

Ocho pasos para planear estratégicamente en microempresas gerenciadas por “no gerentes”

*Eight Steps to Plan Strategically in
Micro-Enterprises Run by “Non-Management”*

ALEJANDRO ACEVEDO TABARES

Estudiante de maestría en Negocios Internacionales

alejandroacevedotabares@gmail.com

Fecha de recepción: 5 de febrero de 2015

Fecha de evaluación: 8 de abril de 2015

Fecha de aceptación: 19 de mayo de 2015

Resumen

El presente artículo presenta un análisis sobre la importancia de la planeación estratégica como factor clave para el éxito de la empresas, iniciando con una interpretación del artículo *Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional* (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014) en donde se identifica y describe las diferentes herramientas que a lo largo del tiempo han propuesto grandes pensadores como Porter, Ansoff, Senge, entre otros; para luego proponer, con base en estos autores, un modelo propio de planeación y prospectiva estratégica, que tiene como fin proporcionar a los gerentes “no gerentes” de las microempresas una metodología eficiente para realizar una planeación estratégica basada en ocho pasos fáciles y sencillos de implementar pero con elementos decisivos para trazar el rumbo y alinear todos los esfuerzos de la empresa hacia un futuro deseado. (Defina la Misión de la empresa, defina la Visión de la empresa, realice un análisis situacional, estructure la matriz DOFA, defina las variables clave, planea por escenarios, diseñe un plan de acción, defina un mecanismo seguimiento y control).

Palabras clave: planeación estratégica, canvas, prospectiva, plan de acción.

Abstract

This article presents an analysis of the importance of strategic planning as key success factor of the company, beginning with an interpretation of the article *A look at the historical development of organizational strategy* (Castellanos & Cruz Narciso Pulido, 2014) where it identifies and describes the different tools that over time have been proposed thinkers such as Porter, Ansoff, Senge and others, then propose, based on these authors, its own model of planning and strategic foresight, whose order to provide managers “not managers” of micro efficient methodology for strategic planning based on eight easy steps and simple to implement but crucial to chart the course and align all efforts of the company towards a desired future elements. (Define the mission of the company, define the vision of the company, conduct a situational analysis, structure the SWOT matrix, define the key variables, plan scenarios, design a plan of action, set up a monitoring and control mechanism).

Keywords: Strategic Planning, Canvas, Prospective, Action Plan.

METODOLOGÍA

El presente ensayo iniciará con una descripción de las diferentes herramientas que han propuesto grandes autores acerca de la estrategia organizacional, para luego proponer una metodología de planeación estra-

tégica que permita a las microempresas gerenciadas por “no gerentes” diseñar e implementar un método de aproximación a un futuro deseado basado en la planeación, la prospectiva y la estrategia.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA GERENTES “NO GERENTES”

Evolución histórica y conceptos claves

El artículo *Una mirada a la evolución histórica de la estrategia* (Castellanos y Cruz, 2014), describe el resultado de una investigación acerca de la historia e importancia de la planeación estratégica, el cual, servirá como insumo inicial para que un gerente “no gerente”, pueda comprender e identificar el concepto de planeación estratégica y las diferentes herramientas que existen en el mercado para diseñar estrategias organizacionales. El artículo inicia con la definición del concepto de estrategia como una palabra que nace del griego “strategos” que significa: General. Término que fue usado durante años por el ejército con el fin de apuntar a los grandes planes o ventajas que el enemigo no poseía y que se mantenían en secreto para ganar las batallas, es decir, la estrategia se puede considerar como la manera de determinar los objetivos a largo plazo dentro de una empresa, y la implementación de las acciones y asignaciones de recursos necesarios para alcanzar una meta (Koontz, Weihrich, & Cannice, 2008).

Posteriormente el autor cita a (Tarzijan Martabit, 2008) para describir la historia y la evolución de la planeación estratégica, la cual se puede dividir en 4 etapas, una primera en donde la estrategia se centra en la planeación financiera haciendo énfasis en el presupuesto, principalmente, de ventas, producción e inventarios, la característica principal es que las estrategias se aplicaban a cada área de manera autónoma e individual, la segunda etapa parte del principio de que la planeación, debe realizarse a largo plazo y por eso establece la búsqueda de la predicción del futuro a través de 3 escenarios (optimista, neutral y pesimista) sin embargo, en esta segunda etapa la Visión estratégica de la empresa se seguía realizando de manera individual por cada área. La tercera etapa se caracteriza por-

que se adquiere una visión integradora de cada una de las áreas de la empresa, donde se nota la necesidad de tener una estrategia que articule todos los elementos claves de la empresa. Finalmente, la cuarta etapa se destaca por el estudio de entorno que rodea la empresa a través de un análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

En el artículo se describen los modelos de distintas corrientes de pensadores, especialmente aquellos que en su época marcaron la diferencia, por ejemplo los estudios desarrollados por Drucker, Chandler, Ansoff, Andrews, Mintzberg, Porter. A continuación, se describe el aporte que cada uno de los teóricos hizo al concepto de planeación estratégica:

- Drucker (1949): Uno de los primeros en interesarse por la estrategia en administración. Este autor señala que la estrategia da respuesta a dos preguntas: ¿qué es nuestro negocio? y, ¿qué debería ser? (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014).
- Chandler cuyo trabajo se puede sintetizar en el principio de que la estructura de la organización sigue la estrategia, y esta estrategia debe estar marcada con objetivos y metas de largo plazo así como también de la asignación de los recursos y acciones para cumplirlos.
- Ansoff quien es el creador de la matriz de Ansoff¹ su principal aporte fue junto a Andrews en la definición de los primeros conceptos de la matriz DOFA (debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades).
- Mintzberg argumentando la teoría del caos y definiendo que la estrategia puede ser un patrón de comportamiento según

1. La Matriz cumple la función de mostrar cuatro opciones de crecimiento para las empresas, al comparar los productos y servicios tanto existentes como nuevos con los mercados existentes y nuevos.

el plan o el curso de futuro para ir de un lado a otro.

- Porter, quien formuló las 5 fuerzas o el diamante de Porter en donde se analizan las entradas de potenciales competidores, poder de negociación con compradores, el poder de negociación con proveedores, los productos sustitutos y el grado de rivalidad entre competidores, para argumentar que el buen posicionamiento dentro de este diamante determinara para la empresa su ventaja competitiva en el mercado (Porter, 1993).

Por último, el autor referencia algunos modelos de planeación estratégica que en la actualidad están siendo implementados por las organizaciones, los cuales consisten en la formulación de un plan estratégico por pasos donde ambos modelos resaltan la importancia de definir objetivos, acciones, estrategias de implementación y estructuración de un modelo de evaluación, para llevar a cabo una planeación estratégica eficaz; al igual que se describe la importancia de la prospectiva en el campo estratégico, como una herramienta que permite la reducción del grado de incertidumbre y riesgo gracias al conjunto de técnicas que esta posee.

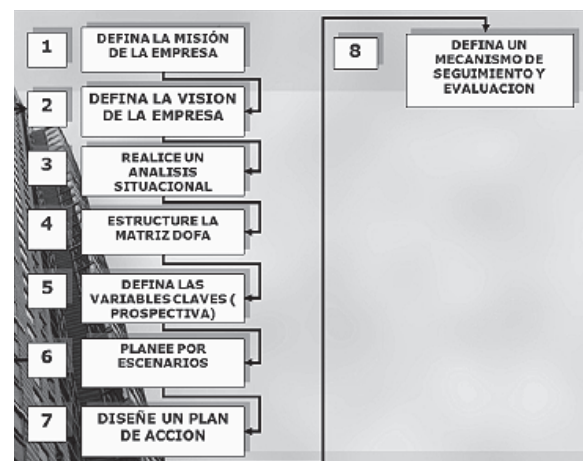
Ocho pasos para una planeación estratégica eficiente

Después de interpretar el concepto y la evolución histórica de la estrategia, se puede concluir que todos estos elementos forman un conjunto de herramientas que usándolas de manera eficiente, permitirá construir una empresa con planeación y proyección en su estrategia de futuro, pero

esto dependerá completamente del líder y de la forma en que elija y utilice estas herramientas, para llegar al propósito que se haya trazado, sin embargo, ¿qué sucede cuando una microempresa esta gerenciada por “no gerentes”?

Para resolver este interrogante se hace necesario proponer una forma sencilla y fácil de comprender para que un empresario “no gerente” se capacite y pueda aplicar fácilmente el concepto de planeación estratégica, y es por esto que a continuación se propone una metodología, (de muchas que pueden surgir con cada herramienta) que ayuda al micro empresario a estructurar un proceso eficiente para llevar a cabo la planeación estratégica de organización y así poder fijar el rumbo y encaminar los esfuerzos de todos los integrantes del equipo de trabajo a un mismo fin. Para aplicar la metodología se utilizará el siguiente esquema del proceso de planeación estratégica propuesto:

Gráfica 1. Esquema de Planeación estratégica.



Fuente: construcción propia basada en el artículo *Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional* (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014).

Paso 1: Defina la Visión de la empresa

“La Visión centra la atención. La Visión identifica la dirección. La Visión libera poder. La Visión le permite avanzar ¡a todo vapor!” (Blanchard & Stoner,

2. Este concepto se utiliza para definir aquellos líderes de empresas que ha llegado a ser gerentes de forma empírica y que no tienen ningún estudio y competencia previa sobre como gerenciar una empresa.

2008). Estas palabras escritas por Ken Blanchard en su libro *¡A todo vapor!*, permite crear conciencia de lo importante que es para una empresa fijar un rumbo común, para alinear todos los esfuerzos de los integrantes de la compañía hacia el logro de esta Visión, este elemento le permite a la empresa conocer o definir hacia donde quiere ir.

Para estructurar la Visión la empresa debe tener en cuenta los siguientes aspectos: Identificar cual es el futuro deseable al que se quiere llegar en la organización, expresar un propósito realizable, es decir la empresa debe trazar de manera realista su objetivo para alcanzar, debe contener temporalidad, para las micro empresas es importante tener una meta en tiempo para estar constantemente evaluando el cumplimiento de los objetivos para alcanzar la Visión de la empresa y es por esto que establecer un tiempo entre 3 y 5 años ayudará para afinar mejor la estrategia, la Visión debe ser ampliamente difundida con todos los integrantes de la empresa, luego de que el equipo líder diseñe la visión, este deberá enviarla a todos los integrantes de la empresa para que cada uno la retroalimente a través de un proceso de proposición y argumentación, y finalmente debe ser corta y fácil de comprender.

La mejor forma para que todo el equipo de trabajo de la empresa se comprometa con el cumplimiento de la Visión, es que todos la comprendan y se sientan identificados con ella y es por eso que hacer una Visión fácil de leer y comprender asegura que los clientes internos y externos de la empresa la puedan asimilar y recordar con facilidad.

Paso 2: Defina la Misión de la empresa

“Las buenas declaraciones de Misión incluyen una clara declaración de propósito, pero no creo que importe cómo lo llame uno, siempre y cuando explique por qué existe y cuál es realmente su negocio.” (Blanchard & Stoner, 2008). Es con estas palabras con las que Ken Blanchard en el libro *¡A*

todo vapor!, argumenta la importancia que tiene para una empresa establecer una Misión, ya que esta es la que define claramente cuál es la razón de ser del negocio y a que se debe comprometer cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Para un microempresario estructurar la Misión de su empresa debe considerar los siguientes elementos: Dar respuesta a las preguntas ¿quiénes somos? y, ¿qué hacemos?, contener claramente cuál es la propuesta de valor de la organización, es decir cuál es el factor de diferenciación por el cual los clientes van a recordar y a preferir la empresa respecto a los demás competidores del mercado, para definir la propuesta de valor la empresa puede hacerse esta pregunta ¿qué perdería el mercado si mi empresa sale de él?

Si la respuesta es algo confusa seguramente es necesario que la empresa primero realice el paso 3 de análisis situacional, en donde a través del estudio del diamante de Porter (1993), pueda identificar cual es la ventaja competitiva que tiene la compañía (diferenciación, liderazgo por costos o enfoque), la Misión debe ser ampliamente difundida con todos los integrantes de la empresa, luego de que el equipo líder diseñe la Misión, este deberá enviarla a todos los integrantes de la empresa para que cada uno la retroalimente a través de un proceso de proposición y argumentación, y finalmente debe ser corta y fácil de comprender.

Según (Gómez de la O., 2013) “Los comunicados de Misión deben ser inspiradores, deben proporcionar la energía y motivación a la organización”. La mejor forma para que todo el equipo de trabajo de la empresa se comprometa con el cumplimiento de la Misión es que todos la comprendan y se sientan identificados por ella y es por eso que hacer una Misión fácil de leer y entender asegura que los clientes internos y externos de la empresa la puedan asimilar y recordar con facilidad, es decir, la Misión se debe convertir en un vendedor pasivo de la organización.

Paso 3: Realice un análisis situacional

“La organización es un sistema abierto que opera dentro e interactúa con el ambiente. El enfoque de sistema a la administración incluye insumos externos e internos”. (Koontz, Weihrich, & Can-nice, 2008).

Según lo planteado anteriormente, se argu-menta entonces la importancia para que el tercer paso de esta metodología sea realizar un análisis situacional de la empresa y establecer cómo se encuentra la empresa actualmente posicionada en el mercado, se puede decir que el estudio del entorno en el cual se desenvuelve una organiza-ción, es de vital importancia tanto para su cre-cimiento como su declive, debido a que en el ambiente existen ciertas variables o factores que pueden alterar el desarrollo de sus actividades, y es por eso que la organización requiere de una evaluación de tales factores para determinar aque-llos que pueden ser influenciados y así conseguir que estos jueguen a favor de la empresa, y a su vez determinar aquellos que no pueden ser controla-dos por la organización, pero que le ayudarán a tomar decisiones que le permitan protegerse ante cambios bruscos que se puedan suscitar durante la marcha de la empresa.

Para realizar un análisis situacional es nece-sario aplicar los siguientes elementos: Estudiar el ambiente interno el cual contempla el estudio de variables que prácticamente forman el todo de una organización; estas pueden ser controla-das por la empresa, es decir su comportamiento puede ser predecible, permitiendo la toma de decisiones e implementación de acciones correc-tivas para encaminar u orientar el adecuado fun-cionamiento de una empresa y así conseguir los objetivos que se han planteado, para realizar un estudio interno de la empresa se puede utilizar la metodología “Canvas” desarrollada por el aus-triaco Alexander Osterwalder y el cual está divi-dido en nueve bloques separados, proporcionando una representación visual integrada que facilita la discusión y el debate sin perder cada detalle del negocio. Los bloques también pueden estar

relacionados todos con la propuesta de valor que debe entregar la empresa a sus clientes a través de la captura de los recursos clave, actividades clave, y socios clave que generen valor para la empresa y sus clientes (relaciones con los clientes y segmentos de clientes) a través de transacciones (canales) que finalmente se ven reflejados en un estudio financiero de costos e ingresos. (Bertels, Elsum, & Koen, 2015).

El propósito con la aplicación del estudio interno a través de modelo de negocios Canvas es, que el empresario, tenga de manera visual y sencilla, el estado interno de la empresa, y que al mezclarlo con la implementación de la meto-dología del semáforo en donde las variables cri-ticas estén en rojo, las estructuradas pero que aun necesitan ser mejoradas en amarillo y las que funcionan correctamente en verde, le permitirá obtener una radiografía de cómo se encuentra la empresa en cada una de sus áreas.

El objetivo es que al final el empresario com-prenda completamente su empresa y el capital estratégico con el que cuenta, así como también identifique las áreas débiles y fuertes que tiene la organización. Para el diseño del modelo Can-

Imagen 1. Esquema proceso de modelación.



Fuente: fotografía tomada por el autor a una microempresa de Medellín en el proceso de modelación del negocio a través de la metodología Canvas.

vas es recomendable diseñar un test diagnóstico, que evalúe el nivel de estructuración y consolidación de cada una de las áreas estratégicas que propone este modelo de negocios (propuesta de valor, actividades claves, socios claves, segmento de clientes, relación con los consumidores, Canales de comunicación y distribución, estructura de cosos y fuentes de ingresos).

Luego de estudiar el ambiente interno el empresario debe realizar un análisis del ambiente externo de la empresa, el cual consiste en estudiar ciertas variables que conforman tanto el macro como el micro ambiente, denominado también “Ambiente general” en el que se desenvuelve una organización, se cree necesaria la elaboración de este tipo de estudio debido a que existen varios factores y condiciones que experimentan comportamientos positivos y negativos, que pueden afectar en pequeña o en gran magnitud al sector en el que opera la empresa, es por eso que todas las organizaciones se encuentran sujetas a sufrir los cambios o alteraciones de estas variables en pequeña o en gran medida, dependiendo de las condiciones económicas, tecnológicas, materiales y humanas con las que cuenta la institución para hacer frente a las variables que acontecen en el Ambiente general de una empresa.

Para estudiar el macro entorno, se deben describir todas aquellas variables sobre las cuales la empresa no tiene control alguno y por lo tanto se ve en la necesidad de adaptarse forzosamente a ellas. En el análisis de estas variables, se deben contemplar las tendencias nacionales y globales del entorno bajo diferentes ámbitos de estudio, tales como; condiciones políticas, socio-económicas, tecnológicas y legales.

En el microambiente se presenta el entorno más cercano e inmediato a cada organización, las variables que conforman este entorno específico son los clientes, la competencia, los proveedores y las instituciones que inciden en el sector como agremiaciones y sindicatos, para este estudio se puede utilizar la herramienta dimanante

de Porter (1993) que se mencionó anteriormente en la interpretación del artículo *Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional* (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014), o sencillamente estudiar por separado cada elemento del micro entorno, lo importante es que al finalizar el estudio se tenga claro cada una de las alteraciones que sufren los factores micro ambientales y puedan ser utilizados a favor de la organización, gracias a esto la empresa tendrá la capacidad de elaborar estrategias para alcanzar los objetivos deseados, a través de un adecuado análisis para tomar decisiones acertadas que la llevarán al éxito.

Gráfica 2. Factores presentes en el análisis.



Fuente: construcción propia.

Paso 4: Estructure la matriz DOFA

Para identificar el propósito del análisis FODA o SWOT (por sus siglas en inglés) pueden utilizarse dos definiciones, una sobre Gerencia Estratégica, otra, sobre el análisis FODA. Fred David define la Gerencia Estratégica en la siguiente forma: “Una empresa debe tratar de llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas,

mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la Gerencia Estratégica” (David, 1988). Sobre el análisis FODA, (Steiner, 1991) plantea lo siguiente. “El análisis FODA es un paso crítico en el proceso de planeación. Examinar correctamente oportunidades y peligros (amenazas) futuros de una empresa, y relacionarlo en un estudio imparcial con las potencialidades (fortalezas) y debilidades de la misma representa una enorme ventaja”.

Para la construcción de la matriz DOFA basta con clasificar los aspectos positivos y negativos que se encontraron en el estudio interno de la empresa a través de la metodología Canvas y estos se convertirán en fortalezas y debilidades, y los aspectos positivos y negativos que se encontraron en el ambiente externo tanto en el macro entorno como en el micro entorno, se convertirán en amenazas y oportunidades, luego de tener claro estos elementos se puede proceder a definir que estrategias puede utilizar la empresa para impactar positivamente estas variables.

A continuación, se presentan recomendaciones sobre cómo se puede proceder para la generación de las estrategias, a partir de la información que proporciona esta matriz.

Según (Codina Jiménez, 2010) “Las Estrategias Ofensivas-(Maxi-Maxi)-(F-O), son las de mayor impacto. Para generarlas debe pensarse en qué puede hacer la empresa para, apoyándose en sus Fortalezas, lograr el máximo aprovechamiento de las Oportunidades que se han identificado en el entorno”. Una pregunta clave que se puede utilizar para desarrollar esta estrategia es: ¿Qué podemos hacer para maximizar nuestras Fortalezas de manera que podamos lograr el máximo aprovechamiento de las oportunidades?

“Las Estrategias Defensivas-(Maxi-Mini)-(F-A) se diseñan para enfrentar los posibles impactos negativos que pueden crearle a la empresa las Amenazas que se identificaron en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de sus Fortalezas” (Codina Jiménez, 2010). La pregunta que se puede generar aquí es: ¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo de las Amenazas identificadas en el entorno, mediante el máximo aprovechamiento de nuestras Fortalezas?

“Las Estrategias Adaptativas-(Mini-Maxi)-(D-O) se diseñan para reducir las limitaciones que pueden imponerle a la empresa determinadas debilidades que tiene, en el máximo aprovechamiento de Oportunidades que ha identificado en el entorno” (Codina Jimenez, 2010). En este

Gráfica 3. Planificación estratégica.



Fuente: elaboración propia basado en el artículo “Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias” (Codina Jiménez, 2010).

aspecto el empresario se puede preguntar: ¿Qué podemos hacer para minimizar el impacto negativo que pueden tener nuestras debilidades, en el máximo aprovechamiento de las Oportunidades?

“Las Estrategias de Supervivencia (Mini-Mini)-(D-A) son las más traumáticas. Se generan para reducir el efecto que pueden tener las debilidades de la empresa, que puedan agudizar el impacto negativo de amenazas que ha identificado en el entorno” (Codina Jiménez, 2010). En este aspecto el empresario se puede preguntar: ¿Qué debemos hacer para reducir los efectos negativos que pueden tener nuestras debilidades, ante las amenazas que hemos identificado en el entorno?

Finalmente, la DOFA entregará información de importancia al empresario para la toma de decisiones sobre el estado actual de la empresa en el mercado, es decir dará respuesta a la información recopilada en el análisis situacional.

Paso 5: Defina las variables claves (Prospectiva)

Se puede definir la prospectiva como una disciplina que permite identificar los futuros posibles de una empresa teniendo en cuenta las diferentes variables y hechos históricos que pueden marcar este futuro, siendo así una herramienta que permite reducir la incertidumbre (Godet, 1993). En este paso y según la estrategia que plantea Michel Godet en su libro *De la anticipación a la acción* (1993), se plantea la necesidad de unir la estrategia con la prospectiva, puesto que ambas en vez de ir por caminos diferentes deben ir unidas y complementadas, debido a que la prospectiva ayuda a reducir la incertidumbre del futuro y la estrategia ayuda a accionar esa visión prospectiva, es por esto, que en esta etapa de la planeación estrategia el gerente debe volver a mirar el futuro pero esta vez de una manera metodológica que le permita visualizar su empresa en posibles escenarios, para esto, se aplicará la metodología que propone

Michel Godet sobre la planeación por escenarios, los cuales se pueden resumir en el siguiente gráfico:

Gráfica 4. Planeación prospectiva.



Fuente: elaboración propia basada en el libro *De la anticipación a la acción*, (Godet, 1993).

El primer paso es realizar un análisis de la empresa, este estudio según lo planteado por Godet en su libro se asemeja y puede validar con el análisis situacional realizado en el paso 3 de este escrito, luego es necesario identificar los elementos claves para los cuales según el planteamiento de Godet se pueden utilizar las variables identificadas en la matriz DOFA realizada en el paso 4, organizándolas como variables internas y externas, en este paso también se recomienda realizar entrevistas con expertos del sector y de la empresa que puedan validar o no, las variables extraídas por el análisis DOFA.

Luego de obtener el listado de variables identificadas, Godet propone realizar un análisis estructural a través de una MICMAC³ el cual consiste en interrelacionar las variables en un cuadro de doble entrada donde se evalúe cuantitativamente

3. El acrónimo MICMAC proviene de las palabras: Matriz de Impactos Cruzados Multiplicación Aplicada a una Clasificación método elaborado por M. Godet.

cuanto nivel de impacto y dependencia tiene cada variable con las demás, y así identificar las variables más motrices y más dependientes (variables clave), construyendo una tipología de las varia-

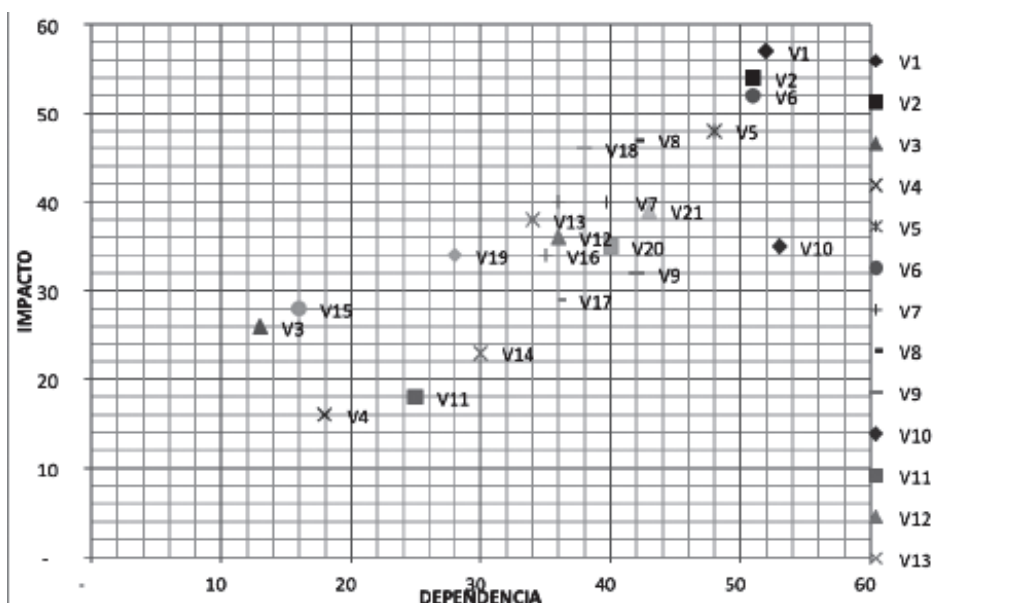
bles mediante clasificaciones directas e indirectas, variables críticas, variables activas, variables reactivas y variables inertes, a continuación se ilustra lo anterior:

Cuadro 1. Matriz de impactos directos.

VARIABLES	V1	V2	V3	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21
Capacidad gerencial	3	3	3	3	3	3	3	3	3	1	1	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3
estrategia de mercado y ventas	3	3	3	1	2	3	2	3	3	3	2	3	3	1	1	3	3	3	3	3	3
gestión humana	2	3	3	-	-	-	2	-	1	-	-	-	1	0	0	0	0	1	0	0	0
definición del protocolo de familia	3	1	3	2	3	3	3	-	-	-	-	-	0	0	0	0	0	0	0	0	0
estrategia financiera	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	1	1	2	3	3	0	3	0	3	3	3
gestión de servicios	3	3	1	2	3	3	3	3	2	-	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3
Gestión del almacenamiento e infraestructura	3	3	1	1	3	3	3	2	-	-	2	3	1	0	0	3	2	0	3	3	3
Distribución	3	3	1	-	2	3	3	3	2	1	2	2	1	0	1	3	3	3	3	3	3
uso e implementación de las TICs	2	3	1	-	3	3	3	3	1	-	3	3	2	3	1	1	3	1	3	3	3
crecimiento del sector	3	3	2	1	3	3	3	3	2	-	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3
inflación del sector	3	3	1	-	3	2	1	1	-	3	-	1	0	0	1	0	1	2	1	2	2
características de consumo	3	3	1	-	2	3	2	2	3	2	1	-	1	0	0	3	3	3	2	2	2
reglamentación para comercializar el producto	3	3	-	-	2	3	2	2	1	-	-	3	-	3	1	3	1	3	2	1	1
bareras de entrada	3	1	-	-	3	3	1	-	-	3	1	1	3	-	2	2	0	2	0	0	3
regimen tributario	2	1	-	-	3	1	-	1	-	1	2	-	1	0	3	0	1	0	0	0	0
normalidad que afecta el sector	3	3	-	-	2	3	-	3	-	3	1	-	3	3	3	0	3	3	0	2	2
concentración de la distribución	3	3	-	-	2	3	3	3	-	3	-	3	3	0	0	1	3	2	3	1	1
estrategia de los competidores	3	3	1	-	3	3	1	3	3	3	-	3	1	0	2	2	2	2	1	1	1
productos sustitutos	3	3	1	-	1	1	3	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1
riesgo de provisión y disponibilidad	3	3	3	1	3	3	1	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	2
gestión de compras y abastecimiento	3	3	1	1	3	3	3	2	3	1	1	3	2	1	2	2	2	2	3	2	2

Fuente: construcción propia, basado en el libro *De la anticipación a la acción* (Godet, 1993).

Gráfica 5. Relaciones impacto-dependencia.



Fuente: construcción propia basado en el libro *De la anticipación a la acción* (Godet, 1993).

Finalmente, el objetivo es seleccionar al menos 5 variables claves que van a servir como insumo para el siguiente paso de la planeación estratégica.

Paso 6: Planee por escenarios

“Un escenario no es la realidad futura, sino un medio de representación de esta realidad, destinado a iluminar la acción presente con la luz de los futuros posibles y deseables” (Godet, 1993). Es con este enunciado que el autor del libro *De la anticipación a la acción* inicia definiendo la importancia de planear por escenarios, pero su vez hace la claridad de que, un escenario, solo busca ilustrar un futuro posible en el que se puede ver envuelto una empresa.

Escenarios que pueden ser positivos, negativos o tendenciales y que estableciendo una relación con lo que plantea el autor del artículo *Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional* (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014), se asemeja a lo planteado en la segunda etapa de la evolución de la planeación estratégica en donde se buscaba predecir el futuro a través de escenarios optimistas, neutrales y pesimistas.

Los escenarios se encuentran compuestos por variables claves, estas variables serán las identificadas en el paso 5. Para la construcción de los escenarios se propone realizar lo siguiente: Luego de identificar las variables claves estas se deben clasificar y realizar las siguientes preguntas, según la variable en estudio ¿qué es lo más positivo que puede pasar con esta variable?, ¿qué es lo más negativo que podría pasar con esta variable? y, finalmente ¿qué es lo que cree que va a suceder con esta variable?, después de esto agrupe todas las respuestas positivas, negativas y creencias en lugares diferentes y comience, con base en esas respuestas, a redactar su escenario contrastado optimista, escenario contrastado pesimista y escenario tendencial.

Finalmente, obtendrá los posibles escenarios en los que se puede ver inmerso la empresa en un futuro, lo ideal es que el gerente lo analice y lo compare con la Misión y Visión propuesta al ini-

cio y si es necesario realice ajustes para enfocarse mas al cumplimiento de un escenario deseable o contrastado optimista.

Paso 7: Diseñe un plan de acción

“Una Visión sin acción es solo un sueño, una acción sin Visión carece de sentido; pero una Visión con acción puede cambiar el mundo”. (Joel Barker, 2000), con esta reflexión inicial se puede argumentar la importancia de que luego de describir y analizar los diferentes escenarios en los que la empresa puede estar inmersa, se realice un diseño de un plan de acción que ayude a volver realidad la Visión de la empresa, es decir implementar todos los elementos que se han estructurado previamente. Para diseñar un plan de acción basta con definir los siguientes elementos claves:

- Diseñe objetivos claros y comprensibles sobre lo que se debe hacer en cada área estratégica de la empresa para convertir amenazas en oportunidades y debilidades en fortalezas siempre apuntando hacia la propuesta de valor y el escenario optimista de la empresa.
- Genere estrategias que permitan dar cumplimiento al objetivo.
- Establezca indicadores de gestión que puedan medir el cumplimiento de los objetivos a través de la aplicación de cada una de las estrategias, recuerde que lo que no se mide no se controla.
- Implemente metas de cumplimiento para el avance de los indicadores, es decir ponga límites de tiempo y de avance en el indicador a través de un cronograma para medir cuanto es el nivel de efectividad del plan de acción.
- Designe responsables, el plan de acción deben de tener claro y visible quien será el responsable del cumplimiento de cada objetivo, solo así será posible que exista un doliente en la empresa que vele por liderar el cumplimiento eficiente de cada objetivo.

Cuadro 2. Planilla de Plan de acción.

OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	INDICADOR	METAS	RESPONSABLE	CRONOGRAMA
Establecer Misión estratégica de la empresa.	• Diseñar Misión. • Difundir Misión con el equipo de trabajo. • Retroalimentar la Misión. • Publicar la Misión para los clientes externos.	Número de estrategias desarrolladas/ total de estrategias.	Cumplimiento del 80%	Alejandro Acevedo, Gerente General	23 de abril de 2015 al 23 de mayo de 2015

Fuente: construcción propia.

En el cuadro 2 se ilustra una posible plantilla para definir el plan de acción, recuerde que lo importante del plan es que sea fácil de comprender para todos los integrantes de la empresa.

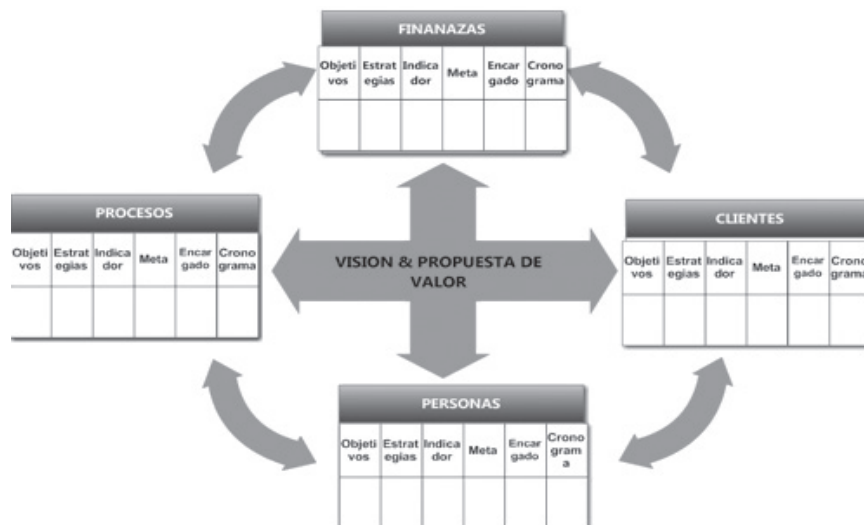
Paso 8: Defina un mecanismo de seguimiento y evaluación

Finalmente, y después de estructurar toda la planeación estratégica de la empresa solo queda poner en marcha el plan estratégico y definir un mecanismo para verificar el adecuado funcionamiento de la empresa, para esto el gerente de la empresa puede establecer una cuadro de mando integral (Kaplan & Norton, 2009) en donde pueda estar verificando el nivel de avance y cumplimiento de las metas e indicadores definidos en el plan de acción, también es recomendable definir un grupo

primario con los líderes de cada área estratégica de la empresa y realizar auditorías internas en donde se evalúe durante periodos de tiempo determinados, cada objetivo del plan de acción y su nivel de cumplimiento en las metas y los indicadores, para esto el líder de la empresa puede exigir la entrega de evidencias que avalen el cumplimiento de cada estrategia definida en el plan de acción.

Recuerde que lo importante sea cual sea la herramienta que se defina para evaluar, es que esta sea realista, fácil de comprender y evaluar por parte de todos integrantes de la organización. Para la tarjeta de mando se puede utilizar el “cascarón” de la herramienta de cuadro de mando integral propuesta por Kaplan y Norton (2009) la cual se ilustrará a continuación:

Gráfica 6. Herramienta de evaluación.



Fuente: construcción propia basado en el libro *El cuadro de mando integral* (Kaplan & Norton, 2009).

CONCLUSIONES

La planeación estratégica es un conjunto de herramientas con diferentes formas y metodologías, en los que ha sido fundamental el aporte de grandes pensadores como Porter, Ansoff, Kaplan y Norton, Senge, entre otros; sin embargo, lo más importante, es un buen líder que sepa elegir las herramientas según las necesidades de la empresa a la que se encuentre gerenciando y así alinearlas sistémicamente para poder llegar un fin visionado a través de acciones claras y realistas.

Realizar una planeación estratégica, solo de manera estructural y sin implementación, no será más que una actividad sin ningún sentido y realidad, lo importante de planear es accionar y hacer realidad todas las ideas que se tienen para llegar a un futuro deseado con la empresa.

La prospectiva y la estrategia deben ir de la mano una con otra, de manera que ambas, se complementen y permitan diseñar futuros deseables y con planes estratégicos para que estos escenarios positivos no sean solo un sueño sino una realidad.

Sin bien existe el fenómeno de microempresas que están gerenciadas por no gerentes, esta no es una excusa para no realizar una planeación estratégica en la organización, ya que son amplias las herramientas y la información que existe en el medio como lo planteó el artículo *Una mirada a la evolución histórica de la estrategia organizacional* (Castellanos Narciso & Cruz Pulido, 2014), las cuales se puede implementar de una manera sencilla pero con mucho impacto.

Si una empresa no cuenta con un líder capaz de fijar el rumbo, de establecer las estrategias necesarias para alinear a todas las personas de la organización a un objetivo común, y de proponer un plan de acción para llegar a él, difícilmente será una empresa que supere el umbral de la consolidación en el mercado en el que se esté desempeñando, se

trata de entender que la planeación estratégica es un asunto de supervivencia en el mercado.

Finalmente, en esta propuesta metodológica de ocho pasos para planear estratégicamente se resalta la importancia de siempre articular cada una de las acciones que se realicen dentro de una empresa, ya que grandes acciones realizadas individualmente y desarticuladas, solo redundarán en esfuerzos perdidos y por ende experiencias negativas por parte de los miembros de la empresa.

REFERENCIAS

- Barker, J. (2000). *Paradigmas: el negocio de descubrir el futuro*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Bertels, H., Elsum, I., & Koen, P. (2015). *Business Models Outside the Core*. Research Technology Management, pp. 20-29.
- Blanchard, K., & Stoner, J. (2008). *¡A todo vapor!* México: Norma.
- Castellanos Narciso, J. E., & Cruz Pulido, M. (2014). *Una mirada a la evolución histórica de la estrategia*. Real, pp. 28-51.
- Codina Jiménez, A. (2010). *Deficiencias en el uso del FODA causas y sugerencias*. Ciencias Estratégicas, pp. 89-100.
- David, F. (1988). *La gerencia estratégica*. México: Prentice Hall.
- Drucker, P. (1949). *Concept of the corporation*. Estados Unidos: Jhon Day Company.
- Godet, M. (1993). *De la anticipación a la acción*. Barcelona: España.
- Gómez de la O., J. (2013). *Porqué no tienen las organizaciones una verdadera cultura ética*. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), pp. 122-129.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2009). *El cuadro de mando integral*. Barcelona: Grupo Planeta.

- Koontz, H., Weihrich, H., & Cannice, M. (2008). *Administración, una perspectiva global*. México D.F.: Mc Graw Hill.
- Porter, M. (1993). *Ventaja competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía editorial Continental.
- Steiner, G. (1991). *Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber*. México D.F.: Editorial Continental S.A.
- Tarzijan Martabit, J. (2008). *Fundamentos de estrategia empresarial*. México D.F.: Alfaomega Grupo Editor S.A.

