

# **La planificación en las empresas y entidades de distribución e información turísticas**



# 1. Presentación.

La gestión de las empresas turísticas lleva consigo procesos complejos, y aunque en principio, puede parecer que se asemejan a otras modalidades de gestión empresarial, presentan una serie de matices y particularidades que requieren un tratamiento diferenciado. Los clientes compran experiencias turísticas completas, que son el resultado de un entramado de interacciones entre diferentes empresas y entidades, que ofrecen todo tipo de servicios: agencias de viajes, alojamientos, restauración, transporte, infraestructuras, comercios, etc.

El objetivo principal que se ha perseguido en la elaboración de los distintos contenidos del manual, es el de ofrecer una serie de conceptos e ideas, que resulten de utilidad y aplicación práctica en las unidades de información y distribución turística. En concreto, en este primer tema el objetivo principal, es presentar la administración empresarial como función esencial en la empresa u organización, analizarla de forma particular, así como el proceso de planificación empresarial, y definir los planes que resulten adecuados para estas empresas o entidades.

La planificación permite a la empresa turística tomar una serie de decisiones de forma anticipada, y supone, entre otras cosas, la selección de unos objetivos concretos, el desarrollo de unas estrategias o políticas, la aplicación de procedimientos y presupuestos, y llevar a cabo el seguimiento y el control permanente de todo el proceso.

La planificación en las empresas, puede adoptar 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 que se pueden aplicar 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.

## 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 en 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.

## PLAN DE EMPRESA



### **\*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).



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, comprensibles 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.



“Conjunto de decisiones y de acciones relacionadas con la elección de medios o factores, y con la articulación de los recursos, para alcanzar los objetivos de la empresa” (FIGUEROLA, M., 1995).

**Fuente:** recuperado de <https://javiermegias.com/>

Las **estrategias de planificación** se inician, como veremos, con la investigación de la situación de partida. En el mercado turístico, existen todo tipo de actividades y productos turísticos, y cada uno de ellos se rige por sus propias normas o reglas, y tiene sus particulares claves de éxito. El destino o la empresa turística debe seleccionar cuidadosamente los recursos, las acciones, y actuaciones para sus productos mercado.

Una vez realizados los análisis previos generales y específicos, la empresa turística puede diseñar y seguir diferentes alternativas o estrategias, dependiendo de si se trata de un nuevo proyecto turístico o si por el contrario la empresa turística ya está funcionando. En el primer caso, se trata de introducirse en un mercado determinado con un producto similar a otro existente o diversificar la oferta, a través de diferentes productos con orientación diferente.

Para la empresa turística en funcionamiento, puede optarse por ampliar el mercado con nuevos productos, o bien, ampliar su cuota con el producto existente.

Las estrategias de posicionamiento (crecimiento, estabilidad, decrecimiento como objetivo de reequilibrio, etc.), buscan crear la posición deseada en los clientes (reales y potenciales) del producto o servicio en relación con la competencia.

Al mismo tiempo, dentro de las estrategias de posicionamiento se pueden orientar las estrategias en varias direcciones o aplicaciones estratégicas complementarias: especialización en determinado tipo de servicio, diversificación de productos, diversificación de productos a nivel espacial (otros países o regiones), líneas de producción especializada (por localización en función de características y particularidades propias), etc.

Las **políticas** guían el capital humano en todas y cada una de las decisiones empresariales, de cara a que todas las personas que integran el equipo asuman sus funciones y responsabilidades. Pueden ser orientaciones o principios generales (de servicios, comercial, financiera, personal, etc.) y por departamentos específicos, de forma que trasladan estas políticas generales a cada área o sección (producto/servicio, distribución, comunicación, etc.).

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

La planificación parte como se ha indicado con anterioridad del establecimiento de unos objetivos, estrategias o políticas, previsión de las principales magnitudes y valoración de diferentes magnitudes sociales, económicas y financieras.



El proceso de planificación estratégica se inicia con el análisis metódico de la empresa (**análisis interno o específico**), y de su entorno (**análisis externo o general**) para determinar de este modo, las oportunidades y amenazas.

El **análisis interno** o específico permite destacar las fortalezas frente a otras empresas y también las debilidades. Esta valoración inicial engloba estudios de la producción, situación financiera, personal, marketing, organización de aplicación, etc.

Resulta de gran utilidad recabar la información disponible del sector turístico existente, y analizar las empresas líderes o más competitivas.

El **entorno externo** o general contempla el contexto de la empresa (político, legal, económico, social, económico, ambiental) y el entorno específico, tiene en cuenta los aspectos externos que afectan al sector económico de nuestra empresa turística y a la competencia (mercado, competencia, clientes, tipología de los productos que cubren necesidades similares o cumplen las mismas funciones). El análisis de los competidores en el sector que operemos, sus movimientos y operaciones realizadas nos aporta información muy valiosa de cara a no perder parte de nuestro mercado.

Una vez realizado el estudio del microentorno y macroentorno, podemos realizar un **análisis DAFO** con la información obtenida, de forma que se puede dividir el estudio inicial en un análisis interno y externo.

- ☐ **El análisis interno:** detectar las fortalezas y debilidades de la empresa que originen ventajas o desventajas competitivas.
- ☐ **El análisis externo:** identificar y analizar las amenazas y oportunidades de nuestro mercado.

Esta etapa inicial, es por tanto de recogida de información donde se valora el escenario político, económico, legal, ambiental y tecnológico, se define la misión principal, se realizan los trabajos de previsión y estudios internos – externos. La información facilita el establecimiento de directrices concretas, y la elección de determinadas alternativas de decisión, que permiten definir los objetivos que mejor se adapten a esos planteamientos generales.

Una vez realizado el análisis inicial, el proceso de planificación sigue una **secuencia lógica de pasos** que pueden llevarse a cabo en los diferentes niveles de la empresa. En realidad, si se consulta la bibliografía sobre el tema, se puede ver que existen muchas alternativas a la hora de establecer un modelo para el proceso de planificación, en especial para aplicar un único sistema en las diferentes empresas turísticas, si bien, pueden establecerse una serie de fases o etapas.

- ☐ Definir los objetivos previsibles de la empresa.
- ☐ Definir las posibles estrategias manejables por la empresa de cara a diseñar que actuaciones serán de política empresarial.
- ☐ Establecer las políticas o líneas de actuación principales.
- ☐ Elaborar un programa detallado de fondos presupuestarios.
- ☐ Llevar a cabo el seguimiento y control permanente que impida desajustes o desviaciones del plan.

Tras la declaración de objetivos le sigue un **plan detallado** con las **acciones necesarias** para alcanzarlos en un plazo determinado. Este plan de trabajo debe estar al alcance de todas las personas y ser lo más realista y flexible por los cambios constantes que experimenta el entorno en el que se mueve la empresa turística. Las ventajas que tiene el diseño de un buen plan son importantes, evita el incumplimiento de los objetivos o principios, el mejor empleo de los recursos necesarios, la mala utilización de las inversiones, entre otras.

Con respecto a los componentes del plan:

- ☐ **Las estrategias:** son las acciones concretas, sucesivas, combinadas y distribuidas en el tiempo.
- ☐ **Los recursos:** son los instrumentos del entorno externo e interno y pueden ser físicos (espacios o lugares de trabajo y recursos turísticos como soporte básico), humanos (equipos de trabajo), técnicos (diferentes documentaciones de trabajo, procesos, procedimientos), tecnológicos (tecnología de información y comunicación).

Sumado a lo anterior, se detalla el presupuesto económico de todo el plan y ejecución de las diferentes acciones o tareas.



### **ACTIVIDAD 3**

\*Esta actividad puede realizarse en grupo. Diseñe un análisis DAFO para una nueva agencia de viajes en su ciudad o localidad de residencia.

## 5. Revisión periódica de los planes en función de la aplicación de los sistemas de control característicos de estas empresas.

Como se ha visto con anterioridad, los planes deben servir para conducir la secuencia lógica de actuaciones dentro del proceso ordenado en el tiempo, y sumado a todo ello, se debe realizar el seguimiento y control de las distintas acciones en contenido y tiempos, y cumplimiento de presupuestos. En realidad, el sistema de control no se puede presentar como la última fase de la planificación, ha de considerarse como parte consecutiva y preventiva de toda actuación.

La orientación de las acciones se realiza de forma global, con respecto a los objetivos, tiempos y recursos, pero a su vez tiene que tener siempre un cierto grado de **flexibilidad** para la aparición de situaciones imprevistas.

En el control o vigilancia pueden distinguirse tres fases (FIGUEROLA, M.):

- ▣ **Planteamiento de los objetivos** previamente trazados y de los principios que han debido cumplirse.
- ▣ **Comparación de los resultados** conseguidos, con los objetivos programados, observándose la dimensión de las desviaciones y sobre todo las causas de que se hayan producido.
- ▣ **Actuación** decidida, con el fin de adoptar todas aquellas medidas de corrección que modifiquen o reduzcan las desviaciones que han tenido lugar.

Se destaca, además, que la aplicación del control o vigilancia, si bien, representa costes adicionales a los presupuestos establecidos para las diferentes acciones, en realidad al realizarse de forma permanente, es un medio extraordinario para reducir los costes al detectarse pérdidas en una determinada actividad.

El control y seguimiento tiene por objeto comprobar cómo se van desarrollando las diferentes acciones y medir el impacto generado, para poder **tomar decisiones, medidas y acciones de mejora** que permitan la consecución de los objetivos. Cuanto mejor se hayan definido los fines a alcanzar, más sencilla será la valoración.

A medida que se van implementando las acciones previamente diseñadas se valora de forma periódica el grado de consecución y avance del plan, y en caso de producirse desviaciones se estudian las causas y adoptan las medidas necesarias para alcanzar los resultados esperados.

Las empresas u organizaciones, como sabemos, asignan los recursos humanos y materiales necesarios para la puesta en marcha de todo el plan. Entre las diferentes funciones asignadas se encuentra el desarrollo del cronograma previsto de acciones, la evaluación de los resultados y objetivos marcados y detectar las desviaciones y aplicar las medidas correctoras oportunas.

Los métodos de control cambian, como es lógico, en función del tipo de análisis que se quiere realizar, y en función de las estrategias a evaluar.

Las organizaciones de viajes deben controlar todos los aspectos que intervienen en las diferentes áreas de gestión.

- ▣ **Control presupuestario**, ajustes o desajustes entre las previsiones y las realizaciones en términos de ingresos y gastos.
- ▣ **Control estadístico de procesos productivos**, ratios de producción en procesos que se repiten en el tiempo y control de la oferta.
- ▣ **Control de la gestión directiva** y de los diferentes niveles jerárquicos de la organización.

- ▣ **Control de recursos humanos** para medir el grado de motivación y satisfacción de los equipos de trabajo.
- ▣ **Controles de recursos y colaboradores externos**, proveedores, distribuidores, profesionales, etc.
- ▣ **Controles externos**, auditorías realizadas por grupos de expertos para verificar procesos de normalización (calidad, medioambiental, accesibilidad, etc.), seguimiento de condiciones legales o técnicas, etc.

Los resultados perseguidos en la empresa turística, no han de ser exclusivamente económicos y administrativos, también se persigue controlar otros aspectos, que en este sector, son de extraordinaria importancia; la imagen, la calidad, los impactos ambientales y culturales generados, los beneficios en la sociedad, la satisfacción y participación de las personas que integran la empresa, satisfacción y fidelidad de clientela, entre otros.



#### ACTIVIDAD 4

\*Esta actividad puede realizarse en grupo. Diseñen un plan de negocio para una nueva agencia de viajes.

## 6. Resumen.

Las empresas vinculadas al sector turístico deben perseguir en todo momento la calidad en todos los servicios ofrecidos, por ello, se han de aplicar procesos de trabajo que deben ser previamente y gestionados siguiendo una secuencia lógica y ordenada.

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. 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.

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.

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, y que pueda llegar con un lenguaje comprensible a todas las personas, trabajadores, clientes, colaboradores, etc.

Los planes deben servir para conducir la secuencia lógica de actuaciones dentro del proceso ordenado en el tiempo, y sumado a todo ello, se debe realizar el seguimiento y control de las distintas acciones en contenido y tiempos, y cumplimiento de presupuestos. En realidad, el sistema de control no se puede presentar como la última fase de la planificación, ha de considerarse como parte consecutiva y preventiva de toda actuación.

El plan de empresa en las empresas y entidades de distribución e información turística, tiene en cuenta el macroentorno y el microentorno de la empresa, de manera, que se contemplan los factores que pueden ser más determinantes a través de herramientas de utilidad (DAFO, por ejemplo).

**Fijar objetivos es el primer paso para convertir lo invisible en visible. - TONY ROBBINS**

## 7. Autoevaluación.

1. Complete la siguiente frase. La planificación empresarial es...
2. Señale la respuesta correcta. En relación a la planificación estratégica:
  - a) Establece objetivos parciales para la empresa.
  - b) Está subordinada a la estrategia operativa.
  - c) Establece acciones y medios necesarios para construir el futuro de la empresa turística.
  - d) Se llama también estrategia táctica.
3. Señale la respuesta correcta. La planificación en la empresa turística se realiza:
  - a) Siempre en el momento de inicio de actividad.
  - b) Cuando se van a introducir cambios en la actividad o se modifica el ámbito de actuación.
  - c) En caso de liquidación de la empresa.
  - d) En situación de inicio, desarrollo y liquidación de la empresa.
4. Señale la respuesta correcta. Si se tienen en cuenta los diferentes ámbitos funcionales pueden distinguirse distintos planes:
  - a) A corto, medio y largo plazo.
  - b) En función del tiempo, de los diferentes subsistemas y de los distintos departamentos.
  - c) De aprovisionamiento, de producción y financieros.
  - d) Del departamento financiero, de marketing y de ventas.
5. Señale la respuesta correcta. Con respecto a los objetivos:
  - a) Son las metas o fines que conducen a la misión principal.
  - b) Pueden ser a corto, medio y largo plazo.
  - c) Deben ser claros, medibles y sometidos a un coste y calendario.
  - d) Todas las anteriores.
6. Complete la siguiente frase. Las estrategias empresariales hacen referencia...
7. Señale la respuesta correcta. El proceso de planificación estratégica se suele iniciar con:
  - a) Análisis interno y análisis específico de la empresa.
  - b) Análisis de los competidores.
  - c) Análisis interno de la empresa y externo o general de su entorno.
  - d) Ninguna de las anteriores.
8. El seguimiento y control:
  - a) Es la última fase de la planificación.
  - b) Se considera en todo momento como parte consecutiva y preventiva.
  - c) Se refiere al cumplimiento presupuestario.
  - d) Es un análisis de ratios de producción y de la gestión directiva.
9. Señale la respuesta correcta. Los resultados perseguidos por la empresa han de ser:
  - a) Exclusivamente económicos y administrativos.
  - b) Contemplar la calidad en todo el proceso empresarial.
  - c) Ambientales, sociales y culturales.
  - d) Todas las anteriores.
10. Complete la siguiente frase. Podemos concluir que, la planificación permite a la empresa turística tomar una serie de decisiones de forma anticipada, y, en resumen, supone: