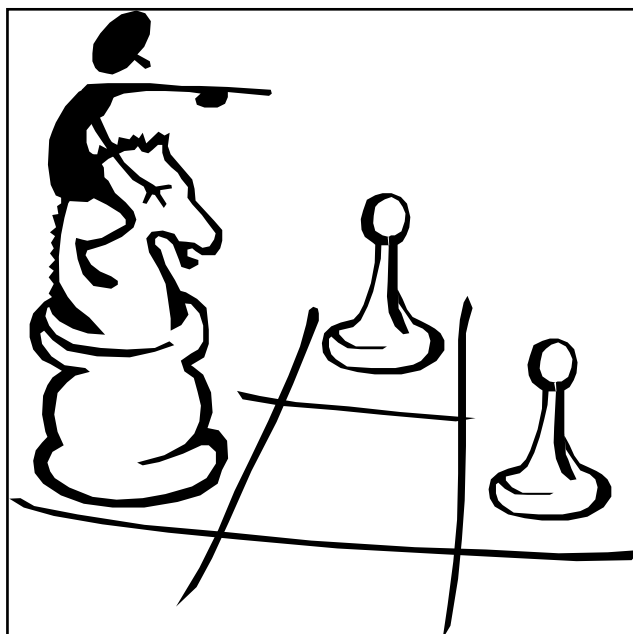




[Guia del Pla Estratègic]



UNIVERSITAT POLITÈCNICA DE CATALUNYA
BARCELONATECH

Servei de Gestió de la Innovació

ÍNDEX

PRESENTACIÓ	3
OBJECTIU	3
ELEMENTS DEL PLA ESTRATÈGIC	4
1, INTRODUCCIÓ	5
ON SOM I ON VOLEM ARRIBAR	6
2, MISSIÓ, VISIÓ I VALORS	7
3. ANÀLISI DE L'EMPRESA I L'ENTORN.....	8
A. MODEL D'ABELL	9
B. LES 5 FORCES.....	10
C. LA MATRIU DAFO	15
D. ESTRATÈGIES BÀSIQUES	17
E. MATRIU BCG.....	20
4. LÍNIES ESTRATÈGIQUES.....	21
5. RELACIÓ DE PLANS D'ACTUACIÓ AMB LA LÍNIA ESTRATÈGICA.....	22
6. ELS PLANS D'ACTUACIÓ.....	23
7. REVISIÓ	24
8. DOCUMENTS I ANNEX.....	25

PRESENTACIÓ

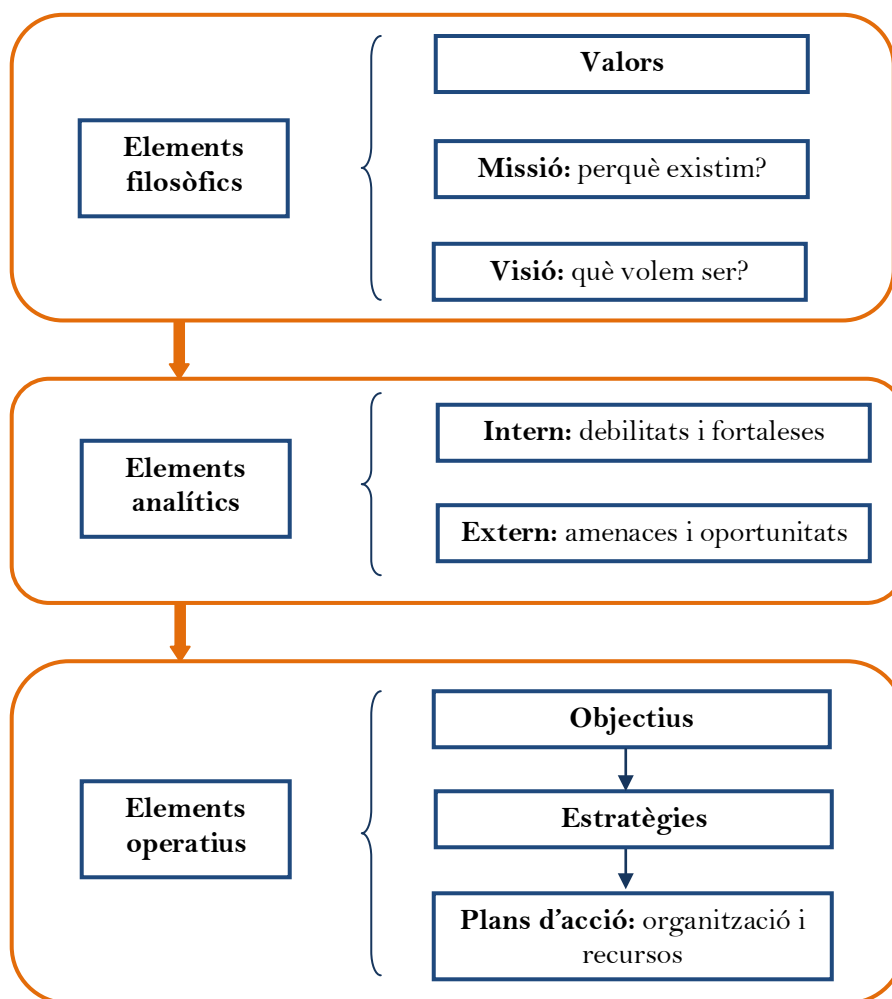
Aquest document ha estat elaborat pel Programa Innova de la Universitat Politècnica de Catalunya dins l'àrea de Formació i Suport als estudiants. Amb l'objectiu de facilitar l'elaboració de documents que poden semblar complexos, el Programa Innova publica una sèrie de guies pràctiques per redactar tots els documents que conformen el Pla d'Empresa, entre altres. Tots els recursos útils els podreu trobar a <http://pinnova.upc.edu/>.

Dins d'aquest document s'especifica el contingut que ha de tenir un Pla Estratègic i sobre quines qüestions cal reflexionar i parlar especial atenció. Els elements que conformen aquest pla no estan separats i aïllats, sinó que tots es relacionen entre ells de forma que s'influeixen i es condicionen.

OBJECTIU

En la creació d'un negoci no sols cal determinar la forma jurídica, els productes que es fabriquen o serveis que s'ofereixen... sinó que també és necessari saber com es farà, amb quins objectius. Això és el que definim en aquest pla, de forma que pot semblar filosòfica en certs moments, però que té implicacions en el dia a dia de l'empresa.

ELEMENTS DEL PLA ESTRATÈGIC



I. INTRODUCCIÓ

Molts cops la mateixa dinàmica de la companyia i l'entorn orienta a l'empresa cap a unes estratègies determinades sense necessitats de fer cap pla. Aquestes són les estratègies emergents que, en general, serveix per anar seguint el ritme del sector. En canvi, les estratègies deliberades són les que obtenim del nostre pla estratègic, i són aquestes les que ens porten a canvis importants amb estratègies ofensives.

Algunes consideracions a tenir en compte al definir l'estratègia, són:

- ✓ Estan en línia de la identitat de l'organització
- ✓ S'enfoquen a mitjà o llarg termini, a partir de 3 anys vista
- ✓ Impliquen la posada en marxa una quantitat significativa de recursos

Una bona forma de començar la introducció és definir la situació de l'empresa en el moment d'elaborar el document.

Cal també concretar quin termini cobreix el Pla estratègic. Aquest ha de ser a llarg termini sabent que:

Pressupostos – s'elaboren a 1 any vista

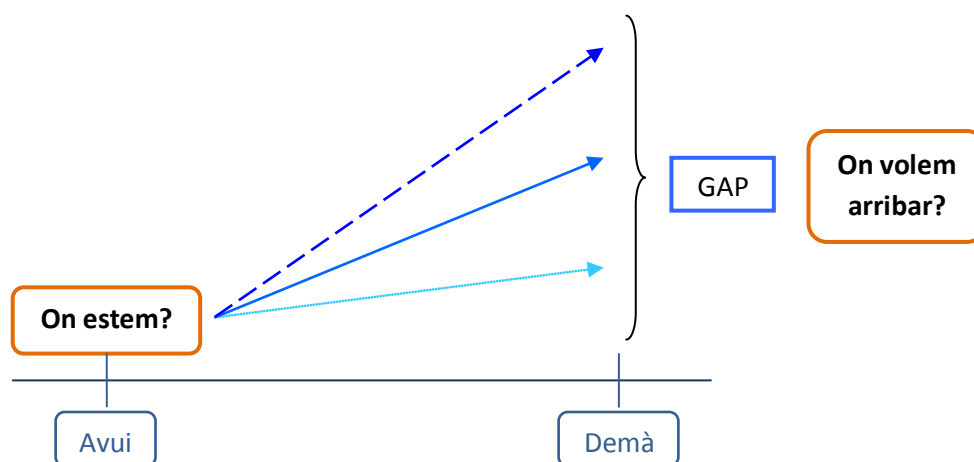
Planificació – és la definició de l'estratègia

Estratègia – és la gestió a llarg termini

Es considera acceptable un Pla Estratègic a més de 3 anys, ja que no pot coincidir amb els pressupostos.

ON SOM I ON VOLEM ARRIBAR

La diferència d'on som i on volem arribar és el Gap estratègic. Per tant cal gestionar el gap per poder evolucionar d'on estem avui. Cal aspirar a un demà ambiciós perquè normalment arribarem un punt més avall.



Aquest gràfic ens mostra com obtenim el GAP, però també podem veure, de dalt a baix: on pretenem arribar amb el pla estratègic, on segurament arribarem i on arribaríem sense un pla estratègic. D'aquesta manera, el Pla Estratègic és un full de ruta a llarg termini i en línies generals que es concretarà i ens permetrà arribar molt més enllà i de forma concreta.

2. MISSIÓ, VISIÓ I VALORS

La missió, la visió i els valors han d'estar clarament redactats al Pla estratègic, ja que ha de donar sentit al treball diari que realitzi l'empresa. Han de definir un marc prou ampli com per poder ser vàlids al llarg de la vida de la empresa, tot i que poden es poden revisar però no ser subjectes de grans i continuades modificacions. En aquest cas significaria que no estan ben redactats.

■ Missió

És la raó d'existir de l'organització. Habitualment és útil definir quines línies no volem adoptar per poder obrir ventall al què sí.

■ Visió

Respon a la pregunta: què volem ser? on volem arribar? És possible que en els seus inicis l'empresa passi per dificultats però tingui una visió molt ambiciosa a la que arribar al llarg de la seva trajectòria.

La visió dóna a l'empresa una fita per assolir que aporta sentit als esforços que desenvolupen les persones que la integren.

Algunes recomanacions a l'hora de redactar-ho:

- Ha de incloure dos components: una meta ambiciosa a complir en 10 – 30 anys però també una descripció palpable del futur.
- Hem de pensar que ha de ser un punt d'orientació. Ha d'apel·lar tant a la intel·ligència com a les emocions dels treballadors.

■ Valors

Els valors ens indiquen quines són les nostres formes particulars per seguir el camí que ens porta a la visió.

Proporcionen un criteri en el moment de prendre decisions incertes, que en alguns casos podrien ser una solució fàcil però que portarien a traïr els nostres valors.

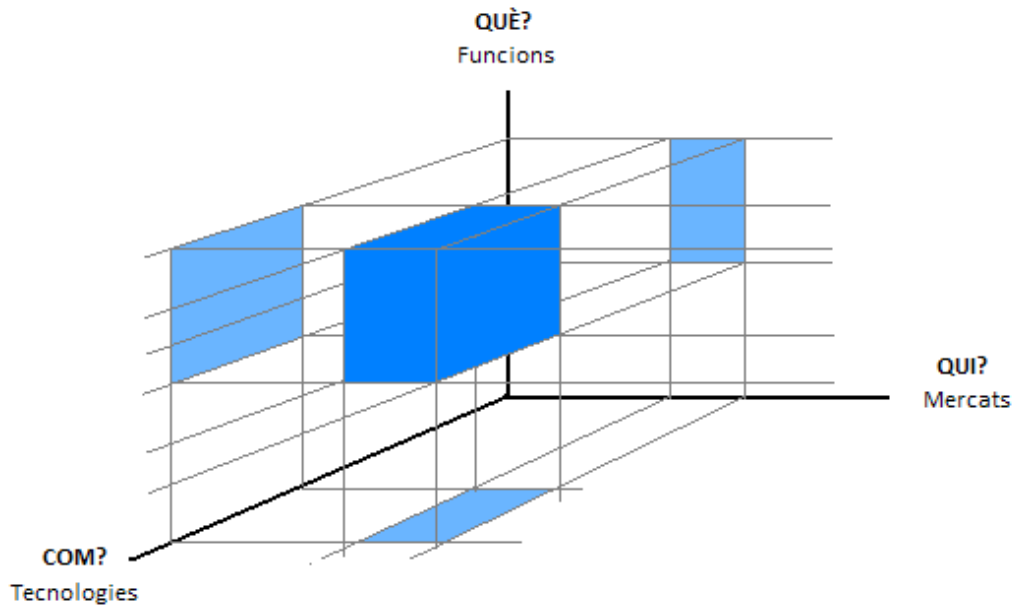
3. ANÀLISI DE L'EMPRESA I L'ENTORN

Aquest és un dels apartats més amplis compost per diferents mètodes que units ens donaran una imatge de l'empresa i també del mercat i l'entorn.

En aquest document proposem una sèrie d'elements als quals se'n poden canviar o afegir altres. Hem de tenir en compte que cada un d'aquests anàlisis no són aïllats, sinó que els resultats obtinguts es complementen i en molts aspectes han de coincidir.

A. MODEL D'ABELL

Consisteix en marcar en els tres eixos dibuixats les característiques genèriques del nostre negoci en referència a les tres variables següents:



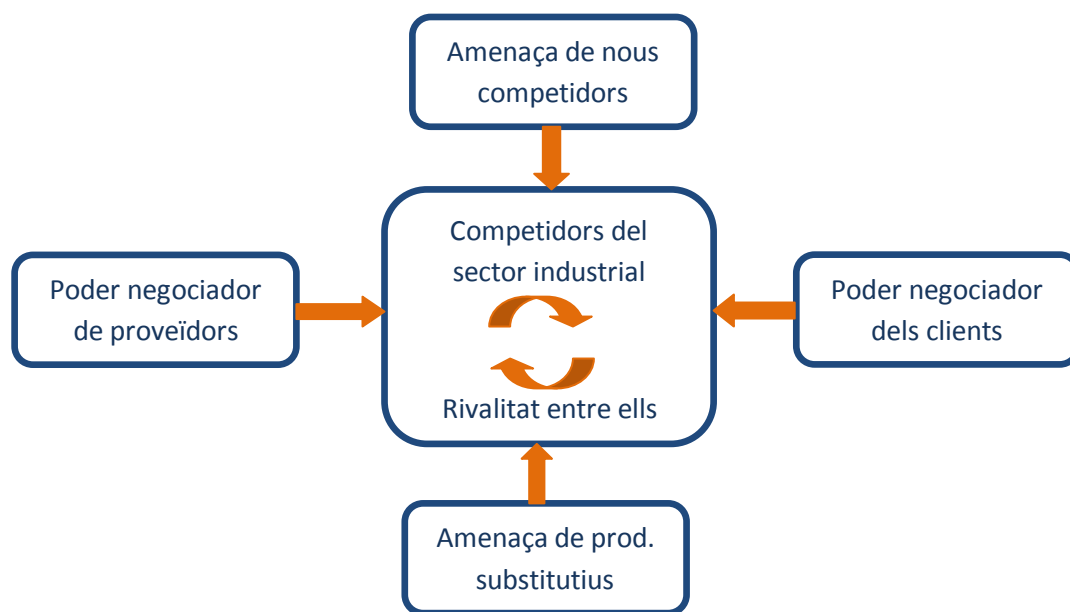
1. Qui? Segment estratègic de mercat és el mercat potencial de clients
2. Què? Funcions, necessitats sentides pel client
3. Com? Amb quina tecnologia

Amb color destaquem el segment de la nostra empresa que s'obté encreuant les tres variables.

Igualment també podem incloure al gràfic els diferents mercats de la competència, i així podrem observar si coincidim en alguna zona o en tota, si cadascú es concentra en un nínxol, etc. Sempre serà més difícil conèixer les característiques de la competència.

B. LES 5 FORCES

Consisteix en un diagrama que enllaça 5 variables integrades. Cada una d'aquestes variables està format per un grup de consideracions que es resumeixen en un. Per tant, cada una d'aquestes variables és fàcil d'observar però difícil de modificar, ja que depenen de la suma d'una suma de conceptes, no d'un de sol.



1. Intensitat de la competència actual:

L'anàlisi de la competència molts cops es fa de forma prèvia a entrar al mercat, ja que pot ser una raó per replantejar-te entrar. Algunes consideracions són:

- ✓ Nombre de competidors i equilibri entre ells: quants més competidors hi hagi al mercat menys rivalitat hi haurà i al revés. Si els competidors estan equilibrats, la seva rivalitat també serà menor.
- ✓ Ritme de creixement del sector industrial: si el sector està en creixement es redueix la rivalitat, ja que sense competir entre ells tots guanyen cada cop més.
- ✓ Barreres de mobilitat: hi ha molta mobilitat quan una companyia pot aprofitar varies característiques del seu negoci actual per fer-ne un altre de

diferent. Això permet que si aquella empresa no funciona no tenir un alt cost de sortida del negoci. D'aquesta manera serà més fàcil que entrin competidors en aquest sector.

Podem dir que hi ha altes barreres de mobilitat quan no hi ha cap negoci que s'assembli pel qual aprofitar els actius actuals.

- ✓ Barreres de sortida: quan hi ha molta competència una empresa pot decidir abandonar el negoci, la qual cosa suposa molts costos:
 - Actius especialitzats en el sector
 - Costos fixos de sortida
 - Interrelacions estratègiques
 - Barreres emocionals
 - Restriccions socials i governamentals
- ✓ Costos fixos i d'emmagatzematge

2. Competidors potencials

Davant la possibilitat que entrin nous competidors i depèn de dos factors:

- ✓ Barreres d'entrada: es necessiten molts diners com a inversió inicial.
- ✓ Reacció dels competidors establerts:
 - Tradició de represàlies en el sector
 - Empreses amb forts recursos per defensar-se
 - Empreses molt compromeses amb el sector
 - Creixement lent del sector

3. Productes substitutius

Quan un negoci està establert de forma diferent als seus competidors pot aconseguir certes característiques (costos, distribució, preu...) que l'altre no pot arribar.

4. i 5. Poder negociador dels proveïdors i clients

En aquest punt s'analitza la relació que té o pot tenir la nostra empresa en relació tant amb clients com amb proveïdors.

La quantitat de clients i proveïdors és un factor determinant per saber el tipus de relació que l'empresa hi podrà tenir. Si la nostra empresa només té 4 clients, haurà d'intentar satisfer-los i en alguns casos rebaixar-se els seus propis marges. D'aquesta forma podem dir que l'empresa té poc poder negociador amb els clients. El mateix passa en el cas dels proveïdors, ja que quants més proveïdors diferents podem tenir per un mateix producte, servei o material, augmentarà el nostre poder negociador.

També hi ha moltes altres variables que poden influir a l'hora de determinar el poder negociador de la nostra empresa, com poden ser:

- Grau de concentració en relació amb la indústria
- Volum de transaccions realitzades amb l'empresa
- Importància de les compres en relació al cost del client
- Grau de diferenciació dels productes
- Costos de canvi de proveïdor
- Amenaça d'integració vertical cap endavant o endarrere
- El producte es pot o no emmagatzemar
- El mercat és concentrat o fragmentat

Un mercat serà menys atractiu a mesura que els clients i/o proveïdors tinguin més poder sobre l'empresa.

L'ORIGEN DE LES 5 FORCES:

Tal i com indicàvem inicialment, les 5 variables anteriors són variables integrades, per tant s'obtenen com a conseqüència o conclusió d'un anàlisi previ.

Per fer aquests passos previs es distingeixen dos àmbits: la competència i l'entorn.

Anàlisi de la competència:

Aquest apartat inclou tots els elements que es poden considerar competència de l'empresa, ja siguin empreses competidores, productes substitutius, clients, proveïdors... Depenent del negoci i el mercat del que es tracti, es concentrarà més en un tipus de variables o unes altres.

Com es formula? La taula inclou dues columnes numerades de 1 al 5. La primera consisteix en la avaluació de variables de l'1 al 5 al qual nosaltres hem de respondre: amb quina intensitat ens influeix? 1, poca intensitat, 5 molta intensitat.

La segona columna, en canvi, tracta d'avaluar si aquesta influència, sigui molt forta o molt fluixa és una oportunitat (5) o un amenaça (1) per la nostra empresa. Quan obtenim una oportunitat o una amenaça allò és suficientment influent com per adoptar alguna estratègia ja sigui per aprofitar-ho o bé per solucionar-ho. En general, quan avaluem amb un 2, 3 o 4 la variable, no serà una oportunitat ni una amenaça, sinó que considerarem que no influeix especialment.

Aquí il·lustrem un exemple de la taula on s'analitza la competència:

NEGOCI DEL MERCAT XXX	Avaluació variables					Amenaces / Oportunitats				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1. INTENSITAT COMPETÈNCIA ACTUAL										
a. Equilibri entre competidors				x						
b. Ritme de creixement del sector	x									
c. Barreres de mobilitat					x					
2. COMPETIDORS POTENCIALS										
a. Barreres d'entrada					x					
b. Reacció dels competidors			x							
3. PRODUCTES SUBSTITUTIUS										
a. Els que milloren el rendiment			x							
b. Els que milloren el preu					x					
c. Els d'indústries amb grans beneficis			x							
4. PODER NEGOCIADOR DE PROVEÏDORS										
a. Volum de transaccions	x									
b. Importància de compres			x							
c. Grau de diferenciació de productes			x							
5. PODER NEGOCIADOR DE CLIENTS										
a. Volum de transaccions			x							
b. Importància de compres				x						
c. Grau de diferenciació de productes					x					

Oportunitats	
Amenaces	

Anàlisi de l'entorn:

L'entorn de l'empresa inclou molts àmbits diferents que formen part de la societat i la realitat on viu l'empresa i que, igual que en el cas anterior, pot ser una amenaça o bé una oportunitat.

Com es formula? L'estructura de la taula és molt semblant a l'anterior. Aquesta taula només té una columna que distingeix entre amenaces i oportunitats i hi ha

dues línies, una que determina com li afecta al sector en general i l'altre a la nostra empresa concretament.

SECTOR ... COMPANYIA ...	Amenaces / Oportunitats				
	1	2	3	4	5
1. DIMENSIÓ POLÍTICA I LEGAL					
a. Situació política					
b. Política econòmica					
c. Legislació econòmic i social					
d. Polític fiscal					
2. DIMENSIÓ ECONÒMICA					
a. PIB					
b. Inflació					
c. Atur					
d. Balança de pagament					
e. Productivitat					
f. Mercat de capitals					
g. Recursos energètics					
h. Política industrial					
3. DIMENSIÓ SOCIAL I CULTURAL					
a. Valors i actituds					
b. Grups socials					
c. Conflictivitat social					
d. Mercat de treball					
e. Sindicats					
f. Defensa del consumidor					
4. DIMENSIÓ TECNOLÒGICA					
a. Política I+D					
b. Maduresa tecnològica actual					
c. Disponibilitat de noves tecnologies					

Igual que en el cas anterior, si li atorguem una valuació de 1 serà una amenaça i si la valuació és de 5 serà una oportunitat. En ambdós casos, aquell element és prou important com per aplicar alguna estratègia per aprofitar-ho o per modificar-ho.

És a través d'aquestes dues taules i les conclusions extreïdes que podrem obtenir les relacions de les 5 forces.

C. LA MATRIU DAFO

La matriu DAFO és la més coneguda que uneix l'anàlisi intern amb l'extern i els punts forts i febles amb cada àmbit. La forma bàsica és la següent:

	Pot generar avantatges competitius	Pot generar problemes
ANÀLISI DE ENTORN	OPORTUNITATS · Mercat de capital · Valors – Actituds · Defensa del consumidor · Barreres de la mobilitat · Barreres d'entrada · Volum de proveïdors	AMENACES · Política social · Balança de pagaments · Ritme de creixement · Productes substitutius al millor preu · Grau diferenciació productes
ANÀLISI INTERN	FORTALESES · Red de distribució · Rendibilitat d'inversions · Assimilació de la tecnologia adquirida · Nivell de motivació	DEBILITATS · Nivell de productivitat · Estructura organitzativa · Sistema d'informació i de presa de decisions

L'elaboració de la matriu DAFO no implica un anàlisi aïllat de la resta, sinó que cada apartat s'ha d'omplir amb els resultats obtinguts dels apartats anteriors i següents d'altres matrius o formes d'anàlisi de l'empresa i l'entorn.

A partir dels resultats obtinguts i del quadrant on hi hagi més resultats, la nostra empresa podrà tenir una idea del tipus d'estratègies que pot aplicar segons la situació interna i també de l'entorn. Una visió de les diferents estratègies és la següent:

	OPORTUNITATS	AMENACES
FORTA-LESES	ESTRATÈGIES OFENSIVES Generadors d'avantatges competitiu	ESTRATÈGIES DEFENSIVES Zona neutre que pot eliminar els avantatges competitiu
DEBILI-TATS	ESTRATÈGIES DE REORIENTACIÓ Zona neutre que pot eliminar els avantatges competitiu	ESTRATÈGIES DE SUPERVIVÈNCIA Greu perill al recaure les amenaces amb els punts dèbils

- a. Estratègies de supervivència:** Hi ha alguna amenaça que incideixi sobre algun punt dèbil nostre?

SÍ: És molt freqüent aquesta amenaça? Si és freqüent, hem de centrar-nos en sobreviure i defensar-nos-en

NO: Tot i que no incideixi sobre cap punt dèbil també pot ser perillosa.
- b. Estratègies de reorientació:** l'empresa pot identificar aquesta situació quant, davant d'una llista d'oportunitats ens preguntem què necessitem per aprofitar-les, i la gran part del que necessitem són debilitats nostres. En aquesta situació hem de reorientar la nostra direcció perquè anem al revés del mercat.
- c. Estratègies defensives:** un cas en què utilitzar aquest tipus d'estratègies és quan tenim unes amenaces, però en el punt on incideixen nosaltres som molt forts. Tot i que tinguem assegurada la supervivència de la companyia, hem de buscar estratègies per influenciar sobre les amenaces.
- d. Estratègies ofensives**

D. ESTRATÈGIES BÀSIQUES

L'empresa pot estar en diferents situacions i tenir objectius diferents, però sempre ha de lluitar amb la competència. I ho pot fer de dues formes diferents:

ESTRATÈGIES BÀSIQUES		Avantatge competitiu	
		Costos	Diferenciació
Àmbit competitiu	Sector	LIDERATGE EN COSTOS	DIFERENCIACIÓ DE PRODUCTE
	Segment	SEGMENTACIÓ DE MERCAT O FOCALITZACIÓ	

Es diferencien dos tipus d'avantatges competitius que són:

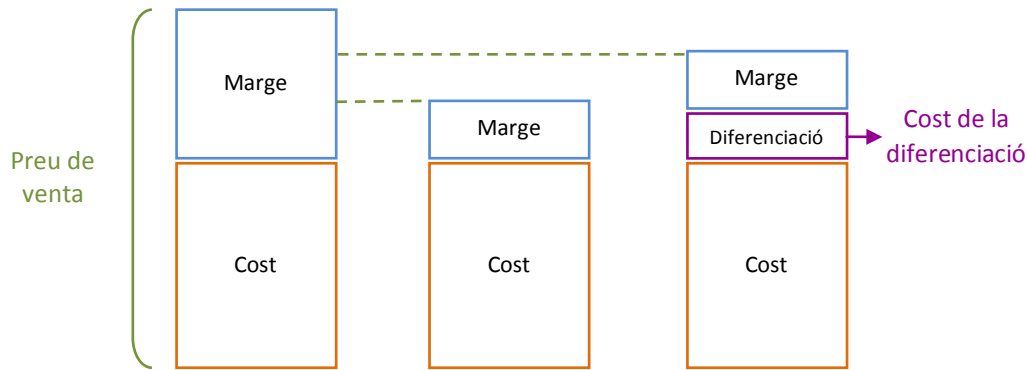
- ➔ Lideratge en costos: poder produir amb uns costos més baixos que la competència
- ➔ Diferenciació de productes: és el valor afegit que li donem al nostre producte davant dels altres que poden ser intrínsicament iguals. És la raó per la qual les persones se senten atretes a comprar el producte i no el de la competència.

De les dues estratègies anteriors se'n deriva la segmentació de producte, que neix perquè oferim el nostre producte a un sector concret de la societat. El nostre segment pot ser diferent tant si busquem un cost baix com si diferenciem producte.

➔ Lideratge en costos:

Un cop la nostra empresa aconsegueix obtenir un producte amb els costos més baixos que la competència, podem decidir repercutir-ho al client final o augmentar el marge per l'empresa.

En el gràfic següent podem observar de forma visual les diferents opcions:



Davant de un cost menor que la competència podem repercutir-ho en un menor preu per al client final o en un major marge per l'empresa. El tercer cas mostra quan al producte hi afegim una diferenciació de la competència, i això cal sumar-ho al cost del producte.

La reducció de costos s'aconsegueix en alguns casos concrets:

- Economies d'escala: especialització i divisió de la feina.
- Efecte experiència: increment de la traça, millores en la coordinació i organització.
- Tècniques de producció: estalvi a través de la mecanització i automatització de processos.
- Disseny de productes: afegir canvis al disseny dels mateixos productes de forma que permetin l'automatització i l'estalvi en el cost de materials.
- Accés a matèries primes més barates.
- Localització de l'empresa: estalvi en transport, salaris, impostos, etc.
- Relacions amb proveïdors i clients: aprofitar els graons verticals de la cadena de valor.
- Control estricte de costos en totes les funcions de la cadena de valor.

➔ Diferenciació de productes:

Hi ha una sèrie de raons o situacions que permeten diferenciar el nostre producte dels altres:

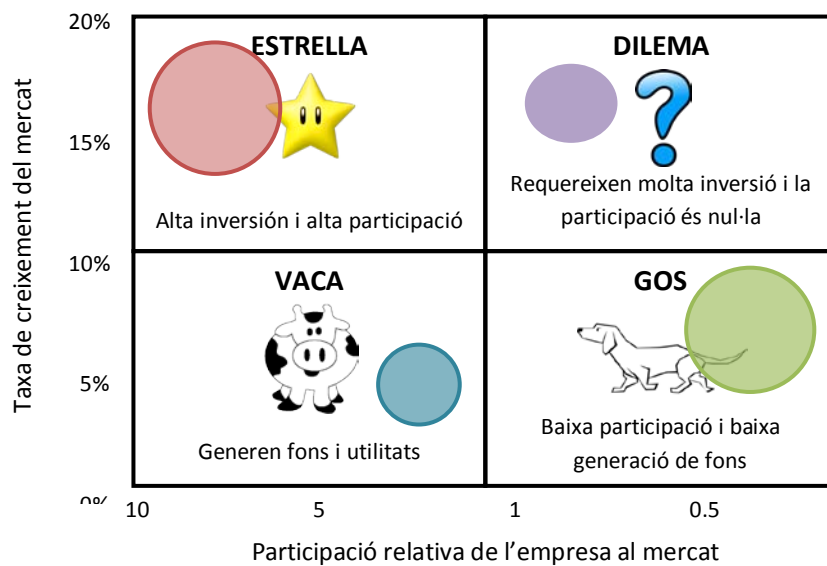
- ✓ Característiques del producte o servei
 - o Tangibles: característiques observables, rendiment o complements del producte.
 - o Intangibles: consideracions del tipus social, emocional, psicològic...

- ✓ Característiques del mercat: millor adaptació a necessitats del consumidor
- ✓ Característiques de l'empresa: concepció del negoci, reputació, valors i principis, prestigi, etc.

En general, les companyies més grans escullen entre situar-se líders en costos o en diferenciació de producte, i és en els extrems on s'aconsegueix el major rendiment. En canvi les empreses petites acostumen a situar-se a mig camí entre ambdues estratègies obtenint també uns beneficis menors.

E. MATRIU BCG

Questa matriu permet estudiar les diferents línies de negoci que té l'empresa en un mateix quadre. De totes maneres, si l'empresa en aquests moments només en té un també es pot fer.



Aquesta matriu representa les fases del cicle de vida d'un negoci. Els cercles que hi apareixien han de tenir diferents mides segons la importància d'aquest per la companyia.

DILEMA: és la situació dels negocis que neixen. Estan en fase d'incertesa i no se sap si tindran acceptació o fracassaran.

ESTRELLA: es un negoci que ja ha crescut i que funciona.

VACA: el que aporta de cash-flow és més petit que la inversió que necessita cada any.

GOS: és un negoci que s'està esgotant i només treu recursos a l'empresa i no n'aporta.

Quan una empresa està iniciant o ve d'un passat molt fluix és possible que només tingui negocis a la part de dalt. En aquest cas, tot i que doni un futur a l'empresa, és possible que en aquests moments tingui problemes financers, ja que aquests negocis absorbeixen molt diners.

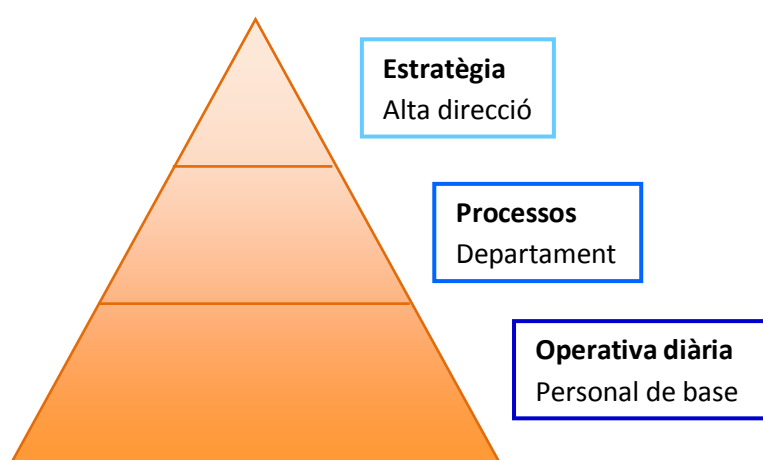
4. LÍNIES ESTRATÈGIQUES

L'empresa haurà d'identificar les línies estratègiques pròpies i diferenciar-ne les bàsiques sobre les quals haurà de centrar els seus esforços. Les estratègies s'obtindran com a resultat de l'anàlisi anterior per tal de potenciar els punts forts, millorar els punts febles, aprofitar oportunitats i evitar les amenaces.

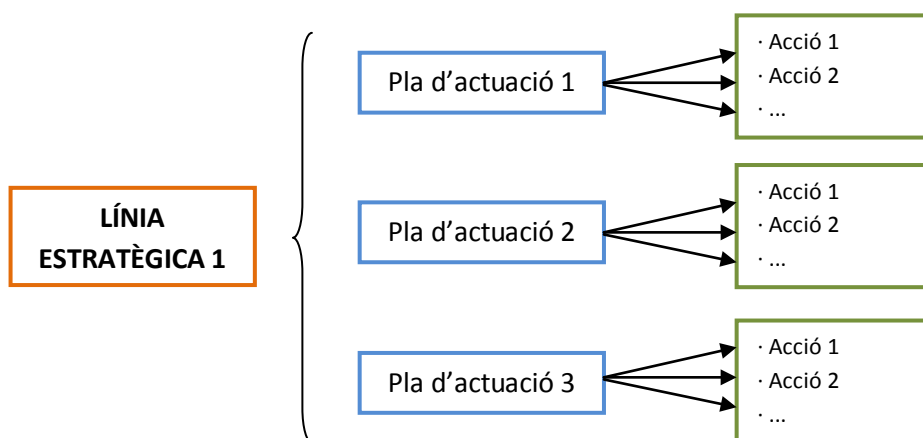
En alguns casos és possible que l'empresa determini moltes línies estratègiques importants. Tot i així s'haurà de centrar en un nombre raonable que, segons la seva mida i capacitat, li sigui possible assolir. Per això parlem de línies estratègiques bàsiques.

5. RELACIÓ DE PLANS D'ACTUACIÓ AMB LA LÍNIA ESTRATÈGICA

Els plans d'actuació i la línia estratègia són dos nivells diferents de la gestió de la mateixa empresa:



Les línies estratègiques estan més relacionades amb l'alta direcció de l'empresa i tenen un caràcter molt general. Per altra banda, els plans d'actuació són els processos concrets que condueixen a aconseguir les línies estratègiques seleccionades. En aquest sentit, una línia estratègica agrupa u o diversos plans que col·laboren a aconseguir-la.



6. ELS PLANS D'ACTUACIÓ

El pla d'actuació per poder-lo definir com a tal, ha de contenir una sèrie d'elements formals:

- o Línia estratègica de la qual forma part
- o Enunciat del pla d'actuació: una frase que identifica el pla dins l'organització.
- o Data d'actuació: data en què s'ha aprovat el pla
- o Objectiu: objectiu concret i verificable que s'ha d'aconseguir amb aquest pla.
- o Responsable: persona encarregada del compliment del pla.
- o Persones implicades: persones amb els seus càrrecs que es veuen afectades per les implicacions del pla.
- o Accions a desenvolupar: detalla els passos que s'han d'anar complint per obtenir l'objectiu marcat. Aquests passos han de tenir un responsable concret, una data de finalització i una quantificació del cost que suposaran. Si ho fem de forma concreta podrem controlar després les desviacions.

Exemple simplificat d'un Pla d'actuació:

LÍNIA ESTRATÈGICA: 1. Incrementar la percepció de qualitat de servei respecte la competència			
PLA D'ACTUACIÓ: 1.1. Obtenció de la ISO 9001:2000			
		Data d'actuació	10/10/2011
OBJECTIU: Estar certificats l'any 2008			
RESPONSABLE: Director general			
PERSONES IMPLICADES: Tota l'organització			
ACCIÓ PER DESENVOLUPAR	RESPONSABLE	DATA FI	QUANTIFICACIÓ
- Contractació cap de qualitat	RRHH	01/01/2012	40.000 €
- Selecció de l'equip assessor	Dir. General	01/03/2012	15.000 €
- Documentació sistema qualitat	Cap de qualitat	01/03/2013	-
- Auditoria interna sistema qualitat	Cap de qualitat	01/06/2013	600 €
- Selecció entitat certificada	Cap de qualitat	15/06/2013	-
- Auditoria de certificació	Cap de qualitat	15/07/2013	2.200 €

7. REVISIÓ

Un cop elaborat tot aquest document detallant tant la línia estratègica com els plans d'actuació de l'empresa, caldrà marcar unes dates per revisar si s'estan complint els terminis i les línies marcades. D'aquesta manera podrem veure si estan justificats els esforços i recursos que estem invertint. La revisió dels plans d'actuació es pot dir que és bastant fàcil, ja que estan quantificats en euros i també temporalitzats. Per tant serà relativament senzill comprovar si hem pogut complir amb les previsions. De forma més general també caldrà revisar si el conjunt de plans permeten seguir la línia estratègica corresponent. Això s'haurà de realitzar a un termini més llarg, ja que no es podrà observar en uns pocs mesos.

Aquest mateix pla estratègic explica la missió, visió i valors de l'empresa. Aquests elements ens ajuden a marcar amb coherència el futur de l'empresa i normalment es formalitza al iniciar l'activitat. Una tasca per comprovar el sentit de l'empresa és comprovar que aquest document escrit inicialment encara emmarca la nostra empresa.

8. DOCUMENTS I ANNEX

Com en tots els casos en què es fa una visió de futur s'ha de poder comprovar que l'empresa és capaç d'assumir-ho i no és imaginatiu.

En aquest document que ens ocupa hem quantificat els plans d'actuacions de cada una de les línies estratègiques i de la mateixa manera haurem de veure com es relacionen amb l'empresa en conjunt. Per relacionar aquests dos aspectes caldrà fer, amb visió de futur, la previsió del balanç de situació, del flux de tresoreria i del compte d'exploració. Aquests documents han de partir tots ells de la situació inicial (el moment que iniciem el pla d'actuació) i afegir les previsions que tindrà l'aplicació dels plans d'actuació sobre la situació de l'empresa.

* Podreu obtenir una guia més detallada de com fer aquestes previsions a la **Guia del Pla Econòmic i Financer** a la pàgina web <http://pinnova.upc.edu/recursos>.

Tots els elements elaborats s'hauran d'incorporar com a ANNEX al Pla estratègic:

- **Annex 1:** fitxa de tots els plans d'actuació aprovats
- **Annex 2:** detall de la previsió econòmica i financera