



METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO EN
LAS PYMES COLOMBIANAS

SUSANA ÁLVAREZ DELGADO

SANTIAGO ZAPATA CORREA

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)
MEDELLÍN
2019

METODOLOGÍA PARA LA FORMULACIÓN DEL PROCESO ESTRATÉGICO EN
LAS PYMES COLOMBIANAS

SUSANA ÁLVAREZ DELGADO¹

SANTIAGO ZAPATA CORREA²

Trabajo presentado como requisito parcial para optar al título de
magíster en Administración de Empresas (MBA)

Directora: Luz María Rivas Montoya, Ph. D.

UNIVERSIDAD EAFIT
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN Y NEGOCIOS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (MBA)
MEDELLÍN
2019

1. szapatac1@eafit.edu.co

2. salvarezd1@eafit.edu.co

Contenido

1. Planteamiento del problema	5
2. Objetivos.....	10
2.1 Objetivo general	10
2.2 Objetivos específicos.....	10
3. Desarrollo del trabajo.....	11
3.1 Revisión de la literatura.....	11
3.2 Identificación y selección de las herramientas.....	12
3.3 Proceso iterativo de co-creación de la metodología	14
3.4 Versión final del modelo EstraPyme	17
4. Referencias.....	24
5. Anexos	26
5.1 Anexo 1. Acta GEE – Inventario de herramientas	26
5.2 Anexo 2. Acta GEE – Validación de la metodología	26
5.3 Anexo 3. Instructivo modelo EstraPyme	26
5.4 Anexo 4. Guía de entrevista de diagnóstico	26
5.5 Anexo 5. Plantilla Informe diagnóstico	26
5.6 Anexo 6. Plantilla Informe final.....	26

Índice de tablas

Tabla 1. Supervivencia de las sociedades pyme. Comparación internacional.....	6
Tabla 2. Pecados de la planificación estratégica y el contexto pyme.....	8
Tabla 3. Falacias de la planificación estratégica	9
Tabla 4. Revisión de la literatura	11
Tabla 5. Herramientas seleccionadas para el proceso estratégico en las pymes.	13

Índice de figuras

Figura 1. Proceso iterativo para la creación del modelo EstraPyme	15
Figura 2. Versión final del modelo EstraPyme.....	18
Figura 3. Modelo EstraPyme – Paso a paso	19
Figura 4. Modelo EstraPyme – Paso 1: Explorar.....	19
Figura 5. Modelo EstraPyme – Paso 2: Conocer	19
Figura 6. Modelo EstraPyme – Paso 3: Analizar	20
Figura 7. Modelo EstraPyme – Paso 4: Integrar.....	21
Figura 8. Modelo EstraPyme – Paso 5: Facilitar (1)	21
Figura 9. Modelo EstraPyme – Paso 5: Facilitar (2).....	22
Figura 10. Modelo EstraPyme – Paso 6: Consolidar.....	22
Figura 11. Modelo EstraPyme – Entregables	23

1. Planteamiento del problema

El acrónimo *pyme* se utiliza para referirse a las pequeñas y medianas empresas. En Colombia, según la Ley 905 de 2004, por medio de la cual se modificó la Ley 590 de 2000, se determinan las características que permiten identificarlas y clasificarlas de la siguiente manera:

- Microempresa: aquella que su planta de personal no supera los 10 trabajadores y sus activos totales son inferiores a quinientos (500) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Pequeña empresa: aquella que en su planta de personal cuenta con entre 11 y 50 trabajadores y el valor de sus activos totales está entre quinientos uno (501) y cinco mil (5.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- Mediana empresa: aquella que en su planta de personal cuenta con entre 51 y 200 trabajadores y el valor de sus activos totales está entre cinco mil uno (5.001) y treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes (Colombia, Congreso de la República, 2004).

Este tipo de empresas se considera un motor fundamental de la economía a nivel mundial; en 2005, las pymes representaban el 90 % de estas, el 50 % del PIB y el 60 % del empleo en el mundo (Euromonitor International, citado en OCDE, 2017); y en los países pertenecientes a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE, el 99 % de las empresas son consideradas pymes, participan en el 70 % de la generación de empleo y aportan un promedio del 33 % en el PIB de las economías emergentes (OCDE, 2017). En Colombia, el impacto de este tipo de empresas es plausible; según datos del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (Dinero, 2016), las pymes generan alrededor del 80 % del empleo en el país y aportan el 45 % del PIB; y según la Asociación Colombiana de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas, ACOPI, el gremio que las agrupa, las pymes representan el 96 % de las empresas nacionales (Dinero, 2018). Estas condiciones posicionan a las pymes como un motor fundamental de la economía nacional.

Sin embargo, teniendo en cuenta su papel económico, su supervivencia es preocupante (Asobancaria, 2018). En Colombia, solo el 42,9 % de estas empresas continúa activa al paso de los cinco primeros años (Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras, 2017). Al comparar la supervivencia de las pymes colombianas con la de otros países, tal como se muestra en la Tabla 1, se evidencia una gran oportunidad para ellas.

Tabla 1. Supervivencia de las sociedades pyme. Comparación internacional [%]

País	Supervivencia empresarial en 1 año	Supervivencia empresarial en 3 años	Supervivencia empresarial en 5 años
Bélgica	92	98,4	82,2
Finlandia	80,2	57,8	63,5
Austria	88,5	69,2	59,7
Eslovenia	90,2	65,6	56,6
Luxemburgo	89,3	70,6	55,2
Francia	77,9	66,4	51,5
Estados Unidos	79,4	61,9	51,0
España	76,4	55,1	49,5
Chile	85,2	63,0	49,4
Argentina		60,1	49,1
Italia	83,1	61,3	47,1
Holanda	92,6	68,1	45,3
República Checa	81,8	60,4	44,5
Bulgaria	79,2	60,3	43,9
Polonia	87,9	55,7	43,8
Estonia	83,0	65,6	43,6
Noruega	83,7	53,4	43,6
Dinamarca	75,4	52,8	43,2
Colombia	86,3	61	42,9

Fuente: Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio. Confecámaras (2017).

Las pymes se enfrentan a ambientes hostiles en los sectores donde compiten. Si bien sus estructuras simples y procesos menos robustos les permiten ser más flexibles y ágiles, el bajo nivel de competitividad de algunas de ellas se evidencia en la lucha perdida con grandes empresas de mayor capacidad instalada y mejor acceso a la financiación. La encuesta Visión Pymes 2018 realizada por Brothers International Corporation afirma que el desafío más grande en las pymes es la preocupación por la competencia, sea local o internacional (Padilla, 2018). Según datos de la Gran Encuesta Pyme realizada por la Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF, para el primer semestre de 2018, en los últimos años, el IPA –indicador que determina en términos generales el clima en que se desarrollan los negocios pyme, recogiendo variables de la situación económica, las ventas y expectativas– viene presentando un decrecimiento (ANIF, 2018).

Los esfuerzos para encontrar las causas del fracaso de este tipo de empresas suelen estar enfocados en aspectos externos como las facilidades de financiación, las políticas fiscales y las tasas de interés, entre otros (Romero Espinosa, Melgarejo Molina y Vera-Colina, 2015). Sin embargo, la Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras, afirma que los determinantes de la

supervivencia empresarial están reunidos no solo en factores sectoriales y geográficos, sino también en factores específicos de la empresa (Confecámaras, 2017). La estrategia competitiva es, entonces, fundamental para determinar su supervivencia.

Podría pensarse que la planeación estratégica es el camino para solucionar la supervivencia de las pymes colombianas mediante la aplicación de un proceso formal y disciplinado; sin embargo, los hallazgos empíricos de diferentes investigadores muestran algunas contradicciones en la relación entre la planeación estratégica y el desempeño de las firmas (Albardri, 2018). Lo cierto es que esta práctica ha merecido críticas de diversos autores (Pearce, Freeman y Robinson, 1987). En el caso de las pymes, dichas críticas cobran aún mayor relevancia debido al contexto y las características particulares de este tipo de organizaciones.

En su libro *Safari a la Estrategia* (1999), Mintzberg, Ahlstrand y Lampel exponen una postura crítica frente a la planeación estratégica y para ello hacen referencia a los “siete pecados capitales de la planificación estratégica” planteados por Wilson (1994, citado en Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999). Dichos “pecados” se analizan en la Tabla 2, aplicándolos a la realidad de las pymes colombianas, donde toman fuerza los cuestionamientos a esta metodología para este tipo de empresas.

Tabla 2. Pecados de la planificación estratégica y el contexto pyme

Pecado	Pecado capital de Wilson	Análisis del contexto pyme
1	El personal se hizo cargo del proceso y como consecuencia los planificadores suelen dejar a los directivos por fuera del proceso de desarrollo de la estrategia.	En las pymes, los directivos suelen ser sus fundadores, con un conocimiento y experiencias vitales en la creación de la estrategia.
2	El proceso “dominó” al personal. Metodologías cada vez más complejas y menos ideas estratégicas.	La flexibilidad, como una de las principales características de las pymes, no puede ser sacrificada.
3	Dificultades para la ejecución y la subvaloración de los planificadores.	La débil ejecución puede ocasionar un fracaso súbito de las pymes, dada su naturaleza vulnerable.
4	La planificación estratégica se centra en los procesos de fusiones, adquisiciones y desinversiones, a expensas del desarrollo del negocio principal.	Las pymes viven una realidad de supervivencia; su estrategia competitiva prima sobre la estrategia corporativa.
5	No se lograron verdaderas alternativas estratégicas.	El entorno competitivo de las pymes exige la generación permanente de alternativas estratégicas que les permitan responder de manera ágil a los cambios exógenos.
6	La planificación estratégica descuida el ambiente interno y no considera el contexto organizacional ni la cultura propia de la empresa.	Desconocer el ambiente interno de la pyme es desconocer su historia y la necesidad de la competitividad.
7	La previsión única como un reto de la planificación estratégica.	En el contexto de las pymes, las previsiones únicas son inaceptables, dado el dinamismo del entorno.

Fuente: elaboración de los autores a partir de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999).

Asimismo, Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999) plantean la crítica a la planificación estratégica y cuestionan algunos de sus principios fundamentales. Estos autores agrupan sus críticas en cuatro falacias: la predeterminación, la separación, la formalización y, finalmente, la gran falacia de la planificación estratégica que agrupa las tres primeras. Estas falacias se muestran en la Tabla 3.

Tabla 3. Falacias de la planificación estratégica

Falacia	Descripción
Predeterminación	Hace referencia a que la planificación estratégica puede suponer el éxito de la estrategia según la extrapolación de las condiciones de empresas similares, situaciones pasadas o proyecciones futuras, esto es, la predeterminación del éxito futuro sin considerar las particularidades de cada empresa en el momento que define e implementa su estrategia.
Separación	Distingue la distancia inadmisible entre la formulación y la aplicación de la estrategia –entre el pensamiento y la acción–, abandonando el concepto de <i>planificación estratégica</i> e incorporando el de <i>pensamiento estratégico</i> plenamente vinculado con la acción.
Formalización	Expone la contradicción entre la creación de estrategia desde elementos espontáneos basados en el aprendizaje y los patrones inesperados frente a la formulación detallada y disciplinada, que pone en riesgo las perspectivas del pensamiento estratégico y aspectos humanos como la capacidad innovadora.
Gran falacia	Los autores concluyen que la gran falacia de la planificación es su condición conceptual de oxímoron y afirman lo siguiente “La planificación estratégica nunca ha sido la creación de estrategia [...] ha sido mal denominada. Debíó haber sido llamada ‘programación estratégica’ y debíó haber sido promovida como un proceso para formalizar, en caso necesario, las consecuencias de las estrategias previamente desarrolladas por otros medios” (Mintzberg, Ahlstrand y Lampel, 1999).

Fuente: elaboración de los autores a partir de Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999).

El problema empírico de la supervivencia de las pymes y el teórico de la poca aplicabilidad de la planificación estratégica para estas organizaciones motivan el desarrollo de esta investigación, en la que se propone diseñar una metodología para el proceso estratégico desde la co-creación de la estrategia competitiva que considere el contexto y las condiciones particulares de estas empresas en Colombia y que pueda aplicarse mediante herramientas prácticas y plenamente funcionales.

Para lograrlo se trabajará de la mano de Innovación EAFIT, una plataforma de transferencia de tecnología y conocimiento de la Universidad EAFIT que ofrece soluciones sustentadas en el conocimiento y la experiencia de las diferentes áreas académicas y de investigación de la universidad para contribuir al desarrollo social y económico del país (Universidad EAFIT, 2018).

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

Diseñar una metodología para la formulación del proceso estratégico en las pymes colombianas mediante el análisis y la adaptación de las herramientas existentes, con el propósito de contribuir a su diferenciación en el mercado.

2.2 Objetivos específicos

Identificar las principales herramientas que se utilizan actualmente en la formulación del proceso estratégico de las pymes.

Adaptar un conjunto de herramientas seleccionadas para la formulación del proceso estratégico de las pymes, considerando sus características diferenciadoras.

Aplicar la metodología diseñada a una pyme.

3. Desarrollo del trabajo

3.1 Revisión de la literatura

Para el desarrollo de este trabajo se realizó inicialmente una revisión de la literatura, con el fin de construir una base de conocimientos sobre conceptos claves relacionados con el objeto de estudio. Esta revisión se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Revisión de la literatura

Concepto clave	Fuente	Tipo de documento	Descripción
Pyme	<i>Ley 905 de 2004</i> (Colombia, Congreso de la República, 2004).	Ley	Esta ley clasifica las empresas colombianas según el número de empleados y el valor de sus activos totales.
Proceso estratégico	<i>Dirección estratégica</i> (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).	Libro Texto guía	Divide el proceso de desarrollo estratégico entre proceso de desarrollo intencionado y el emergente y reconoce los retos e implicaciones que conllevan ambos tipos de procesos.
	<i>Administración estratégica: un enfoque integral</i> (Hill y Jones, 2011).	Libro Texto guía	Describe el proceso estratégico en cuatro etapas: <ul style="list-style-type: none"> - Análisis interno y externo. - Declaraciones estratégicas (visión y misión). - Formulación e implementación de las estrategias. - Retroalimentación de los resultados.
Fracaso de las pymes	Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia (Romero Espinosa, Melgarejo Molina y Vera-Colina, 2015).	Artículo de investigación	Investiga el fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas en Colombia desde una perspectiva financiera.
	Las 500 empresas más grandes de Antioquia (Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, 2012).	Revista	Presenta los resultados de la investigación sobre las causas de mortalidad de las micro y pequeñas empresas en Antioquia a partir de un análisis de las causales de su liquidación en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. Considera aspectos financieros, de mercadeo y ventas, del entorno, administrativos y legales, entre otros.

Fuente: elaboración de los autores.

3.2 Identificación y selección de las herramientas

En compañía del Grupo de Estudio de Estrategia de la Universidad EAFIT (GEE), conformado por profesionales estudiosos del campo de la estrategia, se realizó una recopilación de las herramientas usadas durante el proceso estratégico definidas por diferentes autores. Estas herramientas fueron clasificadas en tres niveles: macro, meso y micro. Las actas de las reuniones realizadas para este ejercicio se encuentran en el Anexo 1. Acta GEE – Inventario de herramientas.

Posteriormente se tomó dicho inventario de herramientas identificadas y se complementó con una revisión bibliográfica, con el fin de seleccionar algunas herramientas específicas para aplicar en el proceso estratégico de las pymes, considerando sus características diferenciadoras y el contexto de este tipo de empresas.

Los criterios de selección de las herramientas fueron, principalmente, la facilidad de interpretación visual y la agilidad en el uso, debido a las características propias de las pymes, su necesidad de una aproximación cercana y simple a las herramientas y su elevado nivel de urgencia para resolver la situación de crisis por la que puedan estar pasando.

Teniendo en cuenta lo anterior, se seleccionaron las herramientas que se muestran en la Tabla 5.

Tabla 5. Herramientas seleccionadas para el proceso estratégico en las pymes

Herramienta	Texto / Autor	Descripción	Beneficios identificados para su aplicación en pymes
Escuelas de pensamiento	Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (1999).	Expone diez escuelas que hacen las veces de caminos que pueden recorrerse para llegar a tener una estrategia. Según su naturaleza, se encuentran clasificadas en cuatro grupos: prescriptiva, descriptiva, colectiva y combinada.	Describen la manera en que las pymes pueden llegar a la estrategia, bien sea emergente o deliberada.
Círculo dorado de Simon Sinek (<i>The Golden Circle</i>)	Sinek (2009).	Cuestiona tres elementos fundamentales que toda empresa debería conocer de sí misma: ¿por qué lo hace?, ¿cómo lo hace? y ¿qué hace?, dándole alta importancia a la primera pregunta y sugiriendo que sea el punto de partida para las demás.	Utiliza conceptos simples y es fácil de interpretar visualmente. Con las tres preguntas, logra una buena interpretación del propósito de la pyme y su alineación con la operación y el producto o servicio ofrecido.
Reloj estratégico de Cliff Bowman y David Faulkner	Sánchez Galán (s. f.).	Plantea un mecanismo para identificar el tipo de estrategia competitiva de un negocio en función del precio y el valor percibidos de sus productos o servicios.	Se presenta de manera gráfica y permite a la pyme identificar el enfoque de su estrategia de negocio. Adicionalmente, según la ubicación elegida en el reloj, se generan alertas cuando se tiene una estrategia destinada al fracaso.
Modelo de las cinco fuerzas	Porter (2008).	Ayuda a comprender las fuentes de la competencia en una industria o sector. Plantea como fuerzas del entorno las siguientes: la amenaza de entrada, la amenaza de sustitutos, el poder de los compradores y los proveedores, y la rivalidad competitiva.	Permite a la pyme realizar un análisis externo y mapear la industria y a sus diferentes actores.

Lienzo de la propuesta de valor	Osterwalder y Pigneur (2014).	<p>Perfil del cliente: define el segmento del cliente, identificando los trabajos que necesita o desea que la empresa haga por él, sus dolores y sus alegrías.</p> <p>Mapa de valor: da respuesta a las necesidades, deseos y/o expectativas del cliente previamente identificado en el punto anterior. Propone aliviar sus dolores y potenciar sus alegrías. Define qué hará la empresa para entregarle valor a su cliente.</p>	<p>Perfil del cliente: se enfoca en una segmentación de cliente desde una óptica psicográfica y conductual, trascendiendo la segmentación tradicional por socio y geo-demografía. Brinda a la pyme un conocimiento más profundo de su cliente como punto de partida para la definición de la propuesta de valor y del modelo de negocio.</p> <p>Mapa de valor: ayuda a resolver lo que el cliente necesita. Da claridad a la pyme para llevar a cabo sus elecciones y sus renuncias según lo que decida entrarle a su cliente.</p>
Lienzo del modelo de negocio (<i>Canvas</i>)	Osterwalder, Pigneur, Bernarda y Smith (2014).	<p>Consolida nueve elementos que conforman el modelo de negocio partiendo del lienzo de la propuesta de valor (perfil del cliente y mapa de valor). Permite construir e identificar de forma estructurada en cuáles aspectos se creará la eficiencia (la excelencia operacional) y en cuáles el valor (la estrategia).</p>	<p>Permite a la pyme construir y visualizar de manera holística y sintetizada su negocio.</p>

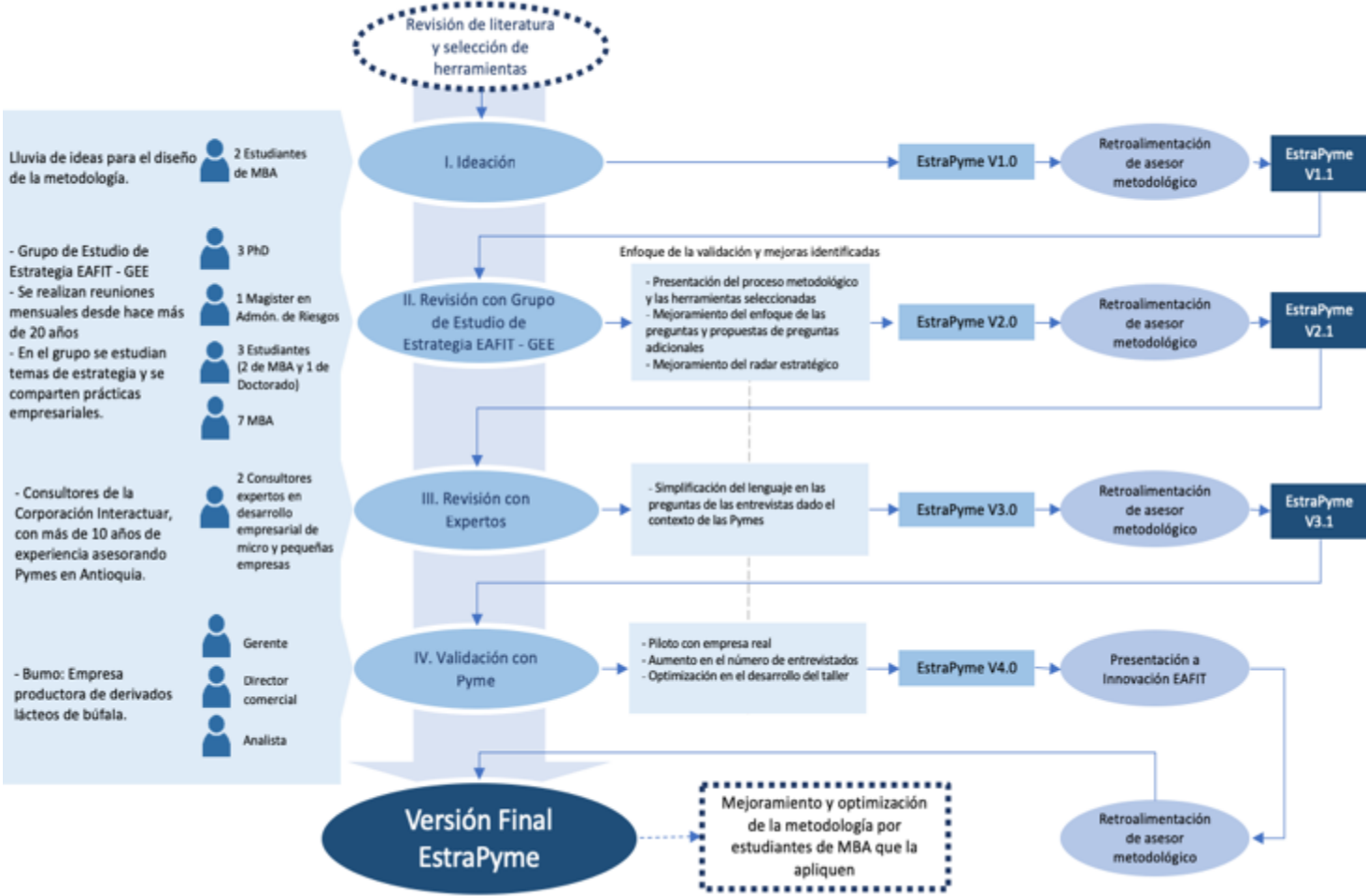
Fuente: elaboración de los autores y del Grupo de Estudio de Estrategia de la Universidad EAFIT (GEE).

3.3 Proceso iterativo de co-creación de la metodología

Posteriormente se inició la co-creación de la metodología para adaptar las herramientas seleccionadas y aplicarlas en el proceso estratégico de las pymes, llevando a cabo el proceso que se muestra en la Figura 1.

Figura 1. Proceso iterativo para la creación del modelo EstraPyme

Fuente: elaboración de los autores.



Como se muestra en la Figura 1, este proceso iterativo se realizó en cuatro etapas: ideación, revisión con el GEE, revisión con expertos y validación con la pyme. Al final de cada etapa se ajustó el modelo EstraPyme, partiendo de la retroalimentación obtenida por la instancia validadora y de la revisión de la asesora metodológica y directora del trabajo de grado, hasta obtener la versión final, la cual se le presentó a esta y a Innovación EAFIT para ajustarlo por última vez; sin embargo, se pretende que este modelo continúe realimentándose con la aplicación futura en diferentes pymes.

La etapa de ideación fue desarrollada por los autores de este trabajo de grado. Y las tres etapas siguientes fueron desarrolladas con la participación de los siguientes colaboradores, que contribuyeron como validadores del modelo:

- Grupo de Estudio de Estrategia Universidad EAFIT (GEE)

Este grupo se reúne hace más de 20 años para estudiar temas relacionados con estrategia; de igual manera, en él se comparten prácticas empresariales relacionadas con el campo de la estrategia. Al grupo asisten regularmente tres doctores, un magíster en Administración de Riesgos, siete magísteres en Administración, dos estudiantes de la maestría de Administración de Empresas (MBA) y un estudiante de doctorado; además, acuden con frecuencia egresados del MBA, empresarios y estudiantes interesados en estos temas. La validación realizada con esta instancia se encuentra documentada en el Anexo 2. Acta GEE – Validación de la metodología.

- Consultores de la Corporación Interactuar

Los consultores que validaron el modelo fueron los siguientes:

- Gustavo Bustamante Berrío. Economista de la Universidad de Antioquia, especialista en Política Económica, especialista en Diagnóstico y Consultoría Empresarial, y especialista en Formulación y Evaluación de Proyectos. Con más de 15 años de experiencia en la docencia y en consultoría para empresas en temas financieros, contables y de productividad.

- Isabel Cristina Ruiz Berrío. Administradora de Empresas de la Corporación Universitaria Adventista, especialista en Gestión del Emprendimiento. Con más de 10 años de experiencia en la docencia y consultoría para empresas en temas de mercadeo, ventas y planeación estratégica.

Ambos son consultores de planta de la Corporación Interactuar, organización sin ánimo de lucro dedicada al desarrollo de empresarios y emprendedores mediante servicios de financiación y capacitación en temas empresariales. Con estos dos expertos se retroalimentó el modelo EstraPyme durante su construcción.

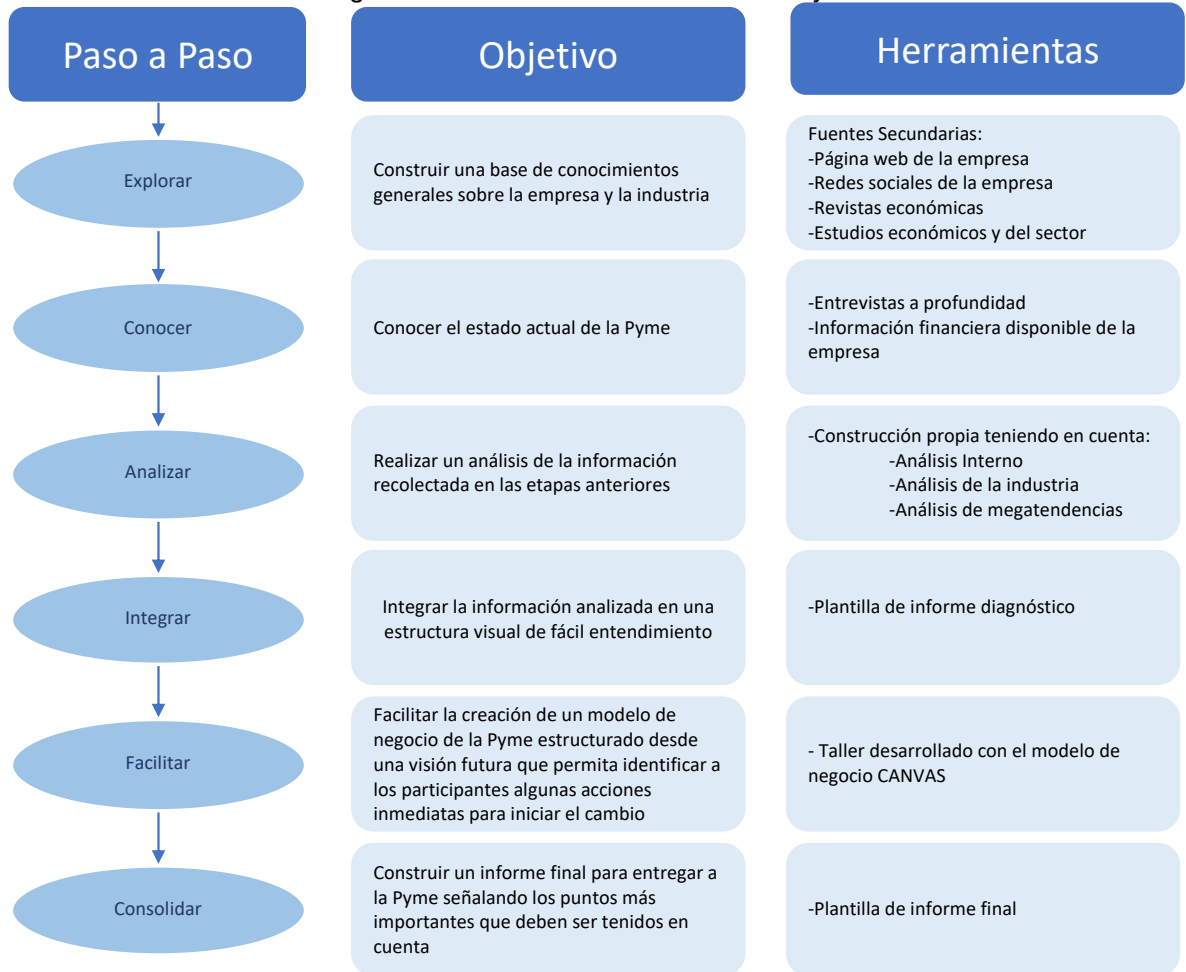
- Bumo

Empresa dedicada a la producción de derivados lácteos de búfala. La planta de producción está ubicada en el municipio de San Juan Nepomuceno, departamento de Bolívar, y el centro de distribución en Medellín. Bumo inició actividades productivas en enero de 2018 y avanzó en la comercialización de sus productos en almacenes de cadena en diciembre de ese mismo año. La empresa cuenta con nueve empleados y unas ventas anuales cercanas a COP doscientos cincuenta millones.

3.4 Versión final del modelo EstraPyme

La Figura 2 muestra la versión final del modelo EstraPyme con los objetivos de cada paso y las herramientas que se van a utilizar.

Figura 2. Versión final del modelo EstraPyme



Fuente: elaboración de los autores.

Para la aplicación del modelo se construyó un instructivo que facilita su entendimiento e implementación y constituye una guía para desarrollar paso a paso cada etapa definida en el modelo EstraPyme. El documento incluye recomendaciones generales para cada etapa y las herramientas que deben ser consideradas para su desarrollo.

Las Figuras 3 a 11 describen cómo debe aplicarse el modelo EstraPyme y se encuentran en el Anexo 3. Instructivo modelo EstraPyme.

Las herramientas que se relacionan en el instructivo se encuentran en el Anexo 4. Guía de entrevista de diagnóstico, Anexo 5. Plantilla informe diagnóstico y Anexo 6. Plantilla informe final.

Figura 3. Modelo EstraPyme – Paso a paso



Fuente: elaboración de los autores.

Figura 4. Modelo EstraPyme – Paso 1: Explorar

1

Explorar:

Investigar sobre la empresa y la industria

El objetivo de *EXPLORAR* es construir una base de conocimientos generales sobre la empresa y su industria como preparación para las siguientes etapas del modelo.

Para ello es conveniente consultar algunas fuentes secundarias y realizar referenciaci3nes. Al finalizar esta etapa, las siguientes preguntas deberian ser resueltas para garantizar una investigaci3n suficiente.

Preguntas que deben ser resueltas al finalizar la etapa EXPLORAR


1. ¿A qué se dedica la empresa?
2. ¿Cuáles son los principales actores de la industria?
3. ¿Cuáles son las cifras y noticias recientes más destacadas de la industria?
4. ¿Cuál es el contexto macroeconómico y microeconómico en el momento actual?

Fuentes secundarias recomendadas

- Página web de la empresa, redes sociales
- Revistas económicas (Dinero, Portafolio, La República, etc.)
- DataiX
- Estudios económicos del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo
- Informes del Banco de la República
- Páginas de consultoras: PwC, EY, McKinsey.
- Bases de datos: Sectorial, Passport, Euromonitor, Emis Benchmark

Fuente: elaboración de los autores.


Figura 5. Modelo EstraPyme – Paso 2: Conocer




Conocer:
Realizar entrevistas de diagnóstico

El objetivo de CONOCER es conocer a través de entrevistas presenciales a profundidad e información financiera el estado actual de la empresa.

A continuación algunas recomendaciones útiles para realizar esta etapa.



Ver guía de entrevista de diagnóstico

 **Algunas recomendaciones**

- Realizar mínimo tres entrevistas a profundidad en diferentes niveles de la organización donde una de ellas sea al gerente de la empresa. El tiempo estimado de cada entrevista es de dos horas.
 - Si la empresa lo permite, grabar las entrevistas para facilitar la recopilación y análisis de la información.
- Solicitar los estados financieros o archivos donde se lleve el registro financiero de las operaciones para calcular algunos indicadores como liquidez y endeudamiento.
- La guía de entrevistas tiene un listado de preguntas definidas. Sin embargo, se pueden realizar más preguntas por fuera de la guía para profundizar el entendimiento de la empresa.

Fuente: elaboración de los autores.

Figura 6. Modelo EstraPyme – Paso 3: Analizar



Analizar:
Las respuestas recopiladas en las entrevistas de diagnóstico

El objetivo en esta etapa es realizar un ANÁLISIS con la información recolectada en las etapas anteriores.

Cruzar la información recolectada en las entrevistas, los indicadores financieros y el entendimiento del contexto es vital para lograr un buen análisis de la situación actual de la empresa.

 **Propuesta para realizar el análisis**

- Esta etapa de análisis debe ser realizada con al menos dos personas para contrastar puntos de vista frente a la información recolectada.
 - El análisis puede realizarse en tres etapas:
 1. Análisis interno
 2. Análisis de la industria
 3. Análisis de las megatendencias

Fuente: elaboración de los autores.

Figura 7. Modelo EstraPyme – Paso 4: Integrar

Integrar:
Articular la información del diagnóstico

El objetivo de esta etapa es INTEGRAR la información analizada en una estructura visual de fácil entendimiento. Para esto se puede tomar como referencia la plantilla de informe de diagnóstico.

[Ver plantilla de informe de diagnóstico](#)

Algunas recomendaciones

En la plantilla de informe de diagnóstico se encuentran **comentarios y elementos gráficos resaltados en color rojo**. Estos son una guía que debe ser remplazada para organizar el diagnóstico como entregable de esta etapa y como pre-requisito para el próximo paso.

Fuente: elaboración de los autores.

Figura 8. Modelo EstraPyme – Paso 5: Facilitar (1)

Facilitar:
Moderar taller de co-creación del modelo de negocio

El objetivo de esta etapa es FACILITAR la creación de un modelo de negocio de la Pyme estructurado desde una visión futura que permita identificar a los participantes algunas acciones inmediatas para iniciar el cambio.

Algunas recomendaciones

Materiales:
Lienzos en blanco de la propuesta de valor y canvas, papeles autoadhesivos, marcadores, lapiceros, cinta de enmascarar.

Asistentes:
Al ejercicio deben asistir las personas que participaron de las entrevistas y un máximo de cinco. La facilitación debe ser realizada por máximo dos personas.

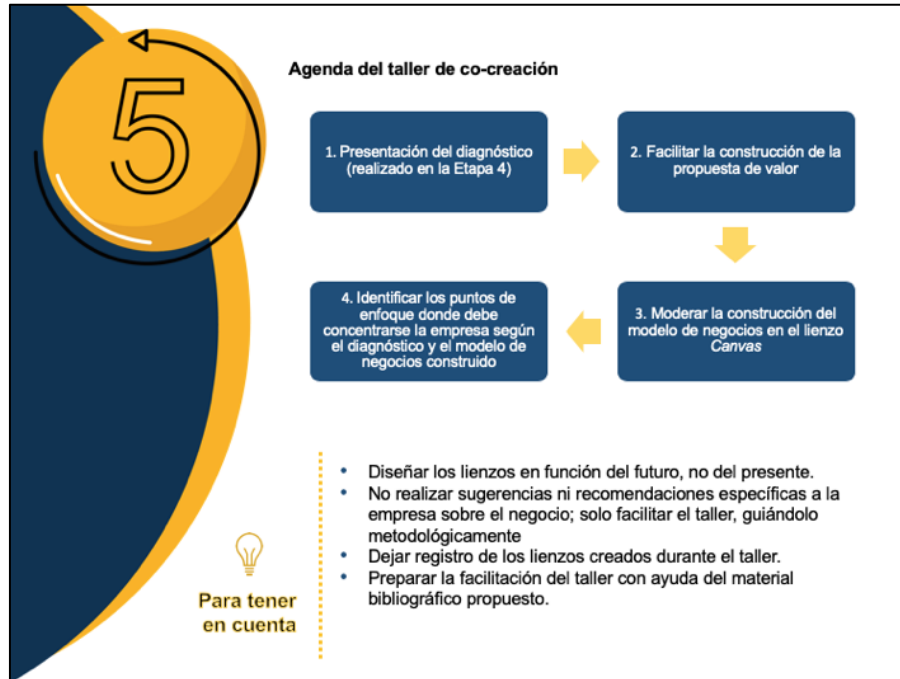
Material bibliográfico de apoyo:

- *Generación de modelos de negocio.* Alex Osterwalder, Yves Pigneur.
- *Diseñando de la propuesta de valor.* Alexander Osterwalder, Yves Pigneur, Gregory Bernarda, Alan Smith.

Tiempo estimado:
El taller tiene una duración aproximada de cuatro horas.

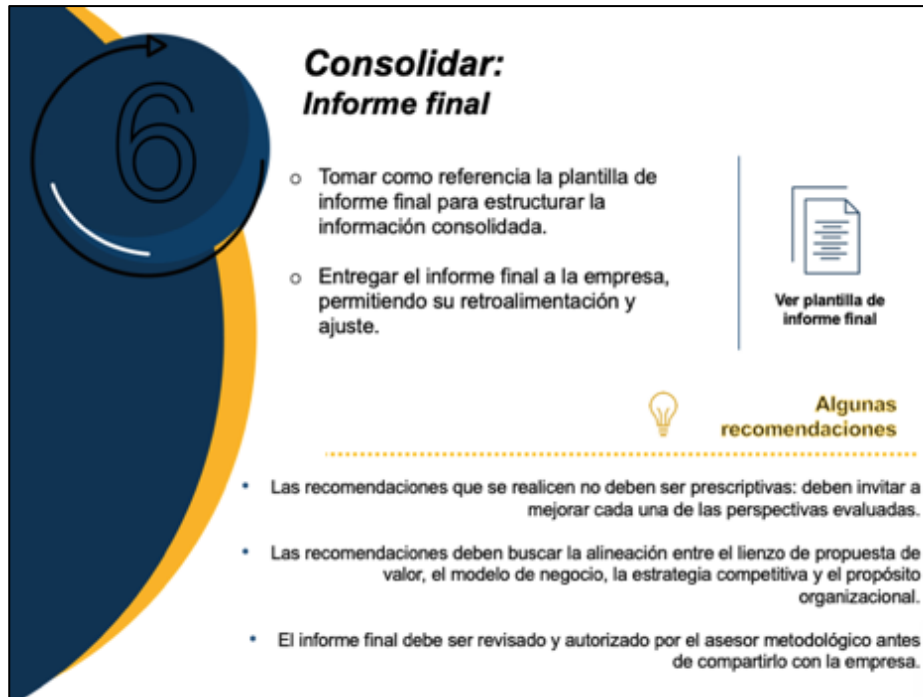
Fuente: elaboración de los autores.

Figura 9. Modelo EstraPyme – Paso 5: Facilitar (2)



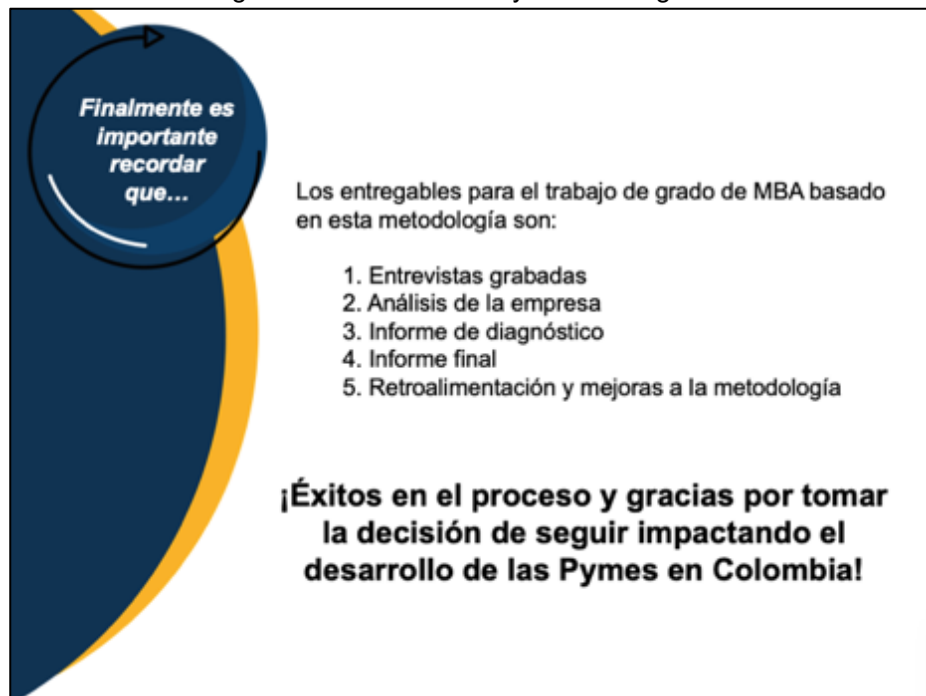
Fuente: elaboración de los autores.

Figura 10. Modelo EstraPyme – Paso 6: Consolidar



Fuente: elaboración de los autores.

Figura 11. Modelo EstraPyme – Entregables



Fuente: elaboración de los autores.

4. Referencias

- Albadri A., A. (2018). Strategic planning - organizational performance relationship: Perspectives of previous studies and literature review. *International Journal of Healthcare Management*, 11(1), 8-24, DOI 10.1179/2047971915Y.0000000017
- Asobancaria (2018). Supervivencia de las mipyme: un problema por resolver. *Semana Económica*, ed. 1145 [en línea, 16 de julio]. Disponible en <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/1145.pdf>
- Asociación Nacional de Instituciones Financieras, ANIF (2018). *La gran encuesta pyme. Lectura nacional. Primer semestre 2018* [en línea]. Disponible en http://anif.co/sites/default/files/encuestas_pyme/2019/01/gepnacional_i-2018.pdf
- Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia (2012). Las 500 empresas más grandes de Antioquia. *RAED, Revista Antioqueña de Economía y Desarrollo*, ed. 7 [en línea]. Disponible en <https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Biblioteca/Estudios-economicos/RAED/raed-numero-7.pdf?ver=2018-11-20-150106-137>
- Colombia, Congreso de la República (2004). *Ley 905*. Bogotá: Diario Oficial 45628. Disponible en http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_0905_2004.html
- Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio, Confecámaras (2017). *Determinantes de la supervivencia empresarial en Colombia* [en línea, agosto]. Disponible en http://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%20%20lisis_Economico_N_14.pdf
- Dinero (2016). Pymes contribuyen con más del 80 % del empleo en Colombia [en línea, 15 de septiembre]. *Revista Dinero*. Disponible en <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/porcentaje-y-contribucion-de-las-pymes-en-colombia/231854>
- Dinero (2018). *Ranking de las 1.000 pymes más grandes del país* [en línea 13 de septiembre]. *Revista Dinero*. Disponible en <https://www.dinero.com/edicion-impresa/caratula/articulo/ranking-de-las-mil-pymes-mas-grandes-del-pais/261895>

- Hill, C. W. L. y Jones, G. R. (2011). *Administración estratégica: un enfoque integral* (9.ª ed.). É. J. Hernán D´Borneville, trad. México: Cengage Learning. Disponible en <https://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/Administraci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-9na-Edici%C3%B3n-Charles-W.-L.-Hill.pdf>
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2006). *Dirección estratégica* (7.ª ed.). Y. Moreno López, trad. Madrid: Pearson Educación.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B. y Lampel J. (1999). *Safari a la estrategia*. España, México, Argentina: Granica.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, OCDE (2017). *Meeting of the OECD Council at Ministerial Level* [en línea]. Disponible en <https://www.oecd.org/mcm/ministerial-council-meeting-2017.htm>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2014). *Diseñando la propuesta de valor*. M. Meneses, trad. España: Deusto.
- Padilla, S. (2018). ¿Cuál es la mayor preocupación de las pymes? La competitividad [en línea, 21 de febrero]. *El Espectador*. Disponible en <https://www.elespectador.com/economia/cual-es-la-mayor-preocupacion-de-las-pymes-la-competitividad-articulo-740471>
- Pearce, J. A. II, Freeman, E. B. y Robinson, R. B. Jr. (1987). The tenuous link between formal strategic planning and financial performance. *The Academy of Management Review*, 12(4), 658-675, octubre, DOI 10.2307/258071
- Porter, M. (2008). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. *Harvard Business Review*, s. d. [en línea, enero]. Disponible en https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas_-_michael_porter-libre.pdf
- Romero Espinosa, F., Melgarejo Molina, Z. A. y Vera-Colina, M. A. (2015). Fracaso empresarial de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Colombia. *Suma de Negocios*, 6(13), 29-41, enero-junio. Disponible en <https://blogs.konradlorenz.edu.co/files/4-fracaso-empresarial-de-las-peque%C3%B1as-y-medianas-empresas-pymes-en-colombia.pdf>
- Sánchez Galán, J. (s. f.). Reloj estratégico de C. Bowman [en línea]. *Economipedia*. Disponible en <https://economipedia.com/definiciones/reloj-estrategico.html>
- Sinek, S. (2009). Simon Sinek: cómo los grandes líderes inspiran acción [conferencia]. TEDx Puget Sound. Disponible en https://www.ted.com/talks/simon_sinek_how_great_leaders_inspire_action?language=es
- Universidad EAFIT (2018). *Innovación EAFIT* [en línea]. Disponible en <http://www.eafit.edu.co/innovacion/Paginas/inicio3.aspx>

5. Anexos

5.1 Anexo 1. Acta GEE – Inventario de herramientas

5.2 Anexo 2. Acta GEE – Validación de la metodología

5.3 Anexo 3. Instructivo modelo EstraPyme

5.4 Anexo 4. Guía de entrevista de diagnóstico

5.5 Anexo 5. Plantilla Informe diagnóstico

5.6 Anexo 6. Plantilla Informe final