

BLOQUE B

TEMA 3. LA PLANIFICACION DE LA EMPRESA TURÍSTICA

ÍNDICE

1. Concepto de la administración empresarial
2. La planificación en la empresa
3. La planificación financiera
4. La planificación de la producción

1. CONCEPTO DE LA ADMINISTRACION EMPRESARIAL

Desde el momento en que las personas tuvieron la necesidad de agruparse para desempeñar tareas y alcanzar objetivos que no podían ser alcanzados individualmente, surgió la necesidad de establecer una administración que permitiera la coordinación de las actividades y funciones de cada uno de los componentes del grupo en aras de la consecución de tales objetivos.

La administración entendida como función social orientada a definir una coordinación de muchos esfuerzos individuales, es esencial a todos los niveles de la organización de una empresa; por ello la dirección efectiva impone que todos aquellos que asuman responsabilidades por el trabajo en todos los niveles y en cualquier grupo organizado, se consideren a sí mismos como administradores.

Por tanto **administrar es coordinar los esfuerzos de muchas personas para alcanzar los objetivos y sus ejecutores serán los administradores** (ejecutivos, líderes, directores o gerentes)

2. LA PLANIFICACION EN LA EMPRESA

Planificar es la primera de las actividades que se desarrollan en el ámbito de la administración de las empresas. Es la primera porque es anterior a los demás. En su aspecto material la planificación consiste en la elaboración de un documento (plan), en el que se expone lo que debe hacerse en adelante, cómo debe hacerse y quién tiene la responsabilidad de hacerlo.

Pero antes de elaborar un plan es necesario analizar la realidad en virtud de la cual deben establecerse objetivos viables e identificables con el fin de considerar las distintas formas alternativas en que estos objetivos pueden ser alcanzados y decidir la más conveniente. **Planificar es diseñar el futuro**, dejando una constancia escrita de dicho diseño que guíe el comportamiento de los integrantes de la organización, y procurar así que el futuro se desarrolle, no arbitrariamente, sino en la forma planificada.

La planificación es primordial en cualquier empresa:

- ? En la medida que contribuye a minimizar el riesgo
- ? Para el aprovechamiento de las oportunidades que surjan
- ? Para detectar posibles amenazas a los objetivos y actividades de la empresa

La planificación afecta, debe afectar, a todos los departamentos, áreas y secciones de la empresa.

Tipos de planificación según su naturaleza:

- ? **Propósitos:** Hace referencia a las metas fundamentales perseguidas por la empresa. Ej. Vender viajes.
- ? **Objetivos:** Son las metas, las finalidades hacia las que debe encaminarse la empresa en su totalidad. La empresa no suele perseguir un solo objetivo sino varios, por eso deben ser jerarquizados. Ej. Incrementar las ventas un 20% en los próximos cinco años, reduciendo precios, incrementando la publicidad, etc.
- ? **Estrategias:** Determinación de los propósitos fundamentales a largo plazo y los objetivos de una empresa y la adopción de los cursos de acción y la asignación de los recursos necesarios para alcanzar esos objetivos. Ej. Especializarnos en empresas.
- ? **Políticas:** Son principios generales sobre los que deben basarse las acciones concretas. Ej. Formar a los comerciales en el trato con empresas.
- ? **Procedimientos:** Forma concreta que debe aplicarse para realizar una actividad determinada. Debe ser una cuidadosa relación de los pasos que hay que dar para ejecutar una acción. Ej. Horario de los comerciales, cómo deben tratar a los clientes, comidas con ellos, etc.
- ? **Reglas:** Es una norma que ordena que se haga o que no se haga una determinada cosa. Ej. Prohibir las cenas con los clientes.
- ? **Programas:** Es un plan que persigue un objetivo concreto. Ej. Cómo conseguir un determinado cliente.
- ? **Presupuestos:** Es un plan cuantificado; es la expresión numérica del plan literario. Constituye el más poderoso elemento que permite el control de la ejecución de las actividades previstas en el plan. Ej. Calcular el coste.

Tipos de planificación en atención a su duración temporal:

- ? **Planificación a largo plazo:** Horizonte temporal superior a cinco años. Tiene la característica de orientarse hacia la evolución de aspectos estructurales de la empresa, como los relativos a su expansión futura.
- ? **Planificación a medio plazo:** Periodo temporal comprendido entre 1 y 5 años. Suelen tener un mayor grado de concreción que los planes a largo plazo. Se ocupa de aspectos como determinación de la cuota de mercado que aspira a cubrir la empresa, el volumen de producción, etc.
- ? **Planificación a corto plazo:** Se refiere a los objetivos a lograr en un futuro inmediato y suelen tener como frontera temporal el año natural.

Los términos corto, medio y largo plazo no deben contemplarse con rigidez, en la práctica la dimensión de cada uno dependen del tipo de empresa, el sector de actividades, etc.

El proceso de planificación:

La tarea de planificar no puede llevarse a cabo en un instante, sino que se extiende a lo largo de cierto periodo temporal:

1ª Etapa: Diagnóstico de la situación: Hay que hacer un diagnóstico no solo de la empresa sino también del entorno que se relaciona con ella, sólo de esta forma podemos darnos cuenta de las oportunidades para la empresa y diseñar las estrategias para aprovechar esas oportunidades en el futuro.

2ª Etapa: Establecimiento de objetivos: Una vez descrita la situación actual, procede establecer con la mayor nitidez posible tanto los objetivos generales como los subordinados.

3ª Etapa: Establecimiento de hipótesis sobre el entorno: consiste en establecer una serie de hipótesis o suposiciones sobre el entorno tanto interno como externo, en el que tendrá que desenvolverse la ejecución de los planes.

4ª Etapa: Determinación de líneas de acción: Es decir, de las varias alternativas que se consideran más idóneas para alcanzar los objetivos; se trata de especificar las tareas a realizar.

5ª Etapa: Evaluación de las líneas de acción: Consiste en evaluar cada una de las líneas de acción contempladas en la etapa anterior, analizando los puntos fuertes y débiles, los costes y los logros de cada uno, las dificultades a superar, los riesgos de cada alternativa, etc.

6ª Etapa: Elección de una línea de acción: Ahora se trataría de elegir una opción entre todas las consideradas. En esta etapa es donde se adopta el plan y supone el punto en el que se toma una decisión. El plan después de esta fase queda listo para ser ejecutado.

7ª Etapa: Elaboración de planes derivados: Es preciso desarrollar el plan básico o general en tantos planes subordinados como sea necesario.

8ª Etapa: Presupuestación: Se trata de cuantificar los planes establecidos.

3. LA PLANIFICACION FINANCIERA

Hablar de financiación en la empresa significa distinguir dos ámbitos o aspectos generales:

- ? Lo que administra la empresa es un patrimonio, por lo que la planificación financiera de la empresa se dirige a ese patrimonio y al equilibrio que ha de darse entre dos grandes estructuras: el pasivo (estructura financiera) y el activo (estructura económica).
- ? Todo lo dicho anteriormente ocurre en el seno de un determinado sistema financiero, que es la parte del sistema económico en la que los que tienen recursos financieros los ofrecen a los que los precisan para realizar transacciones.

La demanda y la oferta de créditos: el tipo de interés:

El Sistema Financiero es la organización compuesta por un conjunto de instituciones, reglas y normas de funcionamiento de la actividad financiera.

Para que todas las instituciones financieras puedan cumplir su papel: captar ahorro y canalizarlo hacia la inversión es necesario, al menos, que se cumplan dos condiciones:

- ? Que consigan convencer a los ahorradores para que les entreguen sus recursos durante el tiempo en que no lo necesitan, y
- ? Que ganen dinero realizando esta actividad de intermediación, puesto que dichas instituciones son empresas y sólo pueden mantenerse si obtienen beneficios.

La respuesta que dan las instituciones a este problema es la siguiente:

- ? Pagar una cierta cantidad de dinero a los ahorradores que están dispuestos a prestarles sus recursos. Esa cantidad de dinero que se paga a cambio de dinero es lo que conocemos por **interés**.
- ? El dinero que capta de los ahorradores a un precio determinado lo prestan a los inversores a un precio superior. La diferencia entre lo que pagan por captar dinero y lo que cobran por prestarlo les permite sufragar los gastos de mantenimiento y obtener beneficios.

Las fuentes financieras de la empresa:

1. Recursos propios:

- a) Los recursos que aportan los socios a la empresa en concepto de capital, tanto para la formación de capital inicial como para sucesivas ampliaciones.
- b) La parte de los beneficios periódicos que no fuera repartida entre los socios y que pasará a incrementar la capacidad financiera de la empresa.

2. Recursos ajenos:

Son todos aquellos que afluyen a la empresa desde el exterior y que tienen su origen en personas e instituciones ajenas a la empresa:

- a) Los derivados del tráfico o actividad normal, Ej: créditos que conceden los suministradores de materias primas.
- b) Los recursos que deben ser negociados en el exterior, principalmente en entidades financieras.

El objetivo de la planificación financiera: equilibrio entre activos y pasivos

La planificación financiera de una empresa ha de tener en consideración dos aspectos distintos pero muy relacionados entre sí:

- ? El análisis de los distintos medios o recursos financieros utilizados por la empresa.
- ? La adquisición de los elementos patrimoniales de activo, es decir, las inversiones realizadas en capital en funcionamiento.

El equilibrio entre estos dos bloques es el objeto primordial de la planificación financiera de la empresa como primera tarea de su función de administración.

Podría parecer en una primera aproximación que el equilibrio entre inversión y financiación impone que los activos fijos se financien con pasivos permanentes, y que los activos circulantes se financien con pasivos a corto plazo: **esta correspondencia es muy peligrosa** puesto que descubiertos de tesorería pueden llevar a la empresa a una suspensión de pagos, por eso se impone la creación de lo que se llama **fondo de maniobra o rotación** que en caso de necesidad, permita hacer frente a los desfases que pudieran originarse por diferencias temporales entre las corrientes de cobros y pagos, y que consiste en que los pasivos permanentes financien, además de los activos fijos, una parte de los activos circulantes.

4. LA PLANIFICACION DE LA PRODUCCION

La producción

Consiste en incrementar la capacidad de los bienes y de los servicios hasta convertirlos en totalmente aptos para satisfacer necesidades humanas, lo que supone aumentar la utilidad de los bienes.

La planificación de la producción:

La producción, como cualquier otra actividad de la empresa, debe ser planificada con el fin de fijar coherentemente los objetivos que se desean conseguir, establecer la jerarquía de los mismos y determinar el conjunto de tareas a realizar para alcanzarlos de la manera más eficiente posible.

La planificación de la producción debe ocuparse de confeccionar un diseño del proceso de producción que permita optimizar la utilización de recursos productivos disponibles.

La planificación de la producción ha de decidir:

- ? Determinar el **tipo de productos** que se van a fabricar
- ? Elegir **la tecnología** más apropiada para abordar su producción
- ? Decidir si la propia empresa **fabricará la totalidad** de los componentes necesarios para incorporarla al producto, o bien si alguno de ellos conviene **comprarlos a otras empresas**. Esta cuestión sólo puede resolverse tras un análisis de los **costes** de producción de cada uno de esos componentes. Lógicamente cuando sea más barato fabricarlos, los elementos se elaborarán en la empresa.
- ?Cuál debe ser **la capacidad** para la que va a diseñarse el proceso productivo, es decir, cuántas unidades se espera producir por periodo de tiempo. La dimensión del proceso productivo significa cierta capacidad de producir una determinada cantidad de producto cada cierto periodo de tiempo; esta cantidad, si la empresa es administrada con coherencia, habrá de ser la que previsiblemente se vaya a vender: si se espera una demanda alta habrá que construir una fábrica y unos almacenes adecuados para albergar todo el equipo productivo necesario, y los bienes producidos en tanto no sean vendidos. Una **mala dimensión** de la empresa ocasionaría algunos de los efectos siguientes:
 - a) Si el proceso productivo está **sobredimensionado**, provocará gastos innecesarios derivados de un exceso de capacidad que no podrá ser utilizado por falta de demanda.
 - b) Si estuviera **subdimensionado**, no se podrá atender a toda la demanda, y se dejaría de vender, con la consiguiente pérdida.

Una cuestión adicional a decidir es qué cantidad por vender vamos a guardar en el almacén en cada momento: lo que se conoce como **nivel de inventario**.