



Plan estratégico

FASES DE UN PLAN ESTRATÉGICO



El plan estratégico es un documento en el que los responsables de una organización (empresarial, institucional, no gubernamental, deportiva,...) reflejan cual será la estrategia a seguir por su compañía en el medio plazo. Por ello, un plan estratégico se establece generalmente con una vigencia que oscila entre 1 y 5 años.

Aunque en muchos contextos se suelen utilizar indistintamente los conceptos de plan director y plan estratégico, la definición estricta de plan estratégico indica que éste debe marcar las directrices y el comportamiento para que una organización alcance las aspiraciones que ha plasmado en su plan director.

Por tanto, y en contraposición al plan director, un plan estratégico es cuantitativo, manifiesto y temporal. Es cuantitativo porque indica los objetivos numéricos de la compañía. Es manifiesto porque especifica unas políticas y unas líneas de actuación para conseguir esos objetivos. Finalmente, es temporal porque establece unos intervalos de tiempo, concretos y explícitos, que deben ser cumplidos por la organización para que la puesta en práctica del plan sea exitosa.



BRENDA

En el caso concreto de una empresa comercial, el plan estratégico debe definir al menos tres puntos principales:

- Objetivos numéricos y temporales, no son válidos los objetivos del tipo "Maximizar las ventas de este año", ya que no especifican una cifra y una fecha. Lo correcto sería, por ejemplo, un objetivo del tipo: "Conseguir que las ventas asciendan a 100.000 € antes de diciembre del presente ejercicio".
- Políticas y conductas internas, son variables sobre las que la empresa puede influir directamente para favorecer la consecución de sus objetivos. Por ejemplo: "Establecer una política de tesorería que implique una liquidez mínima del 15% sobre el activo fijo".
- Relación de acciones finalistas, son hechos concretos, dependientes de la empresa, y que están encaminados a solucionar una casuística específica de la misma. Por ejemplo: "Iniciar una campaña de publicidad en diversos medios: TV, radio, prensa, para apoyar la promoción de un nuevo producto".

Suele ser común, en el ámbito de los negocios, complementar un plan estratégico empresarial con uno o varios planes operativos. También en el ámbito de la administración de empresas es posible referirse a la "consistencia estratégica". De acuerdo con Arieu (2007), "existe consistencia estratégica cuando las acciones de una organización son coherentes con las expectativas de la Dirección, y éstas a su vez lo son con el mercado y su entorno".

Etapas

Un plan estratégico se compone en general de varias etapas:

Etapa 1: Análisis de la situación.

Permite conocer la realidad en la cual opera la organización.

Etapa 2: Diagnóstico de la situación.

Permite conocer las condiciones actuales en las que desempeña la organización, para ello es necesario establecer mecanismos que permitan medir la actual situación (tanto dentro como fuera de la empresa).



BRENDA

Etapa 3: Declaración de objetivos corporativos.

Los Objetivos estratégicos son los puntos futuros adonde la organización pretende llegar. Estos objetivos deben ser debidamente cuantificables, medibles y reales; puesto que luego han de ser medidos.

Etapa 4: Estrategias corporativas.

Las estrategias corporativas responden a la necesidad de las empresas e instituciones para responder a las necesidades del mercado (interno y externo), para poder "jugar" adecuadamente, mediante "fichas" y "jugadas" correctas, en los tiempos y condiciones correctas.

Etapa 5: Planes de actuaciones.

Etapa 6: Seguimiento.

El Seguimiento o monitoreo permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

Etapa 7: Evaluación La evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

Consultorías de Estrategia

Los Planes Estratégicos suelen ser implementados mediante los aportes de las Consultorías de Estrategia.

En este sentido hay dos categorías de prestadores de estos servicios:

1- Profesionales Independientes: Suelen ser graduados de carreras vinculadas a la Administración, los cuales asisten a las empresas para el desarrollo de los mismos.

El principal beneficio es la agilidad para desarrollarlo y el principal problema es la falta de estructura de estos profesionales para hacer frente a las necesidades complejas de un



BRENDA

proceso de este tipo. Por esto esta alternativa suele ser tomada por empresas de menor porte.

2- Firmas de Consultoría: Son organizaciones especializadas en el tema, y dentro de sus tareas se encuentra el diseño y puesta en marcha de estos planes.

El principal beneficio es aprovechar la experiencia y los modelos de trabajo ya probados, así como garantizarse una continuidad gracias a contar con una estructura y el principal problema es que la mayoría no se involucra directamente en el logro de los resultados sino en el diseño de estos planes solamente (no todas las firmas actúan así, pero sí la mayoría). Esta alternativa suele ser tomada por organizaciones y empresas de mediano porte y de gran porte.

Las principales características de un Plan Estratégico; reunir a los actores urbanos, involucrarlos en la definición de las estrategias y de los proyectos resultantes y comprometerlos en la asunción de los criterios de actuación en función de sus competencias, responsabilidades y posibilidades financieras.

El Plan Estratégico debe abarcar todos los aspectos de la ciudad: educativos, culturales, económicos, sociales, asociativos y territoriales. Su acción se desarrolla no solo en todo el territorio, sino para todo el territorio, Es un plan sistémico que afecta al ciudadano en toda su integridad, desde todos los puntos de vista y en todos los matices.

Pero no solo es competencia de un Plan Estratégico discernir las debilidades, fortalezas, etc, de la ciudad. Tampoco es, solamente, determinar objetivos futuros de actuación colectiva. Es un plan de acción. Su éxito consiste en concertar las estrategias de las entidades y las empresas que tienen capacidad y recursos para incidir mediante su actuación sobre el progreso de la ciudad.

En resumen, el Plan estratégico es un instrumento de planificación que, partiendo de la realidad inmediata, mediante la participación, la colaboración y el compromiso de todos los actores interesados, diseña unos objetivos clave que, ejecutados en los plazos previstos, consigan alcanzar las cotas de calidad de vida deseadas por la ciudadanía.