



PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL  
TEMA III Déborah López



# OBJETIVOS DEL TEMA

- DEFINIR LOS OBJETIVOS EMPRESARIALES.
- ANALIZAR LAS ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL.
- ELABORAR CRONOGRAMAS DE PLANIFICACIÓN Y OTRAS HERRAMIENTAS.



# PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

- 1. OBJETIVOS EMPRESARIALES.
- 2. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN.
- 3. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL.
- 4. HERRAMIENTAS DE LA PLANIFICACIÓN CON ESPECIAL REFERENCIA A LOS CRONOGRAMAS.



# 1. PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL



Toda organización, antes de emprender cualquier actuación debe empezar por saber qué quiere conseguir, para, a partir de ahí, estudiar la forma de alcanzar sus propósitos, decidir que acciones conviene ejecutar, quienes la realizarán, con qué medio se cuenta... en definitiva, tendrá que desarrollar una función de planificación.

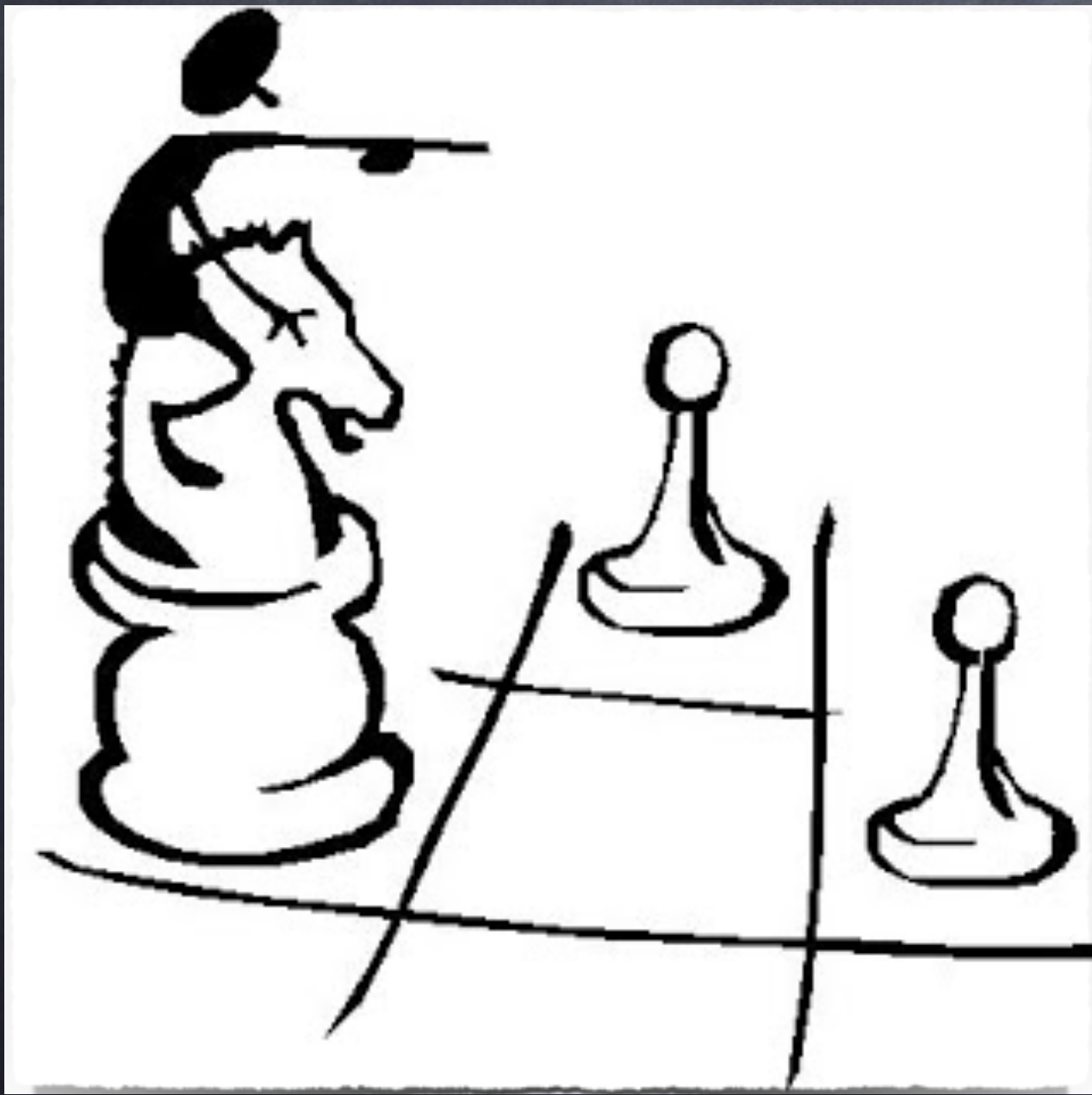




La planificación es una de las funciones básicas de toda compañía. Es el punto de arranque del proceso empresarial.



Planificar es adelantarse al futuro.  
Esto se hace basándose en previsiones.



La planificación  
son el  
conjunto de acciones  
que desarrollamos en  
un futuro más o  
menos lejano, con el  
propósito de alcanzar  
unos objetivos.



## 2. OBJETIVOS EMPRESARIALES.

Siempre tenemos que tener en cuenta los objetivos que se pretende alcanzar.



Los objetivos establecen resultados finales, pero para alcanzarlos, nos encontramos con muchos objetivos secundarios, y subobjetivos, complementarios.



Puede decirse que los objetivos de una empresa forman una jerarquía que va desde el objetivo global a uno específico.

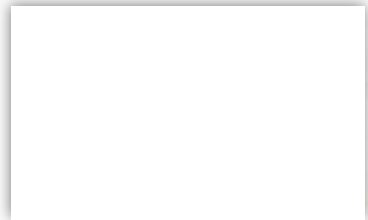






Dependiendo del lugar que ocupa el individuo dentro de la organización, se establecerá para él unos objetivos u otros; Los estudios de motivación en el trabajo, es interesante observar lo satisfactorio que resulta, conceder al profesional la función de planificar, y de verse involucrado en la consecución de objetivos.

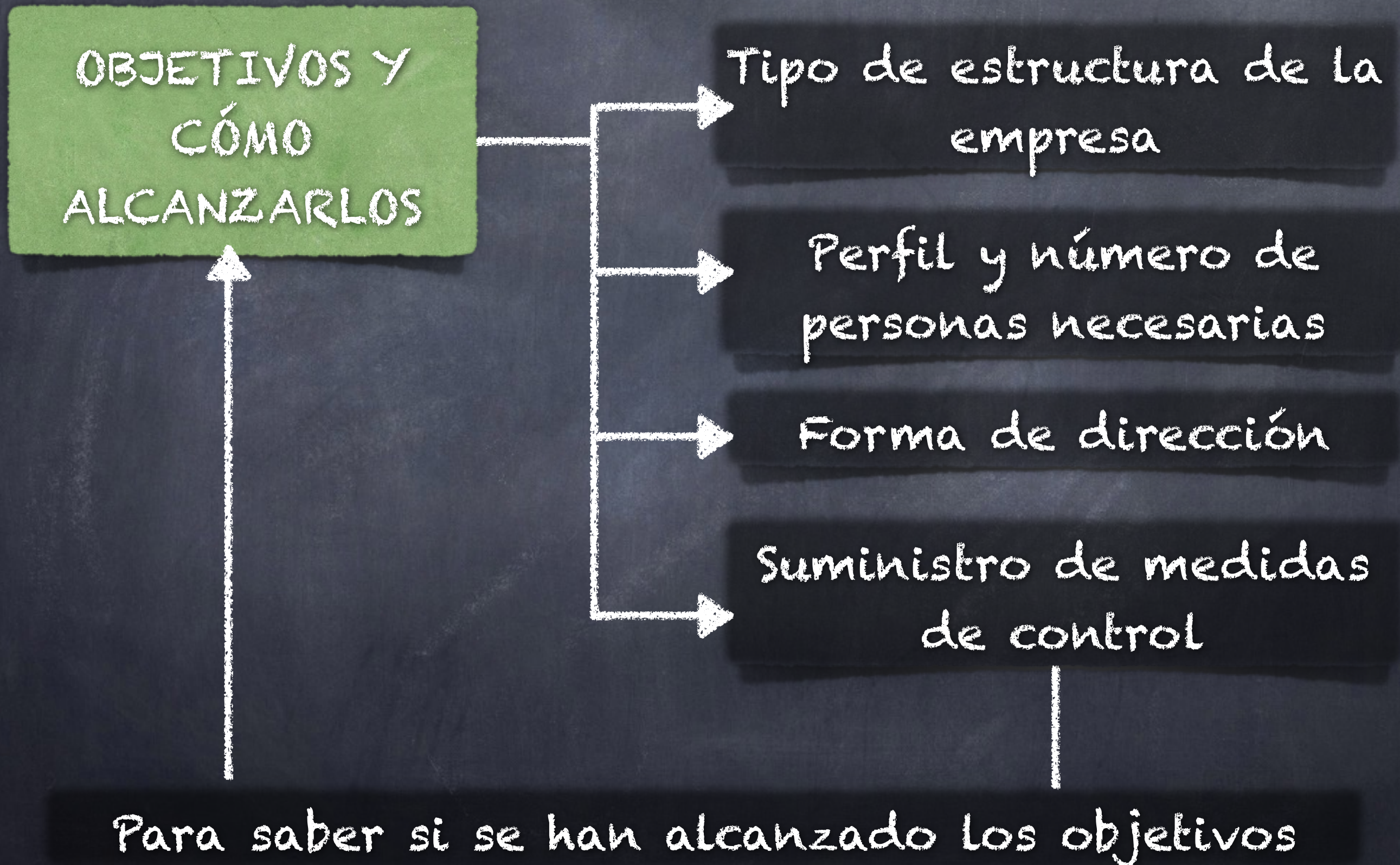




A la hora de determinar los objetivos, es determinante tener en cuenta los factores relativos al tipo de estructura, número, y perfil de empleados, que se necesitan para cumplir el objetivo, manera de dirigirlos y medidas que se utilizarán para comprobar que se ha alcanzado.



Para establecer los objetivos hay que tener en cuenta la estructura de la empresa.





Si faltan unos objetivos claros, el devenir de la compañía es aleatorio, el equipo de trabajo no sabe hacia donde se encamina.

Por lo tanto, los objetivos serán claros, medibles cualitativa y cuantitativamente, mesurables y verificables.

La pregunta clave para saber si un objetivo está bien definido o no es la siguiente: "¿Cuándo, cómo, y con qué magnitud se ha alcanzado?".

La lista de objetivos no será demasiado larga, ni serán inalcanzables: tiene que presentar un reto motivador para el equipo, señalar prioridades, y fomentar el desarrollo personal y profesional.



### 3. ELEMENTOS DE LA PLANIFICACIÓN

Son los  
siguientes:

- MISIÓN O FIN
- MEDIOS
- OBJETIVOS
- ESTRATEGIAS
- POLÍTICAS
- PROCEDIMIENTOS  
Y MÉTODOS.
- REGLAS O  
NORMAS.
- PROGRAMAS.
- PRESUPUESTOS.





FIN  
O  
MISIÓN

OBJETIVOS

ESTRATEGIAS

POLÍTICAS

PROCEDIMIENTOS

REGLAS

PROGRAMAS

PRESUPUESTOS



# FIN, MISIÓN O PROPÓSITO DE LA EMPRESA



ES EL PUNTO DE PARTIDA, DE LA EMPRESA COMO TAL,  
NACIENDO Y ACABANDO CON SU PROPIA EXISTENCIA;  
REPRESENTAN, NO SÓLO EL OBJETIVO FINAL DE LA  
PLANIFICACIÓN, SON LA RAZÓN DE SER DE LA  
EMPRESA.

POR EJEMPLO, EL FIN DE UN HOTEL ES GENERAR INGRESOS  
VENDIENDO ALOJAMIENTO Y SERVICIOS COMPLEMENTARIOS,  
(EXISTIRÍA UN DOBLE FIN, TAMBIÉN LO ES LA RENTABILIDAD)



## TODA ORGANIZACIÓN TENDRÁ CUATRO FINES BÁSICOS:

**-EFICIENCIA:** es el grado de competitividad de la empresa, medido en términos de productividad, rendimiento, o rentabilidad.

**-CRECIMIENTO:** la empresa debe alcanzar un nivel adecuado de desarrollo de la organización y de expansión de sus objetivos principales.

**-CONTROL:** es la persecución del dominio y regulación de la actividad económica de la organización, desde la perspectiva interna y externa.

**-SUPERVIVENCIA:** el fin primordial de la empresa, representa el objetivo primario de toda organización; persigue la superación permanente, de las dificultades que generan los cambios del entorno.



## MEDIOS

Para la consecución de cualquier fin, las empresas necesitan medios. Por lo tanto, en primer lugar fijaremos los fines, y a continuación estableceremos los medios que vamos a utilizar para poder alcanzarlos.

Por ejemplo, antes de adquirir un sistema informático para aplicar, por ejemplo, al departamento de reservas, habrá que analizar que fines deseamos conseguir, y si la novedad contribuye a ello.



# OBJETIVOS O METAS:

Concretan en el tiempo, espacio y cantidad lo que la organización pretende con sus fines: son, finalmente las guías y los propósitos del sistema de dirección, y deben estar jerarquizados y compatibilizados.

SE CONVIERTEN EN LA  
BRÚJULA DE LA EMPRESA,  
TODAS LAS ACTUACIONES EN LA  
MISMA IRÁN DESTINADAS A  
ALCANZARLOS.





Las características de los objetivos son:

- Comprensibles y conocidos por todos.
- Servirán de motivación y estímulo.
- Factibles, es decir, realizables, coherentes, realistas.
- Cuantificables, precisos.
- Generarán alternativas y soluciones.



AUMENTO DE LAS VENTAS

PRESTIGIO

COBERTURA  
DE COSTES

DOTACIÓN  
DE RESERVAS

ADAPTACIÓN

REPARTO DE  
BENEFICIOS

REDUCIR  
GASTOS

PROMOCIÓN

INFLUENCIA

MANTENIMIENTO

SOCIALES

POLÍTICOS

DIVERSIFICACIÓN

EJEMPLOS

DE

OBJETIVOS

MINIMIZAR  
PÉRDIDAS

LANZAMIENTO

MAXIMIZAR  
BENEFICIOS

INNOVACIÓN

PODER EN EL MERCADO

CALIDAD EN EL PRODUCTO/SERVICIO

CRECIMIENTO

IMAGEN

MEJORA DEL EQUIPAMIENTO

OPTIMIZAR

RENTABILIDAD

PRODUCTIVIDAD

INSTALACIONES



# ESTRATEGIAS

Haber definido misión y objetivos, proporciona una estructura para guiar el pensamiento y la acción, para alcanzarlos; las estrategias son las actuaciones necesarias para alcanzar los objetivos, con los recursos de los que se dispone; serán flexibles, para adaptarse a los cambios.

Cada empresa, habiendo definido su misión y fijados una serie de objetivos por departamentos, elaborará sus correspondientes estrategias comerciales, financieras, de recursos humanos, de producción, etc.



# POLÍTICAS

Son, algo así, como la filosofía de la empresa, declaraciones generales que guían o encauzan el pensamiento para la toma de decisiones. Definen el área dentro del cual se tomará una decisión y aseguran que sea concluyente con un objetivo. Existen políticas en todos los niveles de la organización que van desde aquellas fundamentales que afectan al ámbito global de la compañía hasta las específicas de los diferentes departamentos.

Por ejemplo, algunas empresas tienen la política de expansión, captar el mayor número de clientes, otras tienen una política de calidad, otras de segmentación, etc.





# PROCEDIMIENTOS Y MÉTODOS

Son planes que establecen un método obligatorio para realizar actividades futuras, y son aplicables a actividades que se realizan bajo una secuencia cronológica.

Son unas pautas de decisión que detallan de forma exacta, clara y precisa, los pasos que se deben llevar a cabo para realizar las actividades.



Cada tipo de empresa tendrá que realizar una serie de actuaciones propias de su actividad particular (alojamiento, comida, intermediación...) para lo cual se diseñarán los procedimientos a seguir en cada departamento.





## REGLAS O NORMAS

Definen con claridad las instrucciones que ordenan que se ejecuten o no determinadas acciones; son acciones aisladas, se transmiten como la orden de hacer algo, o la prohibición de no hacerlo.

Por ejemplo, un restaurante que no acepte tarjetas de crédito.



En ocasiones, las reglas se confunden con los procedimientos o las políticas:



La diferencia es la siguiente:

- Las reglas no especifican un orden del tiempo en relación con los procedimientos.
- Las reglas se diferencian de las políticas en que han de cumplirse sin la posibilidad de tomar decisiones.





PROGRAMAS  
Son un conjunto de metas, políticas,  
procedimientos y reglas, asignaciones  
de tareas, pasos a seguir, para llevar a  
cabo un determinada curso de acción.





## PRESUPUESTOS

Son la declaración de los resultados esperados en términos numéricos; se expresan tanto en términos financieros, como en cualquier otro término que sea mensurable; en muchas empresas son utilizados como elemento clave para el control y ofrecen la ventaja de que obligan a planificar, ya que, para obtener resultados numéricos hay que trabajar de forma muy detallada.



Expresan los resultados esperados cuantitativamente, y los recursos a emplear.

Los presupuestos aparecen en el último nivel de la pirámide del gráfico, porque representan en máximo grado de concreción: establecen los logros concretos a alcanzar, así como los límites dentro de los cuales es posible moverse.

Todas las empresas elaborarán presupuesto de ingresos y gastos, en función de las previsiones.



## 2.3. ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

El proceso de planificación, empieza fijando objetivos que se pretenden alcanzar; estos variarán en función del tipo de empresa y del sector en que nos encontremos.

Las características de la planificación son:

- Se contempla a largo plazo, en el ápice estratégico, pero a medida que bajamos en la jerarquía, encontramos planes más a corto plazo.
- Es un proceso dinámico, va cambiando a lo largo del tiempo.
- Será un proceso sistemático, ordenado y preciso.
- Cuando haya cambios en el entorno, la planificación tendrá alternativas, por lo tanto, será flexible.
- La planificación analiza información presente y futura para obtener buenos resultados.



# ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN EMPRESARIAL

Aunque no son iguales en todas las empresas, por lo general, son las siguientes:

DIAGNÓSTICO

Hay que llevar a cabo un preciso análisis externo del entorno e interno de la empresa para conocer las situación en la que se encuentra.

OBJETIVOS

Se definirán tanto los objetivos principales como los secundarios, y cuantificarlos.

ESTRATEGIAS

Analizaremos las vías de actuación principales, y las mejoras alternativas ante cualquier posible variación para alcanzar los objetivos.

PRESUPUESTO

Cuantificar el plan en unidades monetarias.

CONTROL

Se comprobará si el plan se cumple o si existen desviaciones entre lo previsto y lo que se está realizando; y si existen habrá que localizarlas.



## Concretando más, vemos ocho etapas:

1. Tomar consciencia del problema (percibir la necesidad de actuar).
2. Establecimiento de objetivos (definir la situación futura a la que queremos conducir la empresa).
3. Análisis de contingencias (analizar las variables tanto en su estado actual como en su previsible evolución).
4. Definición de líneas alternativas de actuación para conseguir nuestros propósitos.
5. Evaluación de alternativas (los puntos fuertes y débiles de cada una).
6. Selección de una alternativa.
7. Formulación de planes derivados (todo plan tiene un núcleo central que para su ejecución requiere una serie de acciones complementarias).
8. Presupuestación (es decir, traducir a unidades monetarias).



Todo este horizonte de planificación, dependiendo del horizonte temporal para el cual se lleve a cabo, según las distintas áreas funcionales de la empresa, dará lugar a distintos tipos de planes, entre los que podemos mencionar los siguientes:

- Según el horizonte temporal: planes operacionales (a muy corto plazo, a corto plazo), y estratégicos (a medio plazo, o a largo plazo).
- De acuerdo con los subsistemas que componen la empresa: planes de aprovisionamiento, producción, comerciales, financieros, de recursos humanos.
- En función de los departamentos de la compañía: según las actividades específicas a desarrollar por ésta, encontraremos distintos planes, por ejemplo, en un hotel habrá planes para recepción, pisos, restaurante, cocina, economato-bodega, etc.



Toda empresa tendrá planes a largo plazo, a nivel de alta dirección, que se desglosarán en un conjunto de planes a medio plazo, relativos a cada una de las áreas funcionales de la compañía, como podrían ser los siguientes:

-PLANES DE APROVISIONAMIENTO O COMPRAS.

-PLANES DE PRODUCCIÓN, que se relacionan con la mejora de la productividad del personal, la mejora de fases del proceso productivo, la introducción de nuevas tecnologías, de mejora de la calidad, etc.

-PLANES DE MARKETING, para alcanzar un determinado número de clientes, o para lograr una determinada imagen de prestigio, o reducir el efecto estacionalidad promocionando la temporada baja, etc.

-PLANES DE FORMACIÓN DEL PERSONAL, de promoción del mismo, etc.

-PLANES DE INVERSIÓN Y FINANCIACIÓN, como por ejemplo, de inversión para renovar la planta hotelera o para ampliar el número de habitaciones, etc., evaluando las diferentes alternativas de financiación de estas inversiones, y elaborando el plan financiero, etc.



Además, a nivel de mandos intermedios y de baja dirección, también se elaborarán planes con un horizonte temporal más bien a corto plazo, relacionado, especialmente, con las actuaciones específicas a realizar por cada departamento para conseguir los objetivos fijados por las áreas funcionales; de este modo, por ejemplo, un hotel planificará a la gobernanta, el jefe de recepción, el jefe de restaurante, el jefe de cocina, el jefe de mantenimiento, etc.





## 4. HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN



La planificación, conlleva la toma de decisiones, por lo que debe ser abordada en toda empresa como un proceso analítico y racional.

Para ello se han desarrollado herramientas de base matemática con las que analizar las situaciones, considerando todas las variables que afectan.

Por ejemplo, en la demanda de plazas de un restaurante, influyen, entre otras, precio, calidad de los productos, cantidad, formación de los trabajadores, nivel de equipamiento, etc.

Ahora bien, las herramientas no deciden, deciden las personas que las aplican, basándose en la información obtenida gracias a ellas.



La toma de decisiones cumplirá los siguientes pasos:

- Definir con mayor exactitud la situación.
- Enumerar los objetivos obligatorios.
- Determinar los objetivos deseables.
- Analizar las alternativas posibles.
- Examinar cada alternativa con los objetivos.
- Rechazar aquellas alternativas que incumplan alguno de los objetivos obligatorios.
- Puntuar y clasificar mediante procesos analíticos todas las alternativas.
- Valorar las circunstancias adversas de cada alternativa, así como las probabilidades de que ocurran.
- Decidir, sin olvidar tener previsto acciones preventivas y de seguridad.



# HERRAMIENTAS DE LA PLANIFICACIÓN

4.1 MATRIZ TOWS o DAFO, Y MATRIZ CAME

4.2 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

4.3 ANÁLISIS DE LA VULNERABILIDAD

4.4. MATRIZ DE CRECIMIENTO- CUOTA DE MERCADO.

4.5. CLASIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PRODUCTOS-SERVICIOS.

4.6. MATRIZ DE CRECIMIENTO

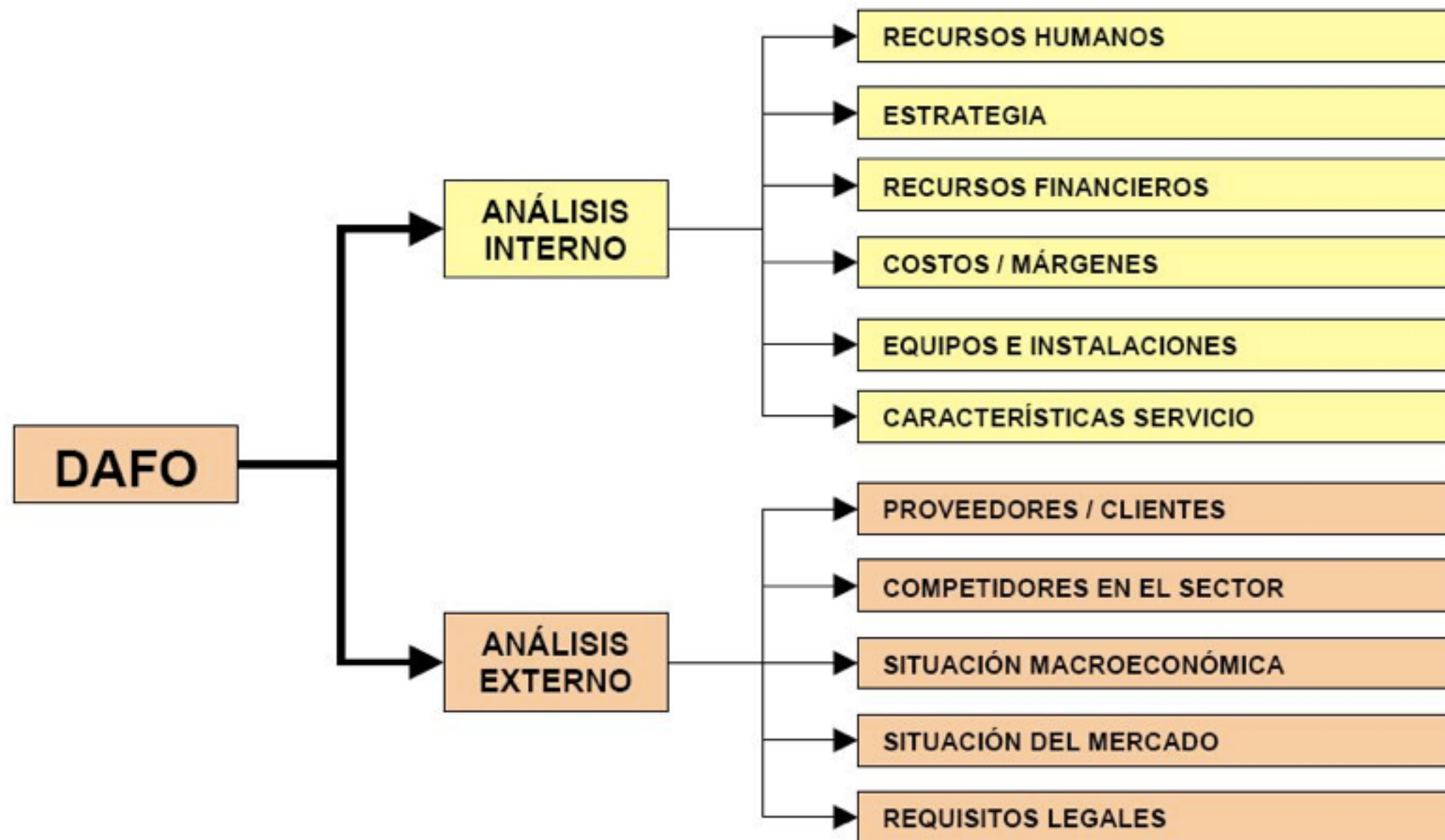
4.7. LOS CRONOGRAMAS DE LA PLANIFICACIÓN: EL DIAGRAMA GANTT, Y EL GRAFO PERT.



## 4.1. MATRIZ TOWS (THREATS, OPPORTUNITIES, WEAKNESSES, STRENGTHS) O ANÁLISIS DAFO (DEBILIDADES, AMENAZAS, FORTALEZAS, OPORTUNIDADES).

La matriz TOWS consiste en análisis sistemático mediante la elaboración de un cuadro de doble entrada, que reflejando los factores internos de la empresa (fuerzas, y debilidades), y los factores externos (amenazas, oportunidades).





Determinar nuestra situación en el mercado, (para trazar una estrategia), y lo que hacemos bien, o mal, o sea irrelevante (para consolidarlo, tomar medidas correctoras, o eliminarlo) supone el punto de partida del proceso de planificación, y toma de decisiones.



	Aspectos favorables	Aspectos desfavorables
Análisis interno	Fortalezas	Debilidades
Análisis externo	Oportunidades	Amenazas



# Diagnóstico de situación actual

## Análisis INTERNO

### DEBILIDAD

Aspecto negativo de una situación interna y actual

### FORTALEZA

Aspecto positivo de una situación interna y actual

## Análisis EXTERNO

### AMENAZA

Aspecto negativo del entorno exterior y su proyección futura

### OPORTUNIDAD

Aspecto positivo del entorno exterior y su proyección futura



## Debilidades

**Puntos débiles  
internos, que  
restan para lograr  
los objetivos**

## Amenazas

**Factores externos  
que dificultan el  
logro de  
las metas**

## Fortalezas

**Puntos fuertes  
internos, que  
ayudan a lograr  
los objetivos**

## Oportunidades

**Coyunturas externas  
que podrían potenciar  
el logro de  
las metas**



## ORIGEN INTERNO

Dentro de la propia empresa

## ORIGEN EXTERNO

Ajenos a la empresa

## POSITIVOS

### FORTALEZAS

LIDERAZGO EN EL MERCADO  
CALIDAD DE PRODUCTOS Y SERVICIOS  
UBICACIÓN GEOGRÁFICA  
EQUIPAMIENTO  
BUENA RELACIÓN CON LOS PROVEEDORES  
PLAN DE MARKETING Y RRPP EFECTIVO  
AMPLIA BASE DE CLIENTES  
VISIÓN DE NEGOCIO  
TRABAJADORES MOTIVADOS

### OPORTUNIDADES

APARICIÓN DE NOVEDOSAS LINEAS DE NEGOCIO  
NUEVAS TECNOLOGÍAS  
FACILIDAD POR PARTE DEL ESTADO A LA HORA DE  
DAR PERMISOS Y AYUDAS A EMPRESAS  
FORMACIÓN GRATUITA PARA TRABAJADORES  
DESARROLLO DEL SECTOR EN EL QUE SE MUEVE  
NUESTRA EMPRESA

## NEGATIVOS

### DEBILIDADES

MALA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL  
POCA VISIÓN COMERCIAL  
NULA VISIÓN EMPRESARIAL  
POCA FLEXIBILIDAD EN LA PLANIFICACIÓN  
NO MEDIR LAS INVERSIONES  
MALA REPUTACIÓN  
ESTAR DESACTUALIZADO

### AMENAZAS

AUMENTO DE LA COMPETENCIA  
SITUACIÓN ECONÓMICA (POLÍTICA DE  
RECESIÓN)  
NUEVA LEY DE EXENCIÓN DE IMPUESTOS  
AUMENTO DE LAS TRABAS PARA  
CONSEGUIR LINEAS DE CRÉDITO



## **FORTALEZAS**

### **(Factores internos)**

- Liderazgo en el Mercado
- Calidad de Productos
- Habilidad y recursos tecnológicos
- Ubicación geográfica
- Alianzas de negocios
- Propiedad de patentes
- Marketing efectivo
- Base de Clientes
- Relación con Proveedores
- Cadena de Distribución

## **DEBILIDADES**

### **(Factores internos)**

- Precio Competitivos
- No hay una dirección estratégica clara
- Incapacidad de financiar los cambios necesarios en la estrategia
- Falta de algunas habilidades o capacidades clave
- Atraso en Investigación y Desarrollo
- Costes unitarios más altos respecto a los competidores
- Rentabilidad inferior a la media
- Exceso de problemas operativos internos
- Instalaciones obsoletas
- Falta de experiencia y de talento gerencial

## **OPORTUNIDADES**

### **(Factores externos)**

- Entrar en nuevos mercados o segmentos
- Atender a grupos adicionales de clientes
- Ampliación de la cartera de productos
- Crecimiento rápido del mercado
- Diversificación de productos relacionados
- Integración vertical
- Eliminación de barreras comerciales en los mercados exteriores atractivos
- Complacencia entre las empresas rivales

## **AMENAZAS**

### **(Factores externos)**

- Entrada de nuevos competidores
- Incremento en ventas de productos sustitutivos
- Crecimiento lento del mercado
- Cambio en las necesidades y gustos de los consumidores
- Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedores
- Cambios adversos en los tipos de cambio y en políticas comerciales de otros países
- Cambios demográficos adversos



**Empresa / Persona**

**Mercado / Sector**

**Advertencias**

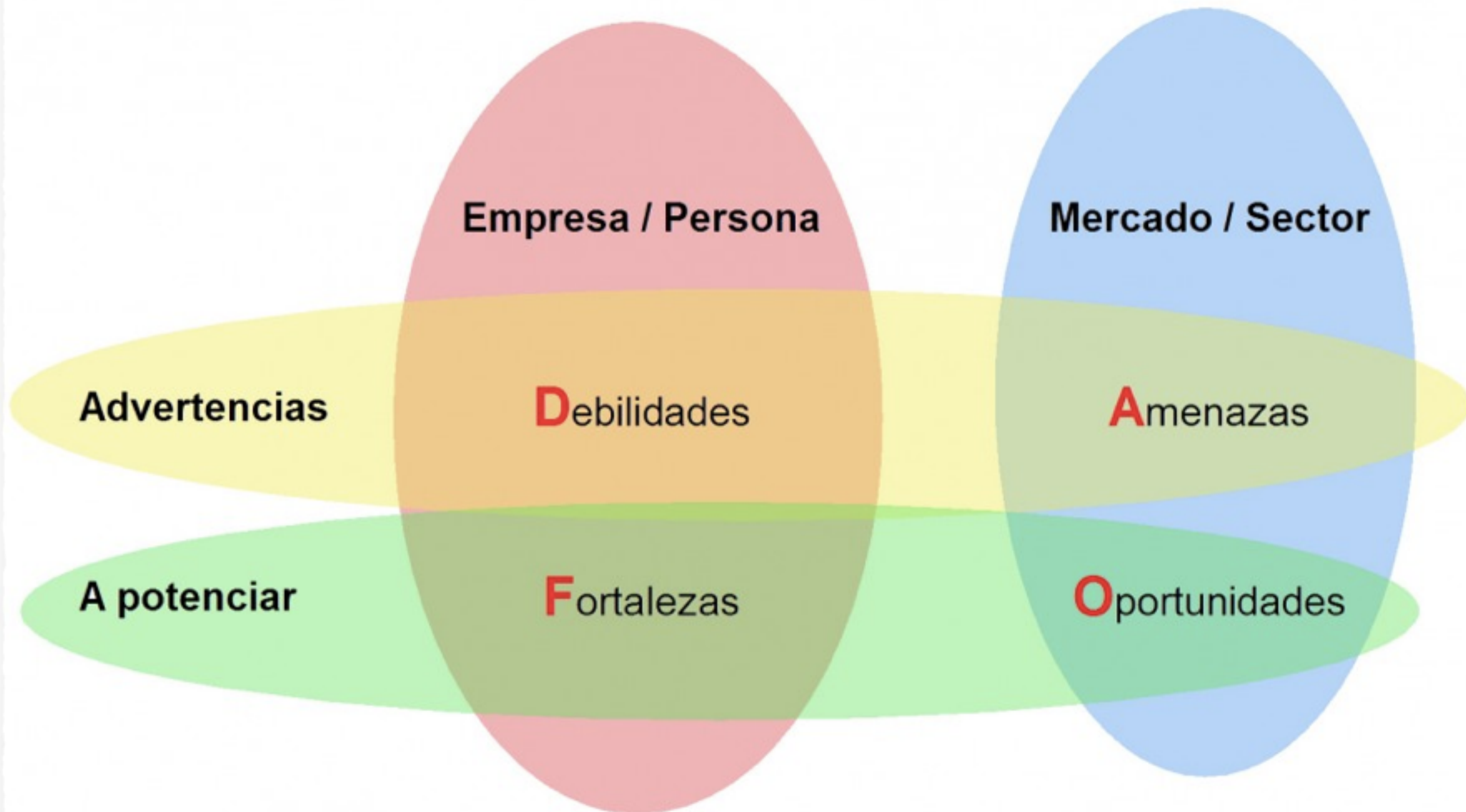
**D**ebilidades

**A**menazas

**A potenciar**

**F**ortalezas

**O**portunidades





## ELEMENTOS NEGATIVOS

Análisis del mercado y del público objetivo: estudiará las amenazas a partir de los estudios socio económicos

### ELEMENTO EXTERNO

Análisis de la situación interna: examinará las amenazas a partir de la estrategia de nuestra empresa (tecnología, Recursos Humanos, Formación, Imagen Externa ...)

### ELEMENTO INTERNO

## DEBILIDADES

## AMENAZAS



## FORTALEZAS

## OPORTUNIDADES

Análisis de la situación interna: estudiará las fortalezas a partir de los estudios socio económicos

Análisis del mercado y del público objetivo: examinará las oportunidades a partir de la estrategia de nuestra empresa (tecnología, Recursos Humanos, Formación, Imagen Externa ...)

## ELEMENTOS POSITIVOS



# ANALISIS DE SITUACION

## Analisis Interno

### Debilidades

Cualquier aspecto que ya tenemos actualmente y que puede ser una limitacion para avanzar.

### Fortalezas

Los aspectos mas competitivos e interesantes que tenemos y que nos hacen diferentes.

## Analisis Externo

### Amenazas

Elementos negativos que provienen del exterior y que nos afectan ahora o en el futuro. Riesgos.

### Oportunidades

Situaciones positivas del entorno que nos pueden beneficiar. Novedades.



## FACTORES INTERNOS DE LA EMPRESA

### **D**EBILIDADES

## FACTORES EXTERNOS A LA EMPRESA

### **A**MENAZAS

### **F**ORTALEZAS

### **O**PORTUNIDADES



# EJEMPLO: DAFO HOTEL AVENIDA GRAN VÍA

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Recursos humanos bien capacitados y motivados.</li><li>• Ubicación apropiada.</li><li>• Buena calidad en los servicios.</li><li>• Contaremos con una diversidad de ambientes en el que se te ofrecerá distintas alternativas de diversión y/o esparcimiento.</li><li>• Se ofrecerá precios similares que los vigentes en la actualidad en los diferentes locales como restaurantes, pollerías y en los juegos diversos que se ofrecerá.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Nuestro centro no es muy conocido</li><li>• Ausencia de promoción e información hacia el público</li><li>• La afluencia del público solo se limita a los fines de semana</li><li>• Variedad de instalaciones que no se encuentran en funcionamiento, ocasionando su deterioro</li></ul>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"><li>• El creciente número de familias que se encuentra en la ciudad.</li><li>• El clima variado que tiene nuestra ciudad</li><li>• El constante flujo de visitantes al distrito.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Creciente y variada competencia dentro del mercado de recreación</li><li>• Altos costos de operación</li><li>• La delincuencia</li><li>• Pérdida de imagen en el mercado</li></ul>



# DAFO SOL MELIÁ VARADERO CUBA

No.	OPORTUNIDADES
1	La belleza del Entorno; única playa con cocoteros naturales en la arena, con un ambiente paradisíaco, enclavado en un Polo Turístico de Sol y Playa más importante del país
2	Cercanía del aeropuerto de varadero que facilita la transportación
3	Departamento de Coordinación para grupos e Incentivos. Meeting Sol Meliá Cuba. Se fortalecen los vínculos para estos Segmentos
4	Asistencia de representaciones en el hotel para las atenciones y seguimiento de estos Segmentos
5	
6	

No.	AMENAZAS
1	Fuerte Competencia de Productos Novedosos en el Polo con aseguramiento para estos Segmentos bien diseñados.
2	Límites de Plazas aéreas concentradas para el segmento de Touroperación y turismo Independiente
3	Dependencia del Turismo Internacional
4	Limitación en las Campañas publicitarias para estos Segmentos de Mercados
5	Insuficiente Producto Extrahotelero en el Polo que no satisface las exigencias de este Segmento
6	Relación del Cambio de Moneda poco favorable para la estimulación de las Emisiones de Clientes



# Análisis DAFO

Localización del factor	Tipo de factor	
	Favorable	Desfavorable
Externo	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
	-Único balneario en Ferrol	-Es una empresa desconocida
	-Pocos competidores en la comunidad	-Ningún beneficio durante los primeros años
	-Abundantes aguas mineromedicinales	-No hay un gran número de gallegos que quieran disfrutar de los servicios de un balneario
	-Situación privilegiada	
Interno	<b>Oportunidades</b>	<b>Riesgos</b>
	-Ser un balneario reconocido lo que haga que aumente la demanda	-Es una empresa nueva con muchos gastos
	-Posibilidad de crear un hotel-balneario	-Los gastos no puedan ser saldados
	-Gran ayuda del ayuntamiento de Ferrol para la apertura de nuevas empresas	-Mucho tiempo en obtener resultados



# D.A.F.O

## DEBILIDADES

Escasa promoción turística  
Elevado nivel de paro  
Falta centros de formación  
Transporte público deficiente

## AMENAZAS

Crisis  
Pérdida población joven y cualificada  
Desinterés por parte del público

## FORTALEZAS

Accesibilidad  
Localización  
Población joven y emprendedores  
Recursos patrimoniales

## OPORTUNIDADES

Cercanía a Portugal  
Formación para el desarrollo  
Mejora imagen interna y externa  
Aumento de afluencia del turismo



		Fortalezas	Debilidades
		1. Capacidad de diferenciación. 2. Buena ubicación. 3. Diversidad de públicos. 4. Innovadores en el servicio. 5. Materia prima excelente calidad. 6. Tecnología avanzada.	1. Nuevos en el sector. 2. Falta de experiencia. 3. No ser propietarios del local. 4. Difícil determinar costos de platos. 5. Costos fijos altos. 6. Incertidumbre si los RRHH responderán a las expectativas.
		Estrategias FO	Estrategias DO
Oportunidades	1. Tendencia hacia restaurantes temáticos. 2. No Existencia de una oferta similar. 3. Tendencia a la búsqueda de nuevas sensaciones en la comida. 4. Apertura del mercado. 5. Beneficios fiscales. 6. Avances importante en software y hardware.	1. Tratar de captar y fidelizar la mayor cantidad de clientes posible, basándonos en la excelente innovación y calidad en los servicios, (F1), (F2), (F4), (F5), (O2), (O4). 2. Lograr el liderazgo en el mercado en el largo plazo. (O1), (O3), (O4)	1. Lograr la adaptación al medio aprovechando las tendencias de los consumidores. (D1), (D2), (O1), (O3). 2. Idear una estrategia de RRHH adecuada para que todo el personal contribuya el éxito del negocio. (D6), (O3) 3. Generar un sistema de costos sistemático y de fácil lectura. (D4), (D5), (O6)
		Estrategias FA	Estrategias DA
Amenazas	1. No renovación del contrato de alquiler. 2. Amplia competencia. 3. Bajo costo de cambio de los clientes. 4. Aumento excesivo del canon alquiler. 5. Inestabilidad mundial. 6. Inseguridad social. 7. Consumidores poco fieles. 8. Cultura cerrada.	1. Selección de otro local en la misma zona para tratar de mantener la misma clientela (A1), (F2), (A4). 2. Contratar una empresa de seguridad privada y monitoreo. (A6) (F2), (F6) 3. Desarrollar nuevos servicios y perfeccionar los existentes (A2), (A7), (A8), (F4), (F6). 4. Desarrollar una fuerte campaña publicitaria, para lograr el incentivo para que el público acceda el restaurante. (A2), (A8), (A7), (A3), (F1), (F4).	1. Comprar el local (D3), (A1) 2. Mantener satisfechos a los empleados con planes de incentivos y motivación constante. (A7), (D6) 3. Negociar con el propietario del local el precio del alquiler (A4), (A1), (D3). 4. Desarrollo de página web. (A2), (A3), (A8), (D1), (D2).



¿QUE  
SE  
HACE  
DESPUÉS  
DEL  
DAFO?



# HERRAMIENTA: CAME

Un complemento práctico al análisis DAFO o SWOT



El CAME es un plan de acción del análisis DAFO de un proyecto y ayuda a diseñar estrategias prácticas para obtener los mejores resultados con la situación concreta



**DEBILIDADES**

Cómo las **COMBATES**

**AMENAZAS**

Cómo las **ATACAS**

**FORTALEZAS**

Cómo las **MEJORAS**

**OPORTUNIDADES**

Cómo las **ATACAS**



OPORTUNIDADES

AMENAZAS

FORTALEZAS

Estrategias  
ofensivas

Estrategias  
defensivas

DÉBILIDADES

Estrategias  
de  
reorientación

Estrategias de  
supervivencia





Aprovechar las **Oportunidades** para  
**CORREGIR** las **Debilidades**

ESTRATEGIAS DE REORIENTACIÓN



**AFRONTAR** las **Amenazas** no dejando crecer  
las **Debilidades**

ESTRATEGIAS DE SUPERVIVENCIA



**MANTENER** las **Fortalezas** afrontando las  
**Amenazas** del mercado

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS



**EXPLOTAR** las **Fortalezas** aprovechando las  
**Oportunidades** del mercado

ESTRATEGIAS DE ATAQUE - POSICIONAMIENTO



OTRAS HERRAMIENTAS,



## 4.2 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Es una técnica para diagnosticar fuerzas y debilidades de nuestra empresa respecto a otras (generalmente se realizan análisis comparativos con otras, se eligen las competidoras del entorno inmediato, o las empresas líderes en el sector, o las que sean más representativas por cualquier motivo).

Al comparar el perfil de nuestra empresa con otra tenemos parámetros más objetivos para determinar nuestros puntos fuertes y débiles, y como enfrentarnos con mayor éxito a las circunstancias exógenas (debilidades, amenazas).



Para realizar el perfil estratégico, en primer lugar, tenemos que plantear los factores críticos, y valorarlos.

Cada factor crítico tendrá una puntuación, de este modo:

- A cada factor se le dará un valor ponderado (porcentaje), de modo que la suma de todos los valores sea el 100%.
- Se da a cada factor una valoración estratégica, de 1 a 4, siendo 1, muy poco importante, 4 de vital importancia (puede hacerse también con valores de 1 a 5, y con valores de 1 a 10).
- Multiplicando el valor de ponderación por el valor estratégico, el resultado será la valoración final.



EL PRINCIPAL DEFECTO DE ESTE  
MÉTODO ESTRIBA EN PONDERAR  
LOS FACTORES Y DAR UNA  
VALORACIÓN ESTRATÉGICA DE  
CADA FACTOR, EN LA QUE  
INTERVENGAN, TANTO  
CUESTIONES SUBJETIVAS, COMO LA  
DISPONIBILIDAD DE INFORMACIÓN  
VARIADA EN LA EMPRESA, COMO  
ESTADÍSTICAS, BALANCES,  
ANÁLISIS ECONÓMICO Y  
FINANCIERO, ETC.



# EJEMPLO DE PERFIL ESTRATÉGICO:

FACTORES	PONDERACIÓN ESTRATÉGICA	VALORACIÓN ESTRATÉGICA	VALOR
-PRODUCTOS	20%	1	0,20 MALA
-TECNOLOGÍA	12%	3	0,36 EQUILIBRIO
-ESTRUCTURA FINANCIERA	18%	4	0,72 BUENA
-INVERSIÓN- FINANCIACIÓN	10%	4	0,40 EQUILIBRIO
-COMERCIALIZACIÓN	15%	2	0,30 REGULAR
-ORGANIZACIÓN	25%	4	1,00 EXCELENTE
	100%		



# Perfil estratégico de la empresa

**INTERPRETACIÓN DEL PERFIL:**  
identificación de las fortalezas y debilidades de la empresa

## ÁREAS FUNCIONALES FACTORES CLAVE

### \* *ÁREA COMERCIAL*

- Cuota de mercado
- Imagen de marca
- Fuerza de ventas
- Publicidad y promoción
- □

### \* *ÁREA DE PRODUCCIÓN*

- Estructura de costes
- Control de calidad
- Productividad
- Bienes de equipo
- □

### \* *ÁREA FINANCIERA*

- Estructura financiera
- Coste de capital
- Rentabilidad inversiones
- Solvencia financiera
- □

### \* *ÁREA TECNOLÓGICA*

- Tecnología disponible
- Esfuerzo en I+D
- Asimilación tecnología
- □

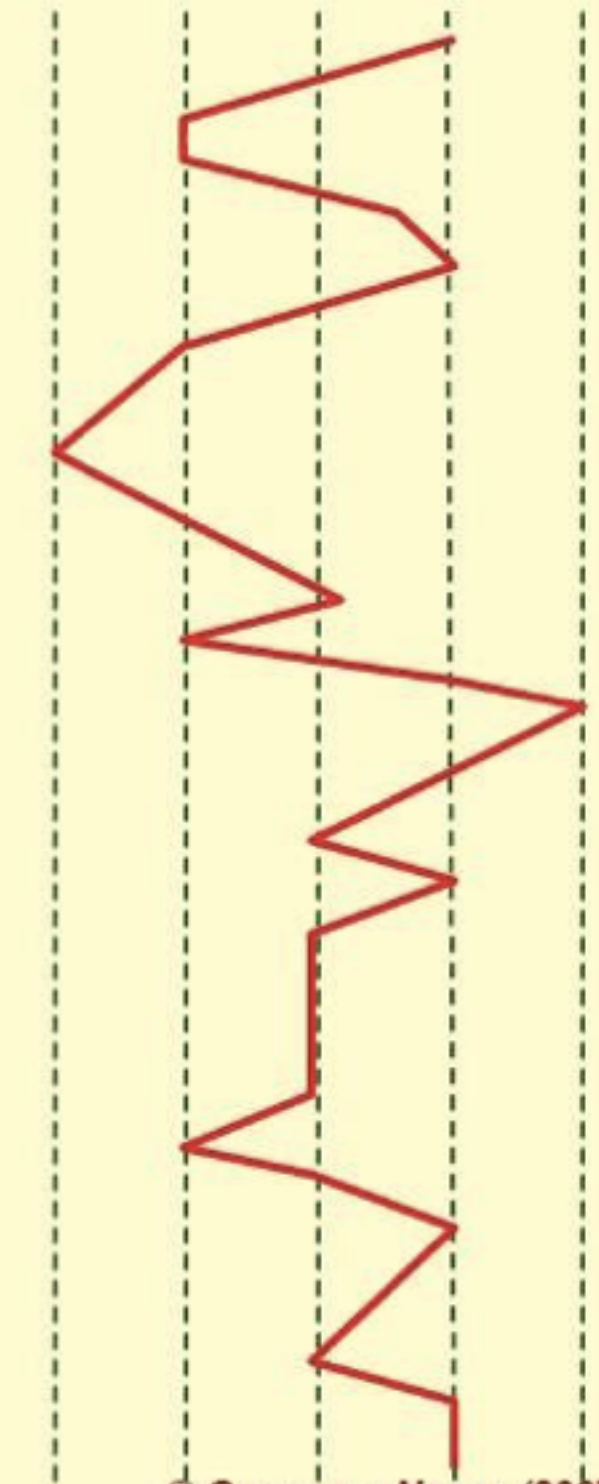
### \* *RECURSOS HUMANOS*

- Sistemas de incentivos
- Clima social
- Nivel de formación
- Nivel de participación
- □

### \* *DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN*

- Estilo de dirección
- Estructura organizativa
- Cultura empresarial
- □

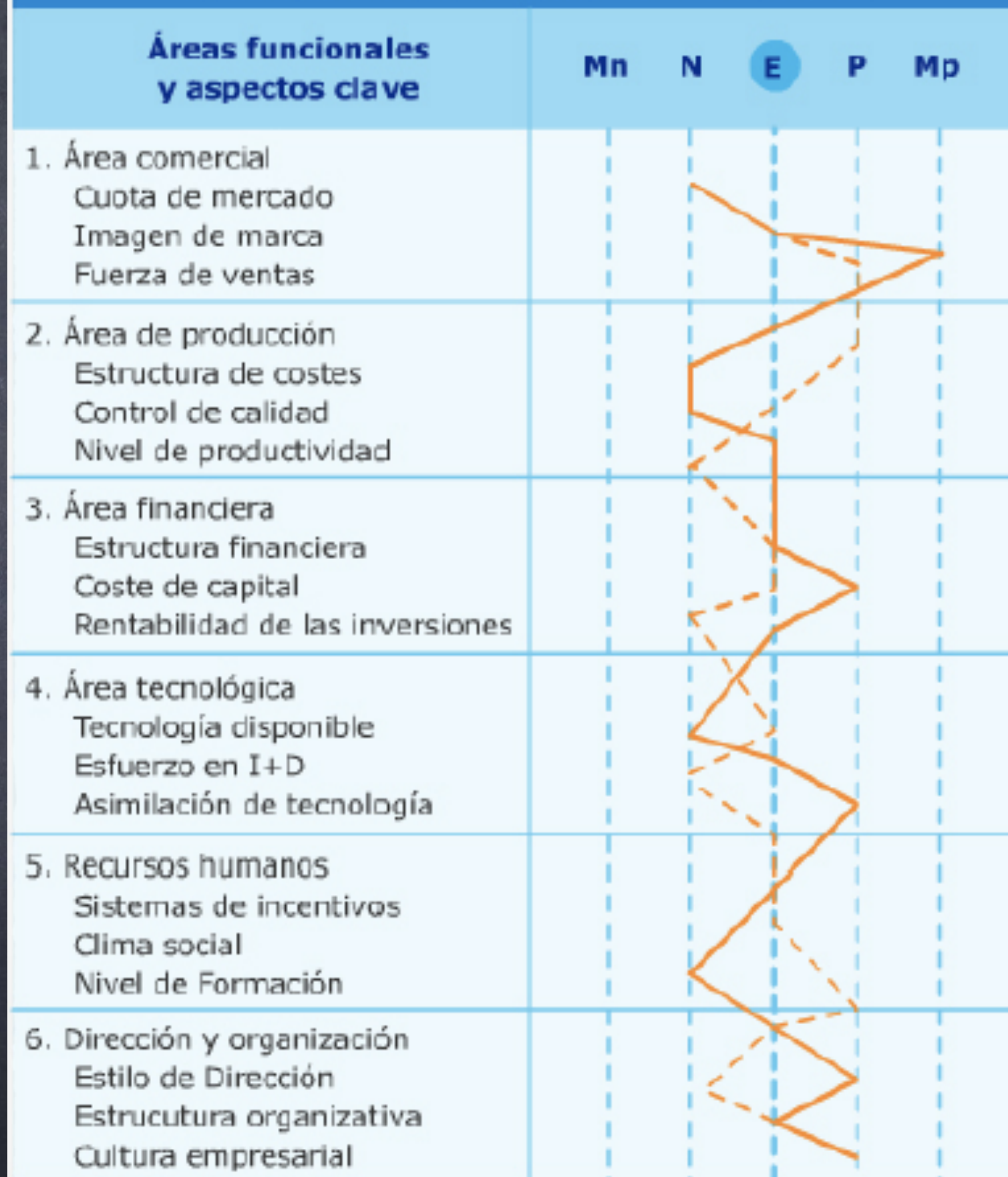
MN N E P MP



© Guerras y Navas (2007)



## Perfil estratégico de la empresa



Empresa — Competencia - - - Mn: muy negativo N: negativo

E: equilibrado P: positivo Mp: muy positivo

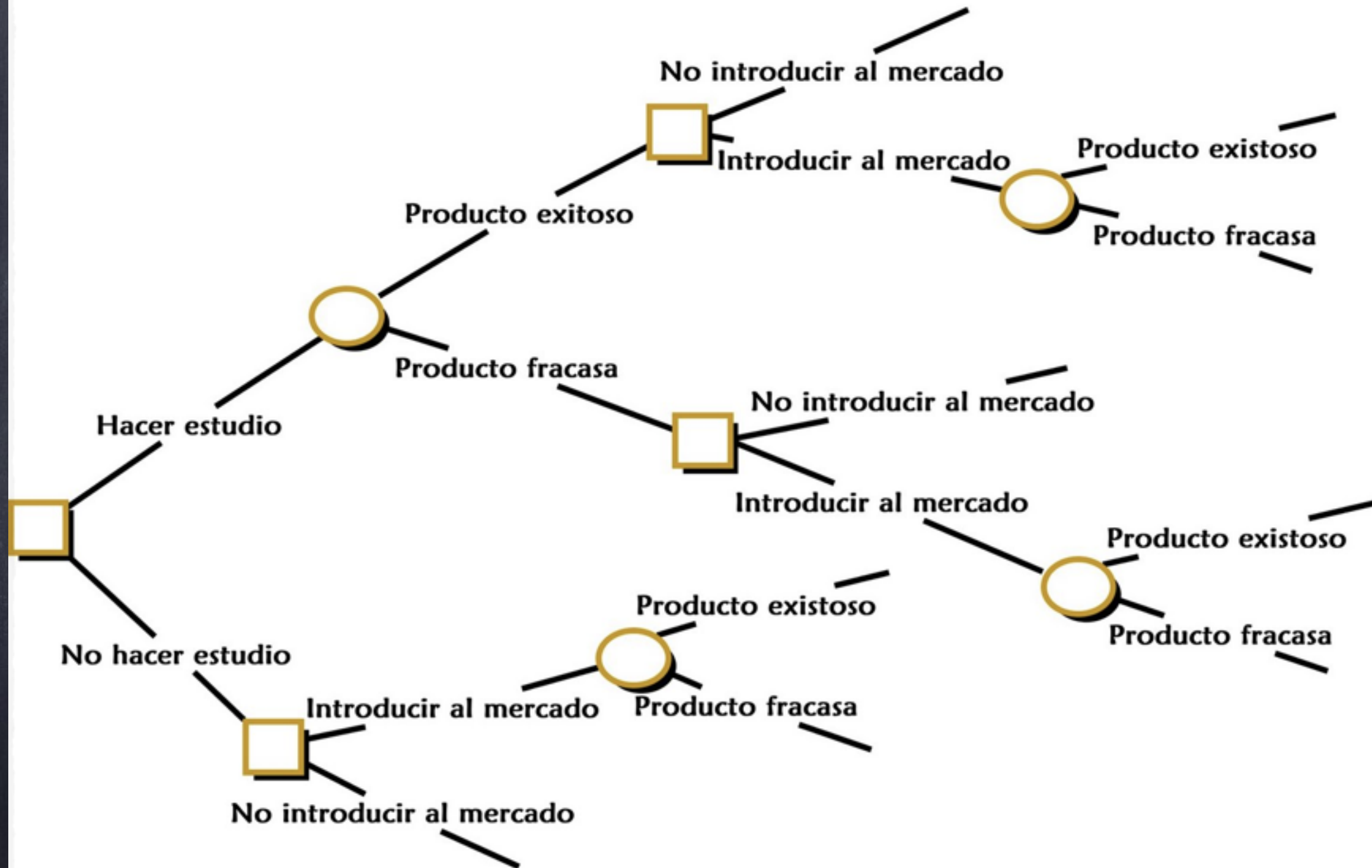


## 4.2B. LA TOMA DE DECISIONES ANTE VARIAS ALTERNATIVAS; AYUDA NUMÉRICA

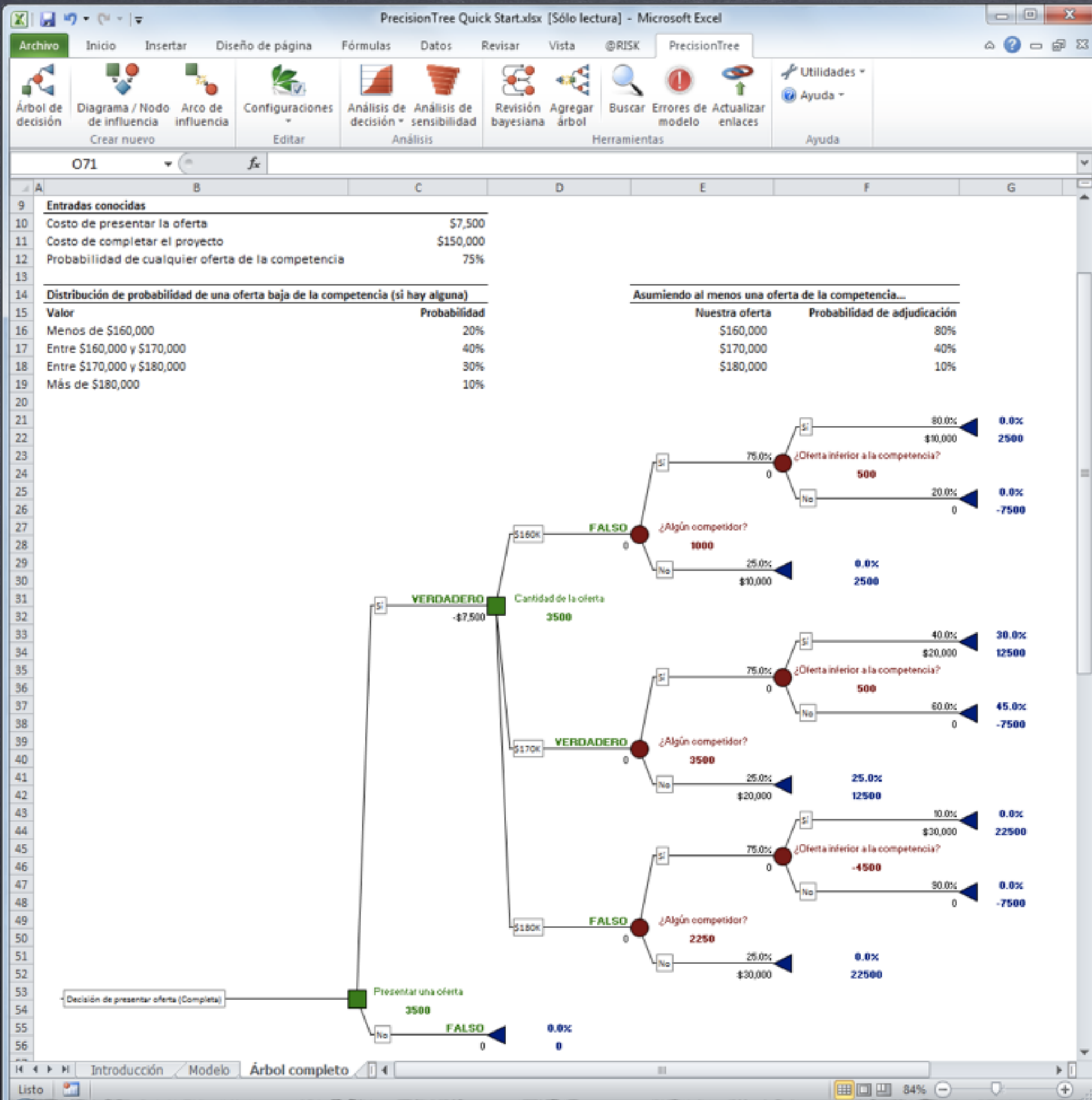
Cuando tenemos que elegir entre alternativas u opciones, para llevar a cabo, el modo más primario es un cuadro de doble entrada en las que se señalarán los pros y los contras (dándoles un valor ponderado, es decir que la suma de todos sea 100) y una valoración a cada factor, dentro de una escala (1 a 4, o 1 a 5). Multiplicando ambos, cada alternativa tendrá una puntuación, y la más conveniente será la que obtenga una valoración mayor.



# UNA AYUDA VISUAL: LOS ÁRBOLES DE DECISION









## 4.3. ANÁLISIS DE LA VULNERABILIDAD

El objetivo de esta herramienta consiste en determinar las amenazas o riesgos que pueden aparecer en el futuro y perjudicar en algún grado a la empresa

Se realiza representando gráficamente en el eje de abscisas la probabilidad de que una amenaza ocurra, y en el eje de ordenadas, el impacto que supondría en la empresa su ocurrencia; refiriéndonos a amenazas, hablamos de cuestiones que suponen la base sobre la que se sustenta la empresa, aquello que si se produce supondría un problema gravísimo para la continuidad de la empresa (por ejemplo, grave contaminación en la playa que tiene al lado un hotel de costa).



# ANÁLISIS DE VULNERABILIDAD

CATÁSTRÓFICO

SEVERO

MODERADO

LEVE

NULO

I		II	
III		VI	

0%

25%

50%

75%

100%



El significado de cada una de las zonas y las acciones que se han de tomar serán:

IMPACTO EN LA ORGANIZACION	<b>INDEFENSA I</b>	<b>EN PELIGRO II</b>
	<b>VULNERABLE IV</b>	<b>PREPARADA III</b>
PROBABILIDAD DE OCURRENCIA		

- Zona I: la probabilidad de que ocurran es escasa o moderada, pero sus consecuencias serían muy graves, por lo que requiere máxima atención; sería acertado invertir para minimizar el impacto.
- Zona II: el porcentaje de ocurrencia es alto, y el impacto es duro; la mejor actuación, es salir corriendo.
- Zona III: no hay que preocuparse, no es muy probable que ocurra (menos de un 50% de probabilidades), y no amenaza los cimientos de la empresa.
- Zona IV: es buena zona, situación de baja vulnerabilidad, por lo que la actuación sería invertir para que el impacto sea lo menor posible.



## 4.4. MATRIZ DE CRECIMIENTO -CUOTA DE MERCADO, O MATRIZ BCG.

SE TRATA DE UN MÉTODO  
GRÁFICO DE ANÁLISIS DE  
CARTERA DE NEGOCIOS  
DESARROLLADO POR THE  
BOSTON CONSULTING GROUP  
EN 1970.



Es una herramienta de planificación estratégica (aunque muy vinculada al marketing) que busca conocer, dentro del ámbito interno de la empresa, cuáles son los productos o servicios que requieren mayores esfuerzos de liquidez, en relación con su volumen de ventas, para orientar sobre cuáles son las áreas de la empresa en las que invertir, desinvertir o incluso abandonar.



Se trata de una matriz bidimensional, que representa las siguientes variables:

- LA TASA DE CRECIMIENTO (eje de ordenadas);
- LA CUOTA RELATIVA DE MERCADO (eje de abscisas)

Así, en el eje de ordenadas estudiamos el crecimiento previsto de las ventas y en el de abscisas, la cuota de mercado de la empresa respecto al mayor competidor.



Siendo:

-La tasa de crecimiento es el incremento de las ventas con respecto al año anterior; a priori, no se puede determinar cuál es el porcentaje de incremento ideal, pero, es evidente que será malo si, es negativo, bueno si es positivo, e indiferente si es cero:

$$\text{Tasa de crecimiento} = \frac{\text{total}_{\text{año } n} - \text{total}_{\text{año } n-1}}{\text{total}_{\text{año } n-1}} \cdot 100$$

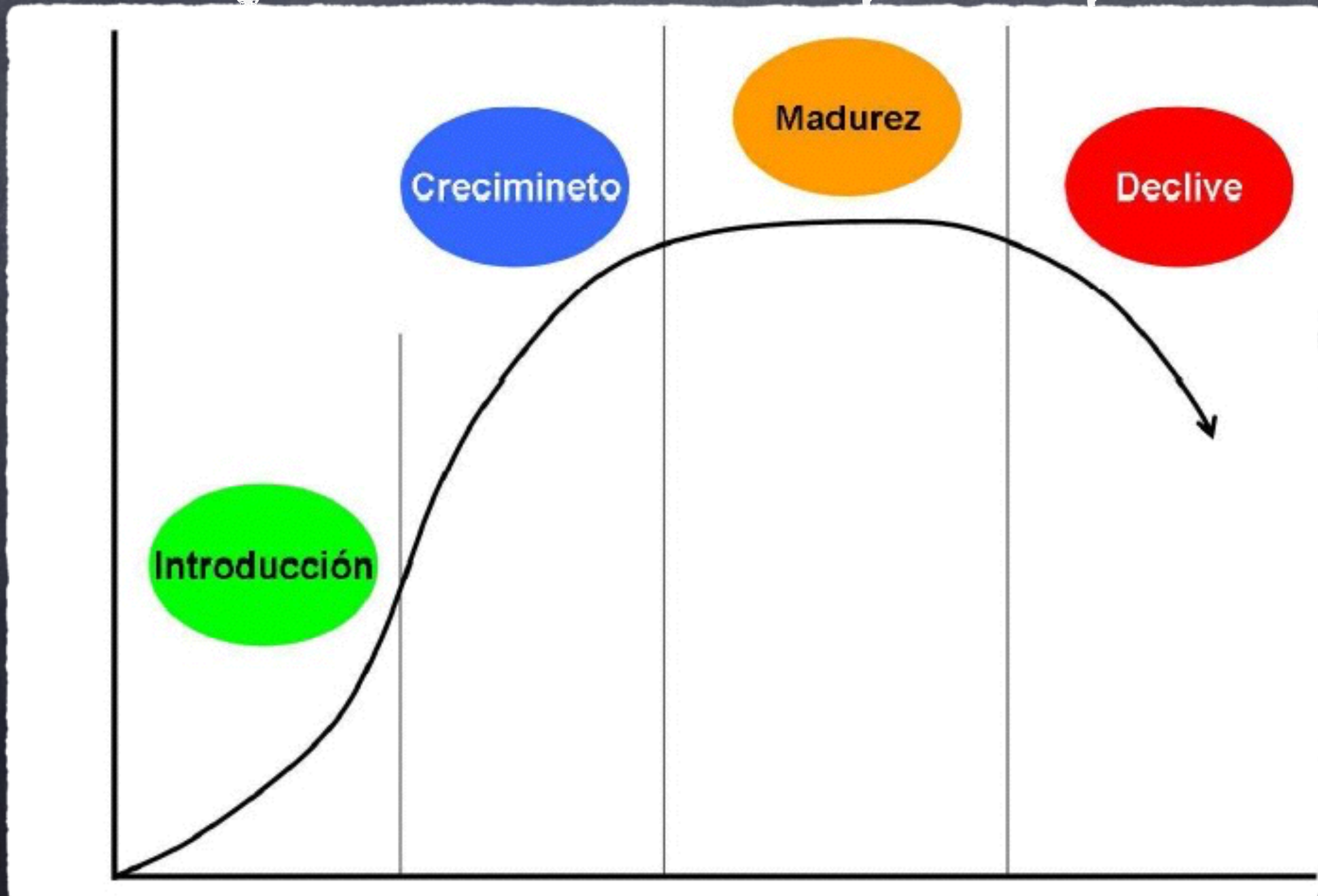
-La cuota de mercado, es la relación de nuestras ventas con las de un competidor, siendo el resultado malo cuando es menor que uno, y bueno, si es superior a 1.

$$\text{Cuota de mercado} = \frac{\text{Ventas propias}_{\text{año } n}}{\text{Ventas competidor}_{\text{año } n}}$$



Aplicar esta herramienta, implica conocer en que fase de la vida del producto- servicio, se encuentra cada uno de los que vendemos:

El ciclo de la vida del producto,  
incluye cuatro fases principales:





-FASE 1: INTRODUCCIÓN O LANZAMIENTO. Caracterizado por un cash flow negativo, costes de producción altos, fuertes gastos de promoción, por lo que conviene que su duración sea lo más corta posible.

-FASE II: CRECIMIENTO (AUMENTO DE LAS VENTAS); esta es la fase de desarrollo de las ventas, disminución de costes de producción, incremento de las ventas, etc., en la que conviene seguir invirtiendo en promoción.

-FASE III: MADUREZ (MÁXIMA DEMANDA); en esta etapa se estabiliza la demanda, aparecen competidores que venden productos similares, las ventas aumentan pero se tiende a la estabilidad; es muy beneficioso alargar esta etapa lo más posible, porque sólo genera beneficios.

-FASE IV: SATURACIÓN, O DECLIVE; caracterizada por la disminución de las ventas, por lo que la vida del servicio tiende a su fin, pudiendo tomar la decisión de abandonarlo, reposicionarlo o mantenerlo en su caída.



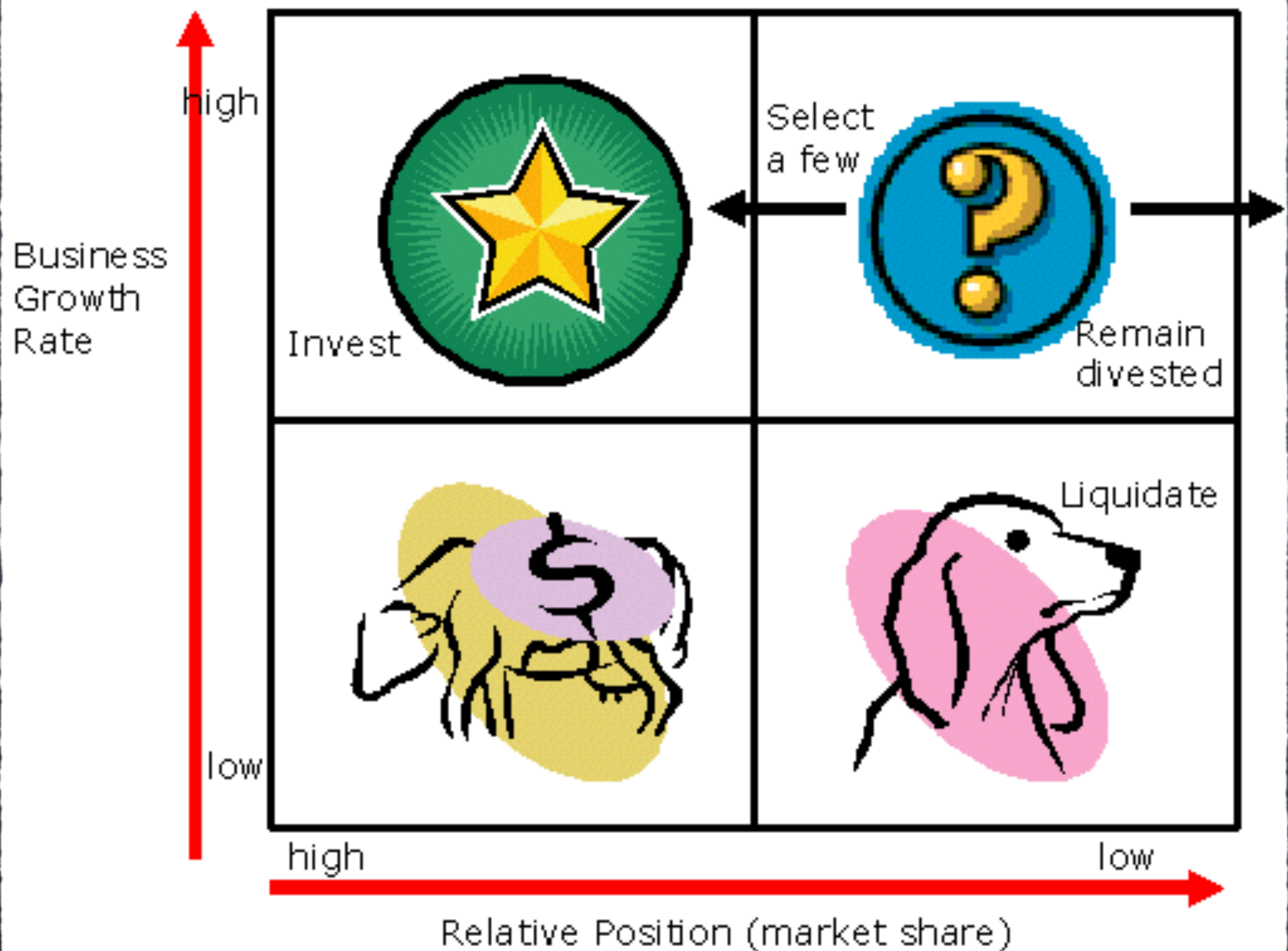
## LA MATRIZ CRECIMIENTO - PARTICIPACION



Llevamos los datos obtenidos a una matriz, siendo el eje de ordenadas la tasa de crecimiento, y el de abscisas, la cuota de mercado, pudiendo así conocer la participación de cada producto-servicio en el crecimiento de la empresa de alojamiento, existiendo cuatro zonas:



# The BCG Matrix





# MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP







## Matriz de Portafolio (BCG)

- **Productos Estrella:** Son productos con alto crecimiento y con una alta participación de mercado (*Crecimiento*)
- **Productos Incógnita:** Son productos con un alto crecimiento de mercado, sin embargo la empresa tiene una participación muy baja de dicho mercado. Son incógnita puesto que no se sabe que rumbo tomaran. (*Introducción*)
- **Productos Perro:** Son aquellos con bajo crecimiento de mercado y que la empresa no tiene tampoco el control (participación alta) del mercado. (*Declinación*)
- **Productos Vaca Lechera:** Son productos en los cuales la empresa tiene una participación importante de mercado pero el crecimiento de las ventas es muy lento. (*Madurez*)



-ZONA I: Productos estrella, participan en el crecimiento empresarial; son novedosos, de tecnología avanzada, o fase de crecimiento. Se recomienda potenciarlos al máximo.

-ZONA II: los dilema, son productos de reciente introducción, o en fase declive; poco rentables; necesitan aportaciones para estabilizarse; desconocemos las posibilidades reales de recuperar la inversión.

### LA MATRIZ CRECIMIENTO - PARTICIPACION



### -ZONA III:

Los vaca, son productos maduros, muy bien aceptados, y grandes aportadores al cash; no contamos con ellos para crecer.

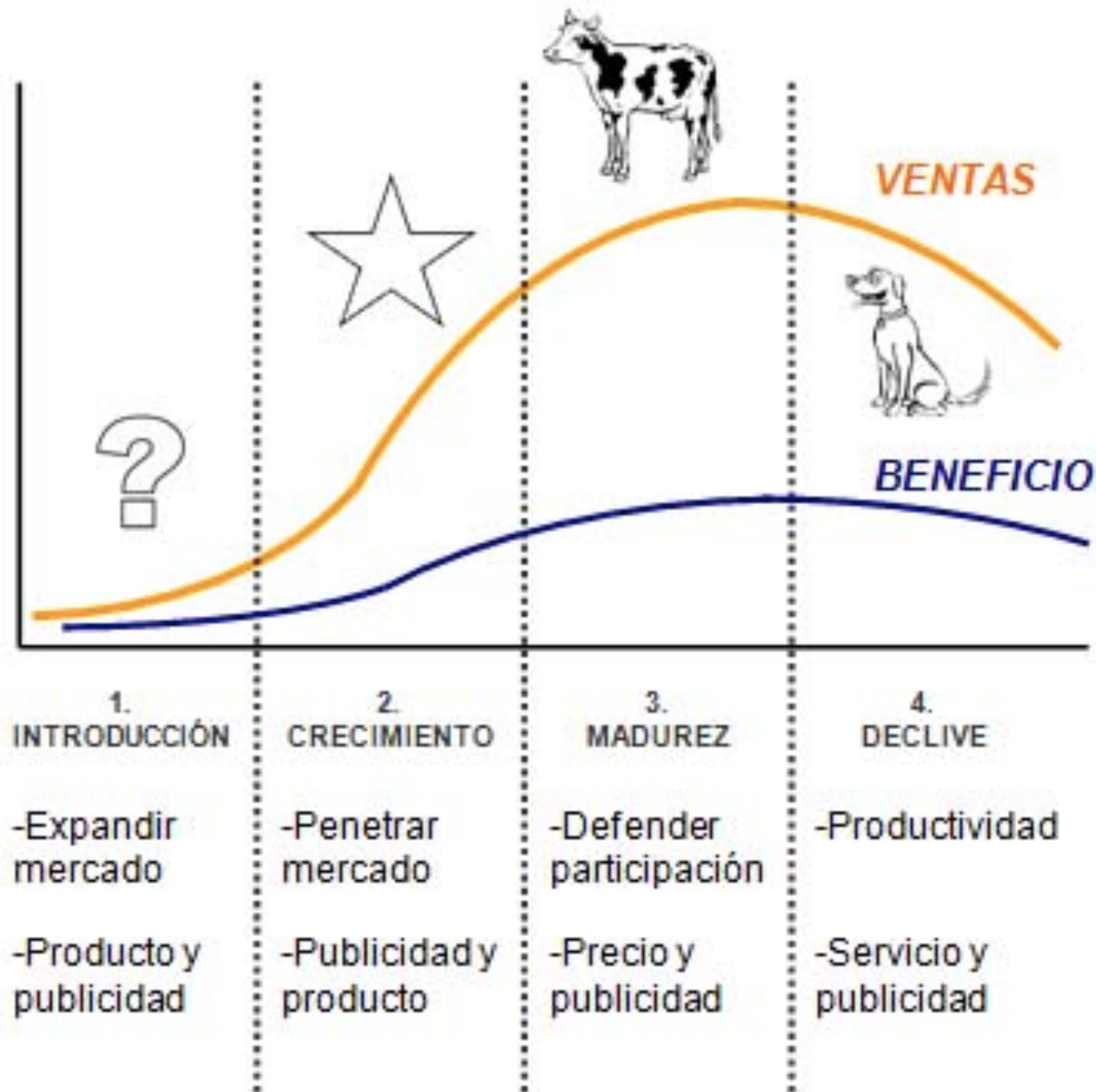
### -ZONA IV:

Los perro, los obsoletos; en fase de rechazo, poca demanda, por cambios en los gustos del mercado o la aparición de otros novedosos.



0. DESARROLLO  
DEL PRODUCTO

ESTRATEGIA









# Ejemplo producto vaca

La Coca Cola es uno de los mejores ejemplos de Vaca Lechera debido a que se encuentra en la etapa de madurez y es un producto que genera grandes efectivos.

El producto se vende prácticamente por sí solo, sólo necesita de campañas branding para mantener la marca.





# EJEMPLO



## COCA-COLA ZERO

Se dice que es un producto "incógnita" y no queda más remedio que aportar recursos para mejorar la posición frente a la competencia.

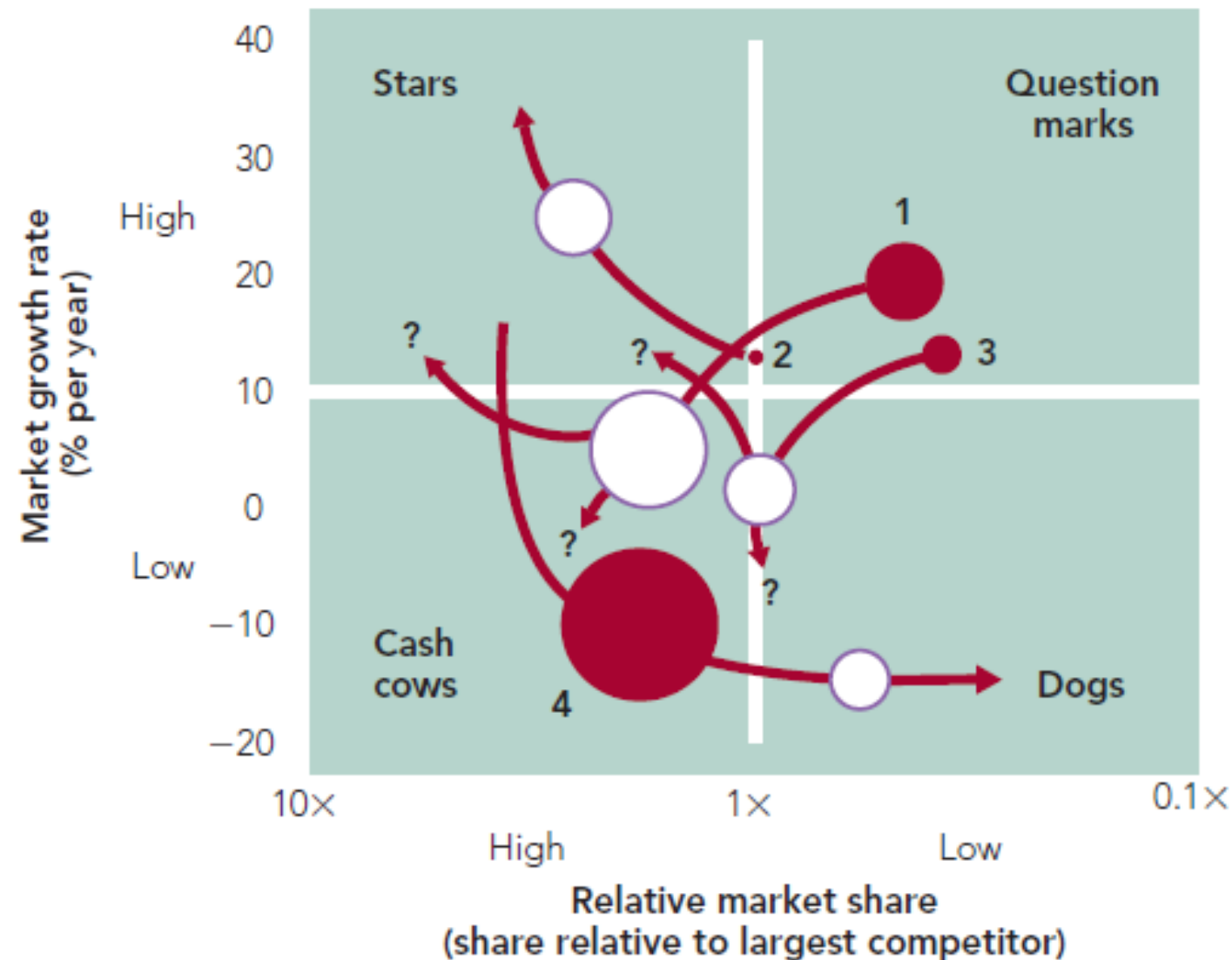




Kodak digital picture frames



Kodak digital cameras



Kodak ink-jet printers and cartridges to print photos at home



Kodak film

FIGURE 2-4



4.6. CLASIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS PRODUCTOS

ESTUDIAMOS CADA PRODUCTO SEGÚN EL MARGEN BRUTO QUE DEJA, Y LAS UNIDADES VENDIDAS;

SE USA MUCHO EN RESTAURACION PORQUE LOS DATOS QUE SE UTILIZAN SON MUY FÁCILES DE OBTENER, PERO PUEDE APLICARSE A CUALQUIER EMPRESA, CLASIFICANDO PRODUCTOS, SEGMENTOS DE MERCADO O ACUERDOS DE COLABORACION.



# LA APLICACIÓN PRÁCTICA EN RESTAURACIÓN ES EL MENÚ ENGINEERING

Como su nombre indica, es «la ingeniería del menú». Es un modelo americano para analizar cartas que consiste en una tabla en la que se relacionan todos los platos de una gama que tenemos a disposición del cliente. En esa tabla se apuntan todas las veces que se ha vendido determinado plato de la gama, en un espacio de tiempo preestablecido y, a la vez, se contabiliza la rentabilidad o margen bruto que ha dejado cada plato.

Muchas de las casillas de la tabla recogen datos necesarios para el cálculo de ese margen bruto, tanto unitario por plato como en porcentaje, y el total de la empresa, es decir, lo que conocemos como la cifra de negocio. Al final de la tabla se compara el resultado de cada plato con el cálculo medio del establecimiento, pudiendo saber si un plato es mayor o menor que la media en cuanto a número de ventas y a rentabilidad.



# MENU ENGINEERING WORKSHEET

Enter Your Restaurant Name Here

Date Prepared:

Jan 13, 2003

Period Covered:

Week Ending Jan 12

A	B	C	D	E	F	G	H	I	L	P	R	S
Menu Item Name ITEM	Number Sold	Popularity %	Item Food Cost	Item Sell Price	Item Profit (E-D)	Total Cost (D*B)	Total Revenue (E*B)	Total Profit (H-G)	Profit Category	Popularity Category	Menu Item Class	
Item # 1	100	10.8%	\$1.25	\$4.50	\$3.25	\$125.00	\$450.00	\$325.00	Low	High	Workhorse	
Item # 2	50	5.4%	\$1.50	\$5.00	\$3.50	\$75.00	\$250.00	\$175.00	Low	Low	Dog	
Item # 3	60	6.5%	\$1.60	\$6.00	\$4.40	\$96.00	\$360.00	\$264.00	High	Low	Challenge	
Item # 4	110	11.9%	\$0.95	\$5.00	\$4.05	\$104.50	\$550.00	\$445.50	Low	High	Workhorse	
Item # 5	25	2.7%	\$2.00	\$4.50	\$2.50	\$50.00	\$112.50	\$62.50	Low	Low	Dog	
Item # 6	35	3.8%	\$1.60	\$5.00	\$3.40	\$56.00	\$175.00	\$119.00	Low	Low	Dog	
Item # 7	75	8.1%	\$1.10	\$4.00	\$2.90	\$82.50	\$300.00	\$217.50	Low	High	Workhorse	
Item # 8	90	9.7%	\$2.25	\$7.00	\$4.75	\$202.50	\$630.00	\$427.50	High	High	Star	
Item # 9	140	15.1%	\$1.95	\$6.50	\$4.55	\$273.00	\$910.00	\$637.00	High	High	Star	
Item # 10	25	2.7%	\$1.95	\$6.75	\$4.80	\$48.75	\$168.75	\$120.00	High	Low	Challenge	
Item # 11	120	13.0%	\$2.30	\$7.50	\$5.20	\$276.00	\$900.00	\$624.00	High	High	Star	
Item #12	95	10.3%	\$2.00	\$6.50	\$4.50	\$190.00	\$617.50	\$427.50	High	High	Star	

	N	
Total	925	100.0%

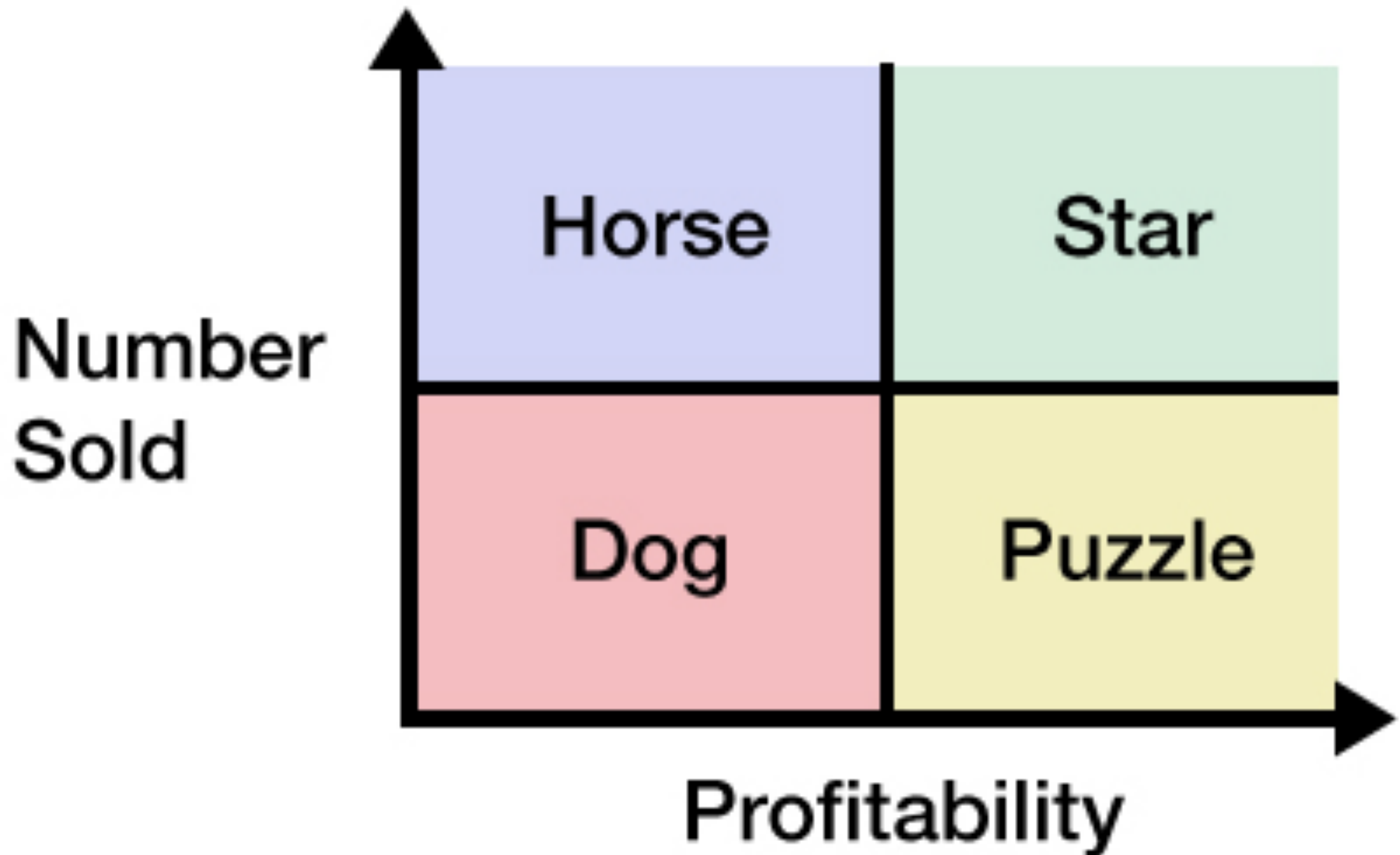
I	J	M
\$1,579.25	\$5,423.75	\$3,844.50

K = I / J
29.1%
Food Cost %

O = M / N
\$4.16
Ave Item Profit



Tras esa comparativa podemos obtener cuatro combinaciones de resultados, que dan lugar a una clasificación de los platos:



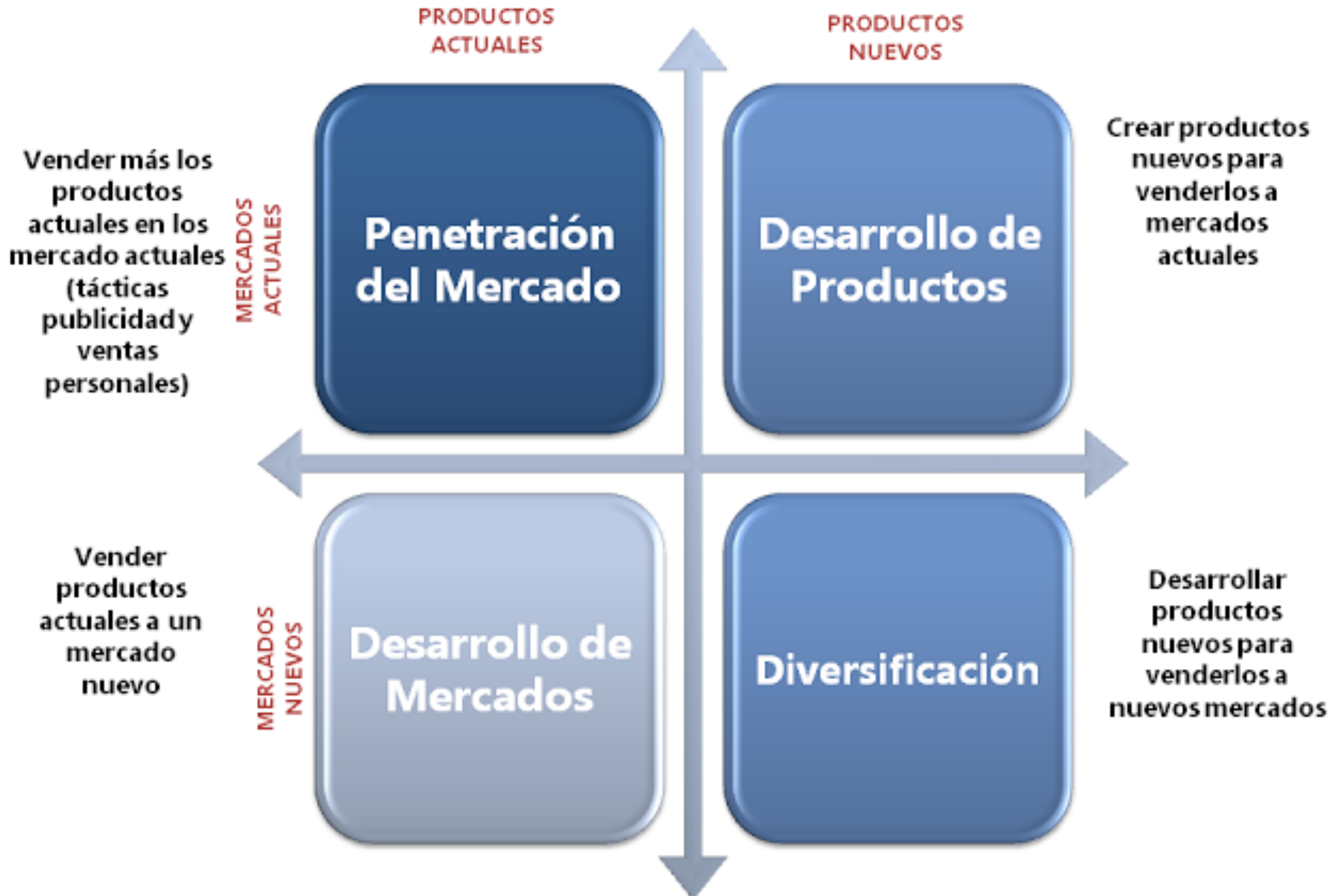


## 4.6. MATRIZ DE CRECIMIENTO

Ayuda a analizar los mercados y los productos, de modo que, si en el eje de abscisas marcamos los mercados (actual y nuevo), y en el de ordenadas los productos (mismos y nuevos), obtendremos cuatro zonas, siendo el centro de la situación los mismos mercados y los mismos productos.



# MATRIZ DE CRECIMIENTO DE MERCADO Y PRODUCTOS





## 2.4. HERRAMIENTAS DE PLANIFICACIÓN DE MÉTODOS DE TRABAJO Y CONTROL DE TIEMPO



## 2.4. PLANIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE TRABAJO: LOS CRONOGRAMAS





La planificación de trabajo consiste en la aplicación de técnicas de simplificación y racionalización del trabajo, con el objetivo de alcanzar una mayor eficacia y productividad con el menor esfuerzo posible y sin variar el nivel de inversión.

Esta planificación busca que el trabajo sea:

- Más sencillo y ordenado.
- Evitar movimientos y desplazamientos innecesarios.
- Aplicar técnicas ergonómicas.
- No dejar nada al azar.
- Determinar la plantilla necesaria en cada momento según criterios de cantidad y cualificación, etc.

Inevitablemente, hay que mencionar a Taylor, pionero en aplicar un método científico a la organización del trabajo.



"Siempre existe un método  
mejor para hacer las cosas"  
Taylor (1856-1919).



Los principios que se extraen de su obra son los siguientes:

- Incorporar siempre los últimos avances tecnológicos a la empresa (toda innovación en maquinaria, herramientas, sistemas informáticos, ergonomía... todo lo que mejore el desarrollo de cada función, mejore la producción y disminuya esfuerzos.
- Introducir el trabajo en serie mediante la especialización a ultranza (no el trabajo en cadena, que fue la aportación de Ford, y que implicaba mano de obra poco o nada cualificada).
- Cooperación entre trabajadores y dirección (dirección por objetivos, implicando a todos los agentes de la empresa en dichos objetivos).
- Determinar los sistemas y procesos más eficaces para cada caso, y aplicarlos.
- fomentar la integración para conseguir espíritu de equipo, para conseguir más eficiencia y eficacia.
- Controlar el rendimiento con su repercusión en la retribución que será acorde a los resultados.
- Coordinación de los tres elementos o insumos: capital, equipo humano o técnico, y método de trabajo.



## LOS PRINCIPALES IMPACTOS NEGATIVOS:

- Pérdida del trabajador artesanal, introducción absoluta del trabajador industrial,
- Exceso de especialización,
- Ausencia de desarrollo de la personalidad,
- Visión del trabajador como prolongación de la máquina,
- Alienación,
- Total separación entre dirección y trabajo,
- Única motivación en la remuneración.



El modelo organizativo de Taylor tiene gran desarrollo a partir de 1925, cuando las empresas empiezan a adquirir grandes dimensiones, (para satisfacer los hábitos de consumo masivo), y por lo tanto, con un elevado número de trabajadores y de funciones.



De los seguidores de Taylor destacan:

**BARTH:**

Pasó a lenguaje matemático aspectos decisivos de la organización como las variables que influyen en la velocidad óptima del trabajo.

**Gilbreth:**

fue pionero en el estudio de los tiempos y los movimientos para reducir tiempos de trabajo y fatiga.

**GANTT:**

introdujo métodos de gráficos para la planificación del trabajo, entre los que destaca el sistema de remuneración según el cumplimiento de los programas de producción, y el de programación de la producción a través de un diagrama de barras, el diagrama Gantt.



## 2.4. CRONOGRAMAS DE PLANIFICACIÓN DE LOS MÉTODOS DE TRABAJO: LOS CRONOGRAMAS

Hay varias herramientas muy útiles en la fase de planificación que ayudan a controlar si se cumplen o no las actividades programadas.

Son los cronogramas de planificación, se caracterizan por mostrar el detalle minucioso de las actividades que se desempeñan en una empresa; se proyectan y deciden las acciones o pasos a seguir para alcanzar el objetivo propuesto, pero cada una de las acciones o actividades que se hayan de realizar, tomarán un tiempo concreto.

LOS CRONOGRAMAS MÁS UTILIZADOS EN LAS EMPRESAS SON EL GRÁFICO DE GANTT Y EL DIAGRAMA DE PERT.



# DIAGRAMA GANTT

Ideado por Henry L. Gantt en 1917, para la planificación de actividades, para, así, poder visualizar de forma óptima la situación de un proyecto.

Mediante esta sencillísima herramienta, Gantt consigue, a principios del siglo XX que los empleados comprendan y sigan el grado de cumplimiento de los plazos marcados en la realización de un proyecto o de un proceso productivo, así como la importancia que tiene la interrelación de las distintas tareas para que el proyecto no tenga parones



El diagrama de Gantt es una útil herramienta gráfica cuyo objetivo es exponer el tiempo de dedicación previsto para diferentes tareas o actividades a lo largo de un tiempo total determinado.

A pesar de esto, el Diagrama de Gantt no indica las relaciones existentes entre actividades.



Consiste en la representación gráfica del tiempo que dedicamos a la realización de cada una de las tareas que forman parte de un proyecto o un evento concreto.

Es un gráfico de barras que se representa anotando en el eje de las ordenadas las diferentes tareas que se han de realizar en cada proyecto y en el eje de las abscisas el tiempo a modo de calendario (días, semanas, etc) que requiere la realización de los mismos.

Cada tarea se representa con una línea o barra en cada una de las filas del diagrama, correspondiendo la fecha del inicio y finalización con el inicio y el final, respectivamente, de la barra correspondiente a dicha actividad.



<b>ACTIVIDADES</b>	<b>FECHAS</b>											
	Sept. 4-5	Sept. 6-13	Sept. 14-20	Sept. 21-27	Sept. Oct. 28-4	Oct. 4-11	Oct. 11-18	Oct.- Nov. 26-1	Nov. 3-8	Nov. 9-15	Nov. 16-22	Nov. 22-29
Planificación Encuesta												
Arbol De Problema, Objeti- vo Marco Lógico												
Diagrama De Contexto												
Figuras												
Lista De Acontecimientos												
Diccionario De Datos												
Diagramas Entidad Rela- ción												
Especificación De Proce- sos: Diagrama De Transición De Estados:												
Diagramas Hipo Y Ipo Tablas Pantallas Del Sistema Presentación												
Casos De Uso												
Diagramas De Secuencia Colaboración												
Diagramas De Estado Presentación Final												

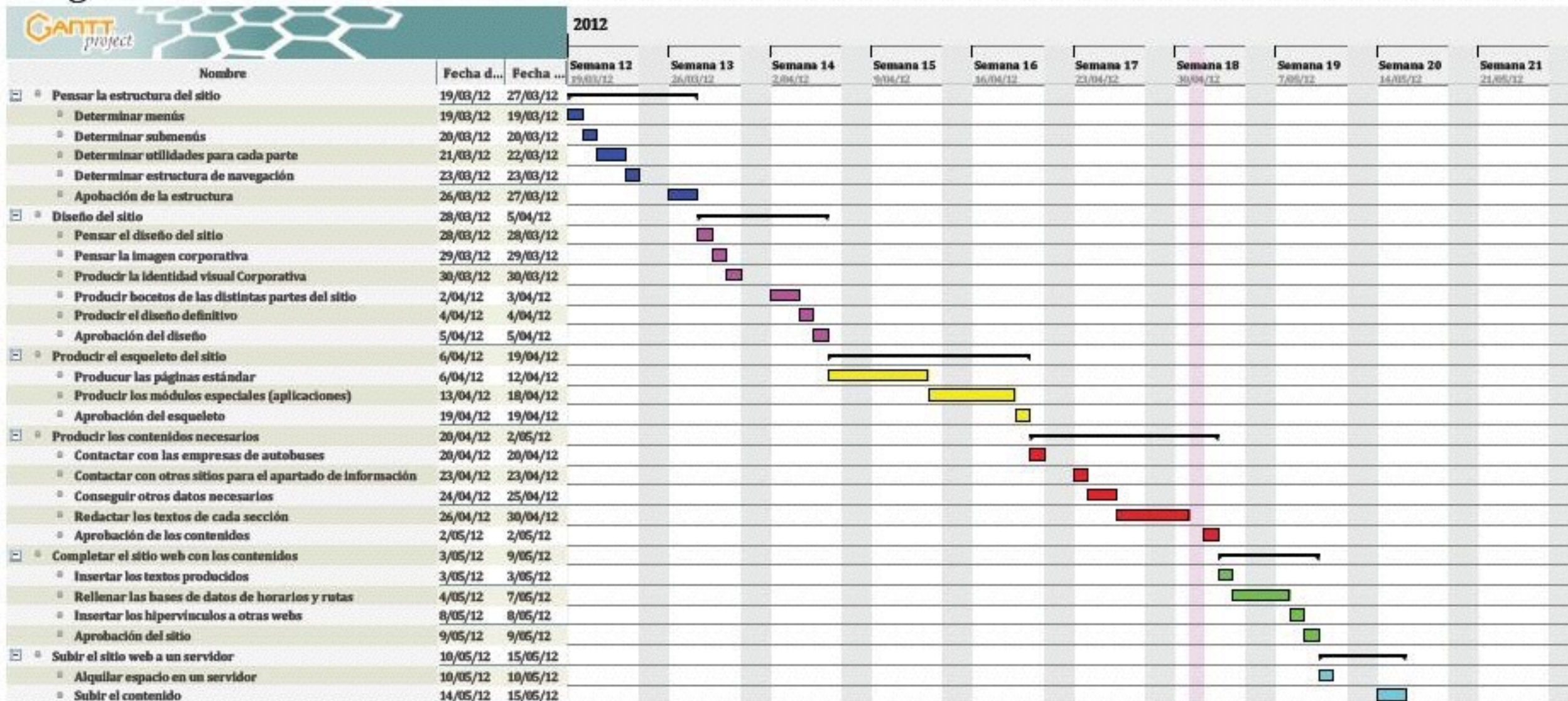


Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	dic 2008					ene 2009				feb 2009				
					30-11	7-12	14-12	21-12	28-12	4-1	11-1	18-1	25-1	1-2	8-2	15-2	22-2	
1	Revisión de cada uno de los inventarios	01-12-2008	01-01-2009	24d														
2	Cotización de expertos, para la implementación de la metodología	01-12-2008	15-12-2008	11d														
3	Estudio del problema y recopilación de datos para el modelo	16-12-2008	30-12-2008	11d														
4	Desarrollo y pruebas en el sistema del modelo.	05-01-2009	30-01-2009	20d														
5	Realizar pedido de lotes con el nuevo modelo	02-02-2009	02-02-2009	1d														
6	Finalizar ajustes en el modelo y entrega de proyecto. El modelo se optimiza luego de 6 meses	04-02-2009	31-07-2009	128d														
7	Supervisión de entradas y salidas en inventarios	05-01-2009	27-02-2009	40d														
8	Retiro de productos no consumibles e integración de plan de mantención para dientes	15-01-2009	27-02-2009	32d														



# Viaja en autobus

## Diagrama de Gantt





Con el uso de esta herramienta, se consigue que los trabajadores de las empresas puedan cumplir los plazos marcados en la realización de un proyecto o proceso productivo, y que tengan información sobre la repercusión que tiene la correspondencia de las diferentes actividades, lo que ayuda a que no haya paradas en el proceso.

Por ejemplo, si en una cocina, no se adquieren las materias primas en el tiempo programado, la elaboración de un determinado plato no podrá llevarse a cabo; con la ayuda de un gráfico Gantt, los responsables de proyectos o de actividades podrán observar en qué momento está la realización de cada tarea, y así tener la oportunidad de tomar las medidas adecuadas para prevenir situaciones críticas.



# Creando diagramas de Gantt con herramientas informáticas

Se puede elaborar un diagrama de Gantt con una hoja de cálculo de una manera muy sencilla, marcando determinadas celdas para formar la representación de cada tarea. Existen macros que automatizan esta elaboración en MS Excel y Libre/OpenOffice Calc. Sin embargo, existen herramientas de gestión de proyectos dedicadas a la planificación y seguimiento de tareas, que utilizan el diagrama de Gantt como pantalla principal. Se introducen las tareas y sus procesos son capaces de producir una representación de dichas tareas en el tiempo en el formato del gráfico de Gantt. También existen herramientas de licencia libre capaces de llevar a cabo dicho tipo de operación. Se deben valorar, por último, el uso de herramientas que usan una página web y el navegador para realizar el seguimiento de proyectos.



# LOS DIAGRAMAS FLUJO

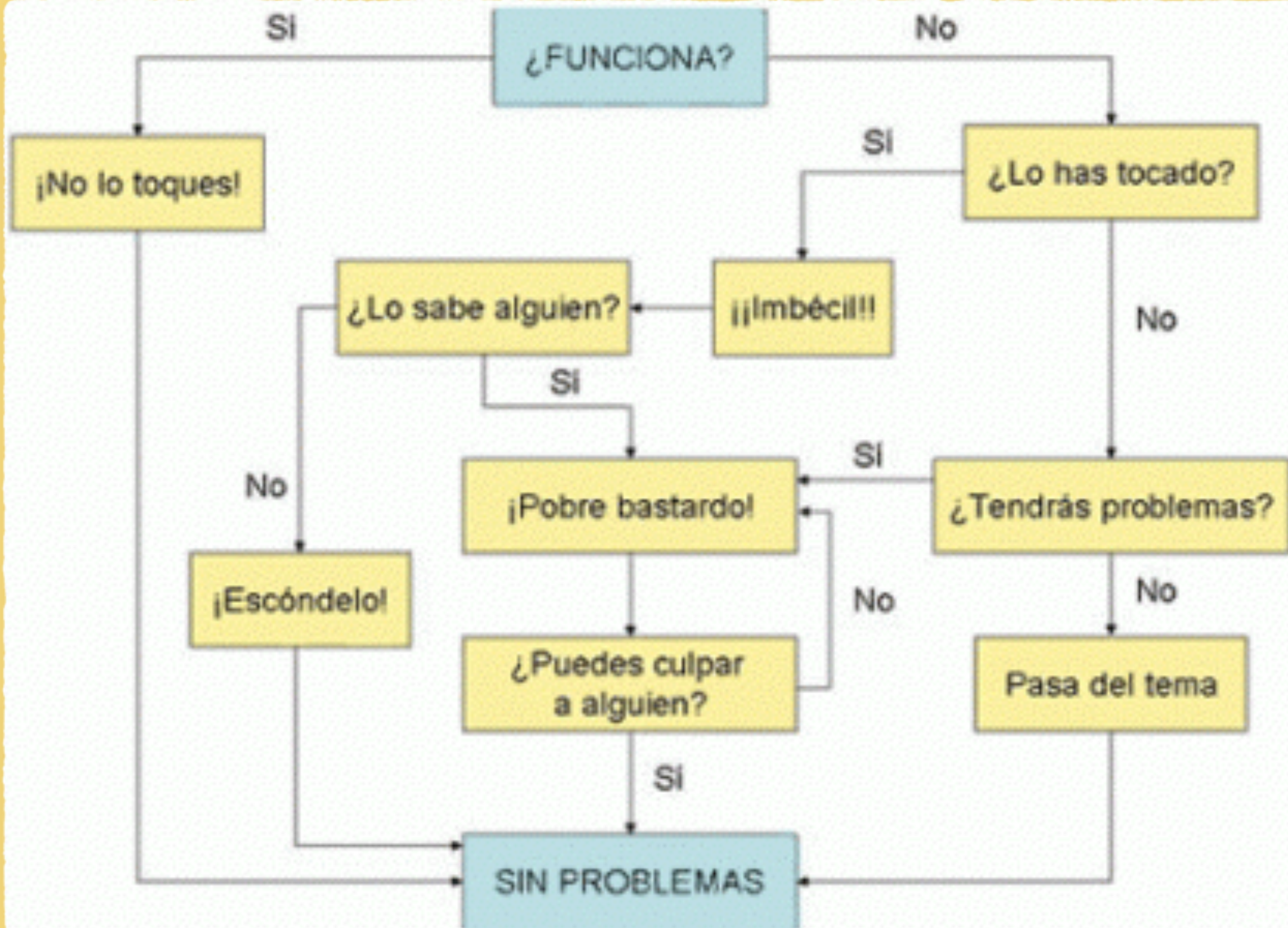
El diagrama de flujo o diagrama de actividades es la representación gráfica del algoritmo o proceso. Se utiliza en disciplinas como programación, economía, psicología cognitiva, y, como no, en procesos industriales, incluso en pequeñas cadenas de producción, como una cocina profesional.

En Lenguaje Unificado de Modelado (UML), un diagrama de actividades representa los flujos de trabajo paso a paso de negocio y operacionales de los componentes en un sistema. Un diagrama de actividades muestra el flujo de control general.

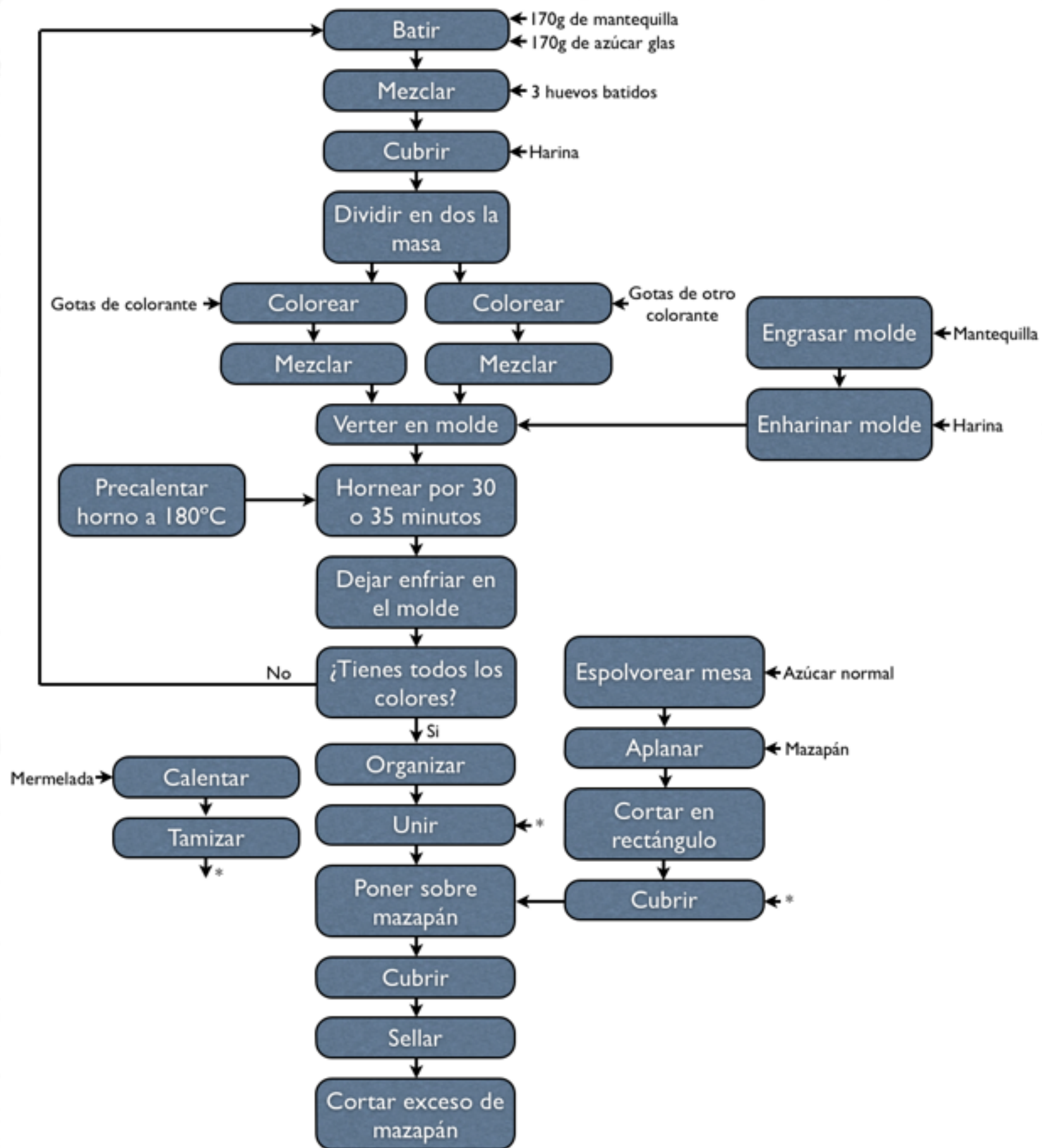
En SysML el diagrama ha sido extendido para indicar flujos entre pasos que mueven elementos físicos (p.ej., gasolina) o energía (p.ej., presión). Los cambios adicionales permiten al diagrama soportar mejor flujos de comportamiento y datos continuos.

Estos diagramas utilizan símbolos con significados definidos que representan los pasos del algoritmo, y representan el flujo de ejecución mediante flechas que conectan los puntos de inicio y de fin de proceso.



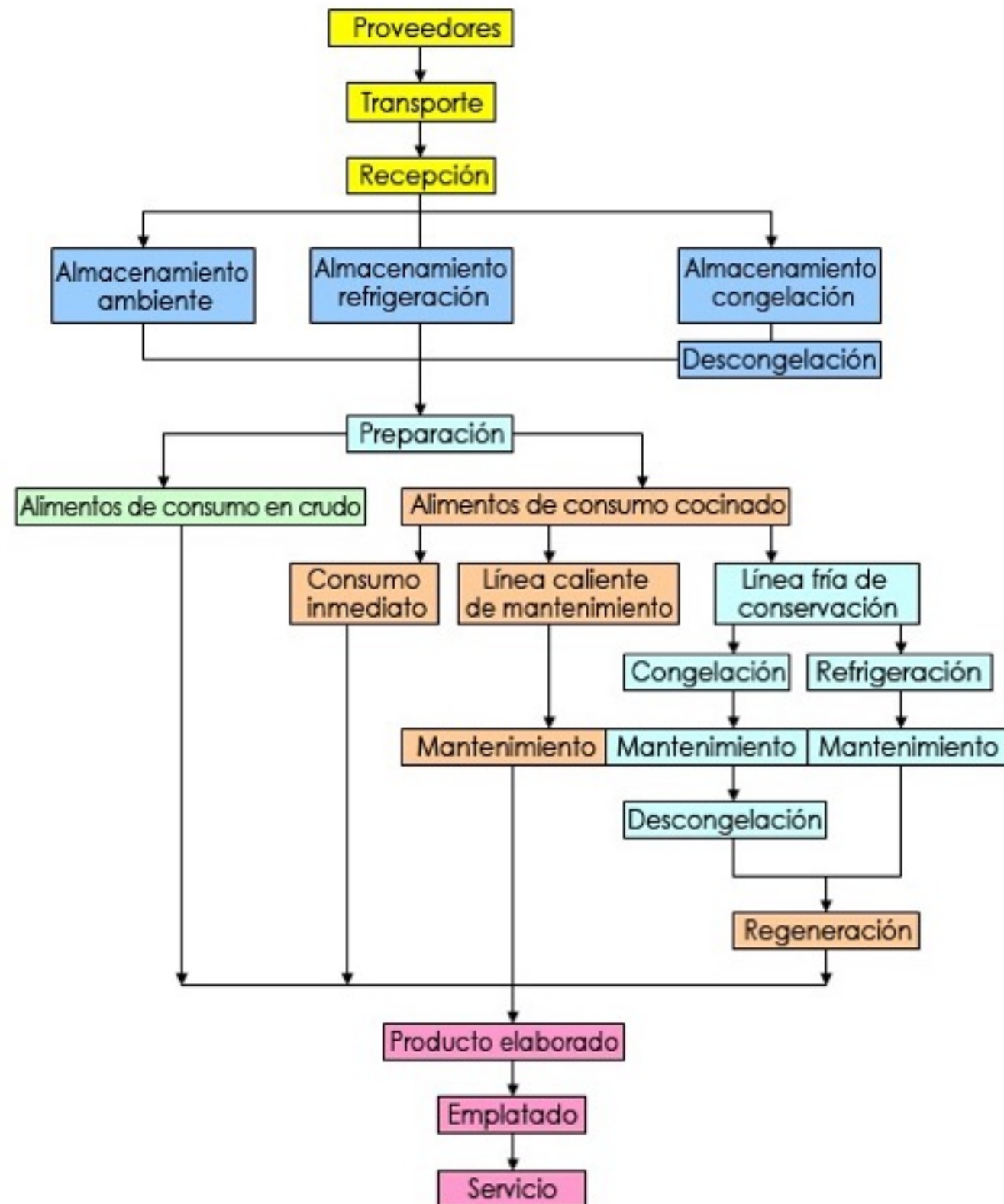






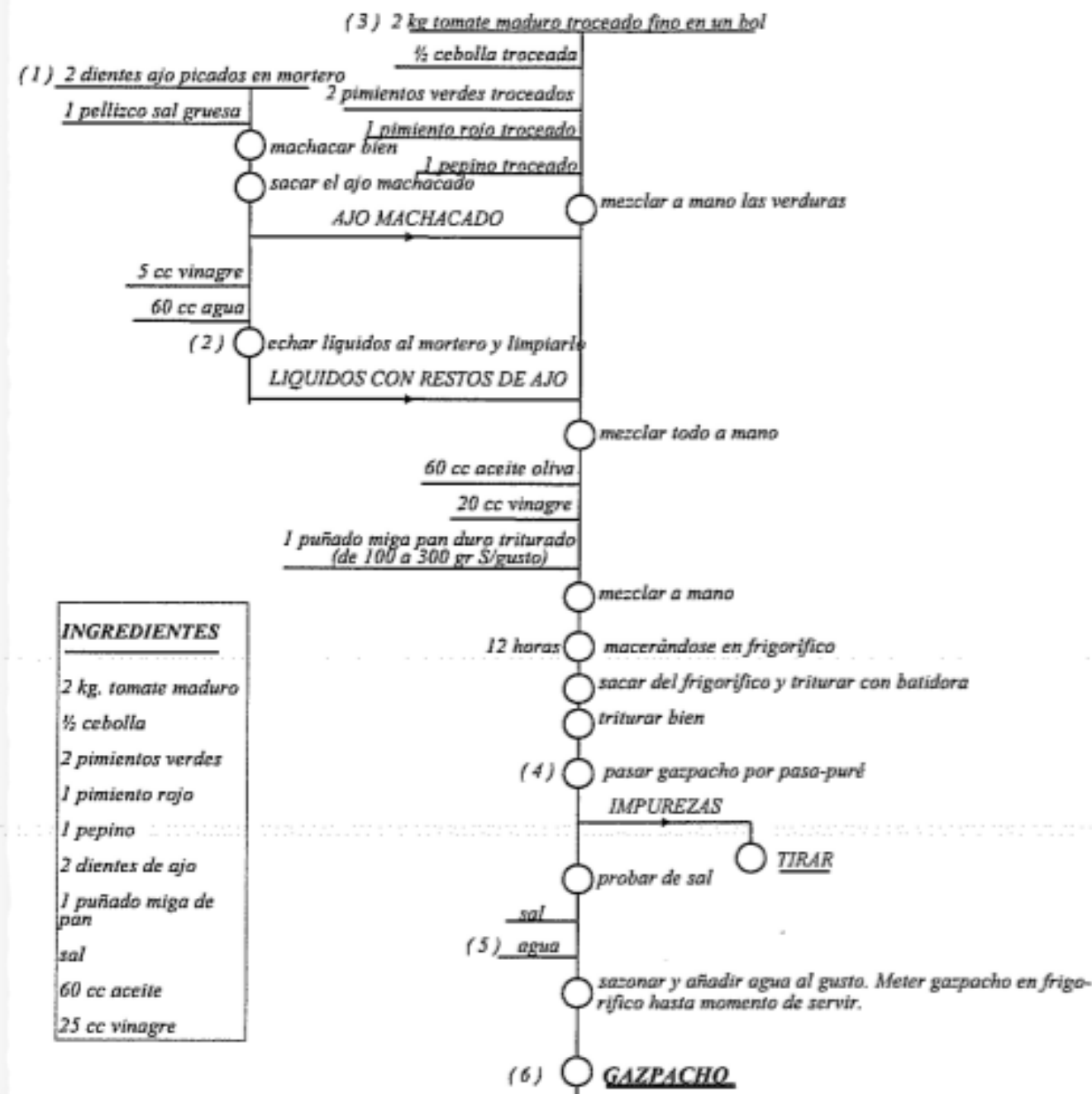


# Diagrama de flujo genérico





## GAZPACHO

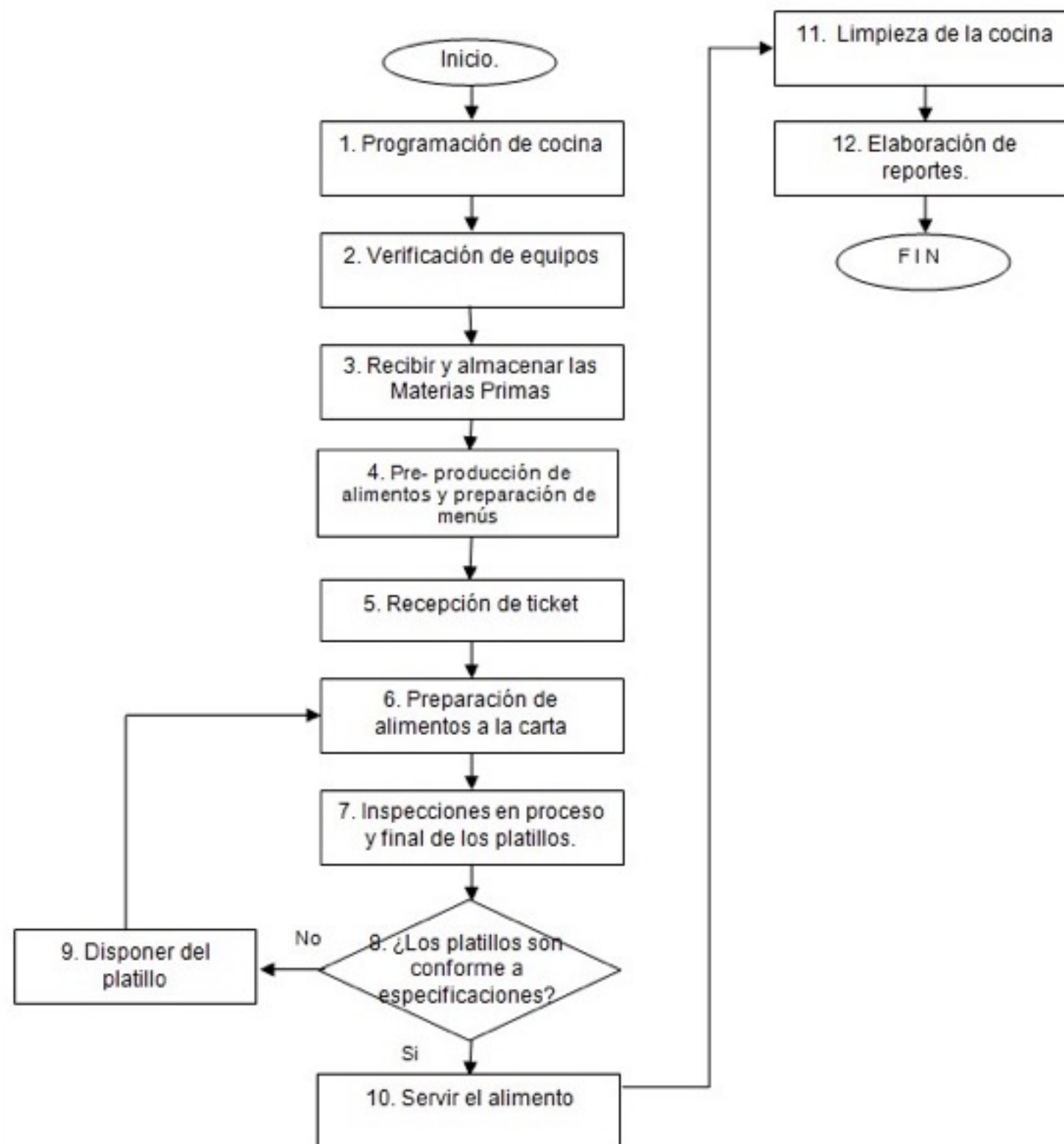


### NOTAS

- (1).- A los ajos se les quita la semilla para que no repitan.
- (2).- Se pretende aprovechar todo el ajo.
- (3).- A todos los frutos se les ha quitado el rabo, y todas las partes negras de la piel. No es necesario pelarlos ni quitarles las pepitas porque éstas serán eliminadas en el pasa-puré. (ver nota (4)). El troceado es fino.
- (4).- Al pasar el gazpacho por el pasa-puré quedan eliminadas las impurezas.
- (5).- Se sazona al gusto. La cantidad de agua a añadir dependerá de que nos guste un gazpacho espeso o muy ligero.
- (6).- El gazpacho se presenta frío en una taza, y como guarnición, para echarla sobre su superficie, se colocan en platillos independientes, las verduras utilizadas cortadas en daditos, y unos costraños de pan frito.



## VI. Diagrama de actividades del Procedimiento de Alimentos





## VENTAJAS DE LOS DIAGRAMAS DE FLUJO

- Favorecen la comprensión del proceso al mostrarlo como un dibujo. El cerebro humano reconoce muy fácilmente los dibujos. Un buen diagrama de flujo reemplaza varias páginas de texto.
- Permiten identificar los problemas y las oportunidades de mejora del proceso. Se identifican los pasos, los flujos de los reprocesos, los conflictos de autoridad, las responsabilidades, los cuellos de botella, y los puntos de decisión.
- Muestran las interfaces cliente-proveedor y las transacciones que en ellas se realizan, facilitando a los empleados el análisis de las mismas.
- Son una excelente herramienta para capacitar a los nuevos empleados y también a los que desarrollan la tarea, cuando se realizan mejoras en el proceso.
- Al igual que el pseudocódigo, el diagrama de flujo con fines de análisis de algoritmos de programación puede ser ejecutado en un ordenador, con un IDE como Free DFD.



# TIPOS DE DIAGRAMAS DE FLUJO






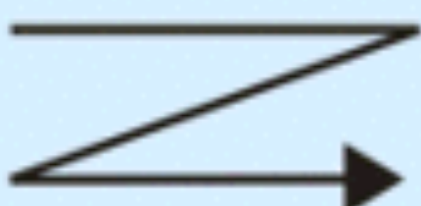

- Formato vertical: En él, el flujo y la secuencia de las operaciones, va de arriba hacia abajo. Es una lista ordenada de las operaciones de un proceso con toda la información que se considere necesaria, según su propósito.
- Formato horizontal: En él, el flujo o la secuencia de las operaciones, va de izquierda a derecha.
- Formato panorámico: El proceso entero está representado en una sola carta y puede apreciarse de una sola mirada mucho más rápido que leyendo el texto, lo que facilita su comprensión, aun para personas no familiarizadas. Registra no solo en línea vertical, sino también horizontal, distintas acciones simultáneas y la participación de más de un puesto o departamento que el formato vertical no registra.
- Formato Arquitectónico: Describe el itinerario de ruta de una forma o persona sobre el plano arquitectónico del área de trabajo. El primero de los flujogramas es eminentemente descriptivo, mientras que los utilizados son fundamentalmente representativos.




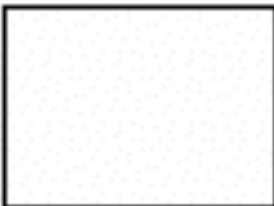

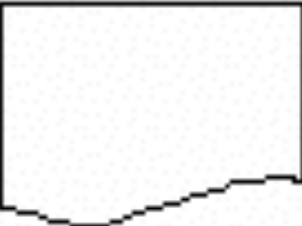



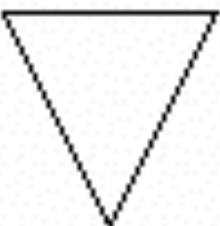


## SIMBOLOGÍA Y SIGNIFICADO

- Óvalo o Elipse: Inicio y término (Abre y cierra el diagrama).
- Rectángulo: Actividad (Representa la ejecución de una o más actividades o procedimientos).
- Rombo: Decisión (Formula una pregunta o cuestión).
- Círculo: Conector (Representa el enlace de actividades con otra dentro de un procedimiento).
- Triángulo boca abajo: Archivo definitivo (Guarda un documento en forma permanente).
- Triángulo boca arriba: Archivo temporal (Proporciona un tiempo para el almacenamiento del documento).



SÍMBOLO	DENOMINACIÓN	EXPLICACIÓN
	Círculo alargado	Indica los puntos de inicio y final de un diagrama.
	Caja	Cualquier tarea del diagrama de flujo. Cada caja debe contener una descripción breve de la tarea que se realiza.
	Rombo	Cualquier punto de decisión. Cada rombo debe contener una pregunta que pueda contestarse si o no.
	Conector	Se utiliza un pequeño círculo con una letra para conectar una tarea del diagrama con otra.
	Documento	Una transferencia (o Información) de un documento original.
	Flecha en zig-zag	Señala una transferencia de datos electrónicos.
	Flecha recta	Señala la dirección del flujo del proceso.



SÍMBOLO	REPRESENTA	SÍMBOLO	REPRESENTA
	<b>Terminal:</b> Indica el inicio o la terminación del flujo del proceso.		<b>Actividad:</b> Representa una actividad llevada a cabo en el proceso.
	<b>Decisión:</b> Indica un punto en el flujo en que se produce una bifurcación del tipo "SI" – "NO"		<b>Documento:</b> Se refiere a un documento utilizado en el proceso, se utilice, se genere o salga del proceso.
	<b>Multidocumento:</b> Refiere a un conjunto de documentos. Un ejemplo es un expediente, que agrupa a distintos documentos.		<b>Inspección / Firma:</b> Empleado para aquellas acciones que requieren una supervisión (como una firma o "visto bueno").
	<b>Conector de proceso:</b> Conexión o enlace con otro proceso diferente, en la que continúa el diagrama de flujo.		<b>Archivo Manual:</b> Se utiliza para reflejar la acción de archivo de un documento y/o expediente.
	<b>Base de datos/aplicación:</b> Empleado para representar la grabación de datos.		<b>Línea de Flujo.</b> Proporciona indicación sobre el sentido de flujo del proceso.



# TORTILLA DE PATATAS

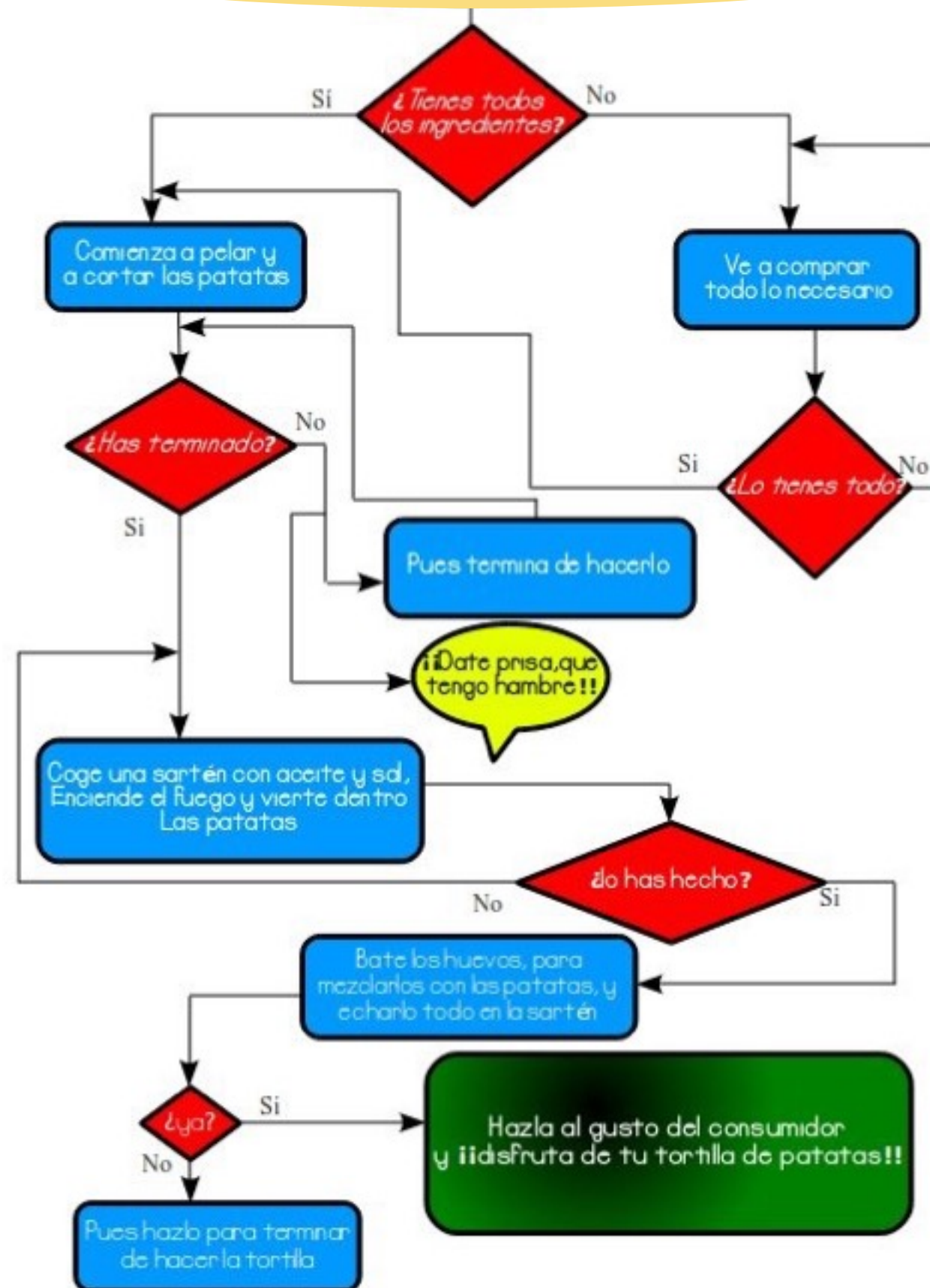
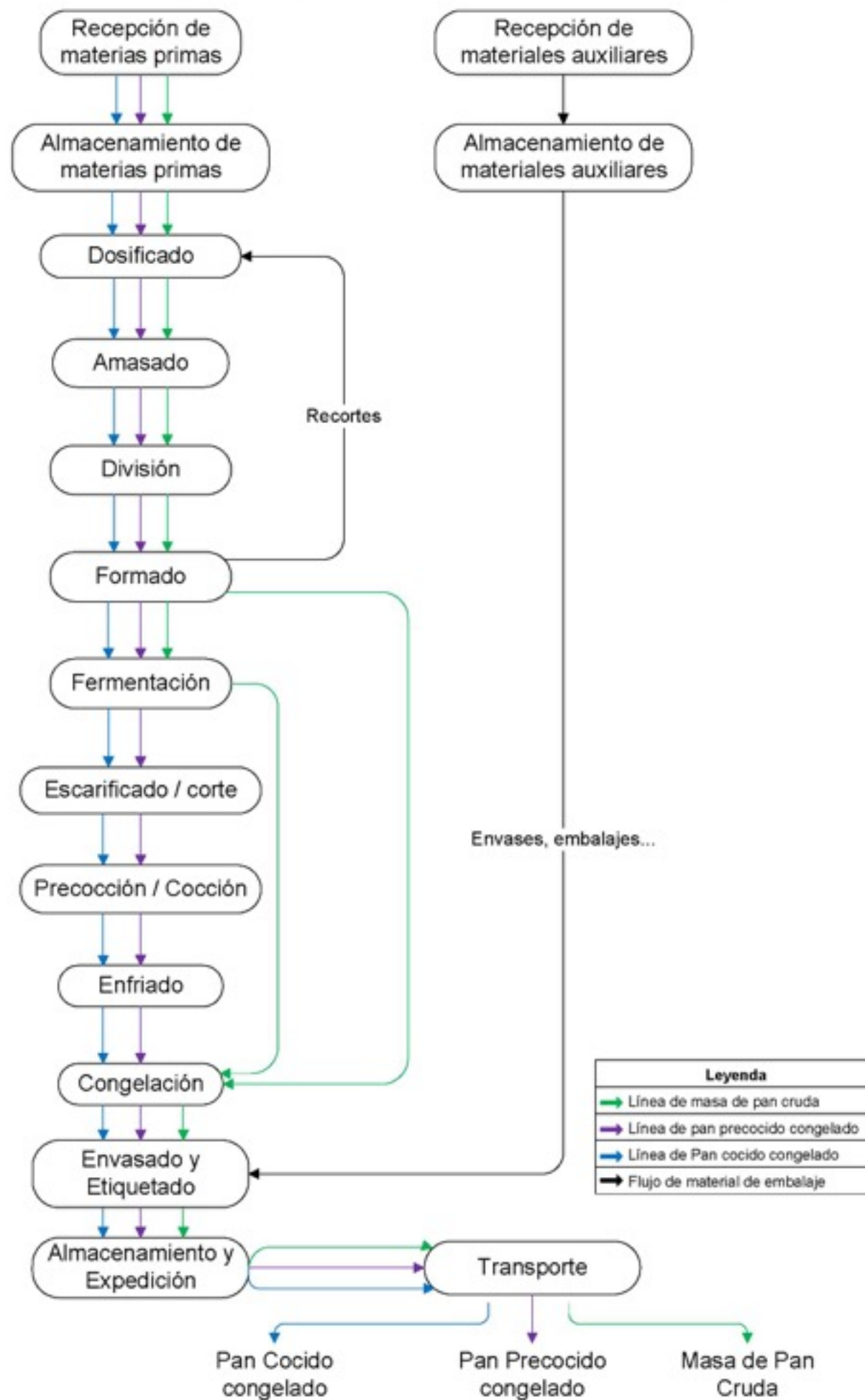




Diagrama de flujo orientativo: Proceso de elaboración de pan





# DIAGRAMA PERT

Ideado en EEUU en 1958, es una representación gráfica de las relaciones entre las tareas del proyecto que permite calcular los tiempos de forma sencilla.

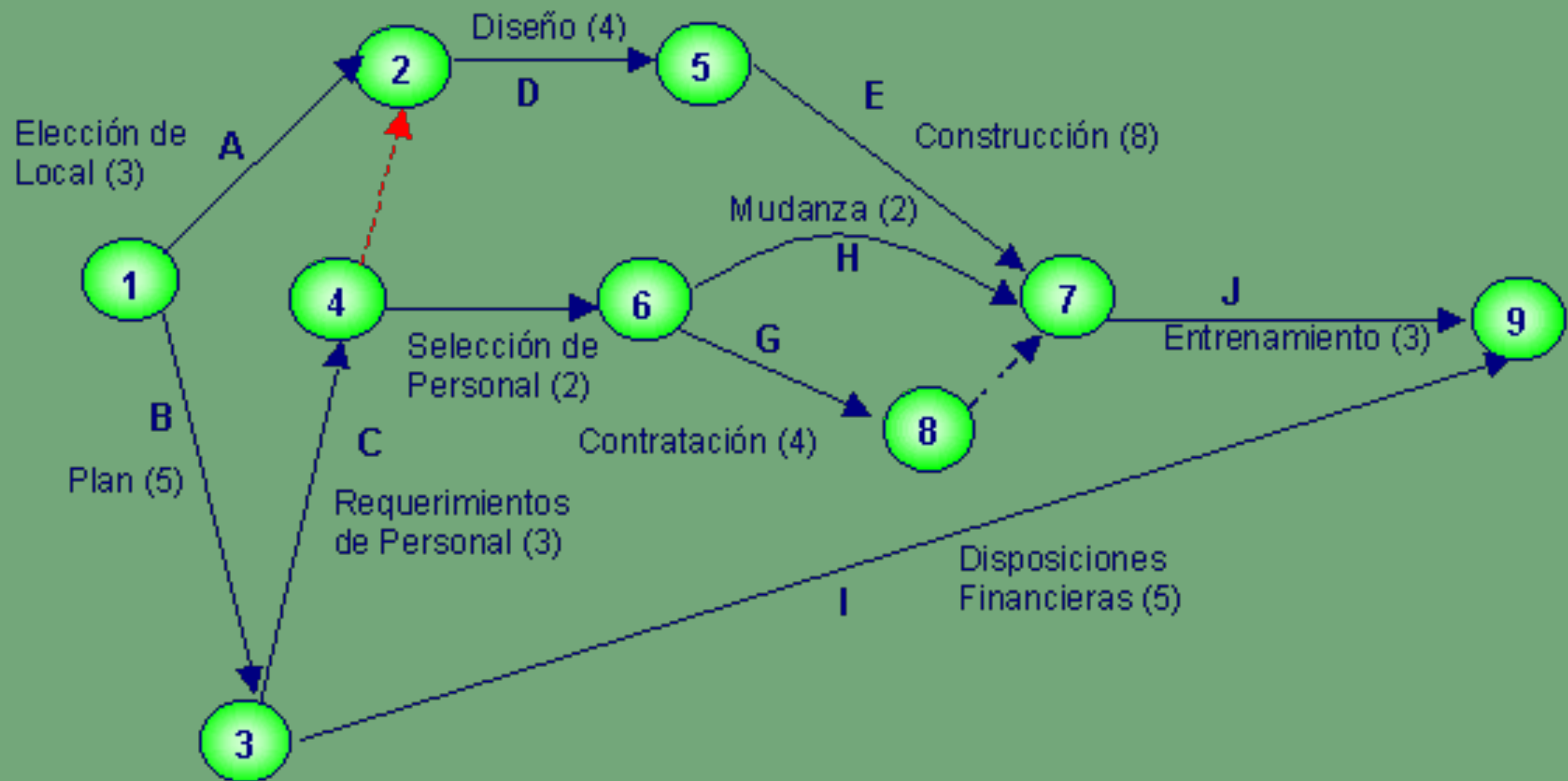
Al igual que el diagrama de Gantt, es una herramienta cuantitativa de planificación y control, lo que permite contar con un modelo de optimización que garantice la solución más favorable de una secuencia de actividades en el tiempo, que deben realizarse para finalizar el plan establecido.



Las características del diagrama de PERT, son:

- Es una herramienta de cálculo, y una representación visual de las dependencias entre las tareas del proyecto.
- Representa las relaciones entre las tareas del proyecto, no su distribución temporal.
- Es un grafo, es decir, un conjunto de puntos (nodos), unidos por flechas.
- Las flechas del grafo corresponden a las tareas del proyecto.
- Los nodos del grafo, representado por círculos o rectángulos, corresponden a instantes del proyecto. Cada nodo puede representar hasta dos instantes diferentes, el inicio mínimo de las tareas que parten del nodo y el final máximo de las tareas que llegan al mismo.







### Ejemplo - Construcción de una casa





# BIBLIOGRAFÍA

- "Gestión Administrativa y Comercial en Restauración"; Díaz Paniagua, E. León Sánchez, M. Ediciones Paraninfo. Madrid, 2014.
- "Dirección y gestión de empresas del sector turístico"; Martín Rojo, I. Pirámide, Madrid, 2003.
- Administración y Gestión comercial en restauración. M<sup>o</sup> del Rocío Muñoz Yules. Síntesis, 2015.