

## Planificación Estratégica (II)

Autor: Carles Brugada Subirós. MIESES Global

### Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados:



*Esta Guía que complementa a la anterior va dirigida a empresas, en especial PYMES, que quieran transformarse con el propósito de alcanzar la excelencia en su modelo de negocio y la conciencia de ser saludables, sostenibles y competitivas. Todo cambio sustancial requiere de una planificación que marque claramente el camino a seguir y priorice las acciones a adoptar. Esta guía da respuesta a tal inquietud y forma parte del grupo de guías dedicadas según el Modelo de las 4P a Profit /Prosperidad, y por tanto, ayudará a la aplicación de sus requisitos, en especial a su área temática: Visión y plan estratégico. Por su extensión se ha dividido en dos guías concatenadas.*

### 4. DECISIÓN. ¿QUÉ ALTERNATIVA ESCOJO?

El proceso de toma de decisiones es fundamental para que exista la estrategia. Sin decisión no hay estrategia. La decisión pasa por tres estados intermedios.

1. Generar alternativas y responder a preguntas clave como:
  - ¿Queremos diferenciarnos o tener los costes más bajos del sector?
  - ¿Cómo vamos a crecer? ¿Con recursos propios o con alianzas?
  - ¿Cómo va a ser el modelo de negocio? ¿Cómo vamos a innovar?
2. Evaluar las distintas opciones. Se desarrolla y estudia las diferentes opciones planteadas.
3. Seleccionar la estrategia con sus objetivos y plan. ¿Quién y cómo se va a tomar la decisión sobre el plan a seguir?

#### Generación de opciones.

Una vez trazado el camino y establecidas las bases que permitirán el desarrollo de modelo de negocio actual, su explotación, se hace necesario plantear los diferentes entornos que facilite la exploración, la búsqueda de innovaciones y de nuevos negocios a través de modelos que permitan su transformación. Existen diversidad de opciones que pueden generarse con herramientas estratégicas contrastadas (algunas de ellas referenciadas en esta guía pero que quedan fuera de su alcance explicarlas por su extensión) que permiten el desarrollo, transformación y si se desea el crecimiento de la organización. A continuación, se va a plantear cuatro grandes modelos<sup>1</sup> para generar el dilema estratégico que ayude a una mejor calidad de las decisiones.

#### Unidad transformadora. El Laboratorio de innovación.

Se crea un nuevo departamento con la función de incentivar e impulsar el proceso de transformación de los departamentos funcionales que puedan verse

<sup>1</sup> Marcel Planellas y Alfons Cornellà lo exponen en "Cómo gestionar la transición hacia un nuevo sistema operativo de la empresa". Harvard Deusto Business Review.

involucrados. Pretende una transformación más estrecha e interna por lo que la cultura empresarial debe ser favorable a su creación y propósito transformador. Su localización puede estar en la misma sede de la empresa o bien situarlo cerca de la universidad o de centros de emprendedores. Requiere de una cultura de colaboración entre las diferentes unidades funcionales o departamentos.



Figura 9. Modelos de desarrollo innovador.

### La Organización dual.

Se combina la estructura jerárquica de la empresa orientada a la eficiencia y explotación del negocio actual, con una estructura en forma de red mucho más ágil y abierta, formada por personas voluntarias de los diferentes departamentos que quieran trabajar en proyectos de exploración de nuevas oportunidades de negocio o de innovaciones tecnológicas aplicadas<sup>2</sup>. Requiere una buena conexión entre ambas estructuras organizativas para conseguir que los proyectos desarrollados se transfiera a la estructura jerárquica y se consolide culturalmente. Es clave la incentivación y el reconocimiento del esfuerzo de los voluntarios quienes pueden aplicar conceptos de innovación abierta<sup>3</sup> para aprovechar la tecnología desarrollada externamente además de la interna. Implica una dinámica de constante colaboración, construir y alimentar una buena red de relaciones personales e institucionales que generaran nuevas ideas, productos o servicios. Esta herramienta permite que los costes de la innovación sean más accesibles y los tiempos de respuesta se reduzcan, pero como contrapartida debe negociarse la propiedad intelectual y la distribución de beneficios.

### Organización ambidiestra.

En un ámbito de gobierno más corporativo distintas organizaciones han optado por definir una división dedicada a la mejora de la eficiencia y procesos actuales y otra para el desarrollo y exploración de los nuevos negocios. Se diferencia de los anteriores a que esta estructura está más alejada una de la otra organizativamente. Se ha utilizado por aquellas organizaciones que han querido diversificarse y entrar en nuevos mercados. Su evolución ha partido de centros de incubadoras o aceleradoras de negocios dando lugar a una nueva empresa (spin-off).

<sup>2</sup> John Kotter plantea esta estructura dual que combina la jerarquía con la "redarquía" o network que ha dado respuesta a la transformación de muchas organizaciones.

<sup>3</sup> Henry Chesbrough explica que la forma como se innova, de la idea al mercado, está pasando de hacerse internamente a de forma abierta con lo que se generan más alternativas en la toma de decisiones estratégicas.

## Una nueva empresa o Startup.

Se plantea la creación de una nueva empresa para desarrollar un nuevo negocio que sea independiente de la empresa actual evitando que la nueva organización sea absorbida por la antigua. Las fórmulas de participación en la nueva empresa pueden ser diversas, como socio industrial acompañando a los emprendedores o compartiendo inversión junto con otros inversores. Otra posibilidad sería la adquisición de una posición mayoritaria de una pyme en fase de desarrollo y con potencial crecimiento actuando como si fuese un inversor de capital riesgo (*venture capital*), evaluando proyectos y seleccionando aquellos de mayor éxito. Este modelo puede ser útil para detectar negocios en sectores de crecimiento que vayan sustituyendo a las inversiones en negocios que se encuentren en sectores maduros o en declive.

## Evaluación de las opciones.

Las opciones estratégicas pueden evaluarse a través de tres criterios:

- La **coherencia** que permitirá valorar el análisis estratégico con la mejora o mantenimiento de la ventaja competitiva de la empresa.
- La **factibilidad**, evaluando los cambios propuestos por cada opción en términos de recursos económicos, humanos y tecnológicos.
- La **aceptabilidad** será la más complicada de aplicar porque está íntimamente relacionada con las expectativas de las personas y los diversos grupos de interés.

## Selección del plan estratégico.

A través de tres grandes medidas:

1. **Rendimientos** que pueden obtenerse a través del análisis de la rentabilidad, del coste-beneficio o de la creación de valor sostenible para el accionista.
2. **Riesgo** al que se está dispuesto a asumir, estimando la probabilidad de sucesos esperados y sus consecuencias para saber el nivel de riesgo resultante.
3. **Expectativas** de los *stakeholders*. En especial las que corresponden a los accionistas principales o propietarios. En la PYME va a primar su continuidad y en especial cuando se encuentre en época de transición de la dirección de la empresa a las nuevas generaciones de la familia. Una de las ventajas de las PYMES es la velocidad de adaptación a los nuevos escenarios por tener estructuras más ligeras que las grandes corporaciones. Entre las herramientas más utilizadas para definir la estrategia están la del *plan de crecimiento* para el desarrollo de la empresa en los próximos años, *el plan de empresa* o el *business model CANVAS*<sup>4</sup> para evaluar la consistencia del proyecto e innovar con prototipos de modelos de negocio para sus productos o servicios.

## 5. IMPLEMENTACIÓN. ¿CÓMO PASAR A LA ACCIÓN?

Dirigir una Organización requiere arte y ciencia para gestionar la realidad compleja y que funcione dando los resultados esperados. Se debe controlar el “cronos” o calendario, pero también el “kairos” o el momento oportuno de hacer que las cosas pasen y prepararse para que éstas sucedan con las debidas acciones de concienciación y sensibilización. Requiere medir bien el tiempo y

<sup>4</sup>Alex Osterwalder y su equipo crearon la metodología de “El lienzo de modelo de negocio o CANVAS” que tiene un funcionamiento muy visual para desarrollar la propuesta de valor para el cliente como si se tratara de pintar un cuadro en un lienzo con 3 bloques principales. A su derecha el de la oferta (clientes, canales, relaciones e ingresos) y a su izquierda los costes (actividades y recursos clave, socios y estructura de costes). En su parte central figura la propuesta de valor para el cliente.

el momento; si se actúa pronto y con precipitación se pueden generar miedos, en cambio si se demora o se actúa sin la debida planificación se pueden generar el sentimiento de frustración o derrota.

*“Visión sin acción es un sueño. Una acción sin visión es tediada. Una visión con acción es la esperanza del mundo”.*  
Iglesia de Sussex 1730.

La implantación de la estrategia persigue generar cambios en los hábitos y comportamientos de la organización. Es la puesta en práctica de la decisión y es cuando se aprecia el impacto de la estrategia escogida. La valoración de cómo se aplica pasa por tres etapas:

- Planificar los recursos
- Disponer de un sistema de métricas e indicadores para su seguimiento.
- Aplicar un proceso de cambio.

### Planificar los recursos

- Humanos: deben haberse identificado las capacidades a desarrollar, definido también como ajuste de competencias (*reskilling*). Se hace necesario aplicar modelos del liderazgo basados en la confianza y empoderamiento de los empleados.
- Tecnología: del todo necesaria como se ha mencionado anteriormente en el cambio de modelo de negocio.

### Sistema de indicadores.

Del todo necesario para poder valorar el seguimiento e implantación de la estrategia al mismo tiempo que sirva como sistema de comunicación con la organización para ver el progreso. Uno de los más utilizados es el cuadro de mando integral o “*balanced scorecard*” de Robert Kaplan y David Norton donde a través de la descomposición de los objetivos previstos en métricas e indicadores clave (*KPI*) distribuidos en 4 dimensiones organizativas como la financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje / desarrollo organizativo, permite realizar un estrecho seguimiento de la implantación de la estrategia al mismo tiempo que realizar ajustes continuados mediante iniciativas y proyectos.

### Gestión del cambio.

El proceso de gestión del cambio es clave para hacer efectiva la implantación del nuevo modelo de negocio donde el aspecto cultural y humano es determinante. Uno de los modelos que se ha utilizado más es el de John Kotter donde identifica hasta ocho aceleradores para motivar este cambio. En este sentido tener concretada la visión bien sea una gran oportunidad o afrontar una situación de crisis extrema es fundamental. Estos aceleradores se distribuyen en:

1. **Sentido de urgencia.** Debe transmitirse para generar este sentimiento que ayude a explicar la necesidad de superar un reto importante debido a una gran oportunidad o afrontar un escenario crítico para la continuidad de la empresa.
2. **Coalición.** Se deben construir alianzas entre el Comité Directivo para guiar el proceso de cambio entre los que estarán los propietarios y la gerencia.
3. **Visión** que debe formalizarse acompañadas de las iniciativas

estratégicas que permitirán conseguirla.

4. **Comunicar y reclutar** el equipo de trabajo entre los voluntarios de los distintos departamentos clave, que actuarán como agentes facilitadores.

5. **Eliminar las barreras** al cambio a través de distintas acciones que facilitaran la implantación de las iniciativas.

6. **Identificar y celebrar las victorias** a corto plazo. El proceso de cambio puede ser largo y generar un sentimiento de logro y recompensa de los avances es del todo necesario para alimentar la moral del equipo así como dar la visibilidad que se está consiguiendo.

7. **Aceleración sostenida** para evitar cantar victoria antes de tiempo.

8. **Institucionalizar el cambio**, consolidarlo para que forme parte de la nueva cultura y sistema organizativo.

## 6. PLAN ESTRATÉGICO DE MIESES GLOBAL

A título de ejemplo, se muestra esquemáticamente una parte del Plan Estratégico 2021-2023 que fue elaborado y debatido en el seno del Movimiento para alcanzar su Propósito y sus objetivos estratégicos.

### Extracto del plan estratégico 2020-22, Mieses Global.

MIESES Global inició su andadura en junio de 2017, fecha de aprobación de sus Estatutos. Se planteó la creación de un movimiento para ayudar a transformar el tejido empresarial hacia un modelo económico y social sostenible, eficiente y de respeto a nuestro planeta. Transcurridos cinco años, la asociación se ha consolidado como grupo de trabajo interdisciplinar con notoria capacidad de acción, de trabajo en equipo y de proyección exterior. Ahora bien, es necesario en las actuales circunstancias dar un salto cualitativo para optimizar su funcionamiento y los resultados esperados.

Al ser una entidad sin ánimo de lucro, no persigue el beneficio económico, pero debe ser sostenible y es fundamental que tenga una estrategia. Su Misión debe ser la parte central, nuclear de la estrategia, pero también debe plantearse como desarrollarse en el futuro teniendo en cuenta que está formado por voluntariado y buscando la obtención de fondos a través de aportaciones de asociados, donantes privados y públicos.

Para definir el plan estratégico se ha seguido el modelo circular de las decisiones estratégicas, expuesto en la presente Guía. En su parte central se ha establecido el PORQUÉ de Mieses, su razón de ser, concretando la Misión, Visión y Valores, así como su Propósito



Figura . El PORQUÉ de MIESES GLOBAL

**PROPÓSITO: Generar una nueva cultura empresarial de Excelencia y Sostenibilidad con el apoyo de las personas y organizaciones asociadas y colaboradoras**

Se ha optado por una estrategia de **focalización a las pequeñas y medianas empresas** por **diferenciación** en la aportación de valor tanto a asociados como a empresas que buscan transformarse ante el nuevo paradigma de la economía circular. Todo ello siguiendo las *estrategias genéricas de Michael Porter*. El **mercado objetivo** inicial geográficamente es España y el continente americano.

Como modelo de negocio se persigue la **innovación en valor** para no entrar en competencia con empresas o entidades que ofrezcan servicios de consultoría y de certificación de modelos de gestión. Se pretende crear un espacio y plataforma de cooperación para ofrecer soluciones a las distintas problemáticas en esta nueva era de crisis climática y economía circular aprovechando las nuevas tecnologías. Para ello se ha utilizado la herramienta del *lienzo del modelo de negocio o business canvas de Alex Ostelwalder*. Este modelo identifica y sintetiza los elementos fundamentales del proyecto MIESES.

En este sentido se ha escogido **las alianzas y los acuerdos** con otras organizaciones, así como **la involucración del talento** de los asociados para la aportación de valor.

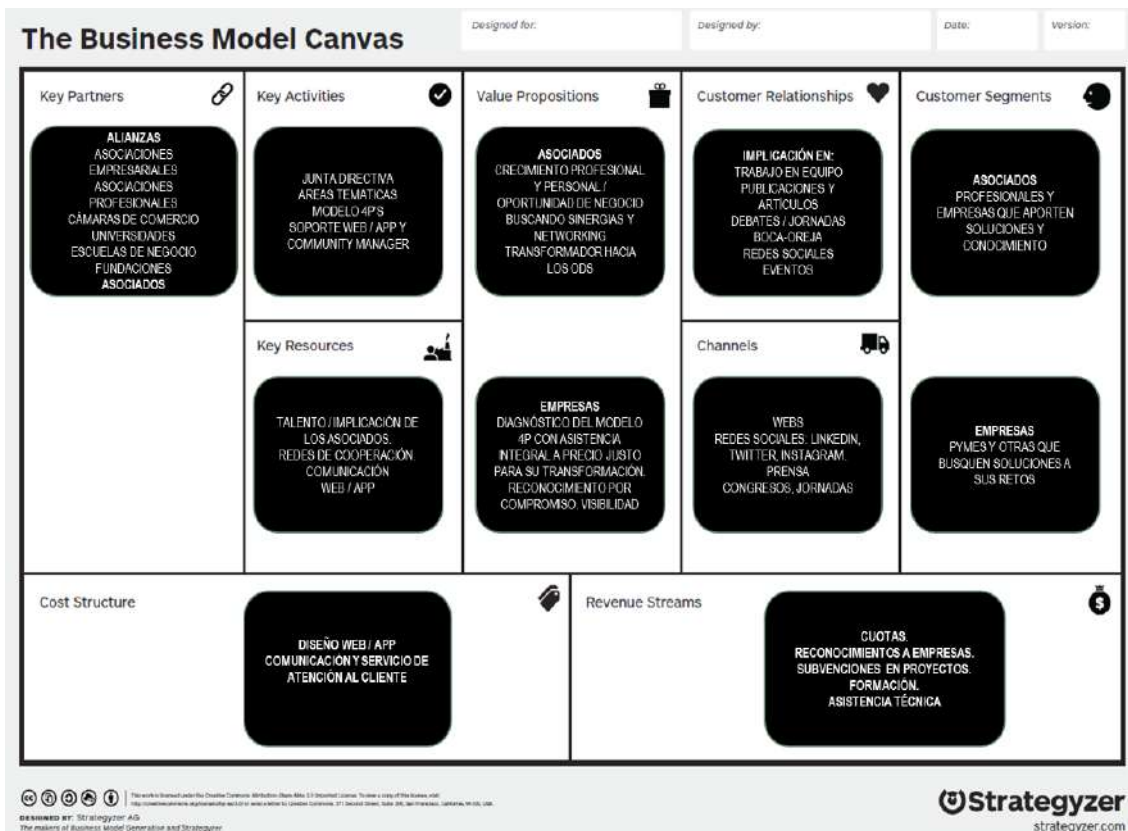


Figura . Lienzo del modelo de actividad de MIESES Global.

A continuación se detallan dos de los cuatro grandes objetivos estratégicos a perseguir durante el periodo de tres años de 2021 a 2023. A cada objetivo le sucede una relación de líneas estratégicas o de actuación y sus actividades asociadas. En este último apartado se programa el plan en un formato en tabla donde a cada una de las actividades se les asignan un responsable, un periodo de ejecución y unos indicadores que miden el resultado conseguido.

# PROGRAMA

## OBJETIVO 1. CRECIMIENTO Y CONSOLIDACIÓN INTERNA DEL EQUIPO DE MIESES GLOBAL.

Líneas de Actuación	Actividades	Responsable	Planificación	Indicadores de proceso y/o resultado
<b>1.1: Atracción de talento al Movimiento</b>	-Cuidar el establecimiento de relaciones de cooperación con personas con compromiso social a las que el Movimiento pueda satisfacer necesidades tanto personales como profesionales, y con las que compartir valores, invitándolas a eventos de interés y a participar en actividades	P – VP1	21-23	>100 socios (21) >150 id. (22) 200 id (23)
	- Organización interna del Movimiento que sea ejemplar con los cambios que se promueven en las organizaciones y que hagan sentirse a los asociados protagonistas de tal proyecto transformador.	P-DE	21	Áreas Temáticas y Funcionales efectivas
	- Propiciar el crecimiento del Movimiento en ámbitos territoriales a nivel nacional e internacional a través de los grupos internos que decidan constituirse con un liderazgo (Delegado territorial) en su ámbito de acción que lo apoye, y actuando con suficiente autonomía bajo los principios que nos identifican.	P-VP1	21-23	Presencia efectiva con actividades en 8 CCAA y 6 países
<b>1.2 Desarrollo de proyectos de interés de asociados en coherencia a los objetivos de la Asociación</b>	- Identificación de necesidades e intereses de los asociados	S	21-23	Demandas atendidas
	- Prestar apoyo técnico en la puesta en marcha y consolidación de proyectos que tengan también interés para la Asociación.	P-I	21-23	1 proyecto anual

<b>1.3 Participación de los asociados en actividades de estudio, formación y divulgación.</b>	Adscripción de los asociados a grupos de trabajo de las Áreas temáticas que conforman el Modelo MIESES GLOBAL (4P) y temas de su interés en donde aportar sus conocimientos y enriquecerse mutuamente. Desarrollar el buen funcionamiento de los grupos mediante procedimiento y con la debida coordinación.	T	21-23	Todos los asociados adscritos 20% implicados Procto. (21)
	-Propiciar la redacción por los asociados de artículos y documentos de su interés y de la propia Asociación para su divulgación.	T	21-23	2 artículos/Área/año
	-Posibilitar la organización de actividades formativas y divulgativas por parte de asociados, prestándoles el apoyo necesario.	T-F	21-23	2 actividades anuales no programadas
	-Propiciar que los asociados aprendan continuamente y compartan conocimientos y experiencias en base a la filosofía y el Modelo Mieses Global (4P).	T-F	21-23	75% asociados hayan asistido a 1 actividad anual
<b>1.4: Cooperación entre empresas asociadas y contribución a su crecimiento y mayor proyección en sociedad.</b>	- Promover el conocimiento mutuo entre asociados y entre empresas asociadas y vinculadas al Movimiento para facilitar su cooperación	S-DE	21-23	5%(21)-25%(22). 50% (23) cooperan
	- Dar a conocer a través de la web de MIESES GLOBAL y de las actividades que la Asociación organice, quienes son sus empresas asociadas y vinculadas, y su especialización, con la Carta de los productos y servicios que ofrecen, y a su vez, mostrar públicamente a tales empresas como organizaciones socialmente responsables.	S-DE	21	Carta de Servicios actualizada
	- Recomendar a las empresas asociadas y vinculadas al Movimiento a quienes demanden consejo u orientación a MIESES GLOBAL, de acuerdo a su especialidad, para ofrecer asesoramiento especializado en función de necesidades detectadas.	S-DE	21-23	Mayoría de empresas socias recomendadas
-Facilitar la participación de empresas asociadas y vinculadas en eventos organizados por MIESES GLOBAL o en los que se colabore, para mostrar sus competencias, experiencias de éxito y buenas prácticas.	F	21-23	Participación de asociados en todas las actividades	



**OBJETIVO 2. IMPLANTACIÓN DEL MODELO MIESES GLOBAL (4P) EN LAS ORGANIZACIONES.**

Líneas de Actuación	Actividades	Responsable	Planificación	Indicadores de proceso y/o resultado
<b>2.1: Desarrollo y proyección del Modelo como instrumento de ayuda y cambio en las organizaciones para generar cultura de Excelencia, de Salud y de Sostenibilidad.</b>	- Organizar y participar en eventos que permitan dar a conocer el Modelo y sus ventajas como instrumento auto evaluativo de diagnóstico sobre principios éticos, cumplimientos reglamentarios, y en especial, sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible en su Agenda 2030.	VP2-F	22-23	6 Eventos anuales
	- Publicar, consolidar y universalizar el acceso al Modelo 4P con aplicación informatizada del mismo para agilizar su utilización y la obtención de resultados.	VP2- C	22-23	Grupo trabajo Modelo Aplicación informática. 100 empresas /año
	-Elaboración de Guías prácticas para la aplicación del Modelo, interpretación de resultados, así como orientaciones a seguir en función de los mismos.	VP2-P	22-23	<b>15 Guías año</b>
	-Estudio de aspectos esenciales y diferenciales del Modelo para profundizar en los mismos y poder ayudar a las organizaciones en función de las necesidades detectadas.	VP2-T	23	1 Modelo específico anual
	- Disponer de procedimiento para la acreditación de evaluadores del Modelo que garantice su competencia en la materia.	VP2 -F	23	Procedimiento

Líneas de Actuación	Actividades	Responsable	Planificación	Indicadores de proceso y/o resultado
<b>2.2: Establecimiento de alianzas y relaciones de cooperación con asociaciones empresariales y sectoriales en la aplicación del Modelo.</b>	- Establecer alianzas con asociaciones empresariales con las que generar sintonía de intereses en la aplicación del Modelo. Aprovechar de inicio las buenas relaciones existentes con FEMEPA (Canarias), CAEB (Balears), Fundació PIMEC (Cataluña), AECE (Terres de l'Ebre), etc.	P – VP1	21-23	3 alianzas empresariales/año
	- Motivar a las empresas en crear oportunidades para innovar y generar beneficio a través de la Salud y la Sostenibilidad, generando indicadores para identificar necesidades y beneficios generados.	VP1	21-23	Procedimiento
	- Organizar conjuntamente con asociaciones empresariales con las que exista colaboración, actividades formativas y divulgativas relacionadas con los contenidos del Modelo y buenas prácticas de sus empresas.	VP1-F	22-23	3 actividades empresariales/año
	- Implantar un sistema de acreditación y reconocimiento de las empresas por su esfuerzo y compromiso demostrado en materia de Excelencia, Salud y Sostenibilidad, con la implicación de la asociación empresarial correspondiente, y considerando la posible inclusión de institución universitaria que lo apoye.	VP2	22-23	Procedimiento
	--Establecer vías de asistencia y cooperación con las organizaciones que apliquen el Modelo a través de las empresas asociadas.	S	23	Procedimiento

Líneas de Actuación	Actividades	Responsable	Planificación	Indicadores de proceso y/o resultado
<b>2.3 Desarrollo y consolidación de redes de organizaciones reconocidas por MIESES GLOBAL por su compromiso con la Excelencia, la Salud y la Sostenibilidad.</b>	-Dar a conocer desde MIESES GLOBAL las empresas que dispongan de tal reconocimiento a través de la web y otros medios de difusión que se consideren oportunos	C	22-23	Empresas con reconocimiento publicitadas
	-Creación de redes sectoriales de empresas con tal reconocimiento para facilitar la cooperación entre las mismas y su mejor proyección social. Aprovechar la experiencia generada con la Red Internacional de Peluquerías Saludables y Sostenibles.	C- VP1	22-23	Promovida un red anual/año
	-Facilitar que las empresas con tal reconocimiento se integren a MIESES GLOBAL, teniendo derecho a usar el logo de la misma y otras ventajas que se establezcan.	VP1-S	22-23	Mayoría de empresas con reconocimiento asociadas

## 7. CONCLUSIONES

- En un proceso de transformación hacia un modelo de negocio excelente con propósito y conciencia, se hace necesario el convencimiento y apoyo de la Dirección General y de la propiedad. En una situación de cambio de paradigma actual no llevar a cabo esta iniciativa implica perder la competitividad en el mercado.
- Mientras se dispone de una estructura para la explotación, será necesario aplicar otra orientada a la exploración en la innovación del nuevo modelo de negocio, donde la disrupción tecnológica con la digitalización y las crisis climática y sanitarias motivan a escuchar a un mercado y sociedad que pide la sostenibilidad en la cadena de suministro, en las operaciones y en el producto/servicio.
- El plan que marca la estrategia competitiva debe estar perfectamente alineado con la estrategia operativa sincronizando los diferentes departamentos o unidades funcionales. Son prioritarias las decisiones “soft” antes que las “hard” de acuerdo con las competencias esenciales identificadas.
- El éxito de la implantación en la empresa será fruto de cómo se haya gestionado la transición del antiguo modelo al nuevo a través de la participación activa de las personas que la integran y de sus partes interesadas.

## BIBLIOGRAFIA BÁSICA DE CONSULTA

“**Guías de gestión de la innovación. Producción y logística**”. Generalitat de Catalunya. Centre d’Innovació i Desenvolupament Industrial (CIDEM). Autores: Equipo de profesores de ESADE.

“**Las Decisiones Estratégicas. Los 30 modelos más útiles**”. Marcel Planellas y Anna Muni. Editorial Conecta.

“**Cómo Gestionar la transición hacia un nuevo sistema operativo de la empresa**”. Marcel Planellas y Alfons Cornellà. Harvard Deusto Business Review.

### Recursos:

Herramientas y modelos de estrategia: Tuzzit.com

Metodología *AGILE*: Asana.com, Trello.com.

Calendarización de proyectos con GANTT: [www.ganttproject.biz](http://www.ganttproject.biz).

Tutorial: <https://www.youtube.com/watch?v=Jsz5JEEYqg8>



Se autoriza su reproducción parcial sin ánimo de lucro, citando la fuente: MIESES Global, nº de Guía, título y autor. MIESES Global no es responsable ni garantiza la exactitud de la información de los sitios web que no son de su propiedad, ni de los contenidos de los hipervínculos incluidos en esta guía.