

CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS

PORMENORIZADO DEL CASO CAMBRILIUM

Con el análisis DAFO obtenemos una visión global de la situación real de la empresa, permitiendo maximizar y aprovechar nuestras oportunidades y fortalezas, y minimizar o eliminar las amenazas y debilidades de la empresa. De la combinación de las fortalezas con las oportunidades surgen las **potencialidades**, las cuales señalan las líneas de acción más prometedoras para la organización. Las **limitaciones**, determinadas por una combinación de debilidades y amenazas significan una seria advertencia. Los **riesgos** (combinación de fortalezas y amenazas) y los **desafíos** (combinación de oportunidades y debilidades) exigirán una cuidadosa consideración a la hora de marcar el rumbo que la empresa u organización deberá asumir hacia el futuro deseable.

Una vez identificadas todas las amenazas y oportunidades del entorno y todos los puntos fuertes y débiles de la empresa, obtendremos la posición en la que se encuentra la empresa:

	ANÁLISIS INTERNO	
ANÁLISIS EXTERNO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	FO	DO
AMENAZAS	FA	DA

- a) FO: Situación perfecta, pues la empresa cuenta con las fortalezas necesarias para aprovechar al máximo las oportunidades del mercado
- b) FA. La empresa presenta muchos puntos fuertes que debe utilizar para minimizar el efecto de las amenazas que aparecen en el entorno.
- c) DO. Existencia de muchas oportunidades en el entorno, pero no pueden ser aprovechadas, debido a las debilidades que presenta la empresa.
- d) DA. La empresa está llena de debilidades y además cualquier amenaza del mercado le acechará. La empresa podría estar en serio peligro.



a) Diagnóstico

En esta primera fase el objetivo es obtener la máxima información posible para apoyar después la toma de decisiones, la fijación de objetivos, etc. Para ello, daremos tres pasos:

1. Análisis de la demanda

- Identificación de la demanda: se trata de familias con hijos, parejas de turistas adultos, gente joven y personas mayores.
- Necesidades y expectativas de la demanda: tienen ganas de gastar dinero en ocio, son exigentes y visitan los establecimientos de alojamiento y restauración a cualquier hora del día (por el día, por la tarde, por la noche).

2. Análisis de la oferta

El establecimiento ofrece bollería, refrescos, bocadillos y elaboraciones sencillas y un alojamiento muy deficiente en limpieza y comodidad. Por tanto, se trata de una oferta simple, reducida y poco atractiva.

3. Análisis DAFO

Con este análisis tratamos de resumir los aspectos más relevantes que afectan a la empresa. Para ello se agrupan en factores positivos, como son las fortalezas (aquellos que dependen de la propia empresa) y oportunidades (los que le vienen de fuera); y en factores o aspectos negativos, que son las debilidades (aquellos en lo que falla la empresa) y amenazas (aquellos factores que pueden perjudicar a la empresa y no dependen de ella misma, sino que pertenecen al mundo externo de ésta). Nuestra matriz DAFO quedaría como sigue:



	☺ Factores positivos ↓	☹ Factores negativos ↑
Aspectos internos	Fortalezas	Debilidades
	<ul style="list-style-type: none"> - Localización próxima al centro comercial. - Precios competitivos. - Iniciativa del propietario. - Actitud positiva al cambio. - Experiencia en hostelería. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conocimiento de idiomas. - Instalaciones inadecuadas de comedor (carta, mobiliario...). - Primeros contactos negativos con clientes. - Horario insuficiente. - Falta de uniformidad. - Lentitud del servicio.
Aspectos externos	Oportunidades	Amenazas
	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes potenciales con dinero y ganas de gastarlo. - Mercado de gran tamaño. - Mercado diverso en edad, gustos, expectativas... 	<ul style="list-style-type: none"> - Captación y posible fidelización de clientes potenciales por empresas competidoras.

Aunque toda la información de un DAFO es importante, podríamos decir que la parte más delicada es la de las Debilidades y, sobre la que más rápidamente hay que actuar, pues todo lo que la empresa es capaz de ver como negativo, el cliente lo ha percibido mucho antes que ésta.

b) Fase estratégica

Se fundamenta en las dos siguientes subfases:

1. Fijación de objetivos

El siguiente paso tras el análisis, será fijar los objetivos que la empresa quiere conseguir. Éstos vienen en el mismo texto del enunciado y son los siguientes:

- Objetivo A. Implantar la calidad en la empresa.
- Objetivo B. Cambiar la orientación del negocio adaptándolo al nuevo perfil del cliente para conseguir aumentar las ventas del negocio y que éstas alcancen los niveles anteriores.

2. Estrategias

Para la consecución de los objetivos anteriores hay muchos caminos posibles. Con esta subfase dentro del Plan de marketing procuramos trazar el camino más idóneo para lograr los propósitos de la empresa. En nuestro caso, proponemos las siguientes estrategias:

- Para la consecución del Objetivo A. Implantar la calidad en la empresa:
 - ✓ Estrategia 1. Mejorar la formación de todo el personal en técnicas de atención al público, así como en idiomas (un nivel básico para poder atender a los turistas extranjeros que nos visiten).
 - ✓ Estrategia 2. Definir procedimientos a seguir tanto en alojamiento, sala como en cocina para evitar la improvisación, la variabilidad del servicio ofrecido, las quejas y reclamaciones, etc.
- Para la consecución del Objetivo B. Cambiar la orientación del negocio:
 - ✓ Estrategia 3. Cambiar la imagen proyectada de la compañía en el mercado.
 - ✓ Estrategia 4. Enriquecer la oferta de productos.
 - ✓ Estrategia 5. Procurar una mejor adaptación a cada segmento.

c) Fase operativa

Las anteriores estrategias se pueden concretar en acciones específicas. Veamos las que consideramos más adecuadas:

- **Estrategia 1. Mejorar la formación del personal. Acciones propuestas:**
 - Asistencia a cursos de formación continua (lo que se conoce popularmente como cursos de “reciclaje”) de nuevas técnicas de presentación, de elaboración, de servicio, etc.
 - Suscripción a revistas profesionales del sector, para estar al día en novedades, ferias, hoteles, FITUR, etc.
 - Reuniones mensuales para comentar artículos de las anteriores revistas, compartir ideas...
 - Contratación de un trabajador en sala con conocimientos de idiomas (nivel medio hablado, aunque no se debe descuidar el dominio del idioma escrito, pues será el encargado de diseñar y actualizar las cartas que tenga la empresa en otros idiomas). Esta contratación se puede limitar a las horas de mayor afluencia de turistas extranjeros.
 - Asistencia a cursos donde se enseñen técnicas de atención al cliente, gestión de quejas, etc.

- **Estrategia 2. Definir procedimientos a seguir. Acciones propuestas:**
 - Diseñar un manual de procedimientos para el departamento de pisos, gestión de recepción de hotel, sala y para el de cocina.
 - Copiar algunas de las normas y procedimientos de sistemas de calidad vigentes en otras empresas del sector, como pueden ser las normas del ICTE, ISO, EFQM, SERVQUAL, etc., ya que proponerse la implantación de un sistema de calidad, es una meta demasiado alta en un principio.

- **Estrategia 3. Cambiar la imagen proyectada de la compañía en el mercado. Acciones propuestas:**
 - Elección de un nuevo nombre para la empresa, con gancho, con un sonido
 - internacional (ya que está de moda, además de ser visitada por turistas extranjeros), etc. Por ejemplo, un posible nombre sería el de “Franky´s Hotel”. Este nuevo nombre debe aparecer en los uniformes del personal, en los rótulos del establecimiento, en toda la publicidad en el lugar de venta...
 - Renovar y mantener al día la decoración, la iluminación y el mobiliario del establecimiento.
 - Vigilar un elemento más del soporte físico, la música. De este modo, desde la apertura del local hasta el cierre, habrá música en el establecimiento de cierto nivel por ser un hotel boutique y se irá

adaptando a cada momento del día y al tipo de cliente que haya en cada momento.

- **Estrategia 4. Enriquecer la oferta de productos. Acciones propuestas:**
 - Realizar un diseño moderno de cartas y otros elementos de venta.
 - Colocar pizarras expositoras con las principales ofertas gastronómicas del establecimiento, las especialidades del día, las ofertas de alojamiento, las sugerencias, etc., pero eso sí, estas pizarras se actualizarán diariamente, pues esto es muy valorado por el cliente actual, que busca innovación.
 - Diseño correcto de los elementos anteriores, es decir, en las cartas y demás elementos de venta, se dará la máxima información referida a precios, si el IVA está o no incluido, qué ingredientes componen cada plato, etc. Así como que en la recepción del hotel se expongan los precios.
 - Disposición visible de los productos tipo “souvenir”, con el objetivo de que estén al alcance de los turistas que nos visitan para hacer una parada en el camino.
 - Colocación en el local de máquinas expendedoras de regalos para niños.

- **Estrategia 5. Procurar una mejor adaptación a cada segmento. Acciones:**
 - Ampliar el horario de apertura e informar de ello al cliente.
 - Contratación de personal extra con conocimientos de idiomas y sobre todo idioma del segmento target (ya explicado anteriormente).
 - Disponer de prensa (local, nacional...) en barra para los desayunos.
 - Instalar alguna máquina de juegos tipo Pin ball, billar, dardos... para un mayor entretenimiento de nuestros clientes, así como disponer de juegos de mesa (Trivial Pursuit, cartas, parchís, etc.) para la hora del café o explicativas de los escapes rooms que se vayan a preparar y ofertar y, como siempre, hacérselo saber al cliente.
 - Si las instalaciones lo permiten, se podría instalar un columpio infantil en la parte exterior del establecimiento.
 - Organizar fiestas cada cierto tiempo por diversos motivos, por ejemplo, fiesta de alguna casa de bebidas para la gente joven, fiesta de bailes populares para las personas mayores, actuaciones de payasos para niños...
 - Y algo muy importante es la colocación de un buzón de sugerencias en el que todos los clientes puedan expresar libremente su opinión acerca de los servicios prestados por la empresa.

En definitiva, son muchas las posibilidades que se le plantean a Paco en este hotel con restaurante en un castillo como el de Cambrils, lo importante es que vaya tanteando el terreno hasta que encuentre su verdadera orientación.

d) Valoración económica

Del texto no se desprende información suficiente como para poder realizar esta fase. Se podría hacer de forma cualitativa, es decir, indicar que la empresa incurrirá en costes de uniformes, de formación del personal, de contratación...

e) Control

Para comprobar que los objetivos fijados se van alcanzando y que las acciones propuestas se van desarrollando conforme quedaron recogidas en el Plan, se pueden utilizar las siguientes medidas de control:

- **Reuniones mensuales para estimar los resultados e ir comparándolos con los registrados en periodos anteriores. En estas reuniones se analizarán igualmente los progresos que se van alcanzando.**
- **Análisis de las encuestas de satisfacción recogidas de clientes. Además del buzón de sugerencias, la empresa puede confeccionar un cuestionario y pasarlo cada cierto tiempo a sus clientes. Por otro lado, no estaría de más que en estas reuniones, todo el personal de la empresa expresase su opinión acerca de la evolución de la misma, sus impresiones de los clientes, etc.**
- **Por último, el elemento clave para el control será el análisis de las quejas formuladas por nuestros clientes. En este análisis trataremos de averiguar los motivos principales, la frecuencia de las quejas, si se podrían haber evitado, cómo evitarlas en un futuro, etc.**

Para terminar, es conveniente saber que el Plan de marketing se debe revisar periódicamente, para actualizar el DAFO (que seguro habrá cambiado si llevamos a cabo las anteriores acciones propuestas), redefinir los objetivos, plantear nuevas estrategias, etc.