

A.8 Evaluación de un plan estratégico

Adaptado de: Managing the Professional Service Firm: David Maister

Solo hay cuatro objetivos:

1. Conseguir mejores negocios
2. Mejorar la productividad
3. Potenciar el desarrollo de competencias
4. Aumentar la satisfacción del cliente

Para cada uno de ellos: Acción, persona responsable, tiempo necesario, fecha límite, indicador de seguimiento.

¿Cuáles son los principales supuestos en los que se basa el plan? ¿Cuál es el más arriesgado? (es decir, si puede salir mal, ¿dónde saldrá mal?).

Y estas preguntas:

Capacidades:

¿Qué capacidades especiales planeas que tus principales competidores no puedan igualar?

¿Por qué no pueden igualarlas?

¿Qué medidas tomarás para poner en práctica esas capacidades?

¿En qué sentido es probable que sus prioridades de inversión difieran de las de los competidores?

¿Cómo sabe que a los clientes les gustará lo que está planeando? ¿Qué pruebas de campo ha realizado?

¿Qué opiniones de los clientes ha recabado?

¿Qué implicaciones tiene su plan en cuanto a la dotación de personal? ¿De dónde obtendrá el personal?

Líder y partes interesadas

¿Quién supervisará la ejecución de cada componente del plan?

¿Quién participó en el desarrollo del plan? ¿Están todos de acuerdo?

¿A quién no se le consultó? ¿Tienen algún papel en la ejecución del plan?

¿De quién dependerás para la ejecución del plan?

¿Tienen suficientes incentivos para cumplir con su parte?

¿Les conviene hacer lo que tú quieres?

¿Tienes que modificar tus sistemas de recompensas para que esto suceda?

Crecimiento del mercado/Clientes y competidores

En concreto, ¿qué 5-10 clientes, por su nombre, representan su fuente más probable de expansión del negocio para los próximos años? ¿Qué medidas piensa tomar para acercarse a estos clientes?

¿Qué nuevos clientes ocupan los primeros puestos de su lista de prioridades? ¿Por qué? ¿Qué le hace pensar que puede conseguir su negocio?

¿Cuál es la acción más significativa que está llevando a cabo cada uno de los principales competidores y que te afectará? ¿Qué piensas hacer al respecto?

¿De qué manera piensas contribuir a la red de toda la empresa? ¿Cómo les beneficiará lo que estás haciendo?

Indicadores

¿Cómo sabremos si el plan está funcionando? ¿En qué indicadores podemos ponernos de acuerdo y cuándo los revisaremos?

¿Qué señales de alerta temprana habrá si el plan no está funcionando? ¿Qué planes de contingencia has puesto en marcha?

IMPLEMENTACIÓN

Al contrario de lo que suele ocurrir, cuestiona el «verde», es decir, el área en la que vas por buen camino. ¿Estás seguro de que esto es sostenible?

Y actúa sobre el «rojo». ¿Por qué no avanzas? ¿Qué ayuda necesitas?