Tema 5. Planificación y Control de la Empresa

Departamento de Economía Financiera y Contabilidad. Universidad de Alicante

CONCEPTO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Es un proceso sistemático por el que una empresa define sus objetivos a largo plazo y la manera de alcanzarlos, teniendo en cuenta sus recursos y capacidades (aspecto interno) y las características de su entorno (aspecto externo)

Implica un esfuerzo disciplinado para reflexionar y formular: QUIÉN es la empresa, QUÉ hace, DÓNDE quiere llegar, y CÓMO quiere hacerlo.

planificación estratégica: etapas

Quiénes somos / qué hacemos.

- Valores. Expectativas.
- Misión (razón de ser)

Dónde estamos / dónde queremos ir.

- El análisis del entorno: amenazas y oportunidades.
- El diagnóstico interno: puntos fuertes y débiles.
- Visión y prioridades estratégicas.

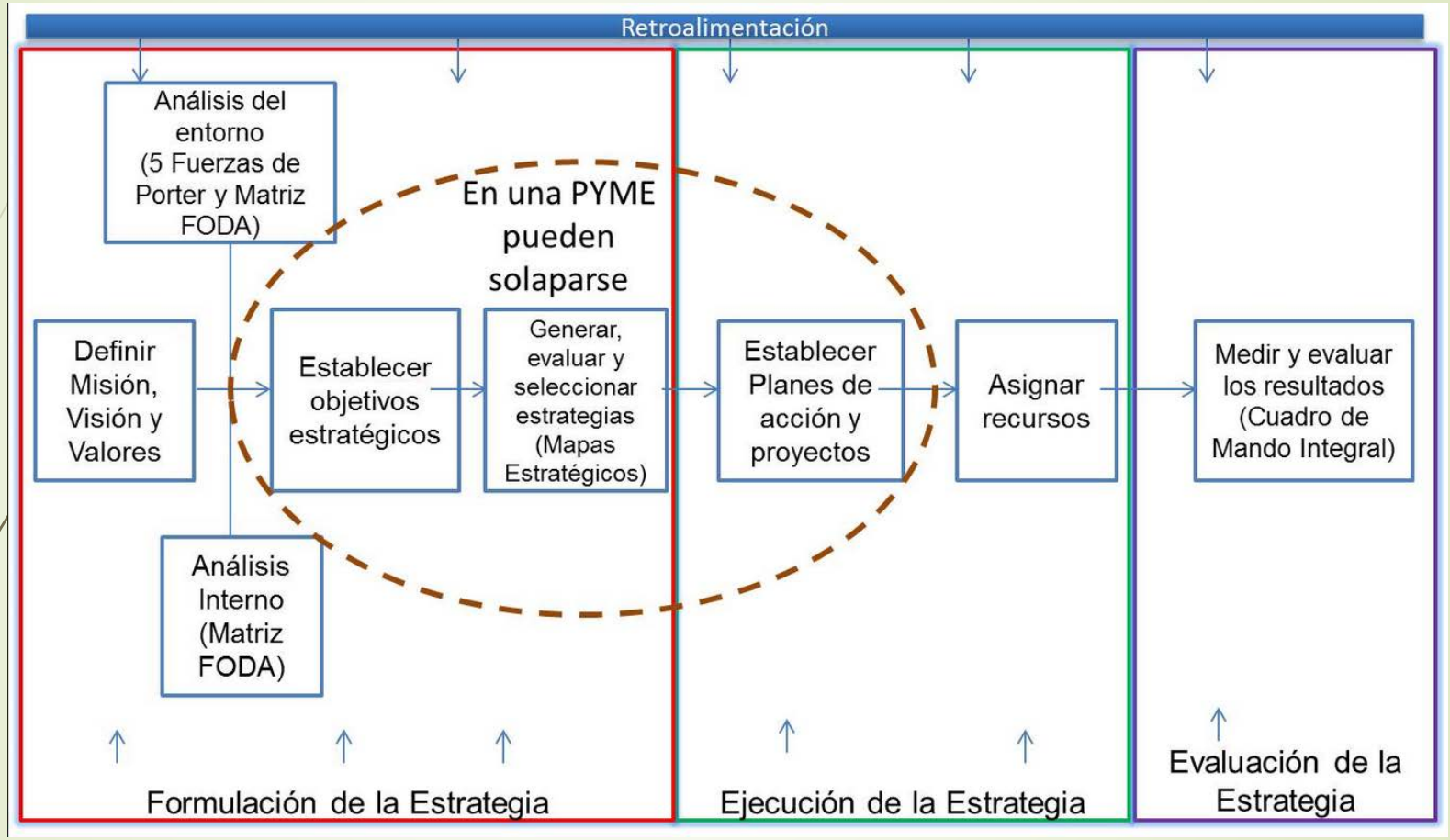
Qué tenemos que hacer para conseguirlo.

- Objetivos estratégicos.
- Tipos de estrategias.
- Planes de acción.

La implantación

- Puesta en marcha del plan

Seguimiento y evaluación.


Retroalimentación
Análisis del entorno (5 Fuerzas de Porter y Matriz FODA)
En una PYME pueden solaparse
Definir Misión, Visión y Valores
Establecer objetivos estratégicos
Generar, evaluar y seleccionar estrategias (Mapas Estratégicos)
Establecer Planes de acción y proyectos
Asignar recursos
Medir y evaluar los resultados (Cuadro de Mando Integral)
Análisis Interno (Matriz FODA)
Formulación de la Estrategia
Ejecución de la Estrategia
Evaluación de la Estrategia

Términos de Planificación Estratégica

DIFERENCIAS ENTRE MISION, VISION Y VALORES

MISIÓN	VISIÓN	VALORES
Descripción de la finalidad o razón de ser de la empresa	**Proyección de lo que se quiere que la empresa sea o llegue a ser en el futuro**	**Definición de los elementos de la cultura empresarial propios de la empresa**
• Provee un contexto para todas las decisiones dentro de la organización • Describe una realidad duradera Define fundamentalmente qué somos, qué hacemos y para quién	• Guía el desarrollo de la estrategia y organización • Describe un propósito que sea positivo e inspirador	Están relacionados con: • Su actitud estratégica • La responsabilidad social con los grupos de interés • Los productos ofertados por ella, o • La relación que mantienen con los clientes

LA BÚSQUEDA PERPETUA DE SOLUCIONES INNOVADORAS A PROBLEMAS NO RESUELTOS

HACER FELICES A LAS PERSONAS

TRANSFORMAR EL PORVENIR DE TODAS AQUELLAS PERSONAS QUE SE FORMEN BAJO LA MARCA LBS

SER LA INSTITUCIÓN DEPORTIVA MÁS QUERIDA, ADMIRADA Y GLOBAL

SER UN CLUB ABIERTO Y MULTICULTURAL, APRECIADO Y RESPETADO EN TODO EL MUNDO

HACER UNA CONTRIBUCIÓN MUNDIAL FABRICANDO HERRAMIENTAS QUE FAVOREZCAN EL AVANCE DE LA HUMANIDAD

Valores

En relación con la misión:

- Seguridad.
- Orientación al cliente.
- Competitividad.
- Calidad.
- Eficiencia.
- Innovación-modernización.
- Orientación a resultados.

En relación con sus profesionales:

- Profesionalidad.
- Desarrollo de las personas.
- Comunicación activa.

En relación con la sociedad:

- Compromiso con las comunidades en las que opera.
- Respeto del medio ambiente.
- Compromiso social y ético.
- Transparencia y buen gobierno corporativo.

Nuestra visión

*Ser el **mejor banco comercial**, ganándonos la **confianza** de nuestros empleados, clientes, accionistas y de la sociedad*

NEURON BIO

Convertirse en un referente internacional en la biotecnología en el campo del Alzheimer y de los Bioprocesos en los próximos cinco años

Visión

MERCADONA

"Conseguir una Cadena Agroalimentaria Sostenible de Mercadona que la Sociedad quiera que exista y sienta orgullo de ella, a través del liderazgo y teniendo a "El Jefe" (cliente) como faro".

ENTORNO EMPRESARIAL

- Elementos o fuerzas del exterior de la empresa que influyen en sus resultados y en las decisiones que ésta adopta
- Estos factores pueden tener influencias positivas (oportunidades) y/o negativas (amenazas)
- Existen dos tipos de entorno: general y específico (o competitivo)

ENTORNO GENERAL

- Es aquél que afecta de manera común a todas las empresas de una sociedad, país o espacio económico común
- Para su estudio se puede recurrir al análisis PESTEL, acrónimo de factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos, ecológicos (o medio ambientales) y legales

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIO-CULTURALES
• Clima político • Transparencia, solidez y madurez del sistema político • Políticas gubernamentales • Subvenciones, etc.	• Ciclo de la economía • Tasas de crecimiento del PIB • Tasas esperadas de inflación • Evolución de los tipos de interés, etc.	• Pirámide de población • Distribución de la renta • Nivel educativo • Movimientos migratorios, etc.
TECNOLÓGICOS	**ECOLÓGICOS**	**LEGALES**
• Infraestructura tecnológica • Capacidad de I+D, • Centros de I+D, etc.	• Concienciación ecológica de la población • Normativa medioambiental, etc.	• Normativas mercantiles, tributarias, sobre niveles de competencia, seguridad y salud laboral, empleo, etc.

ANÁLISIS PESTEL PARA CREACIÓN DE ESCENARIOS

ESCENARIOS FACTORES

EL BURRITO VACILÓN 2018
Inicial

IMPACTOS EN EL MODELO

Perspectiva	Factor de riesgo	EXPECTATIVA Positiva	%	Negativa	%	Más probable
Legal	Normativa consumo alcohol	Relajada	40%	**Restrictiva**	60%	**Restrictiva**
Económica	Perspectiva crecimiento UE	**Crecimiento sostenido**	60%	Estancamiento	40%	**Crecimiento sostenido**
Tecnológica	Tecnología de producción	**Mejoras**	60%	Sin cambios	40%	**Mejoras**
Social	Hábitos de consumo cerveza	**Aumenta**	60%	Disminuye	40%	**Aumenta**
Política	Estabilidad política	Mejora	50%	**Deterioro**	50%	**Deterioro**
Ambiental	Cambio climático	Medidas para evitarlo	40%	**Avanza**	60%	**Avanza**

MAPA CALOR GLOBAL

EL BURRITO VACILÓN 2018
Inicial

OPTIMISTA PESIMISTA PROBABLE

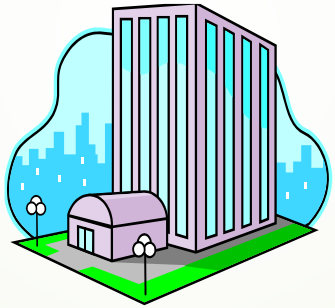
Incertidumbre	Expectativa	Actividades clave	Canales distribución	Colaboradores Partners	Estructura costes	Flujos ingresos	(Oferta) Propuesta valor	Recursos clave	Relaciones clientes	Segmento clientes
Normativa consumo alcohol	Relajada									
Normativa consumo alcohol	Restrictiva									
Perspectiva crecimiento UE	Crecimiento sostenido									
Perspectiva crecimiento UE	Estancamiento									
Tecnología de producción	Mejoras									
Tecnología de producción	Sin cambios									
Hábitos de consumo cerveza	Aumenta									
Hábitos de consumo cerveza	Disminuye									
Estabilidad política	Mejora									
Estabilidad política	Deterioro									
Cambio climático	Medidas para evitarlo									
Cambio climático	Avanza									

ENTORNO ESPECÍFICO: 5 FUERZAS DE PORTER

Análisis de entorno externo e interno (Análisis DAFO)

FORTALEZAS
Dónde tenemos ventajas competitivas actualmente en las que nos podemos apoyar

OPORTU-NIDADES
Situaciones de las que podemos sacar ventajas



AMENAZAS
Situaciones que podrían influenciar negativamente el comportamiento del mercado o nuestros objetivos

Áreas en las que tenemos problemas que afrontar o desventaja frente a la competencia
DEBILIDADES

DAFO - VALORAR

EL BURRITO VACILÓN 2018

Inicial

GENERAR DAFO

FACTORES INTERNOS

Factor	%	Valoracion
Base de clientes	10,00%	-4
Calidad de productos o servicios	20,00%	1
Cuota de mercado	2,00%	-5
Estado financiero	8,00%	3
Imagen de producto ecológico	30,00%	3
Innovación de productos/servicios	20,00%	10
Liderazgo en el mercado	10,00%	10
Originalidad de productos/servicios	0,00%	2
Personal experimentado	0,00%	10
Presencia online	0,00%	3
Ubicación geográfica	0,00%	10
Ventaja en costes	0,00%	-3
	100,00%	3,84

FACTORES EXTERNOS

Factor	%	Valoracion
Ausencia de barreras de entrada	10,00%	-2
Crecimiento de mercado	10,00%	-10
Diversidad de alternativas de ocio	10,00%	-10
Fidelidad de los clientes	10,00%	3
Importancia de las redes sociales	10,00%	-10
Intensidad competitiva	10,00%	3
Legislación laboral	10,00%	-9
Legislación sobre tráfico comercial	10,00%	-9
Normativas sobre bebidas alcohólicas	20,00%	-3
	100,00%	-5,00

ANÁLISIS DAFO | SELECCIONAR FACTORES | PONDERAR | VALORAR | GENERAR DAFO | INFORME

EL BURRITO VACILÓN 2018 | Inicial

FORTALEZAS

Factor	%	Valor
Personal experimentado	0,00%	10
Ubicación geográfica	0,00%	10
Innovación de productos/servicios	20,00%	10
Originalidad de productos/servicios	0,00%	2
Liderazgo en el mercado	10,00%	10
Presencia online	0,00%	3
Calidad de productos o servicios	20,00%	1
Estado financiero	8,00%	3
Imagen de producto ecológico	30,00%	3

DEBILIDADES

Factor	%	Valor
Cuota de mercado	2,00%	5
Base de clientes	10,00%	4
Ventaja en costes	0,00%	3

OPORTUNIDADES

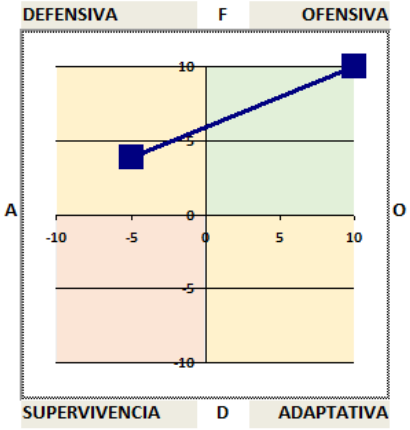
Factor	%	Valor
Intensidad competitiva	10,00%	3
Fidelidad de los clientes	10,00%	3

AMENAZAS

Factor	%	Valor
Diversidad de alternativas de ocio	10,00%	10
Importancia de las redes sociales	10,00%	10
Crecimiento de mercado	10,00%	10
Legislación laboral	10,00%	9
Legislación sobre tráfico comercial	10,00%	9
Normativas sobre bebidas alcohólicas	20,00%	3
Ausencia de barreras de entrada	10,00%	2

Eje Y (F-D) 3,84

Eje X (O-A): -5,00



1508151001

	ANÁLISIS EXTERNO	
ANÁLISIS INTERNO	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
FORTALEZAS	**1. MAXI-MAXI. Estrategia ofensiva. Potenciar las Fortalezas, para aprovechar las Oportunidades.** Pregunta clave: *¿Si potenciamos esta Fortaleza podremos aprovechar mejor esta Oportunidad?*	**2. MAXI-MINI. Estrategia defensiva. Potenciar las Fortalezas, para defendernos de los efectos de las Amenazas.** Pregunta clave: *¿Si potenciamos esta Fortaleza podremos defendernos mejor de los efectos de esta Amenaza?*
DEBILIDADES	**3. MINI-MAXI. Estrategia adaptativa. Superar las Debilidades, para aprovechar las Oportunidades.** Pregunta clave: *¿Si superamos esta Debilidad podremos aprovechar mejor esta Oportunidad?*	**1. MINI-MINI. Estrategia de supervivencia. Superar las Debilidades, para defendernos de los efectos de las Amenazas.** Pregunta clave: *¿Si superamos esta Debilidad podremos defendernos mejor de los efectos de esta Amenaza?*

Análisis DAFO / CAME

DAFO

- Debilidades.
- Amenazas.
- Fortalezas.
- Oportunidades.

CAME

- Corregir (debilidades).
- Afrontar (amenazas).
- Mantener (fortalezas).
- Explotar (oportunidades).

Análisis CAME (CORREGIR – AFRONTAR – MANTENER – EXPLOTAR)

		ANÁLISIS EXTERNO	
		OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ANÁLISIS INTERNO	FORTALEZAS	**ESTRATEGIA OFENSIVA** CAME (Explotar) Invertir: Definir la correspondencia entre fortalezas y oportunidades que nos lleve a ventajas comparativas Explotación de nuevas líneas de trabajo Aplicación de los ámbitos de trabajo **Pregunta clave:** ***¿Si potenciamos esta Fortaleza podremos aprovechar mejor esta Oportunidad?*** ***potencialidades***	**ESTRATEGIA DEFENSIVA** CAME (Mantener) Defender: Áreas de amenaza enfrentadas con áreas de fortaleza indican una necesidad de movilizar recursos. Mejora de gestión Planes de calidad Mejora de satisfacción de usuarios **Pregunta clave:** ***¿Si potenciamos esta Fortaleza podremos defendernos mejor de los efectos de esta Amenaza?*** ***riesgos***
	DEBILIDADES	**ESTRATEGIA DE REORIENTACION** CAME (Corregir) Decidir: Áreas de oportunidad enfrentadas con áreas de debilidad requieren un llamado a juicio: invertir o retirar; colaborar, etc. Innovación y desarrollo Optimización de recursos Aumento de capacidades. **Pregunta clave:** ***¿Si superamos esta Debilidad podremos aprovechar mejor esta Oportunidad?*** ***desafíos***	**ESTRATEGIA DE SUPERVIVENCIA** CAME (Afrontar) Controlar Daños: Áreas de amenazas enfrentadas con áreas de debilidades indican la necesidad de controlar los perjuicios Sistema de información Búsqueda y diversificación de recursos Compartir valores **Pregunta clave:** ***¿Si superamos esta Debilidad podremos defendernos mejor de los efectos de esta Amenaza?*** ***limitaciones***

PRIORIDADES ESTRATÉGICAS

- Líneas básicas de desarrollo estratégico de la institución
- Agrupan un objetivo o varios que tienen un ámbito común
- Coherentes con la Misión, la Visión y el análisis DAFO/CAME
- La visión debe descomponerse en unas pocas prioridades estratégicas que constituyen los pilares sobre los que la empresa debe ser excelente (por ejemplo, crecimiento, excelencia operacional, servicio al cliente, innovación, calidad, responsabilidad social, etc.)

ejes estratégicos del plan estratégico de la U.A. (2014-2019)

http://web.ua.es/es/peua/plan-estrategico-ua-40.html

UA 40
Plan Estratégico 2014-2019
Universidad de Alicante

1. FORMACIÓN

2. INVESTIGACIÓN E INNOVACIÓN

3. COLECTIVOS

4. POLÍTICAS UNIVERSITARIAS

5. MEDIOS Y RECURSOS

6. EMPRENDIMIENTO

Objetivos Estratégicos

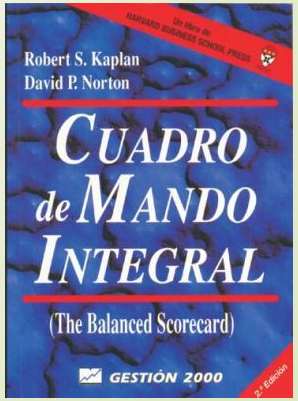
- Finalidades a conseguir para poder alcanzar la visión de futuro de la institución
- Declaraciones amplias, no específicas, sin fecha
- Ámbitos distintos, aunque todos relacionados con el EJE correspondiente
- Pocos por cada EJE
- Viables, de acuerdo con el DAFO

I+D+i

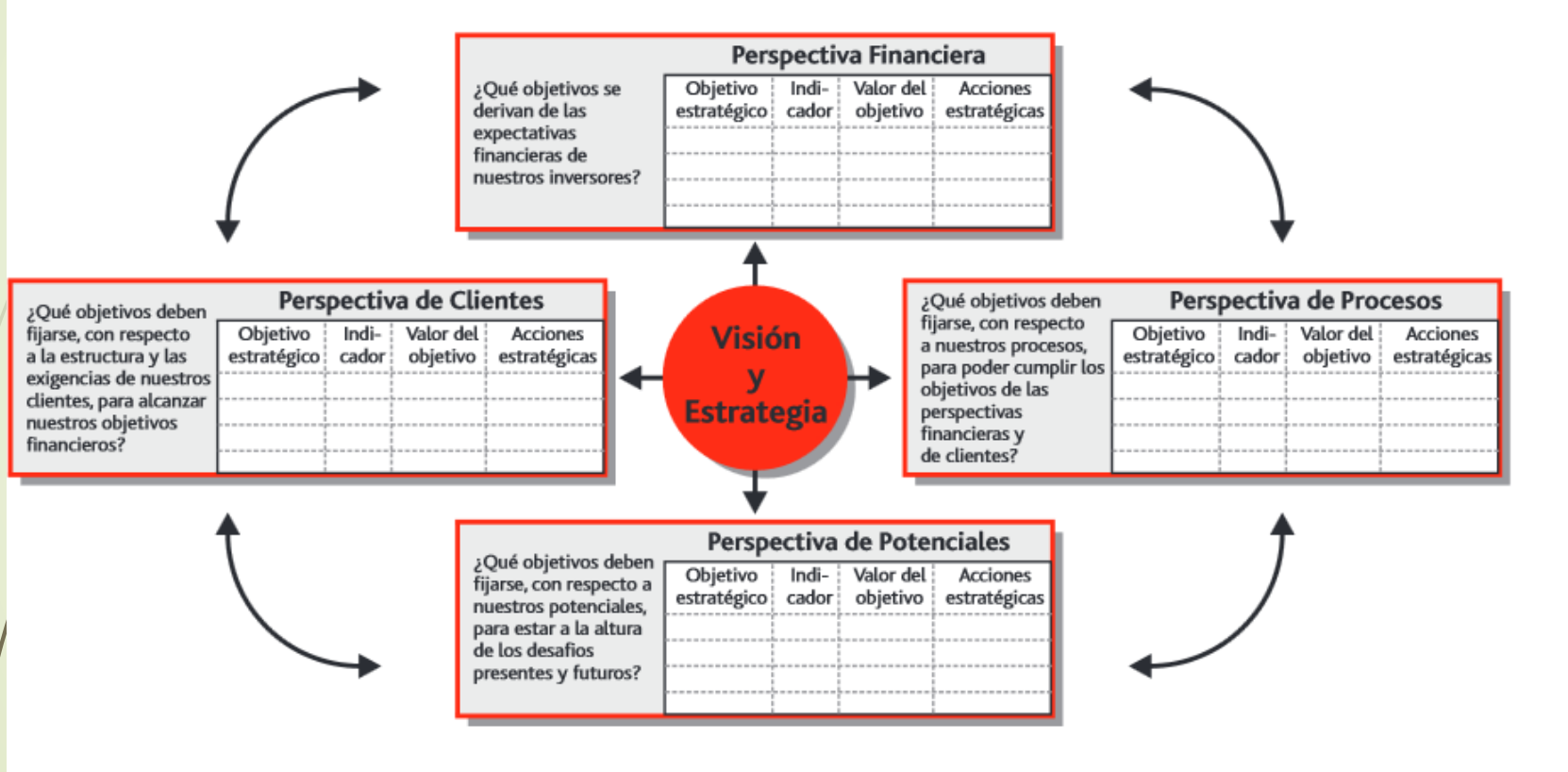
1. Desarrollar investigación de calidad, competitiva y de referencia internacional.
   1.1. Conseguir grupos e institutos de investigación punteros en todas las grandes áreas, con un alto componente de internacionalización.
   1.2. Conseguir un alto nivel de comercialización de la investigación.
2. Alcanzar altos índices de desarrollo tecnológico e innovación vinculados a la investigación de referencia de la Universidad, entre otras vías, a través del parque científico.
   2.1. Fomentar la creación e incorporación al Parque Científico de empresas de base tecnológica provenientes de la investigación de la UA.
   2.2. Diseñar e implantar nuevas formas de transferencia de tecnología nacional y transnacional orientadas a la innovación y vinculadas a las oportunidades de mercado.
   2.3. Consolidar el Parque Científico.
   2.4. Alcanzar alianzas estratégicas con empresas e instituciones.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL (*Balanced Scorecard)*

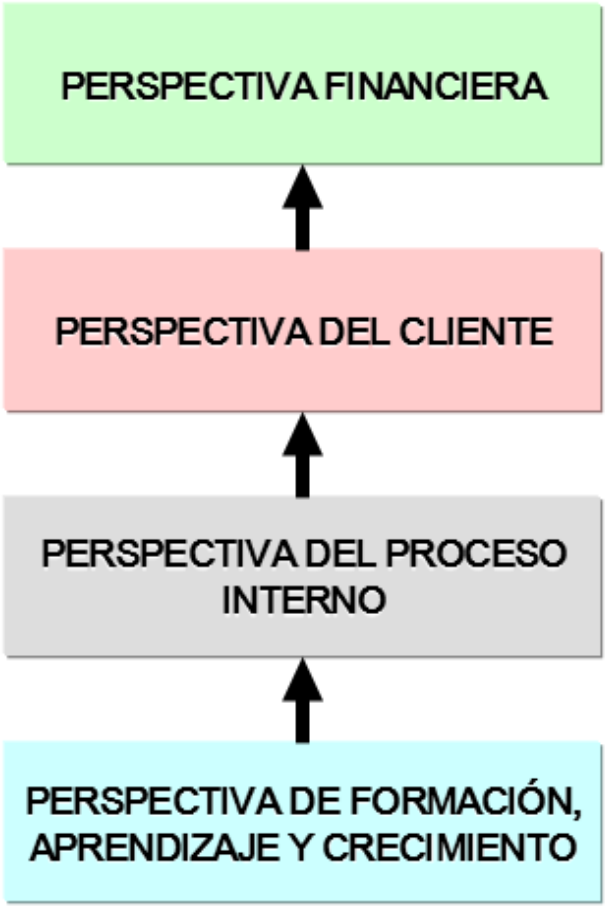
- Es una herramienta de gestión que traduce el desarrollo planificado de la estrategia de la empresa en un conjunto coherente de indicadores, mediante el uso de recursos gráficos avanzados.
- Tiene diversas utilidades:
  1. Permite la ***conexión*** entre la estrategia empresarial y la ejecución operacional
  2. Es una herramienta de ***comunicación*** en la organización de los objetivos estratégicos y de la manera de conseguirlos
  3. Facilita el ***control*** del cumplimiento de los objetivos que facilitan el desarrollo de la estrategia
- Se articula a través de 4 perspectivas interrelacionadas:
  1. Financiera (TEMAS 3, 6 y 7)
  2. De clientes (TEMA 3, 8)
  3. De procesos (TEMA 3, 4)
  4. De aprendizaje y crecimiento (TEMA 3, 8)



PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL



RELACIONES CAUSA-EFECTO ENTRE LAS CUATRO PERSPECTIVAS REFLEJADAS



Los resultados financieros sólo pueden conseguirse si …

…los cliente están satisfechos, es decir, si la propuesta de valor para el cliente describe cómo generar ventas y fidelidad de los clientes objetivo…

… para lo cual los procesos internos deben crear y aportar valor para el cliente…

… y las capacidades organizativas apoyan los procesos internos que proporcionan los fundamentos de la estrategia.

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA FINANCIERA	Describe los resultados de la estrategia en términos financieros	
OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA FINANCIERA	Incremento de la rentabilidad	Reducir la financiación externa
	Incremento de las ventas	Reducir costes
	Mejora de la solvencia	Fomentar el crecimiento
	Incremento del flujo de caja	Garantizar la liquidez
	Incremento del valor para el accionista	Mejorar el resultado de explotación
INDICADORES FINANCIEROS	Rentabilidad económica (ROA ó ROI)	Capital circulante
	Rentabilidad financiera (ROE)	Deuda total
	Beneficio por acción	Deuda a corto plazo
	Beneficio neto	Márgenes operativos y/o explotación
	Dividendo por acción	Índice de solvencia
	Beneficio por empleado	Índice de liquidez

PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA DE CLIENTES	Se identifica lo que la empresa debe hacer para satisfacer las necesidades de nuestros clientes en los segmentos de mercado seleccionados como objetivo	
OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE CLIENTES	Incrementar satisfacción del cliente	Ampliar canales de comercialización
	Aumentar grado de fidelidad del cliente	Incrementar la garantía del producto
	Mejorar la imagen de la empresa	Aumentar cuota de mercado
	Ampliar segmentos de clientes	Mejorar servicio postventa
INDICADORES DE CLIENTES	Cuota de mercado	Nº de visitas a clientes
	Ventas por canal/segmento/cliente	Imagen de la empresa/productos
	Beneficio por canal/segmentos/cliente	Volumen de devoluciones
	Grado de satisfacción	Volumen de reclamaciones
	Grado de fidelidad	Niveles y/o costes de averías
	Cuota de clientes no retenidos	

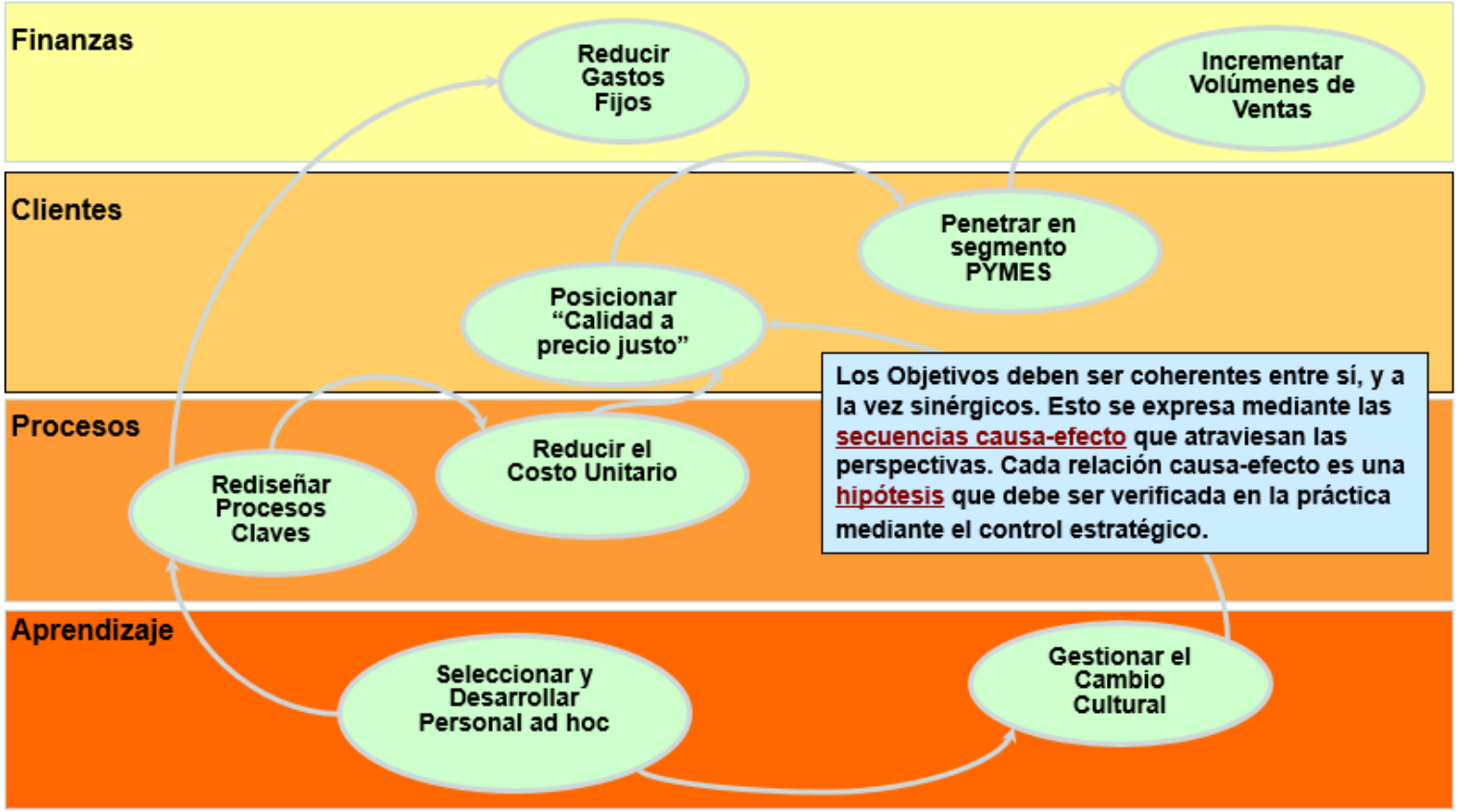
PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

PERSPECTIVA DE PROCESOS	Describe los procesos de negocio críticos en los que la organización debe ser excelente	
OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS INTERNOS	Mejorar la relación con proveedores	Optimizar las operaciones de producción
	Reducir costes de almacenamiento	Desarrollar redes de distribución
	Aumentar la flexibilidad de los procesos	Determinar canales de distribución eficaces
	Reducir los tiempos de ciclo	Reducir los costes de transporte
	Conseguir la mejora continua de los procesos	Mejorar las acciones relacionadas con la responsabilidad social
INDICADORES DE PROCESOS INTERNOS	N° patentes al año	Volumen de desperdicios
	Tiempo hacia el mercado (time to market)	Tiempos muertos
	N° de proveedores	Edad media de los inmovilizados
	Producción neta	Costes de transporte
	Tasas de productividad	Nivel de cumplimiento de plazos de entrega
	Nivel de ocupación de la capacidad	N° de comercializadores

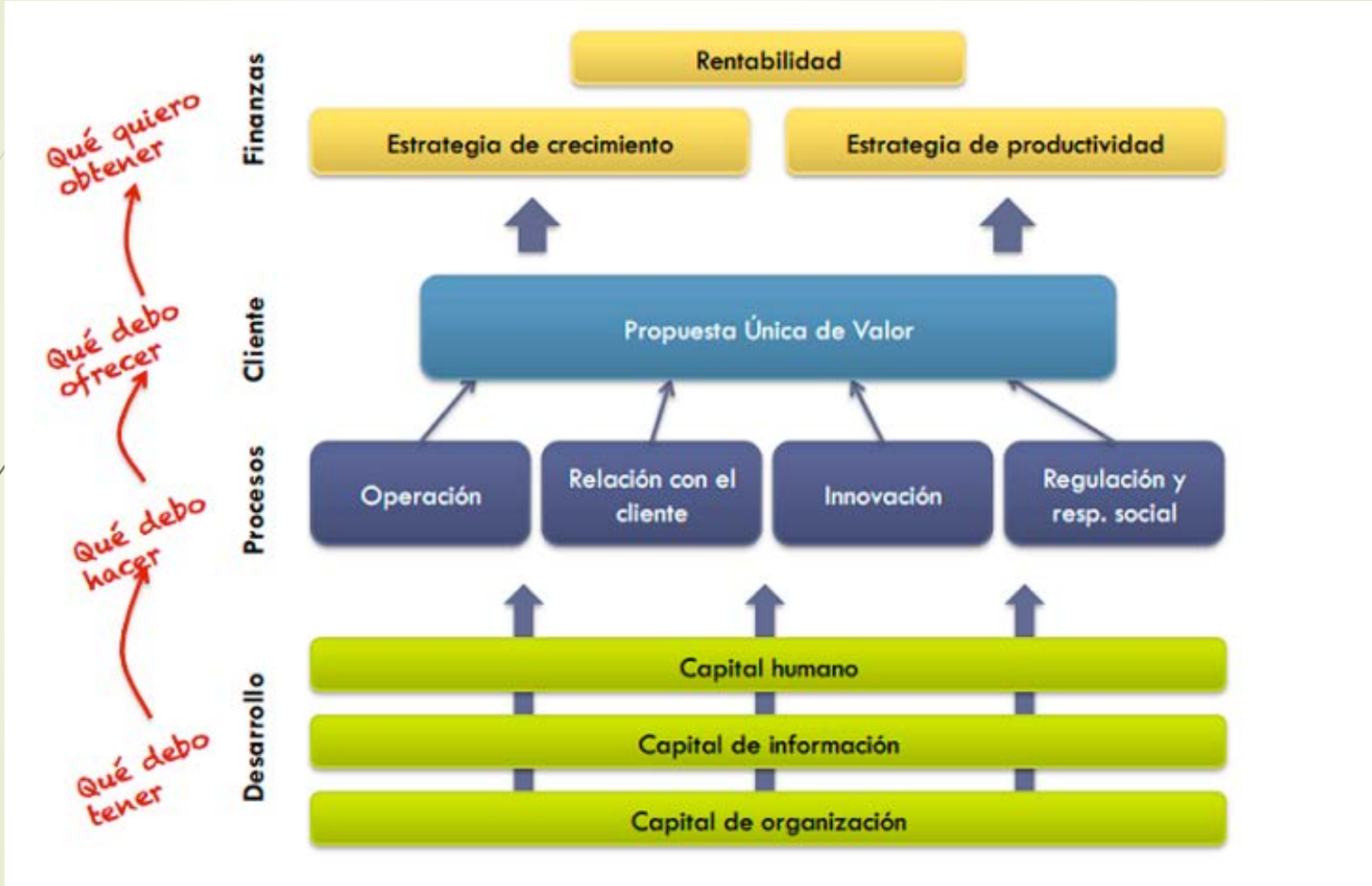
PERSPECTIVAS DEL CUADRO DE MANDO INTEGRAL

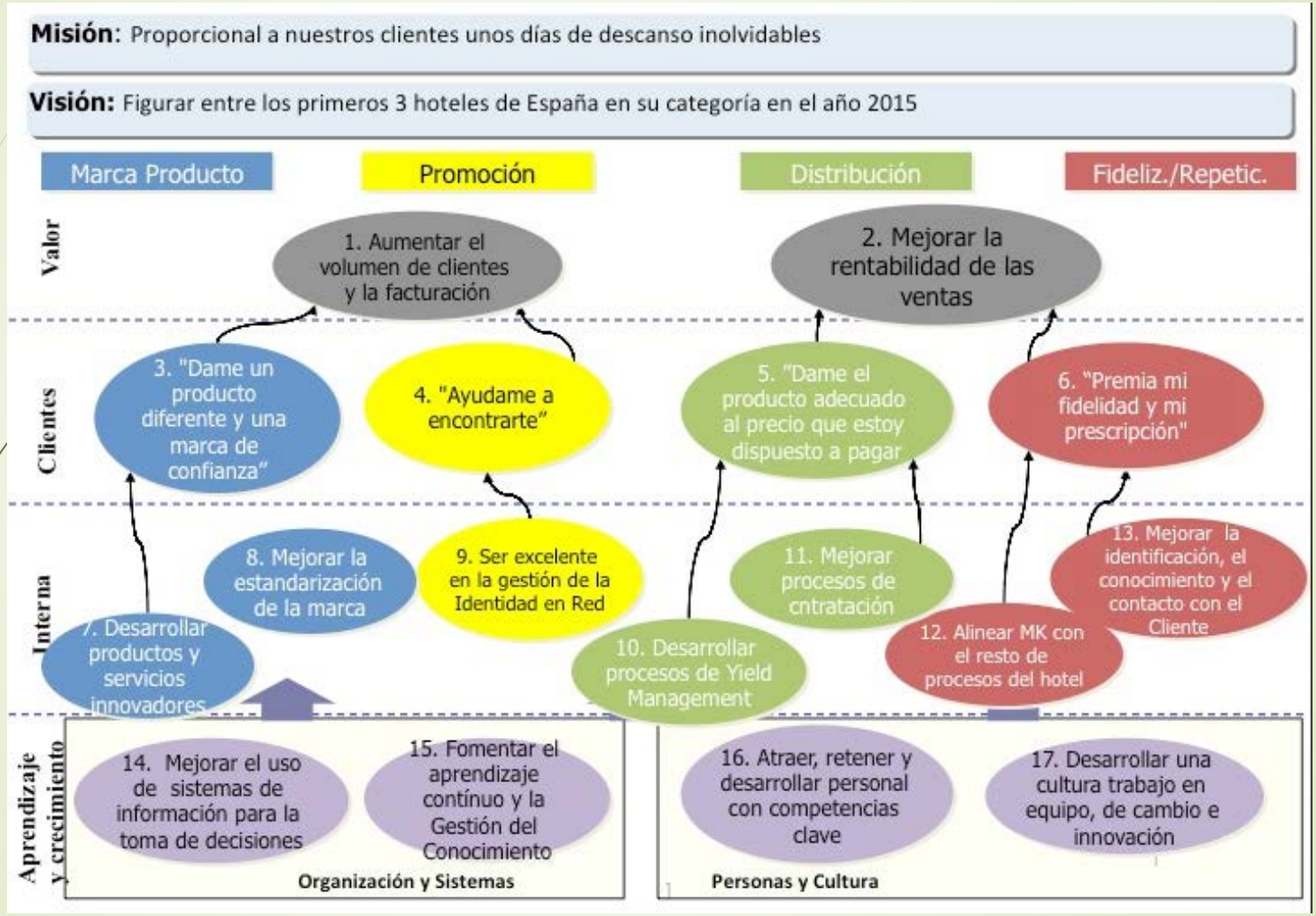
PERSPECTIVA DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Identifica aquellos aspectos que son especialmente críticos para poder mantener la excelencia en el futuro y comprende el capital humano, la información y las capacidades organizativas requeridas para apoyar los procesos de creación de valor	
OBJETIVOS DE LA PERSPECTIVA DE PROCESOS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Mejorar la selección del personal	Fomentar la innovación
	Incrementar actividades de formación	Aumentar la relación con centros de investigación
	Aumentar la motivación del personal	Mejorar el clima laboral
	Mejorar la comunicación interna	Implantar sistemas de empresa (ERP, SCM y/o CRM)
INDICADORES DE PROCESOS DE APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Costes de formación	Nº sugerencias por empleado
	Nº círculos de calidad	Expedientes laborales
	Tasa de rotación de empleados	Nivel de satisfacción del empleado
	Índice de huelgas	Tasa de absentismo

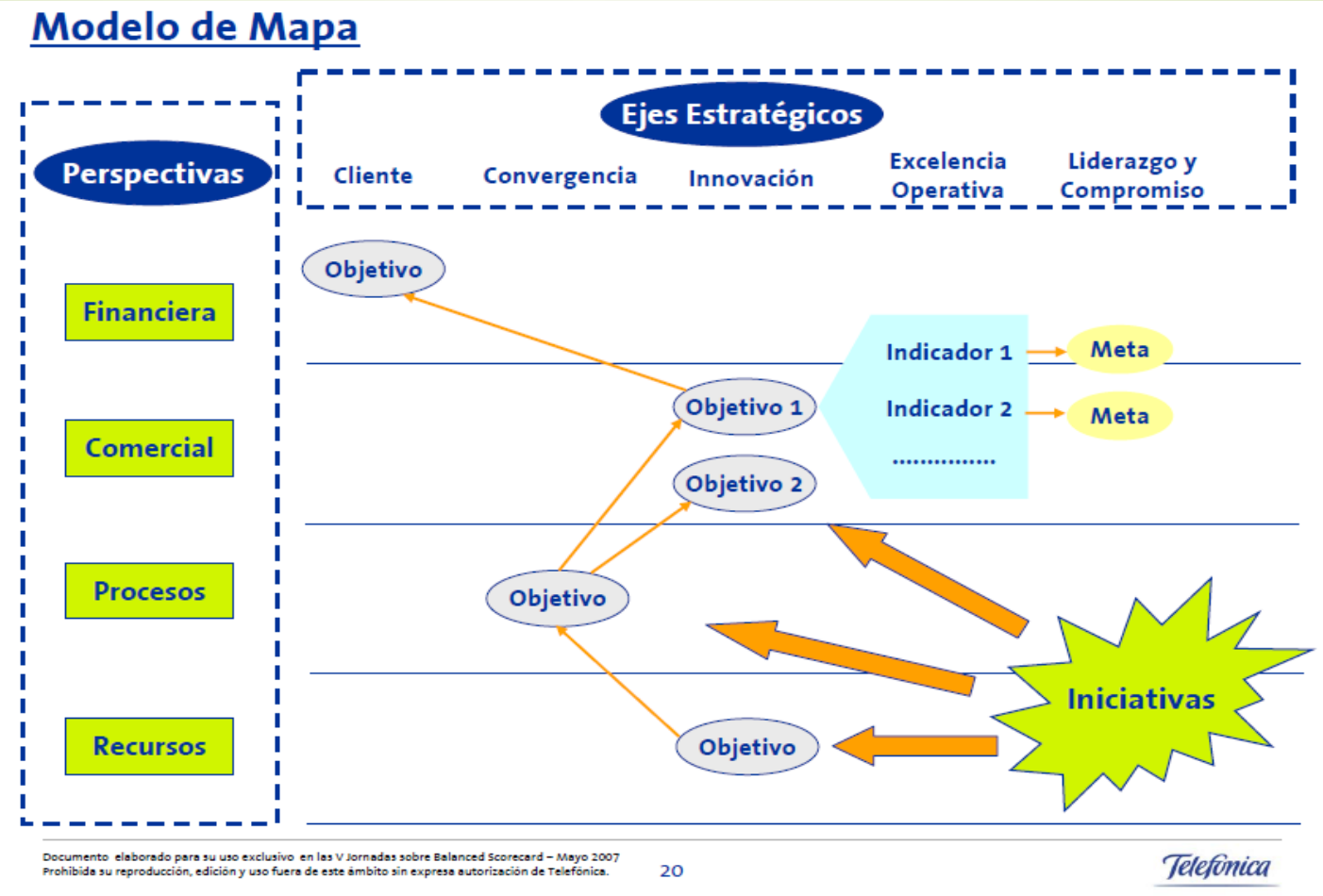
El Mapa Estratégico "narra" la Estrategia



Los Objetivos deben ser coherentes entre sí, y a la vez sinérgicos. Esto se expresa mediante las secuencias causa-efecto que atraviesan las perspectivas. Cada relación causa-efecto es una hipótesis que debe ser verificada en la práctica mediante el control estratégico.


Qué quiero obtener
Qué debo ofrecer
Qué debo hacer
Qué debo tener
Finanzas
Cliente
Procesos
Desarrollo
Rentabilidad
Estrategia de crecimiento
Estrategia de productividad
Propuesta Única de Valor
Operación
Relación con el cliente
Innovación
Regulación y resp. social
Capital humano
Capital de información
Capital de organización


Misión: Proporcional a nuestros clientes unos días de descanso inolvidables
Visión: Figurar entre los primeros 3 hoteles de España en su categoría en el año 2015
Marca Producto
Promoción
Distribución
Fideliz./Repetic.
Valor
Clientes
Interna
Aprendizaje y crecimiento
1. Aumentar el volumen de clientes y la facturación
2. Mejorar la rentabilidad de las ventas
3. "Dame un producto diferente y una marca de confianza"
4. "Ayudame a encontrarte"
5. "Dame el producto adecuado al precio que estoy dispuesto a pagar
6. "Premia mi fidelidad y mi prescripción"
7. Desarrollar productos y servicios innovadores
8. Mejorar la estandarización de la marca
9. Ser excelente en la gestión de la Identidad en Red
10. Desarrollar procesos de Yield Management
11. Mejorar procesos de cntratación
12. Alinear MK con el resto de procesos del hotel
13. Mejorar la identificación, el conocimiento y el contacto con el Cliente
14. Mejorar el uso de sistemas de información para la toma de decisiones
15. Fomentar el aprendizaje contínuo y la Gestión del Conocimiento
Organización y Sistemas
16. Atraer, retener y desarrollar personal con competencias clave
17. Desarrollar una cultura trabajo en equipo, de cambio e innovación
Personas y Cultura



Fuente: http://ciberconta.unizar.es/alf/casosbsc/docs/Telefonica.pdf

Avanzando en el modelado …

Perspectiva	Objetivos	Indicadores		Iniciativas
		Titulo	Meta	
Finanzas	Reducir Gastos Fijos	Gastos Fijos vs Gastos Totales (%)	15.5	Implantar ABC Costing
	Incrementar Volúmenes de Ventas	Facturación Total acumulada para el año (€)	750	Abordar provincias
Clientes	Posicionar "Calidad a Precio Justo"	Indice de Percepción - encuesta (%)	75	Campaña Promocional
Procesos	Reducir el Costo Unitario	Costo Unitario Promedio (€)	8.25	Implantar prog. EVA
	Rediseñar Procesos Claves	Avance Prom. en Iniciativas de Rediseño (%)	100	Programa de Rediseño
Aprendizaje	Gestionar el Cambio Cultural	Índice de Valoración para conceptos claves de clima laboral (%)	85	Talleres de Inmersión

Los Indicadores no son importantes por sí mismos sino por ser medios de medir el avance en el cumplimiento de los Objetivos. Las Metas son valores que se espera alcancen los indicadores al final de cierto periodo de tiempo y que establecen el cumplimiento de los Objetivos.

LA DEFINICIÓN DE LOS PLANES DE ACCIÓN

Requisitos de los planes de acción:

- **Identificación de acciones y proyectos que permitan la consecución de los objetivos estratégicos.**
- **Designación de responsables.** No es preciso que las desarrollen la dirección empresarial.
- **Indicadores.** Instrumentos o criterios de medida. Pocos pero significativos, cuantitativos y cualitativos, de proceso y de resultados.
- **Metas.** Nivel que se pretende alcanzar en los indicadores. Es posible establecer hitos intermedios.
- **Calendario de ejecución de las acciones.** Requiere una priorización de los proyectos.
- **Determinación de los recursos necesarios para desarrollar las acciones previstas.**
- **Control y seguimiento.** Método, periodicidad y responsabilidad para analizar los logros y compararlos con los objetivos fijados.
- **Lenguaje claro y preciso.** Para que todos lo entiendan.

Ejemplo de acciones

Comunicación y proyección social

1. Conseguir que el entorno social perciba a la UA como un referente de calidad y excelencia y comparta y haga suyos los objetivos de ésta.

   1.1. Conseguir una buena imagen de la UA, especialmente en ámbitos estratégicamente seleccionados.

Acción	Indicador	Meta
Difundir ampliamente las buenas prácticas docentes, de investigación y de transferencia e innovación tecnológica por medio de foros universitarios e informar de ellas a la comunidad universitaria	Incremento del número de foros (congresos, seminarios, etc.) por centros	50%
	Grado de participación en los foros	50%
Elaborar un plan de comunicación, tanto externo como interno, de acuerdo con los objetivos del Plan Estratégico y realizar sondeos de opinión para conocer la imagen de la UA que tiene la sociedad.	Existencia de un plan de comunicación en diciembre de 2008	SI
	Grado de satisfacción con la imagen de la UA (escala 1...7)	5

   1.2. Garantizar las buenas relaciones de la UA con los agentes sociales.

Acción	Indicador	Meta
Elaborar y desarrollar un plan de las relaciones institucionales con el entorno (empresas, instituciones y otras entidades relevantes) para favorecer acciones de mecenazgo.	Existencia de un plan de relaciones institucionales en diciembre de 2009	SI