



El plan estratégico paso a paso

Un plan estratégico es el inicio de una empresa, es el mapa por donde debemos caminar fijándonos un lugar de salida y un lugar de llegada. Hoy día la mayoría de las empresas transitan sin mapa..sin brújula y sin lo necesario para sobrevivir y por eso vemos como constantemente entran en periodos de crisis. El tamaño de la empresa no importa, independientemente de que el grupo de personas que emprenden la aventura sea grande o sea pequeño siempre se debe contar con los implementos necesarios para poder fijar una hora y fecha de salida así como lo necesario para llegar a nuestro destino.

A continuación les detallo una guía de los elementos básicos que debe tener este plan o esta “mapa” para poder transitar el camino de la mejor manera posible:

- **Misión / visión**
- **Factores críticos de éxito**
- **Variables ambientales**
- **Diagnostico**
- **Escenarios**
- **La estrategia**
- **Objetivos**
- **Tácticas**
- **Presupuestos generales**
- **Programación y coordinación de acciones**
- **Establecimiento de controles**
- **Plan de contingencias**

MISIÓN / VISIÓN

- Nos da la amplitud del marco de referencia empresarial en el cual nos vamos a desarrollar y se puede enfocar desde dos sentidos
- El primero ¿Dónde se quiere llegar? Y ¿Cómo estamos para llegar?
- El segundo en sentido inverso ¿Cómo estamos? Y ¿Dónde queremos llegar?

Visión: Futuro relativamente remoto donde la empresa se desarrolla en las mejores condiciones posibles de acuerdo a los sueños y esperanzas del propietario o director ejecutivo.

Misión: Es concebida como una oportunidad para hacer negocios que una compañía identifica dentro de un contexto de necesidades,



alfaconsultores s.a.

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO

- Esta etapa debe ser abordada inmediatamente antes de cualquier análisis, general o específico; interno o externo
- Debemos definir cuales son los elementos necesarios que deben existir para alcanzar la misión definida previamente por los dueños del negocio. Deben ser pocos y de trascendencia estratégica
- Aspectos internos y externos que toda empresa de la misma industria o sector debe reunir para alcanzar el éxito
- Son aquellos elementos cuya presencia constituyen ventajas competitivas y cuya carencia nos impiden el cumplimiento de la misión como por ejemplo:
 - Economía a escala en producción
 - Economía a escala en distribución
 - Determinado grado de desarrollo tecnológico
 - Imagen Profesional
 - Calidad del Servicio
 - Servicio Personalizado
 - Abastecimiento oportuno
 - Tener personal de calidad, etc.
- Estos no deben ser confundidos con las variables ambientales, entre estos hay una jerarquía y las variables ambientales son integrantes de un conjunto que son los factores, ejemplo:
- Si decimos que "Tener personal de calidad" es un factor critico de éxito, sus variables ambientales serian: el mercado, nuestro proceso de selección de personal, nuestra capacidad de entrenamiento, la oportunidad de carrera, ambiente agradable, beneficios etc.

I.

II. VARIABLES AMBIENTALES

- Son las que perfilan el contexto de desarrollo y los elementos de juicio para el desarrollo de estrategias
- Es importante detectar las tendencias en relación con el entorno-mercado en el que nos movemos, detectando las causas motivantes de la situación actual
- Influyen sobre uno o más factores críticos de éxito en forma positiva o negativa

- **VACI (Variables Ambientales Criticas Internas)**

Están referidas a la organización, los procesos, los recursos de la empresa, el personal es decir a aquello que se denomina "El Frente Interno", producto del análisis cualitativo de estas se debe identificar las Debilidades y Fortalezas

- **Debilidad:** Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que no reúne las características deseadas



alfaconsultores s.a.

- **Fortaleza:** Es un aspecto referido a una variable interna que al ser analizado se verifica que reúne las características deseada

- **VACE (Variables Ambientales Criticas Externas)**

Referidas al contexto que rodea la empresa, el mercado, los competidores, el ambiente económico, ambiente político, ambiente social, acción del estado, la comunidad, los gremios, es decir a aquello denominado "El frente externo", producto de este análisis se debe identificar las Oportunidades y Amenazas

- a. **Amenaza:** Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que no reunimos las características deseadas para aprovecharlo y nos deja en una posición de desventaja
- b. **Oportunidad:** Es un aspecto del entorno referido a una variable externa que al ser analizado se verifica que estamos en capacidad de aprovecharlo y nos deja en una posición de ventaja

DIAGNOSTICO

- a. Relativo a su entorno-mercado, deberá contener los puntos fuertes, débiles y limitaciones, tanto propias como del entorno-mercado, en especial deberán evaluarse las fuerzas de los competidores y sus planes sobre futuras acciones así como una serie de oportunidades y amenazas que se derivan de la situación de la propia empresa en relación con el entorno-mercado en el que se actúa.
- b. En la elaboración de este diagnostico se tendrá especial consideración los factores claves de éxito
- c. En este diagnostico se debe describir las causas que las han provocado, la situación actual y a la vez se aportan recomendaciones parciales sobre acciones a realizar, que posteriormente volverán a ser analizadas al trazar las alternativas estratégicas.

"CON LA INFORMACION RESULTADO DE LAS ETAPAS PRECEDENTES, EL PASO SIGUIENTE CONSISTE EN EL ANALISIS DEL MERCADO, INTENTANDO DETECTAR LA POSICIÓN ESTRATEGICA DE LA EMPRESA FRENTE A LA COMPETENCIA"

ESCENARIOS

- Se debe anticipar los posibles escenarios en los cuales se desarrollaran los negocios, a través de la generación de un cambio de actitud frente al futuro
- Existen dos alternativas



alfaconsultores s.a.

- a. La primera, generar este escenario sobre la base de las tendencias predominantes esbozando un "futuro deseado"
 - b. La segunda trabajar sobre la base de una prospectiva es decir "Plantear Objetivos en un futuro supuesto"
- El diagnostico de la etapa precedente debe permitir la realización de un pronóstico en el que se predican la viabilidad y posible evolución de la propia empresa y los competidores más importantes, especificando las conclusiones a las que se ha llegado.

LA ESTRATEGIA

- A esta altura ya tenemos una visión completa de la empresa, su entorno y su posición relativa, el siguiente paso consiste en planear hacia donde queremos ir y como lograrlo a través de una estrategia general y directrices estratégicas y operativas, estas directrices estratégicas y operativas nos llevaran a la formulación de planes específicos.
- **Directrices Estratégicas:** Líneas de acción o políticas que en su aplicación ayudan al cumplimiento de la estrategia general y a alcanzar los factores críticos de éxito
- **Directrices operativas:** Líneas de acción o políticas que en su aplicación tenderán a superar las debilidades, mantener las fortalezas, aprovechar oportunidades y neutralizar amenazas.
- Para elegir la estrategia general de la empresa previamente es necesario desarrollar un proceso de identificación de objetivos a través de un proceso formal por etapas

OBJETIVOS

- Tras la realización del diagnostico y el pronóstico del escenario, se decidirán los objetivos de la empresa que deberán alcanzarse en los próximos años
- Estos objetivos deben ser racionalmente alcanzables y deben estar en función de la estrategia que se elija

ELECCIÓN DE LOS OBJETIVOS BÁSICOS

- Se erigirán aquellos objetivos a CORTO, MEDIO y LARGO PLAZO que mas convengan a los intereses de la empresa, pudiendo optar por:

- a. Beneficio
- b. Crecimiento
- c. Seguridad
- d. Liquidación de la empresa



alfaconsultores s.a.

A. ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS POSIBLES

- Para la consecución del objetivo u objetivos básicos (pueden perseguirse dos o más a la vez tal como por ejemplo: crecimiento y beneficio a la vez) se estudiarán las alternativas estratégicas posibles:
 - a. Expansión
 - b. Estabilización o consolidación
 - c. Retroceso parcial
 - d. Retroceso total

- Para la implementación de estas alternativas deberá escogerse el ámbito producto-mercado de posible actuación, paralelo se tendrá en cuenta las acciones recomendadas en el diagnóstico.
- Se buscará aquel ámbito producto-mercado en el que se posea o se pueda **POSEER SUPERIORIDAD SOBRE LOS COMPETIDORES**
- El ámbito seleccionado comportará un estudio de las futuras zonas geográficas y segmentos de actuación, así como el posicionamiento que deberá darse a cada producto
- Una vez decidido el ámbito producto-mercado de posible actuación se volverá a tener en cuenta los factores clave de éxito decidiendo "cuáles de las ventajas diferenciales de la compañía se utilizarán como fuerza principal de impulsión", así como por ejemplo:
 - Costos más bajos
 - Recursos financieros superiores
 - Amplia y organizada red de distribución
 - Mejor imagen de productos, etc.
- Esta fuerza principal de impulsión, provocará la realización de una serie de movimientos estratégicos necesarios para el éxito de la estrategia que tendrá lugar:

Movimiento estratégico en el ámbito Producto mercado

- Serán todas aquellas acciones que deberán realizarse con los productos y con los mercados, entendiendo por estos últimos tanto las zonas geográficas como los sectores

Movimiento estratégico en el entorno en el que esta la empresa

- Son las diferentes acciones que la empresa por sí sola (en el caso de grandes multinacionales) o por agrupaciones de todo un sector (sector siderúrgico, artefactos, etc.) emprenden con la esperanza de modificar las condiciones del entorno, entendidos por tales:
 - La situación y evolución económica



alfaconsultores s.a.

- La situación y evolución político-legal
- La situación y evolución socio-cultural
- La situación y evolución del desarrollo tecnológico

Movimiento estratégico en la propia empresa

- Estos movimientos implican la toma de decisiones sobre la dimensión de la empresa, que puede implicar:
 - Seguir con la misma dimensión
 - Incrementar la dimensión
 - Reducir la dimensión
- Cualquier movimiento que se realice sobre la propia empresa, implica modificaciones en alguno de los siguientes apartados:
 - Nombre y propiedad de la empresa
 - Estructura financiera
 - Ubicación de la empresa
 - Edificios instalaciones Mobiliario
 - Estructura organizativa
 - Equipo Directivo
 - Estilos y filosofía de gestión
 - Recurso, capacidades, operatividad
 - Comercial
 - Oficina técnica
 - Aprovisionamiento
 - Producción
 - Logística
 - Administración
 - Finanzas
 - Etc.

Movimientos estratégicos con otras empresas

- Estos movimientos comportan la posibilidad de Uniones, integraciones, pactos temporales, fusiones, adquisiciones, etc., con otras empresas, lo cual estar en función de las disponibilidades de entrada.
- En principio, estos movimientos se pueden clasificar en:

1. Integración vertical

- Integración vertical ascendente: cuando se realiza con los proveedores
- Integración vertical descendente: cuando se realiza con algún cliente directo

1. Se produce entre empresas de la misma industria o sector



alfaconsultores s.a.

2. **Integración Horizontal**
3. **Conglomerado**

Se produce entre empresas pertenecientes a diferentes industrias o sectores

ELECCIÓN DE LA ESTRATEGIA FUTURA

- De las diferentes alternativas estratégicas planteadas, analizadas y valoradas, se escogerá la más apropiada, que será la que posteriormente se aplicara.
- La elección de la estrategia se aplicara en función de
- Los gastos de implementación previstos
- Los resultados que se espera conseguir
- El nivel de riesgo que conlleva su aplicación
- Las probabilidades de éxito estimadas

LA ELECCIÓN DE LOS OBJETIVOS DE LA EMPRESA

- En función de la estrategia que se haya elegido y de los resultados que se esperan conseguir con ella, ya se podrán fijar los objetivos de la empresa
- Estos deben trazarse a
- Corto Plazo
- Medio Plazo
- Largo Plazo
- Y cada uno de ellos volverá a subdividirse en dos aspectos

Cuantitativos

- Participación de mercado
- Ventas
- Márgenes, beneficios
- Rentabilidad de las inversiones
- Etc.

Cualitativos

- Ambiente laboral
- Imagen de empresa
- Tecnología propia
- Etc.



alfaconsultores s.a.

TÁCTICAS

- La estrategia marca los caminos por donde deberán transcurrir las futuras acciones de la empresa.
- Posteriormente cada una de estas acciones deberá implementarse a través de las tácticas o planes operativos en los que se requerirá más profundidad en la información necesaria como estudios cuantitativos, estudios motivacionales, costes, tecnología, etc., a la vez que mayor detalle en las especificaciones.
- Cada departamento función de la empresa deberá de realizar su propio plan operativo
- La punta de lanza o plan clave será el plan de Marketing que condicionara el resto de planes de la empresa
- Cada plan operativo deberá constar de:
 - Objetivos departamentales o funcionales
 - Acciones a realizar por el departamento o función
 - Programación y coordinación de dichas funciones entre sí
 - Presupuestos departamentales o funcional
 - Establecimiento de controles departamentales o funcionales

PRESUPUESTOS GENERALES

- Cada departamento de la empresa deberá elaborar su propio presupuesto justificado, que posteriormente dará lugar a:
 - Presupuesto Comercial
 - Presupuesto de Producción
 - Presupuesto de niveles de inventario
 - Presupuesto de compras
 - Presupuesto de gastos fijos o de estructura
 - Presupuesto de resultados atípicos
 - Presupuesto de inversiones
 - Presupuesto de gastos financieros
 - Presupuesto fiscal
 - Presupuesto de distribución de beneficios
- Cada uno de estos presupuestos se planean desde dos enfoques diferentes:

PRESUPUESTO GENERAL ECONÓMICO

- Será el resultante de los presupuestos económicos de los diferentes departamentos
- En el se prevé el mes en que se espera que se produzcan los hechos económicos de la empresa: ventas, compras, publicidad, amortizaciones, etc. Pudiendo anticipar de forma simulada y aproximada el resultado esperado del ejercicio.



alfaconsultores s.a.

- Refleja la previsión valorada de los hechos económicos en el mes en que se producen
- Ejemplo: en el mes de enero se constara las ventas previstas en ese mes aunque se prevé cobrarlas e marzo
- Ejemplo: en el mes de enero constaran los gastos previstos por la compra de materia prima en dicho mes, aunque la previsión de pagos corresponda a marzo.

PRESUPUESTO FINANCIERO

- Será la resultante de los presupuestos financieros de los diferentes departamentos, en el se prevén las entradas y salidas de dinero en el mes en que se producen, pudiendo anticipar de forma simulada y aproximada el flujo de tesorería mensual.
- Contiene la previsión valorada de las entradas o salidas de dinero de la empresa como consecuencia de los diferentes hechos económicos que se esperan realizar
- Ejemplo: en el mes de marzo se anotaran los ingresos esperados con motivo de ventas realizadas con anterioridad
- Ejemplo: en el mes de marzo contendrá los pagos estimados en concepto de materia prima adquirida con anterioridad

PROGRAMACIÓN Y COORDINACIÓN DE ACCIONES

- Se constituyen para cumplir con las directrices estratégicas y operativas
- Fijan claramente acciones necesarias para alcanzar los objetivos de cada plan (normalmente vinculados a alguna directriz), responsables, recursos necesarios y asignados, plazos y resultados o productos esperados.
- Cada departamento o función de la empresa deberá establecer su propio calendario de acciones a realizar en función de las acciones previstas en el plan de marketing coordinándolas entre sí y con las acciones de los otros departamentos lo que dará lugar a la programación y coordinación general de la empresa.
- Para esta programación es aconsejable el uso de gráficos como Pert o Gant

ESTABLECIMIENTO DE CONTROLES

- Es el elemento complementario no hay plan sin control, no se puede controlar sin planes
- El avance y cumplimiento de los planes aprobados se puede establecer formalmente en momentos predeterminados o pueden tener



alfaconsultores s.a.

una naturaleza permanente que la alta dirección realiza al ir recibiendo información sobre el negocio y su contexto e irlo cotejando con las estrategias y directrices socializadas.

- Cada departamento o función de la empresa deberá establecer su propio sistema de controles, para posteriormente seguir el resultado de las acciones previstas comprobando a la vez si su aplicación sigue estando justificada o bien deberá modificarse.
- Los controles departamentales darán lugar al carnet de gerencia o control general de la empresa, que residirá en manos de la gerencia.

PLAN DE CONTINGENCIAS

- Son alternativas a los planes principales en el supuesto que no se den las premisas supuestas
- No necesariamente la competencia, los clientes y aun nuestra propia organización reaccionan de la manera esperada
- Para finalizar es preciso puntualizar que la implementación de la planificación estratégica implica un elevado grado de flexibilidad para poder modificarla con rapidez cuando las circunstancias lo aconsejen
- Una forma de conseguir esta flexibilidad es dotando a los escalones operativos de una gran autonomía dentro de una estricta responsabilidad
- No obstante cualquier cambio que se debe introducir en la estrategia debe estar verdaderamente justificado, de lo contrario debe persistirse con obstinación en la ejecución de los planes trazados a pesar de los cambios menores surgidos circunstancialmente.