

7.4. SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL PLAN

Del plan debe hacerse un seguimiento y control.

Debe hacerse un **seguimiento** del mismo porque lo normal es que pasado cierto tiempo se estén dando otras circunstancias distintas a las contempladas como escenario más probable en el análisis de la situación. Por tanto, dado que los supuestos contemplados en esa fase han cambiado, hay que ver a qué parte del plan afecta: ¿sigue siendo válido el diagnóstico realizado?, ¿hay que modificar los objetivos?, ¿se debe cambiar de estrategia?, ¿son sólo los planes de acción los que se han quedado obsoletos?

Perfectamente pudiera ser que los cambios acontecidos en el mercado no sólo invaliden determinados planteamientos hechos en el plan, sino que los desaconsejen. El seguimiento ciego del plan cuando las circunstancias han cambiado puede ser tan negativo como que, manteniéndose las circunstancias contempladas en el plan, éste no se ponga en práctica. No se debe hacer ciegamente algo sólo porque lo dice el plan. Hay que asegurarse previamente de que las razones que inducían en su momento a aconsejar tal estrategia o cual acción siguen siendo las mismas. Si eso no es así, introducirán las correcciones necesarias.

Y debe establecerse un **control** del cumplimiento del mismo. El control del que se habla no es sinónimo de inspección, verificación o investigación de lo ocurrido. Muy al contrario, se trata de comparar periódicamente lo realizado con los objetivos fijados, analizar las desviaciones, y corregirlas mediante la adopción de nuevas acciones.



7.4.1. Seguimiento del plan

La implantación de los programas debe verificarse a lo largo del tiempo, debiendo evaluarse antes, durante y después de cada ejecución.

Antes de la ejecución:

Los planes tendrán una definición clara de quién, qué y cuándo debe realizarse cada acción. En este punto es esencial la función del responsable de la acción, y de su capacitación y motivación.

Durante la ejecución:

Se comprobará el planing y la prioridad previstos, analizando las desviaciones y sus causas. En este momento se aplicará el control presupuestario por acciones, mediante el seguimiento y detección de desviaciones en el gasto asignado. También es positivo un contraste periódico de las hipótesis de partida del plan, para reafirmarse en ellas o cambiarlas.

Después de terminada la ejecución:

Se investigará de forma cuidadosa las causas y efectos de las desviaciones, de cara a la próxima planificación.

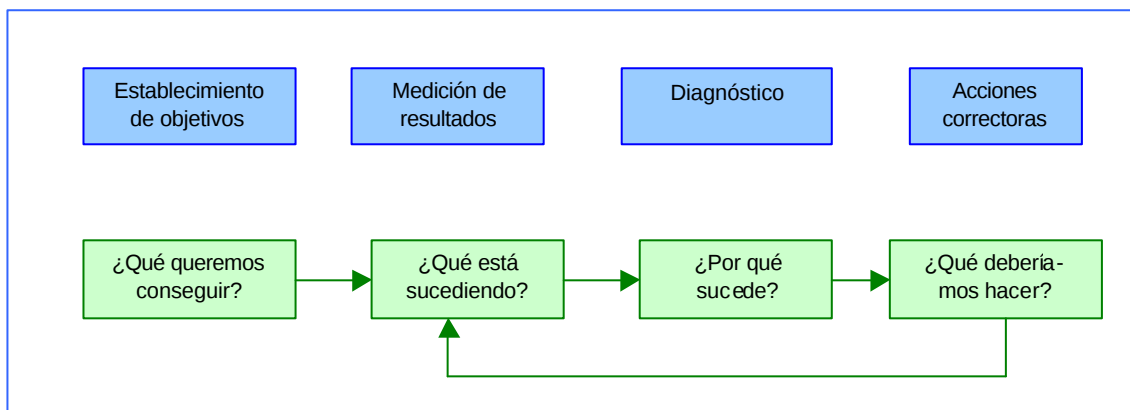
Organización del seguimiento:

Se parte de una postura de implicación y compromiso de los responsables de la implantación, para ello es fundamental su motivación y reconocimiento. Se deberá trabajar siempre sobre calendario y con responsables parciales (ello no obvia la existencia de un coordinador general por grupo).



7.4.2. Control del plan

El propósito del control del plan anual es asegurarse que la empresa alcance las ventas, los beneficios y otros objetivos establecidos. El punto básico del control del plan anual es la *dirección por objetivos*, que implica dar cuatro pasos como se observa en el gráfico. En primer lugar, establecer objetivos mensuales o cuatrimestrales por parte de la dirección; en segundo lugar, analizar su resultado en el mercado; en tercer lugar, determinar las causas de las desviaciones importantes y finalmente tomar medidas correctivas. La conclusión final puede requerir cambiar los programas de acción e incluso los objetivos.



El control estratégico consiste en revisar anualmente si las estrategias básicas de la empresa están bien ajustadas a sus oportunidades y recursos. Dentro de este control se contempla la revisión del plan, añadiendo un nuevo periodo, de esta forma siempre se cuenta con un plan actualizado del que parte el plan anual operativo.

