

[Guía del Plan Estratégico]

PROGRAMA
INNOVA
ESPERIT EMPRENEDOR

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
OBJETIVO	3
ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO	4
1. INTRODUCCIÓN	5
DONDE ESTAMOS Y DONDE QUEREMOS LLEGAR	6
2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES	7
3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y EL ENTORNO	8
A. MODELO ABELL	9
B. LAS 5 FORCES	10
C. LA MATRIU DAFO	15
D. ESTRATEGIAS BÁSICAS	17
E. MATRIZ BCG	20
4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS	21
5. RELACIÓN DE PLANES DE ACTUACIONES	22
CON LÍNEA ESTRATÉGICA	22
6. LOS PLANES DE ACTUACIÓN	23
7. REVISIÓN	24
8. DOCUMENTOS Y ANNEXOS	25

PRESENTACIÓN

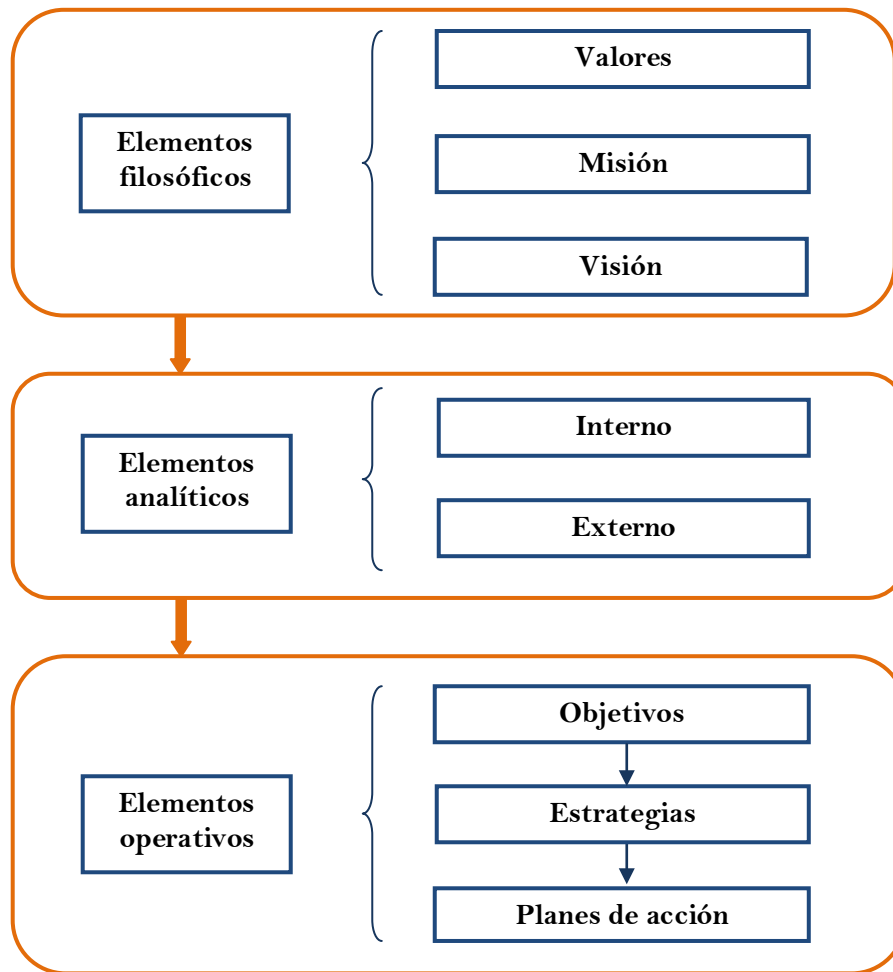
Este documento ha sido elaborado por el Programa Innova de la Universitat Politècnica de Catalunya. Su objetivo es facilitar la elaboración de documentos que pueden parecer complejos. El Programa Innova publica una serie de guías prácticas para redactar todos los documentos que componen el Plan de Empresa, entre otros. Todos los recursos útiles los podréis encontrar en <http://pinnova.upc.edu/>.

Dentro de este documento se especifica el contenido que debe tener un Plan Estratégico y sobre qué cuestiones es necesario reflexionar y poner especial atención. Los elementos que componen este plan no están separados y aislados, sino que todos se relacionen entre ellos de forma que se influyen y condicionan.

OBJETIVO

En la creación de un negocio no solo es necesario determinar la forma jurídica, los productos a fabricar o servicios que se ofrecen... sino que también es necesario saber cómo se hará, con qué objetivos. Esto es lo que definimos en este plan, de forma que puede parecer filosófica en ciertos momentos, pero que tiene implicaciones en el día a día de la empresa.

ELEMENTOS DEL PLAN ESTRATÉGICO



I. INTRODUCCIÓN

Muchas veces la misma dinámica de la compañía y el entorno orienta la empresa hacia unas estrategias determinadas sin necesidad de hacer ningún plan. Estas son las **estrategias emergentes** que, en general, sirve para seguir el ritmo del sector. En cambio, las **estrategias deliberadas** son las que obtenemos de nuestro plan estratégico, y son estas las que nos llevan a cambios importantes con estrategias ofensivas.

Algunas consideraciones a tener en cuenta al definir las estrategias:

- ✓ Están en línea con la identidad de la organización.
- ✓ Se enfocan a medio o largo plazo, a partir de 3 años vista.
- ✓ Implican la puesta en marcha de una gran cantidad de recursos.

Una buena forma de comenzar la introducción es definiendo la situación de la empresa en el momento de elaborar el documento.

También hace falta concretar qué plazo cubre el Plan Estratégico. Este debe ser a largo plazo sabiendo qué:

Presupuestos – se elaboran a 1 año vista

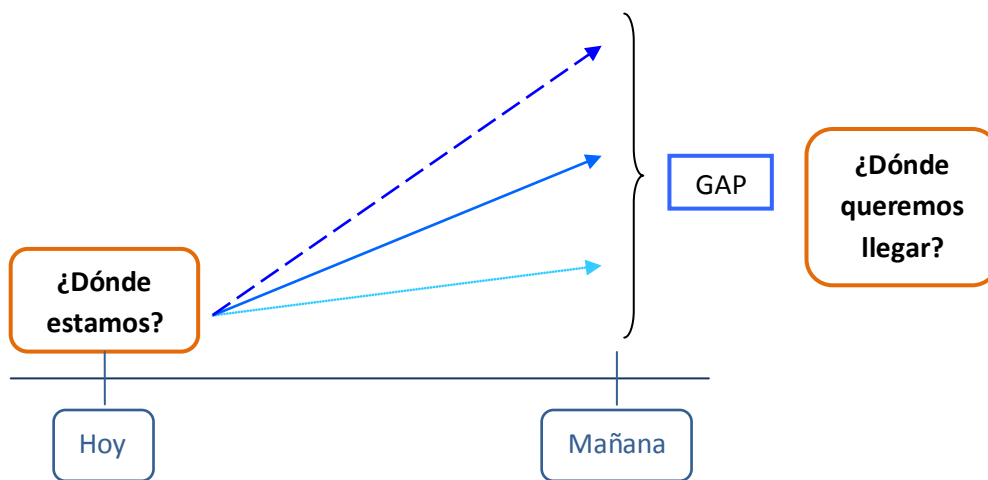
Planificación – es la definición de la estrategia

Estrategia – es la gestión a largo plazo

Se considera aceptable un Plan Estratégico a más de 3 años, ya que no puede coincidir con un solo presupuesto.

DONDE ESTAMOS Y DONDE QUEREMOS LLEGAR

La diferencia entre dónde estamos y donde queremos llegar es el GAP estratégico. Hace falta gestionar el GAP para poder evolucionar desde el punto de partida. Tenemos que tener cierta ambición porque normalmente llegaremos un poco más abajo.



Este gráfico nos muestra como obtenemos el GAP, pero también podemos ver, de arriba abajo dónde pretendemos llegar con el plan estratégico, dónde seguramente llegaremos y dónde llegaríamos sin un plan. De esta manera, el Plan Estratégico es una hoja de ruta a largo plazo y en líneas generales que se concretará y nos permitirá llegar mucho más allá y de forma concreta.

2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

La misión, la visión y los valores deben estar claramente redactados en el Plan Estratégico, ya que dan sentido al trabajo diario que realiza la empresa. Tienen que definir un marco lo bastante amplio como para poder ser válidos a lo largo de la vida de la empresa, aunque se pueden revisar no puede ser sujeto a grandes cambios y continuas modificaciones. Si este es el caso, significa que no están bien redactados.

- Misión

Es la razón de existir de la organización. Habitualmente es útil definir qué líneas no queremos adoptar para obtener las que sí.

- Visión

Responde a la pregunta: ¿Qué queremos ser? ¿Dónde queremos llegar? Es posible que en sus inicios la empresa pase por dificultades pero tenga una visión muy ambiciosa a la que llegar a lo largo de su trayectoria.

La visión da a la empresa una meta para alcanzar que aporte sentido a los esfuerzos que hace las personas que la integran.

Algunas recomendaciones a la hora de redactarla son:

- Debe incluir dos componentes: una meta ambiciosa a cumplir en 10 – 30 años pero también una descripción palpable del futuro.
- Debe ser un punto de orientación que apele tanto a la inteligencia como a las emociones de los trabajadores.

- Valores

Los valores nos indican cual es nuestra forma particular de seguir el camino que no lleva a alcanzar la visión.

Proporcionan un criterio en el momento de la toma de decisiones inciertas, que en algunos casos evita que tomemos una solución fácil que podría llevar a traicionar nuestros valores.

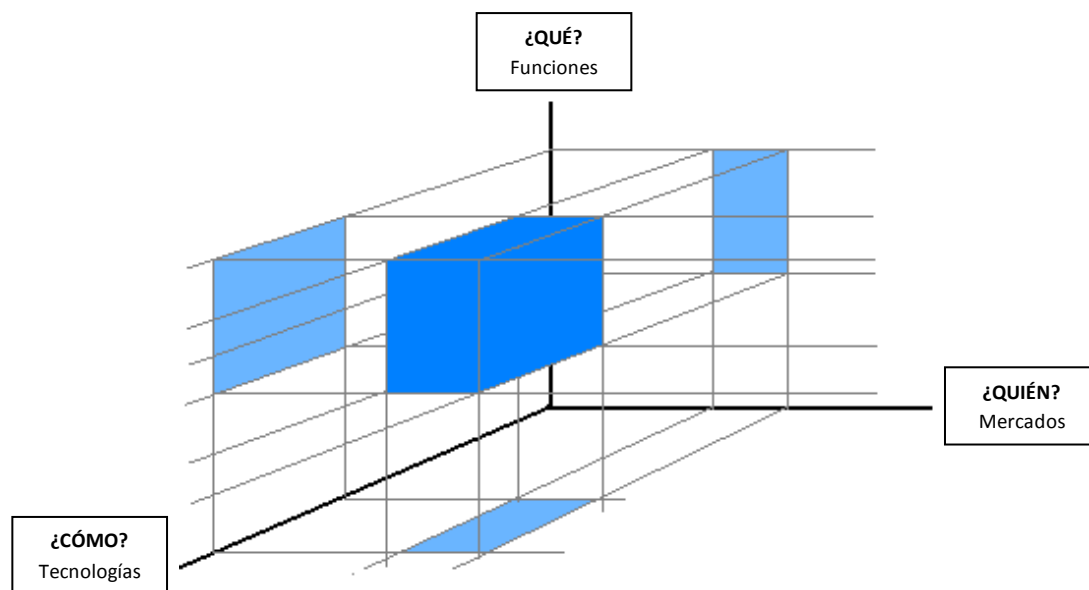
3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA Y EL ENTORNO

Este es uno de los apartados más amplios compuesto por los diferentes métodos que unidos nos darán una imagen de la empresa y también del mercado y el entorno.

En esta guía proponemos una serie de elementos a los que se puede añadir otros o cambiar por algunos más adecuados en cada caso concreto. Debemos tener en cuenta que cada uno de los elementos de análisis no es aislado, sino que los resultados obtenidos se complementan y en muchos aspectos deben coincidir.

A. MODELO ABELL

Consiste en marcar en los tres ejes dibujados las características genéricas de nuestro negocio en referencia a tres variables:



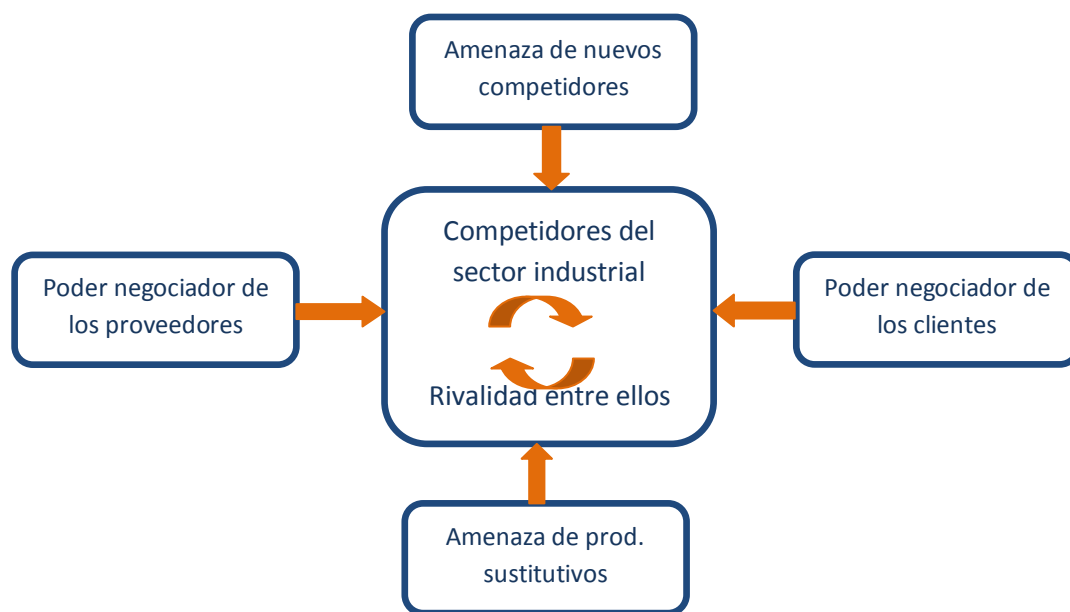
1. ¿Quién? Segmento estratégico de mercado. Mercado potencial de clientes.
2. ¿Qué? Funciones, necesidades sentidas por el cliente.
3. ¿Cómo? Con qué tecnología.

En color destacamos el segmento de nuestra empresa que se obtiene con el cruce de las tres variables.

Igualmente también podemos incluir al gráfico los diferentes mercados de la competencia, y así observar si coincidimos en alguna zona o en toda, si cada uno se concentra en un nicho, etc. Siempre será más difícil conocer las características de la competencia, ya que sólo dispondremos de la información que es pública.

B. LAS 5 FUERZAS

Consiste en un diagrama que enlaza 5 variables integradas. Cada una de estas variables está formada por un grupo de consideraciones que se resumen en una. Por tanto, cada una de estas variables es fácil de observar pero difícil de modificar, ya que dependen de la suma de conceptos, no de uno de solo.



1. Intensidad de la competencia actual:

El análisis de la competencia muchas veces se hace de forma previa a entrar al mercado ya que puede ser una razón para replantearlo. Consideraciones:

- ✓ Número de competidores y equilibrio entre ellos: cuantos más competidores haya en el mercado, menos rivalidad habrá, y viceversa. Si los competidores están equilibrados, su rivalidad será mayor.
- ✓ Ritmo de crecimiento del sector industrial: si el sector está en crecimiento se reduce la rivalidad ya que sin competir entre ellos todos ganan cada vez más.
- ✓ Barreras de movilidad: hay mucha movilidad cuando una compañía puede aprovechar varias características de su negocio actual para hacer otro de

distinto. Este hecho permite que si aquella empresa no funciona, no vamos a tener un alto coste de salida del negocio. Pero también hará que sea más fácil que entren competidores en el sector.

Podemos decir que hay altas barreras a la movilidad cuando no hay ningún negocio que se parezca por el cual aprovechar sus activos actuales.

- ✓ Barreras de salida: cuando hay mucha competencia una empresa puede decidir abandonar el negocio, la cual cosa supone muchos costes:
 - Activos especializados en el sector
 - Costes fijos de salida
 - Interrelaciones estratégicas
 - Barreras emocionales
 - Restricciones sociales y gubernamentales
- ✓ Costes fijos y de almacenaje

2. Competidores potenciales

Estudiamos la posibilidad que entren nuevos competidores, que depende de dos factores:

- ✓ Barreras de entrada: se necesita mucha inversión inicial.
- ✓ Reacción de los competidores establecidos:
 - Tradición de represalias en el sector
 - Empresas con fuertes recursos para defenderse
 - Empresas muy comprometidas con el sector
 - Crecimiento del sector

3. Productos sustitutivos

Son aquellos que permiten al cliente cambiar al producto de la competencia porque tienen muchas características comunes. De esta forma el cliente puede usarlo para satisfacer sus necesidades en la mayoría de casos.

4. i 5. Poder negociador de los proveedores y clientes

En este punto se analiza la relación que tiene o puede tener nuestra empresa en relación tanto con clientes como en proveedores.

La cantidad de clientes y proveedores es un factor determinante para saber el tipo de relación que la empresa podrá tener. Si nuestra empresa sólo tiene 4 clientes, deberá intentar satisfacerlos y en algunos casos rebajarse en sus propios márgenes. Podemos decir que la empresa tiene poco poder negociador con los clientes.

Se da la misma situación en el caso de los proveedores, ya que cuantos más proveedores diferentes podemos tener para un mismo producto, servicio o material, aumentará nuestro poder negociador.

También hay muchas otras variables que pueden influir a la hora de determinar el poder negociador de nuestra empresa, como pueden ser:

- Grado de concentración en relación con la industria
- Volumen de transacciones realizadas con la empresa
- Importancia de las compras en relación al coste del cliente
- Grado de diferenciación de los productos
- Costes de cambio de proveedor
- Amenaza de integración vertical hacia delante o detrás
- El producto se puede o no almacenar
- El mercado se concentra o fragmenta

Un mercado será menos atractivo a medida que los clientes y/o proveedores tengan más poder sobre la empresa.

EL ORIGEN DE LAS 5 FUERZAS:

Tal y como indicamos inicialmente, las 5 variables anteriores son variables integrales, por tanto se obtienen como consecuencia o conclusión de un análisis previo. Para hacer estos pasos previos se distinguen dos ámbitos: la competencia y el entorno.

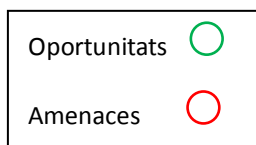
Análisis de la competencia:

Este apartado incluye todos los elementos que se pueden considerar competencia de la empresa, ya sean empresas competidoras, productos sustitutivos, clientes, proveedores... Dependiendo del negocio y del mercado del que se trate, se concentrará más en un tipo de variables o en otras.

¿Cómo se formula? La tabla incluye dos columnas numeradas del 1 al 5. La primera consiste en la evaluación de variables del 1 al 5 al cual nosotros tenemos que responder: ¿con qué intensidad se influyen? 1, poca intensidad, 5 mucha intensidad. La segunda columna, en cambio, trata de evaluar si esta influencia, sea muy fuerte o muy débil es una oportunidad (5) o una amenaza (1) para nuestra empresa. Cuando obtenemos una oportunidad o una amenaza es lo bastante influyente como para adoptar alguna estrategia ya sea para aprovecharlo o bien para solucionarlo. En general, cuando evaluamos con un 2, 3 o 4 la variable, no será una oportunidad ni una amenaza, sino que consideraremos que no influyen especialmente.

Aquí ilustramos un ejemplo de la tabla donde se analiza la competencia:

NEGOCIO DEL MERCADO XXX	Evaluación variables					Amenazas / Oportunidades				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. INTENSIDAD COMPETENCIA ACTUAL										
a. Equilibrio entre competidores				x						
b. Ritmo de crecimiento del sector	x					●				
c. Barreras de movilidad					x					●
2. COMPETIDORES POTENCIALES										
a. Barreras de entrada					x					●
b. Reacción de los competidores			x							●
3. PRODUCTOS SUSTITUTIVOS										
a. Los que mejoran el rendimiento			x							●
b. Los que mejoran el precio					x	●				
c. Las industrias con grandes beneficios			x							●
4. PODER NEGOCIADOR DE PROVEEDORES										
a. Volumen de transacciones	x									●
b. Importancia de compras			x							●
c. Grado de diferenciación de productos			x							●
5. PODER NEGOCIADOR DE CLIENTES										
a. Volumen de transacciones			x							●
b. Importancia de compras				x						●
c. Grado de diferenciación de productos					x	●				



Análisis del entorno:

El entorno de la empresa influye muchos ámbitos diferentes que forman parte de la sociedad y la realidad donde vive la empresa y que, igual que en el caso anterior, puede ser una amenaza o bien una oportunidad.

¿Cómo se formula? La estructura de la tabla es muy parecida a la anterior. Esta tabla distingue entre amenazas y oportunidades del sector en general y de nuestra empresa en concreto.

SECTOR ...	Amenazas / Oportunidades				
	1	2	3	4	5
COMPañÍA ...					
1. DIMENSIÓN POLÍTICA Y LEGAL					
a. Situación política					
b. Política económica					
c. Legislación económica I social					
d. Política fiscal					
2. DIMENSIÓN ECONÓMICA					
a. PIB					
b. Inflación					
c. Paro					
d. Balanza de pagos					
e. Productividad					
f. Mercado de capitales					
g. Recursos energéticos					
h. Política industrial					
3. DIMENSIÓN SOCIAL Y CULTURAL					
a. Valores y actitudes					
b. Grupos sociales					
c. Conflictividad social					
d. Mercado de trabajo					
e. Sindicatos					
f. Defensa del consumidor					
4. DIMENSIÓN TECNOLÓGICA					
a. Política I+D					
b. Maduración tecnológica actual					
c. Disponibilidad de nuevas tecnologías					

Igual que en el caso anterior, si le otorgan una valuación de 1 será una amenaza y si la valuación es de 5 se considerará una oportunidad. En ambos casos, ese elemento es bastante importante como para aplicar alguna estrategia para aprovecharlo o modificarlo. Es a través de estas tablas y las conclusiones extraídas que podemos obtener las relaciones de las 5 fuerzas.

C. LA MATRIZ DAFO

La matriz DAFO es la más conocida que une el análisis interno y externo y los puntos fuertes y débiles de cada ámbito. La forma básica es:

		Puede generar ventajas competitivas	Puede generar problemas
ANÁLISIS DEL ENTORNO	OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none"> · Mercado de capital · Valores – Actitudes · Defensa del consumidor · Barreras a la movilidad · Barreras de entrada · Volumen de proveedores 	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none"> · Política social · Balanza de pagos · Ritmo de crecimiento · Productos sustitutivos al mejor precio · Grado diferenciación 	
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none"> · Red de distribución · Rentabilidad de inversiones · Asimilar la tecnología adquirida · Nivel de motivación 	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none"> · Nivel de productividad · Estructura organizativa · Sistema de información y de toma de decisiones 	

La elaboración de la matriz DAFO no implica un análisis aislado del resto, sino que cada apartado debe rellenarse con los resultados obtenidos en los apartados anteriores y siguientes de otras matrices o formas de análisis de la empresa y el entorno.

A partir de los resultados obtenidos y del cuadrante donde hay más resultados, nuestra empresa podrá tener una idea del tipo de estrategias que puede aplicar según la situación interna y también del entorno. Una visión de las diferentes estrategias es la siguiente:

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	<p>ESTRATEGIAS OFENSIVAS</p> <p>Generadores de ventajas competitivas</p>	<p>ESTRATEGIAS DEFENSIVAS</p> <p>Zona neutra que puede eliminar las ventajas competitivas</p>
DEBILIDADES	<p>ESTRATEGIAS REORIENTACIÓN</p> <p>Zona neutra que puede eliminar las ventajas competitivas</p>	<p>ESTRATEGIAS SUPERVIVENCIA</p> <p>Grave peligro al recaer las amenazas con los puntos débiles</p>

- a. **Estrategias de supervivencia:** ¿hay alguna amenaza que incide sobre alguno de nuestros puntos débiles?
 - SÍ: ¿es una amenaza muy frecuente? Si es frecuente debemos centrarnos en sobrevivir y defendernos.
 - NO: Aunque no incide sobre ningún punto débil puede ser peligrosa.
- b. **Estrategias de reorientación:** la empresa puede identificar esta situación cuando, delante de una lista de oportunidades nos preguntamos qué necesitamos para aprovecharlas, y gran parte de lo que necesitamos son debilidades de nuestra empresa. En esta situación debemos reorientar nuestra dirección porque vamos en dirección contrario al mercado.
- c. **Estrategias defensivas:** un caso en que utilizamos este tipo de estrategias es cuando tenemos unas amenazas, pero en el punto donde inciden nosotros somos muy fuertes. Aunque tengamos asegurada la supervivencia de la compañía, debemos buscar estrategias para influenciar sobre las amenazas.
- d. **Estrategias ofensivas**

D. ESTRATEGIAS BÁSICAS

La empresa puede estar en diferentes situaciones y tener objetivos diferentes, pero siempre debe luchar con la competencia. Y lo puede hacer de dos formas:

ESTRATEGIAS BÁSICAS		Ventaja competitiva	
		Costes	Diferenciación
Ámbito competitivo	Sector	LÍDER EN COSTES	DIFERENCIACIÓN DE PRODUCTO
	Segmento	SEGMENTACIÓN DE MERCADO O FOCALIZACIÓN	

Se diferencian dos tipos de ventajas competitivas que son:

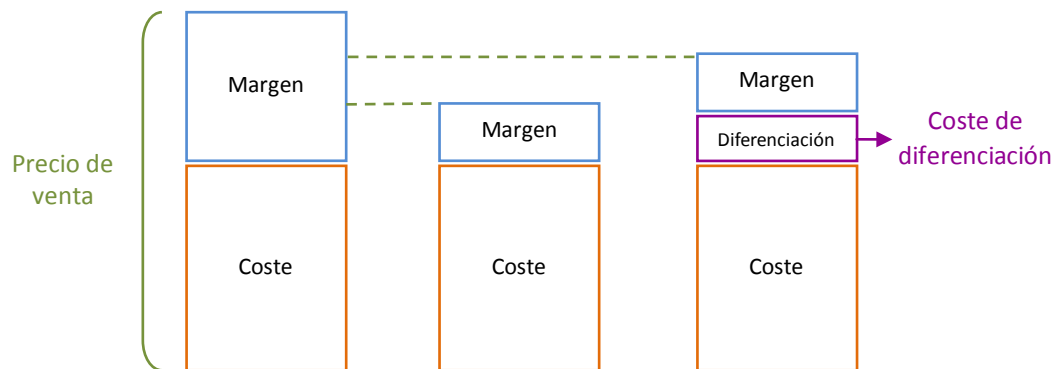
- ➔ Liderazgo en costes: poder producir con unos costes más bajos que la competencia.
- ➔ Diferenciación de productos: es el valor añadido que le damos a nuestro producto ante los demás, que pueden ser intrínsecamente iguales. Es la razón por la cual las personas se sienten más atraídas a comprar nuestro producto y no el de la competencia.

De las dos estrategias anteriores se deriva la segmentación de producto, que nace porqué ofrecemos nuestro producto a un sector concreto de la sociedad. Nuestro segmento puede ser diferente tanto si buscamos coste bajo como si diferenciamos.

➔ **Liderazgo en costes:**

Cuando nuestra empresa consigue obtener un producto con costes más bajos que la competencia, podemos decidir repercutirlos al cliente final o aumentar el margen de la empresa.

El gráfico siguiente muestra las diferentes opciones:



Ante un coste menor que la competencia podemos repercutir con un menor precio para el cliente final o un mayor margen para la empresa. El tercer caso muestra cuando al producto añadimos una diferenciación de la competencia, y eso hace falta sumarlo al coste del producto.

La reducción de costes se consigue en algunos casos concretos:

- Economías de escala: especialización y división del trabajo.
- Efecto experiencia.
- Técnicas de producción: ahorro de la mecanización y automatización de procesos.
- Diseño de productos: añadir cambios al diseño de los mismos productos, de forma que permitan la automatización y el ahorro en el coste de materiales.
- Acceso a materias primas más baratas.
- Localización de la empresa: ahorro en transporte, salarios, impuestos, etc.
- Relaciones con proveedores y clientes: aprovechar los grados verticales de cadena de valor.
- Control estricto de costes en todas las funciones de la cadena de valor.

→ Diferenciación de productos:

Hay unas razones o situaciones que permiten diferenciar nuestro producto del resto:

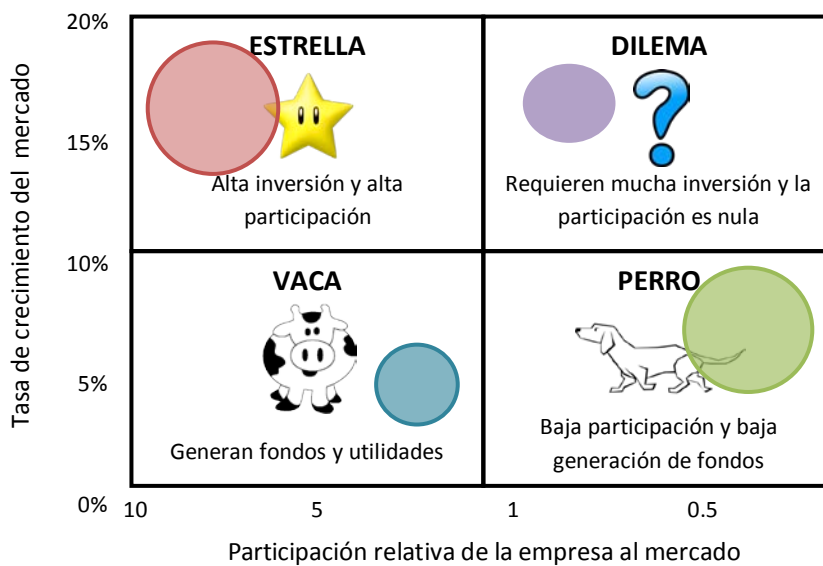
- ✓ Características del producto o servicio
 - Tangibles: características observables, rendimiento o complementos del producto.

- Intangibles: consideraciones del tipo social, emocional, psicológico...
- ✓ Características del mercado: mejor adaptación a necesidades del consumidor
- ✓ Características de la empresa: concepción del negocio, reputación, valores i principios, prestigio, etc.

En general, las compañías más grandes escogen entre situarse líderes en costes o en diferenciación de producto, y es en los extremos donde se consigue el mejor rendimiento. En cambio, las empresas pequeñas acostumbran a situarse a medio camino entre las dos estrategias obteniendo también unos beneficios menores.

E. MATRIZ BCG

Permite estudiar las distintas líneas de negocio que tiene una empresa en un mismo cuadro. De todas formas, si la empresa en estos momentos sólo tiene una línea también puede hacerlo.



Esta matriz representa las fases de ciclo de vida de un negocio. Los círculos que aparecen deben tener diferentes tamaños según la importancia de este para la compañía.

DILEMA: es la situación de los negocios que nacen. Están en fase de incertidumbre y no se sabe si tendrán aceptación o fracasaran.

ESTRELLA: es un negocio que ya ha crecido y que funciona.

VACA: la cantidad de cash-flow que aporta es más pequeña que la inversión que necesita cada año.

PERRO: es un negocio que se está agotando y solo quita recursos a la empresa sin aportar nada.

Cuando una empresa se inicia o viene de un pasado muy flujo es posible que solo tenga negocios a la parte de arriba. En este caso, aunque la empresa tenga futuro, puede tener problemas financieros actualmente, ya que estos negocios absorben muchos recursos.

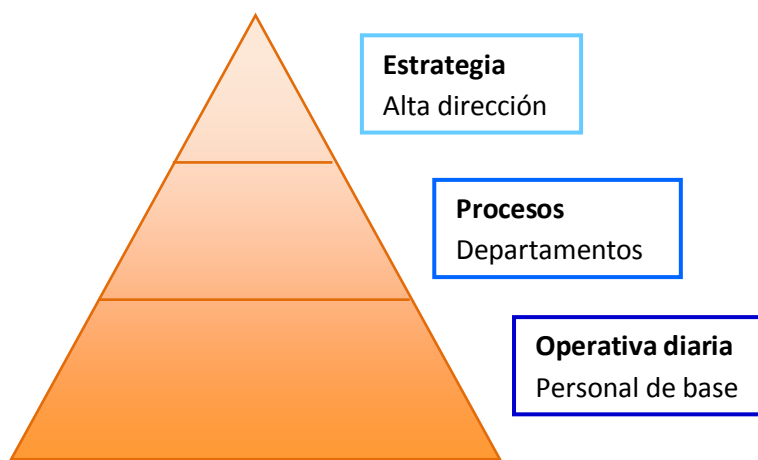
4. LÍNEAS ESTRATÉGICAS

La empresa tendrá que identificar las líneas propias y diferenciar las líneas básicas sobre las que tendrá que centrar sus esfuerzos. Las estrategias se obtendrán como resultado de análisis anterior para potenciar los puntos fuertes, mejorar los puntos débiles, aprovechar oportunidades y evitar amenazas.

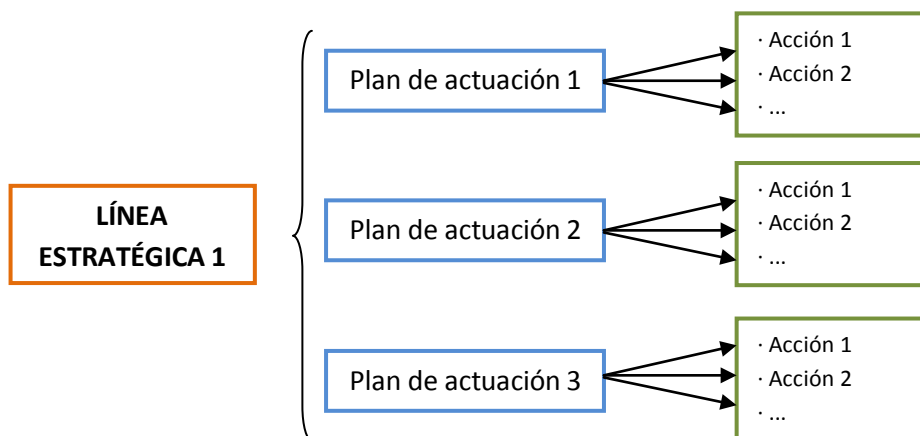
En algunos casos es posible que la empresa determine muchas líneas estratégicas importantes. Aún así deberá centrarse en un nombre razonable que, según su tamaño y capacidad, le sea posible asumir. Por esto hablamos de líneas estratégicas básicas.

5. RELACIÓN DE PLANES DE ACTUACIONES CON LÍNEA ESTRATÉGICA

Los planes de actuación y la línea estratégica son dos niveles diferentes de la gestión de la misma empresa:



Las líneas estratégicas están más relacionadas con la alta dirección de la empresa y tienen un carácter muy general. Por otro lado, los planes de actuación son los procesos concretos que conducen a conseguir las líneas estratégicas seleccionadas. En este sentido, una línea estratégica agrupa uno o diversos planes que ayudan a conseguirla.



6. LOS PLANES DE ACTUACIÓN

El plan de actuación para poderlo definir como tal, debe contener una serie de elementos formales:

- Línea estratégica de la cual forma parte
- Enunciado del plan de actuación: una frase que identifica el plan dentro de la organización
- Fecha de actuación: fecha en que se aprueba el plan
- Objetivo: concreto y verificable que se pretende conseguir con el plan.
- Responsable: persona encargada del cumplimiento del plan.
- Personas implicadas: personas y cargos que se ven implicados por el plan
- Acciones a desarrollar: detalla los pasos a seguir para llegar al objetivo marcado. Estos pasos tienen que tener un responsable concreto, una fecha de finalización y una cuantificación del coste que supondrán. De esta forma podremos controlar las desviaciones.

Ejemplo simplificado de un plan de actuación:

LÍNEA ESTRATÉGICA: 1. Incrementar la percepción de calidad de servicio respecto la competencia			
PLAN DE ACTUACIÓN: 1.1. Obtención de la ISO 9001:2000			
	Fecha de actuación	10/10/2011	
OBJETIVO: Estar certificados el año 2008			
RESPONSABLE: Director general			
PERSONAS IMPLICADAS: Toda la organización			
ACCIÓN A DESARROLLAR	RESPONSABLE	FECHA FINAL	CUANTIFICACIÓN
- Contratación jefe calidad	RRHH	01/01/2012	40.000 €
- Selección del equipo asesor	Dir. General	01/03/2012	15.000 €
- Documentación sistema calidad	Jefe de calidad	01/03/2013	-
- Auditoría interna sistema calidad	Jefe de calidad	01/06/2013	600 €
- Selección entidad certificada	Jefe de calidad	15/06/2013	-
- Auditoría de certificación	Jefe de calidad	15/07/2013	2.200 €

7. REVISIÓN

Una vez elaborado todo este documento detallando tanto la línea estratégica como los planes de actuación de la empresa, deberemos marcar unas fechas para revisar si se están cumpliendo los plazos y las líneas marcadas. De esta manera podremos ver si los esfuerzos y recursos invertidos se justifican. La revisión de los planes de actuación es bastante sencilla ya que están cuantificados en euros y también temporizados. En este caso será relativamente sencillo comprobar si hemos podido cumplir con las previsiones. De forma más general también deberemos revisar si el conjunto de los planes nos llevan a seguir la línea estratégica correspondiente. Esto se deberá realizar en un plazo más largo, ya que no se podrá observar en unos pocos meses.

Este mismo plan estratégico explica la misión, visión y valores de la empresa. Estos elementos nos ayudan a marcar con coherencia el futuro de la empresa y normalmente se formaliza al iniciar la actividad. Una forma para comprobar el sentido de la empresa es comprobar que este documento escrito inicialmente aún engloba nuestra empresa.

8. DOCUMENTOS Y ANNEXOS

Como en todos los casos en que se hace una visión de futuro se debe poder comprobar que la empresa es capaz de asumirlo y no imaginativo.

En este documento que nos ocupa debemos cuantificar los planes de actuación de cada una de las líneas estratégicas y de la misma manera tendremos que ver como se relacionan con la empresa en su conjunto. Para relacionar estos dos aspectos será necesario, con visión de futuro, la previsión del balance de situación, del flujo de tesorería y de la cuenta de explotación. Estos documentos deben partir todos ellos de la situación inicial (el momento que iniciamos el plan de actuación) y añadir las previsiones que tendrá la aplicación de planes de actuación sobre la situación de la empresa.

* Podéis obtener una guía más detallada de cómo hacer estas previsiones a la Guía del Plan Económico y Financiero en nuestra página web <http://pinnova.upc.edu/recursos>.

Todos los elementos elaborados se deberán incorporar como ANNEXO al Plan Estratégico:

- **Anexo 1:** ficha de todos los planes de actuación aprobados.
- **Anexo 2:** detalle de la previsión económica financiera.