

Tema 1 LA PLANIFICACIÓN EN LAS EMPRESAS Y ENTIDADES DE DISTRIBUCIÓN E INFORMACIÓN TURÍSTICA

– La planificación en el proceso de administración

*We have an strategic plan. It is called doing things
(Tenemos un plan estratégico. Se llama hacer cosas)
Herb Kellener
(Cofundador de Southwest Airlines)*

A la hora de crear y desarrollar cualquier proyecto empresarial es necesario contar con una buena planificación previa que nos marque los objetivos a alcanzar.

Este paso es fundamental y debe preceder siempre a cualquier otro proceso. Dicho de otro modo, lo primero que debe hacerse es elaborar un buen plan.

Pero, ¿qué es exactamente planificar? ¿en qué consiste la planificación?

Existen numerosas definiciones para este concepto entre las que queremos destacar la siguiente:

La planificación es el proceso de establecimiento de objetivos a alcanzar, de los medios para obtenerlos y del plazo temporal en que deben ser realizados.



Figura 1.1. Tres pilares de la planificación



Los **objetivos** son las metas o resultados que deseamos alcanzar. Deben ser concretos, cuantificables y realistas. Algunos de los objetivos más habituales de las empresas son:

- Maximizar los beneficios económicos y minimizar las pérdidas
- Fidelizar a los clientes
- Aumentar la cuota de mercado
- Reducir los costes
- Alcanzar la excelencia en los servicios prestados

Los **medios** son las acciones o tareas que vamos a desarrollar para alcanzar dichos objetivos. Por ejemplo si nuestro objetivo es fidelizar a nuestros clientes los posibles medios que podemos usar pueden ser crear un sistema de premios para clientes habituales (como hacen algunas compañías aéreas), ofrecer ofertas especiales a clientes VIP o algo tan sencillo como hacer un pequeño regalo a cada cliente el día de su cumpleaños (como hace la tienda de juguetes *Imaginarium* que ofrece a sus clientes las velas para la tarta de cumpleaños de sus hijos)

Finalmente los **plazos de tiempo** nos indican el tiempo que vamos a emplear en alcanzar dichos objetivos. Este último factor es muy importante ya que al establecernos unos plazos de tiempo determinados (como puede ser el plazo de entrega de un proyecto) trabajamos de una forma más eficiente y dirigida que cuando estos plazos son inexistentes. En el mundo empresarial suele utilizarse la máxima:

If it is not scheduled, it is not real
(Si no está programado no es real)

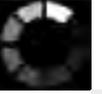
Se refiere a la necesidad de programar y marcar plazos de tiempo para cada tarea que debamos realizar, lo que nos ayuda enormemente a organizar nuestro trabajo y desarrollar las tareas en el tiempo convenido.

En el fondo planificar es **proyectar la vida de una empresa** a lo largo del tiempo, es decidir como se va a desarrollar la actividad de la empresa de ahora en adelante. Se trata de un proceso que siempre **se anticipa al futuro** a través del cuál tratamos de tomar las mejores decisiones para nuestra empresa u organización.

Una manera sencilla de elaborar un primer esbozo de un plan de empresa consistiría responder a las siguientes preguntas:

- ¿Qué deseo hacer con mi empresa?
- ¿Cómo puedo conseguirlo?
- ¿En qué tiempo voy a realizar las tareas previstas?
- ¿Quién las va a realizar?
- ¿Qué medios y recursos necesito?
- ¿Cómo puedo evaluar mis resultados?

Como se puede apreciar se tratan de preguntas sencillas cuyas respuestas requieren un análisis profundo de nuestras capacidades y habilidades (como persona o como empresa) pero también del entorno social y económico en el que nos encontramos. A lo largo de este tema profundizaremos en todos estos aspectos pero por ahora queremos destacar algunas de las razones fundamentales para realizar una planificación. Una buena planificación:



- Minimiza los riesgos de cualquier empresa
- Proporciona una dirección, da un sentido a las tareas que realizamos
- Ayuda en la detección y aprovechamiento de las oportunidades que surgen.
- Facilita la adaptación a las circunstancias cambiantes
- En definitiva nos ayuda (aunque no garantiza) a alcanzar el éxito

Finalmente queremos destacar que toda buena planificación debe ser **flexible** y capaz de adaptarse a los cambios, especialmente en el contexto socioeconómico del siglo XXI en el que se están produciendo constantes y profundas mudanzas en todos los sectores, de los cuales el turístico no es una excepción. En su libro **"Competir al borde del caos"**, las autoras *Shona L. Brown & Kathleen M. Eisenhardt* exponen lo que denominan el *Dilema entre el compromiso y la flexibilidad* respecto al futuro. Básicamente nos advierten sobre dos posturas extremas a la hora de la planificación: **la trampa de la previsión y la trampa de la no visión**.

La **trampa de la previsión** se refiere a que una planificación excesivamente rígida y centrada en nuestra visión de *como será* el futuro puede resultar nefasta, ya que en el fondo no se puede prever con absoluta certeza lo que ocurrirá mañana, la próxima semana o el año que viene. Sin embargo el extremo opuesto, la llamada **trampa de la no visión**, consistente en una visión completamente abierta y flexible sobre el futuro sin apenas planificación sino solamente reacción a los acontecimientos tampoco es recomendable, pues deja a nuestra organización a la deriva, a merced de lo que ocurra, sin dirección ni sentido.

Como suele ser habitual lo recomendable es situarse en un punto intermedio, que consiste en tener una planificación bien estructurada pero al mismo tiempo lo suficientemente flexible para adaptarse si es necesario.

Un buen ejemplo de esto lo tenemos en la aerolínea *Southwest Airlines*, dirigida por *Herb Kellener*. A finales del siglo XX la visión generalizada de las aerolíneas estadounidenses se dirigía a los llamados viajeros comerciales, es decir personas que viajaban por motivos laborales a lo largo del país. Estas aerolíneas se dividieron en cierta manera el país fidelizando a sus clientes con programas de premios y cosas similares. Su visión era clara, unas pocas aerolíneas con precios considerables controlarían la práctica totalidad de los vuelos en EE UU. Sin embargo la realidad les mostró lo contrario. De pronto aparecieron aerolíneas más pequeñas (principalmente *Southwest Airlines*) cuya visión era completamente opuesta: los vuelos estarían al alcance de cualquiera, no solo de las rentas más altas. Consiguieron abaratar costes usando aeropuertos secundarios, eliminando intermediarios como las agencias de viaje o gastos como los de la comida y estableciendo una flota de aviones de modelos similares (lo que abarata enormemente los gastos de mantenimiento). Y comenzaron a vender muchos, pero muchos, billetes de avión. Esto produjo un cambio enorme que pocos preveían.

En pocos años el escenario de las aerolíneas cambió drásticamente a nivel mundial y el viajero de hoy en día busca vuelos baratos, por encima de otras comodidades. Las grandes aerolíneas tardaron en adaptarse a este cambio, debido a que su planificación era demasiado rígida; sencillamente no estaba en sus planes. Y las aerolíneas de bajo coste, como *Southwest Airlines* o *Ryanair* (hablaremos de ella más adelante), mucho más flexibles pero con un buen plan de fondo, han alcanzado un éxito inimaginable hace diez o quince años.

Parafraseando a *Herb Kelleher*: *"Tenemos un plan. Se llama hacer cosas. Reparar meticulosamente en los detalles que hay en la mayoría de los procesos de planificación estratégica crea una camisa de fuerza mental que resulta inhabilitante en una industria donde las cosas cambian radicalmente de un día para otro"*.



– Principales tipo de planes: objetivos, estrategias y políticas; relación entre ellos

Existen numerosos tipos diferentes de planes según nos basemos en su alcance, sus plazos de tiempo, su especificidad o la situación a la que responden. Sin embargo todos ellos deben cumplir unas características comunes a todo plan estratégico que son:

- **Factibilidad**, referido a que todo plan debe ser factible, es decir, realizable. De nada sirve elaborar un plan para ganar millones de euros si no tenemos las condiciones para ello.

- **Objetividad**, ya que debemos basarnos en datos objetivos y reales (estudios de mercado, estadísticas, etc) para elaborar nuestro plan. Esto no implica que no haya espacio para datos más subjetivos o intuitivos, que también son necesarios.

- **Cuantificable**, referido a que un plan debe tener datos cuantificables que nos permitan evaluar su cumplimiento. Por ejemplo, un dato cuantificable en una empresa que nace puede ser generar beneficios económicos en un plazo de un año, que es algo muy concreto y fácil de medir.

- **Flexibilidad**, que ya hemos mencionado anteriormente. El propio plan debe formularse con márgenes de adaptación, siendo conscientes de que el mundo profesional, económico y social se encuentra en un periodo de enormes cambios.

- **Coherencia**, entre los diferentes aspectos de un plan. Por ejemplo si nuestro plan incluye conseguir miles de clientes sería bastante incoherente no invertir en campañas de marketing y publicidad.

Dicho esto veamos ahora los principales tipos de planes que suelen realizarse.

Una primera división de los planes puede realizarse teniendo en cuenta el plazo de tiempo que abarcan. Así pueden ser:

- **Planes a corto plazo**, cuyo plazo es menor de un año. Suelen ser muy concretos.
- **Planes a medio plazo**, con un plazo de entre uno y cinco años. Suelen ser menos concretos que los planes a corto plazo pero más concretos que los planes a largo plazo.
- **Planes a largo plazo**, con un plazo mayor de cinco años. Suelen ser poco concretos y se relacionan con estrategias de expansión de la empresa o con los objetivos finales de la misma.

Otra manera de dividir los planes es según su alcance. Así pueden ser:

- **Planes estratégicos**, que afectan a toda la empresa, suelen ser a largo plazo y se definen por los directivos y jerarquías superiores de las empresas.
- **Planes operativos o tácticos que afectan a áreas concretas de la empresa**, (departamentos, personas, etc.) son a corto plazo y se basan en objetivos muy específicos. Generalmente son definidos y llevados a cabo por niveles jerárquicos intermedios de las empresas.

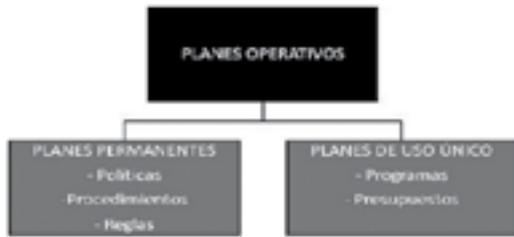
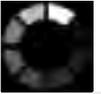


Figura 1.2. Tipos de planes operativos

La planificación. Definición y conceptos



Presentación web: *Planificación Empresarial*



Video: *3 lecciones de Herb Kelleher*



Además estos planes operativos se pueden dividir a su vez en **planes permanentes** que se utilizan para actividades que se repiten en la empresa y **planes de uso único** que se elaboran para ser usados una única vez.

Así los **planes permanentes** pueden ser:

- **Políticas**, que son declaraciones que guían la toma de decisiones en la empresa basándose en la filosofía y el sistema de valores de la empresa. Ejemplos de políticas pueden ser la política de personal de realizar promociones internas o la política de compras de consultar al menos tres presupuestos antes de adquirir algún producto o servicio.
- **Procedimientos**, que consiste en una descripción de como deben realizarse ciertas acciones, con el objetivo de estandarizarlas. Por ejemplo puede ser saludar a cada cliente que tengamos o dirigirnos a él siempre por su nombre.
- **Reglas**, que son mandatos específicos que deben cumplirse. Por ejemplo el horario de trabajo o la prohibición de fumar en el centro de trabajo.

Por otro lado los **planes de uso único** pueden ser:

- **Programas**, que no es más que un plan detallado para una acción concreta y puntual.
- **Presupuesto**, que es un documento que recoge los recursos financieros asignados para las diferentes actividades que queremos desarrollar. Dicho de otro modo es un plan con cifras.

Pongamos un ejemplo para entender mejor la diferencia entre los planes estratégicos y los planes operativos. Continuando con las aerolíneas tenemos el caso de *Ryanair* cuya máxima es ser la aerolínea de bajo coste líder en Europa. Para conseguir esto esta empresa cuenta con un plan estratégico y con planes operativos o tácticos. Su plan estratégico puede resumirse en cuatro sencillos puntos:

- - **Ofrecer las tarifas más baratas.**
- - **Ofrecer seguridad en sus vuelos.**
- - **Ofrecer puntualidad en sus vuelos**
- - **Obtener el mayor margen de beneficio posible.**

Estos cuatro puntos definen la filosofía de la empresa, de su fundador, el fallecido *Anthony Ryan*, y de su actual director ejecutivo *Michael O'Leary*.



Ahora veamos como estas estrategias se trasladan a la realidad mediante acciones concretas establecidas en sus planes operativos:

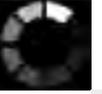
- **Ausencia de cualquier servicio adicional**, (comida, bebida, asignación de asientos, etc.) al adquirir el billete de avión.
- **Distribución y venta de sus servicios**, mayoritariamente por internet.
- **Cobro de servicios adicionales**, como la prioridad del embarque, el exceso de peso o dimensiones del equipaje de mano, la impresión de la tarjeta de embarque.
- **Flota de aviones uniforme**, en concreto del modelo Boeing 737.
- **Uso de aeropuertos regionales o secundarios**, (no siempre) cuyos costes son más baratos y donde el intercambio de aviones es muy rápido.
- **Salarios de sus empleados**, muy ajustados.
- **Ingresos extras**, por subvenciones y por las ventas a bordo de los aviones.

Como se puede observar se tratan de medidas muy concretas que apuntan en la misma dirección del plan estratégico de la empresa. De nuevo vemos como la coherencia es uno de los factores fundamentales para el éxito de cualquier planificación.

Finalmente también podemos dividir la planificación según su grado de efectividad o compromiso de la empresa con el modo de trabajar y alcanzar sus objetivos. Esto está relacionado con el entorno competitivo en el que se encuentra la empresa, ya que no es lo mismo estar en un entorno muy competitivo en el que la empresa debe ofrecer unos productos o servicios de una calidad excelente que estar en un entorno menos competitivo donde no es necesaria una calidad tan elevada, generalmente porque no hay competencia.

Así tenemos:

- **Planificación óptima**: donde los objetivos y el rendimiento están al máximo nivel posible. Se da en entornos muy competitivos, donde cada empresa deber ofrecer lo mejor de si misma para destacar de sus rivales. Por ejemplo la cadena de hoteles NH se encontraría en este tipo de planificación, ofreciendo productos y servicios excelentes para así diferenciarse de otros hoteles.
- **Planificación satisfaciente**: donde los objetivos y el rendimiento son de una calidad aceptable, aunque no óptima. Se suele dar en un entorno poco competitivos (monopolios por ejemplo) o en pequeñas empresas (PYMES). Un buen ejemplo sería un hotel familiar de toda la vida que más o menos tiene una clientela asegurada y por ello no se esfuerza demasiado en mejorar sus servicios. Hoy en día este tipo de planificación es muy arriesgada pues los consumidores son cada vez más exigentes y ninguna empresa tiene asegurada su continuidad, por mucha experiencia que tenga.
- **Planificación adaptativa**: que surge con la necesidad de adaptarse a cambios que no estaban previstos, para los cuales hay que realizar nuevos planes, generalmente con poco tiempo de antecendencia. Volviendo al ejemplo de las aerolíneas es la estrategia que está siguiendo Iberia desde hace unos años, creando en el año 2011 *Iberia Express* compañía aérea que opera en vuelos de corto y medio ratio en España y Europa, con unos costes mucho menores para el usuario (derivados de unos costes de operación y laborales más bajos para la empresa)



Misión, Visión y Valores de una empresa

Antes de desarrollar cualquier tipo de plan debemos tener muy claros dos conceptos que son la base de cualquier organización o empresa: su **Misión** y su **Visión**.

Con **Misión** nos referimos a la razón de la existencia de la organización, a su propósito. Queremos destacar que en ningún caso la Misión de una empresa es *ganar dinero*, esto es una consecuencia de la verdadera razón de ser de la organización. Se trata más bien de una declaración de actitud y debe estar orientada hacia el cliente. Define en cierta manera lo que queremos aportar al mundo, a la sociedad, a los seres humanos.

Por otro lado la **Visión** nos muestra lo que queremos llegar a conseguir en el futuro como empresa. Su función es la de fijar un rumbo, una dirección hacia la que dirigimos como organización. Una buena **Visión** debe ser inspiradora, optimista, ambiciosa y realista al mismo tiempo y sobretodo breve, fácil de entender y de recordar por cada uno de los trabajadores y clientes de una organización.

Entre ambas debe existir una coherencia, un propósito común, una uniformidad. Son la base fundamental sobre la que se edificarán los diferentes planes de la empresa.



Fig 1.3. Jerarquía de la planificación

Hoy en día numerosas empresas hacen públicas su **Misión** y **Visión**, así que veamos algunos ejemplos:

Por un lado tenemos el ejemplo de *Ryanair*, cuya filosofía de empresa se basa en:

MISIÓN	Ofrecer la posibilidad de un transporte aéreo a bajo coste mediante la reducción de servicios más cercanos al lujo
VISIÓN	Ser la aerolínea líder de bajo coste así como aumentar su cuota de mercado y mejorar la imagen de la empresa.

Por otro lado podemos poner el ejemplo de la cadena hotelera NH, que en su página web expone de esta manera estos conceptos:

Como vemos en ambos ejemplos se tratan de conceptos muy claros, breves e inspiradores que deben servir de base para la toma de decisiones y para el trabajo diario de cada uno de los empleados de la organización.

MISIÓN	Recompensar el tiempo que nos dedican nuestros clientes, mejorando su experiencia y contribuyendo a un mundo más sostenible
VISIÓN	Ofrecer servicios de hostelería sostenibles y eficientes para nuestros clientes, accionistas, socios, empleados y para la sociedad en general.

Existe un tercer concepto que también suele ser usado por las organizaciones que es el de los **Valores**. Corresponden con un conjunto de principios y reglas que actúan como base y soporte de lo que se denomina la cultura de la empresa. Dicho de otro modo son los principios que rigen el funcionamiento de la empresa y están directamente relacionados con los dos conceptos anteriores.

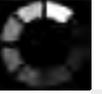
En el caso de los **Hoteles NH** sus valores son:

- **Orientación a las personas:** El principal activo de la compañía son las personas: nuestros clientes y nuestros empleados, nuestros accionistas y nuestros proveedores. Gracias al rendimiento de nuestros empleados podemos ofrecer a nuestros clientes un servicio personalizado y una experiencia satisfactoria. El reto de la cadena es cumplir este compromiso.
- **Innovación:** Nuestro desafío es anticiparnos a las necesidades actuales y futuras de los clientes. En NH Hoteles todos tenemos la responsabilidad de escuchar la "voz del cliente", estudiar las posibilidades de la tecnología, monitorizar las tendencias del mercado y analizar los cambios en los hábitos de vida.
- **Responsabilidad medioambiental:** Como empresa responsable del sector turístico, NH Hoteles se compromete al cuidado y respeto del medio ambiente en el ejercicio diario de sus actividades, productos y servicios, minimizando el impacto negativo en el entorno y fomentando una cultura sostenible interna y externamente.
- **Sentido del negocio:** En NH Hoteles ejecutamos las acciones necesarias en coherencia con la estrategia adoptada para alcanzar nuestros objetivos de negocio y satisfacer los intereses económicos de nuestros accionistas.



Presentación web: *Misión y Valores*
Grupo NH Hoteles





– Pasos lógicos del proceso de planificación como enfoque racional para establecer objetivos, tomar decisiones y seleccionar medios

A la hora de elaborar cualquier plan para una organización tenemos que tener en cuenta que existen una serie de pasos, más o menos consensuados, que facilitan enormemente esta tarea.

En general se considera que un proceso de planificación consta de cinco pasos:

1. **Diagnóstico de la situación:** tanto de la empresa como del entorno (sociedad, competencia, etc.) en el que se encuentra.
2. **Establecimiento de objetivos:** que deben ser coherentes, alcanzables, medibles en el tiempo y fáciles de entender.
3. **Evaluación y elección de estrategias o líneas de acción:** que suelen dividirse en estrategias principales y estrategias alternativas, todas ellas con el propósito de alcanzar los objetivos que previamente nos hemos marcado.
4. **Elaboración de planes derivados:** que son pequeños planes derivados del plan principal o general.
5. **Elaboración del presupuesto económico:** que consiste en cuantificar el coste económico y los posibles ingresos de dicho plan.



Figura 1.4. Proceso de planificación

Veamos estos pasos con más detenimiento:

1. Diagnóstico de la situación

A la hora de elaborar un plan debemos conocer con detalle la situación, tanto externa como interna, en la que se encuentra la organización. Así existen herramientas específicas para realizar este diagnóstico, recogidas en la siguiente tabla.

HERRAMIENTAS DE DIAGNÓSTICO	
ANÁLISIS DEL ENTORNO EXTERNO <u>MACROENTORNO</u>	ANÁLISIS INTERNO <u>MICROENTORNO</u>
Matriz PEST	Análisis DAFO
Análisis de la competencia	Análisis CAME
Análisis 5 Fuerzas de Porter	

Figura 1.5. Herramientas de diagnóstico de la situación

Por un lado tenemos el **Macroentorno** (o entorno externo), definido como aquellos factores externos a la empresa que tienen una influencia sobre la misma. Para analizarlos suelen usarse tres herramientas:

→ **1. La Matriz PEST:** recoge datos sobre los factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos (aunque también puede incluir factores Legales, Medio Ambientales y Culturales) que afecten a nuestra empresa.

Se trata básicamente de elaborar una sencilla tabla en la que aparezcan los citados factores ordenados por su importancia y su posibilidad de afectar a nuestra empresa.

- **Factores económicos:** referidos a la situación económica de la región o país en la que opera la empresa, pero también de los posibles clientes de la misma. Por ejemplo el actual contexto de crisis económica influye de una manera notoria en cualquier empresa que opera en nuestro país.
- **Factores políticos:** como puede ser la legislación de un país o región, a la que deben atenerse todas las empresas. Si por ejemplo existe una ley que limita la construcción de establecimientos hoteleros en una determinada región debemos conocerla antes de planear construir un hotel.
- **Factores socioculturales:** que tienen que ver con la cultura, la religión y las costumbres tanto de los habitantes de la región como de los posibles clientes. Si por ejemplo abrimos un restaurante en la India debemos conocer la veneración que sienten hacia las vacas y evitar ofrecer guisos con su carne.
- **Factores tecnológicos:** principalmente el acceso y manejo de internet por parte de nuestros clientes y empleados. Por ejemplo si nuestro negocio se basa en el turismo senior es poco recomendable usar internet como canal de distribución y venta dado que muchos de nuestros clientes no se sienten cómodos comprando por internet.
- **Factores medioambientales:** relacionados con la legislación ambiental, el uso y gestión de energía y agua,



la protección de espacios naturales, etc. En España tenemos el polémico caso del hotel *Algarrobico*, construido en el enclave protegido del *Parque Natural del Cabo de Gata, Nijar (Almería)* como un ejemplo de las consecuencias de no tener en cuenta los factores legales y medioambientales del entorno.

→ **2. El análisis de la competencia:** entendida como todas las empresas que operan en un mismo mercado y mismo sector, ofreciendo un mismo producto o servicio y que rivalizan entre ellos para ser la opción preferente de compra del consumidor.

Existen tres tipos de competencia distintos:

- **Competencia directa:** empresas que ofrecen el mismo producto o servicios que nosotros. Si por ejemplo nuestro negocio es un camping, la competencia directa serían los demás campings de la zona.
- **Competencia indirecta:** que son empresas que ofrecen productos que cubren las mismas necesidades pero difieren en alguna característica con el nuestro. En el ejemplo anterior sería las casas rurales de la región.
- **Competencia sustitutiva:** que cubriendo las mismas necesidades (en nuestro ejemplo el alojamiento) son muy diferentes de nuestro producto. En nuestro ejemplo serían hoteles, apartamentos en alquiler, etc.

→ **3. Análisis de las cinco fuerzas de Potter:** que considera la existencia de cinco fuerzas competidoras básicas que son:

- **1. Competidores actuales:** que son las empresas que existen actualmente y que ofrecen productos o servicios similares al nuestro. Por ejemplo, si tenemos un camping se consideran empresas competidoras a todas aquellas que ofrezcan un servicio de alojamiento, ya sean otros campings u hoteles, hostales, apartamentos en alquiler, etc.
- **2. Nuevos competidores:** que son las nuevas empresas que puedan aparecer en nuestro sector. En nuestro ejemplo serían nuevos campings, hoteles, etc.
- **3. Productos sustitutivos:** que son productos que desempeñan una función similar a los nuestros, sin ser exactamente iguales. En nuestro ejemplo del camping los productos sustitutivos serían una zona de acampada libre o el dormir en casa de familiares (en vez de dormir en nuestro establecimiento).
- **4. Poder de negociación con los clientes:** que está muy relacionado con la oferta y competencia que haya en productos o servicios similares. En general cuanto mayor oferta haya, menor es nuestro poder de negociación con los clientes. Por ejemplo si alrededor de nuestro *camping* hay numerosos apartamentos de alquiler, hoteles y hostales con precios muy bajos los clientes tendrán mucho poder a la hora de elegir donde pernoctar pero si nuestro establecimiento está situado en un sitio donde es la única opción para dormir nuestro poder de negociación de los clientes será elevado.
- **4. Poder de negociación con los proveedores:** similar al anterior, referido esta vez a los proveedores de productos y servicios. En general cuanto mayor sea el número de proveedores que tenemos más podremos negociar con ellos descuentos y precios especiales. Si por ejemplo nuestro restaurante depende exclusivamente de un proveedor de pescado tendremos poco poder de negociación sobre los precios del mismo pero si tenemos cinco proveedores distintos podremos negociar con cada uno de ellos el precio que más nos convenga.

A cada una de estas fuerzas competitivas se le asigna un grado que puede ser bajo, medio o alto. De este modo obtenemos una imagen clara de las fuerzas competitivas que deben preocuparnos y las que no.

Por otro lado también debemos tener en cuenta el **Microentorno**, es decir la situación interna de la empresa para lo que suele usarse las herramientas del **Análisis DAFO** y el **Análisis CAME**

1. **Análisis DAFO:** se trata de una herramienta muy sencilla creada en la década de los sesenta por *Albert S. Humphrey* en el *Instituto de Investigaciones de Stanford* y cuyas siglas corresponden a los cuatro factores interno que analiza: Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades. Básicamente consiste en realizar un sencillo diagrama (ver figura 1.6) en el que se recogen las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades que tiene nuestra organización. Las siguientes preguntas suelen ayudar a realizar este análisis:

- **Debilidades:** ¿Cuáles son los puntos flojos de la empresa? ¿Cuáles son sus mayores carencias? ¿En qué puede mejorar?
- **Amenazas:** ¿Qué obstáculos encuentra la empresa para su desarrollo? ¿Qué ofrece la competencia?
- **Fortalezas:** ¿Cuáles son los puntos fuertes de la empresa? ¿En qué destaca? ¿Qué la diferencia del resto de empresas? ¿Con qué apoyos cuenta?
- **Oportunidades:** ¿Qué necesidades del mercado cubre la empresa? ¿A qué tendencia puede adelantarse?

Veamos esto con un ejemplo práctico. Imaginemos que tenemos la intención de abrir un alojamiento rural en un pueblo donde hemos heredado una antigua casa familiar. Entre nuestros amigos y conocidos contamos con publicistas, albañiles y cocineros. Sin embargo existen ya media docena de alojamientos rurales en la zona y el actual contexto socioeconómico hace que el gasto en pernoctaciones fuera de casa haya disminuido drásticamente en nuestro país. Finalmente existe un proyecto de declaración de Espacio Natural Protegido del entorno natural del pueblo donde queremos empezar nuestro proyecto.

A partir de estos datos podemos elaborar un sencillo DAFO que nos de una perspectiva realista de las posibilidades de éxito de nuestro proyecto empresarial.

Como se puede ver se trata de un método muy sencillo, usado por la amplia mayoría de empresas y organizaciones pues nos ofrece una visión clara y esquemática de la situación interna de la empresa.

2. **Análisis CAME:** que se elabora a partir de los datos recogidos en el análisis DAFO previo y consiste en elaborar estrategias para:



Figura 1.6. Análisis DAFO



Figura 1.7. Ejemplo de análisis DAFO



Web: RYANAIR y la estrategia de liderazgo en costes





- **Corregir debilidades.**
- **Afrontar amenazas.**
- **Mantener las fortalezas.**
- **Explotar las oportunidades.**

En el ejemplo anterior podríamos:

- **Corregir debilidades:** recibiendo formación en turismo rural y asesoramiento profesional a nivel de gestión empresarial.
- **Afrontar las amenazas:** reduciendo nuestro margen de beneficio para así atraer a clientes con rentas medias bajas.
- **Mantener las fortalezas:** por ejemplo estrechando nuestros vínculos con las personas de nuestro entorno que nos puedan ayudar u ofreciéndoles ser parte del proyecto.
- **Explotar las oportunidades:** elaborando una serie de rutas guiadas por el entorno natural.

En definitiva se trata de ver la mejor manera de desarrollar un proyecto empresarial partiendo de las circunstancias particulares de cada empresa.

3. Establecimiento de objetivos

Todos los objetivos que se establezcan en un plan deben reunir una serie de características que faciliten su consecución. Así deben ser:

- **Alcanzables:** es decir, realistas, posibles de conseguir. El riesgo de establecer objetivos demasiado elevados es la frustración y desmotivación que derivan de la imposibilidad de alcanzarlos.
- **Concretos y bien explicados:** que no den lugar a dudas.
- **Inspiradores,** que inspiren y motiven a todo el equipo para lograrlos.
- **Cuantificables o medibles:** para así poder evaluar su consecución.

Por ejemplo, unos buenos objetivos al crear una empresa serían los de comenzar a generar beneficios económicos de entre 10.000 y 20.000 euros al final del primer año de vida de la empresa. Es algo concreto, claro, motivador, alcanzable y cuantificable. Unos objetivos exagerados como pueden ser generar 10 millones de euros de beneficios en el primer año de una PYME (pequeña y mediana empresa) suelen ser poco realistas, casi inalcanzables y enormemente desmotivadores para todo el equipo.

4. Evaluación y elección de estrategias

Una vez establecidos los objetivos debemos evaluar las diferentes estrategias o líneas de acción que debe seguir la empresa para alcanzarlos.

En el ejemplo anterior del camping podemos seguir diferentes líneas de acción como podrían ser:

- **Ofrecer precios**, muy reducidos.
- **Posicionarnos**, como un camping de lujo con todo tipo de facilidades e instalaciones.
- **Especializarnos en un sector concreto del mercado**, como pueden ser las familias con hijos y convertirnos en un camping familiar.
- **Ofrecer servicios extras**, como puede ser el alquiler de bicicletas, rutas guiadas por el entorno a pie o a caballo o alojamientos diferentes como una casa encima de un árbol.

En definitiva existen numerosas opciones, entre las cuales debemos elegir la o las que consideremos que nos lleven a alcanzar el éxito deseado, siendo siempre coherentes con la Misión y Visión de empresa que definimos inicialmente.

5. Elaboración de planes derivados o líneas de acción

Que son cada uno de los planes concretos que derivan del plan general.

Si en nuestro ejemplo nuestra línea de acción principal es la de crear un camping dirigido a familias con hijos, los planes derivados serán planes de actividades con niños, plan de publicidad en entornos familiares, un plan de adaptación de nuestras instalaciones para los niños, etc.

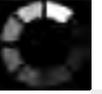
6. Elaboración de un presupuesto

Que cómo ya hemos mencionado consiste en traducir a términos económicos todo nuestro plan, en conceptos de gastos y beneficios. Dedicaremos otro tema exclusivamente a tratar este asunto así que por ahora no profundizaremos más en ello.



Web: *Cómo crear un negocio low cost*





– Revisión periódica de los planes en función de la aplicación de los sistemas de control característicos de estas empresas

Cualquier proceso de planificación carece de sentido sino incluye paralelamente un proceso de **control**.

Según datos recogidos por la revista económica *Fortune Magazine* solamente un 10% de los planes estratégicos de las empresas son ejecutados con éxito. Esto quiere decir que el 90% de los planes estratégicos fracasan a la hora de ser puestos en práctica y esto se debe sobretodo a la falta de sistemas de control y revisión de los planes.

Todo sistema de control consiste en verificar si todo se desarrolla según el plan adoptado y su finalidad es detectar **errores o desviaciones** para que puedan ser corregidas a tiempo.

Las **desviaciones** corresponden a cualquier variación de los resultados que sea diferentes de aquellos que habíamos planeado, lo que no siempre tiene porque ser negativo. Así tenemos:

- **Desviaciones positivas:** cuando los resultados son mejores de lo que esperábamos. Por ejemplo si nuestro plan de empresa preveía la venta de 500 paquetes turísticos en el mes de Junio y la realidad fue que vendimos 800 paquetes turísticos. En estos casos debemos estudiar la razón de este éxito (para tratar de volver a repetirlo) o revisar el plan de empresa que tal vez era poco ambicioso.
- **Desviaciones negativas:** cuando los resultados son peores o inferiores a los que esperábamos. En el ejemplo anterior si las ventas fueron menores de los 500 paquetes turísticos estimados. En este caso debemos tomar medidas correctoras con el objetivo de intentar alcanzar de nuevo los objetivos previstos o revisar el plan de empresa, que tal vez es demasiado ambicioso o poco realista.



Figura 1.8. Desviaciones del plan

Todo sistema de control debe ser capaz de medir los resultados obtenidos para poder compararlos con los resultados estimados previamente en el plan de empresa. Es por esta razón por la que se insiste en que los objetivos o resultados recogidos en el plan deben ser concretos y cuantificables.



Si tenemos un plan con objetivos demasiado ambiguos como por ejemplo puede ser *generar beneficios* al cabo de un año difícilmente podremos elaborar un sistema de control de dichos resultados. Se trata de un objetivo tan poco específico que independientemente de que nuestros beneficios fuesen de uno o un millón de euros, se daría por cumplido.

En general se suelen considerar tres tipos de control, en función del momento en que se realiza. Así puede ser:

- **Control preventivo:** cuando se realiza previamente a la realización de la actividad. Es lo que se suele hacer en los restaurantes controlando el stock de alimentos con lo que se cuentan previendo el número de clientes que tendremos.
- **Control correctivo o de resultados:** que se realiza una vez terminada la actividad. Por ejemplo cuando al final del día se hace caja en cualquier negocio, es decir, se comprueban los ingresos obtenidos ese día.
- **Control concurrente:** que se refiere a controles que se realizan periódicamente. Por ejemplo el control semanal de productos vendidos en cualquier negocio.

Existe un consenso general en que el mejor sistema de control usado por empresas y organizaciones es el **Balance Scorecard** o **Cuadro Integral de Mando** en castellano.

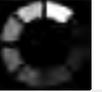
Se trata de un modelo de gestión que ayuda a transformar las estrategias en objetivos concretos y medibles que pueden ser verificados. Para ello se crea un *Mapa Estratégico* que recoge todos los objetivos concretos de la estrategia y ofrece una visión esquemática y clara de los mismos.

Pongamos un ejemplo para entender mejor este concepto. Continuando con las aerolíneas podemos ver que una de las estrategias generales (independientemente de que sean aerolíneas tradicionales o de bajo coste) es optimizar la programación de los vuelos, es decir, ofrecer la mayor puntualidad posible a los clientes. La principal razón para esto es que las encuestas y estudios muestran que lo más valorado por los usuarios de aerolíneas es la puntualidad de los vuelos. Para ello debemos reducir el tiempo en tierra de los aviones. Así que ya tenemos un **objetivo estratégico** concreto que es que las salidas y llegadas de los vuelos sean puntuales. A partir de esto podemos realizar una sencilla tabla que recoja los objetivos, metas, indicadores e iniciativas con las que vamos a alcanzar este objetivo en concreto. Sería algo así:

CUADRO DE MANDO INTEGRAL			
OBJETIVOS	INDICADORES	METAS	INICIATIVAS
Reducir el tiempo en tierra de los aviones	Tiempo en tierra	Tiempo en tierra máximo de 30 minutos	Optimización del trabajo de limpieza del avión entre vuelos
	Salidas puntuales	90% salidas puntuales	Optimización de los tiempos de recarga de combustible
			Coordinación y motivación de los empleados

Figura 1.9 Ejemplo de Cuadro de Mando

Como se puede apreciar se trata simplemente de concretizar nuestros objetivos y el modo de lograrlos, de un modo muy medible. En este ejemplo podemos controlar si hemos conseguido la puntualidad de los vuelos estudiando el porcentaje de vuelos que han sido puntuales. Si el resultado es menor del 90% se trata de una desviación negativa que tendremos que corregir mientras que si es mayor del 90% se trata de una desviación positiva de la que tenemos que aprender. Seguiremos el mismo procedimiento con el tiempo en tierra de cada vuelo.



≡ CUESTIONARIO 1

1. ¿Cuáles son los tres pilares fundamentales del proceso de planificación estratégica de una empresa u organización?
2. ¿Qué dos tipos de planes existen en función de su alcance y profundidad?
3. ¿Cuáles son las diferencias entre la Misión y la Visión de una empresa?
4. ¿Qué dos herramientas suelen usarse para analizar el entorno externo e interno de una empresa?
5. ¿Qué diferencia hay entre las desviaciones positivas y negativas a los objetivos preestablecidos?



+ Recuerda que ...

- Una buena planificación debe combinar la visión de futuro con la flexibilidad para adaptarse a los cambios.
- La Misión y la Visión son las bases sobre la que debe asentar cualquier empresa u organización.
- Todo plan debe ser precedido de un análisis del entorno externo e interno de la empresa.
- Todo plan debe incluir un sistema de control que verifique la consecución de los objetivos o resultados previstos.

Mi resumen, ...