

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA MIPYMES

Integrando **CANVAS** en el camino a la supervivencia, creación de valor y crecimiento



Liana Katerine
Sánchez Rada

edu[®]

Administración

Planeación estratégica

PARA MIPYMES

Integrando CANVAS en el camino
a la supervivencia, creación
de valor y crecimiento

Liana Katerine Sánchez Rada

edü[®]

Conocimiento a su alcance

BOGOTÁ - MÉXICO, D.F.

Sánchez Rada, Liana Katerine

Planeación estratégica para mipymes / Liana Katerine Sánchez Rada. -- 1a. edición.
Bogotá: Ediciones de la U, 2023
212 p. ; 24 cm.
ISBN 978-958-792-577-7 e-ISBN 978-958-792-578-4
1. Planeación estratégica 2. Propuesta de valor 3. Marco estratégico I. Tít.
658 ed.

Área: Administración

Primera edición: Bogotá, Colombia, septiembre de 2023

ISBN. 978-958-792-577-7

© Liana Katerine Sánchez Rada

© Ediciones de la U - Carrera 27 # 27-43 - Tel. (+57- 601) 6455049

www.edicionesdelau.com - E-mail: editor@edicionesdelau.com

Bogotá, Colombia

Ediciones de la U es una empresa editorial que, con una visión moderna y estratégica de las tecnologías, desarrolla, promueve, distribuye y comercializa contenidos, herramientas de formación, libros técnicos y profesionales, e-books, e-learning o aprendizaje en línea, realizados por autores con amplia experiencia en las diferentes áreas profesionales e investigativas, para brindar a nuestros usuarios soluciones útiles y prácticas que contribuyan al dominio de sus campos de trabajo y a su mejor desempeño en un mundo global, cambiante y cada vez más competitivo.

Coordinación editorial: Adriana Gutiérrez M.

Diagramación: Oscar Javier Avendaño Yossa

Carátula: Ediciones de la U

Impresión: DGP Editores SAS

Calle 63 No. 70 D - 34, Pbx. (+57-601) 7217756

Impreso y hecho en Colombia

Printed and made in Colombia

No está permitida la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni la transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro y otros medios, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del Copyright.

A Dios

Fuente de inspiración, fe, esperanza, sabiduría,
fortaleza y luz que guía mi camino.

A mi madre

Deyanira Rada, por brindarme su apoyo incondicional y ser el motor de mi vida; su amor incomparable y su constante aliento han motivado cada inicio y cada fin, haciéndome sentir siempre acompañada y guiada.

Contenido

Prólogo	13
Introducción	15
Parte I. Planeación estratégica, propuesta de valor y modelo de negocio: orientaciones teóricas y desarrollo del proceso.....	21
Capítulo 1. Orientación teórica: etapas de planeación estratégica	22
Introducción.....	23
1.1. Etapas del proceso de planeación estratégica	26
1.1.1. Grupo I de autores de procesos de planeación estratégica.....	27
1.1.2. Grupo II de autores de procesos de planeación estratégica	31
1.1.3. Grupo III de autores de procesos de planeación estratégica	34
1.1.4. Componentes y herramientas de planeación estratégica	38
Términos para recordar	38
Resumen.....	39
Preguntas de autoevaluación	39
Lectura integradora recomendada.....	40
Capítulo 2. Diagnóstico estratégico.....	43
Introducción.....	44
2.1. Diagnóstico externo.....	44
2.2. Diagnóstico interno.....	49
2.2.1. La auditoría de recursos.....	50
2.2.2. Análisis de la cadena de valor	50
Términos para recordar	52
Resumen.....	52
Preguntas de autoevaluación	53
Lectura integradora recomendada.....	53

Capítulo 3. Formulación de la estrategia 55

Introducción.....	56
3.1. Diseño de la estrategia	58
3.2. Formulación de la estrategia	59
3.3. Jerarquía de la estrategia	71
3.4. Tipos de estrategia.....	76
3.5. Decisiones estratégicas	82
3.6. Capacidad estratégica	84
Términos para recordar	85
Resumen.....	86
Preguntas de autoevaluación	87
Lectura integradora recomendada.....	87

Capítulo 4. Implementación y evaluación de la estrategia 89

Introducción.....	90
4.1. Evaluación de la estrategia	90
4.1.1. Indicadores de gestión	91
4.1.2. Ciclo PHVA	92
4.1.3. Medición del desempeño	93
4.2. Horizontes empresariales	94
4.2.1. Creación de valor compartido.....	95
Términos para recordar	96
Resumen.....	97
Preguntas de autoevaluación	97
Lectura integradora recomendada.....	98

Capítulo 5. Propuesta de valor y modelo de negocio 101

Introducción.....	102
5.1. Propuesta de valor	102
5.1.1. Propuesta de valor económico	103
5.1.2. Propuesta de valor funcional.....	103
5.1.3. Propuesta de valor emocional	103
5.1.4. Propuesta de valor simbólico	104
5.2. Diseño de la propuesta de valor	104
5.3. Modelo de negocio	105
5.3.1. Herramienta de gestión Canvas	107

5.3.2. Marco simple para evitar fallas en el modelo de negocio.....	111
Términos para recordar	113
Resumen.....	113
Preguntas de autoevaluación	115
Lectura integradora recomendada.....	116
Parte II. Metodología de planeación estratégica para mipymes:	
paso a paso	117
Capítulo 6. Marco estratégico: procesos de nivel estratégico	118
Introducción.....	119
6.1. Marco estratégico general	121
6.2. Procesos de nivel estratégico	125
6.2.1. Variables de entrada.....	126
6.2.1.1. Formación estratégica	126
6.2.1.2. Entorno	128
6.3. Procesos de planeación estratégica	129
6.3.1. Diagnóstico estratégico.....	129
6.3.1.1. Diagnóstico externo.....	130
6.3.1.2. Diagnóstico interno.....	131
6.3.1.3. Consolidación diagnóstico externo e interno	132
6.3.1.4. Formato de diagnóstico estratégico	133
6.3.2. Plataforma estratégica	147
6.3.3. Formulación de la estrategia	147
6.4. Lazos de control	149
6.4.1. Evaluación de la estrategia.....	150
6.4.2. Ajuste de la estrategia	152
6.4.3. Sumador.....	152
6.5. Salidas.....	153
6.5.1. Capacidad estratégica	154
6.5.2. Estándar	154
Términos para recordar	155
Resumen.....	155
Preguntas de autoevaluación	158
Lectura integradora recomendada.....	159

Capítulo 7. Procesos de nivel táctico 161

Introducción.....	162
7.1. Variables de entrada.....	162
7.1.1. Implementación de la estrategia	163
7.1.2. Herramienta de Gestión Canvas	163
7.2. Procesos.....	169
7.3. Lazos de control	172
7.3.1. Marco simple para evitar fallas en el modelo de negocio.....	173
7.3.2. Ajuste del modelo de negocio	175
7.3.2.1. Sumador.....	175
7.4. Salidas.....	176
7.4.1. Alineación de la estructura con la estrategia.....	176
7.4.2. Estándar.....	176
Términos para recordar	177
Resumen.....	177
Preguntas de autoevaluación	178
Lectura integradora recomendada.....	179

Capítulo 8. Procesos de nivel operativo 181

Introducción.....	182
8.1. Procesos.....	182
8.1.1. Control y evaluación estratégica	183
8.2. Lazos de control.....	186
8.2.1. Mejora continua	186
8.3. Salidas.....	187
8.3.1. Supervivencia, la creación de valor y el crecimiento organizacional.....	187
8.3.2. Estándar	188
Términos para recordar	189
Resumen.....	189
Preguntas de autoevaluación	190
Lectura integradora recomendada.....	191

Conclusiones 193

Recomendaciones 197

Referencias bibliográficas..... 199

Índice de figuras

Figura 1. Etapas del proceso de planeación estratégica	38
Figura 2. Diamante de la competitividad	47
Figura 3. Análisis de la cadena de valor.....	51
Figura 4. Marco analítico para la formulación de estrategias.....	60
Figura 5. Relación entre los niveles jerárquicos organizacionales y los niveles de la planeación.....	71
Figura 6. Jerarquía de las necesidades y jerarquía de las propuestas de valor	103
Figura 7. Canvas propuesta de valor	104
Figura 8. Modelo de negocio Canvas.....	108
Figura 9. Lienzo de modelo de negocio Canvas.....	109
Figura 10. Preguntas a resolver para el diseño del modelo de negocio utilizando la herramienta de gestión Canvas	110
Figura 11. Marco simple para evitar fallas en el modelo de negocio	112
Figura 12. Marco estratégico para mipymes	123
Figura 13. Procesos de nivel estratégico.....	125
Figura 14. Entradas procesos de nivel estratégico	126
Figura 15. Formación estratégica	127
Figura 16. Procesos de planeación estratégica.....	129
Figura 17. Niveles del entorno.....	130
Figura 18. Herramientas y matrices de diagnóstico externo e interno	132
Figura 19. Correspondencia entre el nivel de la planeación estratégica y el nivel de la estrategia	148
Figura 20. Estrategias que se pueden adoptar en las microempresas y pequeñas empresas.....	149
Figura 21. Lazos de control de procesos de nivel estratégico.....	150
Figura 22. Tablero de control y evaluación de la estrategia antes de su implementación.....	151
Figura 23. Sumador como elemento del proceso de retroalimentación en la estrategia	153
Figura 24. Salidas de procesos de nivel estratégico.....	153
Figura 25. Procesos de nivel táctico.....	162
Figura 26. Entradas procesos de nivel táctico	163
Figura 27. Áreas y módulos de la herramienta de gestión Canvas.....	164

Figura 28. Integración de la estrategia con la herramienta de gestión Canvas.....	166
Figura 29. Modelo de negocio procesos de nivel táctico	170
Figura 30. Lienzo herramienta de gestión Canvas	170
Figura 31. Formas de creación de valor compartido.....	171
Figura 32. Lazos de control procesos de nivel táctico.....	173
Figura 33. Tablero de control marco simple para evitar fallas en el modelo de negocio	174
Figura 34. Sumador como elemento del proceso de retroalimentación en el modelo de negocio	175
Figura 35. Salidas procesos de nivel táctico	176
Figura 36. Procesos de nivel operativo	182
Figura 37. Control y evaluación de la estrategia	183
Figura 38. Proceso de control y evaluación estratégica	184
Figura 39. Lazos de control procesos de nivel operativo.....	186
Figura 40. Salidas procesos de nivel operativo.....	187

Índice de tablas

Tabla 1. Etapas del proceso de planeación estratégica, primer grupo de autores.....	27
Tabla 2. Etapas del proceso de planeación estratégica, segundo grupo de autores	31
Tabla 3. Etapas del proceso de planeación estratégica, tercer grupo de autores.....	34
Tabla 4. Herramientas del diagnóstico por nivel del entorno	45
Tabla 5. Definición por autor acrónimo PEST	45
Tabla 6. Definición de las cinco fuerzas de Porter	48
Tabla 7. Herramientas de diagnóstico a nivel interno.....	49
Tabla 8. Diseño de estrategias	59
Tabla 9. Evaluación de la estrategia.....	70
Tabla 10. Tipos de jerarquía de las estrategias	72
Tabla 11. Tipos de estrategia según los autores	76
Tabla 12. Tabla de control proyectada de viabilidad financiera	168

Prólogo

En el marco de una economía cada vez más globalizada, de tendencias al cambio, de disrupciones tecnológicas y culturales, de mercados emergentes y competitivos, las exigencias para la supervivencia y crecimiento de las mipymes se hacen constantes al punto de convertirse en un reto para no desaparecer; es por esto que las organizaciones, frente a este escenario, adoptan nuevas metodologías y técnicas de planeación estratégica y gestión del modelo de negocio.

Es ahora que, ante la necesidad de perpetuarse en el tiempo, de crear valor, crecimiento y sostenibilidad empresarial en el medio competitivo, las organizaciones deben ser claras en su camino a seguir y en las estrategias que guiarán su actuar. La planeación estratégica, aunque no es el punto fuerte de las mipymes, sí facilita a las organizaciones el entendimiento del contexto a fin de conocer su posición actual y la posición en la que quieren estar en el futuro. La planeación estratégica es fascinante y con desafíos extraordinarios. Es una herramienta vital y necesaria para el crecimiento de la organización en su camino de competencia.

Además, si aunado a la planeación estratégica se incorpora la gestión del modelo de negocio de manera sistemática y utilizando una herramienta de gestión como lo es Canvas, se observa la traducción operativa perfecta de la estrategia, lo cual, sin duda alguna, es una apuesta exitosa que integra y alinea la organización con vínculos claros donde se cierran los eslabones perdidos en la planeación estratégica.

Por tanto, la planeación estratégica y la gestión del modelo de negocio fomentan en los administradores, gerentes o directivos el interés por conocer y comprender el funcionamiento de su organización, determinar los factores necesarios para alcanzar sus metas y, sobre todo, desarrollar un pensamiento disruptivo capaz de enfrentar los retos actuales. En el mercado existen varios textos sobre el tema de la planeación estratégica y

el modelo de negocio, sin embargo, pocos abordan este tema tan amplio de una manera sencilla y amena que hace de su lectura una experiencia extraordinaria.

Sin duda, encontrará esta obra fascinante. La autora presenta el tema en dos partes: la primera aborda la planeación estratégica, la propuesta de valor y el modelo de negocio, con orientaciones teóricas y desarrollo del proceso, "Clarificando etapas y conociendo el horizonte"; la segunda parte presenta la metodología de planeación estratégica para mipymes en un paso a paso, "Integrando Canvas y cerrando el eslabón perdido de la planeación estratégica". Cada tema se enriquece con citas memorables, términos para recordar, resúmenes, preguntas de autoevaluación y lecturas recomendadas.

Este libro es una herramienta metodológica y práctica para empresarios, emprendedores y para tomadores de decisiones que desean crear valor y crecimiento organizacional, así como para consultores que se orientan a acompañar estos procesos en las mipymes; también para investigadores que encaminan sus líneas hacia la planeación estratégica, las propuestas de valor y los modelos de negocio en mipymes, y para los académicos de nivel de pregrado y posgrado relacionados con la temática; de igual manera, para la comunidad general que se interese por la planeación estratégica en mipymes con la incorporación de la herramienta de gestión Canvas. Sencillamente, encontrará una lectura práctica de esta temática que lo llevará a reflexionar sobre las prácticas actuales y creará una orientación de creación de valor para el futuro.

Introducción

En la actualidad, la supervivencia, la creación de valor, el crecimiento y la competitividad para las empresas revisten cada vez más importancia; atribuida a las dinámicas y tendencias mundiales que conducen a cambios acelerados y disruptivos no solo de pensamiento, también de adaptación, en este evento la planeación estratégica en la dirección de las mipymes, junto con el modelo de negocio y la propuesta de valor, son los procesos que imperan para la dirección de la empresa, más aún cuando las mipymes “son de gran importancia en la economía de los países al ser las principales organizaciones que aportan a la producción de bienes y servicios a la vez que son principales generadoras de empleo” (Valencia & Erazo, 2016, p. 1).

Sin embargo, como lo afirman Valencia y Erazo (2016), este tipo de empresas no utilizan de forma correcta la planeación estratégica, trayendo consigo las dificultades propias para establecer la misma estrategia. En efecto, en un país como Colombia, donde la particularidad de creación de mipymes es marcada y la existencia de grandes empresas es limitada, el reto es grande para que todas las empresas que inician su operatividad logren mantenerse en el tiempo, de tal manera que aseguren su crecimiento y creación de valor.

Más aun cuando, el 80% de las pymes no sobreviven más de 5 años (Yihai & Zottele, 2021), cuando la tendencia a desaparecer en su etapa inicial es del 56%, cuando la segunda causa más común del fracaso es por problemas en la ejecución de lo planeado (The Failure Institute, 2017) y cuando estas representan más del 90% del sector productivo nacional, generan el 35% del PIB y el 80% del empleo de toda Colombia (Ministerio del Trabajo, 2019), la inestabilidad social que se genera es importante; a su vez, este tipo de empresas tienen procesos de planeación estratégica rudimentarios, informales y poco estructurados (Siddique, 2015) que poco aportan para que estas consigan sobrevivir, crecer y crear valor en el medio competitivo.

En este orden de ideas, este libro es el resultado de un estudio previo en el que la autora propone una metodología de planeación estratégica para las micro, pequeñas y medianas empresas con la utilización de la herramienta de gestión Canvas. Este enfoque surge de la necesidad de integrar la planeación estratégica y la gestión del modelo de negocio (Globocnik et al., 2020). La claridad sobre el momento o etapa en que se debe considerar el modelo de negocio dentro de la planeación estratégica es crucial, ya que su omisión puede provocar la apertura del llamado “eslabón perdido en la dirección estratégica” (Ricart, 2009), donde el modelo de negocio se desintegra o se aísla del campo de la estrategia.

En este sentido, el modelo de negocio traduce la estrategia en una definición operativa y sirve como herramienta de comunicación contextual hacia su vínculo claro. De este modo, la estrategia y el modelo de negocio no se distinguen, sino que están completamente integrados y se desarrollan juntos (Globocnik et al., 2020).

Ahora bien, la herramienta de gestión Canvas da orientación sobre la claridad del modelo de negocio e integra las estructuras de organización, los procesos y los sistemas de tal manera que con esta herramienta se llega al anteproyecto de la estrategia formulada (Osterwalder & Pigneur, 2011) para traducirla y llevarla a su operación.

En particular, no se dispone de suficiente evidencia para afirmar que la herramienta de gestión Canvas se haya incorporado de manera sistemática al proceso de planeación estratégica de las mipymes; por tal razón, este libro se orienta a mostrar una metodología de planeación estratégica para mipymes incorporando la herramienta de gestión Canvas con el propósito de lograr la supervivencia de la empresa, la creación de valor y el crecimiento de la misma.

El texto aborda aspectos clave que no pueden faltar en un buen libro de metodología y planeación estratégica. De esta forma, el lector encontrará una obra con un formato original que lo acercará y hará amigable su estudio, así como agradable y sencilla su consulta. Cada uno de los capítulos cuenta con una cita memorable de ilustres pensadores que invitará al lector a la reflexión, así como términos para recordar, un resumen del contenido, preguntas de autoevaluación y recomendaciones de lecturas integradoras para afianzar el aprendizaje. De esta manera, al concluir la lectura del libro,

el lector habrá explorado y conocido el proceso de planeación estratégica en las mipymes y adquirido una metodología para implementar la herramienta de gestión Canvas de manera sistemática en todo el proceso.

Por su parte, el contenido del libro se desarrolla en dos partes que incluyen ocho capítulos, así:

Parte I. Planeación estratégica, propuesta de valor y modelo de negocio: orientaciones teóricas y desarrollo del proceso. “Clarificando etapas y conociendo el horizonte”. Consta de cinco capítulos: cuyo objetivo es clarificar las etapas y conocer el horizonte del proceso.

El capítulo 1, “Orientación teórica: etapas de la planeación estratégica”, está dedicado a presentar el enfoque teórico de este proceso desde la perspectiva de diferentes autores especializados en las mipymes. Estos autores han sido agrupados por su coincidencia en las etapas del proceso, lo que proporciona un entendimiento valioso para la metodología presentada y para la obtención de herramientas útiles en el ámbito de las mipymes.

En el capítulo 2, “Diagnóstico estratégico”, se presentan las herramientas para llevar a cabo un diagnóstico estratégico, compuesto por un análisis detallado de cada uno de los diagnósticos: interno y externo, de manera que se pueda obtener información valiosa para la toma de decisiones estratégicas. Así, los lectores podrán comprender la importancia del diagnóstico estratégico como punto de partida para el diseño de una estrategia sólida y eficaz.

El capítulo 3, “Formulación de la estrategia”, presenta un recorrido completo y detallado sobre la estrategia empresarial. Se aborda desde su definición y diseño hasta su evaluación en un paso a paso, pasando por la formulación, jerarquía y tipos de estrategia existentes. Además, se analizan las decisiones que son consideradas estratégicas y la capacidad estratégica que puede tener la organización, proporcionando al lector un amplio conocimiento sobre cómo desarrollar una estrategia sólida y efectiva para su empresa.

El capítulo 4, “Implementación, evaluación y control de la estrategia”, se enfoca en el proceso de llevar a cabo la estrategia formulada en el capítulo anterior. En este capítulo se describen el proceso de implementación, evaluación y control de la estrategia, haciendo uso de indicadores de

gestión, el ciclo PHVA y la medición del desempeño. Además, se incluye el concepto de creación de valor compartido, el cual es esencial para la sostenibilidad y el éxito de la estrategia empresarial a largo plazo.

El capítulo 5, "Propuesta de valor y modelo de negocio", se centra en la importancia de la propuesta de valor y su relación con el modelo de negocio. En este capítulo, se presentan referentes teóricos sobre la propuesta de valor y se describe conceptualmente el modelo de negocio, incluyendo la herramienta de gestión Canvas. Así mismo, se introduce un marco sencillo para evitar fallas en el modelo de negocio y garantizar su eficacia.

Parte II. Metodología de planeación estratégica para mipymes en un paso a paso. "Integrando Canvas y cerrando el eslabón perdido de la planeación estratégica". Consta de tres capítulos y presenta la metodología de planeación estratégica para las mipymes, que integra la herramienta de gestión Canvas como un componente clave en el proceso. Los capítulos detallan el paso a paso para la implementación de esta metodología y cómo utilizar Canvas.

El capítulo 6, "Marco estratégico y procesos de nivel estratégico", establece una estructura y enlaza tres elementos conceptuales clave: el enfoque basado en procesos, la cadena de valor y el sistema de control de lazo cerrado. La metodología se desarrolla de acuerdo a los niveles estratégico, táctico y operativo de la planeación estratégica. En los procesos de nivel estratégico se contemplan: la formación estratégica, el análisis del entorno, el diagnóstico estratégico, la plataforma estratégica, la formulación de la estrategia, la evaluación de la estrategia, la retroalimentación y la capacidad estratégica-estándar.

El capítulo 7, "Procesos de nivel táctico", incluye los procesos de implementación de la estrategia, la herramienta de gestión Canvas, el modelo de negocio, el marco simple para evitar fallas en el modelo de negocio, el ajuste del modelo de negocio, la retroalimentación y la alineación de la estructura con la estrategia estándar.

El capítulo 8, "Procesos de nivel operativo", está compuesto por los procesos de control y evaluación estratégica, mejora continua, retroalimentación, supervivencia, creación de valor y crecimiento.

Al final, se presentan las conclusiones y recomendaciones generales sobre la implementación de la metodología de planeación estratégica para las mipymes con la herramienta de gestión Canvas. También se incluyen las referencias bibliográficas utilizadas en el libro, las cuales pueden ser útiles para que el lector profundice en los aspectos conceptuales de su interés. Estas dos partes en sus ocho capítulos permiten revisar y estudiar conceptos y modelos relacionados con la planeación estratégica y la gestión del modelo de negocio, para concluir en una metodología acorde y hecha a la medida de las mipymes.

De igual manera, este libro guía al lector a través del camino de la comprensión teórica y el proceso de planeación estratégica para las mipymes dentro de un marco estratégico claro y preciso, evitando cualquier posible confusión o pérdida en el trayecto.

Así pues, se trata de una metodología de planeación estratégica para mipymes que incorpora la herramienta de gestión Canvas al proceso con fundamentos teóricos sólidos. Es un recorrido que visualiza, de manera sistemática, los procesos, de tal manera que es como un circuito en el que, al medir su resistencia, se pueden conocer las fortalezas o debilidades del proceso.

En términos metafóricos, la planeación estratégica para mipymes con la herramienta de gestión Canvas es una metodología que establece un sistema de control de lazo cerrado. Esto significa que se pueden detectar los procesos fuertes y débiles y activar los lazos de retroalimentación desde cualquier punto del proceso, lo que permite identificar oportunidades de mejora. Si los procesos no cumplen las condiciones establecidas en el control, no habrá una salida exitosa, lo que obliga a tomar medidas para enfrentar los desafíos y superarlos.



Parte I.

Planeación estratégica, propuesta de valor y modelo de negocio: orientaciones teóricas y desarrollo del proceso

“Clarificando etapas y conociendo el horizonte”

Capítulo 1: Orientación teórica: etapas de planeación estratégica.

Capítulo 2: Diagnóstico estratégico

Capítulo 3: Formulación de la estrategia

Capítulo 4: Implementación, evaluación y control de la estrategia

Capítulo 5: Propuesta de valor y modelo de negocio