

Proceso
de elaboración
de un plan estratégico

22

MANUAL

ESTRATEGIAS

EDICIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

DIRECCIÓN

Centros Europeos de Empresas Innovadoras de la Comunidad Valenciana (CEEI CV)

© 2008 DE ESTA EDICIÓN

En la elaboración de este documento ha participado la Escuela de Negocios FUNDESEM

Centro Europeo de Empresas Innovadoras de Alcoy (CEEI Alcoy)
Plaza Emilio Sala, 1
03801 Alcoy (Alicante)

DISEÑO

Debase Estudio Gráfico

MAQUETACIÓN

17:30 Diseño

DERECHOS RESERVADOS

Queda rigurosamente prohibido, según autorización escrita de los titulares de Copyright, bajo una sanción establecida por Ley, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidas la reprografía o tratamiento informático y la distribución de ejemplares mediante préstamo público.

Este Manual se ha editado gracias al apoyo prestado por el IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria de la Generalitat Valenciana) a través del Convenio singular de colaboración para el desarrollo del Programa de Asistencia al Emprendedor.

Manual 22

Proceso de elaboración de un plan estratégico



CEEI
COMUNIDAD
VALENCIANA
CENTROS EUROPEOS DE
EMPRESAS INNOVADORAS

www.redceei.com
www.emprenemjunts.es

Financiado por:



GENERALITAT
VALENCIANA

IMPIVA



UNIÓN EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013.



UNIÓN EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro



Índice

ε ς ι ρ υ | Índice

1. INTRODUCCIÓN	5
2. ETAPA OPERATIVA. REVISIÓN DE OBJETIVOS Y DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS	7
2.1 REVISIÓN DE LA MISIÓN, DE LA VISIÓN Y DE LOS VALORES Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA	8
2.2 REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS	8
2.3 LA DIFERENTES ESTRATEGIAS	8
2.3.1 LAS ESTRATEGIAS BÁSICAS	9
2.3.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO	9
2.3.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS	11
2.3.4 RENTABILIDAD, PARTICIPACIÓN Y POSICIONAMIENTO	11
2.4 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SU EMPRESA	13
3. LA REALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO	14
3.1 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO. GUÍA	15
3.1.1 FASE PRIMERA: DESDE LA DEFINICIÓN DE LA EMPRESA A LA DECISIÓN DE LA ESTRATEGIA	15
3.1.2 SEGUNDA FASE: PROGRAMACIÓN DE ACCIONES	18
3.2 CALENDARIO Y PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO	29
4. LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN ESTRATÉGICO. CÓMO CONSEGUIR QUE EL PLAN ESTRATÉGICO FUNCIONE	31
4.1 CALENDARIO, ACTIVIDADES, RESPONSABILIDADES Y PRESUPUESTOS PREVISIONALES	32
4.2 EL CONTROL EFICIENTE DEL PLAN ESTRATÉGICO	33
4.3 CONTROL DE GESTIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO	35
4.4 ACTUALIZACIÓN	36
4.5 COMPENSACIÓN	36

PROCESO DE
ELABORACIÓN DE
UN PLAN
ESTRATÉGICO



01 INTRODUCCIÓN



Antes de entrar en materia, convendría aclarar el concepto de Plan Estratégico.

Para definirlo correctamente, es necesario considerar cuatro diferentes puntos de vista, cada uno de los cuales es necesario para su correcta comprensión.

Decisiones futuras: en primer lugar, el plan estratégico es el marco de toma de decisiones futuras de la empresa. La planificación estratégica, se basa en la observación de las oportunidades y peligros que puede representar el entorno futuro de una empresa y en base a esa previsión, encadena una serie de actuaciones y resultados en un periodo de tiempo, que en una relación de causa-efecto deben ser capaces de situar a la empresa en la posición competitiva a la que aspira para ese futuro previsible. En este sentido, el Plan estratégico es un **marco en el que la dirección debe orientar sus decisiones futuras**. La esencia del Plan Estratégico es la identificación sistemática de las oportunidades y amenazas que aparecerán en el futuro que, combinados con otros muchos datos internos importantes, debe orientar hacia la toma de las mejores decisiones para aprovechar las oportunidades y evitar los peligros. Planificar significa, por lo tanto, diseñar el futuro deseado e identificar los caminos para construirlo.

Proceso: En segundo lugar, la Planificación estratégica es un proceso que comienza con el establecimiento de los **objetivos corporativos** y define las **estrategias** y **políticas** para conseguirlos, y continúa mediante

2.1 REVISIÓN DE LA MISIÓN, DE LA VISIÓN Y DE LOS VALORES Y POLÍTICAS DE LA EMPRESA

Después del proceso de reflexión seguido en la etapa de análisis, es posible que la percepción de la realidad de la empresa y las circunstancias que la rodean hayan cambiado.

Por ello, antes de comenzar con la etapa operativa propiamente dicha, conviene revisar el resultado de la etapa filosófica y de análisis.

Hay que repasar las definiciones y decisiones que se adoptaron entonces y confirmarlas o modificarlas. Eso sí, hay que tener en cuenta que a partir de ahora, cambiarlas ya no va a resultar tan fácil. Las decisiones que se adopten ahora van a determinar las decisiones del Plan de actuación, por lo que si se pensara en modificarlas en el futuro, habría que revisar el plan.

Lo cual no significa que el Plan Estratégico sea un instrumento estático, una verdad inamovible o un compromiso cerrado.

Más bien todo lo contrario, el Plan Estratégico debe ser una herramienta abierta, flexible y sujeta a revisión permanente según la evolución del mercado y de la propia empresa.

Pero esto no se contradice sin embargo, con el hecho de que la descripción de la razón de ser de la empresa (la Misión), la aspiración de la posición futura a alcanzar (Visión) y sus Principios y Políticas básicos, son elementos lo suficientemente importantes como para no tener que cambiar en mucho tiempo o incluso nunca, mientras la propia empresa y sus propietarios y directivos sigan siendo los que son.

2.2 REVISIÓN DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS

También los objetivos deben revisarse, sobre todo para asegurarse de que son cuantificables y medibles, además de que cumplen los siguientes criterios:

- Coherentes con la Visión y principios de la empresa
- Orientados hacia resultados específicos
- Realistas y alcanzables
- Definidos de modo claro y fácil de entender
- Aceptados por todos los involucrados en su consecución
- Con algún grado de flexibilidad
- Coherentes entre si
- Deben suponer un reto

2.3 LA DIFERENTES ESTRATEGIAS

Una vez repasados estos conceptos, hay que decidir la forma en que se va a conseguir hacerlos realidad, en otras palabras, decidir la Estrategia. La estrategia es el método para conseguir la meta u objetivo que se marca la empresa.

Ha llegado el momento de escoger, entre todas las alternativas posibles, el mejor camino para la empresa, que debe contemplar lo que debemos hacer hoy para acertar en el futuro.

La estrategia o estrategias se definen respecto del mercado y deben estar enfocadas a resolver las necesidades, deseos y actitudes de los consumidores.

Deben ser por una parte, compatibles interna y externamente y, por la otra, coherentes con las disponibilidades de recursos de la empresa (personas, recursos productivos, financieros, de imagen, etc.)

En función de la Ventaja Competitiva, del atractivo del mercado y de nuestra posición competitiva en cada una de las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), utilizaremos, entre otras, algunas de las estrategias que veremos a continuación.

Para comenzar debemos tener en cuenta, cuál es la situación del mercado y la posición de la Unidad Estratégica de Negocio sobre la que estamos elaborando el Plan Estratégico.

Este primer análisis de posición genérica de la Unidad Estratégica de Negocio y las recomendaciones que se extraen de la matriz, deben ser precisadas y traducidas en objetivos estratégicos más concretos y explícitos.

Para ello, vamos a ver brevemente las grandes alternativas de elección de estrategias que se le presentan a la empresa.

Dichas alternativas o caminos estratégicos las vamos a examinar agrupadas en cuatro grupos de estrategias distintas en función del elemento sobre el que se apoyan. De esta manera podemos distinguir:

2.3.1 LAS ESTRATEGIAS BÁSICAS

En el manual de la Cápsula sobre Estrategias Básicas se amplían muchos de los conceptos y herramientas de análisis a las que nos referimos aquí, por lo que le recomendamos, si le es posible, la lectura adicional de dicho manual.

Entre las Estrategias Básicas que sigue todo negocio se incluyen aquellas alternativas estratégicas que **se basan en la ventaja competitiva** que tenga la empresa, y que serán por tanto diferentes según la ventaja competitiva se base en:

- un incremento de **productividad** (en consecuencia en términos de costes)
- o un elemento **diferenciador** (por tanto en términos de precio)

Siguiendo a Michael Porter, existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia que son:

2.3.1.1 LIDERAZGO EN COSTES

Esta estrategia se apoya en la productividad y generalmente está ligada a economías de escala y efectos de experiencia. Su acento está puesto esencialmente en la obtención de un precio mucho más bajo que el de los competidores.

2.3.1.2 DIFERENCIACIÓN

El objetivo de esta estrategia es dotar al producto de cualidades distintivas importantes para el comprador y que lo diferencien de los productos de la competencia. El poder del mercado es consecuencia del elemento diferenciador.

2.3.1.3 ESPECIALIZACIÓN O CONCENTRACIÓN

El objetivo de esta estrategia consiste en asignarse un segmento objetivo restringido y tratar de satisfacer las necesidades propias de ese segmento mejor que los competidores que atienden la totalidad del mercado.

Esta estrategia implica bien diferenciación, bien liderazgo en costes o bien las dos a la vez, pero únicamente respecto al segmento mercado-objetivo. Permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento objetivo, pero débiles en relación al mercado global.

2.3.2 ESTRATEGIAS DE CRECIMIENTO

Incluyen aquellas alternativas estratégicas que se basan en los objetivos de crecimiento que se marca la empresa.

El objetivo de crecimiento lo encontramos en casi todas las empresas. En muchas ocasiones, el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia gracias a las economías de escala y de experiencia que éste lleva implícito.

Según Ansoff una empresa puede tratar de definirse un objetivo de crecimiento a tres niveles diferentes:

2.3.2.1 CRECIMIENTO INTENSIVO

Puede darse cuando una empresa no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone y los mercados existentes. Las posibilidades de explotar los productos en los mercados permiten las siguientes combinaciones:

- **Estrategia de Penetración:** consiste en aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados existentes
- **Estrategia de Desarrollo de Producto:** consiste en aumentar las ventas en los mercados actuales gracias a productos mejorados o nuevos. Como ejemplo sólo tenemos que observar las estrategias seguidas por las empresas cerveceras, que a su producto central “cerveza” han añadido multitud de nuevos productos, “cerveza sin”, “cerveza 0,0”, “cerveza light”, “cerveza con limón”, etc.
- **Estrategia de Desarrollo de Mercado:** su objetivo es desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados.. Un ejemplo claro son las empresas que comienzan su apertura a los mercados internacionales, atacando nuevos países, nuevos mercados en definitiva
- **Estrategia de Diversificación:** su objetivo es colocar productos nuevos en mercados también nuevos.. Es el caso más difícil, requiere asumir los riesgos de innovación y además los riesgos de actuar en mercados nuevos. Un ejemplo podría ser el de empresas tradicionales de transporte que se han reconvertido en plataformas logísticas y se han lanzado a un nuevo mercado constituido por las otras empresas de transporte que antes habían sido sus competidores y ahora son sus clientes

2.3.2.2 CRECIMIENTO POR INTEGRACIÓN

Se justifica si la empresa puede mejorar su rentabilidad a través del control de diferentes actividades dentro de la cadena de valor del sector en el que está inmersa. Por ejemplo, asegurarse una fuente de aprovisionamiento, controlar una red de distribución, tener acceso a la información de una actividad situada por debajo de la de la propia y de la cual depende la demanda de la empresa.

Las alternativas estratégicas son:

- **Integración hacia arriba,** mediante la adquisición o control de las fuentes de aprovisionamiento.. Un ejemplo sencillo puede ser la firma Repsol que pasó de ser refinera y distribuidora de derivados del petróleo a adquirir plantas extractivas de crudo
- **Integración hacia abajo,** mediante la adquisición o control de los canales de distribución. Son un buen ejemplo de esta estrategia, las empresas de distribución al por mayor de material de ferretería que han creado cadenas de asociados en los que se integran las empresas detallistas
- **Integración horizontal,** mediante la adquisición o control de algún competidor.. El ejemplo típico de nuestros días lo podemos ver en la banca, que absorbe otros bancos competidores para hacerse con un mercado nuevo o más amplio

2.3.2.3 CRECIMIENTO POR DIVERSIFICACIÓN

Cuando el sector en el que está inmerso la empresa no presenta ninguna o muy pocas posibilidades de crecimiento o de rentabilidad. Dos son las posibilidades:

- **Estrategia de diversificación concéntrica,** cuando se crece a través de actividades complementarias a las ya existentes. Un ejemplo similar a la estrategia de las casas de cervezas, lo encontramos en las empresas fabricantes de licores, con sus productos de licores sin alcohol
- **Estrategia de diversificación pura,** cuando la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales.. El caso de la firma de relojes Swatch puede valerlos de ejemplo con su entrada, junto con una conocida fabricante de automóviles, en este sector absolutamente nuevo para ellos

2.3.3 ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

Comprende los diferentes caminos estratégicos que se basan en la posición y el comportamiento de los competidores.

En base a la evaluación de la relación de fuerzas entre la empresa y sus competidores y de los medios a poner en marcha para alcanzar los objetivos fijados, Kotler establece cuatro tipos de estrategias.

2.3.3.1 ESTRATEGIAS DEL LÍDER

El líder puede desarrollar cuatro tipos de estrategias diferentes:

- Desarrollo de la demanda global
- Estrategia defensiva: protege su cuota de mercado por medios de acciones tendentes a defender de los competidores más peligrosos
- Estrategia ofensiva: trata de aumentar la rentabilidad mediante el incremento de su cuota de mercado gracias al efecto experiencia
- Reducir cuota de mercado tratando de evitar acusaciones de actuaciones monopolísticas

2.3.3.2 ESTRATEGIA DEL RETADOR

Esta estrategia es adoptada por empresas que sin dominar el mercado atacan al líder agresivamente con el objetivo de ocupar su lugar. Existen dos posibilidades:

- Ataque frontal, oponiéndose directamente al líder y utilizando las mismas armas que él, sin buscar, particularmente sus puntos débiles
- Ataque lateral, dirigiendo las fuerzas a oponerse al líder en una u otra dimensión estratégica en las cuales el competidor es débil o está mal preparado

2.3.3.3 ESTRATEGIA DEL SEGUIDOR

Adoptadas por aquellas empresas que disponiendo de una cuota de mercado reducida, su comportamiento se alinea con las decisiones de la competencia.

Características de estas estrategias:

- Segmentación del mercado de manera creativa
- Utilización del I+D en la mejora de sus productos
- Aumento en el beneficio en vez de en el crecimiento de las ventas
- Implicación del personal directivo en todas las tareas

2.3.3.4 ESTRATEGIAS DEL ESPECIALISTA

El objetivo es el de ser cabeza de ratón en vez de cola de león, especializándose en uno o varios segmentos y no en todo el mercado. Según Kotler deben reunir cinco características:

- Representar un potencial de beneficio suficiente
- Tener potencial de crecimiento
- Ser poco atractivo para la competencia
- Corresponder a las capacidades distintivas de la empresa
- Poseer una barrera de entrada defendible

2.3.4 RENTABILIDAD, PARTICIPACIÓN Y POSICIONAMIENTO

Un cuarto grupo de alternativas estratégicas que dependen de las Políticas y Objetivos que se haya marcado la empresa en términos de rentabilidad, participación en el mercado y posicionamiento. No son excluyentes entre sí y presentan las siguientes opciones estratégicas:

2.3.4.1 ESTRATEGIAS DE RENTABILIDAD

Tres son las opciones desde esta perspectiva:

- **Estrategia de “explotación”** o de máxima rentabilidad a corto plazo
- **Estrategia de “estabilidad”**, la cual significa desarrollar programas de marketing y servicios a medio y largo plazo capaces de mantener e incrementar progresivamente la participación en el mercado

- **Estrategia de “inversión”**, relacionadas con el sacrificio a corto plazo de los márgenes, a la espera de que las inversiones efectuadas en el diseño de producto, calidad, publicidad, canales de distribución, etc., se traduzcan en beneficios

Obviamente, cada una de las estrategias expuestas se traduce en la política de precios, calidad del producto, promociones a los canales de distribución y usuarios, etc.

2.3.4.2 ESTRATEGIAS DE PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO

Esta estrategia hace referencia a dos aspectos muy concretos: ¿En qué mercados pretende participar la empresa? ¿Qué proporción del mercado pretende captar la empresa?

Y la empresa puede adoptar cuatro opciones diferentes:

- **Ampliar** su campo de actuación, entrando en nuevos productos-mercado
- **Defender** la cuota de mercado, en el mercado en que se encuentra
- **Reconvertirse**, abandonando líneas de actividad y entrando en nuevos productos-mercado
- **Salir** de determinadas actividades o productos-mercado

2.3.4.3 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO

El concepto de posicionamiento hace referencia a la **forma en que el producto y la empresa son percibidos por el consumidor**, y guarda una estrecha relación con la oferta total de la empresa.. Ejemplos de posicionamiento los tenemos constantemente a nuestro alcance, piense en la marca de automóviles que en su mente le sugiere mayor fiabilidad, seguro que está pensando en alguna que hace grandes esfuerzos en comunicación con ese mensaje, pues bien, según una encuesta de la más prestigiosa revista de comunicación de EEUU, es Mazda ¿acertó? Y si le preguntan cuál es la empresa española que en la mente de los españoles mejor posicionada está como

empresa sería, fiable y con el mejor trato al cliente... el Corte Inglés. ¿Acertó esta vez?

La importancia del posicionamiento consiste en que, aunque la empresa no se preocupe por desarrollar uno en particular, el propio mercado se encarga de ello, razón por la cual el tema tiene tanta importancia, puesto que:

- el consumidor adquirirá o no un producto dependiendo de la percepción positiva o negativa que tenga del mismo
- de los valores que le asigne
- de la capacidad que le atribuya para satisfacer sus necesidades

En base a todo ello, la empresa cuenta con tres opciones distintas de posicionamiento:

Estrategia indiferenciada: considerando el mercado como un todo, y haciendo caso omiso de los segmentos que lo componen, y dirigiéndose a todos los grupos que lo integran de la misma manera y con las mismas estrategias. Con un ejemplo que hemos citado ya lo verá muy fácilmente. En el caso de las empresas fabricantes de cerveza en los años 80, el público era uno solo: los adultos aficionados a bebidas alcohólicas no consumidores de refrescos sin.

Estrategia diferenciada: reconociendo la existencia de una amplia variedad de segmentos y tratando de satisfacer los requerimientos de todos o la mayoría de ellos. En el ejemplo anterior, el crecimiento de la rivalidad en el sector hizo que desde finales de los 90, se segmentara el mercado y los mensajes dirigidos a cada segmento: cerveza para los que no toman alcohol, cerveza para las mujeres embarazadas, cerveza para la gente joven, etc.

Estrategia concentrada: centrando los esfuerzos de marketing en un “hueco” o “nicho de mercado” muy bien definido y seleccionado. Siguiendo con el ejemplo de la cerveza una típica estrategia de

concentración sería el caso de la cerveza Vol-Damm, que se dirige a un público muy concreto: mayoritariamente de edad madura, masculino, leal al consumo de cerveza y que aprecia un sabor fuerte y contundente.

2.4 FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA DE SU EMPRESA

Esta es posiblemente la decisión más importante para su empresa:

Con todos los datos y reflexiones derivados del proceso previo de análisis estratégico y de determinación de la posición competitiva de su empresa, así como de la reflexión sobre las posibles diferentes estrategias, ha llegado el momento de definir, formular y establecer la Estrategia de su empresa.

En otras palabras: ha llegado el momento de tomar la determinación de cuál va a ser el camino que va a seguir la empresa, para alcanzar el sueño (visión) y los objetivos deseados.

Dedique el tiempo que estime necesario.

Repase bien y asuma sus propios planteamientos definidos en la misión que tiene su empresa y la visión de la posición que desea alcanzar, fijese bien y tenga muy claros los puntos fuertes o “activos de la empresa” y sus debilidades, repase también la situación que se le presenta en el entorno actual y la que se vislumbra en el futuro; sea, por último, sincero valorando la potencialidad de sus ventajas competitivas y después de preguntarse así mismo las siguientes cuestiones:

- ¿De acuerdo con la ventaja competitiva de la empresa, que estrategia nos conviene seguir: liderazgo en costes, diferenciación, segmentación?
- ¿Qué estrategia deberíamos seguir en función de los objetivos de crecimiento que se marca la empresa?

- ¿Cuál es nuestra posición en el mercado en relación con el resto de nuestros competidores?
- De acuerdo con las Políticas y Objetivos que se ha marcado la empresa, ¿qué rentabilidad, participación en el mercado o posicionamiento señalamos como objetivo? y ¿qué estrategia debemos implantar para alcanzarlos?

Después de estas consideraciones: formule ahora la respuesta a esta pregunta:

¿Cuál es la estrategia global adoptada por su empresa?:

¡RECUERDE! Lo que decida ahora va a marcar el camino que va seguir la empresa en los próximos años.

Todas las decisiones futuras deberán alinearse en la misma dirección que la Estrategia, a menos que decida cambiarla.

La evaluación de las diferentes acciones que realice la empresa deberán analizarse desde la perspectiva del cumplimiento de la Estrategia global de la empresa, lo que puede suponer a veces, renunciar a los éxitos inmediatos a cambio del éxito global, del fin último y superior, que consiste en alcanzar la posición que la empresa aspira para el futuro, en el largo plazo.

03

LA REALIZACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO

Definida la **ESTRATEGIA**, elemento clave del proceso, ya que es el camino que nos va a conducir a alcanzar la posición en el mercado a la que aspira la empresa, comienza un nuevo reto que consiste en convertir la estrategia y las propuestas de actuación estratégicas en actividades encaminadas a su consecución.

Realizar ese proceso no es ni más ni menos que elaborar el Plan Estratégico.

La habilidad para diseñar las acciones del Plan Estratégico depende de cada uno, pero el apoyo que supone el proceso de reflexión, análisis y determinación de la posición competitiva de la empresa realizado con antelación, marca la diferencia entre un Plan elaborado con conocimiento de causa y la toma de decisiones estratégicas al azar.

Decidir al azar o por intuición, es muchas veces una habilidad de numerosos directivos de empresas que consiguen llevarlas al éxito. Sin embargo, lamentablemente no está presente en todos los responsables de empresas por igual. Por lo que aplicar herramientas y metodologías de análisis permite dos cosas:

- Por un lado reduce los riesgos de las decisiones poco o mal fundamentadas
- Por otro, permite trazar un plan de actuaciones que ayuda a controlar si se está o no siguiendo el camino trazado y, caso de desviaciones o de cambios en el mercado, cambiar su trazado, sin demasiados sobresaltos



PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Así pues, de igual forma que actuar sin saber dónde estamos y a dónde queremos ir, nos puede conducir a **“ninguna parte”**, no se puede quedar la empresa sólo con su análisis estratégico, sino que hay que convertir las ideas en acción.

Para ello hemos de elaborar un plan de actividades que nos conduzca a los objetivos estratégicos marcados, cumpliendo los límites marcados por la estrategia que hemos decidido seguir.

Para ello, hay que realizar los siguientes pasos:

1. Detallar las acciones que supone cada una de las estrategias decididas.
2. Determinar quién es el responsable de que se lleven a cabo cada una de las acciones detalladas.
3. Establecer un calendario de ejecución. Con una fecha de inicio y otra de fin en el que la acción debe de haber sido perfectamente ejecutada.
4. Establecer un presupuesto provisional del coste de cada una de las acciones que se van a realizar al amparo de cada estrategia.
5. Determinar los mecanismos de control del cumplimiento de las acciones y objetivos (cuadro de mando).

Concreción de los Objetivos de la Empresa.

La diferencia entre la Visión y los Objetivos es que éstos deben ser operativos, es decir definidos en términos de acción, para que puedan servir de soporte a los planes de actuación u operativos de cada departamento.

Son un elemento clave; son los resultados que deseamos y prevemos alcanzar a través de la aplicación de nuestro Plan y deberán reunir las siguientes características:

- Ofrecer la máxima rentabilidad en tiempo y en recursos
- Ser consecuentes con la Misión, los Principios y los objetivos corporativos, además de coherentes con los recursos disponibles

- Ser accesibles por cada una de las diferentes áreas funcionales
- Ser cuantificables y medibles, indicando mes a mes:
 - Cantidades
 - Plazos y periodos de ejecución específicos, por productos, segmentos, zonas geográficas, canales, tipos de clientes y vendedor

Por ejemplo, en el área comercial, dentro del concepto “objetivos”, podemos distinguir entre:

- Objetivos primarios, que se centran en las ventas y márgenes de aportación, y deberán ser plasmados en una cuenta de explotación comercial
- Objetivos secundarios, que se refieren principalmente a factores tales como:
 - Tamaño de pedidos
 - Número de clientes
 - Cobertura geográfica
 - Penetración en otros países
 - Lanzamiento de nuevos productos
 - Posicionamiento
 - Notoriedad, etc.

El plan estratégico determinará cómo conseguir los objetivos a medio y largo plazo.

3.1 DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO. GUÍA

La elaboración de un Plan Estratégico contempla dos grandes fases:

3.1.1 FASE PRIMERA: DESDE LA DEFINICIÓN DE LA EMPRESA A LA DECISIÓN DE LA ESTRATEGIA

La primera es la que recoge la definición filosófica de la empresa y la situación en la que se encuentra. El contenido de esta parte del plan deriva del proceso de análisis estratégico y determinación de la posición competitiva. Se recomienda la lectura de la cápsula relativa a ese apartado.

El contenido de esta primera parte del Plan estratégico, se articula de acuerdo con el siguiente guión:

3.1.1.1 DESCRIPCIÓN DE LA MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS, VALORES Y POLÍTICAS

El contenido de este primer punto, debe responder a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué empresa queremos tener? Líder, estable, pionera, innovadora, “copiadora”, discreta, de segunda fila, puntera
- ¿Cuál es la meta o fin fundamental de la empresa? Rentabilidad, crecimiento, servicio social, volumen de facturación, dar empleo a la comunidad
- ¿Qué productos tenemos o queremos tener y a qué mercados queremos servir? Diversificación, concentración, especialización, separación, complementación
- ¿Qué criterios o políticas de gestión queremos seguir? Comerciales, de producción, financieros, de personal, de orientación
- ¿Qué valores y principios queremos respetar? Responsabilidad social, mantenimiento del empleo, calidad, diversificación

3.1.1.2 DESCRIPCIÓN DE LOS OBJETIVOS CORPORATIVOS DE LA EMPRESA

Este apartado debe responder a la cuestión ¿Qué metas u objetivos nos proponemos alcanzar? Crecimiento, % de incremento de facturación, % de cuota de mercado, % de rentabilidad sobre ventas, % de rentabilidad sobre activo, etc.

3.1.1.3 DETERMINACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA. LAS UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO DE LA EMPRESA

- Clientes y necesidades resueltas con los productos
- Definición de las unidades de negocio

3.1.1.4 DAFO

El resultado de este apartado debe ser un documento en el que se responde a las siguientes cuestiones:

Aspectos negativos y positivos, debilidades y fortalezas, de la gestión interna y actual de la empresa.

Aspectos negativos y positivos, amenazas y oportunidades, de la situación externa y futura, en el entorno de la empresa.

3.1.1.5 EL ENTORNO DE LA EMPRESA

- El entorno sectorial
- El entorno global
- El entorno tecnológico
- Entorno sociológico
- Entorno económico
- Entorno político-legal

El resultado debe ser la respuesta a preguntas como las siguientes:

Qué acontecimientos o circunstancias del entorno de la empresa (jurídico, económico, social, tecnológico, etc.) pueden producirse en el futuro cuya combinación de tiempo, probabilidad e impacto pueda afectar de forma importante a la empresa

Cuál es la importancia de la tecnología utilizada, su coste, su respuesta

En qué medida afecta la situación económica, la demografía y los valores sociales actuales

Cómo evolucionarán los valores sociales (hábitos de consumo y ahorro, respecto a compromisos, actitud ante el trabajo)

Cuál será la evolución demográfica, en cuanto a la estructura de edades, sexo, origen, nacionalidad

En qué medida pueden afectar los cambios políticos posibles

Cuáles serán las diversas hipótesis sobre la evolución del PIB, la distribución de la renta, la fiscalidad, la exportación

Cuáles son las tendencias en la evolución de la tecnología, en especial de las TIC

Cómo pueden afectarnos las actitudes de las instituciones y grupos sociales y los medios de comunicación

3.1.1.6 PREVISIÓN DE LA EVOLUCIÓN DE LA POSICIÓN COMPETITIVA DE LA EMPRESA EN EL SECTOR. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN DE RIVALIDAD COMPETITIVA EN LA QUE SE ENCUENTRA LA EMPRESA

- Posición ante los proveedores
- Posición ante los clientes
- Nuevos competidores. barreras de entrada y de salida
- Productos sustitutivos
- Influencia de los poderes públicos

El contenido de esta parte del plan debe responder a las siguientes cuestiones:

Cuál es la posición competitiva relativa y la estratégica de los principales competidores, por unidad de negocio

Qué nuevos negocios entrantes pueden aparecer en el mercado y cual puede ser su estrategia y posición competitiva

Cuál es la capacidad de negociación de los clientes actuales, su solvencia y fidelidad y sus estrategias

Quiénes pueden ser clientes potenciales, sus características y las relaciones con nuestros competidores

Cuál es el poder de negociación de nuestro proveedor, sus precios, garantía de suministros, calidad y estrategias

3.1.1.7 VENTAJAS COMPETITIVAS

- Determinación del factor distintivo de la empresa
- Factores de éxito
- La ventaja competitiva de la empresa

En esta etapa la empresa debe responder a las siguientes cuestiones:

Análisis de la posición competitiva de la empresa, en qué ventajas, permanentes o coyunturales, se basa nuestra competitividad

Cuáles son las competencias o argumentos que constituyen una ventaja competitiva sostenible en el sector de actividad de la empresa y qué es lo que la empresa sabe hacer mejor

3.1.1.8 DEFINICIÓN DE LA ESTRATEGIA

A la hora de definir la estrategia de la empresa, los responsables de elaboración del plan deben ser capaces de responder a las siguientes cuestiones:

¿Debemos perseguir una estrategia de liderazgo en costes, de diferenciación o de enfoque? ¿En qué UEN (Unidad Estratégica de Negocio)?

¿Debemos considerar la dimensión actual, crecer, reducir la actividad o segregar alguna UEN?

En caso de diversificación, ¿debemos hacerlo horizontalmente o verticalmente? ¿concéntrica o conglomerada?

En el caso de acciones colectivas, ¿fusiones, adquisiciones, alianzas o redes de empresa?

¿Cuáles deben ser las estrategias de precios, de marca e imagen de un producto, de canales, de proveedores y recursos?

PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

marcha de cada una de las acciones señaladas en la columna anterior y cuándo deben estar finalizadas. Esto debe hacerlo acción por acción

- Determine **quién** o quiénes son los responsables de la puesta en marcha y ejecución de todas y cada una de las distintas acciones señaladas
- Por último, haga para cada una de las acciones descritas una **previsión económica** del coste de su realización, en el caso de que la

implantación de la acción en planteada suponga asignar recursos económicos

Una pequeña tabla como ésta puede servirle de instrumento-modelo para la recogida de datos.

A modo de ejemplo se recoge un objetivo, que podía ser cualquiera, con sus correspondientes acciones e información complementaria:

POLÍTICA DE PRECIOS					
OBJETIVOS	ACCIONES A REALIZAR	FECHA INICIO	FECHA FINAL	RESPONSABLE	PRESUP. €
Conseguir un precio de lanzamiento, para un mercado extranjero, más bajo que el actual, sin reducir el margen de contribución unitario en más de un 1%	Buscar proveedores alternativos con materia prima más barata	02/03/08	30/05/08	Jefe de compras	
	Rehacer el escandallo de precios incorporando los costes de la nueva materia prima y los costes derivados de la internacionalización	01/06/08 ó 10d. de cumplido el anterior	10/06/08	Director financiero	
	Ajustar los tiempos de producción del nuevo producto en los momentos más óptimos para aprovechar el funcionamiento de la cadena de producción	02/03/08	31/03/08	Jefe de fábrica	
	Elaborar un argumentario de ventas para la red de vendedores comerciales internacional	01/04/08	10/06/08	Director de Marketing	
	Lanzar una campaña de publicidad en revistas especializadas del producto en el país de destino	30/06/06	30/09/08	Director de Marketing	30.000,00€

Políticas de marca.

La elección de la marca tiene muchísima importancia para los productos destinados a los mercados de consumo.

Características que debe reunir el nombre de una marca:

- Que sea fácil de leer, pronunciar, reconocer y recordar
- Que sea sencilla y corta
- Que sea eufónica, agradable al oído
- Que sea asociable al producto (sugere de él)
- Que sea registrable
- Que pueda aplicarse a nivel internacional

La empresa debe tener decidido la política de marcas que más le conviene. Las principales políticas que ésta puede adoptar son las siguientes:

- **Política de marca única:** consiste en vender los diferentes productos de la empresa con la misma marca
- **Política de marcas individuales:** consiste en distinguir cada uno de los productos de la empresa con una marca distinta
- **Política de marcas por línea de productos:** utilizar la misma marca para una línea de productos, junto con una descripción específica para cada producto en particular
- **Política de marcas individuales o por líneas de productos con apoyo del nombre de la empresa:** trata de combinar una marca individual o utilizada por una línea de productos con el apoyo del nombre de la empresa
- **Política de marcas de distribución:** determinadas cadenas de distribución exigen al fabricante que los productos sean amparados por la propia marca del distribuidor

Posicionamiento de producto y marca.

Denominaremos posicionamiento al conjunto de connotaciones o criterios positivos o negativos que

adopta el consumidor en su mente, respecto a un producto, una marca o una empresa.

Un producto estará bien posicionado cuando el consumidor potencial percibe que sus atributos son los que van a satisfacer su necesidad en la forma y manera que él espera que se le satisfaga.

El posicionamiento de un producto pretende hacerlo más apetecible para el consumidor frente a la competencia, diferenciándose al máximo de ella.

El posicionamiento se hace en la mente del consumidor.

La información sobre posicionamiento permitirá establecer estrategias para reposicionar el producto, acceder con nuevos productos lo más cerca posible del punto ideal o descubrir huecos o posiciones no ocupados.

Modificación, eliminación y lanzamiento de nuevos productos.

La modificación de un producto consiste en la alteración de los atributos del mismo o de su envase. Esta política constituye una alternativa a la creación de nuevos productos. Las modificaciones más importantes son las siguientes:

- Modificación de la calidad
- Modificación del estilo
- Mejora de los servicios presentados al consumidor

La eliminación de productos suele ser una política escasamente adoptada por las empresas. Sin embargo muchos productos producen escasos beneficios, por lo que la empresa está perdiendo con ellos la oportunidad de dedicar su atención a otros productos que pudieran ser más rentables.

Creación y lanzamiento de nuevos productos: La introducción en el mercado de nuevos productos es fundamental para supervivencia y el crecimiento de la empresa.

En este sentido, hay tres factores al respecto que sintetizan la problemática de la gestión de nuevos productos:

- Hay que asumir un alto coste de investigación, creación y lanzamiento y apoyo
- Existe un alto riesgo de fracaso
- Es necesaria la planificación y coordinación del proyecto

Al igual que ya tuvo que realizar respecto de la política de precios, de acuerdo con la estrategia o estrategias elegidas para su empresa debe usted definir ¿cuál o cuáles son las decisiones en cuanto a la política de productos que va a seguir? Y a continuación, dentro de esa política de productos determine:

- Los **objetivos** a alcanzar
- Las **acciones** a poner en marcha
- El calendario de realización (**cuándo**)
- **Quién** es el/los responsables de la ejecución
- La **previsión económica** del coste, en su caso

La misma tabla-modelo del punto anterior, puede servirle de soporte para la recogida de datos.

3.1.2.3 POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

La distribución va a ocuparse del estudio de los canales de distribución e instituciones de venta, con una única finalidad: asegurar en todo momento la correcta comercialización.

El principal objetivo de la política de distribución es la colocación o venta del volumen de producción.

Las decisiones de política de distribución son decisiones estructurales, ya que influyen de forma decisiva en la estructura de la empresa y en el empleo de los restantes instrumentos de marketing. Requieren un análisis más profundo.

Las decisiones de distribución pueden verse agravadas por:

- Las formas de comercio se encuentran en constante evolución debido a la aparición de nuevos sistemas comerciales, el auge de las grandes unidades de venta, la venta telefónica, Internet y e-commerce. Un buen ejemplo de ello lo constituye la empresa

de venta de libros por Internet Amazon que ha revolucionado el concepto "librería" y que además hoy parece que está a las puertas de lanzar el definitivo libro electrónico

- A medida que la concentración va produciendo grandes unidades comerciales, estos intermediarios pugnan con los fabricantes por alzarse con el liderazgo de la distribución, llegando a poner en el mercado sus propias marcas. La prueba la tenemos con las marcas de distribuidor tipo "Hacendado" de la empresa Mercadona
- Los fabricantes más grandes han conseguido el control de la distribución, llegando así al consumidor. Un ejemplo claro lo tenemos en el mundo de la moda y viene de la mano del grupo Inditex y sus tiendas propias Zara y otras, que la han colocado en la empresa del sector moda más rentable y la segunda en dimensión, del mundo
- En muchas ocasiones los nuevos productos no encajan en ningún canal existente. Esto obliga a la empresa innovadora a realizar un esfuerzo insólito de introducción del nuevo producto en los canales existentes o a crear nuevas vías de distribución

El diseño e implantación de un sistema de distribución viene condicionado por diversos factores que dependen del producto de la empresa y de la estructura del mercado. A partir del análisis y ponderación de estos factores se podrá deducir el sistema más adecuado.

- **El producto u objeto de venta:** la naturaleza del producto es el primer factor determinante. Se puede decir que los bienes industriales requieren la venta directa, mientras que los de consumo se comercializan mejor con la venta indirecta. El grado de familiaridad de los consumidores con el producto influye también en las decisiones comerciales. Cuanto menor sea el grado de familiaridad más necesaria se hace la venta directa y/o circuito corto. El consumidor puede conocer o desconocer la utilidad y la aplicación del producto. En el primero de los casos requieren convencimiento; en el segundo explicación. Sirva como ejemplo el hecho de que los fabricantes de bienes de equipo, cuando lanzan una nueva máquina comienzan a venderla de forma directa, visitando sus principales potenciales compradores. Con el tiempo si el producto se

PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

“vulgariza”, pueden pasar a otras fórmulas de venta. Sin embargo, la venta de productos harto conocidos, como por ejemplo los de aseo personal se venden a través de canal largo y aquí lo importante es la apuesta en la comunicación para generara convencimiento en el potencial comprador de que son la mejor alternativa de compra.

El tercer aspecto que afecta al producto es su utilidad para los consumidores. Un producto tiene una utilidad básica y unas utilidades adicionales. Cuanto mayores sean las utilidades, más necesaria y factible es la venta directa o, en su defecto, el circuito corto (establecimientos especializados). Pensemos para clarificar el tema en el caso de los robots de cocina, hasta hace poco más de una año era un producto que se vendía mediante venta directa y con una gran explicación/demostración de sus capacidades y funcionamiento, sin embargo eso no era necesario para vender una simple batidora.

Cuanto mayor es el valor de los productos, más necesario y/o posible será la venta directa.

- **La estructura de la empresa:** en este sentido existen tres aspectos que afectan a la distribución:

- a) La gama de productos
- b) La posición de los productos en el mercado
- c) La capacidad financiera

Cuanto mayor es la amplitud y profundidad de la gama de productos, más factible es la venta directa.

La posición de una empresa en el mercado influye en el diseño de su sistema de distribución. Una posición fuerte permite escoger entre una variedad de sistemas de comercialización.

Si la empresa posee una capacidad financiera menor, más arriesgada será la venta directa o el circuito corto.

- **La Estructura del mercado:** el número y la dispersión de los consumidores determina poderosamente las posibilidades de la venta directa. Cuanto mayores son el número y la dispersión, más difícil y menos rentable se hace este tipo de venta.

Sin embargo, cuando el consumidor final es la empresa industrial, un organismo estatal, etc., cuyo número es reducido, la venta directa resulta más factible.

Otra característica que define la estructura del mercado son los hábitos de compra:

Un producto que acuse un lapso corto, un consumo rápido y un breve tiempo de búsqueda, requiere, para su comercialización, la venta indirecta a través de detallistas y una amplia cobertura del mercado (distribución extensiva), al tiempo que permite la automatización en la venta. Piense por ejemplo en el mercado de refrescos, sería impensable que vendedores fueran de casa en caso vendiendo latas de bebidas.

Por otro lado, el simple hábito de los consumidores de comprar un determinado producto en un tipo de establecimiento u otro, condiciona al fabricante la utilización del canal de distribución. Así mismo, la importancia de las funciones que ejecutan los comerciantes y la forma en que lo hacen, influyen en la necesidad de la venta directa.

Otro factor derivado de la estructura del mercado es el grado de penetración por parte de los distribuidores y la gama de productos que éstos ofrecen. Cuanto mayor sea el grado de penetración y la gama de productos de los distribuidores en una determinada zona, más difícil y menos conveniente será la venta directa para un fabricante con una gama de productos reducida. ¿Se imagina al líder de refrescos de cola vendiendo en tiendas propias en exclusiva? Obviamente no; lo que necesitan es una distribución rápida y masiva, a través de cuantos más intermediarios, mejor.

Así mismo, cuando mayor es el grado de competencia en un sector, más justificado está y más necesario se hace la venta directa y/o circuito corto. La venta directa permite un mejor control de la comercialización, así como la posibilidad de reaccionar con mayor rapidez y eficacia a

las necesidades o gustos del comprador y a las acciones de la competencia.

El último de los factores, sería la velocidad del desarrollo del sector, entendido este desarrollo por el número y rapidez de los cambios tecnológicos y económicos. Cuanto mayor es dicha velocidad más conveniente es la venta directa.

Tipos de distribución.

Una vez elegido el sistema de distribución y las correspondientes formas de venta, la empresa debe decidir el tipo de distribución:

- **Distribución extensiva:** cuando se pretende abarcar el máximo de puntos de venta. Este tipo de distribución requiere la creación de una gran organización comercial, un enorme equipo de ventas y capacidad financiera. La distribución extensiva supone una dualidad en la distribución, es decir, utilizar tanto el circuito corto como el largo. Ejemplo de esta fórmula lo tenemos en empresas líderes mundiales de ropa de moda, que además de tener tiendas propias, distribuyen sus artículos por medio de multitud de tiendas detallistas, Lacoste, Lewis, etc.
- **Distribución intensiva:** concretar esfuerzos de venta y capital en unos pocos eslabones o canales y/o zonas geográficas. Ahí va un ejemplo: Determinados artículos de lujo, joyas, relojes de alto precio, etc. se venden únicamente en las ciudades más importantes y en determinadas tiendas detallistas especializadas en artículos de lujo
- **Distribución selectiva:** se limita a una selección de segmentos o canales, seleccionando previamente los clientes potenciales. Es el tipo de distribución empleada cuando se quiere transmitir una imagen de exclusividad. Esta distribución permite un mayor grado de colaboración entre empresa y distribuidor. Es un caso similar al anterior pero de mayor restricción en la

elección del mercado, un ejemplo podría ser la venta de automóviles de lujo (Ferrari, Porsche, Lamborghini, etc.) o de equipos hi-Fi de la marca Bang & Olufsen

- **Distribución exclusiva:** acuerdo contractual entre un fabricante y un mayorista o minorista, según el cual, el fabricante concede a éste el derecho exclusivo de venta de sus productos en una zona determinada. El distribuidor se compromete a no vender productos de la competencia y a concentrarse en la gama de productos de la empresa representada, así como conseguir un nivel de ventas determinado. Un ejemplo a nivel minorista lo tenemos con los concesionarios de automóviles

La distribución en los mercados exteriores.

El exportador dispone de tres vías para la comercialización de sus productos en el exterior:

- La venta directa, que concede el control absoluto de la acción comercial al exportador
- La venta subcontratada, a través de empresas de comercialización, que compran la mercancía para revenderla posteriormente. Con esta modalidad, el exportador hace dejación plena del control de los diferentes mercados a estos intermediarios
- La última vía, intermedia entre las dos anteriores, supondría el compartir con terceros el control del mercado

No existen fórmulas milagrosas, el mayor éxito o fracaso de cada una de ellas dependerá de la coherencia en su aplicación, de las posibilidades de la empresa y del Plan de Marketing Internacional preestablecido.

Los costes de los canales de distribución.

La distribución supone procesos administrativos y procesos físicos de almacenamiento y transporte. Este valor añadido del canal además de su propio beneficio es remunerado por el margen de distribución.

PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

Cuanto más largo sea el canal, más son las tareas que asume y, por consiguiente, mayor es su coste, por lo que tendrá que elevarse el margen de contribución. La empresa debe considerar la rentabilidad del canal en función de su cifra de ventas.

En un canal corto se parte de unos costes elevados al tener que asumir la empresa gran parte de los costes de distribución, sin embargo, estos costes crecen lentamente con respecto a la cifra de ventas. En un canal largo partimos de unos costes iniciales bajos, ya que el canal asume la mayoría de los procesos de distribución, pero estos costes crecen rápidamente respecto a las ventas.

Ambas funciones se cortan en un punto (equilibrio), circunstancia que nos permite establecer, que bajo la óptica económica, las empresas, en su inicio y con no demasiadas ventas, deben comenzar su distribución mediante un canal largo y una vez alcanzada la cifra de ventas del punto de equilibrio, transformar su distribución en un canal corto.

Al igual que en las dos ocasiones anteriores, reflexione, decida y describa cuál va a ser la Política de Distribución de su empresa, y ¿cuáles son las decisiones en cuanto a la forma, canal y sistema de distribución que va a seguir su empresa?

Igualmente que las dos ocasiones anteriores y valiéndose del mismo soporte en forma de tabla, señale:

- Los **objetivos** a alcanzar
- Las **acciones** a poner en marcha
- El calendario de realización (**cuándo**)
- **Quién** es el/los responsables de la ejecución
- La **previsión económica** del coste, en su caso

3.1.2.4 POLÍTICA DE COMUNICACIÓN

La estrategia de comunicación es consecuencia directa de los objetivos de posicionamiento de la empresa. El posicionamiento viene definido en términos de características de los grupos de compradores o

segmentos a los que nos dirigimos, atributos de los productos, tipo de distribución y precio real.

Este posicionamiento nos permitirá determinar los objetivos concretos de comunicación, teniendo en cuenta que éstos deben establecerse para cada binomio producto-mercado.

Los objetivos de comunicación deben ser muy concretos, generalmente habrá un objetivo principal, que debe derivarse de la estrategia de marketing.

La consecuencia de los objetivos de comunicación puede establecerse por fases, teniendo cada una de ellas objetivos parciales.

Por ejemplo, una primera fase puede tener un objetivo de notoriedad que favorezca la introducción del producto en un canal de distribución para el que el producto es nuevo. La segunda fase pudiera ya estar dirigida a la propia distribución para que acepte el producto dentro de su gama, por último, la tercer fase pudiera tener como objetivo mostrar usos y aplicaciones del producto para aumentar su tasa de penetración.

CONCEPTO DE COMUNICACIÓN

En la comercialización de cualquier producto, en primer lugar, necesitaremos darlo a conocer y, en segundo lugar, convencer a nuestro público objetivo que nuestro producto satisfará sus necesidades mejor que los productos de la competencia.

Cualquier manifestación externa de la empresa estará comunicando positiva o negativamente al mercado. La actitud de los vendedores, incluso la forma como se atiende una llamada telefónica, etc., también crea imagen en el consumidor y no sólo las campañas de publicidad. Esta amplitud del concepto de comunicación hay que entenderla en el sentido de que la comunicación no sólo se refiere a los clientes actuales o potenciales, sino también a los proveedores, bancos, accionistas, poderes públicos e, incluso, a nuestro propio personal.

Las herramientas más utilizadas por la empresa en sus estrategias de comunicación son:

- La publicidad
- La promoción de ventas
- Las relaciones públicas
- El merchandising
- La fuerza de ventas
- Otros medios de comunicación (ferias, congresos, mecenazgo, patrocinio, esponsorización, etc.)

Plan de Publicidad.

La publicidad es una comunicación de masas, unilateral, no personalizada y pensada para incidir en la actitud del consumidor más que en su comportamiento inmediato.

Plan de Promociones.

Las promociones de venta son aquellas acciones comerciales de duración limitada en el tiempo, que no forman parte de las actividades normales o habituales de venta personal, publicidad o RR.PP., y que tienen por objeto incitar a los consumidores a comprar un nuevo producto o influir en sus hábitos de compra.

La condición que debe cumplir toda promoción es que reporte ventajas reales al consumidor, sin detrimento de la calidad del producto.

La promoción de ventas es utilizada para:

- Aumentar las ventas de un producto o familia
- Mejorar el índice de rotación de un stock
- Colaboración entre comerciante y fabricante para la introducción de un producto nuevo
- Reforzar la animación de una sección o del conjunto de la tienda
- Atraer nuevos clientes

Su utilización es cada día más frecuente por:

- El aumento del número de marcas presentes en el mercado
- La intensificación de la competencia

- La crisis económica que hace a los consumidores más sensibles al precio
- Necesidad de las empresas de lograr resultados a corto plazo
- Menor efectividad de la publicidad, a causa de la sobrecarga de mensajes
- Mayores exigencias por parte de las organizaciones detallistas, que han aumentado su grado de concentración y su poder de negociación

Medios de promoción.

Los medios de promoción se pueden clasificar en cuatro grandes grupos:

- 1) Ventas con regalo: su objetivo es aumentar las compras de los clientes. El regalo suele ser un artículo o servicio distinto del producto vendido, que se entrega gratuitamente al comprador.
- 2) Concursos y sorteos: su objetivo es aumentar la adhesión y fidelidad de la clientela.
- 3) Rebajas de precio: son eficaces para aumentar las compras de los clientes.
- 4) Muestras gratuitas y degustaciones: son especialmente útiles para el lanzamiento de un producto nuevo o el relanzamiento de uno poco conocido.

Plan de Ventas.

Puede decirse que la promoción de ventas tiende a conseguir objetivos a muy corto plazo, mientras que la publicidad centra sus esfuerzos en el corto y medio plazo y las relaciones públicas se orientan al largo plazo. Por tanto, son disciplinas complementarias y no sustitutivas.

Relaciones públicas.

Las RR.PP. se centran en la creación de imagen de empresa. Éstas se basan en dos ámbitos: dentro de la empresa y fuera de ella, con sus clientes, sus

proveedores, con los medios de comunicación, con la Administración y el entorno social en el que se desenvuelve.

Entre las técnicas de RR.PP. más usuales figura el comunicado de prensa. Cuando la noticia requiere más que un simple comunicado, convocaremos una rueda de prensa.

La participación en ferias es una excelente ocasión para el contacto directo con el público y para otras muchas acciones de RR.PP., como la organización de jornadas especiales o de visitas de importantes personalidades. El patrocinio de ciertas actividades culturales, deportivas, etc., puede ser una buena inversión, si se sabe aprovechar adecuadamente.

La gestión de ventas.

El equipo de ventas puede ser un medio muy poderoso para complementar las políticas de comunicación mediante el contacto directo con el cliente.

Dependiendo del producto que se comercialice y según que las ventas se dirijan al cliente final o al canal de distribución, las funciones del departamento de ventas son variables.

Plan de Merchandising.

El merchandising está formado por todas las acciones de marketing realizadas en el punto de venta. Podemos definirlo como el marketing en el punto de venta.

El objetivo inmediato del merchandising es hacer del punto de venta un imán que atraiga al consumidor y su fin es el de incrementar la rentabilidad del punto de venta.

Las técnicas de merchandising se emplean para dirigir al cliente en el punto de venta y en su conjunto se puede considerar que es una fuerza tan poderosa o más que la propia publicidad.

Como ya ha realizado previamente en los casos anteriores, defina detalladamente la Política de

Comunicación de su empresa y las decisiones en cuanto a comunicación que adoptará.

Y dentro de esa política, ¿qué objetivos espera alcanzar?, ¿con qué actividades piensa conseguirlo, cuándo debe iniciarse la puesta en marcha de cada una de las acciones, quién o quiénes son los responsables? y ¿cuál es la previsión económica del coste de su realización?.

3.1.2.5 POLÍTICA DE PERSONAL

La importancia del complemento servicio en los mercados actuales marca la diferencia entre unas empresas y otras. Bien, pues en la prestación de servicios en una empresa, es el personal quien marca la diferencia.

El personal que trabaja en contacto con los clientes influye poderosa y directamente en las percepciones que el cliente tiene de la empresa, el producto y el servicio que presta. Pero la calidad de la atención al cliente, es mucho más que mantener un trato amable, es una responsabilidad de la dirección de la empresa y no una simple atribución o responsabilidad del personal que está en contacto con los clientes.

Una empresa orientada hacia el cliente, es necesario que tenga entre sus objetivos el buscar el máximo rendimiento de su personal, son empresas que dan valor a las personas, en el exterior o “hacia fuera” a los clientes y en el interior o “hacia adentro” a los empleados.

Para ello, deberá tener muy en cuenta los siguientes factores dentro de la política de personal:

- Reclutar al personal adecuado
- Proporcionarles la formación que les permita acceder a los conocimientos necesarios
- Capacitarlos para resolver las necesidades y los problemas de los clientes
- Apoyarles para mejorar la provisión de servicios a los clientes
- Motivarles para interesarles en su trabajo y hacerles partícipes de la filosofía, estrategia y

PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

desempeñan un importante papel en la reducción del riesgo percibido y esta percepción de seguridad puede aumentar enormemente el nivel de satisfacción del cliente.

Defina ¿cuál o cuáles son los objetivos y decisiones en cuanto a los elementos físicos que determinan la imagen de su empresa, sus productos o servicios en el mercado? Y, como ya ha hecho anteriormente, señale: qué acciones debería realizar para conseguir esos objetivos, en qué fechas deberían estar ejecutadas, quién es el responsable para hacerlo y qué presupuesto puede llegar a tener que invertir.

3.2 CALENDARIO Y PRESUPUESTO DEL PLAN ESTRATÉGICO

Para finalizar, con la elaboración del plan, es necesario elaborar un calendario/programa de tareas y fechas de trabajo, así como un presupuesto provisional de las mismas.

Estos dos documentos, son consecuencia del trabajo realizado y son imprescindibles para la puesta en marcha y seguimiento del propio plan.

El primero de ellos, el calendario recoge y ordena en el tiempo todas las acciones descritas en su plan estratégico, asignándoles una fecha de inicio y una fecha en la que deberán estar finalizadas.

Las acciones deben ir ordenadas según el proceso de trabajo detallado de acuerdo con el esquema del índice del plan.

Se adjunta un modelo en forma de tabla de lo que podría ser un calendario de ejecución de tareas.

Actividad/acción/tarea	DD/mm/aa	SEMANAS DE TRABAJO									
		+1	+2	+3	+4	+5	+6	+7	+8	+9	+n
POLÍTICA DE PRECIOS											
Acción 1											
Acción 2											
Acción 3											
.....											
POLÍTICA DE PRODUCTO											
Acción 1											
Acción 2											
.....											
POLÍTICA N											
Acción N											

Además de ello, en el plan se establecen los plazos y las personas que deben asumir la responsabilidad de ejecutar las acciones en el tiempo establecido.

Es a través de este documento por el que la dirección de la empresa debe, por una parte motivar e involucrar a todos los componentes de la empresa en la estrategia común y, por otra, asignar la responsabilidad de la ejecución, haciendo participe a cada persona del equipo de la importancia de su propia actuación y de su responsabilidad ante el resto de la empresa.

Esta es sin duda la tarea más importante dentro de la empresa. Conseguir sintonizar a todas las personas en el objetivo estratégico común que es hacer crecer y mejorar la capacidad competitiva de la empresa.

Los otros dos documentos, calendario y presupuesto, son secundarios en la medida en que también están recogidos en el plan, no olvidemos que allí se han marcado las fechas de inicio y fin y el coste de cada acción. Su utilidad por separado, es enfatizar ante el personal la importancia que tiene cada una de las acciones en el total del plan y establecer las bases sobre las que se seguirá el proceso de control de la ejecución.

4.2 EL CONTROL EFICIENTE DEL PLAN ESTRATÉGICO

Si no tiene intención de hacer el seguimiento del progreso de su Plan estratégico durante su puesta en marcha, entonces la creación misma del Plan carece de sentido.

Limitarse a poner por escrito un Plan, no es suficiente garantía para asegurar sus resultados.

Por lo tanto, tenga en cuenta que la tarea de control no es una opción, sino una parte integral del proceso de planificación.

El control se realiza para cerrar el proceso de planificación, es decir, para que se realice lo que se ha

planificado y, además, proporciona información sobre su eficacia y ofrece datos muy importantes para el plan del año siguiente.

Así que sea usted consciente de que el establecimiento de controles y su seguimiento debe ser un elemento rutinario de la gestión en su empresa.

¿Por qué son necesarios los controles?

Su Plan ha sido desarrollado por usted basándose en un pronóstico de acontecimientos y circunstancias futuras del entorno, pero puede ocurrir que ese pronóstico tenga un resultado distinto, puede haber cambiado el rendimiento económico o la influencia de la climatología o la velocidad del cambio tecnológico que se apuntaba o haberse producido un cambio inesperado en el entorno internacional, etc.

No se preocupe, fallar en la interpretación de los pronósticos de evolución del entorno es lo normal cuando el horizonte de la planificación es amplio. Pero esto no es un signo de mala gestión.

Sólo los directivos y empresarios que no que no intentan interpretar y anticiparse al futuro son los que no se equivocan, pero éstos son los que más habitualmente fracasan y excusan su fracaso en los "imprevistos".

También existen empresarios y directivos que no tienen en cuenta la diferencia entre los hechos previstos y los reales. Se aferran a su "plan" de manera inamovible, a veces porque precipitadamente han adoptado decisiones extremadamente costosas en base a su "primera impresión" de la evolución del entorno, a veces incluso por la conveniencia del momento, lo que les sitúa en una posición de falta de flexibilidad y, en consecuencia, son incapaces de introducir los cambios necesarios en sus planes. De estos, también podría decirse que son malos gestores.

Los Planes sólo preparan a las empresas ante los cambios rápidos en el mercado hasta cierto punto, por

PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO

responsabilidades y acciones y es un mecanismo excelente de comunicación y coordinación interna.

Este es un proceso clave para pasar de la planificación “teórica” a la actividad práctica del plan, destinada a influir en los acontecimientos.

3. El tercer y último elemento de control es el presupuesto, que consiste en el reflejo en términos financieros de los recursos necesarios para conseguir la puesta en marcha del plan.

El control financiero del plan es esencial para el adecuado manejo de los recursos según lo planificado y para que los equipos de trabajo se mantengan dentro de sus presupuestos de actuación.

Además es un instrumento muy útil para hacer ver al personal las implicaciones financieras de sus acciones derivadas de sus relaciones con clientes o proveedores y sirve para hacerles tomar conciencia de las consecuencias económico-financieras de algunas de sus decisiones y/o actuaciones. Si se comunica adecuadamente y se enfoca su aplicación con rigor, ayuda a que el personal se muestre más responsable con los recursos que emplea.

4.3 CONTROL DE GESTIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO

Una vez elaborado el Plan Estratégico y puesto en marcha, la empresa debe ser capaz de organizarse para el control sistemático de las operaciones corrientes de gestión. Si no somos capaces de asegurar que el día a día de la gestión de la empresa se adecua a lo planificado, podemos estar desviándonos y ni siquiera darnos cuenta.

Para ello es imprescindible establecer dos tipos de acciones:

El primer grupo se refiere a implantar sistemas de seguimiento de gestión a través de informes de cada una de las áreas de la empresa. Informes

comerciales, económicos, de producción, de formación del personal, etc. son herramientas imprescindibles para un eficaz seguimiento de las actuaciones del plan.

En la medida en que esos informes se puedan realizar con mayor facilidad y su información sea la más actualizada posible, nos estaremos acercando a la máxima eficiencia deseable. Para ello existen en el mercado diferentes soluciones de seguimiento de procesos del tipo ERP que integran los sistemas de gestión y proveen de una información puntual y exacta.

El segundo grupo de acciones consiste en establecer un sistema de comunicación interno que permita un seguimiento periódico de las tareas y responsabilidades de los miembros del equipo. Estas reuniones pueden ser a diferentes niveles dentro de la organización y su objeto es realizar el seguimiento del plan y el análisis de las causas de posibles desviaciones y adopción de medidas correctivas.

Pero además del control de gestión, es imprescindible implantar un sistema que nos permita el control en tiempo real de las variables estratégicas. Las variables estratégicas son las que afectan más directamente al futuro de la empresa y a sus capacidades competitivas y su supervivencia. Se agrupan en cuatro perspectivas según sea el tipo de “cliente” de la empresa hacia el que van enfocados del siguiente modo:

- la perspectiva financiera se refiere a las decisiones estratégicas que afectan al accionista de la empresa y recogen indicadores que miden los objetivos estratégicos de rentabilidad, crecimiento, endeudamiento, etc.
- la perspectiva del cliente se refiere a las decisiones que se refieren al mercado y suelen incluir indicadores sobre satisfacción al cliente, ventas, crecimiento de ventas, fidelización de clientes, captación de nuevos clientes, etc.
- la perspectiva de procesos se refiere a

las acciones dirigidas hacia dentro de la organización y miden la eficacia y eficiencia de la misma y su mejora

- Por último, la perspectiva de aprendizaje y crecimiento va enfocada sobre las acciones estratégicas que afectan al personal de la empresa y el equipo de trabajo y suelen medir la cualificación, las competencias y su mejora, la capacidad de trabajo en equipo, etc.

Para implantar un sistema de control de las variables estratégicas, es imprescindible implantar un Cuadro de Mando Integral (CMI). El CMI es una herramienta que proporciona los mecanismos necesarios para alinear la organización de la empresa a su estrategia.

4.4 ACTUALIZACIÓN

Además de la elaboración del Plan estratégico y la puesta en marcha de un sistema de control que nos permita asegurar su cumplimiento y correcta ejecución, es también imprescindible implantar mecanismos para la actualización continua del plan y de los instrumentos de planificación y control.

Como se comentaba al inicio, el Plan estratégico debe ser un instrumento “vivo” que se adapte a la evolución del entorno cambiante.

Para ello, es necesario establecer mecanismos de captación de información del entorno de la empresa, establecer actuaciones encaminadas a la actualización de la información sobre los mercados y para mantener al día la información clave de las decisiones estratégicas de la empresa.

Si a la hora de redactar el Plan las circunstancias eran unas determinadas y éstas cambian, el plan debe también cambiar. Pero para ello hay que estar puntualmente informado.

Implementar mecanismos para “otear” el entorno y adaptar nuestras decisiones a tiempo, es una necesidad

imprescindible y complementaria de la realización del Plan Estratégico.

4.5 COMPENSACIÓN

El éxito de la puesta en marcha y ejecución del Plan Estratégico, pasa por la implicación de todo el personal de la empresa, muy especialmente por parte del equipo directivo y el cuadro intermedio.

Ya se ha tratado la importancia de la comunicación del plan para conseguir el apoyo del personal, pero es necesario llegar más allá e impulsar y motivar a los miembros de la empresa en pos de la mejor ejecución posible.

En otras palabras, desarrollar el plan estratégico precisa del compromiso del personal y ello exige establecer mecanismos de reconocimiento del trabajo bien hecho.

Dichos mecanismos no tienen por qué ser sólo económicos, aunque es cierto que el cumplimiento y la mejora de los objetivos perseguidos deben ser compensados, sino que se deben implantar sistemas de premio y reconocimiento dentro de la empresa.

No olvidemos que el recurso más potente en una empresa es la fortaleza, cualificación y capacidad de su equipo de personas y las competencias de las personas sólo mejoran si existe motivación y el sentimiento de que el éxito personal pasa por el éxito del grupo.

La planificación debe ser una de las actividades básicas de los responsables de una empresa. Sea la empresa grande o pequeña, sea cual sea el sector de actividad en el que opere o su localización territorial, la planificación es una actividad universal. Debe convertirse en una rutina habitual en la empresa, realizada de una manera informal y aplicada y no de manera formal y reservada para la élite directiva. Y debe ir siempre enfocada a satisfacer las necesidades de los clientes, asegurando el uso eficiente de los recursos.



Financiado por:



IMPIVA



UNIÓ EUROPEA
Fondo Europeo de
Desarrollo Regional

Una manera de hacer Europa

Proyecto cofinanciado por los Fondos FEDER, dentro del Programa Operativo FEDER de la Comunitat Valenciana 2007-2013.



UNIÓ EUROPEA
Fondo Social Europeo
El FSE invierte en tu futuro