

## **EL PLAN DE GESTIÓN ANUAL.**

- Introducción
  - El plan estratégico, la base
  - Objetivos, planes y presupuesto
- La elaboración del plan de gestión

## - Introducción

El plan de gestión no es un documento aislado de la realidad de la empresa que se elabora anualmente de forma mecánica o intuitiva, sino que debe partir, necesariamente, del plan estratégico de la compañía.

La planificación estratégica es un proceso de evaluación empresarial en el que la compañía establece unas metas a largo plazo y unos hitos cuantitativos, además de las estrategias, acciones, recursos y herramientas adecuadas para conseguirlos.

Analizar los diferentes caminos que la compañía puede tomar, y aceptar el más oportuno para definir posteriormente la meta final y los objetivos que, de forma progresiva, se deben alcanzar, facilita sin duda la toma de decisiones a partir de ese momento.

Y es que la importancia de la planificación estratégica radica en que la estructuración previa de las acciones y actividades empresariales, basadas en unos objetivos, implica reducir la improvisación, asumir menos riesgos y, de esta forma, lograr más beneficios.

Pero existe un peligro que puede llegar a impedir la utilidad práctica del trabajo de planificación estratégica: desconectar la estrategia de la gestión, del día a día del negocio. El plan de gestión es el eslabón que une esas dos realidades, que aporta coherencia a todas las acciones de la compañía y, que, por tanto, evitará esa amenaza nefasta para el desarrollo de la actividad empresarial.

## - El plan estratégico, la base

Entre las tareas esenciales a la hora de abordar un proceso de reflexión estratégica está el plantear las estrategias destinadas a lograr el objetivo que la compañía se ha marcado. Las estrategias serán distintas dependiendo de dos objetivos fundamentales: paliar las carencias y amenazas de la compañía y potenciar sus fortalezas.

En cualquier caso, las estrategias deben traducirse en acciones concretas que las desarrollen y las lleven a buen fin. Y, por supuesto, es necesario establecer qué personas se responsabilizarán de realizar esas acciones, cuáles serán los recursos necesarios y los lugares más adecuados donde poder realizarlas y los plazos de ejecución.

Lograr transformar la estrategia de la empresa en decisiones y acciones operativas y poner esas acciones en práctica de la forma más adecuada es, en gran medida, el factor clave del éxito del plan estratégico de una empresa.

En este ámbito, podemos definir el plan de gestión como la traducción, cualitativa y cuantitativa, de los planes de acción contemplados en el plan estratégico para un período de tiempo determinado (normalmente un año). Por tanto, como se ha indicado, el plan de gestión debe partir siempre del plan estratégico, su antecedente lógico, con el que comparte objetivos y con el que se complementa.

Al considerar el plan de gestión de este modo se pone el acento no sólo en las acciones sino también en los objetivos o resultados de esas acciones. Además, se configura como una útil herramienta que aporta coherencia, ya que posibilita la integración de los diferentes niveles de la gestión y unir la gestión diaria y a corto plazo con los objetivos a largo.

Por tanto, el primer paso que una empresa debe dar antes de elaborar el plan de gestión es revisar su plan estratégico (a no ser que el año que se planifica sea el primero que se contempla en el estratégico). La revisión del plan estratégico de la empresa en los años posteriores a su elaboración suele implicar un nuevo análisis, que deberá llevar a la compañía a confirmar o adaptar las estrategias y objetivos que recogió en él.

Pero es una realidad que, todavía hoy, muchas empresas no cuentan con un plan estratégico formalizado o, si cuentan con él, se trata de un documento totalmente separado de la realidad de la empresa y en el que se recogen deseos y buenas intenciones.

Algunas compañías sí trabajan de forma sobre la base de una reflexión estratégica clara y definida, aunque no la hayan formalizado por escrito ni esté documentada. Pero no es inusual encontrar, sobre todo entre las pymes, actitudes reticentes o escasa predisposición a la hora de realizar planes estratégicos formalizados. Este tipo de empresas suele desarrollar su actividad con una visión a corto plazo y no dedica los suficientes recursos a la planificación, porque se centran en exceso en el día a día.

Pero en ningún caso la ausencia de plan estratégico puede ser la excusa de la empresa para evitar también la elaboración de un plan de gestión anual. Una empresa que no disponga de su plan estratégico debe ver en el plan de gestión una oportunidad para realizar la reflexión estratégica, aunque sea elemental, que precede a su elaboración y plasmarla por escrito. El proceso deberá incluir, como mínimo, un análisis interno (producto, debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y externo (mercado, situación del entorno y del sector, competidores, etc.) de la empresa y el establecimiento de unos objetivos.

## - Objetivos, planes y presupuesto

Ante el actual contexto en el que están inmersas las empresas (entornos cada vez más cambiantes, interrelacionados e inciertos, avances tecnológicos, incremento de la competencia, etc.) resulta obligado lograr y conservar una posición competitiva ventajosa, definiendo e implantando un conjunto integrado y coherente de actuaciones.

Como hemos indicado, planificar estratégicamente supone establecer los objetivos que una empresa trata de alcanzar, así como las estrategias y planes de acción que va a desarrollar para lograrlos, aspectos estos en los que se inserta el plan de gestión.

La finalidad del plan de gestión anual no es otro que adecuar los recursos de los que dispone la empresa a los objetivos que persigue, para así optimizar resultados.

A la hora de abordar la realización del plan de gestión anual, para cada objetivo estratégico (que normalmente afectan a diferentes actividades de valor), la empresa deberá concretar los objetivos operativos que lo hagan posible. Cada objetivo operativo, a su vez, debe traducirse en planes de acción, donde se concretarán aspectos como el plazo para su realización, las personas responsables y el presupuesto de cada una de las acciones del plan.

Rentabilidad y la solvencia suelen ser dos conceptos vitales a la hora de establecer los objetivos. Sin poner en duda su importancia, sí es necesario destacar que son siempre el resultado de la actuación empresarial, no el origen. Por eso es fundamental definir claramente qué actuaciones harán que la empresa consiga la rentabilidad y solvencia esperadas. Por otra parte, en determinados casos puede llegar a ser necesario asumir cuentas de resultado mediocres a corto plazo, incluso pérdidas. En definitiva, es preciso tener en cuenta que el resultado o rentabilidad no es la única medida o indicador de la gestión empresarial en el corto plazo.

Por otro lado, y cada vez más, es preciso que las empresas presten especial atención a los objetivos cualitativos, y no exclusivamente a los cuantitativos. La mejora de la calidad, la confianza del cliente, la flexibilidad y adaptación al cambio, la capacidad de innovación o la motivación del personal son, cada vez más, aspectos esenciales para el desarrollo y mejora de la situación competitiva. Pero estos valores son difícilmente medibles a corto plazo únicamente en términos económicos, por lo que conviene definir indicadores, cuantitativos y cualitativos, que permitan a la empresa conocer la evolución de todos estos aspectos.

En cualquier caso, a la hora de definir los objetivos no debe perderse de vista que el propósito final es mejorar la situación global de la compañía, por lo que hay que evitar conflictos entre los objetivos de las áreas de la empresa. Por eso es vital detectar las posibles contradicciones, y lograr el equilibrio entre objetivos.

Elaborar un presupuesto es concretar cuantitativamente los objetivos y planes de acción, de los que se desprenden unos objetivos de ingresos y unas necesidades de recursos que se traducen en gastos e inversiones. Los presupuestos son un instrumento de integración de objetivos, planes, medios y recursos de la empresa que busca la obtención de beneficios, ya que una efectiva planificación y control presupuestarios favorecerán un nivel óptimo de ventas y de producción a un costo que maximice los beneficios. Además, los presupuestos favorecen la coordinación entre las diferentes áreas y funciones de la empresa, facilitan el control de actividades de la compañía y la realización de autoanálisis periódicos y análisis de desviaciones.

No conviene convertir a los presupuestos en algo rígido e inflexible, sino que deben ser una referencia que ayude a mejorar, a aprender de los errores y a evitarlos en el futuro.

## - La elaboración del plan de gestión

Es fundamental que las empresas concreten las pautas que les van a guiar, los objetivos que quieren alcanzar y cuál es su fin último, tanto desde el punto de vista temporal, económico, productivo, así como del resto de áreas que forman el conjunto de una organización empresarial.

En toda empresa, independientemente de su tamaño, existe una persona o grupo de personas que toman las decisiones finales y que se responsabilizan de la gestión, de la organización y de la coordinación de cada una de las áreas de la empresa. En el caso de las micro-empresas, el empresario o empresaria asumirá esa responsabilidad, y en el caso de las grandes compañías lo hará, por ejemplo, el consejo de dirección, compuesto por la o el gerente y las y los directivos de cada una de las áreas de la empresa.

En las muy pequeñas empresas, la persona encargada de elaborar (y aprobar) el plan de gestión será la o el empresario, que asume las tareas correspondientes a la gerencia. Pero en las organizaciones de un cierto tamaño resulta conveniente que su proceso de elaboración sea participativo, en cascada, porque será la única forma de que todo el equipo de la empresa conozca y asuma los objetivos y las acciones para lograrlos.

Si hablamos de medianas y grandes empresas, sin dejar de lado el componente participativo, la responsabilidad recaerá en el consejo de dirección, aunque lo aprobará el ente de mayor rango de la compañía (el consejo de administración, por ejemplo).

El punto de partida a la hora de elaborar un plan de gestión son los objetivos y estrategias definidos en el plan estratégico en lo referente a todas las áreas de la empresa (producción y tecnología, comercial y marketing, compras y logística, etc.).

A partir de esa información, es necesario definir los principales objetivos y líneas directrices del plan de gestión, que deben traducirse a términos tanto cuantitativos (volumen global de ventas y por áreas de negocio, de inversiones, etc.) como cualitativos (definición de las principales acciones que se acometerán en el año).

La dirección de la empresa debe fijar las grandes líneas (líneas directrices) del plan de gestión en cuanto a estrategia y principales objetivos, cifras globales de venta, niveles de inversión, planes de acción principales, etc.

Una vez establecidas las grandes líneas del plan, las y los responsables de los distintos departamentos de la empresa concretan los objetivos específicos de sus áreas, definen los planes de acción concretos que les darán soporte y realizan una estimación de sus necesidades de recursos (de inversión, de personal, etc.) y de sus gastos.

Las áreas principales más comunes en la empresa son:

- Comercial y de marketing.
- Compras y logística.
- Económico-financiera.
- Producción y tecnología.
- Recursos humanos.

Esta labor la realiza cada responsable de departamento de manera más o menos independiente, por lo que resulta conveniente el nombramiento de un secretario del plan, que coordine a todos y establezca los test de coherencia necesarios. Por supuesto, a la hora de fijar los objetivos de cada departamento hay que evitar caer en contradicciones entre ellos.

Posteriormente, y tras sintetizar los planes departamentales, se obtienen los diferentes programas de ventas, producción, inversiones, gastos, etc., que conforman el presupuesto de explotación previsional (que se elaboran de manera provisional). A partir de este presupuesto y de las previsiones de cobros y pagos se obtienen el presupuesto de tesorería.

Los balances previsionales se elaboran a partir de los presupuestos de explotación y tesorería. En este punto, es posible que las limitaciones financieras o el objetivo de rentabilidad obliguen a la empresa a modificar los planes anteriores. Y es que la necesaria coherencia entre todas las variables que intervienen en el plan de gestión hace que cualquier alteración que se introduzca en las mismas repercuta sobre las otras.

Cuando el plan de gestión está ya definido y redactado - dependiendo del tipo de empresa, y siempre que exista-, debe ser aprobado por el consejo de dirección, ya que el plan es un instrumento que debe servir como medio de participación y compromiso a la hora de fijar responsabilidades.

El máximo órgano de una empresa (el consejo de administración en última instancia) es quien aprueba definitivamente el plan de gestión que se configura, desde ese instante, como un instrumento básico de gestión para la empresa.

Una vez puesto en marcha el plan, el establecimiento de un correcto control de gestión hará que la empresa pueda verificar que todas las actuaciones de las diferentes áreas confluyen en el logro de los objetivos marcados.

Es preciso poder analizar periódicamente los resultados obtenidos y confrontarlos con las previsiones, para poder identificar las desviaciones y sus causas y desarrollar las medidas correctoras oportunas. En ocasiones, este control de gestión puede llevar a la empresa a revisar los planes de acción, incluso el plan estratégico de la empresa.