



**TRABAJO FIN DE GRADO EN RELACIONES LABORALES Y**

**RECURSOS HUMANOS**

**ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA ORGANIZACIÓN:**

**BAR - RESTAURANTE OSKIA**

**Xabier Erice Goñi**

**DIRECTOR**

**Sandra Caveró Brújula**

**Pamplona**

**04/06/2014**

## **RESUMEN**

Este trabajo presenta un doble análisis teórico y empírico de la herramienta de dirección Plan Estratégico.

A nivel teórico se revisan los principales trabajos de la literatura de Planificación Estratégica. Esta revisión permite realizar una aplicación empírica a una empresa navarra del sector de la restauración.

El trabajo consiste en la implantación de los distintos elementos de diagnóstico y análisis estratégico (DAFO, CAME, análisis PESTEL, análisis de las 5 fuerzas de PORTER) a la empresa objeto de estudio.

En particular el trabajo empírico permite realizar una propuesta estratégica consistente en la formulación de un conjunto de Líneas Estratégicas, desarrolladas en objetivos estratégicos que podrían guiar el desarrollo de la estrategia de la empresa analizada en el futuro.

## **PALABRAS CLAVE**

Plan Estratégico; Posicionamiento; DAFO; CAME; Sector de la Restauración.

# Índice General

PARTE I.- LA HERRAMIENTA DEL PLAN ESTRATÉGICO.....	4
I.    Introducción y Fuentes.....	4
II.   Definición de la Herramienta .....	5
III.  Utilidades del Plan Estratégico .....	6
IV.   Proceso de Elaboración del Plan Estratégico .....	8
PARTE II.- EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA: PROPUESTA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA .....	15
I.    Descripción de la Actividad de la Empresa.....	15
II.   La Necesidad de la Planificación Estratégica.....	16
III.  Misión, Visión y Valores .....	17
IV.   Recogida de Información Primaria y Proceso de Planificación en la Práctica.....	18
<i>Análisis de la Situación Externa e Interna .....</i>	<i>19</i>
<i>Diagnóstico de la Situación DAFO + CAME .....</i>	<i>30</i>
<i>Líneas Estratégicas tras análisis DAFO + CAME .....</i>	<i>34</i>
<i>Conclusiones del Trabajo.....</i>	<i>35</i>
BIBLIOGRAFÍA.....	35
ANEXO.....	37

# Índice Ilustraciones

Ilustración 1.- Proceso de Elaboración del Plan Estratégico.....	15
Ilustración 2.- Matriz de Posición Competitiva.....	23
Ilustración 3.- Líneas Estratégicas .....	34
Ilustración 4.- Oportunidades Estratégicas.....	34

# Índice Tablas

Tabla 1.- Resultado valoración atributos calidad.....	22
Tabla 2.- Resultado definido por calidad - precio.....	22
Tabla 3.- Análisis DAFO .....	30
Tabla 4.1.- Correlaciones Fortalezas - Oportunidades .....	31
Tabla 4.2.- Correlaciones Fortalezas - Amenazas.....	31
Tabla 4.3.- Correlaciones Debilidades - Oportunidades .....	31
Tabla 4.4.- Correlaciones Debilidades - Amenazas .....	32
Tabla 5.- Análisis CAME.....	32

## PARTE I.- LA HERRAMIENTA DEL PLAN ESTRATÉGICO

### I. Introducción y Fuentes

El plan estratégico concentra en un solo término conceptos y principios de difícil, compleja y prolija definición, pudiendo tener tantas definiciones de planificación como autores, por ello, al objeto de dar con una definición que a efectos de estudio tenga validez, es preciso acudir a diversas fuentes científicas para su determinación.

Del amplio repertorio de manuales consultados, se ha basado el estudio en dos autores en particular que, dada su experiencia y reconocido prestigio en el campo de la planificación estratégica, son garantía de calidad y relevancia como fuente de información en la elaboración del presente trabajo. Ambos cuentan en su haber con varias publicaciones dirigidas al estudio, análisis y puesta en marcha de modelos estratégicos en organizaciones de distinta índole y para ello, aportan una guía sólida, equilibrada, bien estructurada, aceptada por los profesionales del sector y que ha sido depurada a lo largo de sus carreras profesionales. El primero de ellos es José María Sainz de Vicuña Ancín, Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad Autónoma de Madrid y autor de libros como *“Marketing estratégico para el pequeño y mediano comercio”*; *“El Plan de Marketing en la Práctica”* o el seleccionado para éste trabajo *“El plan estratégico en la práctica”*; El segundo, es Andrés Fernández Romero, economista gallego, hombre versado y pionero en el campo de la planificación estratégica de las organizaciones en España y autor de obras como *“Creatividad e Innovación en Empresas y Organizaciones”* o, la empleada para el trabajo *“Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones”*.

Conjuntamente, y de manera complementaria, se refuerza el estudio incorporando información extraída de artículos publicados en revistas científicas como la Harvard Deusto Business Review, que aportarán una visión moderna de los problemas que enfrentan las organizaciones en la actualidad a la hora de implantar los planes y el modo en que afrontan las adversidades en un mercado en continuo cambio.

## II. Definición de la Herramienta

Aunque todas las definiciones de Plan Estratégico convergen en una misma idea, el modo en que se conceptualizan, puede ser diferente, acotándose en función del enfoque que los distintos autores pretendan atribuirle. A continuación se citan algunos supuestos en este sentido que, por una parte, introducirán al lector en el concepto de plan estratégico, y por otra, favorecerán la construcción de la propia definición brindada al final del apartado.

Por ejemplo, para Sainz de Vicuña (2009), hablar de planificación es hablar de “decidir hoy lo que se hará en el futuro” y añade que, “*al hablar del plan estratégico de la empresa, nos estamos refiriendo al plan maestro en el que la alta dirección recoge las decisiones estratégicas corporativas que ha adoptado en el momento que ha realizado la reflexión estratégica con su equipo de dirección, en referencia a lo que hará en los tres próximos años (horizonte más habitual del plan estratégico), para lograr una empresa competitiva que le permita satisfacer las expectativas de sus diferentes grupos de interés (stakeholders)*”.

Fernández Romero (2004), en cambio, establece que, para que una planificación sea sólida y resulte efectiva en vistas a mejorar la situación futura de la empresa, es preciso diseñar unos “*principios*”, construir una “*metodología*”, y experimentar unas “*técnicas*”. De tal modo que, los *principios* formarán la base del sistema, la *metodología* establecerá las directrices que han de ser aplicadas al caso específico de la organización y las *técnicas* constituirán el soporte de todo el proceso.

Como no todas las fórmulas funcionan por igual para cualquier compañía y en cualquier circunstancia, el contexto en que tiene lugar la planificación estratégica debe tenerse en cuenta y por ello, en una situación actual, como puede ser la de crisis, ciertos aspectos de la planificación pueden alterar el resultado deseado y tornarlo en contra de los intereses de la propia organización. De ésta cuestión, se hace eco un estudio llevado a cabo por Morales Aguado (2010), en la que, tomando en consideración éste tipo de situaciones especiales, recuerda la importancia de la planificación estratégica para enfrentarlas. Para éste economista vallisoletano, el concepto de estrategia queda unido al de planificación estratégica, entendida ésta como el proceso formal y sistemático mediante el cual la empresa define su posición deseada en el futuro y detalla los

medios y forma en que prevé lograrlo. La clave pasaría, pues, por una correcta dosificación de los siguientes elementos: “*iniciativa*”, “*anticipación*” y “*concienciación*”. Y en función de la organización y los fines, considerar: “*las características del entorno en el que competirá la compañía*”; “*el grado de madurez de la compañía*” y “*la cultura y el estilo de liderazgo*”.

Así pues, el plan estratégico, abarca un amplio elenco de aspectos a considerar pero, en esencia y a la vista de todos los trabajos revisados, se propone la siguiente definición de plan estratégico:

Medio a través del cual las organizaciones fijan objetivos, propósitos o metas que buscan dar respuesta a necesidades que, aun no precisando de una actuación inmediata, deben solventarse en el corto y/o largo plazo para garantizar la perdurabilidad y estabilidad de la organización. Todo ello se plasma en un documento que recoge, además de la Estrategia elegida para la organización, las claves de su implantación.

### **III. Utilidades del Plan Estratégico**

Las razones que conducen a realizar un plan estratégico son numerosas pero, varían en función de las organizaciones y los fines que se desean alcanzar.

Por un lado, están las organizaciones que buscan definir unos objetivos, unas metas que motiven y delimiten la línea a seguir por la organización al tiempo que regularizan su situación en pro de una mejor gestión de los recursos y de un aumento de la efectividad.

Por otro lado, están aquellas que buscan diferenciarse de sus competidores o que han quedado estancadas y necesitan de un empujón para reflotar y desarrollar nuevas ideas.

También están aquellas que buscan alcanzar cuotas de mercado más ambiciosas, crecer hacia nuevos mercados o asumir retos que hagan prosperar a la organización dentro del sector en que se ubique.

Pero, dejando a un lado los intereses que puedan perseguir las diferentes organizaciones, lo que es seguro es que el plan estratégico, realizado de una forma sistemática, proporciona ventajas notables a diferentes niveles:

A nivel organizativo:

- Mejora la coordinación de las actividades
- Mejora la comunicación

- Identifica y define claramente cuáles son los objetivos de la empresa a largo plazo
- Toma las decisiones en un marco de actuación a futuro
- Coordina el proceso de toma de decisión en la empresa, facilita los arbitrajes en caso de conflictos o incompatibilidades, y permite el seguimiento y revisión continuada de las acciones emprendidas ante cambios importantes.

A nivel preventivo:

- Identifica los cambios y desarrollos que se pueden esperar
- Aumenta la predisposición y preparación de la empresa para el cambio
- Minimiza las respuestas no racionales a los eventos inesperados
- Reduce los conflictos sobre el destino y los objetivos de la empresa

A nivel de aprovechamiento de recursos:

- Los recursos disponibles se ajustan mejor a las oportunidades
- Un enfoque sistemático de la formación de las estrategias conduce a niveles más altos de rentabilidad sobre la inversión
- Profesionaliza más la gestión de la dirección
- Define funciones y responsabilidades a niveles clave

A nivel de control y seguimiento:

- Obliga a la dirección de la empresa a pensar, de forma sistemática, en el futuro
- Proporciona un marco general útil para la revisión continuada de las actividades

A nivel de identidad y motivación:

- Define un proyecto empresarial de futuro ilusionante, sólido y consistente
- Enmarca todas las decisiones estratégicas de la empresa dentro de un proyecto de futuro
- Dota a la empresa de una misión que satisface las aspiraciones de todos los grupos de interés
- Transmite la identidad corporativa y pone de manifiesto una visión compartida por todo el equipo directivo
- Asegura la competitividad como empresa

#### IV. Proceso de Elaboración del Plan Estratégico

Lo primero que cualquier organización debe hacer antes de proceder a elaborar un plan estratégico es asegurarse de que cuenta con el apoyo y el compromiso necesario para llevarlo a cabo satisfactoriamente pues, en ocasiones, el plan estratégico puede no considerarse una herramienta satisfactoria. Un mal uso del plan puede dar lugar a una sensación de fracaso y suponer una pérdida importante a efectos económicos y de recursos humanos y materiales. Para que el plan tenga éxito y sea eficaz deben aplicarse los siguientes principios y requisitos básicos (Fernández Romero, 2004):

- El principio de la *flexibilidad y actualización*. Todo plan puede y debe ser actualizado cada vez que las circunstancias del entorno o la voluntad de la organización modifiquen las hipótesis básicas en las que se encuentra el plan. Los supuestos deben revisarse con la periodicidad, premura y atención suficientes.
- El principio de *participación*. En el proceso de planificación deben participar, por principio, todos los directivos, pero es recomendable que el proceso de participación se abra al mayor número de niveles posible. Primero, porque el que participa, se compromete; segundo, porque se pueden recoger ideas valiosas de muy diversas fuerzas; tercero, porque al personal se le motiva; y cuarto, porque al personal se le forma.
- El principio del *compromiso de dirección*. Las personas clave de la empresa deben estar totalmente implicadas en el proceso. No hay plan si la alta Dirección no está convencida de la necesidad y posibilidad de planificar, si no se implica y no se compromete.
- El principio de *deslizamiento*. Un plan no puede hacerse cada cuatro años para un período de cuatro años. Al segundo o tercer año no sirve de nada porque las hipótesis de partida han cambiado. Un plan hay que hacerlo cada año para los cuatro años siguientes, modificando lo que haya que modificar del plan anterior.
- El principio de *gestión*. El plan tiene que ser un documento vivo, un documento que se consulte cada vez que se tenga que tomar una decisión importante, aparezca una información de mercado trascendente, o cambie la dirección.



- El principio de *globalidad*. Un plan tiene que ser global: incluyendo los planes a corto plazo, los planes de las diversas unidades, los planes de formación, los planes comerciales, los planes financieros... Nada puede permanecer al margen del plan estratégico.
- El principio de *programación*. El plan estratégico precisa ineludiblemente ir seguido de unos programas y planes de acción, de unos presupuestos, de unos sistemas de información, control y seguimiento.
- El principio del *control*. El plan tiene que ser controlado. Debe existir un seguimiento y control de los resultados de la planificación al objeto de comprobar que se estén cumpliendo los objetivos marcados o decidir si se adoptan acciones correctoras en caso de no ser así.
- El principio de la *transparencia*. Ciertas estrategias que figuran en el plan tienen que ser reservadas, podrían ser utilizadas por la competencia en su favor. Pero la mayor parte de las informaciones del plan pueden ser divulgadas. Ello contribuye a mejorar la imagen de la empresa, y refuerza los esfuerzos de las empresas por mejorar la forma de gobierno.
- El principio del *plan y el control unidos*. El que planifica, controla. Para controlar hay que conocer a fondo lo que ha de controlar, y eso lo sabe el que hace el plan.

Una vez resueltas estas cuestiones, hay que seleccionar el proceso de planificación estratégica que mejor se adapte a la organización, para ello, hay que considerar la dimensión, la estructura, el tipo de producto o servicio ofertado, las características propias de cada mercado concreto, la cultura o filosofía, etc. En función de estos indicadores la organización adoptará un modelo de planificación u otro, pues, resulta poco práctico pensar en un único instrumento de planificación empresarial que sea válido para todos los casos. Como bien indica Sainz de Vicuña (2009), una gran multinacional jamás podrá gestionarse a partir de planes a corto plazo para cada una de sus filiales, divisiones, unidades de negocio y áreas funcionales, de la misma manera que entenderíamos desmesurado que, una pequeña empresa de provincia, planteara sus decisiones a partir de un proceso completo de planificación global. Del mismo modo, no podemos aplicar las mismas medidas a una empresa “*neófito*”,

de reciente creación, en la que concurren circunstancias excepcionales para la misma (cambio en el equipo directivo, reciente incorporación a un equipo multinacional, etc.), siendo alguna de éstas el desencadenante por el que suele plantearse por primera vez la realización de un plan estratégico, con una empresa “*experimentada*” que se encuentre en la etapa de “*madurez*” en cuanto a la práctica de la planificación estratégica, pues suelen contar con un nivel muy alto de profesionalización en la gestión o, con empresas “*expertas*” pertenecientes a grandes grupos empresariales que, por regla general, ya poseen un nivel muy alto de profesionalización en la gestión.

Aclarado este punto y a fin de poder identificar un proceso de planificación aconsejable a los diferentes tamaños de empresa, se adaptará un modelo que, sin ser el único, sí pasa por ser bastante universal, *Gilmore y Brandenburg* (1962). Dichos autores dividen el proceso de elaboración del plan estratégico en 5 etapas: “*Análisis de Situación*”, “*Diagnóstico de la situación*”, “*Sistema de Objetivos Corporativos*”, “*Elección de las Estrategias*” y, por último “*Decisiones operativas*”. En el presente trabajo se analizarán y desarrollarán principalmente las 4 primeras etapas, dirigidas al análisis y formulación de estrategias, ya que, la quinta y última etapa es posterior al análisis. Las decisiones operativas abarcan todas aquellas acciones encaminadas a poner en marcha las estrategias formuladas en el análisis y los canales que utiliza habitualmente son: el sistema de seguimiento y control (CMI: cuadro de mando integral) y los diferentes planes de acción que se aprueben.

A continuación se desarrollan las distintas etapas (Vicuña, 2009):

- **Primera etapa:** *Análisis de la situación*, tanto externa como interna de la unidad objeto de planificación: toda la corporación, toda la empresa, una unidad de negocio, etc.

La finalidad del análisis de la situación externa es conocer la evolución histórica y esperada del entorno en que actúa la empresa, el mercado al que atiende y de su situación ante clientes y proveedores, para identificar las oportunidades y amenazas a las que debe hacer frente. Este análisis de la situación externa debe contemplar a su vez, los siguientes tipos: análisis del entorno, del sector, del mercado, de los clientes, de los competidores y de los proveedores.

Por el contrario, el análisis interno ayuda a detectar las debilidades y potencialidades de la propia organización. Aquí, se trata de realizar una evaluación de la organización, en particular de sus recursos y capacidades a lo largo de las distintas actividades que desarrolla en su cadena de valor (Porter, 1979).

- **Segunda etapa:** *Diagnóstico de la situación*, elaborado a partir del “sempiterno” DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) y de la matriz de posición competitiva.

El diagnóstico, en todos los ámbitos profesionales, es siempre la consecuencia de un análisis previo a partir del cual puedan extraerse unas conclusiones y definir una estrategia concreta. También en el plan estratégico el diagnóstico es consecuencia de un análisis previo, a la vez que una síntesis del mismo a partir de la cual se pretende identificar las oportunidades y amenazas más relevantes que presenta el entorno y con el que se descubrirán además aquellos puntos, que tienen una importancia estratégica, en los que la organización se muestra fuerte o débil respecto de los competidores. Para establecer el diagnóstico de la situación, se emplearán dos herramientas ya mencionadas anteriormente: el Análisis DAFO y la matriz de posición competitiva. Aunque ambas herramientas son válidas, es recomendable que al menos DAFO sea empleado siempre en el diagnóstico de la situación del plan estratégico.

- **Tercera etapa:** *Sistema de objetivos corporativos*, donde se recogen decisiones estratégicas como la misión, la visión, los valores corporativos, y los objetivos estratégicos para los próximos tres años. Constituye un marco de referencia para que el personal de la organización conozca su misión o razón de ser y hacia dónde se dirige (visión, objetivos estratégicos, etc.), cuáles son los valores en los que se cree, qué parámetros maneja decidir en situaciones críticas (cultura corporativa), etc. El propósito de este sistema es profundizar en qué se debe hacer con la definición escrita de la misión, visión y valores, y para ello, antes hay que enmarcarlas en su contexto, un contexto que debe tener implicaciones tanto internas (la cultura corporativa y la definición del plan estratégico) como externas (la estrategia de posicionamiento de

la organización en su entorno). Siguiendo con la propuesta de Vicuña (2009), se definen como:

*Misión*: declaración escrita en la que se concreta la razón de ser o propósito de una organización. Constituye el objetivo primordial hacia el que se deben dirigir los planes y programas.

*Visión*: expresión verbal y concisa de la imagen gráfica que desea la organización para el futuro y que sirve para marcar en el presente el rumbo que debe seguir dicha organización. Es por tanto, lo que la organización lucha por llegar a ser, aunque no se explicita la fecha en la que se desea alcanzar.

*Valores corporativos*: son los ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo, o un grupo de individuos.

*Objetivos corporativos*: se supeditarán siempre a la misión y visión de la empresa. Deben ser concretos, realistas, voluntaristas y coherentes tanto entre sí como con la visión de la organización. En general un objetivo bien redactado comienza con un verbo de acción o consecución (aumentar..., explotar..., consolidar..., penetrar...), propone un solo resultado clave a lograr y un plazo de ejecución (aunque con cierta flexibilidad). En el establecimiento de objetivos, conviene recordar la importancia de los criterios a seguir. Estos criterios elementales son: concreción, practicidad, coherencia y comprensibilidad.

Los objetivos estratégicos serán diferentes según la dimensión de la organización y giran en torno a tres grandes ejes:

1. Uno que tiene que ver con la consolidación, supervivencia o estabilidad de la organización. Obviamente este objetivo cambia sustancialmente en función de la situación de la misma: empresa de reciente creación (consolidación); empresa en permanentes dificultades (supervivencia) o de pérdida de su posición competitiva como un agente relevante del mercado (consolidación). A este tipo de objetivos, nos referiremos, con carácter general, como objetivos de *consolidación*.
2. Un segundo eje tiene que ver con la rentabilidad de la empresa. Se trata de los omnipresentes objetivos económico-financieros:

crecimiento más rápido o más alto de los ingresos; crecimiento de los beneficios; dividendos más altos; mayores márgenes de beneficio, etc. Se puede ir buscando tanto la rentabilidad a corto como a largo plazo. Lo más frecuente es que quien enfatice este tipo de objetivos persiga la rentabilidad a corto.

3. El tercer eje de objetivos contempla aquellos que buscan no tanto la rentabilidad a corto como a largo plazo de la empresa. Se trata de objetivos que directa o indirectamente van buscando el crecimiento (altas tasas de crecimiento), de forma que en pocos años la empresa haya duplicado, triplicado o quintuplicado su dimensión y/o haya mejorado sustancialmente su posición competitiva en el mercado.

- **Cuarta etapa:** *Elección de las estrategias*, tanto de las corporativas como de las competitivas y de las funcionales.

“Estrategia” es un término que, inicialmente, era casi exclusivo del lenguaje militar. Sin embargo, con el paso de los años, ha ido adquiriendo un sentido mucho más extenso y popular. En la jerga de gestión empresarial, la estrategia es un conjunto consciente, racional y coherente de decisiones sobre acciones a emprender y sobre recursos a utilizar, que permite alcanzar los objetivos finales de la empresa u organización, teniendo en cuenta las decisiones que en el mismo campo toma o puede tomar la competencia, y teniendo en cuenta también las variaciones externas tecnológicas, económicas y sociales. Por tanto, la estrategia consiste en adecuar los factores internos a los factores externos con el fin de obtener la mejor posición competitiva.

La estrategia corporativa de una organización viene definida por las partes en que se subdivide y que la conforman: definición del negocio, estrategia de cartera, estrategia competitiva y estrategia de crecimiento.

1. La definición del negocio significa concretar al menos los siguientes aspectos: qué tipo de necesidades van a ser satisfechas (funciones del producto o servicio); qué segmentos de consumidores van a ser atendidos por la empresa (segmentos y áreas geográficas); y con qué tecnologías van a ser realizados los productos o servicios. Todo ello, comparado con nuestros competidores.

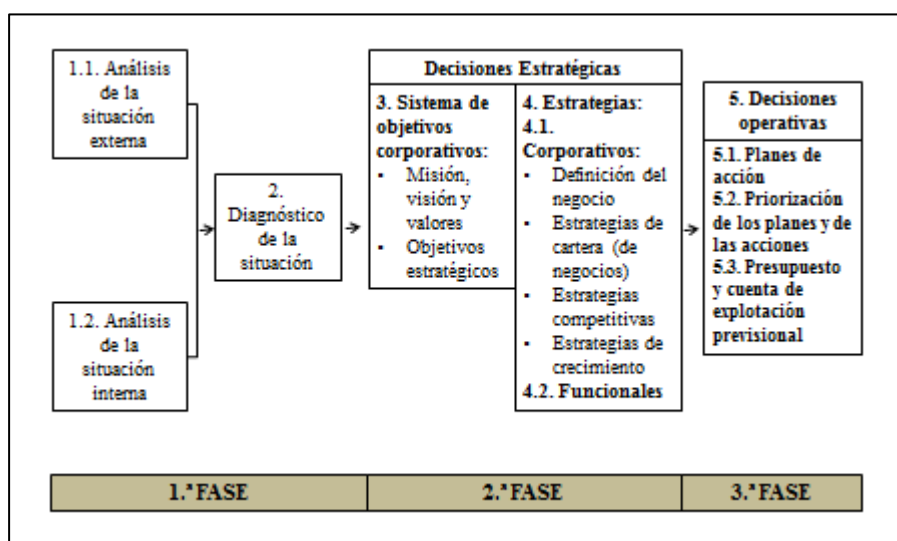
2. Las estrategias de cartera (de negocio) deben concretar todas las actividades o unidades de negocio que la empresa quiere abordar.
3. Las estrategias competitivas abarcan todas las decisiones (ofensivas y defensivas) que toma una empresa para atraer clientes, satisfacer sus expectativas, obtener una ventaja competitiva, aguantar el embate de la competencia y mejorar su posición de mercado.
4. Mientras que las estrategias de crecimiento definen las pautas de actuación para cuando la organización se ha marcado objetivos de crecimiento. Concretamente, definen si la organización debe crecer mediante desarrollo interno, o mediante desarrollo externo, vía alianzas, fusiones, absorciones, etc.

Las estrategias funcionales no forman parte de la estrategia corporativa. No obstante, deben ser esbozadas en el plan estratégico. Estas estrategias funcionales abarcarán tantos aspectos como funciones principales existan en la organización. Por ejemplo: Estrategia de Marketing y Comercial; Estrategia de Producción y Fabricación; Estrategia de Recursos Humanos, Estrategia de Organización, Estrategia de I+D+i; etc.

- **Quinta etapa:** *Decisiones operativas:* planes de acción, priorización de los mismos, cuenta de explotación previsional y sistema de seguimiento y control (CMI: cuadro de mando integral).

A continuación se presenta imagen gráfica del proceso de planificación estratégica por etapas y fases (ver ilustración 1).

### Ilustración 1.- Proceso de Elaboración del Plan Estratégico



Fuente: Elaboración propia a partir de Sainz, J (2003)

El análisis de la situación interna y externa, el diagnóstico de la situación, la determinación del sistema de objetivos corporativos y la elección de las estrategias (corporativas y funcionales) constituyen las cuatro primeras etapas de todo plan estratégico. Estas cuatro primeras etapas, como ya se ha explicado, están completamente interrelacionadas.

## PARTE II.- EL PLAN ESTRATÉGICO EN LA PRÁCTICA: PROPUESTA DE ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE UNA EMPRESA

### I. Descripción de la Actividad de la Empresa

El Bar-Restaurante Oskia es una pequeña empresa familiar regentada por Josefina Sebastián Plaza quien, arrendada por el concejo de la localidad de Errotz, está a cargo del único servicio de bar-restaurant que atesora el pueblo y que hace las veces de lugar de ocio y centro de reunión de los pueblerinos.

El sector de actividad al que pertenece es el de la Hostelería, apartado I, número 561, según Clasificación Nacional de Actividades Económicas “CNAE” del año 2009.

Está situado en Errotz, localidad española y concejo de la Comunidad Foral de Navarra perteneciente al municipio de Arakil. Erroz (*Errotz* en euskera y de forma oficial) es un pueblo de la Merindad de Pamplona, en la comarca de la Barranca, en el valle de Valle de Arakil y a 22 km de la capital de la

comunidad, Pamplona. Limita al norte y este con Izurdiaga, al sur con Atondo y Osquía; y al oeste con Urrizola. Su población en 2013 fue de 72 habitantes.

Como ya se ha comentado, está regentado por Josefina Sebastián Plaza, que ocupa el cargo de gerente dentro de la organización. Junto a Josefina, trabajan su marido Tomás Fernández Nájera, que desempeña el cargo de cocinero y su hijo Javier Fernández Sebastián que está encargado de barra. Los fines de semana, momento de mayor intensidad en el comedor y cocina, acude Amaia Astiz Nieves como refuerzo.

El Bar-Restaurante tiene su emplazamiento en la plaza del pueblo, junto a la iglesia. Entre sus atractivos, destacar que se halla en un ambiente rural en plena naturaleza con parque para niños, y que ofrece un servicio de cocina tradicional y platos caseros, con productos naturales de la región y a un precio económico para el bolsillo.

## **II. La Necesidad de la Planificación Estratégica**

La planificación, no sólo merece la pena, sino que actualmente, dados los momentos de cambio e incertidumbre en que la sociedad está inmersa, es totalmente necesaria.

Una situación de dificultad generalizada como la actual, en la que para muchas organizaciones está en juego la supervivencia, provoca profundos cambios en la configuración de funciones esenciales de gestión de las compañías. La estrategia y su planificación asociada, no escapan a esta realidad, y sus características específicas y particularidades llevan a algunas organizaciones a cuestionar su validez y a eliminarlas prácticamente de su agenda (Morales Aguado, 2010).

Por ello, analizar cómo se concreta el impacto del actual período de crisis en estas funciones de gestión y analizar qué ajustes se podrían proponer para minimizar sus efectos parece una buena forma de anticipar y abordar estos posibles efectos perniciosos derivados de tal situación.

La buena planificación produce planes flexibles y dinámicos, adaptables constantemente a las circunstancias, y lo hace respetando los objetivos y misión última de la empresa.

Aunque no hay fórmulas que funcionen para cualquier compañía y en cualquier circunstancia, en un contexto de crisis la planificación estratégica



sigue teniendo el mismo sentido. A través de la elaboración del plan estratégico, el Bar-Restaurante Oskia pretende, retomando los niveles planteados en el apartado teórico:

A nivel organizativo

- Formalizar el proceso de decisión estratégica y permitir una gestión más rigurosa y menos basada en improvisaciones
- Constituir un instrumento de implementación de las decisiones adoptadas
- Facilitar la comunicación entre los miembros del equipo de trabajo

A nivel preventivo

- Aumentar la capacidad de reacción de la empresa frente a los posibles cambios imprevistos
- Facilitar los arbitrajes en caso de conflictos o incompatibilidades

A nivel de aprovechamiento de recursos

- Justificar o hacer más inteligibles las decisiones adoptadas
- Ajustar mejor los recursos disponibles a las oportunidades

A nivel de control y seguimiento

- Llevar a cabo una vigilancia más sistemática del entorno
- Constituir un instrumento de ejercicio de poder por parte de la dirección
- Permitir el seguimiento de las acciones emprendidas

A nivel de identidad y motivación

- Permitir la participación del personal en las decisiones empresariales
- Transmitir la identidad corporativa y visión al equipo de trabajo

En el siguiente apartado, antes de pasar a describir el proceso de recogida de información, se recogen los pilares sobre los que se va a asentar todo el proceso de planificación.

### **III. Misión, Visión y Valores**

#### *Misión*

Ofrecer un servicio de calidad al pueblo, contribuir en su desarrollo y crecimiento y demostrar que en tiempos de crisis se puede emprender y prosperar económicamente.

### *Visión*

Ser una empresa rentable que proporciona un lugar alegre, cercano y familiar, para el esparcimiento y disfrute de los lugareños y visitantes.

### *Valores corporativos*

1. La fidelidad del cliente es nuestra garantía de futuro y, por ello, ha de ser nuestra máxima prioridad.
2. Respetar a clientes, proveedores, compañeros, entorno social y medioambiente.
3. Conseguir siempre la máxima competencia profesional.
4. Trabajar en equipo de manera constructiva y participativa.
5. Actuar de forma responsable, con iniciativa y afán de superación.
6. Ser abiertos a la comunicación e información. Adquirir y compartir conocimientos.
7. Demostrar madurez, sensatez y sentido común aceptando las responsabilidades y asumiendo el resultado de nuestras acciones.
8. Mostrar sigilo profesional y actuar con autonomía al margen de influencias externas.
9. Interactuar con el entorno social y mostrarse afable y comprensivo.

## **IV. Recogida de Información Primaria y Proceso de Planificación en la Práctica**

Durante el proceso de elaboración del presente trabajo se mantuvieron cuatro reuniones con doña Josefina Sebastián Plaza, gerente del Bar-Restaurante Oskia.

En la primera, se procedió a exponer los motivos y fundamento del trabajo a realizar y se informó de las ventajas que dicha elaboración podría tener para la organización. Asimismo se informó del procedimiento a seguir y de los requerimientos necesarios para su elaboración.

En la segunda, se trataron aspectos relacionados con el sistema de gestión interno de la organización: distribución de trabajo, reparto de tareas, metodología utilizada, espacio de trabajo físico, exigencias o demandas del cargo o puesto de trabajo, forma de aprovisionamiento, imprevistos, etc.

La tercera, meramente analítica, se limitó al estudio de las fases del plan: análisis de la situación interna y externa, diagnóstico de la situación, sistema de objetivos corporativos y elección de estrategias. Con el fin de abreviar la entrevista, dada la extensión y complejidad del análisis, se dispuso una guía que recogía los aspectos más relevantes del análisis y que se adjunta como anexo.

Y en la cuarta y última, se procedió a poner en común los resultados obtenidos del análisis (situación de mercado de la empresa), la posición que ocupa en el mercado y las ventajas y desventajas competitivas (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades), y el modo en que se deben interpretar, procesar y aplicar en consonancia con las estrategias elegidas.

A continuación se presenta el resumen del análisis llevado a cabo y que comprende las cuatro primeras etapas del plan estratégico.

### *Análisis de la Situación Externa e Interna*

#### **1. Situación Externa**

##### a) *Análisis del entorno general (Análisis PESTEL)*

Éste análisis recorre los factores externos políticos, económicos, socio-culturales, tecnológicos, ecológicos y legales que pueden influir sobre el entorno en el que compiten las empresas.

##### ▪ *Factores económicos*

Entre los factores económicos el indicador que más afecta al sector de actividad de la Hostelería es el de las tasas de consumo. La situación en la que se halla el país está provocando un sinnúmero de medidas de ajuste dirigidas a controlar el déficit que en muchos casos precariza aún más la situación de las pequeñas y medianas empresas. En el último año la subida de las tasas ha sido considerable:

- Productos básicos que estaban al 4% sufren un aumento del IVA que los sitúan en el 10%.
- Productos que estaban al 10% suben al 21%.
- El gasto por el servicio de recogida de basuras ronda un aumento del 46%.
- El gasto en luz y electricidad sufre un crecimiento aprox. del 3%.
- El gas, según temporada, también aumenta.

Todas estas subidas se traducen en costes fijos que deben soportar los pequeños empresarios. A esto se suma la repercusión que otros indicadores económicos como la evolución del PIB, las tasas de interés o de la inflación, tienen sobre el comportamiento de la población. Estos indicadores están directamente relacionados con la calidad de vida de las personas, el ocio, el consumo y el gasto que hacen, y muchas veces determinan el fin último al que la

población destina parte de sus ingresos (subsistencia, tiempo libre, formación, viajes, consumo, etc.).

- *Factores tecnológicos*

Existe una creciente tecnificación de las cocinas en los restaurantes, que adquieren nuevos equipos más sofisticados y precisos para reducir los tiempos de preparación y atender a un número mayor de personas.

- *Factores políticos y legislativos*

En materia política la cuestión que mayor aficción tiene sobre el desarrollo del Bar-Restaurante Oskia es la protección medioambiental. Ésta vino principalmente introducida a través del compostaje. En un intento por llevar a cabo un sistema de reciclaje más exhaustivo, selectivo y ecológico, la mancomunidad de la Sakana (entidad formada por una pluralidad de ayuntamientos que agrupa un número reducido de poblaciones concentradas en el Valle de Sakana), introdujo un plan de recogida que incorporaba entre sus objetivos una campaña de implantación del sistema de compostaje y ello se tradujo en la adecuación e instalación de nuevos contenedores y formas de reciclar. Esto supuso, además de un coste más elevado la instauración de normas y restricciones a la hora de reciclar, medida que no tuvo buena acogida por algunos vecinos y comerciantes de las distintas localidades.

- *Factores sociales*

Entre los factores sociales, los cambios más significativos son los relacionados con la evolución demográfica y, nuevos hábitos y estilos de vida. Ya en 2011, varios medios de comunicación informaban de la precaria situación en la que estaba sumida la comarca de la Sakana indicando que, a consecuencia de la crisis, la evolución socioeconómica, en lo concerniente al empleo y al tejido industrial había sufrido un deterioro y retroceso significativo y dramático. Los niveles de desempleo se habían incrementado de forma inexorable y sin freno, acumulando parámetros desconocidos desde hacía décadas. La consecuencia directa de este retroceso es el agravamiento y agudizamiento de la frágil situación en la que viven los jóvenes en la actualidad, que ante la desprotección social y laboral por parte de los organismos públicos acaban optando por anteponer un salario y condiciones dignas de vida en menoscabo de otros proyectos elementales como la familia o la vivienda.

b) *Análisis del entorno específico (Análisis de las 5 fuerzas de Porter)*

Este análisis recoge el impacto de las 5 fuerzas de presión competitiva sobre la rentabilidad esperada de las empresas.

▪ Rivalidad entre competidores

Los factores que afectan a esta fuerza son:

*Número de competidores y su concentración:* los competidores a los que el Bar-Restaurante Oskia debe hacer frente están concentrados en el pueblo vecino de Irurtzun, se trata de la localidad de mayor tamaño y población en el valle de la Sakana. Son ocho:

1. Bar Pikuxar
2. Bar Amaia
3. Bar Plazaola
4. Bar la Moncloa
5. Bar Roman
6. Bar El Viejo
7. Bar-Restaurante Machain
8. Bar-Restaurante el Hotel

*Crecimiento del sector industrial:* el crecimiento del sector hostelero en la Sakana en los últimos 10 años ha sido nulo. Entre los competidores el Viejo y el bar Amaia se reabrieron recientemente tras verse obligados a cerrar por falta de clientela.

*Grado de diferenciación del sector:* en el siguiente análisis se han considerado dos variables: precio y calidad. La variable precio, presenta pequeñas diferencias, ya que, el precio de los productos oscila muy poco entre un local y otro. Son las asociaciones de consumidores y el propio mercado quienes fijan los precios mínimos de venta al público, estando prohibido vender más barato. En la variable calidad se han considerado 5 secciones: calidad en pinchos, bocadillos, platos combinados, menús y local.

A continuación se muestra una breve descripción del servicio que prestan los diferentes competidores del entorno:

1. Bar Pikuxar: servicio de bar.
2. Bar Amaia: servicio de bar y cocina: pintxos y bocadillos.
3. Bar Plazaola: servicio de bar y cocina: pintxos.
4. Bar la Moncloa: servicio de bar y cocina: bocadillos.

5. Bar Roman: servicio de bar y cocina: pintxos, bocadillos y menú.
6. Bar El Viejo: servicio de bar y cocina: pintxos, bocadillos y platos combinados.
7. Bar-Restaurante Machain: servicio de bar y cocina: pintxos, bocadillos, platos combinados y menú.
8. Bar-Restaurante el Hotel: servicio de bar y cocina: pintxos, platos combinados y menú.
9. Bar-Restaurante Oskia: servicio de bar y cocina: pintxos, bocadillos, platos combinados y menú.

Con estos parámetros se han valorado el servicio y el local, asignando una puntuación comprendida entre [0 y 10] donde “0” sería la peor puntuación y “10” la mejor (ver tabla 1). En el precio la valoración se acota a “1” para indicar que los precios están por debajo de la media, “2” para indicar un precios estándar y “3” cuando los precios están por encima de la media (ver tabla 2).

**Tabla 1.- Resultado valoración atributos calidad**

	Pikuxar	Amaia	Plazaola	Moncloa	Roman	Viejo	Machain	Hotel	Oskia
Q Pintxos		6	7		6	7	8	8	6
Q Bocatas		7		7	7	6	8		8
Q Combinados						7	8	6	7
Q Menus					6		7	7	8
Q Local	6	5	8	6	6	7	9	7	8
Q Total	6	18	15	13	25	27	40	28	37

**Fuente:** Elaboración propia

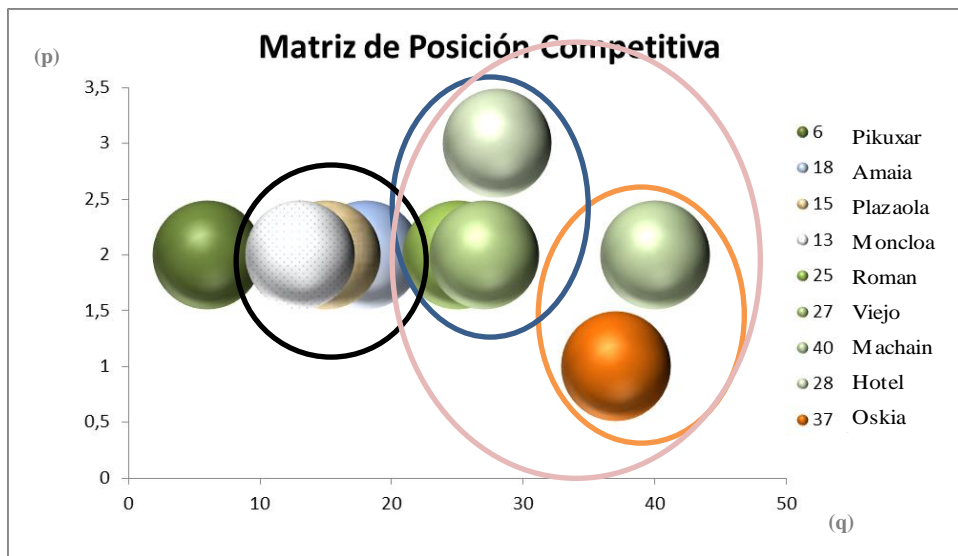
**Tabla 2.- Resultado definido por calidad - precio**

	Pikuxar	Amaia	Plazaola	Moncloa	Roman	Viejo	Machain	Hotel	Oskia
Q (calidad)	6	18	15	13	25	27	40	28	37
P (precio)	2	2	2	2	2	2	2	3	1

**Fuente:** Elaboración propia

Considerando los atributos calidad y precio, se elabora la matriz de posición competitiva al objeto de conocer la posición que ocupan las empresas en el mercado y detectar los diferentes grupos estratégicos que se formen de tal posicionamiento (ver ilustración 2).

**Ilustración 2.- Matriz de Posición Competitiva**



**Fuente.- Elaboración Propia**

Sobre la base de estos resultados se identifican cuatro grupos estratégicos atendiendo a la posición de las empresas en torno a los atributos de competencia clave: precio y calidad. Tres de los grupos se diferencian básicamente por la variedad y tipo de servicio que prestan, pues en calidad las diferencias no son excluyentes. No obstante, hay un grupo formado por cinco competidores que luchan por la misma clientela y en este caso la diferencia la marcan la calidad y originalidad de los productos y la exclusividad del servicio o del local.

*Costes fijos de la actividad:* los costes fijos de la actividad se clasifican en costes de mantenimiento y de salarios o seguros sociales. Los costes de mantenimiento ascienden a una media de 4500€ / mes; comprendidos dichos costes en:

- Luz 500€
- Seguridad Social 400€
- Mensualidades alquiler 150€
- Autónomos 300€
- Servicio de alarma 90€
- Asesoría 90€
- Materia primas:
  - o Alimentación: 1200€
  - o Bebidas y alcoholes: 1800€

Salarios: a efectos de seguridad social tanto la gerente como el hijo están inscritos en el régimen de autónomos. Los salarios ascienden a 1300€ / mes, repartidos de la siguiente forma:

- Cocinero a jornada completa 900€
- Ayudante de cocina y mesa, media jornada, 400€

Seguros sociales: en materia de seguros sociales el importe asciende a 200€ / año por el siguiente concepto:

- Seguro de Responsabilidad Civil: 200€.

*Barreras de salida:* en el momento de adquisición del local se exigía una fianza mínima de 3000€. En caso de cierre sin un preaviso de 1 mes de antelación se perdería dicho depósito.

#### *Conclusiones al análisis de la rivalidad entre empresas*

De este apartado se deduce que los competidores están concentrados, que el grado de diferenciación entre los mismos es bajo y la competencia fuerte, primando los aspectos cualitativos del producto o servicio sobre los cuantitativos. Que la posibilidad de reducir costes o ajustar los precios es prácticamente inviable e ineficiente, puesto que ya están muy ajustados. Y que las barreras de entrada y salida son fuertes lo mismo que el mantenimiento de la empresa.

- Poder de negociación de los proveedores

*Número de proveedores y su grado de concentración:* alto número de proveedores, por tanto, el sector está poco concentrado. Están principalmente ubicados en Pamplona y comarca, y la localidad de Leizta.

*Grado de diferenciación:* el grado de diferenciación entre los proveedores es muy bajo, en cuanto al precio la diferencia apenas es perceptible, lo que suele marcar la diferencia son las prestaciones (transporte, flexibilidad, disponibilidad, calidad, etc.).

*Existencia de productos sustitutos al producto del proveedor:* apenas hay productos sustitutos por lo que el proveedor tiene gran poder sobre el precio final de producto.

*Importancia que el sector industrial tiene para los proveedores:* el poder de negociación de los proveedores es bastante elevado pues se cumplen los parámetros para ejercer presión: ventas en múltiples sectores y el sector no representa una elevada cifra de ventas.



*Amenaza de integración vertical hacia adelante:* los proveedores, generalmente, se limitan a satisfacer, mediante el suministro, una de las partes o sección que conforma el conglomerado de una organización como lo es un bar-restaurante. Es muy improbable que un proveedor en estos términos se aventure a competir en el sector industrial al que provee.

#### *Conclusiones del poder negociador de proveedores*

Los proveedores, compiten en un mercado abierto sin apenas poder de monopolio, lo cual hace que su influencia sobre el precio final del producto sea muy limitada.

- *Amenaza de productos sustitutivos*

*Grado de sustitución:* aunque existen productos que pudieran llegar a sustituir parcial o totalmente a los ya existentes en el mercado, estos no ofrecen ni cubren de igual modo las necesidades de los consumidores ni del sector. Tendrían que darse circunstancias muy excepcionales.

*Precios relativos:* el efecto que sobre el mercado ha tenido la globalización y la entrada de nuevos productos sustitutivos a un coste más económico ha sido y es palpable en prácticamente todos los sectores, pero los productos sustitutivos en este sector no constituyen una dura amenaza.

- *Amenaza de nuevos entrantes*

#### *Existencia de barreras de entrada*

- *Existencia de economías de escala:* hay fuertes economías de escala, a medida que el volumen de producción aumenta, los costes fijos se reparten entre más unidades haciendo disminuir el coste medio unitario. Los competidores que desean entrar tienen que competir con esta desventaja en costes o alcanzar el mismo volumen de ventas que las empresas que ya existen en el sector.
- *Diferenciación de productos:* dentro de la amplia variedad de productos que posee el bar-restaurante Oskia algunos son percibidos como únicos en el sector. Ej.: asados y postres caseros. Esto provoca que muchos clientes se mantengan fieles a la empresa.
- *Existencia de barreras legales o administrativas:* a la hora de iniciar una actividad de bar-restaurante es necesario obtener una serie de licencias y permisos:
  - Obtener la licencia de actividad municipal

- Solicitar la autorización de apertura e inscribir la empresa en el registro de Empresas y Actividades Turísticas de la comunidad autónoma correspondiente.
  - Obtener la placa identificativa de bar o restaurante.
  - Disponer de hojas de reclamación
  - Permiso para edificar o de obra en el caso que corresponda.
  - Permiso de habitabilidad.
  - Pagar el impuesto sobre actividades económicas (IAE).
- *Inversión necesaria para entrar*: la inversión inicial será diferente en función de las variables que puedan afectar o pretenda asumir el nuevo empresario. En el caso del bar-restaurante Oskia la inversión inicial fue:
- Fianza 3000€
  - Reforma del local 2000€
  - Cuota autónomos 300€
  - Alquiler 150€
  - Alimentación y bebidas 1500€
- *Otras desventajas en costes, que no dependen de la escala o volumen de producción*: experiencia acumulada por parte de las empresas establecidas; Ventajas competitivas adquiridas como consecuencia de la antigüedad en el sector.

*Reacción esperada de los competidores*: en un mercado donde la rivalidad es tan fuerte cabe esperar que la reacción por parte de los competidores sea fuerte.

c) *Análisis de la demanda*

El objeto de este análisis es determinar qué desean los clientes y sobre qué base eligen entre los distintos bares. Para ello, se han considerado cinco variables estrechamente relacionadas con el consumo: edad, sexo, estado civil, nacionalidad y clase social. El perfil típico de cliente interesado en el tipo de negocio estudiado es el siguiente en la actualidad: jóvenes y adultos con edades comprendidas entre [25,65] años, pertenecientes al género masculino, mayormente casados, aunque no existen grandes diferencias en función de su condición de casado o soltero, de nacionalidad española y de clase social media.

d) *Factores clave de éxito*

Los elementos clave y mínimos exigibles que cualquier empresa del sector debería asumir si quiere tener éxito son:

- Prestar un servicio de calidad que resulte atractivo y agradable.
- Trabajar en condiciones de salubridad e higiene óptimas.
- Diferenciarse de los competidores en alguno de los servicios que ofrece.
- Adaptar el local de modo que resulte luminoso, amplio y acogedor.
- Distribuir el lugar de trabajo de forma práctica y eficaz.
- Mantener una actitud positiva y alegre en todo momento.
- Definir el protocolo de actuación y comunicar los objetivos prioritarios.

**2. Situación Interna**

De las diferentes áreas que conforman el análisis interno de la organización (Comercial y Marketing, Producción, Organización y Recursos Humanos, Económico-financiero o Investigación, Desarrollo e Innovación), los factores externos (Oportunidades, Amenazas) e internos (Fortalezas, Debilidades) más relevantes son:

Fortalezas

- Calidad garantizada del producto, directamente del proveedor y con las garantías de una producción ecológica.
- Precios competitivos relación calidad-precio.
- Atención a clientes cercana y familiar, en un ambiente relajado y distendido.
- Cumplimiento de plazos y tiempos de servicio.
- Suministros de material y producto terminado en tiempo y forma, control de existencias regular.
- Seguridad en el trabajo y control de calidad entre las prioridades de la empresa.
- Equipo de trabajo competente, polivalente y capaz para cumplir los planes.
- Capacidad para cumplir las expectativas de plazos, presupuestos, etc.

### Debilidades

- Herencia adquirida de anteriores dueños y que afecta sobre aspectos clave como la imagen de la empresa, confianza de los clientes, etc.
- Baja eficacia de la comunicación externa: publicidad, promoción, etc.
- Cartera de clientes limitada por número de población, situación geográfica, emplazamiento, etc.
- Obsolescencia de medios que afectan sobre la capacidad y eficiencia de producción.
- La antigüedad del local y distribución del espacio reducen la capacidad de maniobra de las operaciones.
- El clima de trabajo y las relaciones laborales entre los miembros del equipo no siempre son los idóneos.
- El equipo de trabajo tiene poca experiencia previa en el sector.
- El personal rota muy poco y la motivación de los trabajadores tiende a sufrir altibajos.

### Oportunidades

- Amplio tejido hotelero rural en la zona que atrae a numerosos turistas a la zona.
- Elevada presencia de obras públicas y/o privadas fruto de la expansión o adecuación de la zona.
- Tendencia coyuntural al interés social por la gastronomía.
- Interés creciente en la sociedad por nuevos hábitos y fórmulas de vida saludable.
- Avance tecnológico y nuevas formas de comunicación, promoción y publicidad de medios.
- Tendencia coyuntural al interés por la zona rural, la montaña, el medioambiente, etc.
- Arraigo social por las festividades locales y celebraciones grupales.
- Actividades de verano que atraen a colectivos de estudiantes con motivo de los campamentos o colonias.

### Amenazas

- Situación generalizada de crisis o paro y que ha tenido una gran afectación sobre la zona.
- El tiempo o clima en la zona de la Barranca, frío y lluvioso la mayor parte del año.
- La ubicación del local, situado en un pueblo pequeño, alejado de la urbe y que obliga a coger coche.
- Los frecuentes controles de alcoholemia que establecen los cuerpos de policía locales y que deben superar los ciudadanos en general.
- Las relaciones entre los habitantes de la zona, muchas veces precedidas de trifulcas o enfrentamientos pasados o presentes.
- Experiencias anteriores que hayan tenido los clientes con los otros dueños o propietarios del local.
- El elevado coste que supone mantener los gastos fijos y que debe hacer frente la empresa.
- El riesgo de lesión o enfermedad que recae sobre los trabajadores.

De todo lo expuesto, se recogen en la tabla 3 aquellas DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), cuya importancia estratégica es más destacable.

*Diagnóstico de la Situación DAFO + CAME*

**1. Análisis DAFO**

**Tabla 3.- Análisis DAFO**

<b>Identificación de las DAFO más importantes</b>			
	<b>Puntos Fuertes</b>		<b>Oportunidades</b>
<b>F1</b>	Nuestro producto es de buena calidad, tiene buena aceptación entre los clientes y se ajusta en precio a nivel competitivo.	<b>O1</b>	Tejido hotelero rural importante en la zona.
<b>F2</b>	Cumplimos con los plazos y nivel de calidad de servicio y el trato con el cliente es cercano, familiar y educado.	<b>O2</b>	Presencia de obras públicas y/o privadas fruto de la expansión o adecuación de la zona.
<b>F3</b>	El suministro de material es regular, en tiempo y forma, y permite organizar el trabajo según demanda.	<b>O3</b>	Interés creciente en la sociedad por nuevos hábitos de vida saludables.
<b>F4</b>	La seguridad en el trabajo, el control de calidad y el control de existencias son factores clave que preocupan y supervisa la empresa.	<b>O4</b>	Nuevas formas de publicidad y promoción de la empresa.
<b>F5</b>	El equipo de trabajo es competente, polivalente y capaz.	<b>O5</b>	Arraigo social por las festividades o celebraciones grupales.
	<b>Puntos Débiles</b>		<b>Amenazas</b>
<b>D1</b>	Posición heredada por antiguos dueños.	<b>A1</b>	La situación generalizada de crisis y paro.
<b>D2</b>	Baja eficacia de la comunicación externa: publicidad, promoción, etc.,	<b>A2</b>	El tiempo o clima en la zona de la Barranca.
<b>D3</b>	Obsolescencia de los equipos y local de trabajo.	<b>A3</b>	La ubicación del local y la necesidad de coger vehículo.
<b>D4</b>	Cartera de clientes limitada.	<b>A4</b>	Las relaciones interpersonales entre los habitantes de la zona.
<b>D5</b>	Escasa experiencia profesional previa.	<b>A5</b>	Los controles de alcoholemia.

**Fuente.- Elaboración Propia**

**2. Proceso de detección de correlaciones o análisis CAME**

El análisis CAME (Combatir, Atacar, Mejorar y Explotar) es una herramienta que se utiliza luego de realizar el análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), para definir la estrategia empresarial. Se trata de aplicar las siguientes acciones:

- Combatir las debilidades

- Atacar las amenazas
- Mejorar las fortalezas
- Explotar las oportunidades

Las tablas 4.1 a 4.4 describen el proceso seguido para detectar las citadas correlaciones entre los elementos DAFO.

**Tabla 4.1.- Correlaciones Fortalezas - Oportunidades**

	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
F1	<b>Estrategias Ofensivas</b>									
F2										
F3										
F4										
F5										
D1										
D2										
D3										
D4										
D5										

Fuente.- Elaboración Propia

Si recurrimos a esta fortaleza ¿podremos aprovechar mejor, a su vez, esta oportunidad?

**Tabla 5.2.- Correlaciones Fortalezas - Amenazas**

	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
F1						<b>Estrategias Defensivas</b>				
F2										
F3										
F4										
F5										
D1										
D2										
D3										
D4										
D5										

Fuente.- Elaboración Propia

Si recurrimos a esta fortaleza ¿podremos protegernos mejor de los efectos de esta amenaza?

**Tabla 6.3.- Correlaciones Debilidades - Oportunidades**

	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
F1										
F2										
F3										
F4										
F5										
D1	<b>Estrategias Adaptativas</b>									
D2										
D3										
D4										
D5										

Fuente.- Elaboración Propia

Si mejoramos internamente en esta debilidad, ¿podremos aprovechar mejor esta oportunidad?

**Tabla 7.4.- Correlaciones Debilidades - Amenazas**

	O1	O2	O3	O4	O5	A1	A2	A3	A4	A5
F1										
F2										
F3										
F4										
F5										
D1						Estrategias de Supervivencia				
D2										
D3										
D4										
D5										

Si superamos esta debilidad ¿podremos protegernos mejor de los efectos de esta amenaza?

Fuente.- Elaboración Propia

A continuación, se muestran las correlaciones obtenidas del análisis CAME.

**Tabla 8.- Análisis CAME**

	O1	O2	O3	O4	O5	Σ	A1	A2	A3	A4	A5	Σ	Σ+ Σ
F1	10	10	6	10	6	42	6	10	10	6	6	38	80
F2	10	10	0	10	10	40	6	6	10	10	6	38	78
F3	3	6	0	6	10	25	3	3	6	3	0	15	40
F4	6	6	6	3	6	27	3	6	6	0	0	15	42
F5	6	6	0	6	6	24	0	3	3	6	0	12	36
Σ	35	38	12	35	38	158	18	28	35	25	12	115	273
D1	10	10	6	10	10	46	6	6	10	3	3	28	74
D2	10	10	6	10	10	46	10	6	10	3	3	32	78
D3	6	6	0	10	10	32	3	6	6	3	0	18	50
D4	6	3	6	6	6	27	10	6	6	6	3	31	58
D5	6	6	3	6	6	27	3	3	3	6	0	15	42
Σ	38	35	21	42	42	178	32	27	35	21	9	124	302
Σ+Σ	73	73	33	77	80	336	50	55	70	46	21	239	

**Correlación:** [Nula-0]; [Baja-3]; [Alta-6]; [Muy Alta-10]

Fuente.- Elaboración Propia

Las correlaciones más fuertes indican que la empresa debería orientarse primordialmente hacia las estrategias adaptativas. Veamos uno a uno los diferentes cuadrantes.



Los factores más correlacionados en las estrategias ofensivas son:

- La calidad del producto y el precio en relación con el tejido hotelero rural, las obras, la publicidad del local y las festividades.
- Cumplimiento de los plazos, calidad del servicio y trato a clientes en relación con los mismos factores del punto anterior.
- Aprovechamiento y capacidad de maniobra en relación a las festividades.

Los factores más correlacionados en las estrategias defensivas son:

- Calidad y precio como elemento para protegerse de la crisis y el paro.
- Cumplimiento de los plazos, calidad del servicio y trato a clientes para protegerse de la ubicación y las relaciones interpersonales de los habitantes.

Los factores más correlacionados en las estrategias adaptativas son:

- Mejorar la imagen de la empresa para aprovechar el tejido hotelero rural, las obras, la publicidad del local y las festividades.
- Mejorar la publicidad de la empresa para los mismos factores que punto anterior.
- Adecuar el local y los equipos para aprovechar el factor publicidad y festividades.

Y por último, los factores más correlacionados en las estrategias de supervivencia son:

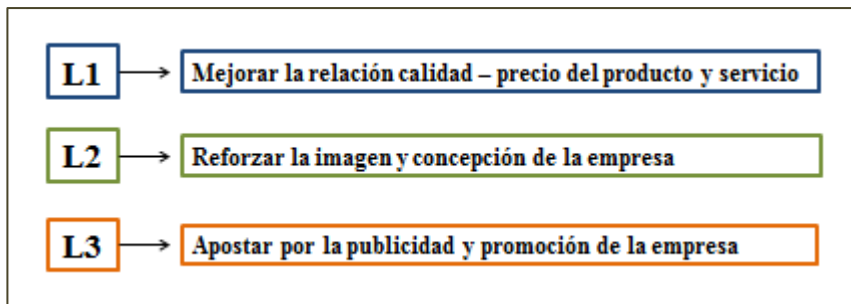
- Mejorar la imagen del local para protegerse de la ubicación.
- Mejorar la publicidad para protegerse de la crisis generalizada y de la ubicación del local.
- Aumentar la cartera de clientes para protegerse de la crisis.

### Líneas Estratégicas tras análisis DAFO + CAME

La estrategia de éxito para las empresas que no son líderes en el mercado suele consistir en utilizar una cuidadosa estrategia de segmentación, decidiendo competir sólo en aquellas áreas donde la empresa tenga importantes fortalezas y/o aporte alto valor (Vicuña, 2010).

Son 3 las líneas estratégicas más relevantes de los análisis DAFO y CAME realizados:

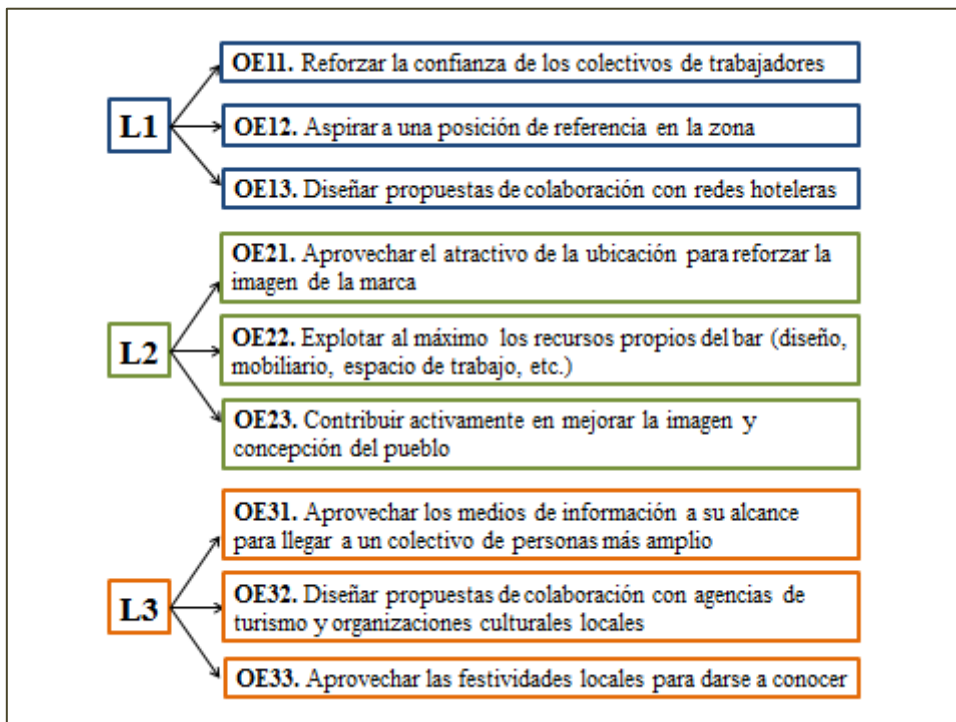
**Ilustración 3.- Líneas Estratégicas**



Fuente.- Elaboración Propia

Éstas a su vez, servirán para definir las diferentes oportunidades estratégicas que deberá adoptar la empresa para mejorar su posición actual de mercado.

**Ilustración 4.- Oportunidades Estratégicas**



Fuente.- Elaboración Propia

Las anteriores líneas estratégicas también pueden desarrollar las distintas políticas estratégicas planteadas en la tabla 5, que servirán a su vez como base para proponer actuaciones concretas.

### *Conclusiones del Trabajo*

La revisión teórica realizada de la literatura sobre planificación estratégica ha permitido realizar una propuesta concreta para una empresa navarra, el Bar - Restaurante Oskia.

El trabajo realizado a nivel empírico ha consistido en la implantación de los distintos elementos de diagnóstico y análisis estratégico (Compas estratégico: DAFO, CAME, análisis PESTEL, análisis 5 fuerzas de PORTER) a la empresa objeto de estudio.

Todo ello ha permitido realizar una propuesta estratégica consistente en la formulación de un conjunto de Líneas Estratégicas, desarrolladas en objetivos estratégicos que podrían guiar el desarrollo de la estrategia de la empresa analizada en el futuro.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ABASCAL ROJAS, F. *Cómo se hace un Plan Estratégico. La Teoría del Marketing Estratégico*. ESIC Editorial, Madrid, 1994.

BUENO CAMPOS, E. *Organización de Empresas. Estructura, procesos y modelos*. Pirámide, Madrid, 1996.

FERNÁNDEZ ROMERO, A. *Dirección y planificación estratégicas en las empresas y organizaciones*. Díaz de Santos, Madrid, 2004, págs. 15 y ss.

IBORRA JUAN, M., DASÍ COSCOLLAR, Á., DOLZ DOLZ, C., FERRER ORTEGA, C., *Fundamentos de dirección de empresas*. Paraninfo, Madrid, págs. 98 y ss.

MARTÍNEZ PEDRÓS, D., MILLA GUTIÉRREZ, A. *La elaboración del plan estratégico y su implantación a través del cuadro de mando integral*. Díaz de Santos, Madrid, 2005.

MENGUZZATO BOULARD, M., RENAU PIQUERAS, J. *La dirección estratégica de la empresa. Un enfoque innovador del management*. Ariel, Barcelona, 1991.

MORALES AGUADO, J. “Estrategia y planificación estratégica en tiempos de incertidumbre”, en *Harvard Deusto Business Review*, Núm 186, 2010, págs. 62 a 69.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. *Innovar con éxito*. ESIC Editorial, Madrid, 2006.

SAINZ DE VICUÑA ANCÍN, J.M. *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial, Madrid, 2009, págs. 29 y ss.

## ANEXO

# Plantilla entrevista Bar - Restaurante Oskia

---

### Análisis de la situación

#### 2. Situación *Externa*

##### 2.1. Análisis del entorno

- a) *Factores económicos*: evolución del PIB, de la inversión, de las tasas de interés, de la inflación, de las exportaciones, del consumo, etc.
- b) *Factores tecnológicos*: nuevos productos que han surgido en nuestro sector o en otros sectores, aparición de productos sustitutivos o de nuevas tecnologías genéricas, etc.
- c) *Factores políticos y legislativos*: legislación fiscal, de protección del medio ambiente, arancelaria, de seguridad, etc.
- d) *Factores sociales*: cambios en los comportamientos de los ciudadanos, nuevas actitudes socio-culturales, evolución demográfica, nuevos hábitos y estilos de vida, nuevas tendencias, etc.

##### 2.2. Análisis del sector (*Porter*)

###### *Rivalidad entre competidores*

- Número de competidores y su concentración
- Crecimiento del sector industrial
- Grado de diferenciación del sector
- Costes fijos de la actividad
- Barreras de salida

###### *Poder de negociación de los clientes*

- (1) Número de clientes y su grado de concentración
- (2) Importancia que el producto tiene sobre los costes de los clientes
- (3) Grado de diferenciación de los productos del sector

- (4) Grado de rentabilidad del sector industrial del cliente
- (5) Amenaza de integración vertical hacia atrás
- (6) Información que tenga el cliente

*Poder de negociación de los proveedores*

- (1) Número de proveedores y su grado de concentración
- (2) Grado de diferenciación
- (3) Existencia de productos sustitutos al producto del proveedor
- (4) Importancia que el sector industrial tiene para los proveedores
- (5) Amenaza de integración vertical hacia adelante
- (6) Importancia del proveedor sobre el coste final del producto

*Amenaza de productos sustitutos*

- (1) Grado de sustitución
- (2) Precios relativos

*Amenaza de nuevos entrantes*

*(1) Existencia de barreras de entrada:*

- (a) Existencia de economías de escala
- (b) Diferenciación de productos
- (c) Existencia de barreras legales o administrativas
- (d) Acceso privilegiado a los canales de distribución o a los clientes
- (e) Inversión necesaria para entrar
- (f) Otras desventajas en costes, que no dependen de la escala o volumen de producción

*(2) Reacción esperada de los competidores*

*2.3. Análisis de los clientes*

*2.4. Análisis de los competidores*

## 2.5. Análisis de los proveedores

### 3. Situación **Interna**

- a) Comercial y Marketing
- b) Producción
- c) Organización y Recursos Humanos
- d) Económico-Financiero
- e) Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)

### **Diagnóstico de la Situación**

#### 1) Análisis DAFO

- a) Oportunidades (factores externos a la propia empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de las metas y objetivos que nos propongamos).
  
- b) Amenazas (factores externos a la empresa que perjudican o pueden perjudicar el cumplimiento de esas mismas metas y objetivos trazados).
  
- c) Fortalezas (factores internos propios de la empresa que favorecen o pueden favorecer el cumplimiento de nuestros objetivos).
  
- d) Debilidades (factores internos que nos pueden perjudicar).
  
- e) **Valores del segmento:** (Percepción del cliente)
  - i) Valor de producto
  
  - ii) Valor de precio
  
  - iii) Valor de servicio
  
  - iv) Valor de identificación
  
- f) Analizar qué ventajas y desventajas competitivas tiene la empresa

## **Sistema de objetivos corporativos: misión, visión y valores**

- a) Misión (Razón de ser o propósito de una organización). Responde a la pregunta ¿Por qué existimos?
  
- b) Visión (Imagen gráfica que desea la organización para el futuro). Responde a la pregunta ¿Qué queremos ser?
  
- c) Cultura corporativa
  - i) Valores corporativos (Ideales y principios colectivos que guían las reflexiones y las actuaciones de un individuo). Responde a la pregunta ¿En qué creemos?
  
  - ii) Filosofía empresarial (Reglas de conducta por las que debe regirse la organización).
  
  - iii) Identidad corporativa (Conjunto de características “atributos” que permiten diferenciarla de otras organizaciones). Responde a la pregunta ¿Quiénes somos? Lo que la empresa es, la personalidad.
  
  - iv) Comportamiento corporativo (Forma de actuar de la empresa, son los mensajes no verbales que emite).