

2. La planificación en el proceso de administración.

De manera general, el proceso de administración es un proceso integral, que hace referencia al conjunto de etapas necesarias e interrelacionadas entre sí, llevadas a cabo por parte de los administradores o gestores, para realizar una actividad y alcanzar unos determinados objetivos.

ADMINISTRACIÓN

La administración (lat. ad, hacia, dirección, tendencia, subordinación, obediencia) es la ciencia social y técnica encargada de la planificación, organización, dirección y control de los recursos (humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc.) de una organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo de los fines perseguidos por la organización.

Las fases de este proceso de administración, incluyen la **planificación, la organización, la dirección y el control.**

EL PROCESO ADMINISTRATIVO



📄 **Planificación:** Fijar los objetivos, marcar las distintas estrategias, definir las políticas y establecer los criterios de decisión.

📄 **Organización:** Diseñar la estructura organizativa de los distintos recursos con las diferentes tareas del equipo y ordenar el conjunto de relaciones entre las diferentes áreas de funcionamiento.

📋 **Dirección:** Conseguir que las personas desarrollen las diferentes tareas para conseguir los objetivos marcados.

📋 **Control:** Verificar el cumplimiento de todo el proceso, en todos y cada uno de los niveles de la empresa, y detectar desviaciones negativas con el fin de corregirlas y evitar consecuencias.

La planificación, como veremos a continuación, es una de las funciones esenciales y el inicio del proceso administrativo.

2.1. El concepto de planificación

La planificación se considera una herramienta esencial en la administración de cualquier empresa, puesto que tiene en cuenta una serie de aspectos clave que afectan al resto de actuaciones, como, por ejemplo, la orientación, las líneas de actuación, los objetivos perseguidos, los productos a desarrollar, los canales de distribución, los recursos disponibles, y en general, todas aquellas cuestiones que son relevantes para el entorno empresarial.

La planificación puede entenderse como un instrumento metodológico o **proceso estructurado** para la puesta en marcha de un proyecto que persigue unos objetivos o unas metas concretas. Los procesos de planificación son previos a las actuaciones de dirección que se deben aplicar (organización, gestión y control).

La planificación en las empresas presenta múltiples formas, cada sector de actividad tiene sus propias reglas y a su vez, dentro del sector turístico, también existen diferencias entre los distintos procesos dependiendo de la modalidad y subsector, pues el funcionamiento de una agencia de viajes es diferente al de una empresa de actividades o el de un establecimiento hotelero.

A continuación, se presentan algunas definiciones formuladas por diferentes expertos.

LA PLANIFICACIÓN



“Una función administrativa que consiste en seleccionar entre diversas alternativas los objetivos, las políticas, los procedimientos y los programas de una empresa”. (KOONTZ O`DONNELL).

“El proceso que determina los grandes objetivos de una organización y las políticas y estrategias que gobernarán la adquisición, uso y disposición de recursos para conseguir tales objetivos. (STEINER).

“Qué se debe hacer, cómo, qué acciones llevar a cabo y quién es el responsable” (AMERICAN MANAGEMENT ASSOCIATED).

La planificación requiere definir los **objetivos o metas** de la organización, estableciendo una **estrategia** general para alcanzar esas metas, y desarrollar una jerarquía completa de **planes** para llevar a cabo la organización de las actividades.

La necesidad de planear se deriva del hecho de que todo organismo social se desarrolla en un medio que está experimentando, cambios tecnológicos, económicos, políticos, sociales, culturales, etc., de forma permanente.

Otra forma de explicarlo; planificar consiste en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo, y la determinación de tiempos.

La planificación empresarial presenta múltiples formas, no existe un modelo único puesto que depende de las características y particularidades de cada empresa.

La planificación puede ser:

▣ **Estratégica**

Se establecen las acciones y los medios necesarios para construir el futuro de la empresa turística y se determinan diferentes decisiones básicas, entre las que se encuentran, la localización, el tamaño de nuestra empresa, la tipología de los productos que vamos a ofrecer, la comercialización de los mismos, los procesos a seguir y la calidad deseada.

▣ **Táctica u operativa**

Está subordinada a la anterior y establece objetivos parciales, que permiten la consecución de los objetivos fijados en la planificación estratégica.

LA PLANIFICACIÓN - VENTAJAS

*Un instrumento de **ACCIÓN** para intervenir el futuro.

*Un instrumento de **COHERENCIA**, que permite ajustar las relaciones entre las personas y los procesos de cambio.

*Un instrumento de **MOTIVACIÓN** por medio de las informaciones generadas.

(PETER DRUCKER, 1978)



ACTIVIDAD 1

Esta actividad puede realizarse en grupo. La definición de los conceptos de **misión, visión y valores**, es uno de los pilares esenciales para el buen desarrollo de la empresa. De este modo, reflejaremos “quiénes somos, dónde vamos y el detalle de la cultura empresarial”, que nos guiará en todas nuestras actuaciones.

*Exponga algún ejemplo de estos conceptos para una nueva agencia de viajes.

3. Principales tipos de planes: objetivos, estrategias y políticas; relación entre ellos.

La planificación equivale a fijar unos determinados objetivos y a establecer una serie de decisiones sobre diferentes alternativas de estrategias o políticas, y sobre las posibilidades tácticas que conducen a la consecución de los citados fines. La planificación estratégica ofrece una serie de pautas congruentes para las actividades de la organización.

La planificación en la empresa turística puede estar referida a situaciones o momentos diferentes, por tanto, la finalidad de la planificación y los procesos a emprender han de ser diferentes, puesto que los objetivos y los plazos de ejecución son a su vez distintos:

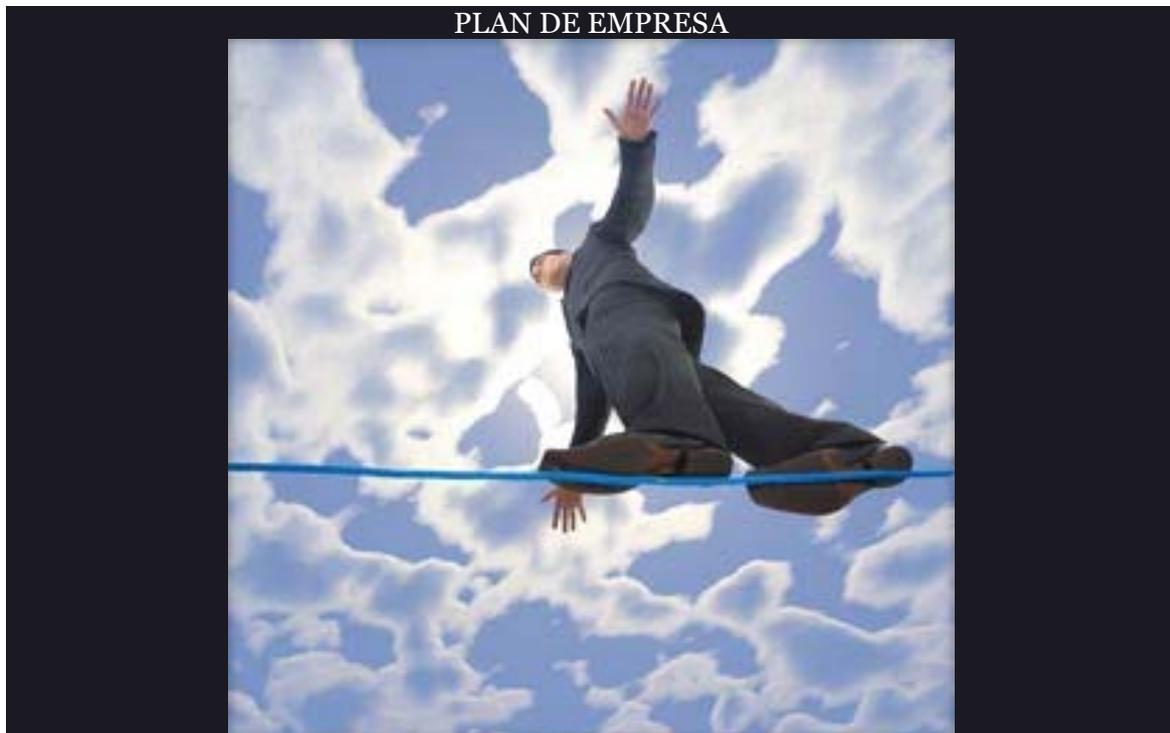
- ▣ **Planificación en situación de inicio de actividad.** Se consideran diferentes aspectos (sistema de mercado, riesgos, dimensión de la empresa, etc.).
- ▣ **Planificación en situación de desarrollo de la empresa.** Razones o argumentos de los cambios o modificación de la actividad, variaciones a introducir, ámbito de actuación, consideración del beneficio esperado con respecto al actual.
- ▣ **Planificación con objeto de liquidación de la empresa o sociedad.** Se tienen en cuenta las repercusiones internas, a terceros y se asumen el cumplimiento de todo tipo de obligaciones y reglamentos.

3.1. Los planes empresariales.

Las diferentes etapas del proceso de planificación empresarial se traducen en planes empresariales concretos, definidos como los **documentos estratégicos** que reflejan un determinado negocio y las pretensiones que se quieren conseguir.

El establecimiento del plan significa, por tanto, detallar el método que nos permitirá desarrollar la actividad turística determinada. En el campo empresarial, el plan ha de estar basado en una organización concreta, que incluye unos medios económicos y humanos, que nos permitan desarrollar nuestra actividad.

El objetivo principal del plan de empresa es describir todas las acciones necesarias para poner en marcha la nueva empresa, analizando la viabilidad técnica y económica del proyecto y dando las directrices y puntos básicos de partida.



***PARA UNA NUEVA EMPRESA:**

El Plan de Empresa es un **DOCUMENTO** que identifica, describe y analiza una oportunidad de negocio, examina la viabilidad técnica, económica y financiera del mismo y desarrolla todos los procedimientos y estrategias necesarias para convertir la citada oportunidad en un proyecto empresarial concreto.

Es una **HERRAMIENTA** imprescindible cuando se quiere poner en marcha un proyecto empresarial, sea cual fuere la experiencia profesional del promotor o promotores y la dimensión del proyecto.

***PARA EMPRESAS YA ESTABLECIDAS:**

Un Plan de Empresa bien diseñado puede ayudar a reconducir algún aspecto comercial, productivo, organizativo o financiero. Además, puede utilizarse como base sobre la que se levanten proyectos de crecimiento o diversificación de la actividad principal.

Fuente: Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Economía, Industria y Competitividad.

Recuperado de: <http://planempresa.ipyme.org/InfGeneral/Paginas/PlanEmpresa.aspx>

Del mismo modo que el modelo de planificación puede ser diferente, se establecen distinciones en los planes empresariales.

Si se tienen en cuenta los diferentes **ámbitos funcionales**, pueden distinguirse diferentes planes (MARTÍN ROJO, 2005):

- ▣ **En función del tiempo:** planes a corto, medio o largo plazo.
- ▣ **En función de los diferentes subsistemas de la empresa:** planes de aprovisionamiento, de marketing, producción, financieros.
- ▣ **En función de los distintos departamentos:** planes del departamento financiero, comercial, de reservas, etc.

La elaboración del plan de empresa, tiene una gran importancia para presentar y explicar con todo detalle nuestro proyecto, por tanto, es preciso cuidar no sólo la estructura general y la presentación de los diferentes datos, también es preciso tener muy presente la calidad de la información (clara, actualizada, contrastada y veraz).

Es importante seleccionar el lenguaje empleado que deberá tener muy presente a las personas a las que va dirigido, el tipo de actividad, y en general, que sea fácilmente comprensible a todos los colectivos a los que nos queremos dirigir, a los integrantes del equipo, y a los que es preciso dirigirnos para solicitar cualquier tipo de apoyo o colaboración (inversores, organismos públicos, técnicos, agentes de todo tipo).

PLAN BÁSICO EMPRESARIAL



La elaboración del plan de empresa incluye, entre otros, los siguientes apartados:

- ▣ **Datos generales de la empresa:** sector de actividad, forma jurídica elegida, trámites necesarios, normativa de aplicación.
- ▣ **Datos básicos del proyecto:** tipo de actividad.
- ▣ **Promotores:** financiación.
- ▣ **Productos/servicios:** descripción de los productos o servicios que se tiene pensado generar, distribuir

- ▣ **Plan de producción:** aspectos técnicos y organizativos necesarios para la elaboración de productos o prestación de servicios.
- ▣ **Plan jurídico mercantil:** forma jurídica elegida, trámites necesarios y normativa de aplicación.
- ▣ **Plan de marketing:** posicionamiento de la empresa en el mercado y análisis de las diferentes formas de promoción de la empresa para llegar a los clientes potenciales. productos/servicios, precios, análisis, clientes, competencia, comunicación, promoción, distribución, ventas.
- ▣ **Plan recursos humanos:** organigrama de la empresa, organización y personal.
- ▣ **Plan económico:** tiene por objeto tener una previsión de los resultados y establecer una conclusión realista sobre la viabilidad y atractivo del proyecto turístico. Tesorería, balances, pérdidas y ganancias.

Imagen: recuperado de <http://uciencia.uma.es/>

3.2. Objetivos.

Los objetivos de la planificación en la empresa turística permiten orientar la política empresarial, mejorar las diferentes acciones y corregir los posibles errores en el proceso. En realidad, son el motor que guía todo el proceso de gestión y se deben elaborar a partir de la información conseguida en el análisis previo para adaptarse a la realidad del entorno y de la propia empresa.

OBJETIVOS



"Los fines hacia los cuales se dirige el comportamiento de una organización" (DUNCAN, 1975; GLUECK, 1980).

"El resultado que se desea lograr" (BYARS, 1984).

"La determinación de un estado futuro, el método de llegar a él y las responsabilidades de los gestores" (FIGUEROLA, M., 1995).

Imagen: recuperado de <http://www.cambiandocreencias.com/>

La fijación de los objetivos debe establecerse de forma que:

- ▣ Sean **claros, concretos, coherentes, realistas, sometidos a un coste y a un calendario, compresibles y medibles**, mediante indicadores que permitan su seguimiento y control.
- ▣ Deben ser **públicos y accesibles** a todas las personas de la empresa, de forma que puedan que puedan difundirse no sólo en el entorno de la empresa u organización, también es preciso pensar en el mercado.
- ▣ Se **adaptan a los recursos disponibles**.
- ▣ Atender a **cuestiones clave** como la calidad, la sostenibilidad, o la rentabilidad para el horizonte temporal que se establezca a través de la planificación.

Se suelen considerar diferentes ámbitos en la fijación de objetivos:

- ▣ **Desde el punto de vista corporativo:** metas o fines que conducen a la misión principal.
- ▣ **Desde el ámbito de negocio:** objetivos generales de posicionamiento competitivo de nuestro negocio a nivel global.
- ▣ **Desde el ámbito funcional:** objetivos operativos en todos los niveles de decisión y en todas las unidades de la empresa.

Si se tiene en cuenta la **temporalidad**, pueden ser objetivos a corto plazo (un año), medio plazo (de uno a cinco años) y largo plazo (más de cinco años).



ACTIVIDAD 2

*Exponga algún ejemplo de objetivos para una agencia de viajes.

3.3. Estrategias y políticas.

Las estrategias de la planificación hacen referencia a la tarea básica de proponer los caminos y los procedimientos para alcanzar los objetivos de la planificación. Las **estrategias empresariales** están vinculadas a un conjunto de **acciones** que se ejecutan tras la adopción de las decisiones gerenciales.