

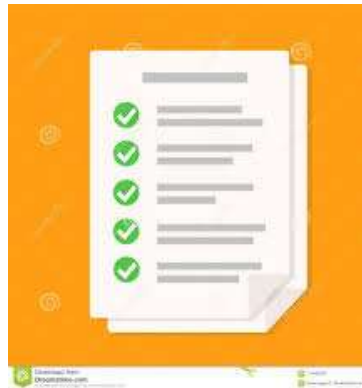


Las 3 claves para crear el Plan Estratégico que relanzará tu empresa



¿Qué es un **Plan Estratégico**?

Es un documento en el que se definen por escrito las acciones que se llevarán a cabo a medio y largo plazo.



Se hace para alcanzar unos objetivos y estrategias que fluyen de....





un análisis interno y externo de la
propia organización.

Es descriptivo (QUÉ), personalizado (QUIÉN), con hitos temporales (CUÁNDO), de qué manera (CÓMO) y (PORQUÉ) lo hacemos.





VELA CONSULTORS

Tiene **3 etapas**:

1. Análisis situacional.
2. Definición de objetivos y estrategias.
3. Plan de acción y control de resultados.

Análisis situacional

	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas



VELA CONSULTORS

PRIMERA ETAPA: Análisis situacional

Comprende el estudio de la situación **interna** de la propia empresa (recursos humanos, financieros, capacidad de innovación, instalaciones, etc.), encontrando sus fortalezas y sus debilidades, así como...



VELA CONSULTORS

La observación y descripción del escenario **externo** (situación económica, política, legal, de mercado, de la competencia, etc.) donde se halla la empresa, encontrando sus amenazas y sus oportunidades.



VELA CONSULTORS

Análisis Interno: Fortalezas. Ejemplos:

Instalaciones que permiten crecer.

Tecnología puntera.

Personal motivado e implicado.

Capacidad de innovación.



VELA CONSULTORS

Análisis Interno: Debilidades. Ejemplos:

Mucho endeudamiento.

Rentabilidad escasa.

Ventas estancadas.

Cierta desorganización.



VELA CONSULTORS

Análisis Externo: Oportunidades. Ejemplos:

Apertura de nuevos mercados.

Tipos de interés bajos.

Nuevas de líneas de negocio a explotar.

Mejora de las relaciones con clientes.



VELA CONSULTORS

Análisis Externo: Amenazas. Ejemplos:

Mucha competencia en el mercado.

Desaceleración económica.

Sistema regulatorio e impositivo complejo.

Coste de transporte elevado.



VELA CONSULTORS

Con este análisis situacional interno y externo a la propia empresa, escribiremos la siguiente **matriz**:



VELA CONSULTORS

DAFO

DEBILIDADES (NIVEL INTERNO)

Mucho endeudamiento
Rentabilidad escasa
Ventas estancadas
Cierta desorganización

FORTALEZAS (NIVEL INTERNO)

Instalaciones que permiten crecer
Tecnología puntera
Personal motivado e implicado
Capacidad de innovación

AMENAZAS (NIVEL EXTERNO)

Mucha competencia en el mercado
Desaceleración económica
Sistema regulatorio e impositivo complejo
Coste de transporte muy elevado

OPORTUNIDADES (NIVEL EXTERNO)

Apertura de nuevos mercados
Tipos de interés bajos
Nuevas oportunidades de líneas de negocio
Mejora de las relaciones con clientes



VELA CONSULTORS

Este cuadro nos dice:

1. ¿Qué debilidades debemos **corregir**?
2. ¿Qué fortalezas tenemos que **potenciar**?
3. ¿Qué amenazas vamos a **afrontar**?
4. ¿Qué oportunidades hay que **aprovechar**?



VELA CONSULTORS

Contestando a cada una de estas 4 preguntas van a nacer diferentes objetivos, que después de clasificarlos de mayor a menor importancia, serán los que entrarán a formar parte del Plan Estratégico.



VELA CONSULTORS

SEGUNDA ETAPA:

Definición de objetivos y estrategias.



VELA CONSULTORS

¿Cómo deben ser los Objetivos

S

Specific
(Específico)

M

Measurable
(Medible)

A

Attainable
(Alcanzable)

R

Realistic
(Realista)

T

Time-bound
(Oportuno)



VELA CONSULTORS

Ejemplos de objetivos en base al DAFO:

- Apertura del mercado Norteamericano en 2.021, con unas ventas de 220.000€.
- Crear, fabricar y distribuir un producto más competitivo a principios de la próxima temporada.
- Incremento de las ventas en el mercado nacional un 7% el próximo ejercicio.

Estrategias

Una vez definidos los objetivos, debemos establecer el camino para su consecución.



VELA CONSULTORS

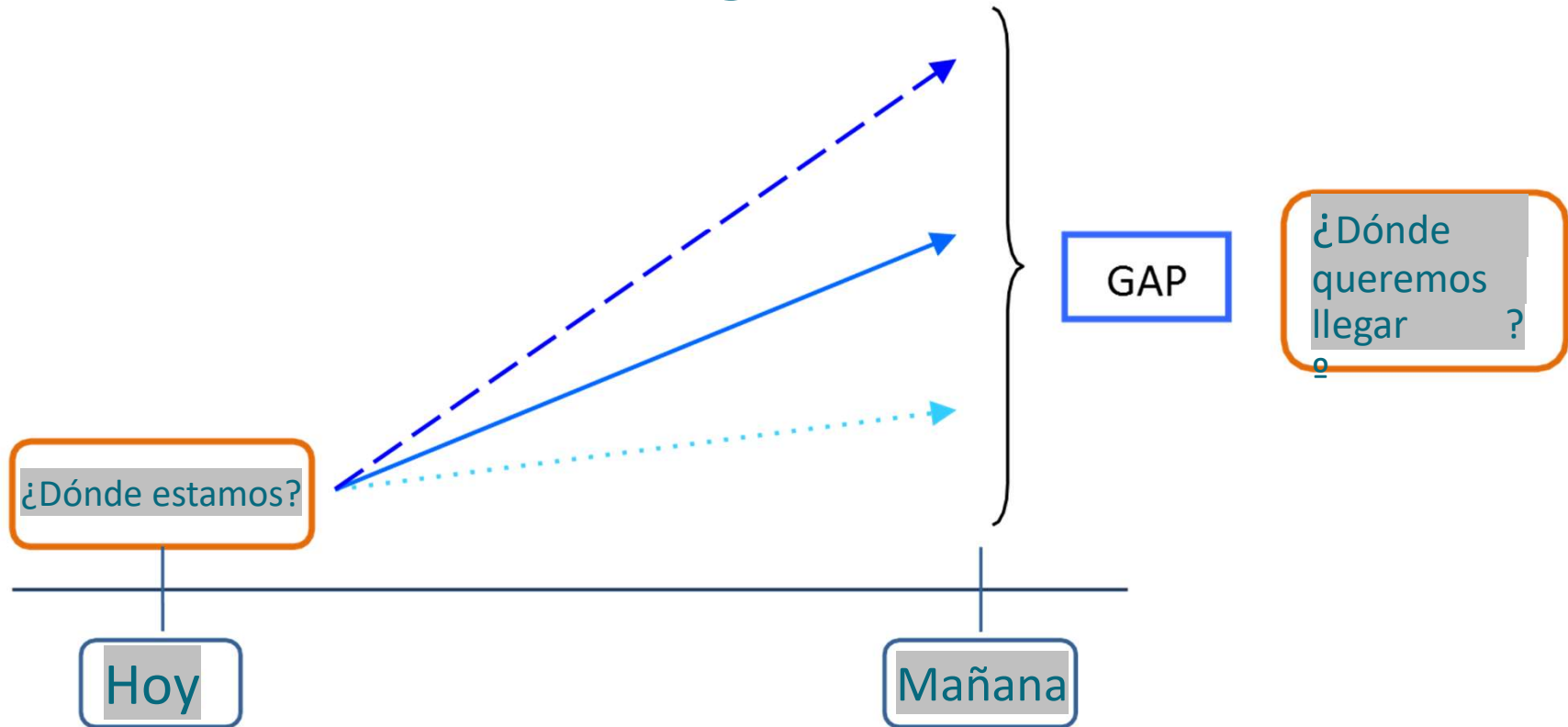
¿Qué es una **estrategia**?

Es un conjunto de actuaciones (planes) que ejecutaremos para poder conseguir los objetivos propuestos.



VELA CONSULTORS

Estrategia



TERCERA ETAPA:
Planes de actuación y control de resultados:



VELA CONSULTORS

Planes de actuación. En ellos se define:

- La línea estratégica que vamos a desarrollar.
- Los objetivos a cumplir.
- Las acciones a realizar.
- El responsable de poner en marcha las acciones.
- La fecha de inicio y fin.



Veamos un ejemplo...

LINEA ESTRATEGICA Nº 1: Incrementar las ventas en Norteamérica.			
Plan de actuación 1.1. Nuevo distribuidor en Norteamérica.			
Fecha de inicio: Enero 2021			
Objetivo: Apertura mercado norteamericano en 2021 con ventas de 220.000€			
Responsable: Área Manager América			
Acciones a realizar	Responsable	Fecha final	Presupuesto
Visitar la feria de Chicago	Area Manager	febrero-21	2.500 €
Contactar con la Cámara de Comercio Española y Autónoma	Area Manager	enero-21	- €
Búsqueda en internet de posibles competidores y clientes	Area Manager	enero-21	- €
Estudio de aranceles	Area Manager	enero-21	- €
Análisis costes de transporte	Logística	enero-21	- €



VELA CONSULTORS

Pueden haber tantos planes de actuación como sean necesarios para la consecución de los objetivos.



VELA CONSULTORS

Una vez definidos los Planes de Actuación,
debemos plasmar numéricamente dónde
queremos que nos lleven los objetivos
definidos.



VELA CONSULTORS

Esto lo conseguiremos preparando un presupuesto de ingresos y gastos teniendo en cuenta las acciones y objetivos planteados en el Plan Estratégico.

Por ejemplo...



VELA CONSULTORS

PRESUPUESTO 2021 - 2023						
	2.021 €	%	2.022 €	%	2.023 €	%
INGRESOS TOTALES	1.400.000 €	100,0%	1.500.000 €	100,0%	1.600.000 €	100,0%
Consumo de materias primas	- 288.600 €	-20,6%	- 309.215 €	-20,6%	- 329.829 €	-20,6%
Personal de fabricación	- 392.853 €	-28,1%	- 420.914 €	-28,1%	- 440.000 €	-27,5%
MARGEN BRUTO	720.567 €	51,5%	771.893 €	51,5%	832.193 €	52,0%
Transporte	- 41.500 €	-3,0%	- 44.464 €	-3,0%	- 47.429 €	-3,0%
Personal Comercial	- 74.600 €	-5,3%	- 89.600 €	-6,0%	- 91.840 €	-5,7%
Viajes y dietas y ferias	- 5.000 €	-0,4%	- 7.000 €	-0,5%	- 9.000 €	-0,6%
MARGEN COMERCIAL	599.467 €	42,8%	637.828 €	42,5%	692.924 €	43,3%
Personal de administración	- 250.700 €	-17,9%	- 271.968 €	-18,1%	- 286.968 €	-17,9%
Gastos Generales	- 265.586 €	-19,0%	- 272.226 €	-18,1%	- 279.032 €	-17,4%
Amortizaciones	- 10.000 €	-0,7%	- 11.000 €	0,7%	- 11.500 €	0,7%
RESULTADO	73.181 €	5,2%	93.635 €	6,2%	126.925 €	7,9%
CASH FLOW	83.181 €	-5,9%	104.635 €	7,0%	138.425 €	8,7%



VELA CONSULTORS

De esta manera, definiremos claramente dónde queremos llevar el negocio, y tendremos la forma de medir los resultados y poder tomar decisiones.



VELA CONSULTORS

Debemos introducir otros indicadores que vayan midiendo los diferentes objetivos que nos hemos marcado. El conjunto de todos ellos sería lo que conocemos como **Cuadro de Mando**.



VELA CONSULTORS

Para que sirve el **Cuadro de Mando?**

Para comprobar si estamos consiguiendo los objetivos fijados.

Ayuda en la búsqueda y ejecución de acciones correctoras.

Saber si estamos siguiendo las estrategias adecuadas.



VELA CONSULTORS

En el ejemplo que nos ocupa, podríamos establecer los siguientes indicadores para cada uno de los objetivos propuestos anteriormente.



Objetivo nº1 :

Apertura del mercado Norteamericano en 2.021.

INDICADOR DE VENTAS EN NORTEAMERICA				mm/dd	
CONCEPTO	REAL	PREVISTO	DESVIACION	% DESV.	
Ventas Netas EEUU	150.000 €	175.000 €	- 25.000 €	-14,3%	
Ventas Netas Canadá	20.000 €	15.000 €	5.000 €	33,3%	
Ventas Netas México	- €	30.000 €	- 30.000 €	-100,0%	
Total	170.000 €	220.000 €	- 50.000 €	-22,7%	

Se observa que vamos un 22,7% por debajo de lo previsto. Implica que deberemos tomar medidas para relanzar las ventas en EEUU i México puesto que están por debajo del objetivo.



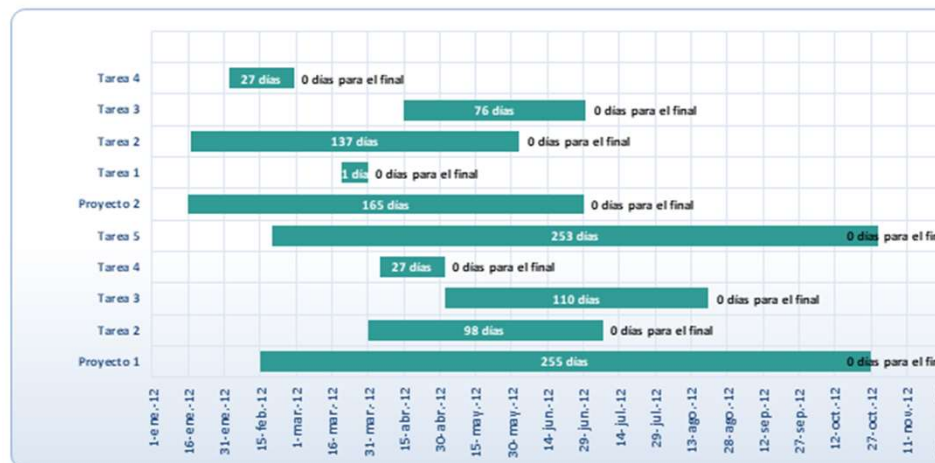
VELA CONSULTORS

Objetivo nº2 :

- Crear, fabricar y distribuir un producto más competitivo a principios de la próxima temporada.

Proyecto	Fecha inicio previsto	Días trabajad	Fecha final previsto	Situación	Días para el fin
Proyecto 1	15-feb.-12	255	27-oct.-12	Terminado	0
Tarea 2	31-mar.-12	98	7-jul.-12	Terminado	0
Tarea 3	2-may.-12	110	20-ago.-12	Terminado	0
Tarea 4	5-abr.-12	27	2-may.-12	Terminado	0
Tarea 5	20-feb.-12	253	30-oct.-12	Terminado	0
Proyecto 2	16-ene.-12	165	29-jun.-12	Terminado	0
Tarea 1	20-mar.-12	11	31-mar.-12	Terminado	0
Tarea 2	17-ene.-12	137	2-jun.-12	Terminado	0
Tarea 3	15-abr.-12	76	30-jun.-12	Terminado	0
Tarea 4	2-feb.-12	27	29-feb.-12	Terminado	0

Completa Pendiente



En este diagrama de Gantt, se planifican las diferentes tareas para la creación de un nuevo producto, lo que permitirá controlar su ejecución real respecto a lo previsto.

Objetivo nº3 :

- Incremento de las ventas en el mercado nacional un 7% antes de finalizar el ejercicio.



VELA CONSULTORS

INDICADOR DE VENTAS NACIONALES ACUMULADAS				mm/dd
CONCEPTO	REAL	PREVISTO	DESVIACION	% DESV.
Ventas Zona Norte	75.000 €	65.000 €	10.000 €	15,4%
Ventas Zona Sur	30.000 €	25.000 €	5.000 €	20,0%
Ventas Zona Este	65.000 €	60.000 €	5.000 €	8,3%
Ventas Zona Oeste	25.000 €	20.000 €	5.000 €	25,0%
Total Ventas	195.000 €	170.000 €	25.000 €	14,7%

En este ejemplo se observa que las ventas van por encima (14,7%) de las previstas inicialmente (7%), lo que se deduce que las acciones realizadas están dando sus frutos.



VELA CONSULTORS

Una vez tenemos el Plan Estratégico,
debemos actuar con tres conceptos básicos,
tal y como dice J. Tarragona:

Desenganche
Distancia
Determinación.



VELA CONSULTORS

Desenganche:

Si las circunstancias cambian, lo que antes servía, ahora tal vez no. Por tanto, hemos de ser capaces de dejar atrás lo que sea necesario para seguir avanzando.



VELA CONSULTORS

Distancia:

A menudo el día a día nos impide tener una visión más global de la empresa. El árbol nos impide ver el bosque. Por ello debemos alejarnos del quehacer diario para poder tener una visión más a largo plazo.



VELA CONSULTORS

Determinación:

Para tomar las decisiones necesarias y ejecutarlas.

A veces sabemos lo que debemos hacer, pero encontramos muchas excusas para posponerlo.

Hay que ser valiente para ser eficaz.



VELA CONSULTORS

Espero que te haya sido de provecho y que
nos veamos pronto en la sesión de
diagnóstico.

Muchas gracias.

www.velaconsultors.com