

FICHA DE PROYECTO:

**DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO Y
CUADRO DE CONTROL**



ANTECEDENTES DEL PROYECTO

Título del Proyecto.	Diseño e implantación de un Plan Estratégico y Cuadro de Control (CC).
Entidad solicitante	Fundación Tecnotur
Organismo gestor de la ayuda	Agencia IDEA
Normativa a la que se acoge	Orden de 9 de diciembre de 2008 de Incentivos para el Fomento de la Innovación y el Desarrollo Empresarial en Andalucía. Innoempresa.
Empresas participantes	15 PYMES andaluzas, preferentemente del sector del turismo y afines

JUSTIFICACIÓN Y NECESIDAD DEL PROYECTO

En un mercado como el actual, altamente competitivo y globalizado, donde la continua innovación permite desarrollar nuevas estrategias, productos y servicios, mejorar los procesos y la estrategia de la empresa es fundamental.

Para ello, es imprescindible disponer de información concreta y precisa que permita a las empresas conocer sus puntos débiles y fuertes respecto a su posicionamiento particular y a la vez establecer un Marco Estratégico que desarrolle su competitividad en base a factores como innovación, internacionalización, enfoque al cliente, etc.

Es por ello que TECNOTUR ha diseñado un proyecto que permitirá el **diseño e implantación de un Plan Estratégico y Cuadro de Control en 15 empresas**, y que cuenta con el apoyo de la Consejería de Economía, Innovación y Ciencia de la Junta de Andalucía, que YA ha otorgado un importante incentivo para su ejecución, permitiendo que su empresa pueda participar en el proyecto a un precio muy por debajo del precio de mercado.

DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO

Objetivos del Proyecto

- **Objetivo 1:** Diseño e Implantación de un Plan Estratégico por cada una de las empresas beneficiarias del proyecto.
- **Objetivo 2:** Elaboración de un Cuadro de Control (CC) por cada una de las empresas beneficiarias. El CC se convierte en la herramienta principal de seguimiento durante la implantación del Plan Estratégico.

Fases del trabajo

- **FASE 1: PRESENTACIÓN DEL PROYECTO AL EQUIPO EMPRENDEDOR**

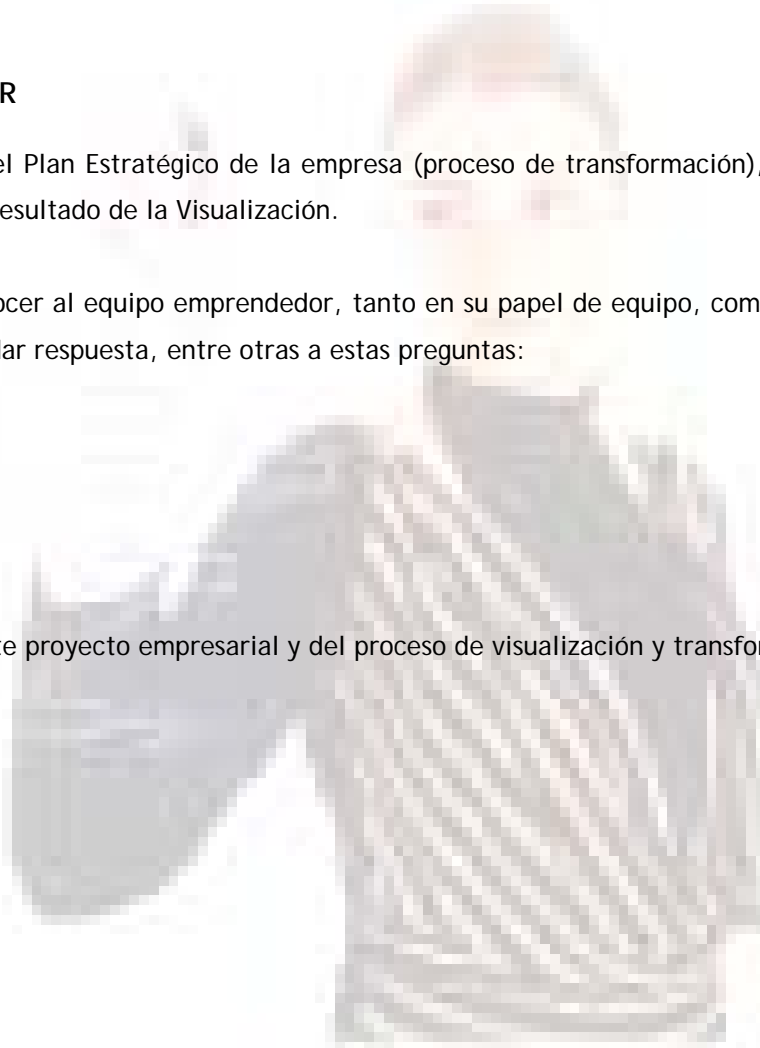
De forma previa al desarrollo de los trabajos, será necesario presentar el proyecto al equipo emprendedor de cada una de las empresas beneficiarias y contestar las preguntas que puedan surgir en relación, con la utilidad, desarrollo o resultados esperados. En esta fase será también necesario conocer de forma preliminar la empresa, su infraestructura, sus personas, cultura y toda aquella información que se considere de interés.

○ FASE 2: CONOCER AL EQUIPO EMPRENDEDOR

El proceso de Visualización es previo a la elaboración del Plan Estratégico de la empresa (proceso de transformación), cuyo objetivo será alinear la misma con la Misión, Visión y Valores establecidos como resultado de la Visualización.

En este contexto, antes de comenzar será necesario conocer al equipo emprendedor, tanto en su papel de equipo, como de forma aislada a cada uno de las personas que lo componen. Nuestro objetivo será dar respuesta, entre otras a estas preguntas:

- ¿Quién va a liderar este cambio profundo?
- ¿Por qué?
- ¿Qué le motiva?
- ¿Qué espera realmente (a título particular) de este proyecto empresarial y del proceso de visualización y transformación?,
- ¿Qué está dispuesto a sacrificar?
- ¿Qué capacidades tiene?
- ¿Cuáles son sus valores individuales?
- ...



La Visualización debe ser coherente y honesta con las respuestas a estas preguntas. Conocer la motivación, cultura y capacidades del equipo emprendedor es CLAVE.

○ **FASE 3: CONOCER EL OUTPUT DE LA EMPRESA AL MERCADO Y A LA SOCIEDAD.**

Ahora, tu empresa es una caja negra que genera un output (una salida) y debemos ser capaces de analizar y conocer en detalle el contenido de dicho output, ahora y en el futuro.

En esta fase es necesario responder, entre otras, a las siguientes preguntas

- ¿Cuáles son los productos de la empresa?
- ¿Cómo han evolucionado las ventas en torno a los mismos? ¿y sus rentabilidades?
- ¿Cuál/es son nuestro/s producto/s estrella? ¿Por qué?
- ¿Cómo se aprecian estos productos /servicios por parte del mercado?
- ¿Cuáles son actualmente nuestras Ventajas Competitivas? ¿Están identificadas? ¿Han formado parte del eje de comunicación al mercado?
- ...

○ **FASE 4: CONOCER EL MERCADO, EL ENTORNO Y LA COMPETENCIA.**

Antes de seguir avanzando en el proceso de visualización, será necesario conocer:

- El mercado: tanto nuestra cartera de clientes actual como otros nichos de mercado que puedan ser accesibles con nuestros productos/servicios o una variación de los mismos. Conocer las tendencias o la aparición de productos sustitutos o complementarios será un factor clave.
- El entorno: conocer los aspectos legales y normativos y sus cambios, así como puedan estos afectar al desarrollo de nuevo negocio. Conocer las oportunidades surgidas de la aparición de NNTT. Conocer la incidencia de cambios políticos y otros aspectos del entorno que puedan afectar a los mercados y a la propia empresa.
- La competencia: Identificar y estudiar la competencia actual, sus ventajas competitivas, barreras de entrada, evolución y desarrollo, sus estrategias,... será esencial para tener una visión clara de las oportunidades que puedan estar surgiendo en relación con nuestra actividad

○ **FASE 5: CONSTRUCCIÓN DE LA VISIÓN.**

Será necesario conocer en detalle la información rescatada hasta este punto, para poder entrar en un análisis cualitativo y cuantitativo de la misma. Sin embargo, construir una Visión fuerte no es simplemente analizar y ordenar datos. Ahora se trata de desarrollar de forma creativa nuevas ideas que permitan aprovechar nuestro potencial y las oportunidades del mercado.

En esta fase será necesario realizar diferentes tormentas de ideas involucrando tanto a las personas que forman el equipo emprendedor, otras personas de la empresa (previamente identificadas), el equipo consultor de ascéndia reingeniería + consultoría y cualquier otra persona que de forma consensuada se considere que puede aportar nuevas ideas que estimulen la creatividad del grupo y/o identifiquen estrategias viables.

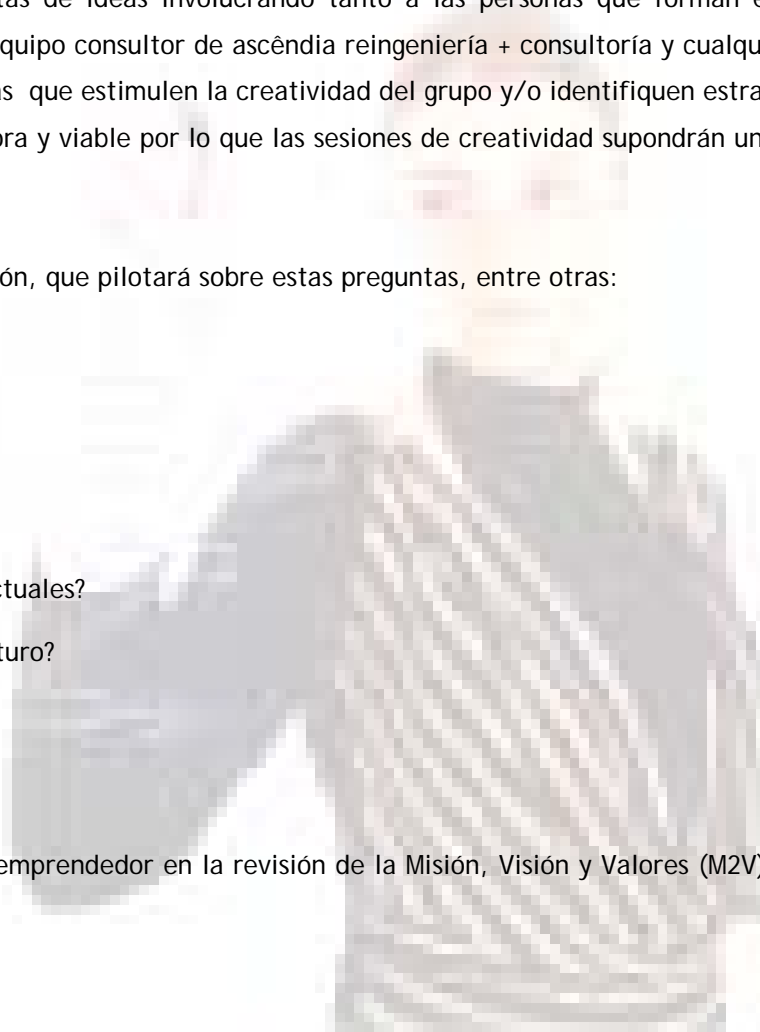
Esta fase es clave en el desarrollo de una Visión rompedora y viable por lo que las sesiones de creatividad supondrán un avance muy importante en el proceso construcción de la misma.

En esta fase hay que hacer un ejercicio intenso de reflexión, que pilotará sobre estas preguntas, entre otras:

- ¿Cuál es nuestro producto actual?
- ¿Cuál será nuestro producto de futuro?
- ¿Cuál es nuestro mercado actual?
- ¿Cuál será nuestro mercado de futuro?
- ¿Cuáles son nuestras ventajas competitivas actuales?
- ¿Cuáles serán las ventajas competitivas de futuro?

○ **FASE6: DETERMINACIÓN LA M2V**

En esta fase, el equipo consultor acompañará al equipo emprendedor en la revisión de la Misión, Visión y Valores (M2V) de cada una de las empresas participantes en el proyecto.



Tras la fase anterior y partiendo de la Misión, Visión y Valores (M2V) actuales, debemos reconfigurar y redefinir nuestra M2V de futuro.

- *Misión* ¿Qué aportamos al mercado hoy?, ¿que valor generamos hoy en el mercado, gracias al cual obtenemos retorno?
- *Visión* ¿Qué valor vamos a ofrecer de futuro para seguir generando retorno económico? ¿Dónde queremos posicionarnos en el futuro?, ¿qué es lo que realmente queremos llegar a ser con nuestro esfuerzo? ¿Cuál es nuestra dirección de futuro?
- *Valores* ¿Cuáles son los principios conscientes que fortalecen nuestra visión? ¿Cuál es nuestra cultura empresarial?

Antes de dar por finalizado esta fase, hay que reflexionar, buscar la coherencia y ser críticos:

- ¿Motiva la M2V establecida al equipo emprendedor? ¿a todos por igual?
- ¿Hay coherencia entre Misión y producto, mercado y Ventajas Competitivas actuales?
- Plantear las mismas preguntas con la Visión
- ¿Es nuestro Producto futuro un producto ganador?, ¿Está ajustado a las necesidades del mercado descrito? ¿Hemos identificado bien las Ventajas Competitivas?
- ¿En qué fundamenta nuestra Visión?
- ¿Hay coherencia, armonía,...?

La M2V debe madurar, no es momento de prisas.

○ FASE7: IDENTIFICACIÓN DE LINEAS ESTRATÉGICAS QUE NOS PERMITIRÁN DESARROLLAR NUESTRA VISIÓN DE FUTURO.

Como en todo proceso creativo, debemos ir de lo abstracto a lo concreto. Así, partiendo de una Visión fuerte, consensuada y concreta, ahora se trata de identificar y definir líneas estratégicas que permitan a la empresa desarrollar esta Visión de futuro.

Las líneas estratégicas se desarrollarán en consenso con el equipo emprendedor y se organizarán en función de los recursos disponibles, las prioridades definidas, los datos disponibles y el sentido común.

Es muy importante que el resultado de esta fase recoja todo el conocimiento, experiencia, creatividad y resto de elementos tratados a lo largo de las fases anteriores.

Las líneas estratégicas identificadas deben ser aceptadas y establecer compromisos fuertes con los objetivos y expectativas particulares de las personas que componen el equipo emprendedor, aspecto básico para alcanzar el éxito en el desarrollo de las mismas.

- **FASE 8: ELABORACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.**

Partiendo de las Líneas Estratégicas ya definidas, será necesario desarrollar un conjunto de acciones planificadas que permitan desplegar cada una de las Líneas Estratégicas y los objetivos que la conforman. Las acciones que componen el Plan de Acción se redactarán en un lenguaje sencillo y concreto, serán asignadas a un responsable y tendrán una fecha de cumplimiento así como un detalle de los recursos necesarios. Con todo ello obtendremos una planificación y programación detallada que permitirá lanzar las tareas y hacer su seguimiento con el fin de asegurar su cumplimiento y lo que es más importante, asegurar la consecución de los objetivos y líneas estratégicas.

- **FASE 9: ELABORACIÓN Y VALIDACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO**

En la recta final del proyecto se elaborará el Plan Estratégico que será revisado por el equipo emprendedor con el fin de que éste matice los aspectos que considere oportuno. Posteriormente a su validación se realizará una presentación definitiva del mismo al equipo emprendedor y resto de personas invitadas.

Cronograma

NOMBRE DE LA TAREA	SEMANAS							
	1	2	3	4	5	6	7	8
FASES								
FASE 1. PRESENTACIÓN DEL PROYECTO AL EQUIPO EMPRENDEDOR	█							
Fase 2: CONOCER AL EQUIPO EMPRENDEDOR	█	█						
FASE 3: CONOCER EL OUTPUT DE LA EMPRESA.			█					
FASE 4: CONOCER EL MERCADO, ENTORNO Y COMPETENCIA			█	█				
FASE 5: CONSTRUCCION DE LA VISIÓN					█			
FASE 6. DETERMINACIÓN DE LA VISIÓN						█		
FASE 7. DEFINICION LINEAS ESTRATEGICAS							█	
FASE 8. ELABORACIÓN PLAN DE ACCIÓN								█
FASE 9. VALIDACIÓN PLAN ESTRATEGICO								█

PLAZO DEL PROYECTO: 3y 6 MESES / EMPRESA

¿PORQUÉ PARTICIPAR EN EL PROYECTO?

- Permitirá al empresario conocer la situación real de la empresa
- Conocer puntos de mejora de la organización y aumento de su competitividad.
- Definir de misión, visión y valores de la empresa, así como establecer las líneas estratégicas a poner en marcha.
- Obliga al empresario a señalar los objetivos centrales, de forma que las acciones diarias nos acerquen a las metas a medio y largo plazo.
- Asigna prioridades en el destino de los recursos.
- Elaboración de un CM que permitirá a la empresa evaluar las actuaciones puestas en marcha.

FUNDACIÓN TECNOTUR
Departamento de Gestión Estratégica, Planificación y Desarrollo

Persona de contacto: Veronica Micossi

E-mail: vmicossi@tecnotur.es

Tel: 956 492 262

