

# GUÍA PARA IMPLEMENTAR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN UNA MIPYME.

**Sandra Maritza Cepeda Quintana**  
Especialista en Evaluación y Gerencia de  
Proyectos  
Ingeniera Química  
Gestor de investigación CEINFI  
Profesor Líder Semillero SIPE  
Tecnológica FITEC  
[sandram Cepeda132@fitecvirtual.edu.co](mailto:sandram Cepeda132@fitecvirtual.edu.co)  
<http://sipe-fitec.blogspot.com/>  
Colombia

**RESUMEN.** El presente artículo se enfoca en describir una serie de pasos a seguir en el momento en que el nivel estratégico de una mipyme toma la iniciativa de diseñar e implementar un modelo de planeación estratégica en la empresa. De igual manera, es un documento útil para los estudiantes de la Tecnológica FITEC que desean definir planes de mejora teniendo en cuenta los lineamientos de la planeación estratégica.

**Palabras claves:** *Planeación Estratégica, Plan de Mejora, Desarrollo, Innovación, Prospectiva, Futurable, Futurable, Mipyme.*

**ABSTRACT.** This article focuses on describing a series of steps to follow in time that the strategic level of a Mipyme takes the initiative to design and implement a model of strategic planning in the company. Similarly, it is useful for FITEC's students who want to define improvement plans taking into account the guidelines of the strategic planning.

**Keywords:** *Strategic Planning, Improvement Plans, Development, Innovation, Foresight, Future Possibility, Future Desirable, Mipyme.*

## INTRODUCCIÓN

La Planeación Estratégica se ha convertido en una excelente herramienta al momento de marcar una ruta en las empresas. El éxito se debe a que no solo se definen los lineamientos institucionales como la misión y la visión, sino que además, la planeación estratégica establece a partir de un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, unos objetivos estratégicos con un plan de acción para llegar a cumplirlos. Es así que el nivel estratégico de una mipyme, crea un escenario futuro y plantea una ruta definiendo metas a corto plazo para alcanzar los objetivos estratégicos a largo plazo.

## GUÍA PARA IMPLEMENTAR PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La presenta guía se organiza en seis pasos, tal como se observa en la Figura 1:



Figura 1. Pasos para implementar Planeación Estratégica. Fuente: Autora.

## **Paso 1. Reconocer**

Es claro que las planeaciones estratégicas son modelos trazados y definidos por el nivel estratégico de una empresa. Debe ser así porque es la alta gerencia quien tiene clara la visión y la misión o cadena de valor de la compañía (cadena de valor hace referencia al proceso que le genera rentabilidad a la empresa).

Por este motivo no es válido pensar en plantear una planeación estratégica desde un nivel operativo, sin tener en cuenta los lineamientos y objetivos estratégicos que se definen desde la cabeza del sistema o el nivel estratégico.

Es así como el nivel estratégico reconoce cuál es la cadena de valor de la compañía y lo sintetiza en una “Misión” y, resultado de un ejercicio que parte del análisis de los escenarios pasados, como datos históricos de resultados anteriores proyectados a un escenario futuro (escenario futuro posible), incluyendo la creación de escenarios diferentes (futura o escenario futuro deseable), se define una meta a largo plazo o MEGA, la cual se estructura en la “Visión”.

Este es el punto de partida para realizar el análisis prospectivo que conlleva a definir objetivos estratégicos (objetivos que se dirigen al cumplimiento de la visión) y el plan de acción o la estrategia que permite cumplir con estas metas a corto plazo.

## **Paso 2. Diagnosticar**

No es lógico plantear una estrategia sin tener claro con qué recursos y habilidades se cuenta. Es como planear una avanzada militar. Antes de diseñar y socializar la estrategia, antes del discurso de motivación, el líder debe revisar muy bien sus elementos para el combate: ¿cuántos hombres se tiene?, ¿qué armas?, ¿se cuenta con aliados estratégicos?, ¿se tienen ventajas representativas respecto al enemigo?, ¿qué oportunidades se tiene para encontrar fortalezas en características que no saltan a primera vista?, ¿cuáles son las debilidades o amenazas que podrían impedir la victoria?, ¿cuáles son las habilidades, ventajas y debilidades del enemigo?...

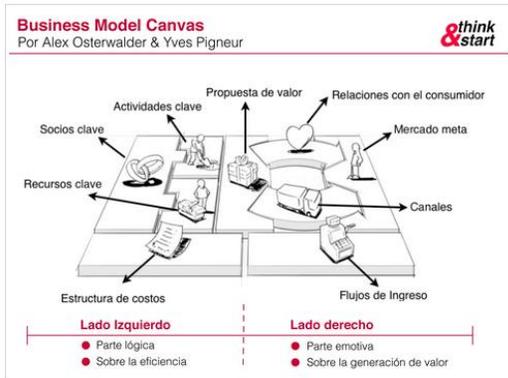
Básicamente, el nivel estratégico de la empresa debe realizar un diagnóstico para conocer, de manera clara y profunda, las variables que son prescindibles para alcanzar los objetivos estratégicos.

En este punto es importante que el planeador utilice todas las herramientas de análisis y de diseño de modelo de negocios que le sean de mayor utilidad y comprensión para realizar una introspección significativa de los elementos de su cadena de valor. Para dar un ejemplo, siguiendo la “Metodología Canvas” o “Business Model Canvas” de los autores Alex Osterwalder & Yves Pigneur, se definen las variables del modelo de negocio:

1. Segmentos de clientes
2. Propuesta de valor
3. Canales
4. Relación con el cliente

5. Fuentes de ingresos
6. Recursos clave
7. Actividades clave
8. Aliados estratégicos
9. Estructura de costos.

El modelo de Canvas también se conoce como el modelo del lienzo:



**Figura 2. Modelo del Lienzo, Método Canvas.**  
Fuente: Think & Start.

La idea es tener un diagnóstico de cada uno de los 9 módulos, en los cuales se identifiquen debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas; lo que comúnmente se conoce como Matriz DOFA o FODA.

Cabe resaltar, que este análisis es prospectivo y se debe hacer partiendo del escenario futurible y traerlo al presente, es decir, analizando los elementos a favor y en contra con los que cuenta la empresa para cumplir con la MEGA o la Visión.

Es pertinente recordar que este ejercicio se desarrolla iniciando con el Análisis DOFA o Matriz DOFA, pero que aún con esto no es suficiente, pues es necesario realizar una evaluación de los factores internos y externos, lo que se puede manejar

con la Matriz de Evaluación de Factores Internos (MEFI) y la Matriz de Evaluación de Factores Externos (MEFE).

### Paso 3. Planear

A partir del diagnóstico se establecen los objetivos estratégicos a corto y largo plazo que le permitirán a la compañía alcanzar la MEGA. Planear no significa tener claro a dónde se quiere llegar, sino implica trazarse rutas para alcanzar las metas, pues muchos caminos llegan a Roma o también, muchos caminos lo pueden desviar del objetivo. Por lo tanto, en este paso se deben planear las estrategias que conllevarán a cumplir con los objetivos de corto y largo plazo y por ende, llegar a la Visión.

En este planeamiento se deben definir los aspectos que estructuran una estrategia; por ejemplo, tomando la Metodología de Gerencia de Proyectos del PMI (Project Management Institute), una planeación requiere programar diez áreas de conocimiento:

1. Alcance o en este caso, el Objetivo Estratégico.
2. Presupuesto.
3. Tiempo.
4. Adquisiciones.
5. Recursos Humanos.
6. Calidad.
7. Riesgos.
8. Comunicaciones
9. Interesados
10. Integración

En el caso de la metodología del PMI, la estrategia se estructura en 10 niveles.

Asimismo, dentro del nivel de calidad de la estrategia se deben definir indicadores de gestión que brindan información pertinente al sistema de monitoreo y control del plan.

Finalmente, hay que tener en cuenta que existe un sin número de teorías, métodos, modelos o estrategias en el mundo de la gerencia, lo importante es escoger aquella que sea acorde con las necesidades o requerimientos del objetivo estratégico y que le apunte a potenciar las oportunidades, consolidar las fortalezas, convertir las debilidades en fortalezas y gestionar las amenazas.

#### **Paso 4. Comunicar**

Una vez definida la planeación estratégica, el paso siguiente es comunicar todas las características, lineamientos, estrategias y demás aspectos del plan a todos los actores involucrados en la empresa. Esto incluye no solo a los miembros directos como operarios y administrativos, sino también es necesario hacer partícipes a los clientes, proveedores, aliados estratégicos y demás interesados.

Un ejemplo es la gran campaña en medios de difusión y comunicación que hizo ECOPETROL S.A. cuando diseñaron su planeación estratégica actual, en la que se incluía un cambio de imagen, modificación en la estructura organizacional, nuevos objetivos estratégicos, nueva filosofía institucional y una nueva MEGA, la cual se ha convertido en la razón de ser de la compañía.

La comunicación efectiva de la planeación estratégica permite que

todos los actores conozcan su rol en la estrategia, su aporte a la misma y la importancia de alinear sus objetivos a los lineamientos de la MEGA.

Este paso requiere del nivel estratégico, poner en práctica aquellas técnicas de motivación y de gestión humana, como por ejemplo la técnica Gung Ho! (A la carga!), expuesta en el libro del mismo nombre y del autor Blanchard Ken.

#### **Paso 5. Ejecutar y Controlar**

Por supuesto de nada sirve el plan si éste no se ejecuta y también, se monitorea y controla para verificar el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Debido a que la planeación estratégica se organiza con la premisa de anticiparse a los hechos y gestionar las variables, la ejecución consiste en seguir las indicaciones de lo que está escrito. Incluso la toma de decisiones se facilita, pues al tener claros los objetivos estratégicos y los lineamientos de la planeación, todas las decisiones se articulan en dar cumplimiento a la MEGA.

#### **Paso 6. Validar y Ajustar**

Finalmente la empresa debe asegurarse del cumplimiento de su planeación, para esto valida los resultados con los indicadores de gestión y realiza acciones correctivas o preventivas al momento de presentarse algún desvío en la ruta estratégica.

## REFERENCIAS

ANDRADE, Sebastián. Metodología Canvas, Una Forma de Agregar Valor a Sus Ideas de Negocios. {En línea}. 3 Octubre de 2012. {14 Octubre de 2014}. Disponible en: <http://www.innovacion.gob.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. 9ª Edición. México: PEARSON EDUCACIÓN. 2003.

DIAZ, Javier. Gung Ho: El Espíritu de la Ardilla, El Método del Castor y El Don del Ganso, Blanchard Ken. {En línea}. 27 Febrero de 2010. {14 Octubre de 2014}. Disponible en: <http://www.negociosyemprendimiento.org/2010/02/gung-ho-el-espíritu-de-la-ardilla-el.html>

HERMIDA, J. SERRA, R. KASTIKA, E. Administración & Estrategia: Teoría y Práctica. 4ta Edición. Buenos Aires: Ediciones Macchi. 1992.

PMI. Guía PMBOK®. 5ª Edición. 2013.

PONCE T, Humberto. La Matriz FODA: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en Diversas Organizaciones. {En línea}. 2007. {14 Octubre de 2014}. Disponible en: [http://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP\\_12-1/Ponce\\_Talancon.pdf](http://www.cneip.org/documentos/revista/CNEIP_12-1/Ponce_Talancon.pdf)

RODRÍGUEZ, Joaquín. Cómo Aplicar la Planeación Estratégica a la Pequeña y Mediana Empresa. 5ª Edición. México: Cengage Learning. 2005.

THINK & START. Define Tu Estructura de Costos – Aprende a Usar el Business Model Canvas (10). {En línea}. 2011. {14 Octubre de 2014}. Disponible en: <http://thinkandstart.com/2011/define-tu-estructura-de-costos-aprende-a-usar-el-business-model-canvas-10/>