

### 3. Plan Estratégico

Aunque las técnicas de gestión de la estrategia serían materia más que suficiente para ocupar el contenido de un módulo, así como su implantación y el desarrollo de un plan estratégico, abordaremos de forma simple en qué consiste el plan estratégico como culminación de las técnicas vistas anteriormente.

Todo plan estratégico necesita abordar una serie de etapas para conseguir ser una buena guía en la planificación e implementación de la estrategia, estas etapas se basan principalmente en el análisis y la toma de decisiones:

- Etapa 1. Análisis de la situación
- Etapa 2. Diagnóstico de la situación
- Etapa 3. Declaración de objetivos corporativos
- Etapa 4. Estrategias corporativas
- Etapa 5. Planes de actuación

#### 3.1. Etapa 1. Análisis de la situación

El análisis de la situación tiene que abordar necesariamente los aspectos externos e internos de la empresa; para ello, existen herramientas como las vistas en epígrafes anteriores. Analizaremos el mercado, los competidores, el entorno general y un análisis interno de nuestra situación, fortalezas y debilidades.

Es importante comenzar por un estudio de la situación y características del sector más general, y del subsector de actividad en el que opera la empresa, textil, calzado, electrónica, etc. Este estudio podría incluir cantidad y calidad de la competencia, capacidad de negociación con los proveedores o cualquier servicio de valor añadido en su forma de negocio, canales de distribución, etc.

El análisis del entorno externo puede resultar vital para nuestra empresa, por lo que debemos estudiar muy en conscienciadamente con qué competidores nos encontramos, sus productos, canales de distribución y preferencias de los clientes. Aquí, se tendrán en cuenta aspectos como:

- Situación del mercado en nuestra área de influencia natural:
  - Tipos de productos
  - Empresas existentes
  - Cuotas de mercado
- Competidores:
  - Características
  - Fortalezas
  - Debilidades
  - Estrategias
- Formas comerciales alternativas
- Situación y evolución de los segmentos de mercado

El estudio debe realizarse de forma dinámica, no nos sirve de nada una “fotografía” del momento actual, los análisis deberán ser realizados bajo criterios dinámicos y temporales, es decir, como han evolucionado en los últimos años y cuál será su comportamiento en el futuro.

Como vimos en el desarrollo del análisis de la matriz DAFO, el análisis de la situación externa nos revelará las oportunidades y amenazas del entorno y el mercado; sin embargo, un análisis interno nos permitirá descubrir las debilidades y fortalezas de nuestra empresa. Este tipo de análisis nos permitirá responder cuestiones como:

- ¿Cuáles son los objetivos que nos marcamos?

- ¿Son objetivos alcanzables, realistas, o debíamos haber fijado otros más cercanos a nuestras perspectivas?
- ¿Se ha definido correctamente nuestra estrategia competitiva?
- ¿Son coherentes nuestra estrategia de precios y de calidad de servicio?
- ¿Qué rentabilidad queremos alcanzar?
- ¿Cuál es nuestro mercado objetivo?
- ¿Nos estamos posicionando bien en el mercado?
- ¿Contamos con unos recursos humanos y materiales adecuados para alcanzar los objetivos marcados?
- ¿Es correcta nuestra estrategia de suministro, nuestro plan de recursos, nuestro proceso operativo?
- ¿Estamos utilizando los medios de publicidad y promoción adecuados?
- ¿Está bien planteada la estrategia?
- ¿Tenemos en cuenta las necesidades de formación y capacitación del personal, así como la motivación y la satisfacción de sus necesidades, sus planes de carrera?

### 3.2. Etapa 2. Diagnóstico de la situación

Como consecuencia de los resultados de los análisis de la etapa anterior, surge la necesidad de realizar el diagnóstico de situación, la identificación de las oportunidades y amenazas que presenta el entorno, así como nuestros puntos fuertes o débiles con relación a nuestros competidores.

Este tipo de análisis lo podemos realizar mediante una herramienta muy potente que ya conocemos, el análisis DAFO:

- Debilidades
- Amenazas
- Fortalezas
- Oportunidades

Las amenazas y oportunidades nos las encontraremos en el análisis externo, son variables que nos vienen impuestas del exterior, las condiciones entre las que tenemos que desenvolvernos, reflejan aspectos no controlables que marcan el grado de atractivo que tiene para nosotros el mercado en el que nos movemos. Por otro lado, y esto sí depende de nosotros, las fortalezas y debilidades son un reflejo de nuestra situación interna, los recursos de que disponemos y cómo los disponemos, además ponen de manifiesto aspectos controlables de ventaja o desventaja frente a nuestros competidores.

Con todo, lo que buscamos es que este tipo de análisis nos proporcione la manera de utilizar nuestros puntos fuertes para aprovechar las oportunidades del mercado, de la misma forma que para reducir o eliminar las amenazas es conveniente suprimir o al menos corregir nuestros puntos débiles. Es mediante este tipo de actuaciones que surgen las principales decisiones estratégicas que debemos abordar en las etapas siguientes.

### 3.3. Etapa 3. Declaración de objetivos corporativos

Es el momento de fijar objetivos, de realizar una declaración de intenciones; en esta etapa, se recogen las decisiones relacionadas con la razón de ser de nuestra empresa, denominada misión, con los objetivos que nos gustaría alcanzar o la forma en que vamos a satisfacer una necesidad a nuestro cliente, denominada visión, y de qué manera o con qué principios vamos a guiar nuestra estrategia, los valores.

Naturalmente, dependerá del tamaño de la empresa el grado de exigencia en la declaración de dichos objetivos, no es lo mismo la redacción de un plan estratégico de una gran multinacional que el caso de una pequeña empresa, es decir, en el caso de un pequeño comercio minorista puede no incluir decisiones del tipo misión, visión, valores en su plan estratégico y optar por realizar una declaración de intenciones informal.

En la determinación de los objetivos estratégicos, los objetivos generales, es importante

considerar las siguientes condiciones a cumplir:

- Alcanzable.
- Fácil de comprender.
- No ha de ser cuantificable ni estar expresado en cifras.
- Acotado en el tiempo, deben ponerse plazos.
- Tiene que ser coherente con las estrategias, la misión y la visión.
- Ha de ser muy concreto, los objetivos abstractos no tendrían cabida aquí.
- Debe poder ser convertible en tareas u objetivos específicos.

Para la determinación de otro tipo de objetivos más específicos, más cercanos a las fases de producción, además de lo anterior, estos deberán ser más concretados, cuantificables y con un responsable de los mismos bien identificado.

### 3.4. Etapa 4. Estrategias corporativas

Entre este tipo de estrategias, conviene que el plan recoja las siguientes cuestiones:

- Definición del negocio: qué necesidades vamos a satisfacer, a quién nos dirigimos, en qué lugares, con qué nivel tecnológico, qué tipo de producto.
- Estrategias competitivas genéricas: optamos por especializarnos, diferenciarnos, nos concentramos en un segmento o intentamos abarcar mayor mercado.
- Estrategia de crecimiento: crecemos internamente o por adquisiciones externas, hacia arriba o hacia abajo.
- Estrategia de cartera: concreción de todas las alternativas de negocio, producto y mercado.

### 3.5. Etapa 5. Planes de actuación

Llega la hora de tomar decisiones y actuar. Hay que definir cómo vamos a hacer las cosas y con qué recursos las hacemos. En este momento, la estrategia se tiene que traducir en acciones concretas.

En este momento, un factor importante es que cada actividad estratégica disponga de una persona bien identificada, responsable del desarrollo de la misma, capaz de controlar la consecución de los objetivos, en los plazos previstos, así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes y jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia.

Es importante que todo lo que se haga, todas las acciones vayan encaminadas a la consecución de los objetivos estratégicos básicos, es decir, la definición de objetivos específicos en niveles más operativos deberán siempre estar alineados con los objetivos generales.