

Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua
UNAN – Managua

Facultad de Ciencias Económicas
Departamento de Administración de Empresas



Seminario de graduación para optar al Título de Licenciados en Administración de
Empresas

Tema

Estrategia Empresarial

Sub tema

Planes de acción de la estrategia empresarial

Autores:

Bra. Lilly Jazmina López Miranda

Lic. Wilfredo Enrique Fonseca Sánchez

Tutor:

Msc. Octavio Alvarado Cervantes

Managua, Nicaragua 17 de noviembre del año 2016

Dedicatoria

Dedico esta tesis a Dios quien nos brindó la fortaleza necesaria para terminar con éxito esta tesis.

A mis maestros quienes siempre fueron guía y ejemplo en este arduo camino.

A nuestros padres que ven en nosotros toda la dicha de hacer este sueño realidad.

Agradecimiento

A Dios por haberme dado la salud y la sabiduría para fijarme tan importante meta además de darnos su infinito amor.

A nuestros padres por todo el apoyo en todo momento, sus sabios consejos, paciencia, valores y desinteresado deseo de que logremos nuestras metas.

A mis maestros que con cada sorbo de conocimiento fueron saciando nuestros deseos de conocimiento.

A mis amigos que aun no sabiéndolo son tan importantes para nosotros en estos momentos de alegría ya que cada uno nos aportó con una experiencia que nos puso aquí, en este camino que hoy nos encuentra un intersección en donde tomaremos nuevos rumbos y nos trazaremos nuevas metas.

Dedicatoria

Dedico este trabajo íntegramente a Dios mi Padre Celestial, quien ha sido fiel, misericordioso y bueno, así como mi sustento, provisión y ayuda en cada momento de mi vida.

A mi papa Cesar Augusto López Rodríguez, quien me guio, ayudo, y alentó a seguir adelante impulsada por su amor de Padre todo el tiempo, inculcándome valores cristianos, morales, éticos y de respeto a mí misma y a hacia los demás y a saber que todo esfuerzo tiene su recompensa si confiamos en Dios como nuestro Todo.

A mi mama María Auxiliadora Miranda López, por ser mi leona de tiempo completo, mi empuje, mi fuerza, honor, animo, quien sabe de luchas y dolores y me ayuda a continuar con valor y fe en cada área de mi vida.

A mi hermano Dorian José López Miranda, por ser como mi segundo Padre con su amor, ayuda, y guía y con su esfuerzo es una fuente de admiración y respeto para mí.

A mi niña Francis Jazmín Silva López por ser el palpitar de mi corazón, mi alegría, mi felicidad, mi fuerza, mis ganas de estar en pie y luchar Todo el tiempo durante toda mi existencia.

Bra. Lilly Jazmina López Miranda.

Agradecimiento

Gracias mi Dios por todas las puertas de oportunidades que abriste para poder culminar mis estudios de esta carrera, siendo usted mi provisión, ayuda y fuerza en todo momento de la vida para lograrlo, toda mi gratitud para usted mi Dios.

Gracias a mi papa Cesar Augusto López Rodríguez por haber sido mientras vivió el principal causante de que haya empezado y culminado mi carrera profesional, pues el anhelaba verme hecha una profesional y su mayor sueño lo estoy haciendo realidad hoy, no me di por vencida para honrar su deseo.

Gracias a mi mama María Auxiliadora Miranda López por estar conmigo en mis luchas y derrotas y siempre con firmeza y consejos ayudarme a levantarme y a seguir adelante y a darme cuenta que tienes razón en todo mama.

Gracias a mi hermano Dorian José López Miranda por ser mi ayuda y provisión siempre que lo he necesitado y por confiar en mí alentándome a seguir adelante, siendo una fuente de inspiración en mi vida, le agradezco que haya creído en mí siempre.

Gracias a mi niña Francis Jazmín Silva López por ser mi compañera en las buenas y en las malas, y con su mirada de amor saber que tengo todo para luchar y seguir adelante por ella. Vivo por ella.

Gracias a la Msc. Angélica Meza por ser una maravillosa persona además de Docente, la llevo en mi mente y mi corazón con amor y gratitud y gracias a los demás Docentes quienes de alguna manera influyeron a que culminara mi carrera profesional.

Gracias al Msc. Octavio Cervantes quien fue mi Tutor en este Seminario Monográfico, gracias por su ayuda y paciencia durante todo este tiempo. Muchas Bendiciones.

Gracias a mi amigo Edysson Herrera por su ayuda en prestarme recursos para realizar este Seminario y a mi compañero Wilfredo Enrique Fonseca Sánchez por realizar juntos esta Tesis, gracias por su colaboración y ayuda. Uno aprende siempre de los demás.

Bra. Lilly Jazmina López Miranda.

Carta aval del tutor

Indice

Dedicatoria	1
Agradecimiento	2
Carta aval del tutor.....	5
RESUEN	9
Introducción.....	10
Justificación.....	11
Objetivos	12
Objetivo General:.....	12
Objetivos Específicos:	12
Capítulo 1: Generalidades conceptuales de los planes de acción	13
1.1 Definición de los planes de acción	14
1.1.1 Conceptos de los planes de acción.....	16
1.2 Importancia de los planes de acción en la estrategia empresarial.....	17
1.3 Características de los planes de acción	18
1.4 Planes de acción con planes estratégicos	19
1.5 Planes de acción como estrategia empresarial	20
Capítulo 2: Como elaborar Planes de Acción.....	22
2.1 Elaboración de los Planes de Acción.....	22
2.1.1 ¿Cómo elaborar los planes de acción?	22
2.1.2 ¿Quiénes planean en una empresa?	25
2.1.3 Pasos de un plan de acción	27
2.2 Integración de los planes de acción en forma horizontal y vertical.....	28
2.2.1. Planes operativos verticales.....	35
Figura 12-1	36

2.2.3 Desarrollar planes de acción funcionales horizontales	38
2.4 Planes de marketing	40
Fig. 1.1 ... segmentación paso a paso del plan de marketing (Vilchez, 2015)	42
Fig. 1.2 Diagrama de Gantt	43
2.5 Planeación de sucesos	44
2.6 Finalidad de Priorización de los Planes de Acción	45
Capítulo III: Desarrollo de los planes de acción organizacional	46
3.1 Criterios para un plan de acción adecuado	47
3.2 ¿Por qué debe desarrollar un plan de acción?	48
3.3 ¿Cuándo debe crear un plan de acción?	49
3.4 Desarrollar un plan de acción paso a paso.....	50
3.5 Instrumentos para el desarrollo del plan de acción.....	52
Cuadro 3.6.1 Evaluación para la elaboración de planeamientos.....	53
3.6 Desarrollo de un plan de acción simple	53
3.7 Priorización de los planes de acción.....	55
Grafico 1 Priorización de los planes de acción	56
3.8 Matriz de priorización de los planes de acción	56
3.8.1 Metodología para elaborar la matriz de priorización	57
Grafico 2 Metodología para elaborar la Matriz de Priorización	58
Grafico 3 Metodología para elaborar la matriz de priorización	59
3.8.2. Ejemplo de aplicación de la metodología para elaborar la matriz de priorización.....	59
Grafico 4 Ejemplo de aplicación de la metodología	60
3.8.3 Propuesta de decisiones a tomar de los planes de acción.	60
Grafico 5 Propuesta de decisiones a tomar.....	61

3.9 Presupuesto y asignación de recursos para cada plan de acción	62
3.9.1 Tipos de presupuesto.....	63
3.9.2 Presupuesto por planes de acción	64
Cuadro 1. Presupuesto por planes de acción	65
Cuadro 2. Cuenta de explotación	66
Grafico 6. Metodología para elaborar la matriz de priorización	67
3.10 Concepto de planes de contingencias	68
3.11 Impacto y probabilidad de la planeación de contingencias.....	68
Fig. 13-1 Matriz de Impacto-Probabilidad	69
3.12 Contingencias específicas para la organización	70
Conclusión	72
Bibliografía	73

RESUMEN

Este trabajo radica en hacer el análisis de a los planes de acción de una estrategia empresarial. Al recopilar datos de diferentes fuentes bibliográficas y en línea de los mejores autores latinoamericanos y el mundo se analizan los elementos de los planes de acción como medidas estratégicas dentro de la organización para ser usados como una herramienta de solución integral en la planeación estratégica dentro de la administración de empresas.

A través de una serie de citas de grandes exponentes de la administración moderna te brindan los conceptos de planes de acción y la metodología para aplicarlos como una herramienta de solución integral administrativa. La planificación estratégica reúne técnicas funcionales y te exponemos la maniobra más importante de todas que son los planes de acción. En él se define su funcionalidad dentro de la administración como elemento primordial para lograr los objetivos propuestos de una institución. Sus beneficios como estrategia administrativa evidenciaran la importancia de su implementación.

Se continúa con establecer como se elaboran los planes de acción. Aquí se presenta quien elabora los planes de acción y como se llevan a cabo proponiendo un orden coherente en su proceso y en la asignación de recursos. Asimismo, se completa el capítulo con comentarios de cómo se priorizan las actividades del plan de acción y se ejemplificará con estrategias de marketing.

Para cerrar se exponen cuáles son los criterios que se deben tomar en cuenta cuando se elaboran los planes de acción y los pasos a seguir. Para ello se analizan instrumentos para su elaboración que permitan asignar los recursos necesarios; humanos y materiales, además del tiempo que se requiere para su ejecución. Culminara el presente trabajo con la explicación de los planes de contingencia y su impacto en la planeación estratégica.

Introducción

En una Estrategia Empresarial los planes de acción es un elemento primordial en la estrategia de una empresa. Los planes de acción de la estrategia empresarial son elaborados para priorizar las acciones a llevar a cabo en una organización para lograr objetivos propuestos dentro de una empresa. El plan de acción se convierte así en la guía institucional de las actividades a realizar para alcanzar metas de los proyectos a corto y a largo plazo.

El análisis del uso y propósito de los planes de acción nos hace ver el valor e importancia que tienen dichos planes en nuestras carreras como administradores. Es de mucha valía el compartir dichas metodologías con los emprendedores que se plantean proyectos de inversión, crecimiento o de diversificación al frente de una empresa.

En el primer capítulo compartiremos las generalidades conceptuales de los planes de acción que los nuevos gerentes deben conocer. Conociendo la importancia de los planes de acción y sus características podremos aprovechar cada recurso que contribuyan a alcanzar los objetivos planteados de manera realista, adecuando sus necesidades sin perder de vista el plan que se ha trazado.

A continuación, se proponen pasos para elaborar los planes de acción al igual que herramientas de planeación que integran conocimientos administrativos. De esta manera Los gerentes que se trazan metas claras para trabajar sus proyectos de manera organizada, contando con los recursos que posee. Se concluye con los criterios y elementos para que se desarrollen los planes de acción.

Para finalizar, se presenta a través de una estructura organizada, los criterios para un buen plan de acción, su desarrollo, la metodología y seguimiento de los mismos.

Es a través de un plan de acción que se evitan improvisaciones y se prepara para eventualidades logrando una empresa de éxito en cualquier escenario.

Justificación

En el presente escrito se exponen elementos teóricos de los planes de acción dentro de un Plan estratégico. En él se aclara la utilidad y el valor que tienen los planes de acción, su aporte al administrador emprendedor y los beneficios para la empresa. Detallando claramente cómo se articulan cada uno de sus aspectos destacando su importancia. Asimismo, se muestra como se articulan cada uno de sus aspectos en una serie de citas que reflejaran el grado de aportación de diferentes autores dentro de los planes estratégicos.

En la actualidad muchas instituciones improvisan acciones para resolver problemas eventuales ya sean de carácter económico, social o de procesos. Al dar a conocer los planteamientos presentados de diversas fuentes señalamos el grado de importancia que tienen la planificación de acciones para que la empresa crezca de manera estable y esté preparada para resolver las eventualidades y mantener las empresas en constante crecimiento sin afectar a la sociedad o el medio ambiente. Este es el valor que tiene esencialmente nuestro proyecto presentar como un plan estratégico nos puede llevar, con paso seguro, del punto A hoy, al punto B mañana.

Hemos articulado tal esfuerzo planteando conceptos generales y metodologías de como un plan de acción aporta a un Plan Estratégico. Luego le presentamos al lector los pasos para elaborar los planes de acción quienes se involucran y como se elaboran y se ejecutan. Con conocimientos claros en la elaboración de los planes de acción se aporta a optimizar tiempo y recursos esenciales para las empresas en crecimiento

Concluimos con el desarrollo de los planes de acción y como se aplican dentro de los planes estratégicos para el funcionamiento, control y ejecución para mejorar la sostenibilidad y ventaja competitiva dentro del mercado. Esto ayuda a que las empresas crezcan y disfruten de beneficio estratégico tanto como de crecimiento económico como en el medio socioeconómico existente, el cual exige y demanda mayor productividad, rentabilidad, tecnologías de vanguardia y sostenibilidad para mantener y alcanzar la calidad dentro del mercado existente.

Objetivos

Objetivo General:

Analizar los elementos de los planes de acción como medidas estratégicas dentro de la organización para ser usados como una herramienta de solución integral en la planeación estratégica dentro de la administración de empresas.

Objetivos Específicos:

1. Detallar conceptos y generalidades de los planes de acción en el proceso de planeación estratégica como herramienta administrativa.
2. Describir el proceso de la elaboración de los planes de acción en las diferentes áreas organizacionales como estrategia empresarial.
3. Describir el desarrollo e implementación de los planes de acción en el proceso de planeación estratégica así como su relación en los presupuestos para priorización e importancia en su ejecución.

Capítulo 1: Generalidades conceptuales de los planes de acción

Un plan es una estrategia o un medio estratégico que trata de organizar las acciones para lograr un fin propuesto sigilosamente. Tales acciones tienen que ser organizadas de manera tal que optimicen el tiempo y los recursos (Guadalupe y Ortiz Blanco, 2008, págs. 4,6-8)

El término de estrategia funcional se refiere al plan de acción administrativo para una actividad funcional, un proceso de negocios o un departamento clave particulares dentro de un negocio (Thompson & Strickland, 2003, pág. 58)

Si la estrategia marca el modo de alcanzar los objetivos, el plan de acción o tácticas muestran cómo alcanzarlos (Manuel, 2015)

Las estrategias se dividen en cuatro categorías principales:

La estrategia de funciones, dirigida a mejorar la eficacia operacional de una compañía en áreas tales como manufactura, mercadotecnia, administración de material, desarrollo de producto y servicio al cliente

La estrategia de negocio, que comprende el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para ganar una ventaja competitiva y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden utilizar en los diferentes entornos de la industria, por ejemplo, liderazgo en costos, diferenciación, enfoque en un nicho o segmento de la industria en particular o alguna combinación de éstas.

La estrategia global se refiere a la forma de expandir las operaciones fuera del país de origen a fin de crecer y prosperar en un mundo en el que la ventaja competitiva se determina a nivel global. En el capítulo 8 se estudia la estrategia global.

La estrategia corporativa responde a las principales preguntas: ¿en qué negocio o negocios se debe participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de la utilidad a largo plazo de la organización y cómo se debe introducir ésta e incrementar su presencia en estos negocios para obtener una ventaja competitiva? En los capítulos 9 y 10 se repasa la estrategia corporativa. (Hill & Jones, 2009, pág. 19)

Para que un plan sea eficiente se deben tomar una serie de procedimientos lógicos y prácticos que pueden ser implementados una y otra vez cada vez que se desee elaborar un plan (Guadalupe y Ortiz Blanco, 2008, págs. 4,6-8)

El Plan de Acción es la descripción y programación de todas las acciones requeridas que toquen todas las variables de marketing y comerciales de nuestro modelo de negocio o empresa (Manuel, 2015)

La planificación requiere de un proceso de toma de decisiones cuyos resultados implicarán una adecuación reguladora de las acciones operativas a aplicar para la consecución de las metas previstas (David Scott Jervis, 2010, pág. 3)

Una estrategia es un conjunto de acciones estructuradas que los administradores adoptan para mejorar el desempeño de su compañía. Para la mayoría de las empresas, si no es que todas, el reto máximo es lograr un desempeño superior al de sus rivales. Si las estrategias de una compañía dan como resultado un desempeño superior, se dice que tiene una ventaja competitiva.

La formulación de estrategias empieza con un análisis de las fuerzas que conforman la competencia que existe en la industria en la que opera una compañía. La meta es entender las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa y usar este conocimiento para identificar las estrategias que le permiten superar a sus rivales. (Hill & Jones, 2009, pág. 3 y 42)

1.1 Definición de los planes de acción

Se entenderá como Factores Claves de Éxito los aspectos que inciden directamente en el éxito o fracaso de la organización, y hacia los cuales debe orientarse la acción institucional para garantizar el cumplimiento de la misión... (David Scott Jervis, 2010, pág. 10)

Entonces podemos decir que un elemento en el compromiso de las personas es que todo cambio necesita un plan de acción que permita a las personas referirse a algunos aspectos con fundamento y seguridad. (Maristany, 1998, pág. 101)

Hay una identificación entre hechos, tecnología y objetos por una parte y planificación de cambio por la otra. Y como son dos cosas diferentes producen fracasos en los planes. Cuando escribimos un plan de acción que tiene esas cuatro partes fundamentales cuales son descripción, tiempos, colaboradores y recursos, estamos convencidos de que estamos poniendo en marcha un plan de cambio. El plan de cambio es el proceso (Maristany, 1998, págs. pag, 30)

El plan de acción es una herramienta de planificación empleada para la gestión y control de tareas o proyectos. Como tal, funciona como una hoja de ruta que establece la manera en que se organizará, orientará e implementará el conjunto de tareas necesarias para la consecución de objetivos y metas, por lo que los planes de acción son muy útiles a la hora de coordinar y comprometer a un conjunto de personas, organizaciones o, incluso, naciones, a involucrarse y trabajar juntas con la finalidad de conseguir determinadas metas (Plan de Accion, 2013-2016)

Si se reúnen esfuerzos para analizar los factores limitantes y explotar exponencialmente las oportunidades presentadas se deberá seguir dicho plan con rigurosidad. Siempre que se elabora un plan se hacen usos de recursos, incluso mucho antes de que el proyecto haya empezado por lo que es una de las etapas críticas dentro de la propuesta de un proyecto (Taniuska & Mercado Gonzalez, 2013, pág. 5)

Un plan estratégico no se puede llevar a cabo sin un plan de acción y de ahí lo fundamental que es poder elaborar un plan de acción utilizando la metodología correcta. Una vez que se deja en claro lo que es un plan estratégico, se dice que es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos (David, 2013, pág. 5)

Los planes de acción son documentos debidamente estructurados que forman parte del Planeamiento Estratégico de la Empresa, ya que, por medio de ellos, es que se busca “materializar” los objetivos estratégicos previamente establecidos, dotándoles de un elemento cuantitativo y verificable a lo largo del proyecto (Duran Gabriel, 2004)

Todos los planes de acción presentan su estructura de modo “personalizado” para cada proyecto, es decir, dependiente de los objetivos y los recursos, cada administrador presenta su plan de acción adecuado a sus necesidades y metas (Duran Gabriel, 2004)

Podemos definir un esquema que puede servir de guía en líneas generales para elaborar un plan de acción efectivo:

1. Presentación Ejecutiva del Plan
2. Definición de Objetivos del Plan
3. Definición de líneas Principales de Acción
4. Establecimiento de dependencias Jerárquicas y Responsabilidades Generales
5. Cronograma de Actividades
6. Responsabilidades y Apoyos
7. Supervisiones
8. Decisiones Estratégicas
9. Divulgación
10. Actualizaciones

(Duran Gabriel, 2004)

1.1.1 Conceptos de los planes de acción

La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones (Peteraf y Gamble, 2012, pág. 4)

El plan de acción propone una forma de alcanzar los objetivos estratégicos que ya fueron establecidos con anterioridad. Supone el paso previo a la ejecución efectiva de una idea o propuesta (Definicion de plan de accion, 2009)

El Plan de Acción compromete el trabajo de una gran parte del personal de la institución, estableciendo plazos y responsables y un sistema de seguimiento y monitoreo de todas las acciones diseñadas (Duran Gabriel, 2004)

La planeación estratégica es especialmente útil para organizaciones de mediana y pequeña magnitud, y es igual de eficaz para entidades gubernamentales, y organizaciones sin ánimo de lucro, como para empresas y organizaciones industriales, para proveer una nueva dirección y energía a la organización (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.11)

En concreto se puede determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: Estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable. (Definición de plan de acción, 2009)

1.2 Importancia de los planes de acción en la estrategia empresarial

Es una estrategia ofrece mejores perspectivas cuando se basa en acciones, planteamientos comerciales y medidas competitivas pensadas para atraer a los compradores en formas que distingan a la compañía de sus competidores (Peteraf & Gamble, 2012)

Los planes de acción son importantes ya que por medio de ellos podemos definir las acciones y tareas a realizar, se asignan responsables y fechas determinadas para su realización. En una empresa los planes de acción asignados deben ser revisados por los jefes de cada área, saber su avance y corregir las desviaciones de un plan. La estrategia de una empresa proporciona dirección y guía no solo en términos de lo que se debe hacer, sino en lo que no se debe hacer (Guadalupe y Ortiz Blanco, 2008, págs. 10-12)

Un cronograma de actividades que permite coordinar la realización de tareas de acuerdo con un calendario establecido (Plan de negocios, 2016)

Una vez cumplidos los plazos se debe realizar una revisión a conciencia y real del logro o no del objetivo, plantearse nuevos retos o buscar cumplir los ya establecidos. También sirve como reafirmación del compromiso de continuar con el nivel alcanzado hasta ese momento (Escaldúo Vilchez, 2003)

Es una herramienta para el modelado del negocio que permite trabajar con flexibilidad en la organización, al ofrecer la posibilidad de realizar cambios cuando algunos de los factores del negocio experimentan variaciones (Plan de negocios, 2016).

Es un instrumento de control que permita detectar desviaciones del plan original, así como evaluar el progreso del proyecto y ajustar el plan en función de resultados parciales (Plan de negocios, 2016)

Un plan de acción nos permite organizarnos, planear, ejecutar, evaluar y corregir situaciones prioritarias que repercuten en nuestra eficiencia y competitividad (Escaldúo Vilchez, 2003)

Es un punto de referencia para futuros planes de nuevos proyectos que aparezcan a medida que el negocio evoluciona (Plan de negocios, 2016)

Una empresa necesita una estrategia funcional para cada actividad de negocios importante y para cada unidad organizacional. La estrategia funcional, aun cuando tiene una esfera de acción más limitada que la de negocio, le añade detalles pertinentes a su plan de acción general. Pretende establecer o reforzar las competencias específicas y las habilidades competitivas calculadas para mejorar su posición. (Thompson & Strickland, 2003, pág. 58)

1.3 Características de los planes de acción

Como siempre afirmo, el Plan de Acción es un Plan de mínimos, es decir, son las acciones diseñadas mínimas a desarrollar para la consecución de los objetivos (Manuel, 2015)

Es muy recomendable establecer una metodología de seguimiento anual para la toma de dato que nos ayude a la hora de diseñar las acciones y tomar decisiones correctas. En este sentido no hay una fórmula mágica, pero podemos articular sistemas de recogida de datos (Manuel, 2015)

1. Alertas de información relevante y estratégica para la empresa; del sector, de algún producto o servicio, de clientes, de la competencia...
2. Informes y estudios trimestrales, semestrales o anuales.
3. Conclusiones extraídas durante el desarrollo de acciones en el año en curso, que puedan ayudarnos a tomar acciones futuras.
4. Estudios realizados durante el año por la propia empresa: focus group, test de productos, dinámicas de grupos, investigaciones de mercado... (Manuel, 2015)

Todo plan de acción debe contener descritos y especificados los siguientes aspectos:

1. **Análisis:** Incluye un análisis de la situación y de las necesidades sobre las que se va a intervenir.
2. **Objetivos:** Define cuáles son las metas específicas que pretende alcanzar.
3. **Actividades:** Describe las acciones, tareas y estrategias que deben ser ejecutadas.
4. **Responsabilidades:** Asigna y distribuye tareas y responsabilidades.
5. **Recursos:** Determina los recursos que serán necesarios para su implementación, así como su distribución.
6. **Plazos:** Tiene una duración definida, es decir, un comienzo y un término.
7. **Indicadores:** Determina los indicadores de gestión que se usarán para el seguimiento y evaluación del proceso, así como para la toma de decisiones.
8. **Ajustes:** Debido a que es un trabajo que está en constante desarrollo y evolución, sobre la marcha del proceso se introducirán los cambios o correcciones que fuesen necesarios. (Plan de acción, 2013-2016)

1.4 Planes de acción con planes estratégicos

La administración estratégica se define como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización. (David, 2013, pág. 5)

El término administración estratégica en este texto se utiliza como sinónimo del término planeación estratégica. Éste último se utiliza con más frecuencia en el mundo de los negocios, en tanto que el primero se utiliza más en el campo académico Según (David, 2013, pág. 5)

El propósito de la administración estratégica es crear y aprovechar oportunidades nuevas y diferentes para el futuro; en contraste, la planeación a largo plazo busca optimizar las tendencias de hoy para el mañana. En esencia, un plan estratégico es el plan de juego de la empresa (David, 2013, pág. 5)

La esencia de la administración estratégica consiste en alcanzar y conservar una ventaja competitiva. Este término puede definirse como “cualquier cosa que una empresa haga especialmente bien en comparación con las empresas rivales”. Cuando una empresa puede hacer algo que las empresas rivales no pueden, o tiene algo que sus rivales desean, eso representa una ventaja competitiva (David, 2013, pág. 8)

1.5 Planes de acción como estrategia empresarial

La estrategia es la base del camino hacia el éxito empresarial, sin estrategia la empresa no tiene rumbo, no podemos mirar siempre a corto plazo, hay que mirar más allá. Por eso, un plan estratégico ayuda a las empresas a establecer objetivos y a recogerlos junto con los métodos de actuación para conseguirlos, les ayuda a decidir cómo actuar y a comprender y unificar ideas (Expansion, crecimiento e internacionalización empresarial., 2015)

Para elaborar un buen plan estratégico debemos tener claras dos ideas: dónde estamos y dónde queremos estar, ya que el plan estratégico se basa en plasmar el camino que la empresa debe seguir para llegar de donde está ahora a donde quiere estar (Expansion, crecimiento e internacionalización empresarial., 2015)

No hay un plan de acción estándar para todas las empresas, sino que cada una debe adaptarlo a su propia empresa y a su cultura y valores. Sin embargo, algunos aspectos que debe contener un plan estratégico son los siguientes (Expansion, crecimiento e internacionalización empresarial., 2015)

1. Presentación
2. Introducción
3. Misión, visión y valores de la empresa
4. Análisis de la situación actual (Análisis DAFO)
5. Formulación de estrategias
6. Plan de acción (métodos de actuación)

Es fundamental que el plan de acción sea práctico, posible y adaptado a la realidad y a los recursos disponibles de las empresas y que, además de marcar el rumbo de la empresa, se pueda empezar a implementar lo antes posible.

Un plan estratégico es el cuaderno de bitácora de la empresa, donde plasmar dónde se encuentra actualmente, dónde quiere llegar, qué va a hacer para conseguirlo y, sobre todo, mantener un seguimiento de los objetivos definidos para ver si se están cumpliendo. (Expansion, crecimiento e internacionalización empresarial., 2015)

Capítulo 2: Como elaborar Planes de Acción

Para crear un plan de acción eficiente, siempre es necesario empezar con un propósito, una visión o un objetivo claro en mente. Un plan de acción está diseñado para llevarte desde el punto en que te encuentres en este momento directamente hacia el logro de tu objetivo establecido (Salud Emocional, 2014)

“La estrategia de una compañía es el *plan de acción* que sigue la administración para competir con éxito y obtener utilidades, a partir de un arsenal integrado de opciones” (Peteraf y Gamble , 2012, p.4)

2.1 Elaboración de los Planes de Acción

“Quizá no sea tan sencillo elaborar un plan de acción porque debemos pensar en cada detalle pero es una tarea necesaria en cualquier empresa competitiva hoy en día, tampoco todas las situaciones en nuestras empresas requieren un plan de acción minucioso, es por ello que hablamos de prioridades” (Escaldúo Vilchez, 2003)

El plan debe ser seguible. Se entiende por un plan seguible, un plan donde se tenga dos aspectos esenciales: Un cronograma lo suficientemente explícito para cada acción, iniciativa, programa o proyecto que se vaya a ejecutar. Esto es, saber cuándo se comienza y cuándo se termina cada uno de ellos, lo cual permitirá monitorear la ejecución de cada una de las acciones que forman parte del inventario de acciones del plan... (David Scott Jervis, 2010, pág. 36)

2.1.1 ¿Cómo elaborar los planes de acción?

“Llevar un registro de todo: A medida que elabores tu plan de acción, toma nota de todo. Quizás te sea útil tener una carpeta con diferentes secciones en la que dividas los diferentes aspectos de tu proceso de planificación” (Salud Emocional, 2014)

Determina lo que quieres hacer: Mientras menos claro seas con respecto a lo que quieres hacer, menos eficaz será tu plan. Intenta definir específicamente lo que quieres lograr con la mayor prontitud posible, de preferencia antes de empezar tu proyecto

“Sé específico y realista con tu planificación: Contar con un objetivo específico es solo el principio. Necesitas ser específico y realista en cada aspecto del proyecto, como al establecer horarios específicos y alcanzables, puntos de referencia y resultados finales” (Salud Emocional, 2014)

Establece puntos de referencia medibles: Los puntos de referencia marcan etapas significativas a lo largo del camino hacia el logro de tu objetivo final. Establece puntos de referencia con facilidad al comenzar desde el final (el logro del objetivo) y retroceder hasta el día y las circunstancias actuales

Divide las tareas grandes en porciones más pequeñas y manejables: Algunas tareas o puntos de referencia podrían parecer más abrumadores que otros (Salud Emocional, 2014)

Elabora listas programadas: Haz una lista de las tareas que necesitas completar para alcanzar tus puntos de referencia. Una lista por sí sola no será eficaz, pues debes escribirla en una línea de tiempo relacionada con acciones específicas y realistas

Establece plazos para todo: Sin plazos específicos, tu trabajo definitivamente se expandirá para llenar el tiempo asignado y es posible que algunas tareas nunca lleguen a completarse

Crea una representación visual: Una vez que hayas enumerado tus acciones y establecido una línea de tiempo específica, el siguiente paso será crear algún tipo de representación visual de tu plan. Para ello, podrías utilizar un diagrama de flujo, un diagrama de Gantt, una hoja de cálculo o algún otro tipo de herramienta comercial (Salud Emocional, 2014)

“Marca las tareas a medida que los completes: Marcar las tareas a medida que las completas no solo te resultarán gratificante, sino que también te ayudará a llevar un registro en caso de que olvides lo que ya has hecho” (Salud Emocional, 2014)

No te detengas hasta haber logrado tu objetivo final: Una vez que hayas establecido y compartido tu plan con el equipo (si es posible), y programado tus puntos de referencia, el siguiente paso será sencillo: adoptar acciones diarias para lograr tu objetivo

Cambia la fecha si es necesario, pero nunca renuncies a tu objetivo: En ocasiones, pueden surgir circunstancias o eventos inesperados que interfieran con tu capacidad para cumplir con los plazos, completar las tareas y lograr tu objetivo (Salud Emocional, 2014)

Consecuentemente, un plan de acción es una orientación que dirige alguna área funcional de la empresa y del cual se derivan las decisiones, acciones y procedimientos de la dirección superior. Objetivos y planes de acción. Apoyando a todos los planes de acción que sirven de guía a la dirección superior están los objetivos de una empresa

Los planes de acción, como indicadores, ocupan una posición determinada en numerosos puntos a largo de la estructura organizacional, con el propósito de guiar a la gerencia general, hasta los objetivos organizacionales que desea alcanzar de manera eficiente eficaz.

1. Elaborar por escrito, un resumen del objetivo de la estrategia seleccionada y de las metas que se deben alcanzar.
2. Elabora una lista de todas las actividades posibles, que pudiesen ser necesarias, útiles o convenientes. Este listado preliminar, no deberá tener ningún orden específico.
3. Eliminar la lista preliminar, las actividades que realmente decida no realizar. Se recomienda mantener, por el momento, las actividades para las que no se tenga una decisión definitiva.
4. Establecer las prioridades entre las distintas actividades, es decir, indique las actividades que deben realizarse antes que otras, ya que algunas de éstas dependen de la realización de algunas previas.
5. Elaborar un programa de actividades, en el que se indiquen los meses en los que se deberá ejecutar cada actividad. (Dolores, 2013)

Tan pronto como un plan de trabajo propuesto ha indicado tentativamente “que” puede hacer, el trabajo general de investigación de los problemas indica “por qué” deberá hacerse o no hacerse y en caso de que deba hacerse, el plan tentativo de trabajo se convierte en lo “que” ha de hacerse. El trabajo general de investigación sirve ahora de base para convertir el “que” de los planes de acción de órdenes estratégicas en instrucciones sobre: cuándo, dónde y cómo. (Dolores, 2013)

1. Determinar qué gente y sectores de la comunidad deberían ser modificados e involucrados en el descubrimiento de soluciones.
2. Un grupo de planificación para estructurar el plan de acción.

Una vez que todos estén presentes, repase los siguientes puntos de su organización:

1. La visión
2. La misión
3. Los objetivos
4. Las estrategias
5. Los objetivos y los agentes de cambio (La Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

2.1.2 ¿Quiénes planean en una empresa?

La planeación es la fase de la iniciación de la planeación y solo debe tomarse en cuenta su consentimiento con la alta gerencia y grupo de apoyo (Goodstein D. Leonard y Pfeiffer, 1998, pág. 13)

Debe asegurarse de que el Director ejecutivo (CEO) este comprometido con la organización en invertir tiempo y esfuerzo para que la planeación se lleve a cabo. La alta gerencia debe estar involucrada de manera continua (Goodstein D. Leonard y Pfeiffer, 1998, pág. 13)

Aunque la alta gerencia es la responsable del futuro de la organización aunque delegue a este grupo para la realización de los planes, y estos planes deben realizarse de acuerdo a lo establecido conforme a la estructura organizacional. (Goodstein D. Leonard y Pfeiffer, 1998, pág. 14)

Elaborar y ejecutar una estrategia son funciones básicas de la administración. Entre todo lo que hacen los directivos, nada afecta más el éxito o fracaso final de una empresa que la pericia con la cual planean su rumbo (Peteraf y Gamble, 2012, pág. 15).

El buen desempeño de una compañía es directamente atribuible al alcance de su estrategia y la excelencia con que la ejecuta. Una buena estrategia y una buena ejecución de la estrategia son los signos más confiables de una buena administración (Peteraf y Gamble, 2012, pág. 15)

Los directivos no merecen una estrella en la frente por diseñar una estrategia potencialmente brillante si no aportan los medios organizacionales para llevarla a cabo de manera excelente (Peteraf y Gamble, 2012, pág. 15)

La ejecución competente de una estrategia mediocre tampoco merece la aprobación de la administración. Por lo tanto, es convincente la lógica de emplear los criterios gemelos de una buena elaboración y una buena ejecución de la estrategia con el fin de determinar si una empresa está bien administrada: mientras se conciba mejor la estrategia y con más habilidad se ejecute, será más probable que la empresa sea un actor extraordinario en el mercado; en claro contraste (Peteraf y Gamble, 2012, pág. 15)

Si una compañía carece de una dirección clara, tiene una estrategia fallida o no la ejecuta de manera competente, es probable que sus resultados financieros sufran, su negocio esté en riesgo en el largo plazo, y su administración sea sin duda deficiente (Peteraf y Gamble, 2012, pág. 15)

Un plan óptimo, deberá definir las instancias como ser Comités, asambleas o cualquier otra forma de gestión que acudirán los tomadores de decisiones previas a las acomodaciones o adecuaciones de los planes. Es sumamente sano para la institución establecer procure tomar decisiones colegiadas que sirvan de apoyo legal a los tomadores de decisiones. (Duran Gabriel, 2004)

Los altos directivos tienen la mejor perspectiva para comprender en su totalidad las consecuencias de sus decisiones al formular sus estrategias; y tienen la autoridad para comprometer los recursos necesarios para su implementación (David, 2013, pág. 6)

Las decisiones deberán tomarse “oportunamente”, tal como lo indicamos en el apartado anterior, pero no significa que deberán tomar sin ninguna protección que respalde a quienes se involucren en las decisiones (Duran Gabriel, 2004)

La estrategia debe traducirse en acciones concretas para ser una estrategia efectiva. Además, es importante asignar un responsable que supervise y ejecute los planes de acción marcados en los plazos previstos (calendario de las acciones) así como asignar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos, evaluar los costes previstos y, de una manera especial, jerarquizar la atención y dedicación que se debe prestar a dichos planes en función de su urgencia e importancia. (Jose, 2009, pág. 287)

La palabra más apropiada aquí es “Seguimiento”, el plan de acción no solo debe mostrar los indicadores medibles de los resultados, sino también, establecer bajo la responsabilidad de quien estará el seguimiento (Duran Gabriel, 2004)

Esto es trascendentalmente importante en la ejecución de un proyecto, ya que orienta al tomador de decisiones o a los principales protagonistas comprometidos con la planificación estratégica para tomar decisiones oportunas que ubiquen el plan o reacomoden posiciones cuando todavía es “oportuno” sin sacrificar objetivos de gran alcance y recursos que lesionen la capacidad económica de la empresa o institución. (Duran Gabriel, 2004)

2.1.3 Pasos de un plan de acción

...Como parte del análisis, puede sugerir un plan de acción que la compañía en cuestión utilice para lograr sus metas. Por ejemplo, puede listar en una secuencia lógica los pasos que la compañía necesita aplicar para modificar su estrategia de negocios (Hill & Jones, 2009)

Por último, en la parte de planeación, se deben asignar los responsables de cada tarea, quienes preferentemente deben ser quienes están involucrados en la elaboración del plan de acción (Escaldúo Vilchez, 2003)

Primero que nada, dicho plan de acción debe tener un objetivo claro, conciso y medible, no podemos iniciar un plan de acción si no sabemos lo que queremos lograr con él ni en cuanto tiempo. Después de esto se deben plantear los pasos a seguir o tareas de cada una de las estrategias planteadas. Las tareas deben ser lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso necesario (Escaldúo Vilchez, 2003)

Una sección en el mismo plan de acción con las fechas de revisión y supervisión que indique el avance en porcentaje y algunos comentarios puede ser de gran ayuda para el análisis y para la evaluación final (Escaldúo Vilchez, 2003)

1. Objetivo claro, conciso y medible
2. Estrategias que reflejen el camino a seguir para lograr el objetivo
3. Tareas que describan los pasos exactos para el cumplimiento de las estrategias
4. Tiempos reales de cumplimiento en inicio y fin de cada tarea
5. Responsables directos de cada tarea
6. Seguimiento constante y evaluación de cumplimiento
7. Evaluación final para replanteamiento del plan de acción o elaboración de otro.

(Escaldúo Vilchez, 2003)

Definición de líneas Principales de Acción. Es aquí donde, se proponen más específicamente las áreas, campos o temáticas principales del plan de acción, es decir, concretamente se define cual o que campo (s) se verán influenciados con la ejecución del plan (Duran Gabriel, 2004)

Cada definición de estas líneas es muy diferente para cada negocio o institución ya que el mismo se orienta a las áreas de influencia específica en el entorno de la empresa (Duran Gabriel, 2004)

2.2 Integración de los planes de acción en forma horizontal y vertical.

Es muy importante no precipitarse en esta fase de planeación, depende de su compromiso organizacional, quien está involucrado, etc. Estos aspectos deben resolverse antes de tomarse cualquier decisión (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.13).

En los pasos secuenciales está el análisis de brechas en la que existe una sola elección de la estrategia una vez resuelta en la estrategia del negocio y la auditoría del desempeño, lo que conlleva a la fase de Integración de los planes de acción. Si aún no se ha establecido correctamente la estrategia se debe rediseñar nuevamente en la fase de diseño de la estrategia de negocios (Goodstein D. Leonard y Pfeiffer, 1998, pág. 13)

Existen dos tipos de decisiones muy importantes que toman las empresas: Las estratégicas y las dirigidas en forma estratégica. Se hacen necesario que la gerencia Senior de la organización se involucre de manera estrecha con las primeras puesto que es una función ejecutiva y la más importante.

La planeación táctica y la planeación operativa son sinónimas. Ambas se relacionan en *cómo* hacer el trabajo, mientras que la planeación estratégica se relaciona con *qué* se debe hacer. Aunque el proceso de planeación estratégica aplicada implica la operación táctica y operativa, este tipo de planeación se presenta dentro del contexto de los planes de acción de toda la organización que fomentan el logro del plan estratégico general

En la Integración de los planes de acción en forma horizontal y vertical, se retoma la planeación táctica y operativa y se considera la forma como se pueden integrar diversos planes que han sido desarrollados (Goodstein D. Leonard y Pfeiffer, 1998, pág. 6)

La planeación estratégica implica nueve fases secuenciales, dos de las cuales (auditoria del desempeño y análisis de brechas) son dos aspectos diferenciados de una sola fase, también se incluyen dos funciones continuas (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación) involucradas en cada una de las fases consecutivas. La planeación estratégica establece tres de esas fases (búsqueda de valores, diseño de la estrategia del negocio e integración de los planes de acción). Se hace énfasis en estos porque se consideran la ventaja competitiva para tomarse en cuenta (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.11)

En primera instancia cada una de las distintas unidades constituyentes de la organización - de negocios y funcionales - necesita desarrollar planes detallados en términos operativos o tácticos con base en el plan general de la compañía. Cada uno de estos planes debe reflejar la estrategia general e incluir presupuestos, planes de marketing y cronogramas. En segundo lugar, después de desarrollarlos por separado estos planes se deben integrar como un todo (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.337) La integración de los planes funcionales horizontales con los planes verticales (es decir, las LDN, UEN, planes divisionales u otros) implica reunir todas las piezas para asegurarse de si funcionara el plan de acción general, y de qué manera, y donde se encuentran los puntos de dificultades potenciales. (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.351)

En la primera fase de Planeación para planear se determinan cuanto, como quien, de que, quien, realizara y llevaran a cabo la estrategia. Es muy importante no precipitarse en esta fase de planeación, depende de su compromiso organizacional, quien está involucrado, etc. Estos aspectos deben resolverse antes de tomarse cualquier decisión.

En esta primera fase la planeación es la fase de la iniciación de la planeación y solo debe tomarse en cuenta su consentimiento con la alta gerencia y grupo de apoyo.

Debe asimismo involucrar a un grupo permanente representativo de la organización de entre 10 a 12 personas para que estén cargo de revisar, priorizar, retroalimentar, consultar, generar datos, integrar y poner en marcha las acciones que surgen del proceso de planeación. Cualquier decisión a tomarse o consecución a seguirse en el plan o planes a realizarse

El macroentorno, el entorno industrial, el entorno competitivo y el entorno interno de la organización para conducir la búsqueda de valores, la misión, la estrategia, etc. En las consideraciones para su aplicación se toman en cuenta que en la planeación, en su búsqueda de valores (Goodstein D. Leonard & Pfeiffer, 1998, págs. 13 - 15)

En este momento en el que se integran todos estos elementos se hace notar el enfoque holístico que tienen esta etapa en el que se incluyen la formulación de la misión y el tipo de negocio que se pretende desarrollar.

Las acciones estratégicas son metas organizacionales que no son ni LDN ni ICE para evaluar estas metas, aunque por lo general, dichas acciones estratégicas pueden ejercer impacto en las LDN y, con frecuencia son rastreables por parte de los ICE (Goodstein D. Leonard & Pfeiffer, 1998, pág. 17 y 25)

La Auditoria del desempeño es un esfuerzo concentrado que requiere el estudio simultáneo de las fortalezas y debilidades internas de la empresa y de las oportunidades y amenazas externas que pueden tener un efecto positivo o negativo en la organización (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.31)

Al equipo de planeación se le pide conceptualizar una serie de escenarios futuros específicos. También se le solicita identificar los pasos necesarios para lograrlos, quien será responsable de dichos pasos, y cuando se pueden dar. Se deben reflejar los valores y la misión general ya creadas anteriormente y se requiere establecer los objetivos de negocios cuantificables de la organización. Estas son Identificar las principales *líneas de negocios* (LDN) o el perfil estratégico que desarrollara la compañía para cumplir su misión, Establecer los *indicadores críticos del éxito* (ICE) los cuales posibilitaran que la organización registre sus procesos en cada LDN que intente seguir, Identificar las acciones estratégicas mediante las cuales la empresa lograra su visión de la condición futura real.

Un ejemplo de acciones estratégicas incluye el desarrollo de un proceso de administración de la calidad total, la creación de un departamento de recursos humanos en pleno funcionamiento y la instalación de un sistema de inventario en el punto de venta. Determinar la cultura necesaria para apoyar estas LDN, los ICE y las acciones estratégicas (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.25-26)

Con base en su proceso de planeación, una entidad gubernamental decidió reducir su concentración principal en consultoría de sistemas de información administrativa y en lugar de ello dedicarse a la consultoría de administración legal. A medida que la organización conceptualiza su futuro debe identificar medios específicos para medir su progreso hacia él. Esto se logra estableciendo indicadores críticos del éxito (ICE) para cada LDN y luego para la organización en general.

Por lo general, los ICE son una combinación de cifras financieras específicas como ventas, márgenes y (TIR) tasa interna de retorno e índices observables del éxito, como moral del empleado y opiniones de los clientes acerca del servicio.

Las acciones estratégicas son tareas, pasos o metas que se consideran pasos necesarios en el logro del plan estratégico total de la organización. Estas acciones estratégicas pueden ser actividades concentradas a corto y largo plazo y de gran alcance, que van desde el mejoramiento del sistema de control de inventarios de la empresa hasta el desarrollo de estructuras organizacionales más complejas (Goodstein D. Leonard & Pfeiffer, 1998, pág. 27 y 28)

El Análisis de Brechas (GAP): Después de la auditoria del desempeño, se hace necesario identificar las brechas entre el desempeño actual de la compañía y el desempeño que se requiere para la exitosa realización de su modelo de la estrategia de su negocio. Este análisis de brechas es una comparación de los datos generados durante la auditoria del desempeño con aquellos indispensables para ejecutar su plan estratégico; es decir, una evaluación de la realidad. Además, el análisis de brechas exige el desarrollo de estrategias específicas para cerrar cada brecha identificada. Por cada brecha que no se pueda cerrar a través de una estrategia evidente, el equipo de planeación debe regresar a la fase del diseño de la estrategia del negocio y reinplementar el modelo hasta que se pueda cerrar la brecha (Goodstein D. Leonard y Pfeiffer, 1998, pág. 34)

Es aquí donde, se proponen más específicamente las áreas, campos o temáticas principales del plan de acción, es decir, concretamente se define cual o que campo (s) se verán influenciados con la ejecución del plan.

Cada definición de estas líneas es muy diferente para cada negocio o institución ya que el mismo se orienta a las áreas de influencia específica en el entorno de la empresa.

Por ejemplo, una dependencia del Estado como ser la Secretaria de Agricultura y Ganadería, establecerá estas líneas de acción, orientada a su entorno de influencia en consonancia con sus objetivos superiores (Duran Gabriel, 2004)

Abordando ya el tema de la Integración de los planes de acción, se dice que luego de que las brechas reveladas en la fase de análisis se cierran hasta un nivel manejable, se deben abordar dos problemas importantes:

1. Cada una de las LDN debe desarrollar grandes estrategias o planes maestros de negocios.
2. Las diversas unidades de la organización funcional y de negocios deben desarrollar planes operativos detallados con base en el plan general organizacional. Estos deben reflejar la gran estrategia e incluir presupuestos y calendarios (Goodstein D. Leonard & Pfeiffer, 1998)

1. Crecimiento concentrado, es decir, enfocarse en un solo producto que haya constituido un apoyo rentable para la empresa
2. Desarrollo de mercado, es decir, agregar nuevos clientes en mercados relacionados
3. Desarrollo del producto, es decir, crear nuevos bienes que estén relacionados y se puedan vender en mercados existentes
4. Innovación, es decir, generar productos que sean tan nuevos y superiores que los existentes quedan obsoletos
5. Integración Horizontal, es decir, adquirir o fusionarse con una organización similar a fin de reducir la competencia
6. Integración Vertical, es decir, desarrollar una red de oferta interna (Integración vertical hacia atrás) o desarrollar un sistema de distribución interna que coloque a la compañía más cerca de sus usuarios finales (Integración Vertical hacia adelante).
7. Joint Venture, es decir, formar equipo con otra organización a fin de desarrollar un nuevo producto o mercado
8. Diversificación concéntrica, es decir, adquirir o fusionarse con empresas que sean compatibles con la tecnología, los mercados o los productos de la organización
9. Diversificación, es decir, adquirir o fusionarse con una compañía que compense sus propias fortalezas y debilidades
10. Atrincheramiento, es decir, relevar las tendencias negativas en los beneficios a través de una variedad de métodos para la reducción de costos
11. Desposeimiento, es decir, liquidar o cerrar un segmento de la organización
12. Liquidación, es decir, rematar la compañía por sus activos tangibles y cerrarla (Goodstein D. Leonard & Pfeiffer, 1998)

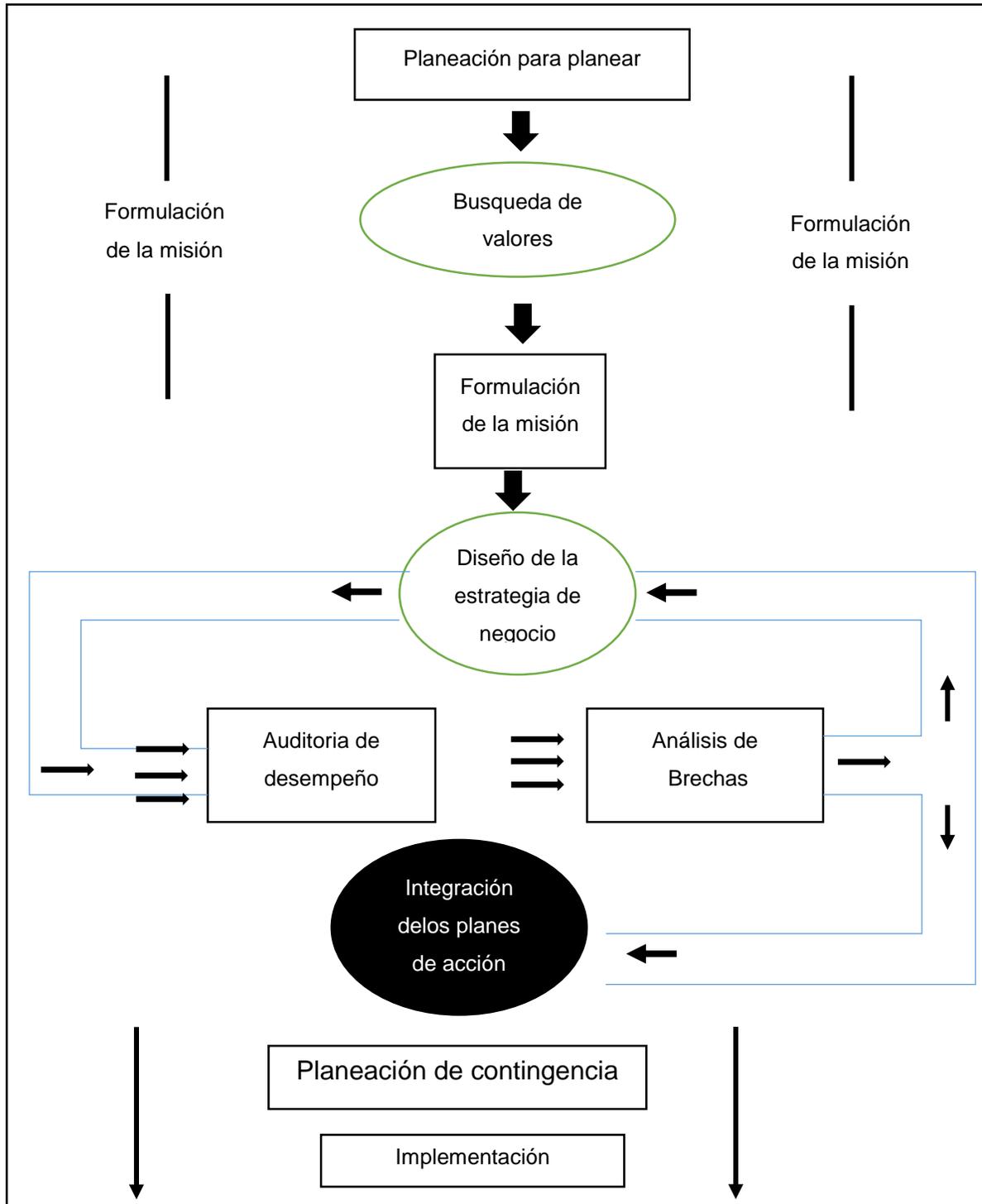


Figura . Modelo de planeación estratégica aplicada. Libro Planeación estratégica aplicada. Pag. 12. Autores: Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan, J. William Pfeiffer. 1998. (Goodstein D. Leonard y Pfeiffer, 1998, pág. 12)

2.2.1. Planes operativos verticales

1. ¿Cuáles LDN (Líneas de Negocios) llaman más la atención al comienzo de la implementación y cuales se pueden abordar posteriormente?
2. ¿Son algunos ICE más importantes que otros?
3. ¿Se hará énfasis en algunas estrategias durante el próximo año o los dos años siguientes, mientras que otras se trabajaran posteriormente? (Goodstein D. Leonard & Pfeiffer, 1998, pág. 338)

Ello significa que no todo puede o debe hacerse el primer año o los dos primeros años. A menudo los gerentes agresivos hasta que se les orienta en otro sentido, tratan de hacer exactamente eso: intentan hacer todo a la vez. Con el fin de evitar lo anterior y el desequilibrio, y la creciente posibilidad de fracasos resultantes, el equipo de planeación debe establecer las prioridades, a través de cada dimensión de su plan e informarlas con claridad a cada gerente que tenga como tarea desarrollar un plan de acción (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.338)

2.2.2 Desarrollar planes operativos verticales

Según (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.338) afirma “En este momento resulta necesario desarrollar un plan operativo detallado y general para cada LDN-nueva y existente-que sobreviva al análisis de brechas. La acción combinada de estos planes separados representa la dirección estratégica recién establecida de la compañía”.

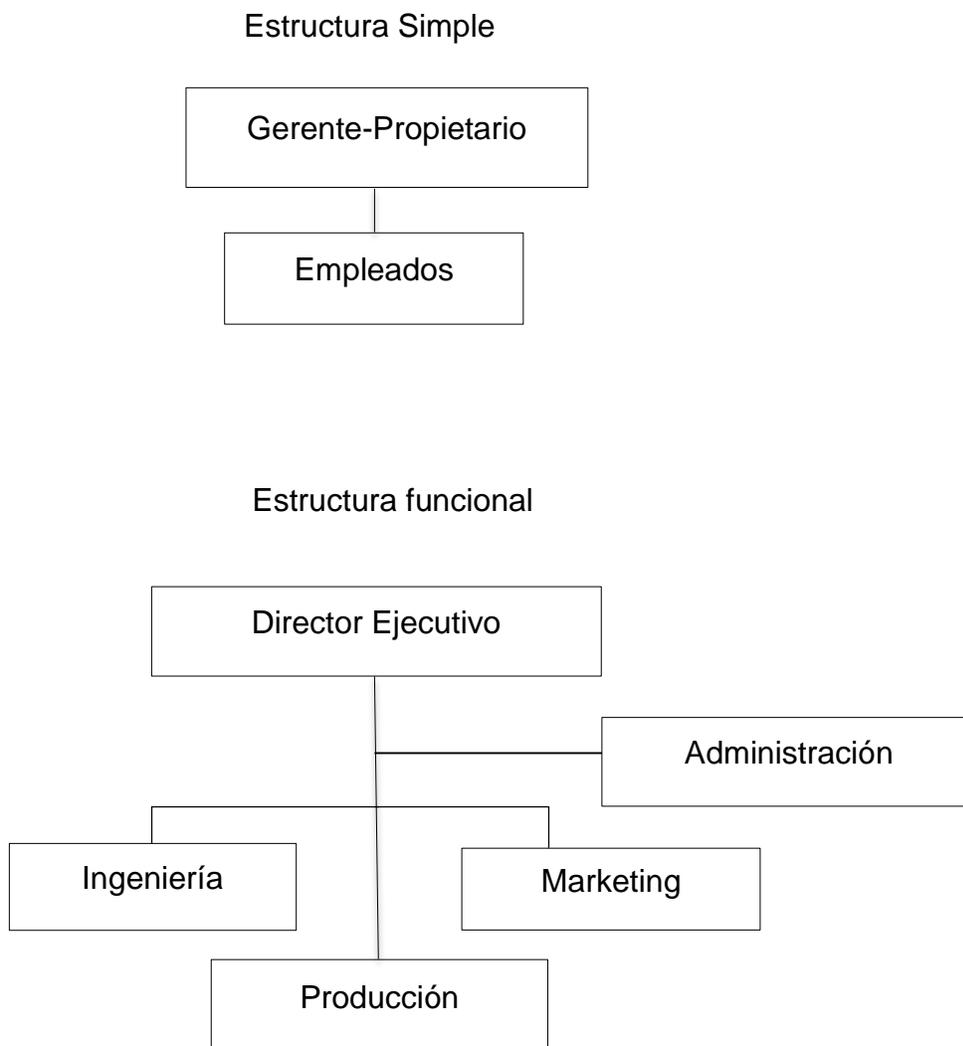
También (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p. 338) afirma “Desarrollar los planes operativos o de negocios será un trabajo relativamente directo en aquellas empresas con unidades estratégicas de negocios (UEN) separadas”

Véase la figura 12-1. Para consultar la representación gráfica de las UEN y otras estructuras organizacionales típicas. (Flamholtz 1990, como afirma (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.338) “presenta un enfoque sencillo y potencialmente útil para comprender por una parte, la relación apropiada entre esas diversas estructuras de compañías, y el desarrollo y la magnitud organizacional, según los ingresos anuales por ventas, por otra”. (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.338)

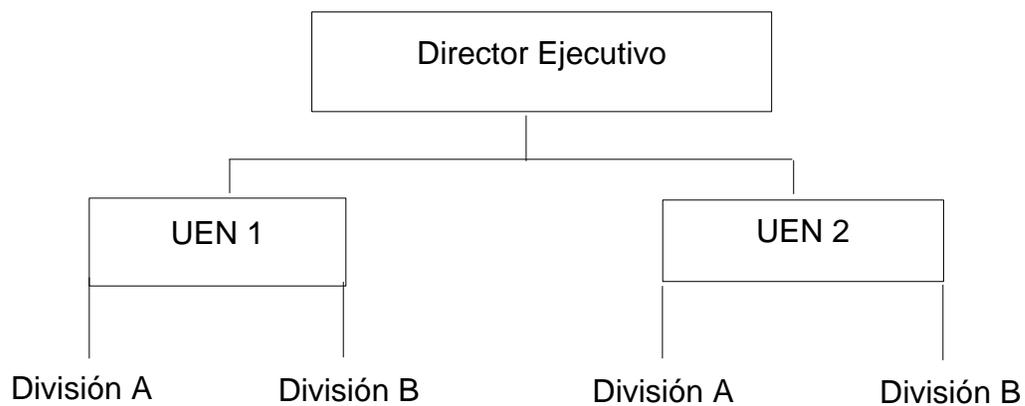
En general, cada una de estas UEN cuenta con una infraestructura, incluida la función de recursos humanos, que tiene experiencia considerable en el desarrollo de estos planes de negocios (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.338)

No obstante, surgen problemas en el desarrollo de planes operativos o de negocios para empresas centralizadas sin estructura tipo UEN, por lo que resulta tedioso solicitarle al staff o apoyo que asuma la tarea de crear planes operativos detallados para las acciones que surjan para el proceso de planeación estratégica fuera de sus demás responsabilidades permanentes, sobre todo cuando se involucran nuevas LDN nuevas y que requieren investigación para ello la utilización de agrupación de fuerzas se usa para este propósito, una por cada LDN, tanto para las existentes como para las nuevas (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.339)

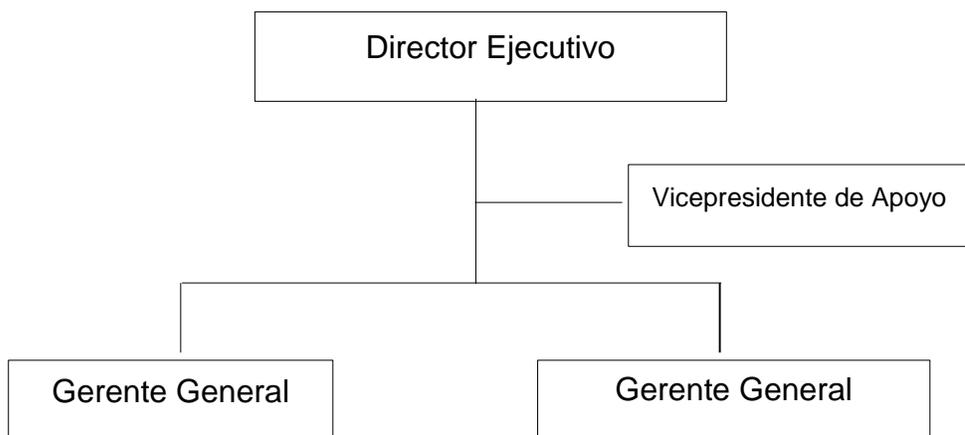
Figura 12-1



Estructura de la Unidad de Negocios



Estructura funcional



2.2.3 Desarrollar planes de acción funcionales horizontales

Además de los planes de acción vertical que implican las LDN, es necesario desarrollar e integrar planes de acción para las funciones usuales de la organización (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p. 350)

En el nivel funcional, los planes de acción por lo regular deben incluir planes financieros, de ventas y de marketing, de recursos humanos y de capital, etc. Comúnmente, estos no se pueden desarrollar hasta que haya un acuerdo claro en el equipo de planeación acerca de la forma del plan general de acción vertical. Por ejemplo, en un plan de recursos humanos, las necesidades presentes y futuras para contratar un staff para los niveles gerencial, de supervisión, técnico, de producción y administrativo, se desarrollarían durante el periodo del mismo, con base al plan de acción vertical acordado plenamente (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.350).

Cada plan que desarrolle un grupo funcional o unidad de negocios en la compañía también lo deben de comprender y apoyar los demás grupos funcionales de esta (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.350)

Diversos departamentos pueden requerir de manera simultánea los servicios del departamento de gráfica, necesitar un nuevo programa de computador o producir algo que requiera el soporte del personal de ventas o del departamento de correspondencia. Así mismo, todas las acciones tienen complicaciones de tiempo y presupuesto (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.350)

Durante el primer intento de la organización dirigido a la planeación estratégica aplicada, la integración muy a menudo implica un tipo de proceso de “recorte y pegue”. No obstante, esta se aligera a medida que el equipo de planeación y los demás comienzan a comprender el proceso de integración y a percibir a que este implica determinar responsabilidades, recursos y programas, etc. Después de que los gerentes operativos en las compañías alcanzan este nivel de comprensión, con frecuencia se convierten en individuos que apoyan el proceso con entusiasmo y lo visualizan como una ayuda para realizar sus labores cotidianas (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998,p.351)

La mayoría de estos problemas de integración se deben solucionar durante el proceso presupuestal. Cada plan constituyente se debe verificar en relación con la búsqueda de valores organizacionales y la declaración de la misión, a fin de determinar que las acciones y direcciones propuestas son consistentes con lo que la organización manifestó que deseaba ser (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.351)

Es indispensable que el plan de acción, contemple en líneas muy específicas cuales son las dependencias o niveles jerárquicos involucrados en el cumplimiento de dicho plan. Lo anterior con el objetivo de delimitar las responsabilidades buscando que contribuyan a la consecución de las metas propuestas.

a) Un plan de acción, que defina los actores y protagonistas principales, no compromete a nadie y por tanto, a) Disminuye severamente las posibilidades de éxito y b) no sirve como herramienta de medición de la gestión administrativa de los involucrados (Duran Gabriel, 2004)

2.3 Plan operativo

El plan de negocios para una LDN debe constituir un escenario claro y fácil de comprender acerca de cómo se desplazará la organización del punto A al punto B, es decir, los pasos necesarios involucrados en el lanzamiento de la nueva LDN. Aunque estos planes varían enormemente, dependiendo de la LDN actual involucrada, deben estar presentes los siguientes elementos; 1. Una descripción clara del producto o servicio que se va ofrecer. 2. El mercado objetivo deseado. 3. Los recursos necesarios para desarrollar, producir y distribuir este nuevo producto o servicio. Por lo general, estos recursos incluirán las instalaciones y maquinaria necesarias para generar el nuevo producto, el personal (ingeniería, producción ventas, marketing, administración y otros) y el capital. 4. Un análisis financiero detallado y realista, en el cual se incluyen las proyecciones de ingresos y los costos fijos y variables. La asignación de gastos generales se debe dejar para la fase de integración y no pretender hacerlo en esta coyuntura. 5. Un cronograma para el proceso completo desde el inicio hasta la condición de operación completa. 6. Un completo plan de marketing (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p.340)

2.4 Planes de marketing

No es necesario describir extensamente todas las acciones que estipulemos para el Plan de Marketing, pues podría entonces salirnos un documento interminable y esa no es la idea, hay que seleccionar las acciones que realmente sean potenciales, y presentar una ficha resumen (Manuel, 2015)

Una estrategia de mercadotecnia representa el plan de acción administrativo para manejar esta parte del negocio. La estrategia de desarrollo de un nuevo producto de una compañía representa el plan de acción administrativo para manejar su línea de productos vigorosa y en armonía con lo que están buscando los compradores (Thompson & Strickland, 2003, pág. 58)

Si lo que falta es tiempo para desarrollar sus planes de acción que le permitan mejorar las ventas, conocer los resultados de su empresa, tener la información contable a tiempo, disminuir sus costos o reducir la rotación de personal, por citar unos pocos ejemplos; entonces no sólo requiere administrar su empresa sino también su tiempo, siendo este un tema aparte que trataremos en otro artículo (Escaldúo Vilchez, 2003).

Otras mediciones como cantidad de lanzamientos de nuevos productos o nuevos mercados establecidos, se pueden incluir siempre y cuando sean claras, cuantificables, y de fácil obtención (Goodstein D. Leonard y Pfeiffer, 1998, pág. 27)

Las dos actividades principales que se requieren para la supervivencia de la organización son la evolución de un plan estratégico y la creación de un proceso de marketing (Goodstein D. Leonard & Pfeiffer, 1998, pág. 342)

La selección de mercado involucra de manera invariable su segmentación y la subsegmentación para determinar que productos son más atractivos y prometedores, y en cuales segmentos y subsegmentos del mercado (Goodstein D. Leonard & Pfeiffer, 1998, pág. 343)

Podríamos ampliar los campos de información complementaria con los siguientes apartados:

Descripción más detallada de la acción: se detalla brevemente en qué consistirá la acción.

Responsables: marca los responsable para cada una de las fases de la acción.

Target: a quién irá dirigida la acción (selección del público objetivo y segmentación).

Costes: especificar en detalle todos los costes generados por la puesta en marcha de la acción.

Ingresos: establecer la previsión de ingresos de la acción marcada. (Manuel, 2015)

Dentro de ese contexto estratégico, el proceso de marketing involucra cuatro pasos característicos:

- 1- Identificar y analizar las actividades del mercado
- 2- Segmentar y seleccionar los mercados objetivos
- 3- Desarrollar una estrategia de mezcla de marketing

Diseñar e implementar sistemas de gestion y control de gestion de marketing (Goodstein D. Leonard & Pfeiffer, 1998, pág. 342)

El Plan de Acción debe tocar lo que denominamos el “Marketing Mix o las ya famosas “4P’S,” tanto off como online; con el fin de que desarrollando, midiendo y evaluando acción a acción, facilitaremos el cumplimiento de los objetivos previamente marcados (Manuel, 2015)

En la fase de integración de la planeación estratégica aplicada, el equipo de planeación debe identificar con claridad cuál de estas estrategias de marketing se ve involucrada en cada LDN. Cuando se llega la integración general de las diversas LDN, posteriormente en esta fase, resulta imperativo integrar las diversas estrategias de marketing en un todo coherente.

La mezcla de mercado se determina al escoger el plazo, precio, producto y promoción –las denominadas “cuatro P”. Cuales productos se ofrecen, a qué precio, donde y a través de qué medios (Goodstein D. Leonard & Pfeiffer, 1998, pág. 346).

La segmentación es primordial para tu negocio” (Vilchez, 2015)



Fig. 1.1 ... segmentación paso a paso del plan de marketing (Vilchez, 2015)

Aquí desarrollaremos acciones para lograr diferenciarnos del resto de empresas... La estrategia de diferenciación debe de ser muy cuidada, excelente y sobre todo se tiene que notar para que sea percibida por el cliente (Vilchez, 2015)

El Plan de Acción requiere de una metodología ordenada para maximizar esfuerzos en la búsqueda de la eficacia y eficiencia profesional. Es una parte fundamental del Plan del Marketing, la parte más táctica y operativa, que se deriva de la marcación de objetivos, y que realmente será el encargado de hacer que nuestra empresa alcance los objetivos de marketing designados (Manuel, 2015)

Los gráficos Gantt son una herramienta genial para el desarrollo de los planes de acción para el Plan de Marketing que estás realizando. Se trata de temporalizar las tareas, asignarle un responsable y un coste, para luego presupuestar el plan (Vilchez, 2015)

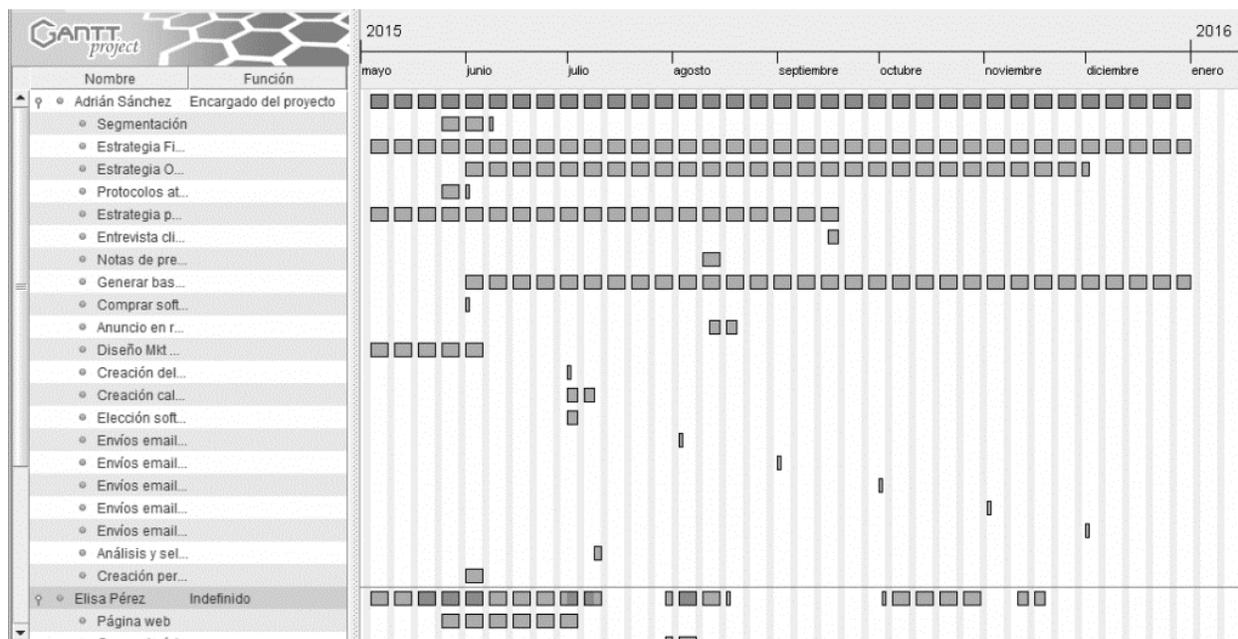


Fig. 1.2 Diagrama de Gantt (Vilchez, 2015)

Todos los planes de acción contienen un cronograma detallado de las actividades, que muestre las principales tareas y sus asignaciones, así como su tiempo de cumplimiento.

El cronograma debe ser tan detallado como sea posible, pero debe presentarse en forma ordenada en atención al método deductivo de asimilación de información y aprendizaje, es decir, debe ir deduciendo desde los objetivos superiores hacia las actividades principales y luego a las actividades específicas, responsabilidades, supervisión y determinación de indicadores medibles de los resultados (Duran Gabriel, 2004)

Un plan de acción no está completo, si solamente se define quienes serán los responsables de la ejecución de la actividad propuesta. Debe establecer claramente los recursos que servirán de apoyo al cumplimiento y la manera como esos recursos se materializaran.

Los recursos pueden ser: Materiales, económicos, humanos, legales etc. (Duran Gabriel, 2004)

2.5 Planeación de sucesos

La parte más difícil de este proceso, y una que a menudo se toma con negligencia o se evita, es la planeación de sucesión en los niveles Senior de la organización (Goodstein, Nolan, y Pfeiffer, 1998, p. 360)

Confirme que sus recomendaciones coincidan y estén redactadas en forma de un plan de acción. El plan puede contener un calendario que ponga en secuencia las acciones para cambiar la estrategia de la compañía y una descripción de cómo los cambios en el nivel corporativo necesitarán cambios en el nivel de negocios y, en consecuencia, en el nivel funcional. (Hill & Jones, 2009)

Se puede decir que el plan de sucesión implica la elección de los líderes del mañana de hoy. Debido a los cambios en la tecnología y los avances en las estrategias globales, existe la necesidad de identificar los futuros directivos que puedan cumplir con estos desafíos (Valda Juan Carlos, 2010)

En pocas palabras, planificación de la sucesión debe llevarse a cabo de manera sistemática para un buen resultado los siguientes pasos:

1. Implementar una gestión de la sucesión es un tema process Make (hacer procesos) corporativa de la organización que se vinculará con los objetivos generales y objetivos de organización.
2. El Departamento de recursos humanos debe ser responsable de las herramientas y los procesos asociados con la planificación de la sucesión con éxito y servirá de enlace debe y trabajar mano a mano con los gerentes de línea para obtener mejores resultados.
3. Identifique a su talento y descubrir los futuros líderes. (Tenga en cuenta que esto debería ser un ejercicio continuo).
4. Iniciar el proceso centrándose en los futuros líderes identificados.
5. Involucrar a los líderes identificados futuro con mayores responsabilidades que tenían antes.
6. Mantenga un ojo sobre ellos para que coincida con sus resultados con las tareas encomendadas a ellos.

7. Siempre saber lo que tienen talento para y tratar de alinear sus responsabilidades en esa dirección.
8. Capacitar y desarrollar cuando sea necesario para obtener mejores resultados.
9. Supervisar y evaluar el desempeño y tomar su decisión. (Valda Juan Carlos, 2010)

2.6 Finalidad de Priorización de los Planes de Acción

La finalidad de los planes, es hacer posible el cumplimiento de los objetivos. Éstos son la expresión concreta del objeto que persigue una empresa, es decir, lo que se propone hacer y lo que se piensa obtener con esta acción (Dolores, 2013)

La finalidad del plan de acción, a partir de un marco de correcta planificación, es optimizar la gestión de proyectos, economizando tiempo y esfuerzo, y mejorando el rendimiento, para la consecución de los objetivos planteados (Finalidad de los planes de accion., 2016)

Capítulo III: Desarrollo de los planes de acción organizacional

Algunas veces el término administración estratégica se emplea para referirse a la formulación, implementación y evaluación de estrategias, y planeación estratégica se refiere sólo a la formulación de estrategias (David, 2013, pág. 5)

Este se encarga de transformar la empresa administrando correctamente el cambio y orientándola hacia un futuro prometedor, también busca transformar la cultura organizacional, mientras se van implementando los cambios en el diseño, en este se vale de programas de capacitación, para esto es indispensable que exista un líder en la organización, capaz de enfrentar las situaciones con las personas que laboran en la institución, tratando de llevarlas hacia el cambio; para lograrlo se vale de un profesional el cual los guiará por medio de los programas para lograr exitosos equipos de trabajo y puedan desarrollar todo su potencial dentro de la organización (Plan de Desarrollo Organizacional, 2009)

El desarrollo organizacional es un programa a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de solución de problemas y de renovación de una organización, mediante una administración que se base en la colaboración y en la efectividad de la cultura de la empresa, con ayuda de un agente de cambio, o mediante el uso de la teoría y de la tecnología pertinentes de acuerdo con la ciencia del comportamiento organizacional.

En su esencia están involucrados los aspectos de revitalización, energía, actualización, activación y renovación de las empresas mediante los recursos técnicos y humanos, destacando la necesidad de evitar la decadencia y la obsolescencia empresarial, haciendo uso de sus procesos con el fin de producir resultados de cambios dentro de la organización para que puedan lograr sus objetivos empresariales. (Plan de Desarrollo Organizacional, 2009)

3.1 Criterios para un plan de acción adecuado

EFICIENCIA: La organización busca que la acción de la administración alcance el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles para lograr los objetivos y metas establecidas y para que los beneficios a que da derecho la Seguridad Social sean prestados en forma adecuada, oportuna y suficiente (David Scott Jervis, 2010, pág. 16)

Políticas: Constituyen las doctrinas determinadas por la organización, a partir de las cuales se establecen pautas de acción. Se constituyen en la guía para la toma de decisiones en situaciones determinadas (David Scott Jervis, 2010, pág. 17)

En toda organización debe existir un líder que promueva la comunicación entre todos los individuos que la conforman y así poder resolver todos juntos los problemas que se enfrentan en la misma. Para lograr un buen desarrollo de la organización es imprescindible que todos los niveles jerárquicos se involucren entre sí, existiendo una retroalimentación de su cultura y valores para tener un mejor potencial y seguridad en el éxito de toda organización (Plan de Desarrollo Organizacional, 2009)

Todo aquel que desea llevar a cabo un cambio, especialmente si está en posiciones gerenciales, tiene que tener cuidado con cuáles son las opciones del cambio que pretende, para diseñar una estrategia acorde con esas posibilidades. Una gerencia que enuncia un cambio y luego no lo concreta pierde la credibilidad necesaria para llevar adelante cualquier otro cambio en lo futuro y aun para administrar simplemente los recursos que tiene a su cargo. (Maristany, 1998, pág. pags. 78 y 80)

Características.

1. El Desarrollo organizacional se enfoca en la cultura y los procesos.
2. Fomenta la colaboración entre los líderes de la organización y los miembros en la
3. Administración de la cultura y los procesos.
4. Los equipos son de importancia particular para el desempeño de las tareas.
5. Se concentra primordialmente en el aspecto humano y social de la organización y, al hacerlo, intervienen también en los aspectos tecnológicos y estructurales.
7. La participación y el compromiso de todos los niveles de la organización en la resolución de problemas y en la toma de decisiones son los sellos del Desarrollo Organizacional. (Plan de Desarrollo Organizacional, 2009)

El plan de acción para su iniciativa debe cumplir varios criterios

1. ¿Completo? ¿Están enlistados todos los pasos de acción o cambios a ser vistos en todas las partes relevantes de la comunidad (ej., escuelas, negocios, gobierno local, iglesias)?

2. ¿Claro? ¿Está claro quién hará qué para cuándo?

3. ¿Actual? El plan de acción refleja el trabajo actual ¿Anticipa las nuevas oportunidades y barreras que puedan surgir? (La Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

Es recomendable que los ejecutivos de las empresas mantengan a sus trabajadores en constante capacitación para que puedan adaptarse a los diferentes cambios tecnológicos, a los nuevos métodos de trabajo, a las diferentes técnicas de grupo que faciliten la unión y la confianza de sus empleados. (Plan de Desarrollo Organizacional, 2009)

Es fundamental, mantenerlo visible en todo momento, mostrarlo visiblemente. A medida que su organización cambie y crezca, usted querrá continuamente (generalmente cada mes) revisar el plan de acción para realizar los cambios convenientes y necesarios en el grupo y la comunidad (La Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

3.2 ¿Por qué debe desarrollar un plan de acción?

Dentro del proceso administrativo, la planeación constituye el punto inicial de la acción directiva ya que supone un establecimiento de objetivos y los cursos de acción para lograrlos. Este logro depende en gran medida del grado de conocimiento de las variables del entorno organizacional (David Scott Jervis, 2010, pág. 3)

Hay que crear y desarrollar una actitud y mentalidad abierta a los cambios y una cultura que permita acoger las buenas iniciativas, así como desechar las malas. Los cambios organizacionales no deben dejarse al azar, y mucho menos a la improvisación, ya que deben planificarse adecuadamente para lograr una renovada gestión en la organización (Plan de Desarrollo Organizacional, 2009)

El Desarrollo Organizacional adopta una perspectiva del desarrollo que busca el mejoramiento tanto de los individuos como de la organización (Plan de Desarrollo Organizacional, 2009)

Se dice: *“La gente no planea fracasar. En su lugar fracasa en planear”*. Debido a que ciertamente no se desea fracasar, tiene sentido considerar todos los pasos necesarios para asegurar el éxito, incluyendo el desarrollo de un plan de acción. Existen buenas razones para resolver los detalles del trabajo de su organización en el plan de acción. (La Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

Estas razones incluyen:

1. Da credibilidad a su organización. Un plan de acción muestra a los miembros de la comunidad (incluyendo patrocinadores) que la organización está bien estructurada y dedicada a obtener hechos.
2. Asegura que usted no pasa por alto alguno de los detalles.
3. Para entender qué es y qué no es posible realizar para su organización.
4. Por eficiencia: ahorrar tiempo, energía y recursos a lo largo del trabajo.
5. Por responsabilidad: incrementar las oportunidades de las personas para que hagan lo que necesitan hacer. (La Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

Todo esto está dirigido a cambiar las actitudes, valores y creencias de los empleados a fin de que ellos mismos puedan identificar y aplicar los tipos de cambio técnicos que se requieren. En el desarrollo organizacional, los participantes siempre se involucran en la obtención de datos sobre ellos mismos y su organización, buscando así lograr resolver esos problemas que no los deja salir adelante hacia los constantes cambios que se pueden presentar en una organización (Plan de Desarrollo Organizacional, 2009)

3.3 ¿Cuándo debe crear un plan de acción?

Idealmente, un plan de acción se debería desarrollar dentro de los primeros seis meses a un año tras el inicio de una organización. Se desarrolla después de haber determinado la visión, la misión, los objetivos, y las estrategias del grupo. Si usted desarrolla un plan de acción cuando se está listo para comenzar a obtener hechos, esto dará como

resultado un anteproyecto para poner en marcha su organización o iniciativa. (La Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

Recuerde, sin embargo, que un plan de acción es siempre un trabajo en progreso. No es algo que se pueda escribir, cerrarlo dentro de un archivo, y olvidar el asunto (La Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

3.4 Desarrollar un plan de acción paso a paso

El plan debe ser completo, claro y actualizado. Además, el plan de acción debe incluir información e ideas que se hayan generado durante la lluvia de ideas acerca de los objetivos y las estrategias.

¿Cuáles son los pasos que debe tomar para llevar a cabo los objetivos mientras se cumple la visión y la misión? Ahora es tiempo para que todos los componentes del modelo VMOEA se reúnan. Mientras en el plan se dirigen las metas generales que se quieren realizar, los pasos de acción ayudarán a determinar las acciones específicas que se llevarán a cabo para ayudar a estructurar una visión real

Aquí se encuentran algunas de las guías a seguir para escribir los pasos de acción. (La Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

Los miembros de la iniciativa comunitaria querrán determinar:

1. Qué acción o cambio ocurrirá,
2. Quién lo llevará a cabo,
3. Cuándo tomará lugar, y por cuánto tiempo,
4. Qué recursos se necesitan para llevar a cabo el cambio,
5. Comunicación (quién sabrá qué).

(La Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

Debe mantener varias preguntas en mente para el grupo y para los demás:

1. ¿Se está haciendo lo que se dijo que se haría?
2. ¿Se está haciendo bien?
3. ¿Lo que se está haciendo hace avanzar la misión?"
- 4 Después de escribir el plan de acción: Consiga que los miembros hagan lo que ellos dijeron que harían

Cada organización de la comunidad ha, sin duda, planeado y asignado tareas para obtener todas las cosas que se han propuesto lograr (La Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

Para desarrollar un Plan de Marketing, el Plan de Acción también requiere de una metodología o sistema de trabajo procedimentado, que debemos aplicar y moldear al modelo de negocio para el que lo estemos desarrollando.

- 1- Asignación de responsabilidades: establecer siempre la persona/as responsable/es de que la acción se desarrolle, ejecuta, mida y evalúe.
- 2- Fechas de ejecución: hay que marcar siempre fecha de inicio y fecha de finalización de la acción. Y por supuesto cumplir los plazos en la medida de lo posible.
- 3- Prioridades: establecer siempre las prioridades, porque surgirán multitud de acciones, pero el tiempo y los recursos son limitados.
- 4- Recursos a invertir: que recursos necesitará la acción planteada: ya sean humanos, económicos, materiales....
- 5- Instrumentos a utilizar: que herramientas van a ser necesario para poder realizar la acción (parece de perogrullo pero puede pasarnos que planteemos una acción que requiera una herramienta que la empresa no tiene y que no podría costearse) (Manuel, 2015)

Estas preguntas se pueden dirigir informalmente (preguntar al grupo de trabajo, hablar con amigos y otras personas), así como formalmente, mediante encuestas y otros métodos de evaluación (La Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

Distribuir el plan de acción a todos los miembros mediante escritos, con nombres atribuidos a tareas específicas. Asegurarse de que la planificación temporal (sobre todo con las fechas de entrega) está completa, clara y actualizada. En las reuniones regulares de grupo, tales como reuniones de comité o junta directiva, pedir a los miembros informes sobre las tareas completadas que ellos mismos se han comprometido a hacer. Considere hacer de esto una parte regular de las reuniones.

Ahora prosiga con el plan de acción regularmente. Ustedes están pidiendo a los miembros el ser responsables y conseguir las cosas propuestas sobre un base regular. Si ellos están de acuerdo, ayúdeles a completar sus cometidos lo mejor que pueda hacerlo (La Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

1. Revisar el plan de acción completo, y cuidadosamente verificar que está completo. Asegurarse de que cada propuesta de cambio ayudará a realizar la misión del grupo. También es importante estar seguros de que el plan de acción, como un todo, ayudará a completar la misión; esto es, asegurarse de que no se deja algo fuera.

2. Hacer el seguimiento

Una parte difícil (determinar qué hacer) está terminada. ¡Ahora tomar el plan y echarlo a andar! Recuerde la regla del 80-20: los esfuerzos exitosos lo son en un 80% por seguir a través de acciones planificadas y en un 20% en planificar para tener éxito.

Mantener a todos informados acerca de qué es lo que está teniendo lugar. Comunicar a los involucrados cómo fueron utilizadas sus aportaciones. A nadie le gusta sentir que su juicio y sabiduría han sido ignorados.

3. Mantener registrado lo que se ha hecho

Mantenga siempre un registro de lo que el grupo ha realizado hasta la fecha. Si el cambio comunitario (un nuevo programa o política) ha requerido un tiempo o recursos sustanciales, es también buena idea evaluar qué se ha hecho, ya sea formal o informalmente. (La Caja de Herramientas Comunitarias, 2016)

3.5 Instrumentos para el desarrollo del plan de acción

Las tareas deben tener tiempos específicos, fechas de inicio y fechas de finalización, para lo cual es aconsejable adaptar al formato del plan de acción una gráfica de Gantt para tal propósito (Escaldúo Vilchez, 2003)

Para la elaboración del plan es importante identificar las grandes tareas y de aquí desglosar las pequeñas. Se recomienda utilizar un “cuadro de plan de acción” que contemple todos los elementos. (Atención primaria en salud. OPS , 1989)

Actividades	Cuanto	Tiempo	Lugar	Recursos	Seguimiento	Logro

Cuadro 3.6.1 Evaluación para la elaboración de planeamientos de programas. (Atención primaria en salud. OPS , 1989)

El plan de acción es un instrumento para la evaluación continua de un programa. Es a su vez la representación real de las tareas que se deben realizar, asignando responsables, tiempo y recursos para lograr un objetivo. (Atención primaria en salud. OPS , 1989)

3.6 Desarrollo de un plan de acción simple

Con frecuencia es posible identificar posibles cursos de acción que tienen alta probabilidad de fracaso (o pocas de éxito) y en este sentido el proceso estratégico puede aportar beneficios reales al ayudar a evitar cursos de acción desastrosos

Define los objetivos (David Scott Jervis, 2010, pág. 31)

Dicho plan de acción debe tener un objetivo claro, conciso y medible. No puedes iniciar un plan de acción si no sabes lo que quieres lograr con él ni en cuanto tiempo. (Plan de negocios como desarrollar un plan de acción , 2010)

Detalla las estrategias

A partir de este punto se deben especificar las estrategias que se seguirán para lograr dicho objetivo. Éstas deben mostrar el camino que se seguirá durante el desarrollo y ejecución del plan de acción.

Plantea las tareas

Luego, se debe plantear los pasos a seguir o tareas de cada una de las estrategias planteadas. Las tareas deben ser lo más específicas y detalladas posibles, reflejando cada paso necesario.

Elabora una Carta Gantt

Las tareas deben tener tiempos específicos, fechas de inicio y fechas de finalización, para lo cual es aconsejable adaptar al formato del plan de acción una gráfica de Gantt para tal propósito

Designa responsables

Se deben asignar los responsables de cada tarea, quienes preferentemente deben ser los que están involucrados en la elaboración del plan de acción.

Ejecuta el plan” (Plan de negocios como desarrollar un plan de acción , 2010)

Ahora puedes proceder a la ejecución del plan de acción. Cada responsable ya sabe las tareas que debe ejecutar para cumplir con las estrategias planteadas y lograr el objetivo final de tu plan. (Plan de negocios como desarrollar un plan de acción , 2010)

En concreto podemos determinar que todo plan de acción debe conformarse por los siguientes apartados, de cara a lograr alcanzar los objetivos o fines establecidos: estrategias a seguir, los programas que se pueden emplear, las acciones inmediatas que se pueden llevar a cabo, los recursos necesarios para cometer las mismas, la fecha de inicio y finalización de aquellas y también quién se encargará de ejercer como responsable (Julian Perez Porto y Merino, 2008-2016).

Estos planes no sólo deben incluir qué cosas quieren hacerse y cómo; también deben considerar las posibles restricciones, las consecuencias de las acciones y las futuras revisiones que puedan ser necesarias (Julian Perez Porto y Merino, 2008-2016).

No menos importante es determinar el hecho de que una vez que se ha configurado el citado plan es determinante el implementar el mismo. Y para ello hay que tener en cuenta una serie de criterios o elementos que serán fundamentales a la hora de que aquel sea realmente efectivo y consiga satisfacer las necesidades marcadas. Así, más concretamente, entre aquellos se encontraría la motivación, los procesos de control, la evaluación directiva y la compensación.

Los expertos en la materia, además de todo lo subrayado, también están de acuerdo en afirmar el hecho de que cuando se decide poner en marcha uno de estos mencionados planes de acción es vital revisarlo con cierta frecuencia. Más exactamente determinan que lo ideal para ir viendo los resultados y la efectividad es ir revisándolo semanalmente o como mucho cada quince días.

El control del plan de acción tiene que realizarse tanto durante su desarrollo como al final. Al realizar un control en medio del plan, el responsable tiene la oportunidad de corregir las cuestiones que no están saliendo de acuerdo a lo esperado. En cuanto al

control tras su finalización, el objetivo es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos.

Un ejecutivo o dirigente que se maneja sin un plan de acción perderá tiempo ya que necesitará examinar cada paso para descubrir si marcha en la dirección correcta (Julian Perez Porto y Merino, 2008-2016)

3.7 Priorización de los planes de acción

Es muy útil poder organizar las acciones por tipo o por área de impacto, en función de a que variable de marketing afecte. Un método sencillo es mediante la realización de una sencilla ficha; ficha que recogerá los datos claves de la acción planteada (Manuel, 2015)

El plan debe ser seguible. Se entiende por un plan seguible, un plan donde se tenga dos aspectos esenciales:

Seleccionar un curso de acción depende de la disposición y de cómo se interprete la información, del análisis, la intuición, la emoción, el conocimiento político y de muchos factores más. (David Scott Jervis, 2010, pág. 31)

Es aquí donde el seguimiento toma una gran importancia, puesto que al tener datos tan específicos de las actividades y tiempos, se hace necesario tener reuniones de evaluación, quizá en la misma área de trabajo en lugar de una junta aparte, para supervisar los avances de cada una de las tareas, hacer anotaciones y definir lo que ya se ha cumplido, lo que hace falta y lo que requiere una segunda evaluación para corregir el rumbo. Esto facilita darse cuenta de las necesidades insatisfechas para el cumplimiento de las tareas y permite la corrección para que no se vea afectado el objetivo en las fechas planeadas (Escaldúo Vilchez, 2003)

Los planes de acción se priorizan de acuerdo a su grado de urgencia e importancia, estos se deben someter a una serie de acciones para que la dirección le de una puesta en marcha y ya que tenga un plazo definido para su ejecución.

De acuerdo al gráfico 1, el comité de dirección realizará un seguimiento de las acciones de alta importancia, en unos casos para ponerlas en marcha “ya mismo” y controlar su cumplimiento, y en otros para analizar el posible aumento de su urgencia,

mientras que los niveles operativos de la empresa se encargaran de las acciones urgentes de menor importancia, que son menos prioritarias.

No obstante, conviene hacer el seguimiento de las mismas, aunque a otro nivel, porque, con el tiempo, bien pudieran convertirse en mas importantes, pasando a ser acciones prioritarias o de vigilancia estrategica (Jose, 2009, pág. 288)

Priorizacion de los planes de accion

Importancia			
Alta	<p>Vigilancia estratégica Comité de Dirección Analizar incremento de urgencia</p>	<p>Acciones prioritarias Comité de Dirección Implementación y control</p>	
Baja	<p>“No pasa nada” Si no se ponen en marcha</p>	<p>Trasladar su realización a niveles operativos de la empresa</p>	
	Baja	Alta	Urgencia

Grafico 1 Priorización de los planes de acción, Libro El plan estratégico en la práctica 2009, p.288. Autor: José María Sainz de Vicuña Ancin.

De acuerdo con los resultados del monitoreo se establece la necesidad de realizar ajustes a la planeación estratégica o de tomar acciones correctivas, preventivas y de mejora, las cuales deben plasmarse en planes de acción” (David Scott Jervis, 2010, pág. 44)

3.8 Matriz de priorización de los planes de acción

Su utilidad es mayor en aquellos casos en que la empresa cuenta con un elevado número de planes de acción y/o en aquellos casos en los que nos enfrentemos a un número muy

alto de acciones, que pueda hacer que *los arboles no nos dejen ver el bosque*, perdiendo de esta forma eficacia el plan estratégico diseñado. Y, sobre todo, cuando el presupuesto que requieran las acciones y planes definidos sea superior al disponible o al que se estima conveniente para la puesta en marcha del plan. (Jose, 2009, pág. 289)

Se puede aplicar tanto a los planes de acción (programas) como a sus acciones. En general, lo ideal es: aplicarla primero a los planes de acción para detectar cuales son prioritarios y cuáles no, y luego a las acciones de aquellos planes que han resultado no ser prioritarios, por si pudieran detectarse algunas acciones prioritarias en los mismos a pesar de que ellos no lo sean. (Jose, 2009, pág. 289)

3.8.1 Metodología para elaborar la matriz de priorización

El proceso de formulación de planes consiste en determinar no solo el tamaño y magnitud de cada uno, sino la adecuada definición de los objetivos, alcance, entregables indicadores de logro, factores críticos de éxito, cronograma, recursos y riesgos.

Tomando esto en consideración en esta etapa se deberán cumplir con los siguientes propósitos:

- Determinar el Conjunto de Planes Operativos de Acción que soportará la ejecución del Plan Estratégico de las Empresas de Aseguramiento en Salud.
- Garantizar que el Conjunto de Planes Operativos de Acción estén adecuadamente formulados en términos de Objetivos, Responsables, Entregables y Plazos.
- Identificar las contribuciones de cada uno de los Planes del Conjunto a los objetivos estratégicos (David Scott Jervis, 2010, pág. 43)

Fases que se pueden seguir para sistematizar y profesionalizar la toma de decisión sobre el grado de prioridad de los distintos planes y/o acciones. Para su definición se ha diseñado un proceso que consta de 7 fases (Jose, 2009, pág. 290)

Fase 1. Elección de los planes de acción a priorizar.

Fase 2. Definición consensuada de la relación de variables que se consideran relevantes para la determinación de la importancia de un plan de acción dentro del plan estratégico.

Fase 3. Definición consensuada de una relación de variables que se consideran relevantes para determinar la urgencia de los planes de acción del plan estratégico.

Fase 4. Valoración individual de la importancia / peso específico de cada una de las variables elegidas para medir la importancia y la urgencia (en % sobre 100).

Fase 5. Determinación de la importancia / peso específico de cada uno de los planes de acción sobre el plan estratégico (en % sobre 100).

Fase 6. Valoración individual de la importancia de los distintos planes de acción en función de cada una de las variables definidas. La escala de 1 a 3 representara el menor o mayor grado de importancia teniendo en cuenta la variable en cuestión.

Fase 7. Valoración individual de la urgencia en cada uno de los planes de acción. La escala de 1 a 3 representara la menor o mayor urgencia del plan de acción.

Grafico 2 Metodología para elaborar la Matriz de Priorización, Libro El plan estratégico en la práctica (Jose, 2009, pág. 290)

Posteriormente, se posicionaran en la citada matriz de priorización los planes de acción analizados en base a resultados obtenidos en cuanto a su importancia y su urgencia (Jose, 2009, pág. 289)

Metodología para elaborar la matriz de priorización

Eje X: Urgencia:

Plazo de finalización previsto.

Presupuesto asignado.

Tipo de financiación prevista.

Eje Y: Importancia:

Contribucion a la consecución de los objetivos estratégicos.

Rapidez en la consecución de resultados.

Contribucion a la ejecucion de otros planes prioritarios... etc.

Grafico 3 Metodología para elaborar la matriz de priorización, Urgencia e importancia. Libro El plan estratégico en la práctica 2009, p. 291. Autor: José María Sainz de Vicuña Ancin. (Jose, 2009, pág. 291)

3.8.2. Ejemplo de aplicación de la metodología para elaborar la matriz de priorización.

De esta forma, a partir de la posición que obtienen en la matriz los diferentes planes analizados (grafico 4), y en base a las directrices expuestas en el grafico 5, decidiríamos que los planes de acción 1 y 6 son de ejecución prioritaria para nuestra empresa. Por lo tanto, las acciones contempladas en los mismos deberán ejecutarse íntegramente, para lo cual se les debe asignar el 100% del presupuesto que necesiten para su ejecución (les hemos dado la máxima prioridad presupuestaria). (Jose, 2009, pág. 289)

Propuesta de decisiones a tomar:

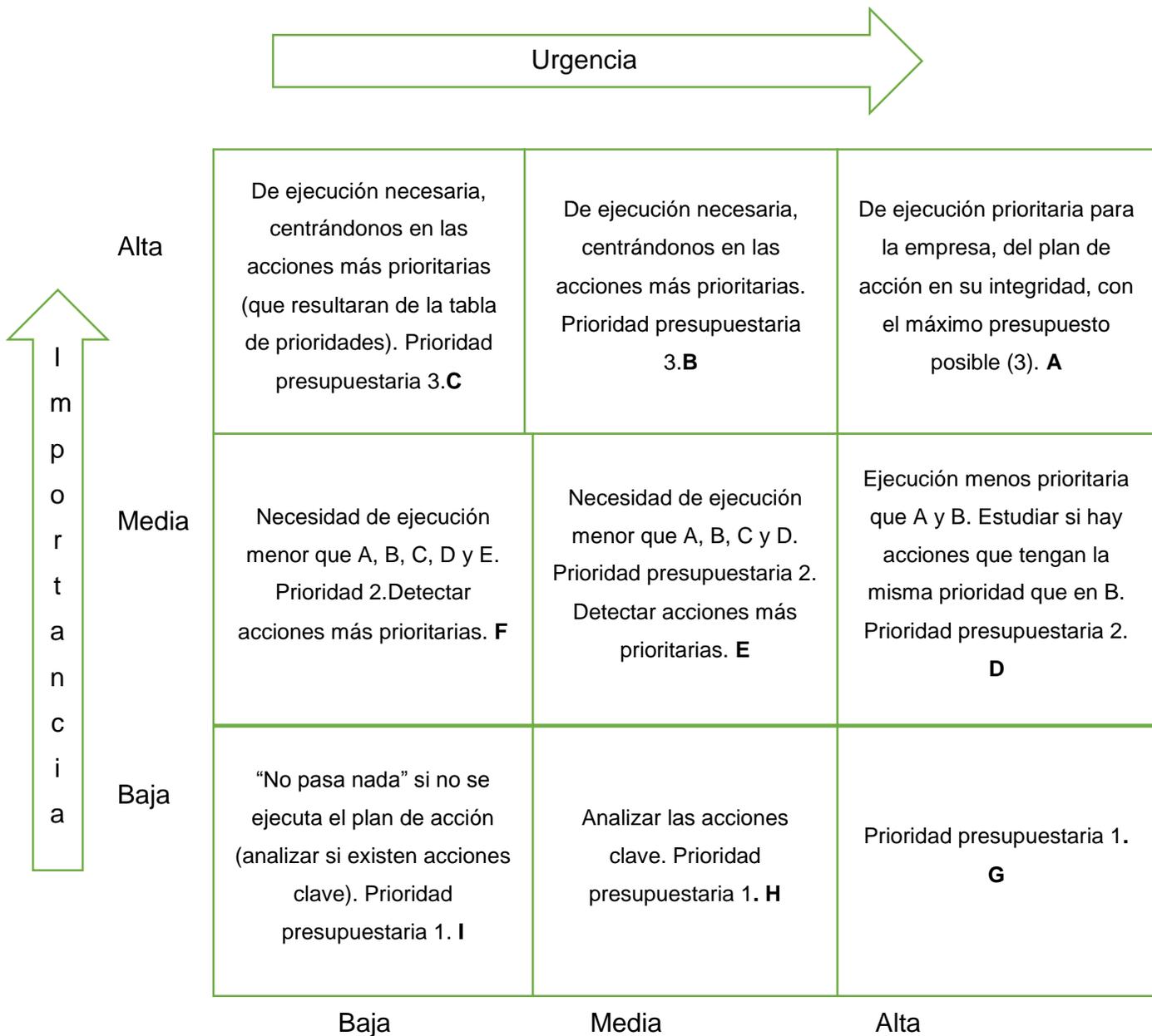


Grafico 5 Propuesta de decisiones a tomar. Libro El plan estratégico en la práctica 2009, p. 292. Autor: José María Sainz de Vicuña Ancin. (Jose, 2009, pág. 292)

En el caso del plan de acciones 9 este se encuentra a medio camino entre los cuadrantes I y H (véase el gráfico 5). Los planes 7,8 y 10 están ubicados en el cuadrante I, por lo que se deben revisar sus acciones para detectar, caso de que las hubiera, acciones clave. Todos estos planes tienen prioridad presupuestaria 1, es decir, la más baja.

Si por razones presupuestarias, hubiera que recortar algo, habría que empezar por aquí. Y, así como a los planes con prioridad 3 les hemos asignado el 100% del presupuesto que requieren y a los de prioridad 2 el 75%, a estos se les puede asignar por ejemplo-el 50% de lo previsto (por lo que habrá que volver a priorizar sus acciones para ver cuáles se llevan el monto resultante para estos planes). (Jose, 2009, págs. 290,292)

3.9 Presupuesto y asignación de recursos para cada plan de acción

Presupuesto se puede definir como la expresión en términos monetarios de los planes de acción de una empresa. Según el I.M.A. (Institute of Management Accountants), la presupuestación “consiste en el proceso de planificación de todos los flujos financieros que va a requerir la empresa durante un determinado período de tiempo”. Este proceso exige realizar una distribución detallada de aquellos futuros recursos de los que se va a disponer por proyectos, funciones, responsabilidad y período de tiempo. (Rodríguez Martín Alejandro Ramon, 2016)

El presupuesto constituye un plan de actuación para el futuro en cuanto a que cuantifica en términos monetarios las actividades que se prevén acometer, los objetivos y los medios para alcanzarlos. No se debe confundir con una previsión, porque incorpora unos objetivos deseados y un compromiso por parte de toda la organización para alcanzarlos (Rodríguez Martín Alejandro Ramon, 2016)

La formulación de un Plan de Acción que priorice las iniciativas más relevantes para cumplir con los objetivos y metas de gestión requiere estructurar adecuadamente su financiamiento y enlace con el presupuesto institucional (Duran Gabriel, 2004)

1. Unos meses antes (por ejemplo 4 ó 5) de que se inicie el nuevo ejercicio presupuestario, la dirección remite a los distintos departamentos información relativa a los objetivos generales (rentabilidad, crecimiento, inversiones, etc.), con la finalidad de orientar y guiar los presupuestos de cada centro para que sean congruentes con dichos objetivos generales.

2. El departamento de control presupuestario enviará a cada responsable el manual de presupuestación, que recogerá los impresos a cumplimentar, especificando la mecánica y los criterios de elaboración de los mismos.

3. Consolidación de los distintos presupuestos operativos y de inversiones, y la elaboración del presupuesto financiero.

4. Revisión y confección por parte de la dirección del presupuesto global, para determinar si respeta los objetivos fijados en la primera etapa.

5. Edición y publicación del presupuesto definitivo (Rodríguez Martín Alejandro Ramon, 2016).

3.9.1 Tipos de presupuesto

Es posible hacer múltiples clasificaciones en función de distintos criterios, entre los que destacan (Rodríguez Martín Alejandro Ramon, 2016)

Según el centro al que afecta

1. Compras.

2. Administración.

3. Producción.

4. Ventas.

5. Investigación y Desarrollo (Rodríguez Martín Alejandro Ramon, 2016).

Por programas. Implica especificar para cada programa, las actividades a desarrollar, los objetivos a alcanzar, los recursos a emplear y los indicadores que permitan determinar el grado de consecución de los objetivos (Rodríguez Martín Alejandro Ramon, 2016)

Según las actividades a realizar

1. Operativo. Hace referencia a aquellas áreas relacionadas con la actividad propia de la explotación, como por ejemplo producción o comercialización.
2. De Inversiones. Recoge todas las inversiones en activos fijos, ya sean de proyectos en curso, procedentes de ejercicios anteriores, o proyectos que se vayan a iniciar en el período al que se refiere el presupuesto (Rodriguez Martin Alejandro Ramon, 2016)
3. Financiero. Cuantifica las necesidades financieras de las actividades (Presupuesto operativo) y de las inversiones (presupuesto de inversiones)

Según la técnica empleada (Rodriguez Martin Alejandro Ramon, 2016)

Por programas. Implica especificar para cada programa, las actividades a desarrollar, los objetivos a alcanzar, los recursos a emplear y los indicadores que permitan determinar el grado de consecución de los objetivos (Rodriguez Martin Alejandro Ramon, 2016)

Base Cero. En cada ejercicio económico se revisan las actividades que deben ser acometidas en cada centro, no teniendo en cuenta el nivel de gastos de ejercicios anteriores, por lo tanto deberá justificarse cada partida de gasto, para de esta manera conseguir eliminar actividades repetitivas e innecesarias.

Rígido. Consiste en elaborar los presupuestos para un único nivel de actividad.

Flexible. Al contrario del anterior, se considerará un intervalo de actividad razonable, para ello será necesario determinar el componente fijo y variable de cada una de las partidas de gasto. (Rodriguez Martin Alejandro Ramon, 2016)

3.9.2 Presupuesto por planes de acción

Todo plan estratégico debe ser sancionado por algún órgano unipersonal (Dirección General⁹ o pluripersonal (Comité de Dirección y/o Consejo de Administración) que no necesariamente ha participado en su proceso de elaboración (por ejemplo, el Consejo de Administración) (Jose, 2009, pág. 292)

Por ello, y por razones de eficacia en la asignación de recursos, deberá terminar con un presupuesto y cuenta de explotación previsional, como mínimo para el ejercicio siguiente (Jose, 2009, págs. 292,293)

Presupuesto por planes de acción

Planes de acción	Presupuesto (miles de Euros)
Plan de acción 1	12.000
Plan de acción 2	1.200
Plan de acción 3	3.100
Plan de acción 4	1.700
Plan de acción 5	900
Plan de acción 6	13.000
Plan de acción 7	50
Plan de acción 8	830
Plan de acción 9	1.100
Plan de acción 10	2.000
TOTAL	35.880

Cuadro 1. Presupuesto por planes de acción Libro El plan estratégico en la práctica 2009, p. 293. Autor: José María Sainz de Vicuña Ancin. (Jose, 2009, pág. 293)

1 Cuenta de explotación para el ejercicio.

Pero, una vez admitida la necesidad de culminar el plan estratégico con un presupuesto y una cuenta de explotación, muchas veces lo difícil-como acabamos de señalar en el punto anterior-es asignar el presupuesto entre los distintos planes de acción definidos, así como a las acciones en ellos contempladas. Lo normal es que, sumados los presupuestos óptimos necesarios para la puesta en marcha del plan estratégico, la suma resultante sea inabordable.

¿Qué hacemos entonces? ¿Recortar linealmente todos los presupuestos fijados? ¿Eliminar algunas acciones y/o planes? ¿O priorizar las mismas? Obviamente, somos partidarios de priorizar los presupuestos definidos, porque de lo contrario podría resultar que nos estemos engañando (Jose, 2009, pág. 294)

Cuenta de explotación para el ejercicio

Concepto	Importe (miles de euros)	%
Ventas	139.290	100
Costes proporcional Fabricación	93.691	67,25
Costes proporcional Venta	10.544	7,25
Margen bruto	35.054	25,16
Gastos de estructura	26.054	18,17
Gastos financieros	2.893	2,07
Corrección de stocks	7	0.01
Remanente inicial	6.103	4,38
Depreciaciones	499	0.36
Otros resultados	-939	-0.67
Excedente neto	4.665	3.35

Cuadro 2. Cuenta de explotación para el ejercicio. Libro El plan estratégico en la práctica 2009, p. 293. Autor: José María Sainz de Vicuña Ancin. (Jose, 2009, pág. 293)

Metodología para elaborar la matriz de priorización de asignación presupuestaria.

En efecto, si mantenemos íntegramente los planes y sus acciones, pero recortamos sus presupuestos, bien pudiera ocurrir que estemos asignando montos insuficientes para su puesta en marcha, con lo que es como si *tiráramos el dinero*. De ahí la necesidad de utilizar de nuevo, una herramienta de priorización presupuestaria como la descrita en el grafico 6. (Jose, 2009, pág. 294)

Metodología para elaborar la matriz de priorización de asignación presupuestaria:

Fase 1. Se trata de priorizar las distintas acciones contempladas en el plan estratégico que no pertenecen a planes de acción prioritarios, y determinar que parte del presupuesto se le debe asignar a cada una.

Fase 2. Se seleccionan una serie de criterios objetivos que determinan la importancia de la ejecución, así como la asignación presupuestaria de cada una de las acciones analizadas.

Fase 3. Se determina la importancia / peso específico de cada criterio en la evaluación global de las acciones.

Fase 4. Se puntúa cada una de las acciones on respecto a cada uno de los criterios de 1 a 3. La escala de a 1 a 3 representara el menor o mayor grado de importancia teniendo en cuenta el criterio en cuestión.

De esta forma se asigna una puntuación a cada acción. Esta puntuación permite:

Detectar cuáles son las prioritarias, y calcular el porcentaje de presupuesto que se les asignara a cada una de las acciones a partir del monto resultante (tras la asignación del presupuesto a las acciones correspondientes a los planes de acción prioritarios).

Grafico 6. Metodología para elaborar la matriz de priorización de asignación presupuestaria. Libro El plan estratégico en la práctica 2009, p. 294. Autor: José María Sainz de Vicuña Ancin (Jose, 2009, pág. 294)

3.10 Concepto de planes de contingencias

La capacidad de los seres humanos para controlar su propio destino no ha cambiado mucho. Los sucesos nunca se presentan tal a como se anticiparon, no obstante, es necesario desarrollar planes estratégicos. El proceso típico de planeación se concentra de manera apropiada, en los hechos de mayor probabilidad, pero dicha concentración puede generar un conjunto incompleto de planes (Goodstein D. Leonard y Pfeiffer, 1998, p.367)

Como manifestó George Steiner (1979); (uno de los padres de la planeación estratégica.) “Los planes de contingencias representan la preparación para realizar una(s) acción(es) específica(s) cuando se presente un hecho en el cual no se realizó planeación durante el proceso formal (Goodstein D. Leonard y Pfeiffer, 1998, p.367)

La planeación de contingencias implica el desarrollo de una acción(es) específica(s) cuando se presentan situaciones con poca probabilidad, pero solo para aquellas que tengan consecuencias importantes para la organización (Goodstein D. Leonard y Pfeiffer, 1998,p.367)

3.11 Impacto y probabilidad de la planeación de contingencias

Los dos conceptos claves en la planeación de contingencias son la probabilidad y el impacto. En otras palabras, los planes de contingencias implican sucesos de alto impacto potencial que no tienen la más alta probabilidad de ocurrir (Goodstein D. Leonard Pfeiffer, 1998 p.368)

La planeación estratégica aplicada se concentra básicamente en el cuadrante 2, mientras la planeación de contingencias se concentra en el cuadrante 1. Como es obvio, ningún tipo de planeación estratégica sería se debe concentrar por mucho tiempo en los demás cuadrantes, a menos que existan circunstancias especiales que justifiquen una inversión de esa naturaleza (Goodstein D. Leonard y Pfeiffer, 1998, p. 368)

La contribución más importante que puede hacer la planeación de contingencias a una organización es el desarrollo de un proceso para identificar y responder ante sucesos no anticipados o con muy poca probabilidad de ocurrir. (Goodstein D. Leonard y Pfeiffer, 1998, p. 368)

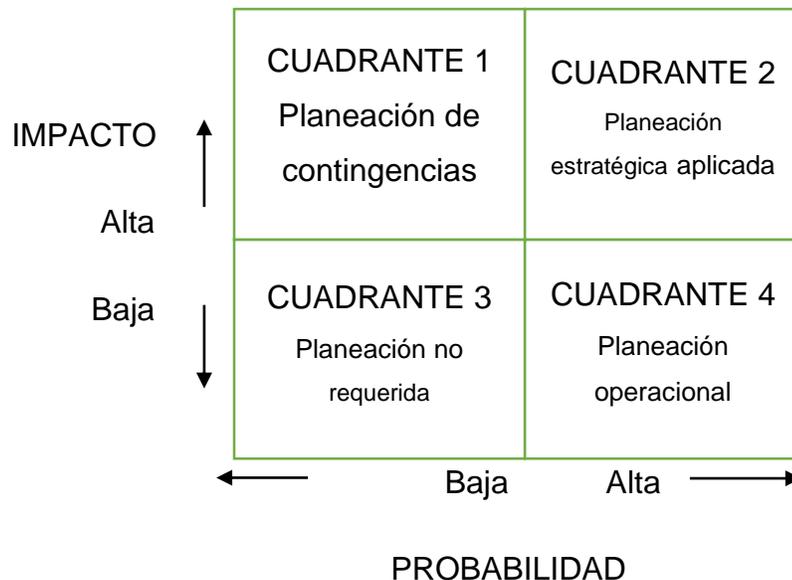


Fig. 13-1 Matriz de Impacto-Probabilidad

El proceso de planeación de contingencias serio y minucioso debe ayudar a la organización a desarrollar un sistema de rastreo más completo.

Esto hará que proporcione los primeros signos de advertencia sobre las modificaciones que puedan presentarse, para monitorear los cambios que ocurran en las fortalezas y debilidades internas y en las amenazas y oportunidades externas. El proceso de planeación de contingencias también debe proporcionar un modelo de cómo utilizar un proceso de planeación para desarrollar una respuesta rápida ante aquellas modificaciones emergentes, bien sean de carácter interno y externo (Goodstein D. Leonard y Pfeiffer, 1998, p.369)

A este respecto, la mayoría de los equipos de planeación se reúnen con un nivel de entendimiento común acerca de la necesidad de realizar cierta planeación de contingencias para hacer frente a las amenazas, pero rara vez piensan en la necesidad de también hacer planear para aprovechar las oportunidades. (Goodstein D. Leonard y Pfeiffer, 1998, p.369)

3.12 Contingencias específicas para la organización

El análisis DOFA, realizado como parte de la auditoria del desempeño, proporciona la base para la planeación de contingencias y deberá identificar las fortalezas y debilidades internas de la organización y las oportunidades y amenazas que se vislumbran en su entorno externo. Al realizar la planeación con base en el primer análisis DOFA, la planeación de contingencias implica: a) Identificar las amenazas y las oportunidades internas y externas más importantes, en especial, aquellas que implican otros escenarios diferentes de los más probables. b) Desarrollar puntos críticos a fin de dar inicio a las acciones realizadas para abordar cada contingencia. c) Acordar los pasos que se darán para cada uno de los puntos críticos

Las amenazas internas que suelen identificar los equipos de planeación son la muerte o incapacidad severa de un miembro clave e “irremplazable” del staff- el director de investigación y desarrollo o el solista principal de una orquesta, o la destrucción de una instalación clave- como la planta de producción o el centro de sistemas- o una huelga prolongada, etc. (Goodstein D. Leonard & Pfeiffer, 1998, pág. 370)

Entre las oportunidades internas se incluirían la situación no anticipada de comercializar una invención casual o una inyección de efectivo al finiquitar un pleito iniciado mucho tiempo atrás, mientras las oportunidades externas comprenderían una apertura repentina de nuevos mercados-lo sucedido en Europa Oriental-o la disponibilidad de nueva tecnología y equipo. . (Goodstein D. Leonard & Pfeiffer, 1998, pág. 370)

Ciertamente, no se podrían prever todas estas contingencias, pero prestar bastante atención a los primeros signos de advertencia de cambios importantes puede significar una voz de alerta para la organización, en cuanto a la necesidad de realizar una planeación de contingencias efectiva. (Goodstein D. Leonard & Pfeiffer, 1998, pág. 370)

Conclusión

Se concluye que se ha podido detallar la importancia que tiene el proceso de la planeación estratégica como una herramienta indispensable en un plan estratégico. Se estableció que, dentro del conjunto de líneas estratégicas, objetivos, medidas y acciones que contempla un plan estratégico hay que proceder a poner especial cuidado de aquellas acciones que requieren mayor atención.

Se ha logrado describir con éxito que cada acción ha de priorizarse atendiendo a una secuencia lógica de programación. La secuencia de los planes de acción se fundamenta en los análisis de los altos ejecutivos y sus colaboradoras dando la relevante importancia a aquellas actividades dentro de la línea crítica del plan estratégico.

El plan de acción va más allá de una estrategia y al describir el desarrollo e implementación de los planes de acción en los planes estratégicos se logra hacer su relación en la elaboración de presupuestos para la priorización de acciones en la ejecución de dichos planes de acción. Esto ayuda a organizar los esfuerzos y optimiza todos recursos humanos y materiales. Al describir el proceso de la elaboración de los planes de acción en áreas como mercado se observa de manera básica, la manera de redactar las acciones que, de forma metódica, nos llevan a lograr aquello que deseamos alcanzar en una empresa.

Este análisis de los elementos de los planes de acción como medidas estratégicas dentro de una organización le brinda al nuevo administrador una herramienta básica para la solución integral en la planeación estratégica dentro de sus funciones como administrador de empresas. actividades requeridas para el éxito profesional y la organización que representa. Esta servirá de guía en su ejercicio y determinará las rutas que deberá emplear en cada proceso y en cada actividad empresarial. Queda así evidenciado como la implementación de los planes de acción en el proceso de planeación estratégica relaciona los presupuestos y los esfuerzos de manera que se optimicen todos los recursos disponibles.

Bibliografía

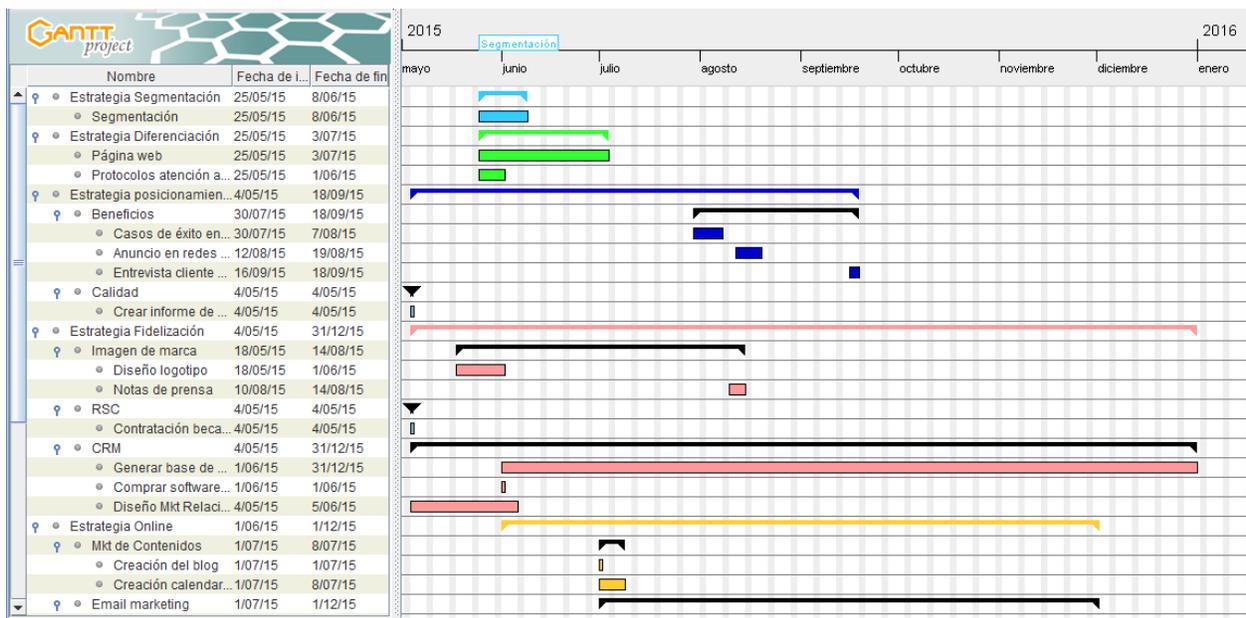
- Boanerges, L. d. (2008). *Plan Estartegico*. Seminario monografico. Recuperado el 15 de 8 de 2016
- David Scott Jervis, M. M. (2010). *Manual de planeación corporativa*.
- David, F. R. (2013). *Conceptos de administracion estrategica* (Vol. 14). Naucaplan de Juarez, Mexico: PEARSON. Recuperado el 16 de 8 de 2016
- definicion.de*. (s.f de s.f de 2009). Recuperado el 21 de 9 de 2016, de <http://definicion.de/plan-de-accion/>
- Dolores, H. (24 de 7 de 2013). *Plan estrategico*. Recuperado el 12 de 9 de 2016, de Plan estrategico: <http://es.slideshare.net/luiseli1807/plan-estrategico-24599442>
- Duran Gabriel. (14 de 6 de 2004). *Gestiopolis*. Recuperado el 15 de 10 de 2016, de <http://www.gestiopolis.com/plan-accion-ejecucion-metas-tareas/>
- entrepreneur.com*. (1 de 9 de 2010). Recuperado el 29 de 9 de 2016, de <https://www.entrepreneur.com/article/263648>
- Entrepreneur*. (sf de s.f de 2016). Recuperado el 4 de 10 de 2016, de <https://www.entrepreneur.com/article/261534>
- Escaldúo Vilchez, A. A. (21 de 4 de 2003). *degerencia.com*. (E. V. Antonio, Editor) Recuperado el 12 de 9 de 2016, de *degerencia.com*: http://www.degerencia.com/articulo/elabore_un_plan_de_accion_y_ejecutelo
- Evaluacion para el planeamiento de programas de educacion en salud OPS, Serie PALTEX, KRoeger Alex Atencion primaria*. (s.f de s.f de 1989). Recuperado el 29 de 9 de 2016, de <https://www.minsalud.gov.co/Documentos%20y%20Publicaciones/Plan%20de%20acci%C3%B3n.pdf>
- Expansion, crecimiento e internacionalizacion empresarial*. (s.f de s.f de 2015). Recuperado el 4 de 10 de 2016, de <http://www.practicalteam.com/blog/para-que-sirve-tener-un-plan-estrategico/>
- Goodstein D. Leonard, N. M., & Pfeiffer, J. W. (1998). *Planeacion Estrategica Aplicada*. Santafe de Bogota: Mc Graw Hill. Recuperado el 20 de 9 de 2016

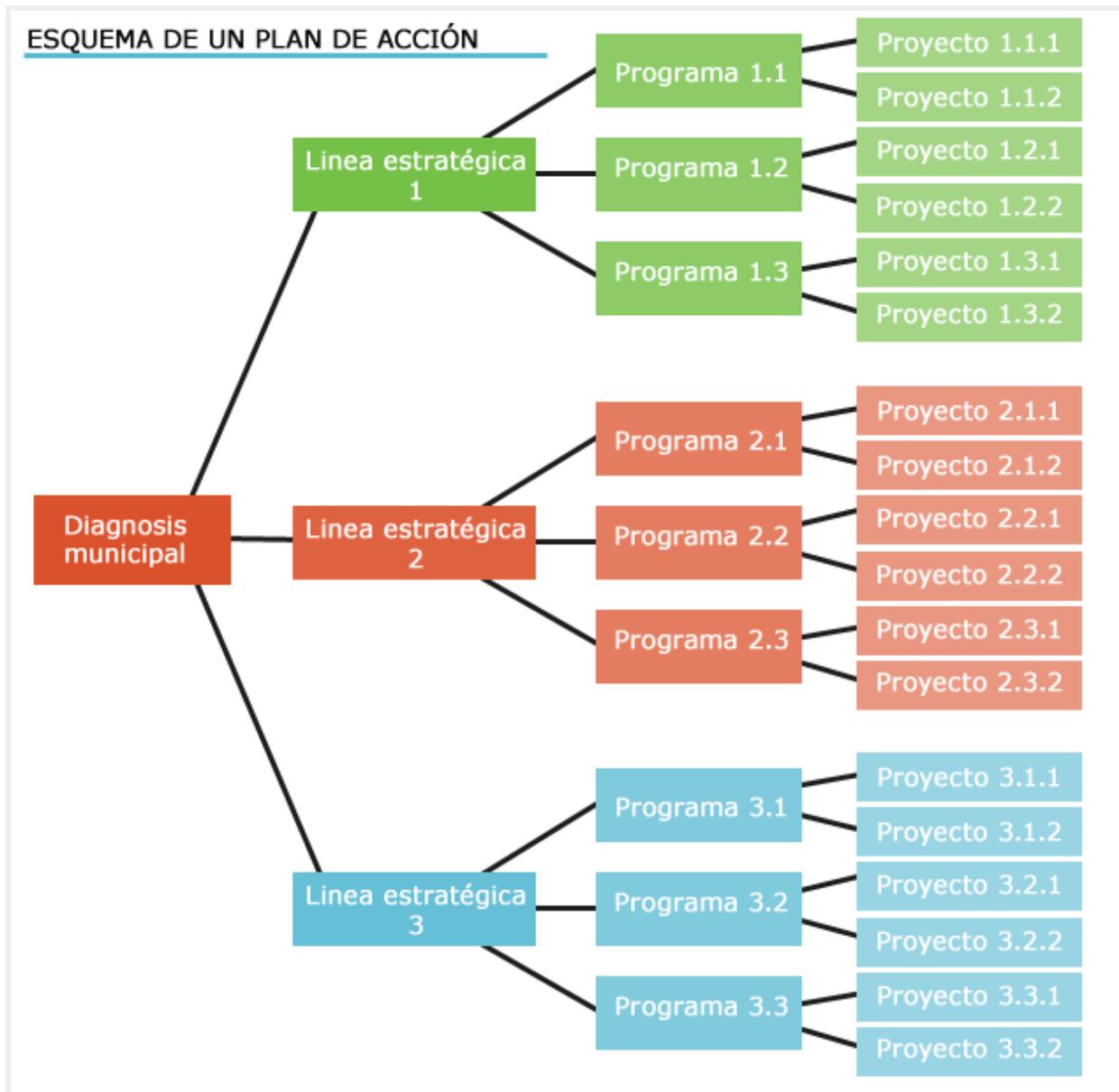
- Guadalupe, L. d., & Ortiz Blanco, S. B. (2008). *Plan Estartegico*. Seminario monografico. Recuperado el 15 de 8 de 2016
- Hill, C., & Jones, G. (2009). *Administracion Estratégica* (8va ed.). Mexico, Mexico: McGraw Hill. Recuperado el Junio de 2017
- Jose, S. d. (2009). *El plan estrategico en la practica* (2 ed.). Madrid, España: HESIC. Recuperado el 21 de 9 de 2016
- Julian Perez Porto y Merino, M. (s.f de s.f de 2008-2016). *definicion.de*. Recuperado el 29 de 9 de 2016, de <http://definicion.de/plan-de-accion/>
- La Caja de Herramientas Comunitarias. (s.f de s.f de 2016). <http://ctb.ku.edu>. (I. U. Kansas., Productor) Recuperado el 29 de 9 de 2016, de <http://ctb.ku.edu/es/tabla-de-contenidos/estructura/estrategia-planificacion/desarrollar-un-plan-de-accion/principal>
- Manuel, G. Z. (nf de nf de 2015). *La cultura del marketing*. Obtenido de <http://laculturadelmarketing.com/plan-de-marketing-ix-el-plan-de-accion/>
- Maristany, J. (1998). *La accion para el cambio* (1 ed., Vol. 1). Buenos Aires, Argentina: GRANICA.
- Peteraf, T., & Gamble, S. (2012). *Administracion estrategica Teoria y casos* (18 ed.). D.F: Mc Graw Hill. Recuperado el 28 de 8 de 2016
- Plan de Accion. (s.f de s.f de 2013-2016). *Significados.com*. Recuperado el 20 de 9 de 2016, de <http://www.significados.com/plan-de-accion/>
- Rodriguez Martin Alejandro Ramon. (s.f de s.f de 2016). *Expansion.com*. Recuperado el 26 de 9 de 2016, de <http://www.expansion.com/diccionario-economico/presupuesto.html>
- Salud Emocional. (s.f de s.f de 2014). <http://es.wikihow.com/crear-un-plan-de-acci%C3%B3n-efectivo>. Recuperado el 11 de 9 de 2016, de <http://es.wikihow.com/crear-un-plan-de-acci%C3%B3n-efectivo>
- Significados.com*. (s.f de s.f de 2013-2016). Recuperado el 20 de 9 de 2016, de <http://www.significados.com/plan-de-accion/>
- Slideshare.net*. (2 de 8 de 2009). Recuperado el 22 de 9 de 2016, de <http://es.slideshare.net/edgeci/plan-de-desarrollo-organizacional>

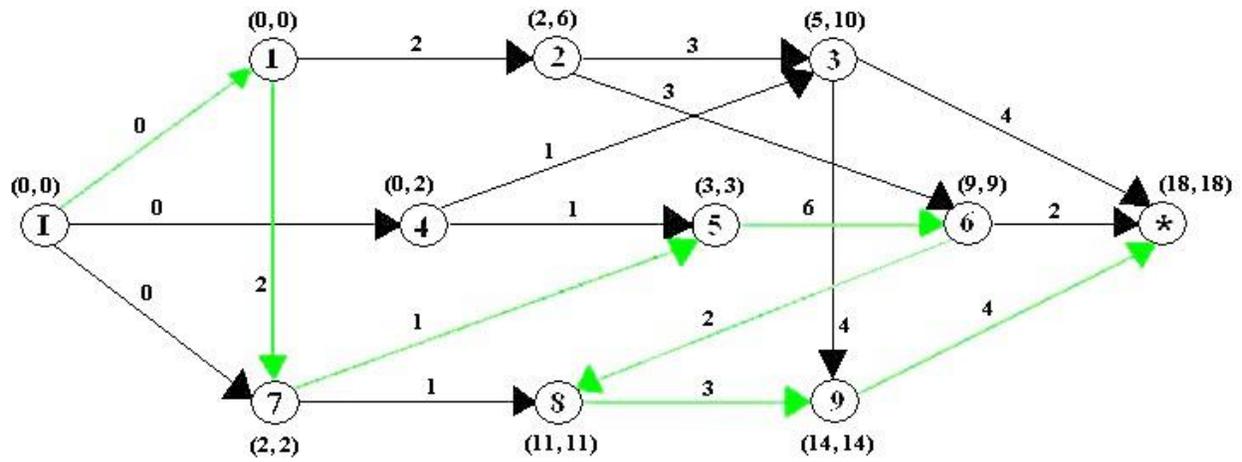
- Taniuska, G. C., & Mercado Gonzalez, T. L. (2013). *Informe final estrategia empresarial estrategia en accion*. Universitario. Recuperado el 16 de 8 de 2016
- Thompson , A., & Strickland, A. (2003). *Administracion estratégica* (Décimo tercera ed.). Atlanta: Mcgraw Hill.
- Valda Juan Carlos. (26 de 7 de 2010). *Grandes Pymes*. Recuperado el 16 de 9 de 2016, de <http://www.grandespymes.com.ar/2010/07/26/planificacion-de-la-sucesion-en-una-empresa/>
- Vilchez, A. (19 de 5 de 2015). *adriansanchez.es*. Recuperado el 19 de 05 de 2016, de <http://adriansanchez.es/ebook-plan-de-marketing/>

ANEXOS

Etapas para realizar un Plan de Marketing. Plan de Acción y Control.







PLAN DE ACCION

- El plan de acción responde a las preguntas:
- *¿Que vamos a hacer..?*
- *¿Para que lo vamos a hacer..?*
- *¿Como lo vamos a hacer..?*
- *¿Cuando lo vamos a hacer..?*
- *¿Quién de nosotros lo va a hacer..?*
- *¿Con que recursos..?*

