



Planeación Estratégica en Cooameva

Conceptos
Metodología
Propuestas
Plan Estratégico

Junio 2011 , GEyM

Temas a tratar



- **La Planeación Estratégica en Coomeva**
- **Conceptos y aspectos metodológicos**
- **Planeación estratégica en una cooperativa**
- **Propuesta de formulación del Plan Estratégico**

La planeación estratégica en Coomeva

- La tesis del Dr. Alfredo Arana sobre la estrategia en Coomeva confirmó que la Cooperativa ha tenido siempre una orientación estratégica más o menos explícita, y que **desde 1984 ha realizado ejercicio formales de PE**
- Identificó también **cuatro grandes etapas** de desarrollo que explican la evolución y topología actual de la organización y sus relaciones con el asociado y con el entorno.



La planeación estratégica en Coomeva

- Particularmente en la última etapa (2005-2012), se hicieron importantes avances con la formalización del GECC y sus sectores, se mejoró el gobierno corporativo, se consolidó y profesionalizó la gestión.
- Repensando Coomeva** en enero 2010 marcó un hito importante.
- El último ejercicio de planificación estratégica nos aportó el **PE2015. Facilitando la vida al asociado**, que está justo en la mitad de su ejecución y que ha inspirado grandes cambios en Coomeva



El PE 2015, que trajo de nuevo?

Ajustes en la lógica y estructura de las estrategias



Definición de las iniciativas para cada estrategia

Desarrollo de un BSC renovado



Asignación de responsables y cronograma

Objetivo	Acción	Responsable
6	Alinear y sostener el desarrollo	Gerencia Ejecutiva
6.1	Orientando la formulación de planes estratégicos en las empresas para promover su desarrollo sostenible.	Gerencia Ejecutiva
6.1.1	Guiando en base de inversiones estratégicas en las empresas de forma que se genere una oferta integrada y eficiente de servicios al asociado.	Gerencia Ejecutiva
6.1.2	Guiando en base de inversiones estratégicas en las empresas de forma que se genere una oferta integrada y eficiente de servicios al asociado.	Gerencia Ejecutiva
6.1.3	Promoviendo sinergias entre las empresas de forma que se genere una oferta integrada y eficiente de servicios al asociado.	Gerencia Ejecutiva
6.2	Crecer rentablemente alrededor de nuestro foco de negocio mediante empresas líderes en sus respectivas industrias.	Gerencia Ejecutiva
6.2.1	Impulsando a nuevas empresas a construir un liderazgo en sus respectivas industrias.	Gerencia Ejecutiva
6.2.2	Favoreciendo su crecimiento bajo bases rentables y de riesgo controlado.	Gerencia Ejecutiva
6.2.3	Introduciendo emprendimientos en sectores rentables de mayor potencial y diversificando en aquellos que poco rentables y rentables.	Gerencia Ejecutiva
6.2.4	Estableciendo una estrategia robusta enfocada que permita ejercer nuestra responsabilidad social en forma rentable y rentables.	Gerencia Ejecutiva

Despliegue y alineamiento con planes de empresas y áreas

Lenguaje común para comunicar y entender la estrategia

La planeación estratégica HOY.

- La buena práctica de la planeación estratégica supone que en lo esencial, y salvo cambios de fondo en el entorno o en la empresa, **las grandes líneas de una planeación estratégica no cambien sustancialmente al interior del horizonte definido**. De otra manera la empresa comienza a dar tumbos en una y otra dirección.
- Lo que si es **objeto de continua evaluación y ajuste son los planes de acción y las iniciativas**, pues entre estas pueden ir variando las prioridades, recursos asignados y carácter de las mismas.
- El PE2015 es un ejercicio vivo, por ello el mismo esta siempre en discusión y ajuste en su implementación.
- En la práctica, **cada año**, al probar el plan de trabajo y presupuesto anual, **se adoptan decisiones de ajuste al PE2015** en función de las circunstancias del momento.
- Teniendo en cuenta estos elementos nuestro trabajo actual se orientó a hacer la revisión de medio período del PE2015, en la cual hemos participado la dirigencia y la administración bajo el supuesto de que el PE2015 se mantiene en lo esencial.

La planeación estratégica HOY. Dónde estamos?

- Hemos recorrido la mitad del periodo de planeación
- Hemos **difundido la estrategia** pero reconocemos que nos ha faltado más profundidad
- Los dirigentes lo han estudiado en Saber Coomeva y los colaboradores también (9 mil)
- Se ha hecho más evidente **el asociado como centro de la organización**
- Pero la ejecución no ha sido tan acelerada como quisiéramos, y algunos esfuerzos no han dado el resultado esperado.
- Además, hay situaciones complejas que surgen del entorno y no están bajo nuestro control

Por tanto, es buen momento para reflexionar sobre como seguir nuestro desarrollo

Conceptos y aspectos metodológicos

Seis aspectos conceptuales y metodológicos para poner en contexto la conversación

- Que es la estrategia
- La arquitectura de la estrategia
- Que es gestionar estratégicamente
- Ejecución
- Relación con la estructura
- seguimiento

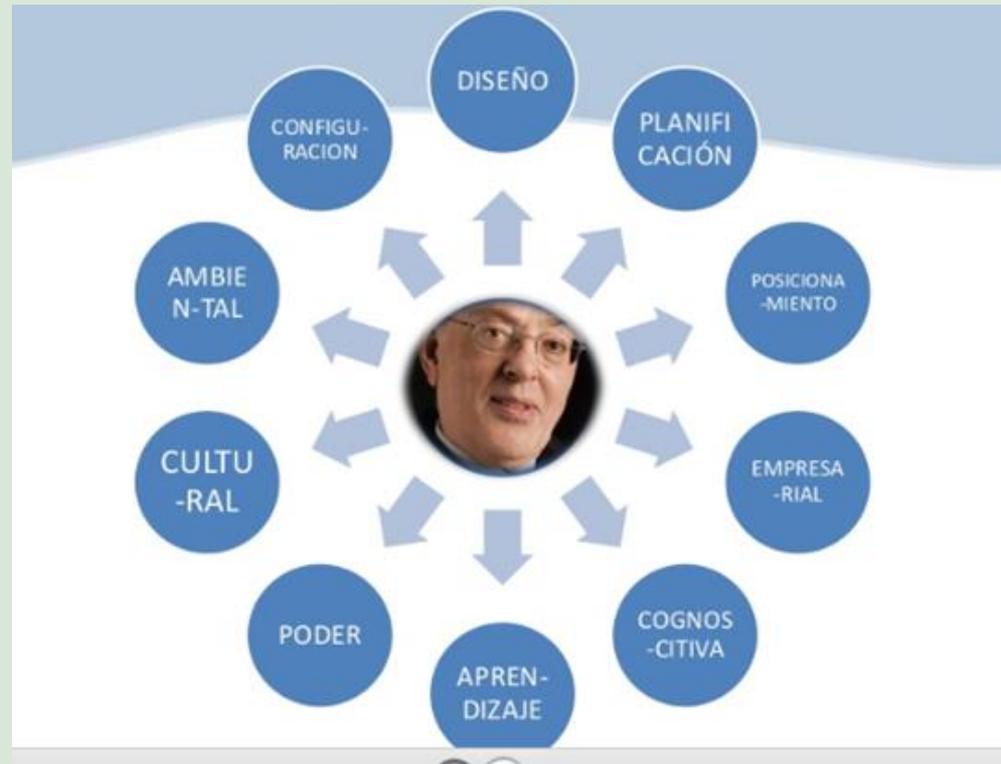
Conceptos y aspectos metodológicos

Estrategia no es largo plazo

Tampoco es un concepto o método único

Henry Mintzberg identifica al menos diez grandes escuelas de pensamiento estratégico, cada una con su propio enfoque y metodología

No hay una mejor que otra, pero si hay modelos o conceptos que se adaptan mejor a unas empresas



Conceptos y aspectos metodológicos

Estrategia no es largo plazo

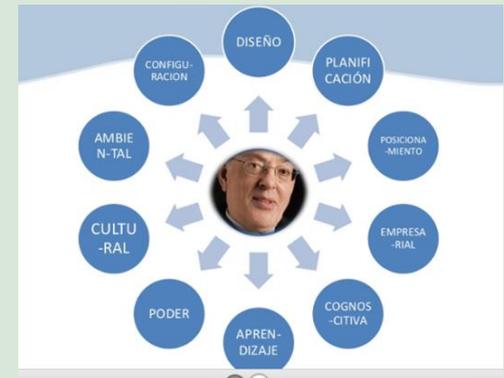
Tampoco es un concepto o método único

Henry Mintzberg identifica al menos diez grandes escuelas de pensamiento estratégico, cada una con su enfoque y metodología

Lo estratégico y la estrategia

Un asunto o tema es estratégico cuando incide o modifica un aspecto central del negocio o la compañía

La estrategia es la manera como la organización logra lo que se propone. *Por ello una estrategia podría no ser estratégica*



Conceptos y aspectos metodológicos

Que es administrar estratégicamente?

- Es asumir desde la alta dirección la responsabilidad de definirla orientación del la organización y liderar el cambio
- Es elegir un dominio de actividad (en que negocios estar y en cuales no) y definir la estrategia con la que se va a crecer en el. Foco y renuncia
- Es buscar una coherencia y un equilibrio entre los componentes de la estrategia y de estos con los distintos niveles de la organización
- Es generar un *agenciamiento* de los recursos en función de al estrategia elegida. Es decir enfocar los recursos y las energías para permitirle a la estrategia que se alcancen los objetivos

Conceptos y aspectos metodológicos

Que es administrar estratégicamente?

- Es dotarse de una estructura y de unos sistemas de gestión adecuados y consistentes con la orientación adoptada.
- Es concebir y gestionar opciones estratégicas, es decir darse flexibilidad estratégica (margen de maniobra) para actuar en los diferentes escenarios
- Es dotarse de los recursos necesarios a la ejecución, especialmente gente, pero también tecnología, procesos, alianzas, etc.

Conceptos y aspectos metodológicos

La ejecución y el seguimiento

- En la esencia de la ejecución efectiva de una estrategia están la claridad, compromiso y coherencia de los líderes de la organización para con ella.
- Hoy tenemos los medios para ejercer adecuadamente esta gestión: herramientas sofisticadas, interés y seguimiento en las agendas de juntas y Consejo.
- Que nos falta: mayor sistematización, profundidad en el seguimiento y seguramente una mejor calidad en la ejecución.

Hoy día estamos en toda la cooperativa centrados en ejecutar la estrategia alrededor del asociado

Planeación Estratégica En una cooperativa

Las dos dimensiones

La entidad cooperativa manifiesta su especificidad también en la formulación de la estrategia



Intensidad de uso

- La esencia de la vida cooperativa reside en la calidad e intensidad de la relación que une al asociado con su cooperativa
- Se trata de una relación dual:
 - Qué tan importante es la cooperativa para el asociado, como juega en su vida, que tanto le aporta en al solución de la necesidad para la cual adhirió a la organización
 - Desde la cooperativa, que tan transparente, cercana, vital es el vinculo del asociado con su cooperativa.
- Desarrollar una entidad cooperativa es, ni más ni menos, que desarrollar e intensificar la relación de USO

Planeación Estratégica En una cooperativa

Concepto de valor cooperativo

Por ser una organización distinta, la manera como una cooperativa entiende y crea valor es propia a su naturaleza, y se compone de cuatro elementos
(elaboración personal)



Planeación Estratégica En una cooperativa

En el caso de Coomeva la formulación estratégica debe responder de la mejor manera:

- a las **dos dimensiones** (asociativa y empresarial)
- **a los distintos niveles** (la cooperativa, el holding, los sectores de negocio, las empresas)
- a las **cuestiones de gobierno** (asegurar el principio de unidad de propósito, dirección y control)
- asegurar la **coherencia**
- mantener al asociado en el centro de la organización y sus iniciativas

Propuesta de formulación.

Queremos proponer a la dirigencia una metodología y proceso para reformular la estrategia de Coomeva recogiendo las inquietudes manifestadas

- Lo criterios
- El horizonte de planeación
- El proceso y la participación
- Las actividades y el calendario

Propuesta de formulación. Criterios

Principios rectores del proceso de formulación

- Un proceso estructurado
- Un consenso alrededor del dialogo estratégico participativo y respetuoso
- Una reflexión colectiva con mirada a futuro que orienta las decisiones actuales.
- Un ejercicio de altísimas implicaciones y responsabilidad dadas las magnitudes de la cooperativa, su tradición y la complejidad de sus negocios.

Propuesta de formulación. El horizonte

- En el 2010 se decidió pasar del plan trienal al plan quinquenal.
- Esta decisión bastante razonable, no consideró la circunstancia estatutaria

Situación actual

Plan Estratégico 2010-2015

Plan Estratégico 2010-2020

PE 2020-2025

Consejo 2010 -13

Consejo 2013 -16

Consejo 2016 -19

Consejo 2019 -22

Propuesta:

ajustar el horizonte de planificación estratégica a los periodos de la dirigencia

Plan Estratégico 2010-2019

Detalle 3 años

Plan Estratégico 2016-2022

Detalle 3 años

PE 2022-2025

detalle

Propuesta de formulación. Proceso



Propuesta de formulación. Participación

Como asegurar la participación?

- Se va a sistematizar las manifestaciones de la dirigencia en estos 2 años y medio en relación a la estrategia y a su ejecución
- Con base en ello se elaborará un **cuestionario** y se enviará a la dirigencia de todo el país para recibir opiniones individuales
- Se realizaran **seis foros estratégicos**, uno por región, para conocer el resultado y socializar una visión de la dirigencia.
- La administración hará el mismo ejercicio en sus distintos niveles e instancias.

Propuesta de formulación. Participación

Como asegurar la participación?

- Todo este proceso convergerá al seminario de estrategia en septiembre en el que el Consejo ampliado fijara las grandes orientaciones
- En noviembre se aprobará en un segundo seminario el PE2019 por el Consejo
- El plan una vez definido se expondrá en las **pre-asambleas regionales** y se llevará a aprobación por la **Asamblea en abril 2014.**
- Posteriormente se hará una difusión completa en todo el país.
- Se procederá a ejecutar y se activará el seguimiento

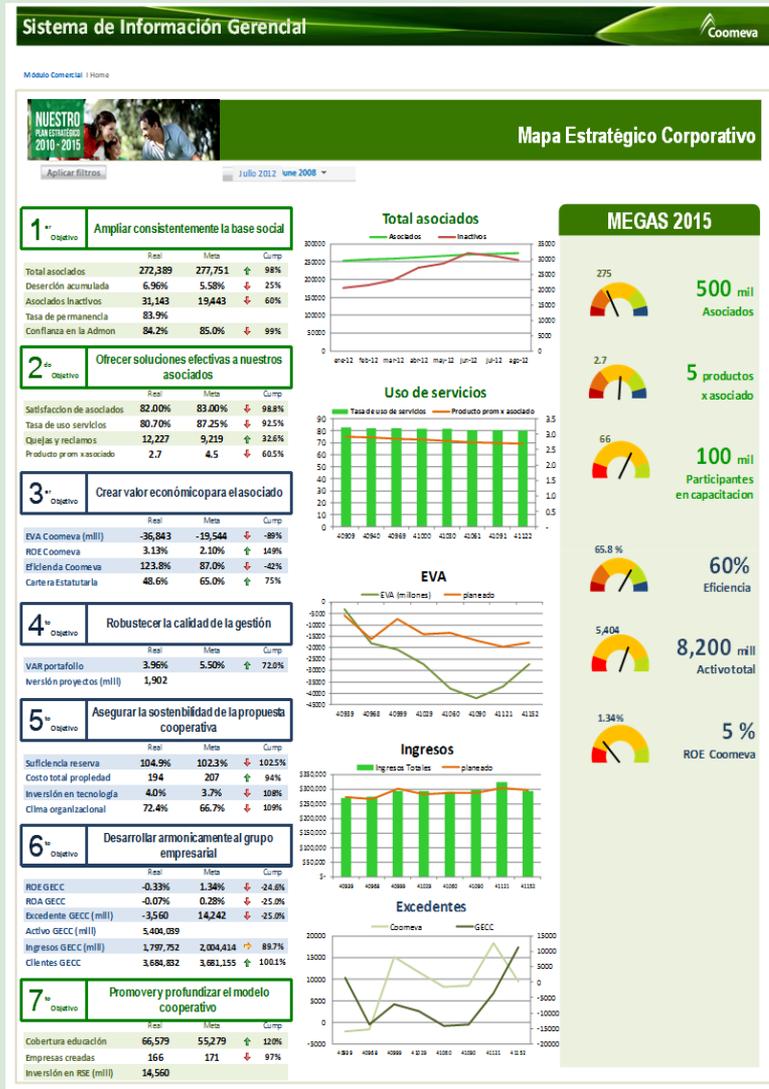
Propuesta de formulación. Resultado

- Plan estratégico 203-2019 de Coomeva en sus dos dimensiones
- Estrategia Competitiva del GECC y su reflejo en los PE de cada empresa
- Nuevo modelo de BSC y su seguimiento en la nueva estrategia de Business Intelligence

Lo más importante:

**La inteligencia, el entendimiento
y el conceso sobre dónde estamos,
qué somos, qué queremos, adónde
queremos ir y cómo vamos a lograrlo**

Propuesta de formulación. Seguimiento



- El Plan Estratégico se formula para ponerlo en ejecución.
- De ahí la importancia central de darse los medios para evaluarlo y hacer seguimiento.
- El sólo ejercicio de seguimiento enfoca y mueve a la organización hacia el objetivo buscado.
- La nueva metodología y el proceso que vamos a ejecutar le pondrá especial atención a este tema desde las mejores practicas las lecciones aprendidas



Planeación Estratégica en Coomeva

Conceptos
Metodología
Propuestas
Plan Estratégico

Junio 2011 , GEyM

Gracias !

Preguntas?

Anexo. Escuelas de planificación

1. Escuela de diseño (Selznick 1957, Andrews 1965):

Visualiza a la estrategia como un proceso de concepción, interpreta la creación de estrategia como un proceso de diseño informal, esencialmente referido a su concepción. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Director, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional y cuántico.

2. Escuela de planificación (Ansoff 1965):

La estrategia es vista como un proceso formal. Formalizó la perspectiva de la escuela de diseño y consideró a la creación de estrategia como un proceso más independiente y sistemático de planificación formal. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Planificador, y la forma adecuada de cambio organizacional es periódico e incremental.

Anexo. Escuelas de planificación

3. Escuela de posicionamiento (Schendel y Hatten a mediados de los 70, Porter 1980 y 1985):

La estrategia como un proceso analítico se concentra en la selección de posiciones dentro del mercado económico. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Analista, y la forma adecuada de cambios organizacionales son graduales y frecuentes.

4. Escuela empresarial (Schumpeter 1950, Cole 1959):

Es vista la estrategia como un proceso visionario. Algunos autores notables han asociado a la estrategia como la empresa, y han descrito el proceso en términos de crear una visión para el gran líder. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el Líder, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, oportunista y revolucionaria.

Anexo. Escuelas de planificación

5. Escuela cognoscitiva (Simon 1947 y 1957, March y Simon 1958):

La estrategia es vista como un proceso mental. Si la estrategia puede ser una visión personalizada, entonces su formación también debe ser entendida como el proceso de consecución conceptual en la cabeza de una persona. Esta escuela procura utilizar los mensajes de la psicología cognitiva para penetrar en la mente del estratega. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la mente, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente, resistido y construido mentalmente.

Anexo. Escuelas de planificación

6. Escuela de aprendizaje (Lindblom 1959 y 1968, Cyert y March 1963, Weick 1969, Quinn 1980, Prahalad y Hamel 1990):

La estrategia se convierte en un proceso emergente. El mundo es demasiado complejo como para permitir que las estrategias se desarrollen todas al mismo tiempo como planes claros o visiones. Por lo tanto deben emerger de a pequeños pasos, a medida que la organización se adapta o aprende. El elemento clave para definir el rumbo de la organización son los que aprenden, cualquiera puede hacerlo y la forma adecuada de cambio organizacional es continuo, incremental y gradual.

7. Escuela de poder (Allison 1971, Pfeffer y Salancik 1978, Astley 1984):

Es vista la estrategia como un proceso de negociación, ya sea entre grupos en conflicto dentro de una organización, o entre las mismas instituciones y su ambiente externo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera con poder, y la forma adecuada de cambio organizacional es frecuentes y graduales.

Anexo. Escuelas de planificación

8. Escuela cultural (Rhenan y Normann 1968):

Como un proceso colectivo se considera la formación de estrategia, además de estar arraigada en la cultura de la organización. El proceso es visto fundamentalmente colectivo y cooperativo. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es la colectividad, y la forma adecuada de cambio organizacional es poco frecuente.

9. Escuela ambiental (Hannan y Freeman 1977):

Teóricos de las organizaciones que creen que la formación de estrategia es un proceso reactivo, donde la iniciativa no debe buscarse dentro de la institución sino en un contexto externo. Por ello, procuran comprender las presiones que se imponen sobre una organización. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es el entorno, y la forma adecuada de cambio organizacional son raros y cuánticos.

Anexo. Escuelas de planificación

10. Escuela de configuración (Chandler 1962, Grupo McGill 1965, Mintzberg y Miller 1979, Miles y Snow 1978):

En la búsqueda de integración, las personas que pertenecen a esta escuela agrupan los diversos elementos del management estratégico –el proceso de creación de estrategia, el contenido de las mismas, las estructuras de las organizaciones y sus contextos – en etapas o episodios, por ejemplo, de crecimiento empresarial o madurez estable, algunas veces ordenados en una secuencia temporal que describiría los ciclos vitales de las organizaciones. Otro aspecto de esta escuela considera al proceso como de transformación, lo cual incorpora buena parte de la información y práctica sobre “cambio estratégico”. El elemento clave para definir el rumbo de la organización es cualquiera, en transformaciones el Director general, y la forma adecuada de cambio organizacional es ocasional, revolucionaria e incremental.

Anexo. Escuelas de planificación

Diversos investigadores coinciden en afirmar que no hay una estrategia que sea mejor que las demás, la clave de crecimiento está en los procesos de innovación que la organización integre. Por lo tanto, los directivos de las organizaciones no pueden dejar el crecimiento al azar; estos necesitan crear una estrategia de crecimiento y, además, deben aplicar de manera continua procesos de innovación con más rapidez que su competencia.

Henry Mintzberg, Safari a la estrategia.

Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica 1999