para analizar la información y aplicar las metodologías DOFA, PESTEL y las Cinco fuerzas de Porter (1982).

Tabla 2

Fuentes primarias y secundarias, primer objetivo

Fuente primaria	# Personas	Ubicación	Fuente secundaria	Documento	Link/libro
Reunión de consulta	48	Oficina administrativa Sede Carepa y Sede Apartadó	Libro	Dirección estratégica	Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2006). <i>Dirección estratégica</i> . Pearson Educación
Reunión Planificación y evaluación	8	Oficina de Gerencia	Informe	Informe Socioeconómico 2021	https://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2022/01/INFORME-SOCIOECONOMICO-2021.pdf
			Informe	Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia	https://confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_Analisis_Economico_N_14.pdf
			Informe	Dinámica de la creación de empresas en Colombia	https://confecamaras.org.co/phocadownload/2022/Informe-Dinamica-de-Creacion-de-Empresas-2021.pdf
			Libro	Las 5 fuerzas competitivas	https://www.academia.edu/5151135/Las_5_fuerzas_competitivas_Michael_Porter

Para el segundo objetivo, se recurrió a información sobre el modelo Canvas, a través de fuentes secundarias como el libro *Generación de modelos de negocio* de Osterwalder & Pigneur (2011) y *Estrategia competitiva* de Porter (1982), de los cuáles se obtuvo las bases para llevar a la práctica el modelo de negocio Canvas. Para esto se realizaron dos reuniones de innovación (Ver el Apéndice C) con cuatro empleados administrativos, un representante del área operativa y

la gerente, en la sede administrativa de Carepa en junio del 2021. Inicialmente se les explicó a los participantes acerca del objetivo de la reunión, el cual era llevar a la práctica el modelo de negocio con base en el modelo Canvas y cómo hacerlo. Se cumplió con el objetivo del ejercicio y se obtuvo por medio de lluvia de ideas y del Lienzo de modelo de negocio, el modelo Canvas para Andamios y Equipos (Ver el Apéndice D).

Tabla 3

Fuentes primarias y secundarias, segundo objetivo

Tipo	# Personas	Ubicación	Fuente secundaria	Documento	Link
Reuniones de innovación	7	Oficina de gerencia Sede Carepa	Libro	<i>Generación de modelos de negocios</i>	Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2011). <i>Generación de modelos de negocio.</i> España: Grupo Editorial Planeta
			Libro	<i>Estrategia competitiva</i>	https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=_n0dDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5&dq=Porter,+M.+(1982).+Est+ategia+Competitiva.+Mexico.+Edicion+es+Continental+S.A.&ots=auoIFRdQ8-&sig=B8vsluEwIVBfr_fnbsvD8OoL9Ds#v=onepage&q&f=false

Para el tercer objetivo: Seleccionar la estrategia competitiva más conveniente para Andamios y Equipos, según el Reloj estratégico de Bowman (1995), inicialmente se consultó la información referente en la fuente secundaria: *Dirección estratégica* (Johnson et al. 2006). Con base en los resultados obtenidos en el primer y segundo objetivo, se realizaron como fuentes primarias dos reuniones estratégicas en la oficina de gerencia de la sede Carepa (Ver el Apéndice E) en el mes de julio, entre dos participantes de la alta gerencia y dos asesores externos. Allí se

analizaron las diferentes líneas estratégicas y se eligió la más conveniente para la empresa, de acuerdo al contexto y a la visión de los socios.

Tabla 4

Fuentes primarias y secundarias, tercer objetivo

Fuente primaria			Fuente secundaria	
Tipo	# Personas	Ubicación	Fuente secundaria	Documento
Reuniones estratégicas	4	Oficina de Gerencia Sede Carepa	Libro	Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2006). <i>Dirección estratégica</i> . Pearson Educación.

Las fuentes secundarias fueron obtenidas por medio de palabras clave como: estrategia, cinco fuerzas, direccionamiento estratégico y de los libros guía de clase que reposan en la biblioteca de la Universidad EAFIT.

Formulación de la estrategia competitiva para Andamios y Equipos

En este apartado se presenta la formulación de la estrategia competitiva para la organización, para ello se tuvo en cuenta el trabajo de campo realizado y los datos obtenidos con la aplicación de las herramientas mencionadas en el marco conceptual. La estrategia contiene los componentes enunciados a continuación y que serán detallados en cada uno de los puntos de desarrollados en este trabajo: Presentación de la empresa, contexto estratégico, planeando el futuro, modelo de negocio, estrategia competitiva, según el Reloj estratégico de Bowman (1995). A medida que se fue trabajando cada uno de estos ítems, se lograron reunir los elementos necesarios para formular una estrategia competitiva que aportara al cumplimiento a sus objetivos.

Presentación

Andamios y Equipos es una empresa que nace en el año 2018 por la necesidad de proveer equipos para la construcción a empresas y personas naturales que no cuentan o para las que no es rentable adquirirlos, a manera de activos propios. La compañía está integrada por 48 empleados directos, doce administrativos y treinta y seis operativos, su estructura jerárquica se presenta en la Figura 12, los procesos que la conforman se encuentran estructurados dentro de siete macroprocesos entre estratégicos, misionales y de apoyo como se observa en la Figura 13.

Figura 12

Organigrama

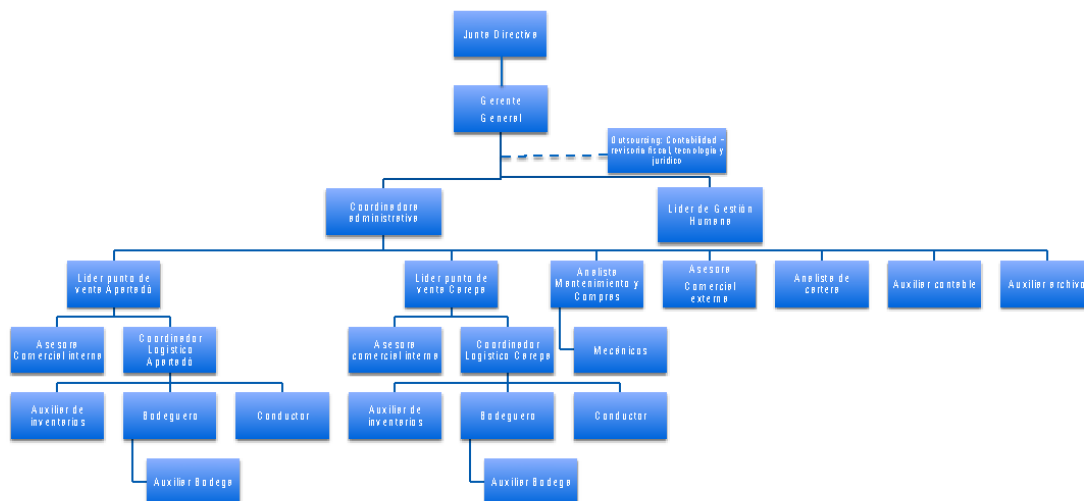
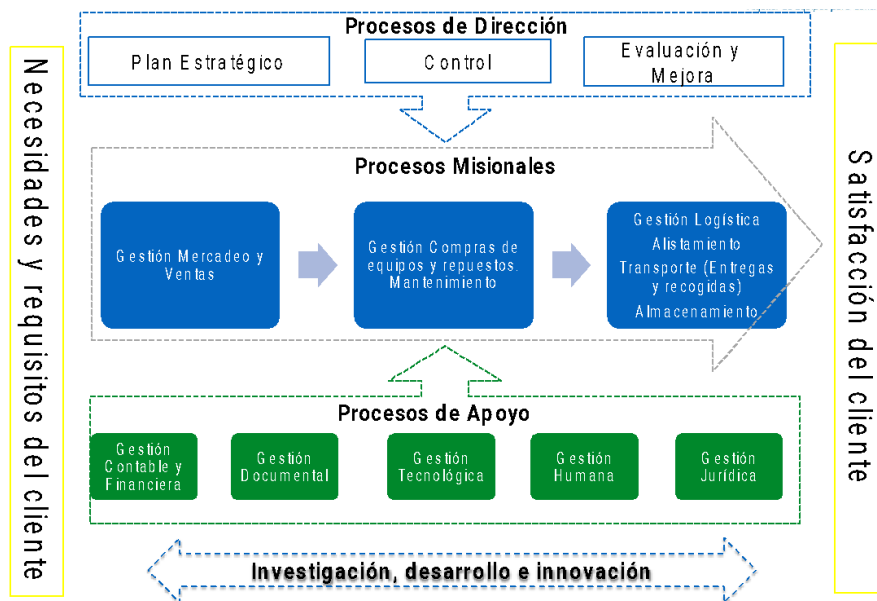


Figura 13

Mapa de procesos



El direccionamiento estratégico para Andamios y Equipos es una herramienta de gestión usada en gran medida, por las organizaciones exitosas para lograr sus metas y proyectos. Este ejercicio de organización será decisivo en su futuro, le permitirá establecer un sistema de control basado en el logro de los objetivos mediante la definición de estrategias creativas. También contribuirá en la imagen que proyecta la empresa ante su público de interés, porque la intención de liderar, de establecer objetivos ambiciosos, de fijarse metas retadoras, no sólo la beneficia al interior, si no que contribuye a dar una imagen seria e innovadora en el exterior, encontrar oportunidades de mejoramiento y alianzas atractivas en pro del fortalecimiento y crecimiento regional. Uno de los grandes retos es no dejar que la operatividad desvíe el camino hacia el cumplimiento de los sueños y el más importante enamorar a todos los clientes para permanecer en sus mentes y en sus corazones.

Contexto estratégico de Andamios y Equipos

Matriz DOFA

Para dar inicio al desarrollo de este trabajo y dar cumplimiento al primer objetivo planteado, se dispuso reunir el personal de la empresa, para conocer sus apreciaciones frente a cómo ven la empresa en cuanto debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades. Una vez recolectada esta información, se procedió a debatir en una mesa de trabajo con la alta dirección los puntos que allí se mencionaban y a formular la DOFA de la empresa, también se incluyeron los riesgos y oportunidades asociados a cada aspecto del contexto, lo que hace más fácil definir acciones para mitigarlos. En las Tablas 5, 6, 7 y 8 se presentan los resultados de los aspectos relevantes.

Matriz DOFA Andamios y Equipos.

Tabla 5

Debilidades Andamios y Equipos

Número	Debilidades	Riesgo	Oportunidad
1	Capacitación al personal en temas relacionados con el manejo y mantenimiento de equipos	Deficiencias en la operación de los procesos	Especializar al personal para que los procesos funcionen adecuadamente
2	Disponibilidad de equipos	Pérdida de ventas.	Adquirir nuevos equipos
3	Disponibilidad de herramientas y repuestos para mantenimiento de equipos	Equipos fuera de servicio Costos de oportunidad	Búsqueda de nuevos proveedores para crecer portafolio
4	Dificultad en tener mayor presencia de actividades de gestión humana.	Insatisfacción del empleado	Implementar programas de bienestar y de comunicación con los empleados
5	Falta de seguimiento a procesos	Pérdida del control administrativo y operacional de la compañía	Implementación de estrategias de seguimiento a procesos
6	Instalaciones locativas con deficiente distribución para la adecuación de espacios de trabajo	Contagio por enfermedades por incumplimiento de medidas de distanciamiento social	Ampliación de los espacios locativos para una mejor distribución del personal
7	Cultura para el orden y aseo de las instalaciones locativas.	Enfermedades relacionadas con estrés Accidentes laborales	Implementación de los programas de orden y aseo

Número	Debilidades	Riesgo	Oportunidad
8	Ausencia de programas SST	Ausencia de la cultura de autocuidado Incumplimiento de la política de cuidado al empleado	Implementar los programas que sean necesarios para fortalecer el SG SST
9	Los mantenimientos de vehículos y equipos generan importantes cantidades de residuos de distinta naturaleza (especiales, peligrosos, ordinarios, etc.)	Contaminación de afluentes y generación de residuos peligrosos	Personal educado acerca de la destinación adecuada de residuos y uso de sustancias contaminantes

Tabla 6*Amenazas Andamios y Equipos*

Número	Amenazas	Riesgo	Oportunidad
1	Pérdida de empleos, cierre de empresas y pérdida de poder adquisitivo de las mismas (incertidumbre en la economía)	Pérdida de clientes Quiebra	Fidelización de clientes
2	Disminución de ingresos y atraso por parte de clientes en los pagos	Insolvencia económica Disminución de recursos para funcionamiento	Ampliación de portafolio de servicios para atraer nuevos clientes
3	Orden público	Hurtos, atentados, cierre de vías	Menor oferta de empresas de alquiler de equipos
4	Elevados costos por incertidumbre en la moneda	Escasez de repuestos Imposibilidad de cumplir con los mantenimientos	Relaciones comerciales con nuevos proveedores

Número	Amenazas	Riesgo	Oportunidad
5	Llegada de nuevas empresas del sector a la región de Urabá.	Pérdida de negocios Disminución de ventas y utilidades.	Posicionar la empresa y fidelizar los clientes.
6	Afectación a la salud de los empleados por cambios extremos de clima.	Ausentismos – Enfermedades.	Cultura de autocuidado
7	Exposición del personal a enfermedades contagiosas	Confinamiento Pérdida de clientes Disminución de ingresos Muerte Ausentismos.	Reinventarse66cv. Cultura de autocuidado
8	Pandemias- Epidemias	Riesgo de contagio de enfermedades Muerte Disminución de la fuerza laboral	Nuevos conocimientos y preparación frente a posibles situaciones relacionadas con enfermedades y pandemias
9	Siniestros que involucren vehículos o equipos de Andamios y Equipos	Muerte Sanciones Afectación de marca	Cultura de prevención Cultura de autocuidado
10	No se tienen políticas ambientales	Contaminación de afluentes y generación de residuos peligrosos	Programas de protección y concientización medioambiental.
11	Cambio climático	Desarrollo de enfermedades asociadas al sistema respiratorio y otras	Cultura de autocuidado
12	Variaciones en la legislación ambiental	Sanciones Incumplimientos de	Cumplimiento de Ley

Número	Amenazas	Riesgo	Oportunidad
		Ley	
		Cese de actividades	

Tabla 7*Fortalezas Andamios y Equipos*

Número	Fortaleza	Riesgo	Oportunidad
1	Vinculación de la empresa a Cámara de Comercio y Camacol	Alta afectación de marca frente a posibles errores de operación	Participación activa de nuevas tendencias y creación de nuevos requisitos y mejoras relacionadas con el sector Reconocimiento de marca
2	Estabilidad laboral	Pérdida de empleos por amenazas externas	Fidelización de los empleados Sentido de pertenencia a la empresa lo que conlleva a la prestación de un servicio de calidad
3	Concepto de marca altamente posicionado por más de 15 años	Pérdida de credibilidad y reconocimiento	Crecimiento y rentabilidad Preferencia en los clientes
4	Se tiene una importante satisfacción del usuario y del cliente	Incumplimientos por mayor demanda de vehículos	Fidelización de clientes. Mayor número de clientes por recomendaciones y posicionamiento de marca
5	Empleados comprometidos con la excelencia	Fuga de talentos	Posicionamiento y crecimiento de la empresa por la excelencia en el servicio
6	Alianzas estratégicas comerciales	Conflicto de interés con personal de las entidades	Participación y conocimiento en decisiones, cambios, tendencias, nuevos negocios, entre otros
7	Gerencia y Personal capacitado y comprometido con el SG SST	Pérdida del compromiso con el SG SST	Ser ejemplo y reconocimiento en implementación de planes y programas de SG SST
8	Conciencia de autocuidado	Pérdida de cultura de autocuidado	Personal con estilos de vida saludable

Número	Fortaleza	Riesgo	Oportunidad
9	Vehículos regulados mediante las pruebas de emisión de gases y tecnomecánicas	Contaminación del aire por falta de mantenimientos adecuados	Uso de vehículos eléctricos
10	Realización de mantenimiento de Equipos teniendo especial cuidado en el impacto al medio ambiente	Contaminación de afluentes de hídricas	Cultura de buenas prácticas ambientales

Tabla 8*Oportunidades Andamios y Equipos*

Número	Oportunidades	Riesgo	Oportunidad
1	Convenios empresariales para mayor cobertura del mercado	Incumplimientos Afectación de marca Trasteo de clientes	Mayor cobertura Mayor rentabilidad
2	Crecimiento de clientes y de ampliación de portafolio	Incumplimientos Altos costos	Mayor rentabilidad Posicionamiento de marca
3	Políticas de gobierno frente al manejo de orden público	Aparición de nuevos grupos al margen de la ley Hurto y atentados Incapacidad de diálogos con grupos disidentes	Aumento de potenciales clientes por el aumento de la seguridad en la zona
4	Nuevas de estrategias de calidad, medio ambiente y logística	Pérdida de % participación en el sector por incapacidad de asumir estrategias. Mayor competencia en el sector	Posicionamiento en el mercado Fortalecimiento de marca
5	Cultura de prevención vial	Siniestros Muerte de empleados Ausentismo	Cultura de autocuidado
6	Regulaciones que permiten fortalecer el SG-SST y fomentar el cuidado de los empleados.	Sanciones Muerte Enfermedades	SG- SST fortalecido Ambiente de trabajo seguro

Número	Oportunidades	Riesgo	Oportunidad
7	Facilidades de acceso a la formación de operadores en cultura de autocuidado y promoción y prevención.	Desatención a las normas de autocuidado Siniestros Enfermedades Muerte	Cultura de autocuidado
8	Procesos colaborativos con la ARL SURA para fomentar buenas prácticas de Seguridad y Salud en el Trabajo	Dependencia de la ARL No asignación de recursos para el desarrollo de las actividades de prevención	Ambiente de trabajo seguro
9	Uso de combustibles no convencionales o de parque automotor eléctrico.	Altos costos Escasez de combustibles no convencionales	Reducción de efectos contaminantes
10	Reducción futura de cultivos de banano en las zonas cercanas a lo urbano, lo que reducirá la contaminación por aspersión área en las ciudades	Pérdida de empleos Mayor contaminación por residuos generados en el aumento de la población	Llegada a la zona de nuevas empresas potenciales clientes Reducción de efectos contaminantes Menor incidencia en la salud de los trabajadores

Análisis PESTEL

Una vez identificados los aspectos más relevantes asociados a DOFA, se procede a realizar un análisis *PESTEL*, el cuál complementa de alguna manera la información obtenida relacionada con el contexto:

Figura 14*PESTEL Andamios y Equipos*

Para contextualizar la empresa Andamios y Equipos, es necesario especificar que su localización geográfica es la región de Urabá en el departamento de Antioquia y por ello el trabajo se centra en esta región, para profundizar en el análisis PESTEL. Esta región limita por el norte con el mar Caribe, por el sur con el departamento del Chocó, por el oriente con el departamento de Córdoba y con las subregiones Norte, Suroeste y Occidente de Antioquia y por el occidente con el departamento del Chocó. Cuenta con 11.664 km², lo que representa el 18,6% del territorio de Antioquia y tiene dos zonas establecidas, la zona Norte (Arboletes, Necoclí, San Juan de Urabá y San Pedro de Urabá) y la zona Centro (Apartadó, Carepa, Chigorodó, Dabeiba, Mutatá y Turbo). Los municipios de la jurisdicción de la Cámara de Comercio de Urabá a la cual se encuentra adscrita Andamios y Equipos, en conjunto cuentan con una población de 542.915 habitantes en el 2021, donde predomina con 50,94 % las mujeres.

Estas cifras constituyen un reto orientado a la oferta de servicios de educación y formación para el trabajo, así como para la consolidación de empresas y ofertas de empleo formal en la subregión. En cuanto al tejido empresarial, en el año 2021 se tenían 12.367 registros

mercantiles, de los cuales, el comercio es el 47% y servicios un 42% (sector de Andamios y Equipos) (Cámara de Comercio de Medellín, 2021).

Apuestas portuarias: En la región de Urabá desde hace unos años se viene haciendo referencia a varios proyectos de tipo portuario, sin embargo a la fecha, solo dos se han consolidado y presentan avances significativos, ellos son Puerto Antioquia y Puerto Pisisí.

Proyecto Puerto Antioquia: Será un puerto multipropósito que consta de una plataforma fuera de costa, un viaducto marítimo y un terminal en tierra. La inversión aproximada será de USD 725 MM, y una capacidad anual de 600 mil TEUS en contenedores secos y refrigerados, 3 millones de toneladas de carga de granel y 1,15 millones de toneladas de carga general.

Proyecto Puerto Pisisí: El puerto Pisisí S.A. será automatizado y multipropósito y contará con un canal navegable de 5.700 metros de largo x 100 metros de ancho con una profundidad de 16 metros.

Importaciones y Exportaciones: Urabá es una región que cuenta con una excelente ubicación geográfica que permite el fácil acceso a mercados externos ubicados en Centroamérica, Estados Unidos, la Unión Europea, el Pacífico y el Caribe. Gracias a esta ubicación privilegiada, el puerto de Urabá conecta en menor tiempo y a menor costo con los Océanos Pacífico y Atlántico, de manera que las operaciones de exportación e importación se pueden realizar de un modo más rápido, económico y, por lo tanto, competitivo. (Cámara de comercio Urabá, 2021, pp. 27-30)

Oportunidades: Presenta ventajas comparativas para la localización de empresas industriales y de logística para la exportación, favorecidas por la infraestructura aeroportuaria y cobertura en servicio aéreo. Aprovechamiento de la demanda adicional que genera la

construcción de las Autopistas para la Prosperidad, para el caso del tramo Mar 2 por los municipios de Dabeiba, Cañasgordas, Chigorodó, Mutatá, Uramita y, específicamente, de los beneficios específicos que recibirían de parte de las concesiones. En este sentido, captar el efecto total de la obra Autopistas para la Prosperidad en el tramo Mar 2 exigiría incrementar las capacidades de los habitantes de los municipios, en cuanto a la posibilidad de empleos indirectos que está generando su construcción, así como la capacidad de inversión para producir bienes y servicios de calidad y a precios competitivos para las concesiones.

Las obras de Autopistas de la Prosperidad unidas a una fuerte inyección de inversiones públicas o privadas, y en bienes públicos y actividades con ventajas comparativas; y al aprovechamiento de asuntos como suelos aptos para el desarrollo agroindustrial, localización geográfica y desarrollo de cadenas de abastecimiento y de logística, mejorarán la capacidad de atracción de recursos de capital y mano de obra calificada, contribuyendo a generar economías de aglomeración tipo localización. También está el ingreso a la red de ciudades intermedias interconectadas, como foco de comercio nacional e internacional y la consolidación de la actividad industrial encadenada a la agropecuaria.

Retos: Posicionar geoestratégicamente la subregión como epicentro de conexiones con los departamentos de Antioquia y Chocó, y con el comercio internacional, aprovechando su potencial portuario, marítimo, fluvial y aéreo de accesibilidad, sumado al fortalecimiento y consolidación del potencial industrial a partir de los sectores agrícola y pecuario.

Fortalecimiento de su condición de puerto para la exportación de nuevos productos y el desarrollo de servicios asociados a esta actividad, a partir de generar capacidades humanas, institucionales y territoriales para el desarrollo logístico en la región.

Consolidación del sistema portuario, vinculado al Sistema Nacional de Puertos Atlántico-Pacífico, como una alternativa importante para los mercados del Atlántico (Caribe, Centro y Norte América, Europa y Venezuela), del Pacífico y Suramérica.

Desarrollo de las apuestas estratégicas de la subregión, a partir de la realización de estudios de tendencias y capacidades de mercado y tecnológicas en los planos regional, nacional e internacional que permitan definir los productos y servicios potenciales y las acciones con alto impacto en la competitividad de cada actividad económica.

Fortalecimiento Empresarial en la productividad, formalización, comercialización, formación del recurso humano, asociatividad y acceso a mercados, dado que Urabá no cuenta con una base Empresarial fuerte, pues la mayor parte de esta se concentra en microempresas dedicadas al comercio al por menor.

Desarrollo de la cultura Empresarial innovadora que use la ciencia, la tecnología, la innovación y la investigación para resolver los problemas económicos concretos, tanto de las industrias existentes, como para generar las del futuro.

Respecto a la dinámica portuaria que llegará a la zona a partir de los cuatro puertos planteados; poner en marcha estrategias de promoción de la región y fortalecimiento de marca, y elaborar estudios de capacidad de carga en las áreas de manejo ambiental y playas. (Cámara de Comercio de Medellín, 2021, pp. 36-38)

Elecciones cruciales: El 19 de junio de 2022 Colombia votó en segunda vuelta para elegir al sucesor del presidente Iván Duque, los comicios dieron como ganador a Gustavo Petro.

Esta elección se consideró claves para saber qué rumbo tomará el país en temas como la reducción de la violencia, el desempleo, la implementación del acuerdo de paz con las Farc y las relaciones con Venezuela. Que Gustavo Petro fuese el ganador de la presidencia de la República,

es un cambio trascendental para un país gobernado durante su historia por partidos de derecha y crea una gran incertidumbre y expectativa frente a los cambios que se vienen para el país.

Inflación y dólar al alza: La inflación de los últimos doce meses (julio) en Colombia fue del 10,21 %, muy por encima de la meta del gobierno y el dólar se ha situado por encima de los 4.000 pesos, lo que ha provocado la subida del precio en todos los productos incluso de la canasta básica. Por esta razón el Banco de la República se encuentra aumentando las tasas de interés y así desestimular el gasto en los hogares Colombianos, lo que afecta directamente en el crecimiento de la economía.

Sector de la construcción: El mercado de vivienda nueva en Colombia demostró durante el 2021 ser la principal inversión de los hogares colombianos. Entre enero y noviembre de 2021, 219.541 familias accedieron una vivienda de las cuales 154.620 corresponde a Vivienda de Interés Social, de acuerdo con las cifras de Coordinada Urbana. Al ritmo de comercialización actual, el 2021 cerrará con un máximo histórico de 168.676 viviendas VIS comercializadas. El año 2021 cerró como un año sin precedentes en el mercado de vivienda nueva en Colombia con 239 mil viviendas vendidas, eso significa 7 mil unidades más frente a lo proyectado. Las ventas, en todos los segmentos, evidencian la confianza de los hogares en la inversión en vivienda, sostuvo Sandra Forero Ramírez, presidenta Ejecutiva de Camacol. (Cámara Colombiana de la construcción, 2021. par. 1).

El camino de la infraestructura: La infraestructura se ha consolidado en una política de Estado debido a su importancia en términos económicos, su impacto social y el desarrollo regional que genera. De hecho, factores como los niveles de crecimiento que tenía el sector antes de la pandemia, superiores al 10 %, y su efecto multiplicador en la economía (según Minhacienda, por cada peso invertido en obras civiles se generan \$2,26

en la economía), nos permiten ser optimistas con la dinámica del sector para el próximo año. (Caicedo, 2022, párr. 2)

Líneas estratégicas

A continuación se presentan las líneas estratégicas definidas para Andamios y Equipos

- Fortalecimiento de un modelo de negocio rentable, apuntando a la gestión humana y satisfacción de los clientes.
- Mantenimiento de una cartera sana con políticas efectivas para su pronta recuperación.
- Crecimiento de la operación comercial con excelencia en la gestión.
- Incorporación de nuevos productos de alquiler y complementarios del sector de la construcción para ofrecer un amplio portafolio.
- Mejoramiento de la infraestructura física para mejorar la productividad y la comodidad del personal.

Las cinco fuerzas de Porter

Poder de negociación de los clientes.

Productos no diferenciados. En los sectores en los que el producto es *commodity* (estándar), los clientes ejercen una mayor presión en los precios porque el coste para ellos de cambiar de proveedor no es excesivo. Este es el caso de los productos como tacos, cerchas, teleras, minicargadores, concretadoras, formatelería, entre otros. Existe un bajo poder de negociación de los clientes en algunos productos como es el caso de los servicios especializados ya que se cuenta con toda la formalización, es decir se garantiza la seguridad mediante el porte de equipos de protección, además no se depende de un solo cliente, en general se cuenta con una amplia base de datos.

Aunque en algunos casos cuando el cliente representa un alto porcentaje en la facturación se aumenta su poder de negociación y para Andamios y Equipos se hace difícil el relacionamiento, porque imponen sus condiciones financieras en el recuadro, se toman más días para pagar, sin aumentar los intereses. Esta situación afecta la rentabilidad del negocio, es un sector que depende del precio de venta y la sensibilidad del comprador. Esta dinámica se presenta con mayor frecuencia en el segmento de maestros de obra y en los constructores, como persona natural.

Poder de negociación de proveedores.

El grupo de proveedores de equipos de construcción es reducido o está muy concentrado, por este motivo dominan los precios que ofrecen en su portafolio, la distribución, la asesoría, entre otros ítems, que marcan la decisión de compra. El volumen de compra de los equipos es poco, por eso se aumenta el poder de negociación de los proveedores. En cuanto a los productos elaborados en madera la disponibilidad es muy cambiante y depende de la época del año, el poder de negociación se complica y los precios aumentan. En el momento no se presenta amenaza de los proveedores de integración hacia delante, debido a que son especializados en la producción de sus equipos, porque se cuenta con la ventaja de la logística, al tener los equipos disponibles, incluido el transporte y el personal que soluciona de manera inmediata, lo cual se ha convertido en una barrera de entrada.

Amenaza de nuevos entrantes.

La empresa se enfrenta a nuevas empresas de alquileres de equipos con presencia departamental y nacional, el aumento en las construcciones hace cada vez más atractivo el mercado regional. Existe un alto valor de las marcas asociadas, es decir la mayoría cuentan con trayectoria, lo cual se ha logrado a través de la permanencia y posicionamiento en las regiones

donde han operado, además del conocimiento del mercado y de los clientes. También cuentan con diversidad en canales de distribución, que está sujeto al capital que maneja cada una y es un factor diferencial al momento de dar respuesta a los requerimientos de los clientes.

Se da la diferenciación de algunos productos y servicios en gran medida porque la imagen de la marca es fuerte y de la fidelidad de los clientes, la diferenciación crea una barrera de entrada, al forzar a los entrantes a gastar mucho para vencer la lealtad de los consumidores. La necesidad de invertir muchos recursos financieros para competir crea una barrera de entrada, especialmente si el capital es requerido para inversión en nuevos equipos de alto coste. Sin embargo, es importante tener en cuenta que las empresas grandes se benefician de las economías de escala y por lo general cuentan con mejor gestión de los procesos y novedad en el portafolio y pueden realizar ofertas a los talentos humanos para llevárselos y *know-how* a los trabajadores.

Amenaza de productos o servicios sustitutos

Propensión del comprador a sustituir pero no se sabe en qué proporción, por ejemplo en equipo de losa como tacos, cercha y telera se sustituye por guadua y tablas. En los sectores en los que el producto ofrecido tiene sustitutos directos a un menor coste, los beneficios del sector se ven mermados por reducciones en las ventas, aunque este no es el caso de la empresa porque por la normatividad del sector de la construcción los sustitutos actuales han disminuido. Hasta el momento solo se conoce la guadua y madera como producto sustitutos a un menor costo de adquisición, esto supone una verdadera amenaza para los productos tradicionales. Por lo tanto, se debe monitorear el entorno constantemente para conocer otros productos que pueden ser sustitutos.

La rivalidad entre competidores

La rivalidad entre los competidores es muy importante, lo que provoca guerras de precio, práctica de competencia desleal, sobre todo en el segmento de persona natural. En el segmento jurídico son rivales en cuanto a precio, servicio y disponibilidad. En el sector de la construcción y subsector de alquiler de equipos al que pertenece Andamios y Equipos se presenta una fuerte rivalidad entre los competidores y cada día tiende a crecer, motivo por el cual el equipo directivo debe velar por el desarrollo del plan estratégico de una manera flexible y creativa para mantener los diferenciales y posicionar los nuevos. Esta rivalidad se da en mayor medida en el segmento de independientes y maestros de obra. Se cuenta con la infraestructura, conocimiento del mercado, bases de datos, clientes fidelizados, posicionamiento de marca, trayectoria, solidez financiera y uno de los aspectos más importantes, un equipo humano comprometido y con una actitud proactiva que permiten el liderazgo de la empresa a nivel regional y logro de los objetivos que se trace en este plan de desarrollo estratégico.

Determinar las necesidades y expectativas de las partes interesadas

Una vez definido el contexto se procede en una mesa de trabajo con la alta dirección y asesores a identificar las partes interesadas de Andamios y Equipos y determinar las necesidades y expectativas de las partes interesadas, esta información es de vital importancia para consolidar un proceso estratégico que sea de valor para todas las personas e instituciones que interactúan con la empresa, el resultado se presenta en la Tabla 9.

Tabla 9*Necesidades y expectativas de partes interesadas en Andamios y Equipos*

Tipo	Partes interesadas	Necesidades	Expectativas	Seguimiento
Externos	Clientes	Cumplimiento de la propuesta comercial y/o contrato. Precios acordes al tipo de servicio Privacidad en la información Fidelización	Oportunidad en la prestación del servicio. Calidad del servicio Atención oportuna de requerimientos	Evaluaciones de satisfacción del cliente
Internos	Empleados directos	Estabilidad laboral Bienestar laboral para ellos y sus familias Remuneración adecuada Canales de comunicación con la alta dirección Capacitación permanente de acuerdo a las funciones de cada persona Información oportuna acerca de los cambios organizacionales Seguridad social en la forma y	Clima laboral agradable Participación en decisiones que les afecten directamente Desarrollo profesional y personal. Recursos adecuados y suficientes para la realización de sus labores Comunicación asertiva Estabilidad en el empleo Ascensos laborales Infraestructura	Proceso estructurado de gestión humana y la asignación de recursos para el mismo

Tipo	Partes interesadas	Necesidades	Expectativas	Seguimiento
		condiciones previstas en la ley	adecuada Beneficios extralegales	
Internos	Cámara de Comercio	Rentabilidad y sostenibilidad Rendición adecuada de cuentas Margen de actuación Revelación de la información *Comunicación	Confianza en sus administradores Respeto por sus derechos adquiridos Remuneración adecuada Crecimiento y buen nombre empresarial Cumplimiento de requisitos y reglamentaciones	Cobertura de planes y programas
Internos	Contratistas	Cumplimiento de Contrato y condiciones con empresa prestadora de servicios. Pago oportuno Acceso oportuno a la información para el cumplimiento de labores	Notificar la terminación del contrato en los términos estipulados. Ambiente de trabajo adecuado para la realización de sus labores (factores humanos y físicos) Condiciones de trabajo claras (Alcance y costos)	Proceso estructurado de Compras y Contratación de Servicios, Responsabilidad empresarial soportada en cumplimiento de requisitos legales y condiciones en contratos

Tipo	Partes interesadas	Necesidades	Expectativas	Seguimiento
Externos	Comunidad	No generar invasión de entradas de estacionamiento Comunicación Resolución de requerimientos Recibir un trato humano digno	Tener en cuenta sus sugerencias y quejas Brindarle información clara y oportuna Respeto por el peatón Respeto por las normas de tránsito	Cumplimiento de normas relacionadas
Externos	Proveedores	Relación comercial gana- gana Garantía en las compras Compromisos y relaciones a largo plazo Pago puntual de facturas Calidad concertada Alianzas estratégicas Mantener actualizados los Planes de Emergencias	Concertación de requerimientos de calidad en los bienes y servicios a suministrar *Que los acuerdos pactados se mantengan y cumplan	Listado, selección y seguimiento a proveedores Encuesta de verificación del SG-SST
Externos	Competencia	Respeto por el posicionamiento del otro	Alianzas estratégicas que permitan un	Convenios

Tipo	Partes interesadas	Necesidades	Expectativas	Seguimiento
Externos	Gremios	Competencia transparente y leal	crecimiento y mejora mutua	Participación activa en actividades relacionadas
		Cumplimiento de requisitos aplicables Participación en eventos programados por los mismos Comunicación	Alianzas estratégicas que permitan la mejora conjunta, innovación y crecimiento	

Con la información obtenida y analizada, se logra estructurar el cuadro de mando integral para Andamios y Equipos, basado los lineamientos de Kaplan y Norton (2016). El resultado se muestra en la Figura 15.

Figura 15

Contexto estratégico Andamios y Equipos para el cuadro de mando integral



Planeando el futuro

Luego de realizar el diagnóstico de la empresa, a través de las metodologías utilizadas para comprender su contexto actual, se estructura el direccionamiento estratégico, con base en las definiciones de Johnson et al. (2006).

Visión

En el año 2025 Andamios y Equipos será reconocida como empresa líder en el sector de la construcción de la zona de Urabá, a través de la expansión de su alcance, logrando así una

cobertura integral de la región, además de la adquisición de nuevos equipos a la vanguardia de la tecnología con una perfecta mezcla de disciplina y servicio amable.

Misión

Somos una empresa dedicada al servicio de alquiler de equipos para la construcción y servicios complementarios, ofrecemos soluciones prácticas a las necesidades de nuestros clientes. Contamos con un equipo comprometido con el cumplimiento, la calidad y seguridad en el desarrollo de las obras.

Valores corporativos

- Respaldo, ayudamos a nuestros clientes a gestionar situaciones que puedan afectar su proyecto.

- Responsabilidad, cumplimos nuestros compromisos en los tiempos acordados previamente con el cliente.

- Trabajo en equipo, unimos nuestros conocimientos y esfuerzos desde los diferentes procesos para generar valor.

- Respeto, consideramos las diferencias de nuestros clientes y usuarios, los tratamos con empatía reconociendo sus derechos y necesidades.

- Agilidad, estamos cuando y donde, nuestros clientes nos necesitan.

- Honestidad, actuamos de manera justa con el cliente, de acuerdo a las leyes y reglamentaciones requeridas por el sector.

- Calidad, nuestros procesos son diseñados y llevados a cabo con los mejores estándares de trabajo.

- Innovación, buscamos oportunidades para ser mejores y diferenciarnos en nuestro sector.

Política

Andamios y Equipos es una empresa que está comprometida con el uso sostenible de los recursos, la protección de la biodiversidad y la prevención de la contaminación. Además presta un servicio de calidad, eficiente y eficaz y proporciona condiciones de trabajo seguras y saludables que contribuyan a evitar accidentes. También propende por la prevención, tanto de la lesión, como del deterioro de la salud de sus empleados, mediante un análisis y tratamiento de riesgos en cada uno de sus procesos. Trabaja de manera constante en conjunto con sus colaboradores en la implementación de un sistema de mejora continua para lograr una permanencia sólida en el mercado de alquiler de equipos para la construcción, a través de su cadena de valor.


Modelo de negocio

Tabla 10

Lienzo modelo de negocio

8.Socios claves A futuro	7.Actividades claves	2.Propuesta de valor	4.Relación con el cliente	1.Segmento de clientes
- Proveedores de maquinaria y equipos. -Proveedores de madera o teleras fabricadas y canes. -Proveedores de repuestos	- Alquiler de maquinaria y equipos para la construcción por día, por hora o metro lineal -Logística y transporte.	-Amplia oferta de maquinaria y equipos, que nos permite contar con un portafolio variado y disponible. -Nuestra experticia, acompañamiento permanente y	-Asesorías personalizadas para la toma de decisiones del cliente frente a una maquinaria o equipo. -Atención técnica en obras.	- Empresas en su mayoría pymes con experiencia y reconocimiento en el sector de la construcción: - Director de obra: profesionales como ingenieros y /o arquitectos de la construcción - (70%). De 35 años a 55

<p>-Proveedores de servicios de reparaciones</p> <p>-Alianzas con las obras – ubicar publicidad de nuestra marca.</p> <p>-Alianzas con otras bodegas de alquiler - subalquileres</p> <p>-Medios de transporte: motos, carros, camiones, triciclos.</p>	<p>-Compra de repuestos.</p> <p>-Reparación de maquinaria y equipos.</p> <p>Mantenimiento de maquinaria y equipos.</p> <p>-Facturación</p> <p>-Recaudo de cartera</p>	<p>precios competitivos, entregados mediante un servicio personalizado, en los tiempos establecidos previamente con el cliente.</p> <p>-Empresa certificada en normas ISO 9001, 14001 y 45001.</p> <p>A futuro:</p> <p>- Más eficiencia en los tiempos de entrega y mejor presentación.</p> <p>- Ampliar el portafolio de servicios.</p>	<p>- Beneficios de descuentos por pronto pago.</p> <p>-Horas adicionales cuando es un cliente frecuente o ha facturado generando rentabilidad.</p> <p>-Página Web.</p> <p>A futuro:</p> <p>- Plan referidos</p> <p>-Publicidad en obras</p> <p>- Botón de WhatsApp</p>	<p>años, pertenecen a estratos altos.</p> <p>- Persona natural – (30%). independientes -rentistas de capital y comerciantes.</p> <p>Estrato medio-alto, mayores de 35 años</p> <p>- Maestros de obra, estratos bajos, Son personas empíricas, que reciben su reconocimiento por su trayectoria y en su mayoría mayores de 35 años.</p> <p>Pensar en estrategias para aumentar el segmento de pymes y maestro de obras.</p>
<p>6.Recursos claves</p> <p>-Bodega de almacenamiento y funcionamiento.</p> <p>-Operarios expertos.</p> <p>-Talento humano competente.</p> <p>-Trabajadores con sus</p>			<p>3.Canales</p> <p>-WhatsApp-estados</p> <p>-Atención telefónica con clientes fieles, potenciales y prospectos.</p> <p>-Google</p> <p>-Punto de venta.</p> <p>-Visita a las obras</p> <p>Página web</p> <p>A futuro:</p>	

<p>elementos de protección personal, cursos certificados (alturas y mantenimiento)</p> <p>-Vehículos de transporte de carga con toda la normatividad</p>	<p>Canal de pedidos</p>
<p>9.Estructura de coste</p> <ul style="list-style-type: none"> -Pago de nómina del personal -Gastos administrativos -Pago proveedores -Mantenimiento de equipos -Gastos asociados a transporte -Pago de servicios públicos 	<p>5.Fuentes de ingresos</p>  <ul style="list-style-type: none"> Alquiler de maquinaria y equipos por día, horas y metro lineal -Ventas de maquinaria y equipos de segunda -Horas de mano de obra de operarios para maquinaria especializada -Anticipos -Efectivo y/o transferencias -Ventas a crédito-cupo -Cheques

Para desarrollar este lienzo la alta dirección, en compañía de un equipo administrativo en mesa de trabajo, analizaron cada uno de los puntos contenidos en el Modelo Canvas.

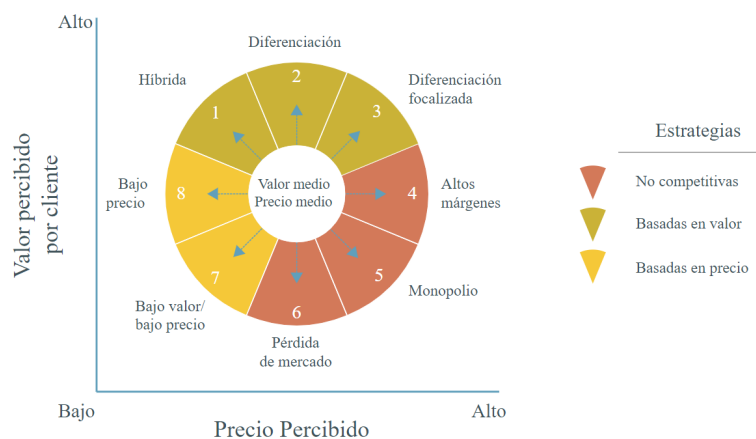
Estrategia competitiva, según el Reloj de Bowman

De acuerdo con los aspectos analizados, tales como el contexto político, geográfico y económico de la región de Urabá y las oportunidades de crecimiento, así como las amenazas

relacionadas con la llegada de nuevos competidores, se ha optado por implementar la estrategia trayectoria 4, estrategia de diferenciación, como la más adecuada y conveniente para los fines y metas empresariales. Es importante para la compañía crear una marca relacionada con valor agregado y diferenciación, es por ello que se propone ofrecer: Servicios de alta calidad, certificación en normas internacionales ISO 9001, promesa de cumplimiento, no solo de las necesidades, sino de las expectativas de todas sus partes interesadas, implementación de asesorías a clientes personalizadas en el uso eficiente de los equipos, rapidez y cumplimiento, líderes en uso de equipos de última tecnología, personal capacitado y certificado por el SENA en técnicas de manejo y confiabilidad de equipos. Lo anterior se traduce en ofrecer un personal experto en el manejo de equipos.

Figura 16

Reloj estratégico



Fuente: Elaboración propia, basada en Bowman (1995).

Formular el proceso estratégico de Andamios y Equipos constituyó un gran reto y compromiso por parte de aquellos que intervinieron en el proceso, es por esto que lograr definir las estrategias que llevarán al crecimiento y posicionamiento de la compañía es relevante para la organización y se aplicarán de acuerdo a los resultados obtenidos y a la información aportada por los autores consultados. El conocer el contexto en que se desempeña la empresa ayuda a seguir tomando las decisiones más acertadas en pro del cumplimiento de los objetivos y evolucionando, a través de distintas estrategias que se vayan aplicando.

Conclusiones

Andamios y Equipos es una pyme con más de cinco años de experiencia que ha logrado un posicionamiento de marca en el sector de la construcción de la región de Urabá. Sin embargo, frente a los nuevos desafíos que enfrenta la región, como la llegada de tres puertos internacionales y el crecimiento del sector de la construcción e infraestructura y los retos que esto trae, la empresa ha sido consciente que debe reorganizarse y establecer estrategias que le permitan ser competitiva en este nuevo contexto.

En este trabajo se propuso formular un proceso estratégico para la empresa, que le permitiera mantenerse en el mercado, como empresa líder del sector de servicios de alquiler de equipos para la construcción y ser competitivos frente a la llegada inminente de otras empresas del mismo campo. Como resultado de este trabajo se establecieron partes esenciales del direccionamiento estratégico como: misión, visión, valores corporativos, política empresarial. También se analizaron las necesidades y expectativas de partes interesadas principales y se definió la estrategia de diferenciación como la más conveniente para el contexto.

Previamente a este trabajo la empresa no conocía a profundidad su contexto y por ende las estrategias adecuadas para enfrentarlo. Al utilizar diferentes metodologías como DOFA, PESTEL, Canvas y el Reloj estratégico de Bowman (1995), permitieron crear un mapa por medio del cual se cumplieron los objetivos propuestos. De esta manera se logró trazar la ruta más conveniente para continuar creciendo y generando valor.

REFERENCIAS

- Beltrán, A., (2006). Los 20 problemas de la pequeña y mediana industria. *Investigación*, (7), 8-15. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5137544>
- Caicedo, J. (2022, 1 de enero). El camino de la infraestructura. *El Espectador*.
<https://www.elespectador.com/economia/empresas/el-camino-de-la-infraestructura-en-2022/>
- Cámara de Comercio de Medellín. (2021). *Perfil socioeconómico de la región Urabá. Perfiles socioeconómicos de las regiones de Antioquia*.
<https://www.camaramedellin.com.co/DesktopModules/EasyDNNNews/DocumentDownload.ashx?portalid=0&moduleid=569&articleid=480&documentid=150>
- Cámara de Comercio de Urabá, (2021). *Informe socioeconómico 2021*.
<https://ccuraba.org.co/site/wp-content/uploads/2022/01/INFORME-SOCIOECONOMICO-2021.pdf>
- Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol). (2021). PIB del sector edificador crecerá 3,5 veces más que el sector de la economía. <https://camacol.co/actualidad/noticias/pib-del-sector-edificador-crecera-35-veces-mas-que-el-total-de-la-economia-en>
- Confederación de cámaras de comercio. (2017). Determinantes de la supervivencia Empresarial en Colombia. Cuaderno de análisis económico No. 14.
https://confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20B0lisis_Economico_N_14.pdf
- Confederación de Cámaras de Comercio. (2022). Dinámica de la creación de empresas en Colombia. *Cuaderno de análisis económico*.

<https://confecamaras.org.co/phocadownload/2022/Informe-Dinamica-de-Creacion-de-Empresas-2021.pdf>

Fundación para la educación superior y el desarrollo (Fedesarrollo). (2022). *Prospectiva económica - Julio de 2022*.

<http://dams.fedesarrollo.org.co/prospectiva/publicaciones/prospectiva-economica-julio-2022/>

Johnson, G., Whittington, R., & Scholes, K. (2006). *Dirección estratégica*. Pearson Educación.

Kaplan, R., & Norton, D. (2016). *El cuadro de mando integral*. Harvard Business School Press.

Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J., (1997). *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*. Pearson Prentice Hall.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (2022). *Perspectivas económicas de la OCDE*. <https://www.oecd.org/economy/panorama-economico-colombia/>

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2011). *Generación de modelos de negocio*. Grupo Editorial Planeta.

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*. Grupo editorial Patria S.A.

https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=_n0dDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT5


Porter, M. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review.

Rodríguez, D. (2021, 19 de diciembre). Las 22 tendencias que marcarán la economía durante el 2022. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/negocios/Empresas/las-22-tendencias-que-marcaran-la-economia-durante-el-2022-559794>

Sectorial. Análisis monitoreo y evaluación de sectores. (2022). *Informe sector construcción de obras civiles*. <https://www.sectorial.co/construccion-obras-civiles>.

Apéndices

Apéndice A. Acta de reunión de consulta con los empleados de las dos sedes de Andamios y Equipos


Andamios & Equipos
 Alquiler de Equipos para Construcción

ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 15/03/2022 y 16/03/2022	Lugar: Oficina Sede Carepa y Sede Apartadó	
Hora Inicial: 11:00 am	Hora Final: 12:00 am	Acta N° 01

Agenda:	ASISTENTES:	CARGOS:
1. Revisión de asistencia. 2. Inducción al trabajo que se va a realizar con respecto al proceso estratégico. 3. Explicación de que son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. 4. Aplicación de cuestionario. 5. Cierre de la reunión.	Personal Operativo	Ver listado de asistencia
	Personal Administrativo	Ver listado de asistencia


DESARROLLO DE LA AGENDA DEL COMITE

1. REVISIÓN ASISTENCIA.

Se realizó verificación de asistencia de todo el personal

2. Inducción al trabajo que se va a realizar con respecto al proceso estratégico

Se le cuenta a todo el personal el proceso que se está iniciando en la empresa de proceso estratégico en aras de certificación y estructuración de procesos.


Andamios & Equipos
 Alquiler de Equipos para Construcción

ACTA DE REUNIÓN

3. Explicación de que son las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas.

Se le da una breve explicación a personal sobre que son las amenazas, debilidades, fortalezas y oportunidades y como se aplicarían para Andamios y equipos. Se dan varios ejemplos.

4. Aplicación de cuestionario

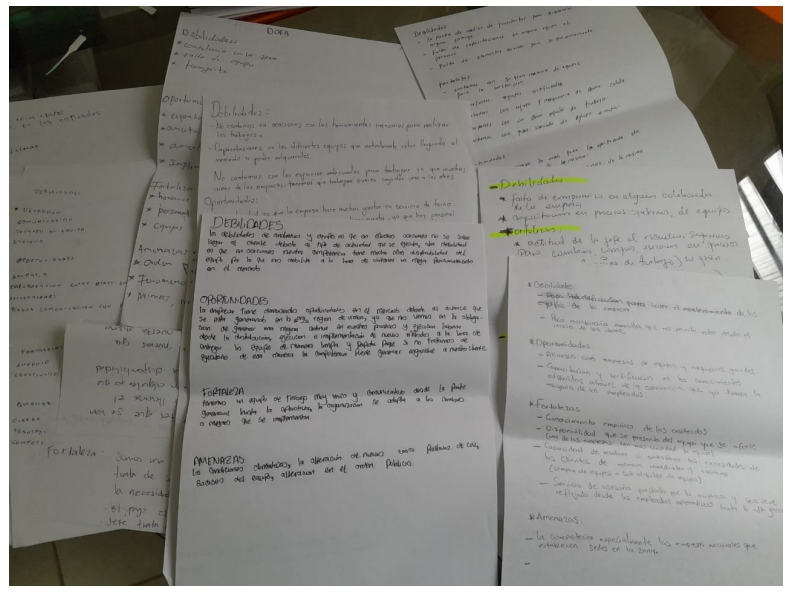
Se procede a aplicar el cuestionario a los empleados:

- Que debilidades cree usted que tiene Andamios y equipos?
- Que fortalezas cree usted que tiene Andamios y equipos?
- Que amenazas (externas) cree usted que tiene Andamios y equipos?
- Que oportunidades cree usted que tiene Andamios y equipos?

5. Cierre de reunión.

Se recoge la información y se agradece la participación de los empleados.

Apéndice B: Aportes de los sobre las preguntas relacionadas con las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades de la empresa Andamios y Equipos



Apéndice C. Formato de encuesta utilizado para el análisis de contexto estratégico de Andamios y Equipos



Empresa			
Nombre del encuestado			
Fecha de la encuesta	Día	Mes	Año
1. Indiquenos cual es su relación con Andamios y Equipos (Proveedor, Cliente, Usuario)			
2. Que necesidades empresariales le resuelve a usted Andamios y Equipos			
3. En su concepto, qué hace único y distinto a Andamios y Equipos de las demás empresas de Alquiler de equipos de la región?			
4. Mencione cinco características por las cuáles cree usted debe ser reconocido Andamios y Equipos			
5. Que innovaciones considera usted que deben hacerse a los equipos y servicios que presta la empresa?			
6. Que otras necesidades y expectativas podría satisfacer Andamios y Equipos en los próximos años?			

Apéndice D. Actas de reunión Lienzo de negocio



ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 09/06/2022	Lugar: Oficina de gerencia Sede Carepa	
Hora Inicial: 8:00 am	Hora Final: 11:00 am	Acta N° 02

Agenda:	ASISTENTES:	CARGOS:
1. Revisión de asistencia. 2. Explicación del ejercicio basado en el lienzo de modelo de negocio 3. Lluvia de ideas. 4. Cierre de la reunión.	Cristina Tobón	Gerente
	Brayan Cuadros	Coordinador SIG
	Adelaida Acosta	Coordinadora Administrativa
	Yuliana Garrido	Aux. Cartera
	Thara Agudelo	Asesora
	Kevin Bernal	Mecánico



DESARROLLO DE LA AGENDA DEL COMITE

1. Revisión asistencia.

Se realizó verificación de asistencia del personal citado.

2. Explicación del ejercicio basado en el lienzo de modelo de negocio

Se procede a dar una pequeña explicación de lo que se quiere hacer y los puntos a analizar para complementar cada aspecto del lienzo de negocio.

3. Lluvia de ideas

Se le solicita a los asistentes en papелitos ir anotando lo que consideran aplica en cada cuadro relacionado con Andamios y Equipos. Se procede a recoger la información.

4. Cierre de reunión

Se da por terminada la reunión y se programa una próxima para el día 16/06/2022.

V 0 1



ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 16/06/2022	Lugar: Oficina de gerencia Sede Carepa	
Hora Inicial: 8:00 am	Hora Final: 11:00 am	Acta N° 03

Agenda:	ASISTENTES:	CARGOS:
1. Revisión de asistencia. 2. Discusión acerca de las ideas 3. Definición del lienzo. 4. Cierre de la reunión.	Cristina Tobón	Gerente
	Brayan Cuadros	Coordinador SIG
	Adelaida Acosta	Coordinadora Administrativa
	Yuliana Garrido	Aux. Cartera
	Thara Agudelo	Asesora
	Kevin Bernal	Mecánico

1. Revisión de asistencia

Se realizó verificación de asistencia del personal citado.

2. Discusión acerca de las ideas

Se recogen todos los papелitos y se leen en voz alta y entre los asistentes se discuten los aspectos más importantes y de mayor impacto.

3. Definición del lienzo.

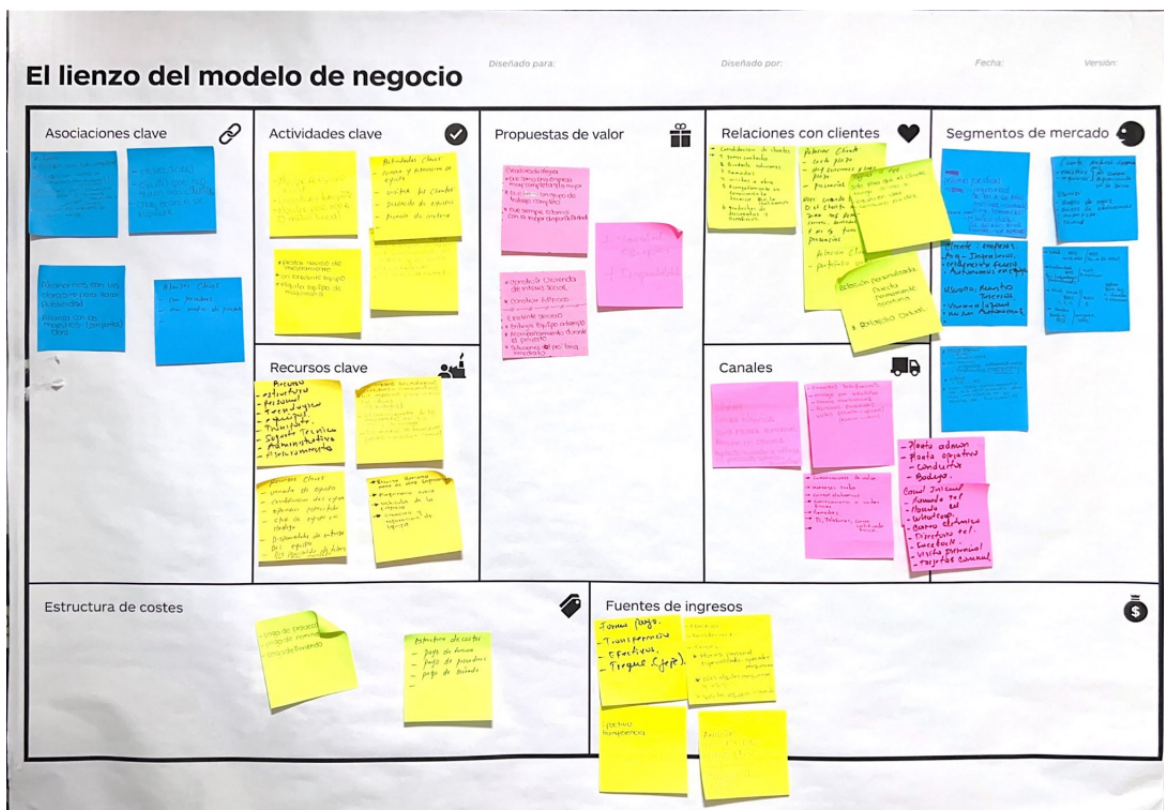
Se seleccionan y se ubican donde corresponde en el lienzo.

4. Cierre de reunión


Se recoge la información y se agradece la participación de los empleados.

V 0 1

Apéndice E. Lienzo del modelo de negocio Andamios y Equipos, elaborado por los empleados convocados



Apéndice F. Actas de reunión estratégica

 Andamios & Equipos <small>Alquiler de Equipos para Construcción</small>		
ACTA DE REUNIÓN		
Fecha: 12/06/2022	Lugar: Oficina de gerencia Sede Carepa	
Hora Inicial: 7:00 am	Hora Final: 10:00 am	Acta N° 04
Agenda:	ASISTENTES:	CARGOS:
1. Revisión de asistencia. 2. Entrega de información 3. Análisis de Información. 4. Cierre de la reunión.	Cristina Tobón	Gerente
	Adelaida Acosta	Coordinadora Administrativa
	Cristina Puerta	Asesor Externo
	Ana granada	Asesor Externo
DESARROLLO DE LA AGENDA DEL COMITE		

1. Revisión asistencia.

Se realizó verificación de asistencia del personal citado.

2. Explicación del ejercicio basado en el lienzo de modelo de negocio

Se procede a dar una pequeña explicación de lo que se quiere hacer y los puntos a analizar para complementar cada aspecto del lienzo de negocio.

3. Lluvia de ideas

Se le solicita a los asistentes en papelitos ir anotando lo que consideran aplica en cada cuadro relacionado con Andamios y Equipos. Se procede a recoger la información.

4. Cierre de reunión

Se da por terminada la reunión y se programa una próxima para el día 16/06/2022.

V01



ACTA DE REUNIÓN

Fecha: 19/07/2022	Lugar: Oficina de gerencia Sede Carepa	
Hora Inicial: 10:00 am	Hora Final: 1:00 pm	Acta N° 05

Agenda:	ASISTENTES:	CARGOS:
1. Revisión de asistencia. 2. Análisis de Información. 3. Definición de estrategia 4. Cierre de la reunión.	Cristina Tobón	Gerente
	Adelaida Acosta	Coordinadora Administrativa
	Cristina Puerta	Asesor Externo
	Ana granada	Asesor Externo

1. Revisión de asistencia

Se realizó verificación de asistencia del personal citado.

2. Análisis de información

Se continúa con todo el análisis de la información que se ha recopilado a través de todo el ejercicio.

3. Definición de la estrategia.

Se define la estrategia a implementar. **Trayectoria 4: DIFERENCIACION.** Y se dan las pautas para desarrollarla.

4. Cierre de reunión

Se dan las instrucciones a seguir para implementación de la estrategia y se define seguimiento en seis meses.

V 01