

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA ÉPOCA DE RESTRICCIONES COVID

Marzo 2021



JAVIER JIMÉNEZ
PARA: **COOPERAMA**
Unión de Cooperativas de Trabajo de Madrid

Presentación Taller

- **Taller sobre Planificación Estratégica para época de restricciones Covid**
- para **Cooperativas**
- **Objetivos:**
 - Mostrar la importancia de la metodología de Planificación Estratégica
 - Dar a conocer el método de Planificación Estratégica
 - Mostrar herramientas para la implementación de la Planificación Estratégica
 - Destacar las principales funciones y competencias personales para la implementación de Planes Estratégicos
- **Desarrollo: 1 sesión de 1½ horas**

Contenidos Taller

- ❖ Qué es la Planificación Estratégica y para qué sirve
- ❖ ¿Cómo se diseña un plan estratégico?
- ❖ Propósito (Misión), Visión y Valores
- ❖ Análisis Interno y Externo
- ❖ Estrategia y Retos
- ❖ Líneas Estratégicas
- ❖ Cuadro de Mando
- ❖ Ejecución del Plan Estratégico
- ❖ Evaluación del Plan



¿Qué es la Planificación Estratégica?

Es una hoja de ruta para el emprendimiento, con unas características especiales que la convierten en una herramienta útil:

- **DESGLOSADA:** en las diferentes áreas de interés / mejora
- **ESCALONADA:** estableciendo sucesivos hitos a lo largo del tiempo de duración del Plan hasta alcanzar el objetivo previsto
- **MEDIDA:** establece sistemas de medida e indicadores para concretar los objetivos y el progreso



¿Para qué sirve la Planificación Estratégica?

- ❖ ESTRUCTURAR: organiza la actividad en función de los propósitos, las circunstancias y la situación del emprendimiento
- ❖ SISTEMATIZAR: estableces métodos y documenta de forma sistemática las actividades del emprendimiento
- ❖ CUANTIFICAR: identifica valores objetivos cuantitativos para esfuerzos y resultados
- ❖ ORIENTAR: explicita y concreta las metas compartidas
- ❖ ATERRIZAR: lleva los propósitos a tareas
- ❖ SITUAR: visualiza la posición en que nos encontramos respecto a los objetivos consensuados
- ❖ MEJORAR: identifica puntos débiles y posibilidades de mejora

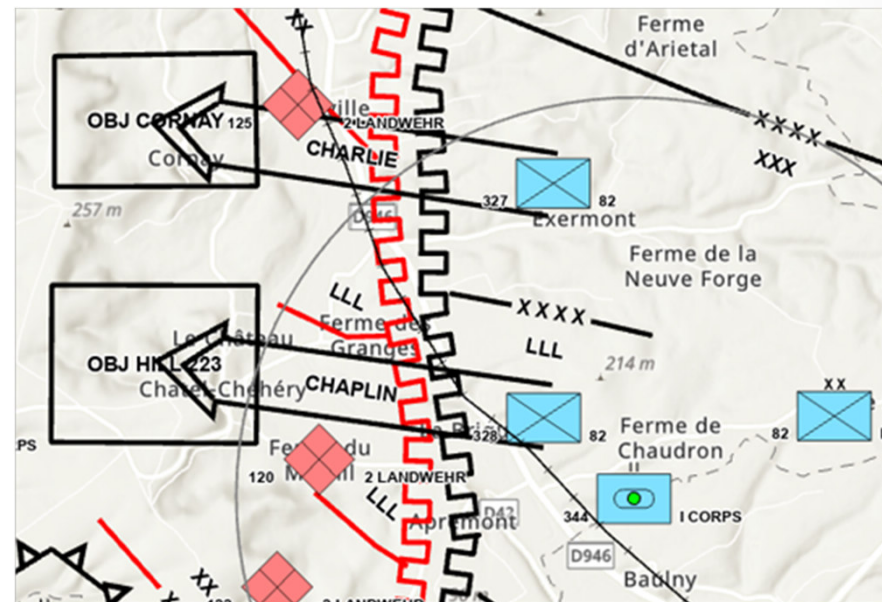
¿Cómo se diseña un plan estratégico?

PASOS:

- Propósito (Misión), Visión y Valores
- Análisis Interno y Externo
- Estrategia y Retos
- Líneas Estratégicas
- Cuadro de Mando

MÉTODO:

- Participación
- Lógica causa-efecto
- Indicadores
- Realismo



Propósito (Misión), Visión y Valores

La **MISIÓN** es la razón de ser de la organización, el “que “y él para que” de la entidad. Cuando nos referimos a la Misión, nos estamos refiriendo a algo más que a lo que aparece en los estatutos, la Misión es aquello que realmente hacemos y que nos sirve como elemento diferenciador de cara al exterior y motivador de cara al interior.

Se trata de dar respuesta a cuatro preguntas clave:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Para qué?
- ¿Para quién?



Propósito (Misión), Visión y Valores

EJEMPLOS DE MISIÓN

- **Apple:** Diseñar las mejores computadoras personales del mundo, liderar la revolución de la música digital y definir el futuro de los medios móviles.
- **IKEA:** Ofrecer una amplia gama de productos de muebles para el hogar, bien diseñados y funcionales a precios tan bajos que la mayor cantidad posible de personas podrá pagarlos.
- **Patagonia:** Crear el mejor producto, no causar daños innecesarios y utilizar el negocio para inspirar e implementar soluciones en el problema ambiental.
- **JetBlue:** Mejorar la vida de nuestros clientes, empleados y comunidad, así como inspirar a otros a hacerlo también.
- **McGraw-Hill Latin America:** Acelerar el aprendizaje a través de experiencias intuitivas, participativas, eficientes, efectivas y basadas en la investigación.
- **AISEC:** Proporcionar a los jóvenes una plataforma global donde crezcan en confianza, ganan experiencia y tal vez pueden fallar, pero aprender rápido.

Propósito (Misión), Visión y Valores

La **VISIÓN** es el cómo visualizamos la organización a mas largo plazo, es el hacia donde queremos llegar, como queremos que sea la organización en futuro no muy lejano. Es un objetivo ambicioso a perseguir:

- ¿Cómo nos gustaría vernos?
- ¿Cómo nos gustaría que nos vieran?
- ¿Qué querríamos estar haciendo?



Propósito (Misión), Visión y Valores

EJEMPLOS DE VISIÓN

- **Apple:** Hacer excelentes productos y poner el foco en la innovación.
- **IKEA:** Mejorar la vida diaria de muchas personas.
- **Patagonia:** Hacer de Patagonia una compañía completamente responsable.
- **JetBlue:** Dar tarifas competitivas a los clientes en todos nuestros destinos.
- **McGraw-Hill Latin America:** Liberar el potencial de cada estudiante.
- **AIIESEC:** Contribuir a la paz y al desarrollo del potencial humano

Propósito (Misión), Visión y Valores

Los **VALORES** son los ideales, los principios éticos y pautas de conducta en los cuales se basa la organización para desempeñar su misión y conseguir su visión.

La misión y los valores forman una sola unidad en la que se soporta la cultura y filosofía de la organización. Los valores marcan cómo realizar la misión.



Propósito (Misión), Visión y Valores

EJEMPLOS DE VALORES

Apple: Excelencia, enfoque, desarrollo e innovación

IKEA: Unión, cuidado de las personas y del planeta, conciencia de los costos, simplicidad, mejora, diferencia, responsabilidad y liderar con el ejemplo

Patagonia: Simplicidad, utilidad, minimalismo y conexión con la naturaleza

JetBlue: Seguridad, atención, integridad, pasión y diversión

McGraw-Hill Latin America: Compromiso, usabilidad, eficiencia y efectividad.

AISEEC: Excelencia, integridad, liderazgo, sostenibilidad, diversidad y participación

Propósito (Misión), Visión y Valores

Algo un poco más cercano...

Misión:

Generar una herramienta de autoempleo a través de nuestra profesión y contribuyendo al desarrollo de la economía social y la participación

Visión:

- * Tenemos proyectos en marcha financiados, hacemos actividades útiles
- * Se nos conoce por ser buenos profesionales en proyectos de participación y emprendimiento social
- * Somos referentes en nuestro ámbito profesional y territorial
- * Contribuimos al aumento del peso de la ESS y a la adopción de modelos sostenibles y solidarios.

Valores:

- * Centrados en las Personas
- * Participación
- * Solidaridad
- * Cooperación
- * Democracia
- * Autonomía
- * Equidad / Género
- * Sostenibilidad

Análisis Interno y Externo

Análisis Interno

Personas socias y trabajadoras identifican, de forma consensuada, los aspectos fundamentales que influyen en el desarrollo de nuestro emprendimiento, tanto internos como externos, positivos y negativos:

DAFO

Análisis Externo

Recopilar la visión que tienen de nuestra entidad los principales Grupos de Interés: Clientes, usuarias, socios, proveedores y aliadas:

Necesidades y Expectativas

(DAFO grupal, encuestas...)



Análisis Interno y Externo

MATRIZ DAFO

		Amenazas	Oportunidades
Mercado	<ul style="list-style-type: none"> ¿A qué obstáculos se enfrenta? ¿Qué hacen tus competidores? ¿Se tienen problemas de recursos de capital? ¿Puede algunas de las amenazas impedir totalmente la actividad de la empresa? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿A qué buenas oportunidades se enfrenta la empresa? ¿De qué tendencias del mercado se tiene información? ¿Qué cambios de tecnología se están presentando en el mercado? ¿Qué cambios en la normatividad legal y/o política se están presentando? 	
		Debilidades	Fortalezas
Empresa	<ul style="list-style-type: none"> ¿En qué puede mejorar la empresa? ¿Qué hace mal? ¿Qué debería evitar seguir haciendo? ¿Cuál es la principal debilidad de la empresa en la opinión de agentes externos? ¿Qué factores reducen las ventas o el éxito del proyecto? 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son las principales ventajas de la empresa? ¿Qué hace bien? ¿A qué recursos relevantes tiene acceso? ¿Qué consideran otras personas que son sus principales fortalezas? ¿Qué elementos facilitan obtener una venta? 	

Análisis Interno y Externo

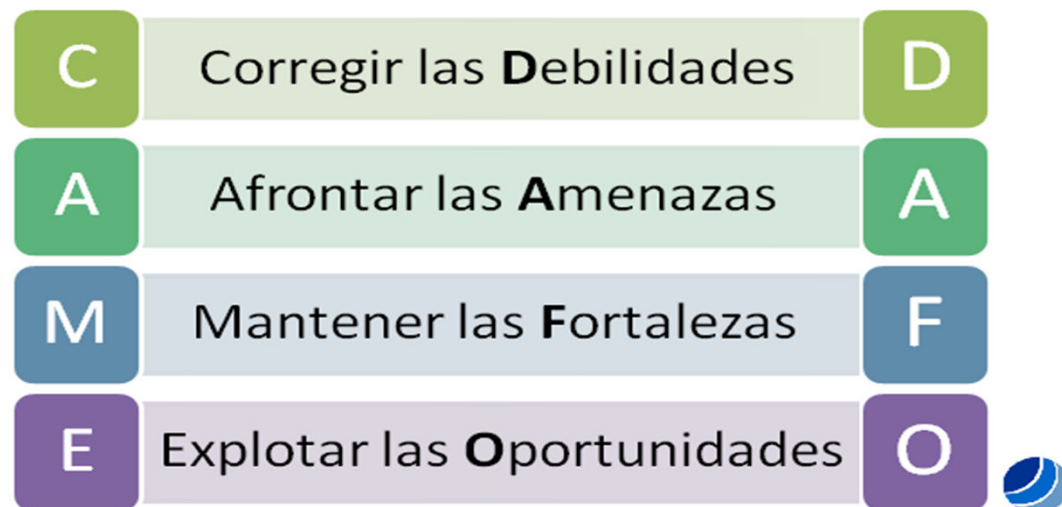
MATRIZ DAFO

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Poco reconocimiento de la marca cubo-3 • Dificultad para la promoción de nuestra oferta comercial por carencia de recursos económicos • Escaso valor unitario de los proyectos • Escasa diferenciación en algunos productos • Elevados costes de desplazamiento a la hora de trabajar fuera de plaza (por desplazamiento del personal y desconocimiento de proveedores en lugar del proyecto) • Desconocimiento de la demanda potencial • Baja consideración por parte de los departamentos técnicos y las ingeniarías hacia los diseñadores 	<ul style="list-style-type: none"> • Integración vertical hacia delante de nuestros proveedores (imprentas, constructores, empresas de reformas, instaladores, etc.) • Escasa sensibilidad de las Pymes hacia el valor de la imagen (poca percepción de las diferencias de calidad en la oferta comercial) • Tamaño reducido de los potenciales clientes • Aumento de clientes grandes (cadenas internacionales) que traen ya el diseño incorporado. • Intrusismo en el sector de competidores con sustitutivos • Mercado potencial local (Comunidad de Madrid) • Sector muy atomizado • No hay barreras de entrada
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Cercanía de los clientes • Buena relación calidad / precio (costes bajos) • Alto grado de equipamiento tecnológico • Gran fidelización por parte de los clientes • Profesionales creativos con amplia experiencia. • Equipo multidisciplinar que posibilita ofrecer otros tipos de diseño (gráfico, de producto y de comunicación) • Diferenciación mediante servicios posteriores (mantenimiento, asesoría en imagen global, etc.). Atención al cliente excelente • Elevado grado de formación técnica que permite acceder a otro tipo de producto: restauraciones, rehabilitaciones, etc. • Infraestructuras de apoyo en centros tecnológicos (<u>prototipado rápido</u>) • Producto adaptado a las necesidades económicas del cliente 	<ul style="list-style-type: none"> • Fuerte demanda potencial: <ul style="list-style-type: none"> • Mercado potencial muy amplio (97% de Pymes) • Incremento de la concienciación por el diseño como valor de gestión en Pymes • Expansión de franquicias y cadenas hoteleras (clientes potenciales) • Nuevos productos como consecuencia de la entrada de las nuevas tecnologías (diseño de páginas WEB, diseño de materiales interactivos, presentaciones e infografías 3D, etc.) • Reducción de las distancias físicas y gastos de infraestructura gracias a internet • Posibilidad de realizar servicios para empresas grandes de diseño, espacios o comunicación (por subcontratación). • Aparición de nuevas herramientas tecnológicas que permiten trabajar nuevos materiales y reducir costes de los proyectos • Intrusismo en el sector de competidores poco preparados y de pequeño tamaño • Potenciación del sector turístico y cultural como motor económico

Estrategia y Retos

Análisis CAME

- Corregir las **debilidades** propias de tu negocio, como factores interno.
- Afrontar las **amenazas** externas que presenta el mercado para tu negocio.
- Mantener las **fortalezas** intrínsecas de tu negocio.
- Explotar las **oportunidades** que te brinde el mercado

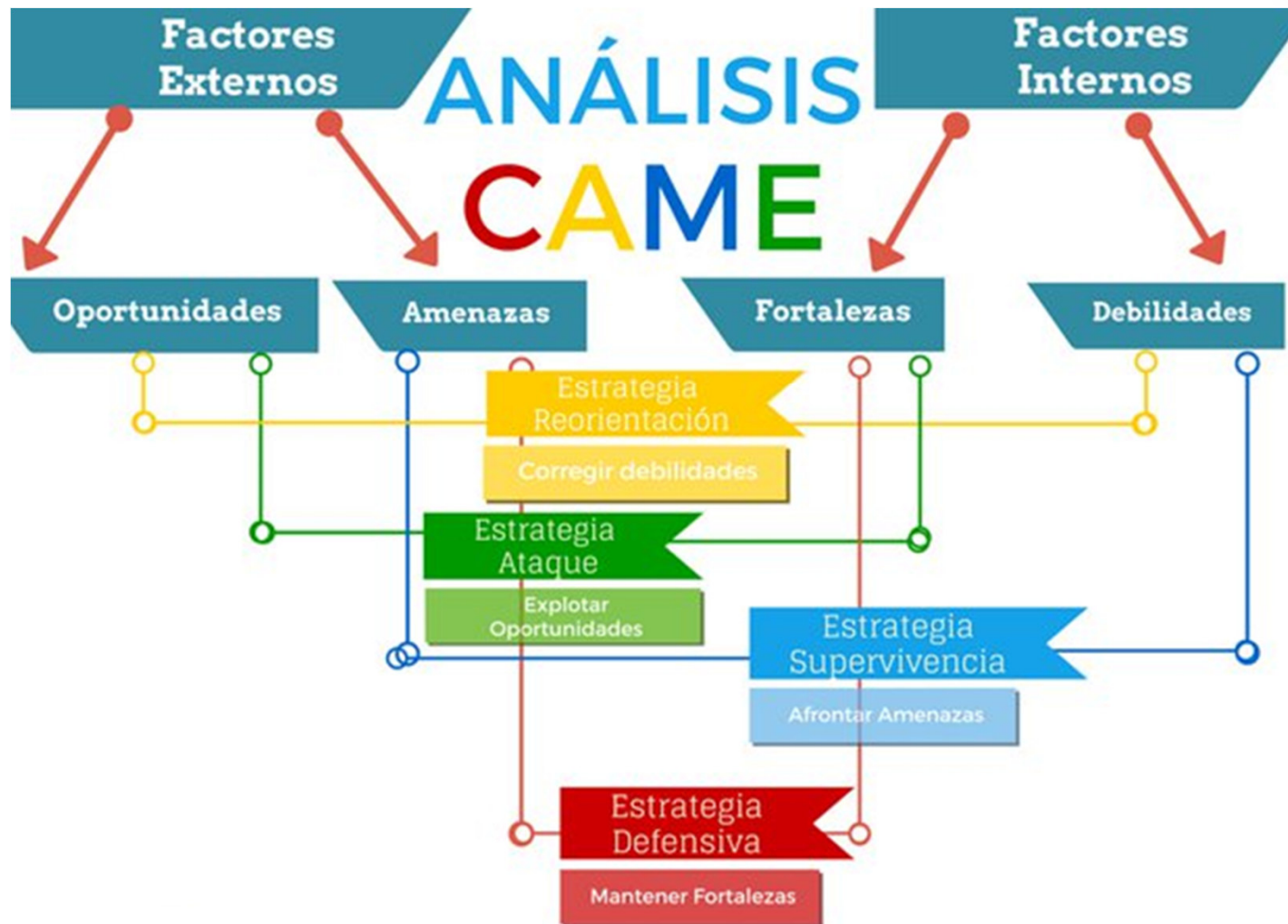


Estrategia y Retos

Tipos de Estrategia

- * **Proactiva:** se centra en explotar las **fortalezas** propias de tu negocio, y aprovechar las **oportunidades** que presente el mercado.
- * **Defensiva:** consiste en mantener las **fortalezas** del negocio, utilizándolas para afrontar las **amenazas**, son propias de negocios consolidados
- * **Reorientación:** aprovechar las nuevas **oportunidades** presentadas por el mercado, no sin antes haber corregido las **debilidades** que llevaron al negocio a la situación en la que se encuentra
- * **Supervivencia:** supone afrontar las **amenazas**, evitando además que las **debilidades** propias del negocio crezcan o continúen afectándole.

Estrategia y Retos



Estrategia y Retos

Retos

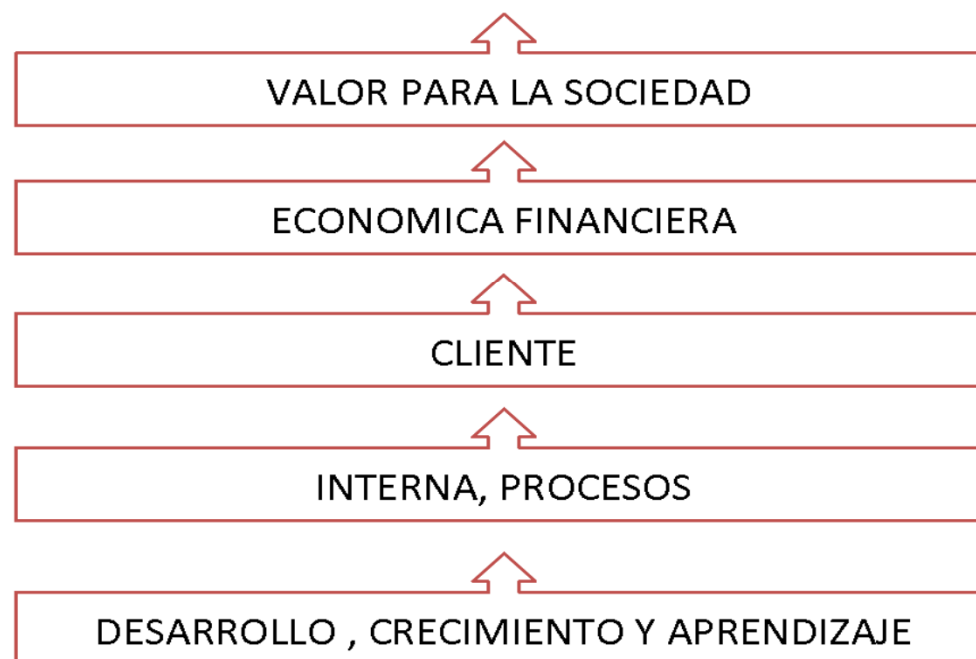
En función de la Misión, Visión y Valores, del Análisis interno y externo y de la Estrategia elegida se identifican los RETOS que hay que enfrentar, por ejemplo:

- * Retos relacionados con las personas trabajadoras: PRL, conciliación laboral, condiciones y situaciones, competencias y capacitación...*
- * Retos relacionados con la clientela / personas usuarias: comunicación, márketing, adecuación respuesta a demanda, seguridad, atención, servicio post venta...*
- * Retos relacionados con el negocio: consolidar, ampliar o abrir líneas de negocio, gestión económica y financiera...*
- * Retos relacionados con al producción / prestación de servicios: procesos, metodología, calidad, tiempos de entrega, proveedores...*
- * Retos relacionados con el perfil social de la entidad, orientados a: objetivos, colectivos, acciones, RSE, contratación, voluntariado...*

Líneas Estratégicas

Los RETOS se priorizan y organizan en función de las PERSPECTIVAS del CUADRO DE MANDO INTEGRAL, para convertirse en LÍNEAS ESTRATÉGICAS

PERSPECTIVAS CUADRO DE MANDO INTEGRAL



Líneas Estratégicas

Normalmente se usan 4 perspectivas, agrupadas en 2 bloques:

1º Lo que hace la organización

- a) **Desarrollo, Crecimiento y Aprendizaje:** ¿Que hace la organización para crecer y desarrollarse? Engloba también las infraestructuras de la organización, así como los recursos materiales y humanos.
- b) **Interna o de Procesos:** Incluye todo el trabajo interno de la organización de las actividades que se desarrollan para ofrecer servicios o productos eficaces, tanto al cliente interno como al externo.

Líneas Estratégicas

2º Los resultados que consigue la organización

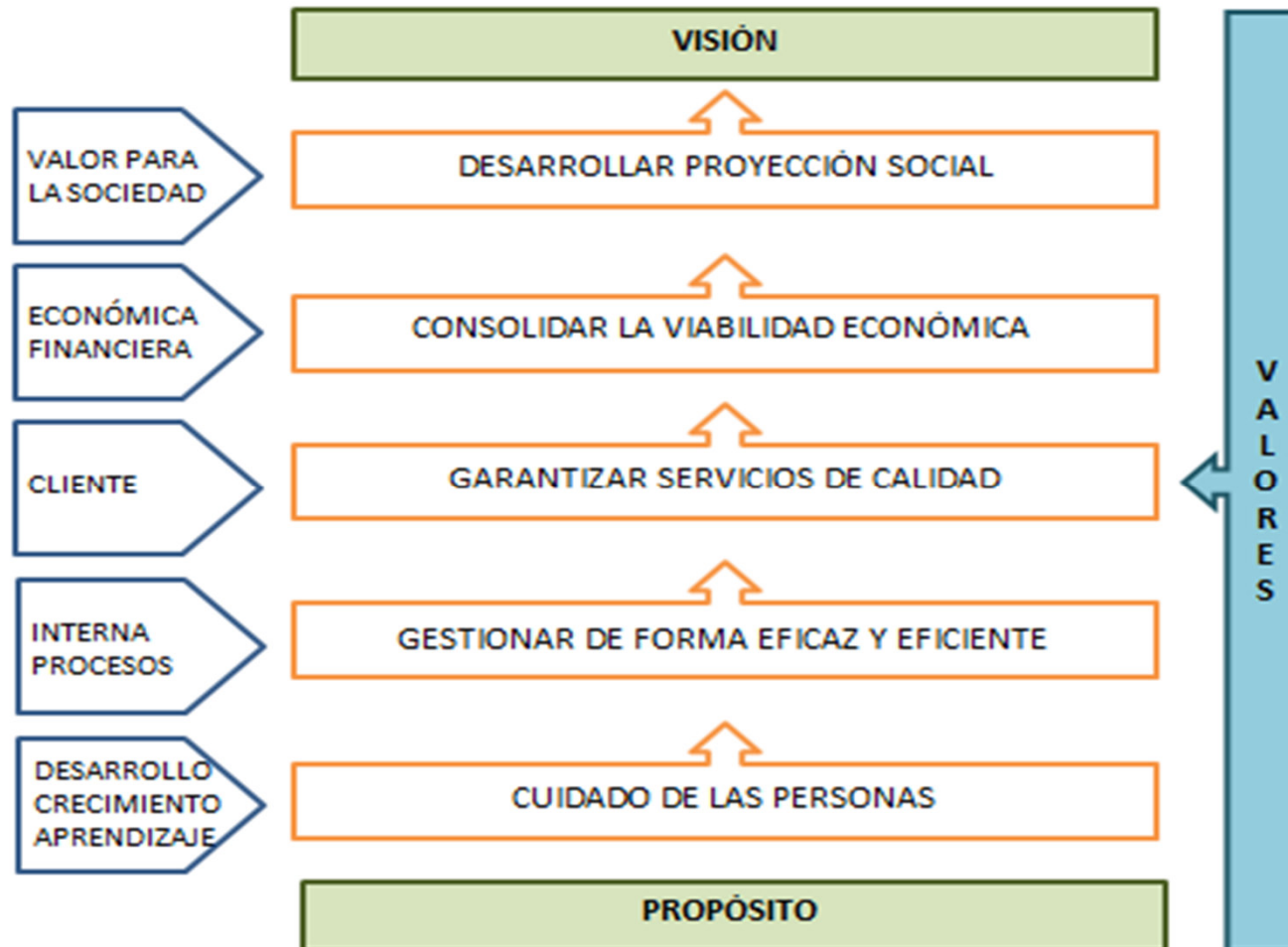
- c) **Clientes:** Aquellos objetivos más relacionados con los clientes finales o grupos de interés que aparecen en la razón de ser de la misión. Todo lo que aporte valor directamente a estos será enmarcado en esta perspectiva, siendo la esencia de los servicios que se ofrecen.
- d) **Económico-Financiera:** Incluye todo lo relacionado a los aspectos económicos, presupuestos, resultados, ventas, costes, gestión de cobros y pagos, captación de fondos, diversificación, independencia financiera, etc.

Debido a la naturaleza de nuestras organizaciones, hemos añadido una perspectiva más:

- e) **Ofrecer valor para la sociedad**

Líneas Estratégicas

Mapa de Líneas Estratégicas



Cuadro de Mando Integral

Se trata de desplegar las Líneas Estratégicas hasta el nivel de tarea, estableciendo indicadores de medida, responsables y, en su caso, presupuestos:

LÍNEAS

- **OBJETIVOS - INDICADORES - RESPONSABLES**
 - **INICIATIVA-TAREA - INDICADOR - PRESUPUESTO - RESPONSABLE**

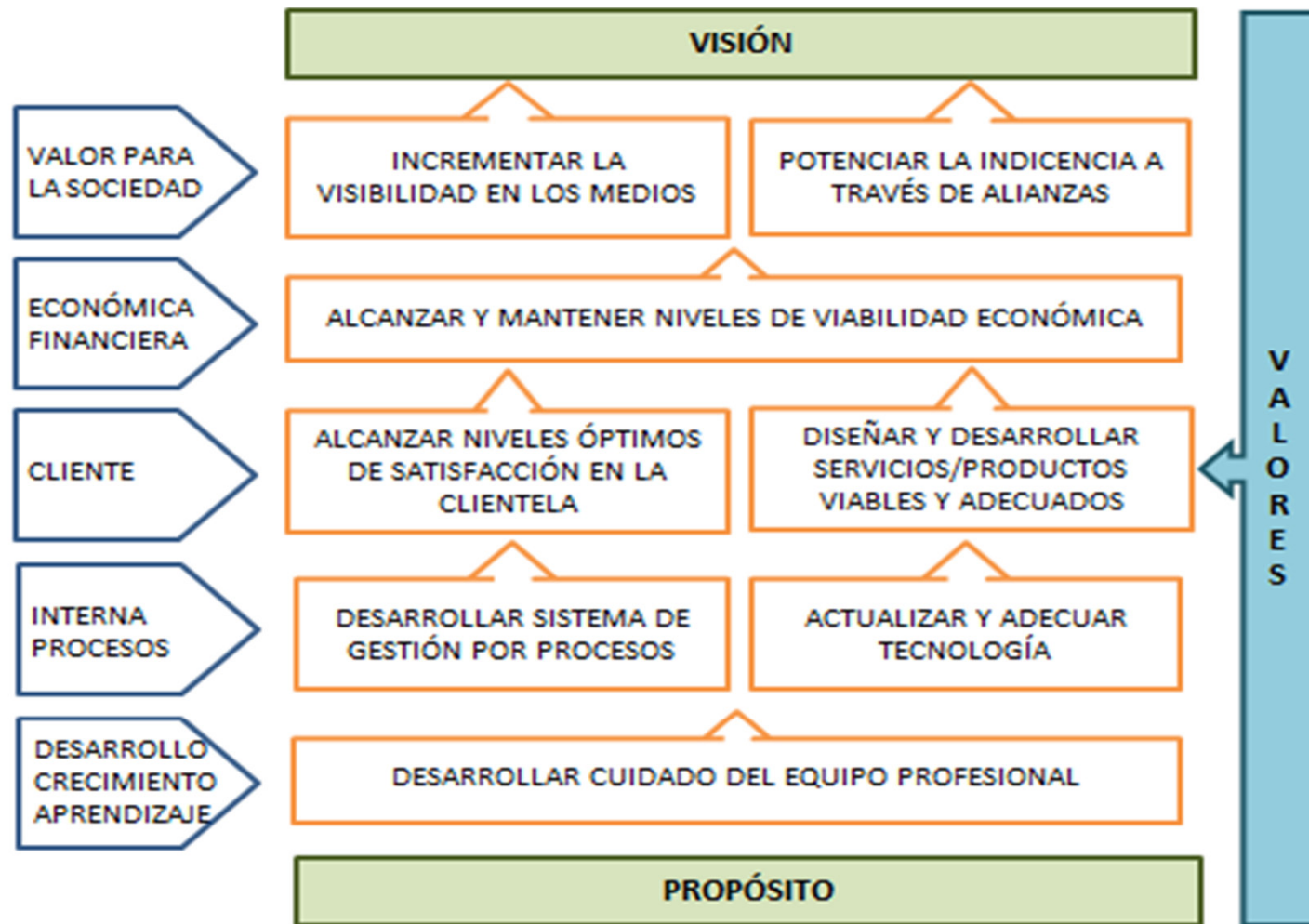
Cuadro de Mando Integral

Las LÍNEAS ESTRATÉGICAS se despliegan en OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

PERSPECTIVA	LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO
VALOR PARA LA SOCIEDAD	DESARROLLAR PROYECCIÓN SOCIAL	INCREMENTAR LA VISIBILIDAD EN LOS MEDIOS
		POTENCIAR LA INDICENCIA A TRAVÉS DE ALIANZAS
ECONÓMICA FINANCIERA	CONSOLIDAR LA VIABILIDAD ECONÓMICA	ALCANZAR Y MANTENER NIVELES DE VIABILIDAD ECONÓMICA
CLIENTE	GARANTIZAR SERVICIOS DE CALIDAD ADECUADOS A CLIENTES Y SITUACIONES EMERGENTES	ALCANZAR NIVELES ÓPTIMOS DE SATISFACCIÓN EN LA CLIENTELA
		DISEÑAR Y DESARROLLAR SERVICIOS/PRODUCTOS VIABLES Y ADECUADOS A LA SITUACIÓN
INTERNA - PROCESOS	GESTIONAR DE FORMA EFICAZ Y EFICIENTE	DESARROLLAR SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS
		ACTUALIZAR Y ADECUAR TECNOLOGÍA
DESARROLLO CRECIMIENTO Y APRENDIZAJE	CUIDADO DE LAS PERSONAS	DESARROLLAR CUIDADO DEL EQUIPO PROFESIONAL

Cuadro de Mando Integral

Mapa de Objetivos Estratégicos



Cuadro de Mando Integral

LINEA ESTRATEGICA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR	Situación Actual	META 2021	META 2022	META 2023
DESARROLLAR PROYECCIÓN SOCIAL	INCREMENTAR LA VISIBILIDAD EN LOS MEDIOS	% Incremento actuaciones con visibilidad positiva % Impacto en los medios de las actuaciones positivas	NA	3%	7%	>15%
	POTENCIAR LA INDICENCIA A TRAVÉS DE ALIANZAS	Nº alianzas con incidencia social	6	8	10	12
CONSOLIDAR LA VIABILIDAD ECONÓMICA	ALCANZAR Y MANTENER NIVELES DE VIABILIDAD ECONÓMICA	% Rentabilidad obtenida	2,00%	3,50%	4,50%	5,5% a 6%
GARANTIZAR SERVICIOS DE CALIDAD ADECUADOS A CLIENTES Y SITUACIONES EMERGENTES	ALCANZAR NIVELES ÓPTIMOS DE SATISFACCIÓN EN LA CLIENTELA	Nivel de Satisfacción en financiadores Nivel de Satisfacción en personas usuarias	8/10 7/10	8,5/10 8/10	9/10 9/10	9/10 9/10
	DISEÑAR Y DESARROLLAR SERVICIOS/PRODUCTOS VIABLES Y ADECUADOS A LA SITUACIÓN	Media del atractivo de los servicios en el sector (con posibilidades de crecimiento y a favor de la tendencia social)	6/10	7/10	8/10	9/10
		% de concursos ganados (renovados y nuevos)	75% renovados 30% de nuevos	85% renovados 30% de nuevos	95% renovados 40% de nuevos	95-100% renovados 50% de nuevos
GESTIONAR DE FORMA EFICAZ Y EFICIENTE	DESARROLLAR SISTEMA DE GESTIÓN POR PROCESOS	Se desarrollan los procesos y procedimientos de cada área y se genera el Mapa de procesos	20%	50%	75%	100%
	ACTUALIZAR Y ADECUAR TECNOLOGÍA	Nivel de satisfacción con los sistemas tecnológicos	7,5	8,5	9	9-9,5
CUIDADO DE LAS PERSONAS	DESARROLLAR CUIDADO DEL EQUIPO PROFESIONAL	% de personas que teletrabajan	20%	40%	60%	80%
		% de personas con flexibilidad laboral	40%	50%	70%	90-100%

Cuadro de Mando Integral

INICIATIVAS

ACCIONES E INICIATIVAS PARA AUMENTAR LA VISIBILIDAD		
ACCIONES	RESPONSABLE	RESULTADOS ESPERADOS
Realización de un evento o campaña en los canales corporativos	Responsable de Comunicación	Se habrá realizado un evento on-line en cada zona
Una publicación colectiva o colaborativa (Buenas Prácticas)	Responsable de Comunicación	Se contará con una nueva publicación
Se redactará un Plan de Acción para comunicación en situaciones de crisis, en el marco de la experiencia del COVID19.	Responsable de Comunicación	Se contará con un Plan de acción en el que se reflejarán las acciones a realizar.
Ejecución y evaluación de la agenda anual	Responsable de Comunicación	Se habrán cumplido las metas establecidas en relación con las acciones previstas, se habrá conseguido un incremento de comunicaciones en las redes sociales y mayor tasa de interacción. (Incrementos en redes 16%TW, 12%FB, 9%LNK, impactos en medios 45 y satisfacción comunicación interna 8,6)

Ejecución del Plan

Se trata de poner en marcha las Iniciativas y Tareas diseñadas para lograr las metas previstas para cada indicador.

Se nombran personas Responsables de Objetivo / Iniciativa, a las que se asigna:

- Iniciativa y Tareas
- Indicadores de cumplimiento
- Fechas de realización
- Presupuesto (en su caso)



Evaluación del Plan

La **EVALUACIÓN** se realiza anualmente en función de las metas previstas para cada indicador.

Cada año se revisa el Plan Estratégico, no sólo su cumplimiento, sino también posibles modificaciones y reorientaciones.

El incumplimiento de las metas previstas supone averiguar los motivos: meta excesiva, insuficiencia de recursos o medios, dificultades de gestión... que llevarían a redimensionar la meta o a modificar la gestión de la iniciativa.

Al finalizar un Plan se establecen las bases para el Plan siguiente.

El equipo humano

Trabajo en Equipo

- * Liderazgo
- * Metas específicas, cuantificables
- * Respeto, compromiso y lealtad
- * Comunicación eficaz
- * Aprender durante el camino
- * Pensamiento positivo
- * Reconocimiento

