

# La planificación en las empresas y entidades de alojamiento



# La planificación en el proceso de administración

La empresa turística en general y el sector de alojamientos en particular tienen una serie de particularidades que hacen que planificar las acciones y las políticas a llevar a cabo sea más complicado que en otros sectores. Estas características o particularidades son las siguientes:

- Estacionalidad de la demanda: Existe una gran dependencia de los comportamientos de la demanda, puesto que esta se concentra en el tiempo y en el espacio. Por lo tanto, las empresas tienen que adaptar sus sistemas de producción, comercialización y distribución a esos cambios.
- Imposibilidad de almacenamiento, puesto que se venden servicios, en los que el cliente debe desplazarse al lugar donde el producto está ubicado.
- Elevada inversión e inflexibilidad: las inversiones iniciales son muy elevadas y el producto (servicio de alojamiento) no se puede modificar, esto es, es difícil cambiar de actividad, ya que esta no es flexible.
- Localización próxima a los recursos turísticos: los recursos turísticos de la zona en la que se emplaza el hotel son fundamentales (playas, montaña, naturaleza, ciudades con encanto, etc.) para el éxito de dicho hotel.
- Importancia de los recursos humanos: son uno de los mayores activos en la empresa turística, puesto que los servicios que ofrece un alojamiento turístico son prestados por personas. Por eso, la profesionalidad, la atención al cliente y la eficiencia son fundamentales.
- Cambios en los gustos y expectativas del cliente, modificación de hábitos y modas de la demanda.
- Importancia de los procesos de intermediación: el mundo turístico está muy atomizado y es por ello que es imprescindible la utilización de intermediarios en la venta de nuestro producto.

Planificar es determinar unos objetivos y tomar las decisiones necesarias para su consecución.

Para realizar una correcta planificación es necesario tener en cuenta unas pautas, como las siguientes:

- Poseer un conocimiento profundo del entorno empresarial y del sector hotelero.
- Identificar las oportunidades existentes.
- Diseñar los objetivos.
- Seleccionar las alternativas más adecuadas.
- Realizar un seguimiento permanente de los planes.
- Identificar la conveniencia de realizar cambios.

La planificación es:

- La planificación es un proceso continuo, abierto y dinámico.
- La planificación divide los planes en etapas reducidas y manejables (planes mensuales, trimestrales, semestrales, etc.).
- Se deben establecer objetivos intermedios y alcanzables.
- El personal debe participar en el proceso como base de su motivación.
- Se debe planificar antes de realizar el presupuesto.

Naturaleza de la Planificación:

Los planes contribuyen en forma positiva al cumplimiento de los objetivos de la empresa. Un plan eficiente es aquel que logra alcanzar los objetivos con un mínimo de consecuencias imprevistas y con bajos costes.

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

Una vez definida la planificación, se requiere determinar qué acciones se van a llevar a cabo, cómo se van a llevar a cabo, en qué sector del establecimiento se va a aplicar el plan y cuándo se va a llevar a cabo.

Los componentes de la planificación son los siguientes:

- Objetivos
- Políticas
- Procedimientos
- Presupuestos

<b>ACTIVIDAD 1: RECAPITULA</b>
--------------------------------

¿Cuáles son los componentes de la planificación?
--

## TIPOS DE PLANES

Es importante identificar los tipos de planificación que existen. Para ello se presentan a continuación distintos criterios de clasificación.

### **Según su duración**

- Corto plazo: se denominan también “planes de ejecución inmediata” y comprenden instrucciones para llevarlos a cabo. Se deben realizar y llevar a cabo en un periodo inferior a un año.
- Medio y largo plazo: se denominan “de evolución de la actividad”. Su finalidad es el estudio de la situación para saber si esta es correcta o si por el contrario es necesario algún tipo de modificación en aquellos aspectos que no sean operativos. En los planes a medio plazo los objetivos se deberán de cumplir en un periodo de tiempo entre uno y tres años, y en los planes a largo plazo el objetivo se cumplirá en un periodo de tiempo superior a tres años.

### **Según su función**

Irán en base a los objetivos marcados de ampliación del mercado, mejora de beneficios, etc. De este modo, los planes podrán ser de diferentes tipologías: de volumen de ventas, de mera productividad, de personal, de beneficios, de desarrollo organizacional, de contribución social, de investigación y de desarrollo financiero.

### **Según su importancia (definen el origen y la extensión del plan)**

- Por el origen: Por una parte, están los que parten de la alta dirección, que generalmente reciben el nombre de “planes políticos” y deberán ser desarrollados posteriormente por estamentos inferiores. Los que parten de niveles inferiores de la organización necesitan un

buen sistema informativo, ya que se elaboran para ganar en operatividad y facilitar el proceso planificador.

- Por el procedimiento: son los que establecen las normas de cómo debe realizarse la actividad.
- Por el método: son los que establecen los resultados que se deben obtener para cada trabajador.

#### **Según el grado de certeza (conocimiento seguro, claro y evidente de su consecución)**

- Rígidos: son los que tienen un grado de cumplimiento cierto.
- Flexibles: son los que tienen diversas alternativas en caso de producirse acontecimientos imprevisibles en el plan inicial.

#### **Según su alcance**

- Departamentales
- Interdepartamentales
- Generales

#### **Según su tamaño**

- Macropectiva: abarca una problemática de forma integral.
- Microspectiva: abarca una problemática de forma específica.

#### **Según su ámbito**

- Externos: Comprende aspectos externos del medio en que se encuentra el hotel.
- Internos: Sobre el funcionamiento interno de dicho hotel.

#### **Según su forma**

- Programas.
- Proyectos.

#### **Según su propósito**

- Estratégicos: Tiende a crear condiciones y medios para llevar a cabo planes y programas.
- Trascendentes: Busca producir cambios significativos en el sistema, casi siempre a largo plazo.

<b>ACTIVIDAD 2: RECAPITULA</b>
--------------------------------

¿Cuáles son los criterios de clasificación de los tipos de planes?
--

#### **LOS OBJETIVOS**

En ocasiones se le denomina “metas”, y son el resultado final que se espera conseguir con el plan.

Aunque el que más frecuentemente se menciona es el beneficio, las empresas también tienen objetivos de crecimiento, eficiencia, desarrollo de su personal, servicio al cliente, etc.

Además, algunos objetivos específicos del sector hotelero podrían ser los siguientes:

- Conocer y visualizar mejor nuestra cartera de clientes
- Llevar a cabo nuevas iniciativas.
- Lograr una mejoría en la satisfacción, fidelización y comunicación con los clientes.
- Incrementar la cuota de mercado.
- Penetrar en nuevos mercados.
- Adaptar nuestro establecimiento a nuevos procesos tecnológicos

Se determinarán las acciones de la empresa, junto con su programación, en un determinado periodo de tiempo, dentro del marco de una determinada filosofía empresarial. Además, siempre se tendrán en cuenta los condicionantes internos y externos que podrían intervenir en la empresa.

### **LAS POLÍTICAS**

Son aquellas políticas que se van a seguir para alcanzar los objetivos fijados en la empresa, llevando a cabo los oportunos planes que vienen dados por las diferentes alternativas y por la necesidad de adoptar decisiones sobre qué se debe hacer, cómo y para quién. Las políticas son afirmaciones generales o declaraciones que guían o canalizan el proceso de adopción de decisiones. En el hotel se adoptarán políticas de diversas tipologías, como de personal, de atención al cliente, de marketing, financieras, etc.

### **LOS PROCEDIMIENTOS**

Son más limitativos que las políticas, ya que constituyen guías específicas de actuación. Señalan los pasos que han de darse en actividades, como por ejemplo la contratación de personal, la adquisición de maquinaria, la devolución de mercancías, la realización de inventarios y arqueos de caja, etc. Siempre atienden a una secuencia cronológica.

Además de los procedimientos, hay una serie de normas o reglas que son más estrictas que los procedimientos. Señalan lo que se puede y lo que no se puede hacer en situaciones o momentos muy definidos. Por ejemplo, la posibilidad (o no) de aceptar cheques de viaje, la aceptación de pago con tarjeta para ciertos servicios, etc.

### **LOS PRESUPUESTOS**

Realizar un presupuesto anticipadamente nos permite prever el coste de producción y los recursos con los que vamos a contar. Ha de tenerse en cuenta también lo que va a suponer económicamente la inversión que se va a realizar y que sea suficiente para lograr el beneficio previsto.

Hablar del control para poder evitar posibles desviaciones implica llevar un control antes, durante y después, mantener un constante seguimiento sobre la evolución de las circunstancias específicas, revisar presupuestos básicos, controlar la actitud del personal, llevar a cabo auditorías, etc.

La planificación supone el sistema más eficaz para comparar la realidad alcanzada con la que la empresa tenía estimada, y así ir corrigiendo próximas expectativas. Será un arma valiosa de cara al futuro, para una evolución equilibrada de todas las variables de la organización, que son elásticas y cambiantes.

# **Pasos lógicos del proceso de planificación como enfoque racional para establecer objetivos, tomar decisiones y seleccionar medios en las distintas empresas y entidades del subsector.**

Por lo general, el proceso de planificación se debe hacer formalmente y por escrito; pero la planificación diaria encomendada a la persona que debe de llevar a cabo esos planes es instintiva, e integra subconscientemente las etapas formales de dicho proceso.

Por eso es necesario llevar a cabo una serie de pasos para desarrollar el proceso de planificación. A continuación, se pasarán a explicar estas fases.

## **Formulación de metas u objetivos:**

La formulación de las metas implica comprender los objetivos de la organización y, después, establecer metas que la traduzcan en la consecución de dichos objetivos.

Dado que las metas seleccionadas se llevarán gran cantidad de los recursos de la organización y gobernarán muchas de sus actividades, este primer paso es clave.

Por ejemplo, una meta podría ser la fidelización de los clientes en el establecimiento.

## **Identificación de los actuales objetivos y estrategia:**

Este paso consiste en identificar los objetivos actuales de la organización y su estrategia. En este paso se trata de crear las estrategias para que se produzca dicha fidelización, por ejemplo, dar servicios especiales como sesiones de spa gratis o mejora en la habitación a clientes fidelizados.

## **Análisis ambiental:**

La finalidad del análisis ambiental consiste en descubrir las formas en que los cambios de los ambientes económicos, tecnológicos, socioculturales y políticos de una organización le afectarán indirectamente, así como las formas en que influirán en ella los competidores, proveedores, clientes, organismos gubernamentales y otros factores.

## **Análisis de los recursos:**

Las metas y estrategias actuales de la organización también proporcionarán una vía para analizar sus recursos. Este análisis es necesario para determinar sus ventajas y desventajas competitivas. Se trata de analizar las fortalezas y debilidades del establecimiento frente a las empresas consideradas competidoras, tanto las actuales y las futuras.

### **Identificación de oportunidades estratégicas y riesgos:**

La identificación de las estrategias a seguir, el análisis de la competencia y el análisis de los recursos de la organización se combinan para descubrir las oportunidades disponibles y las amenazas a las que la empresa se enfrenta.

### **Determinación del grado de cambio estratégico requerido:**

Después de analizar los recursos propios y la competencia, los resultados de la estrategia actual pueden ser estudiados. Cuanto más tiempo lleve la estrategia establecida y cuanto más estable sea el ambiente, más fácil será efectuar la proyección. A continuación, los administradores pueden decidir si modifican o no la estrategia o su realización.

Si un cambio de estrategia parece necesario para mejorar los resultados, el siguiente paso requiere identificar, evaluar y seleccionar enfoques estratégicos opcionales.

### **Identificación de alternativas estratégicas:**

En un caso dado, probablemente existan varias opciones para mejorar los resultados del hotel. Es posible tomar distintas decisiones, como por ejemplo adentrarse en nuevos mercados, rediseñar los servicios, mejorar la calidad de los productos o reducir su costo, realizar nuevas inversiones, etc.

Las opciones estratégicas siguen cuatro criterios de evaluación:

- La estrategia y sus partes componentes deben tener metas, políticas y objetivos congruentes.
- Debe centrar los recursos y esfuerzos en los aspectos críticos descubiertos durante el proceso de formulación de estrategias y debe distinguirlos de los aspectos sin importancia.
- Debe ocuparse de sus problemas susceptibles de solución, teniendo en cuenta los recursos y capacidades de la organización.
- La estrategia debe ser capaz de producir los resultados que se esperan.

<b>ACTIVIDAD 3: RECAPITULA</b>
--------------------------------

Es necesario llevar a cabo una serie de pasos para desarrollar el proceso de planificación. ¿Cuáles son estas fases?
--

Al evaluar las opciones también es importante concentrarse en un producto o servicio particular y en aquellos competidores que son rivales directos al ofrecerlos.

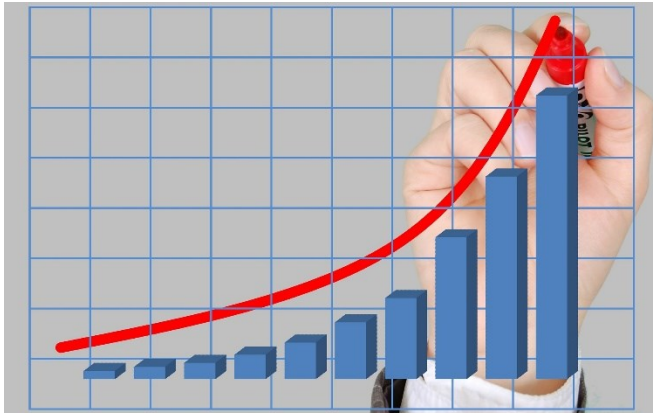
### **Selección de alternativas de estrategias:**

Al elegir entre las posibilidades disponibles, los administradores deberán seleccionar la que mejor responda a las capacidades de su organización.

### **Puesta en práctica de las estrategias:**

Una vez determinada la estrategia, es preciso incorporarla a las operaciones diarias de la organización. Sin importar si la estrategia se registra en un plan estratégico formal y detallado, debe ser traducida a planes operativos apropiados.





**Medición y control del progreso:**

A medida que va realizándose la introducción del plan, los responsables deberán comparar el progreso con el plan estratégico en etapas periódicas o decisivas.

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

Los planes deben revisarse periódicamente y vigilar, observar y comparar los resultados reales con los previstos. En el caso de que ocurran desviaciones importantes, se deben analizar y realizar los ajustes adecuados en la organización y en el propio plan.

Se pueden dar circunstancias especiales como que ciertos factores del medio ambiente fuera del control de la organización hubieran cambiado, y por ese motivo (y por otros motivos diversos) se necesita actualizar el plan. También puede ser que surgieran problemas dentro de la organización y que estos necesiten ser corregidos.

La frecuencia con que un plan se revisa formalmente varía con su aplicación, pero un buen método práctico es revisarlo por lo menos trimestralmente.

## **Proceso y tipos de control en función del momento en que se lleven a cabo:**

### Control preliminar

Es el proceso de control que se utiliza antes de que se inicien las operaciones. Incluye políticas, procedimientos y reglas diseñados para garantizar que las actividades planeadas se lleven a cabo adecuadamente.

### Control concurrente

Es el que se lleva a cabo durante la realización de la actividad. Su objetivo es detectar lo antes posible las desviaciones. Por ejemplo, análisis mensuales acerca del tanto por ciento de ocupación, control de la calidad del servicio, etc.

### Control de resultados

Es el tipo de control más habitual. Son datos definitivos que nos informan del grado de éxito de los objetivos propuestos y que nos sirven para medir la evolución en diferentes periodos.

Los métodos de control de resultados más empleados son los presupuestos.

<b>ACTIVIDAD 4: RECAPITULA</b>
--------------------------------

¿Cuáles son los tipos de control de las empresas?
---

Los métodos de control no presupuestario más utilizados dentro del sector hotelero son los siguientes:

- Información estadística: Con esta información se predicen las tendencias en función de los datos históricos. Pueden ser de ocupación media de un hotel, tiempos medios de atención al cliente por teléfono, evolución de las ventas, etc. Para realizarlas se utilizan gráficos.
- Informes: Del funcionamiento de las diferentes áreas del hotel. Por ejemplo, informes sobre ocupación por habitaciones, sobre rotación de la ropa en el departamento de pisos, etc.

- Auditoría: Normalmente se auditan las operaciones contables y financieras, aunque en la actualidad también se realizan auditorías de calidad y gestión medioambiental. Las auditorías aportan una oportunidad para la mejora de la organización.
- Observación personal: Los gerentes de cualquier departamento deben dedicar tiempo a la función de control. Esta función no solo abarca los presupuestos, estadísticas y otras herramientas, sino que deben realizarse también controles directos de consecución de tareas y fomentar la comunicación interpersonal entre todos los miembros del equipo. Esta es una de las fuentes de información más completa.
- Encuestas de satisfacción del personal y a los clientes: Tratan de medir el ambiente laboral, la satisfacción del personal y la satisfacción de los clientes, así como conocer la opinión de los mismos como medida del éxito de la empresa. Este aspecto es muy importante en los procesos de calidad aplicables a la empresa turística, puesto que un cliente satisfecho es un cliente fiel y leal. Hay que recordar que cada cliente es único e irrepetible, y que cuesta mucho más atraer un cliente nuevo que fidelizar y/o mantener uno ya existente.

#### ACTIVIDAD 5: RECAPITULA

¿Cuáles son los tipos de control no presupuestario más utilizados dentro del sector hotelero?

La eficacia de un producto/servicio tiene que ver con la manera en que satisface las necesidades y expectativas de los clientes que lo solicitan.

Nuestro cliente se siente satisfecho cuando...

- No encuentra errores y, si los encuentra, son resueltos de manera sencilla, rápida, ágil, efectiva y eficaz por parte de la empresa.
- Recibe un trato cordial, comprometido y profesional.
- Cuando siente que sus solicitudes son tratadas con importancia y prioridad.
- La empresa que lo atiende empatiza con él y se intenta poner en su lugar.



# Gestión y control presupuestarios en las áreas de alojamiento



# La gestión presupuestaria en función de sus etapas fundamentales: previsión, presupuesto y control.

La gestión presupuestaria se define como la práctica de la dirección de una empresa destinada a definir en volumen y el valor las previsiones de actividad de la organización en el plazo de un año y, posteriormente, comprobar su realización mediante una comparación entre previsiones y realizaciones.

El presupuesto se basa en centros de responsabilidad: según los casos, son centros de costes, de ingresos, de beneficios y de inversión. Esto establecen en cada centro un programa preventivo de actividad y, de este modo, la gestión presupuestaria se relaciona con el sistema de planificación, la organización contable y la estructura jerárquica de la organización.

Cuando una organización dispone de un sistema de planificación bien definido, la base de la gestión presupuestaria la constituyen los planes a medio y largo plazo con los que se pretende tomar las mejores decisiones posibles, con el fin de alcanzar los objetivos definidos en un momento dado.

El trabajo de preparación de los presupuestos anuales consiste en perfilar el plan a medio / largo plazo o en servirse de este plan para orientar la tomar decisiones dependiendo de las diferentes variantes presupuestarias.

La contabilidad de una organización está íntimamente ligada a la gestión presupuestaria por diferentes motivos:

- La gestión presupuestaria se expresa en cantidades numéricas, tomando de la contabilidad general y de la contabilidad analítica de explotación informaciones numéricas referentes a la actividad de la organización, a fin de preparar los datos provisionales y asegurar el control periódico.
- Con esta gestión se dota a la organización de un modelo económico, que debe ser ordenado y lógico, tomándose de la contabilidad el equilibrio entre gastos e ingresos, es decir, coherencia para desarrollar sus procesos, aunque la gestión presupuestaria no es una técnica contable. Además, debe esquematizar los riesgos soportados por la empresa de cara al futuro en función del desarrollo del modelo elegido.

Las etapas destacables del procedimiento de elaboración de los presupuestos son las siguientes:

## Fase de formulación.

En esta fase se formulan objetivos específicos por parte de la dirección de la empresa, para un periodo de tiempo determinado y para cada uno de los departamentos de la empresa, por medio de programas económico-financieros.

Para ello se debe:

- Profundizar en el conocimiento de los objetivos individuales y organizativos que se esperan alcanzar.
- Anticipar resultados antes de que se produzcan.
- Clarificar el comportamiento y el resultado esperado y guiar, en consecuencia, el proceso de decisión.
- Motivar hacia el logro de los objetivos e integrar y coordinar al personal de los distintos departamentos.

### Elaboración del presupuesto.

El proceso de elaboración de los presupuestos debe de tener en cuenta estos presupuestos:

#### 1.- Presupuesto de ventas.

Para obtenerlo, se precisa conocer previamente los objetivos de la empresa y los medios de que se dispone. Con el presupuesto de ventas, ya se pueden establecer los presupuestos de gastos y obtener el resultado previsional.

#### 2.- Presupuesto de Consumos, Compras y Existencias de Materiales.

Conociendo la previsión de ventas, se puede determinar el consumo previsto de materiales. Para ello, se han de analizar datos de ejercicios anteriores y conocer el coste de materiales por unidad de producto. A partir de los consumos previstos de materiales, también se pueden estimar si se fijan los niveles de existencia de materiales (iniciales y finales). Este presupuesto se ha de hacer por separado para cada tipo de material y permite prever las necesidades de espacio de almacenaje, así como los fondos invertidos en dichas existencias, permitiendo programar los pedidos a proveedores.

#### 3.- El presupuesto de mano de obra se elabora a partir de índices de ocupación.

Utilizando datos de años anteriores, se pueden estimar las necesidades, permitiendo prever con tiempo las necesidades de personal, con el fin de detectar necesidades futuras. Asimismo, este presupuesto facilita una previsión del coste que tendrá la empresa en el pago de las nóminas del personal.

#### 4.- Presupuestos de Gastos de Estructura.

En principio, este presupuesto se confecciona independientemente del de ventas. Sin embargo, hay que tener presente que los gastos de estructura son fijos para un cierto intervalo de cifra de ventas. Pero si las ventas sobrepasan dicho intervalo, los gastos de estructura deberían crecer. Por ejemplo, si un establecimiento dobla su ocupación, posiblemente necesitará más personal y más material.



#### 5.- Presupuestos de gastos de comercialización.

Es un presupuesto que se puede hacer directamente a partir del de ventas. En él se incluyen todos los gastos proporcionales de comercialización, como puede ser las comisiones de los comerciales, publicidad, posicionamiento web, etc.

En cualquier otro tipo de empresa deberíamos incluir también los gastos de producción, pero dado que las empresas turísticas son empresas de servicios y no

existe un proceso de transformación, este gasto lo obviaremos.

La cuenta de pérdidas y ganancias previsional, al igual que el presupuesto de caja, es un presupuesto que integra todos los que se han desarrollado en el apartado anterior.

Con esta cuenta se obtiene el beneficio antes de impuestos por la diferencia entre el presupuesto de ventas y los presupuestos de gastos.

Para obtener el beneficio neto previsional, se habrá de deducir el impuesto de sociedades previsto.

Con la cuenta de resultados previsional ya se dispone de una estimación del resultado que se obtendrá en el próximo ejercicio.

### Fase de ejecución.

La ejecución presupuestaria consiste en poner en ejecución todas esas actividades, gastos e ingresos contemplados en el presupuesto, de modo que se realizan todas las inversiones previstas como se había planeado, a fin de lograr los objetivos proyectados y alcanzar las metas propuestas.

Si el presupuesto no se ejecuta en su totalidad, esto se suele achacar a errores humanos, y se relaciona siempre a negligencia, desidia e ineficiencia, y significa que se dejaron de realizar obras o servicios y que no se lograron todos los objetivos ni se alcanzaron las metas. No obstante, ejecutar el presupuesto en su totalidad tampoco significa el éxito total, porque los costos pueden haber variado con el paso de los días y el dinero presupuestado pudo no haber alcanzado. O también se puede dar el caso de que las obras se complicaran más de lo previsto por causas naturales u otras causas, y se consumió el presupuesto sin lograr realizarlas en la forma prevista.

Es por estas circunstancias que no siempre el grado de ejecución de un presupuesto coincide con las previsiones.

### Fase de evaluación y control.

A medida que, a través de la contabilidad general, se van obteniendo los datos reales, se han de comparar éstos con los datos previsionales. Por la diferencia entre datos previstos y datos reales, se calculan las desviaciones en euros y porcentajes.

Dado que es posible que se produzcan desviaciones en todas las partidas presupuestadas, sólo se han de analizar las desviaciones importantes.

Para que el control presupuestario tenga sentido, no sólo se ha de analizar las desviaciones, también se han de tomar medidas correctivas y controlar con posterioridad la eficacia de estas medidas.

La mecánica que se suele seguir una vez se han identificado las desviaciones importantes es la siguiente:

- Reunión de los directivos implicados para decidir las medidas correctivas que se han de tomar.
- En la reunión, se fijará una fecha en la que se controlará la eficacia de las medidas correctivas.
- Si en dicha fecha los resultados no son positivos, se han de tomar otras medidas.

<b>ACTIVIDAD 6: RECAPITULA.</b>
---------------------------------

¿Cuáles son las etapas del procedimiento de elaboración de un presupuesto?
--

# Concepto y propósito de los presupuestos. Justificación.

El presupuesto es un indicador de la política a seguir en cuanto a la obtención de ingresos, que estima a su vez los costos y gastos para obtener estos. También se puede definir como un instrumento de planificación que permite definir los costos, y poder alcanzar ciertos objetivos en un plazo determinado de tiempo.

El presupuesto se puede definir de la siguiente manera:

Es la estimación programada, de manera sistemática, de las operaciones de una empresa para un periodo determinado, con el fin de lograr unos objetivos previamente establecidos. Es un método sistemático y formalizado, para lograr la responsabilidad directa de planificación, coordinación, dirección, ejecución y control de las actividades a desarrollar.

El presupuesto como instrumento de gestión anticipa el conocimiento de los posibles problemas, facilitando el estudio de las distintas alternativas de acción, cuando aquellos tengan lugar.

La elaboración del presupuesto es un proceso complejo en cuanto a que implica la participación e integración de los diferentes niveles y departamentos de la empresa.

A partir de él y de forma periódica, generalmente cada mes, se evalúa la actuación de los distintos departamentos, calculando las desviaciones entre el presupuesto y los resultados obtenidos.

Del mismo modo, la confección de los presupuestos anuales se integra dentro del proceso de planificación global y a largo plazo de la empresa. Por ello ha de estar vinculado con la estrategia y la estructura organizativas.

Será preciso concretar para cada uno de los responsables de cada departamento sus objetivos y recursos específicos de forma que sean coherentes:

- Con los objetivos globales de la empresa definidos en la estrategia.
- Con los objetivos de los demás departamentos.
- Con las responsabilidades de cada departamento definidas en la estructura organizativa de la propia empresa.

Los beneficios atribuidos con mayor frecuencia a los presupuestos son, según Gutiérrez Ponce, los siguientes:

1. Se consideran como sistema de autorización, al permitir determinadas funciones de inversión en bienes específicos a los directivos.
2. Son un medio de planificación y previsión, en un intento de predicción del comportamiento de determinadas variables aleatorias intentando configurar el futuro en base a determinados factores controlables.
3. Son un canal de comunicación y coordinación de particular relevancia en las estructuras descentralizadas.





4. Pueden ser un dispositivo de motivación para los directivos, si bien tal papel motivacional puede entrar en conflicto con las funciones de planificación y previsión.
5. Son un instrumento de evaluación y control de las actuaciones que generarán la base para la toma de decisiones.

El comité responsable de la elaboración de los presupuestos deberá determinar el proceso y las normas formales de su ejecución: calendario, personas y departamentos involucrados, criterios de elaboración, cálculo de los presupuestos, etc.

Los objetivos de la actuación presupuestaria por departamentos pueden ser los siguientes:

1. Obtener información que facilite la toma de decisiones.
2. Planificar las actividades a llevar a cabo por cada centro de responsabilidad.
3. Coordinar las actividades de las diferentes unidades y, en consecuencia, estimular el trabajo en equipo.
4. Comunicar los objetivos a los diferentes responsables.
5. Motivar en orden a la consecución de los objetivos.
6. Facilitar la posterior evaluación del resultado y de la actuación de responsables y centros.

Los presupuestos están sujetos a un calendario de elaboración y finalización, y se debe de aprobar el presupuesto definitivo antes del comienzo del ejercicio.

<b>ACTIVIDAD 7: RECAPITULA.</b>
---------------------------------

¿Cuáles pueden ser los objetivos de actuación presupuestaria por departamentos?
---

Otro aspecto a considerar es el nivel de participación de los diferentes responsables de departamentos en cada una de las etapas de la elaboración de los presupuestos, puesto que una escasa participación puede implicar una pérdida de motivación y de exactitud del presupuesto.

Por otra parte, existe el riesgo de que las previsiones se realicen de forma conservadora o interesada con objeto de beneficiarse en el proceso de evaluación.

Es conveniente establecer objetivos alcanzables que supongan un cierto grado de desafío, ya que pueden ser un importante estímulo de la motivación de los responsables.

# Definición del ciclo presupuestario

Un ciclo presupuestario, se define simplemente como la duración de un presupuestario, es decir el tiempo entre un presupuesto y el siguiente.

Esto conlleva un período de tiempo determinado, y varía dependiendo de la empresa.

Algunas compañías pueden crear presupuestos anuales, mientras que otras pueden basar los presupuestos en ciclos de dos años, aunque lo más habitual es el ciclo presupuestario anual que no tiene que coincidir exactamente con el año natural.

Los presupuestos internos para proyectos específicos pueden tener ciclos presupuestarios mensuales o trimestrales para que las empresas puedan darles un seguimiento más estricto de su progreso.

El propósito de un ciclo presupuestario está ligado a la finalidad del mismo. Las empresas muchas veces utilizan sus presupuestos como una forma de análisis, pronosticando cuáles serán sus costos e ingresos futuros, actualizando su presupuesto conforme avanzan. Una vez que termina el plazo del presupuesto, pueden comparar el presupuesto elaborado con el real para ver cómo progresaron.

Sin el ciclo presupuestario, los presupuestos se actualizan constantemente, sin un punto final claro para poder analizarlos.

## Etapas del ciclo presupuestario:

### Creación e incorporación

La primera etapa del ciclo presupuestario es la formación e incorporación del presupuesto. En este paso, los empleados analizan las finanzas de la compañía y preverán ventas, intereses y gastos para crear un presupuesto de todos los gastos que el negocio necesitará, y todos los ingresos que obtendrá.

Una vez formado el presupuesto, la compañía lo aprobará y lo pondrá en marcha.



### Auditoría del presupuesto

Al final del ciclo de presupuesto se produce un período de auditoría.

Esto da a los empleados la oportunidad de examinar el presupuesto proyectado en comparación al real (actualmente en curso), detectando si ha habido alguna brecha en los gastos e ingresos (debido, por ejemplo, a cambios bruscos del mercado), un fallo en un análisis o una diferencia notable en las ventas (ya sea positiva o negativa).

Estos detalles son muy importantes y la empresa puede utilizarlos en el siguiente ciclo presupuestario para planearlo con mayor precisión y tomar las mejores decisiones a largo plazo.

# Diferenciación y elaboración de los tipos de presupuestos más característicos para las áreas de alojamiento

En el área de alojamientos en general y específicamente en el departamento de pisos, la persona encargada de elaborar los presupuestos es la gobernanta, que es la jefa o responsable del departamento de pisos.

Para ello es preciso calcular los gastos de su departamento, durante un periodo de tiempo específico, que suele ser generalmente de un año.

Existen tres grandes áreas que deben de ser consideradas al preparar el presupuesto de este departamento, que son las siguientes:

- Salarios del personal.
- Costes de operaciones: productos de limpieza, lencería, artículos de acogida, etc.
- Inversiones de capital: generalmente equipos con una vida útil de unos cinco años, como maquinaria del departamento de lavandería-lencería, máquinas rotativas para limpieza de suelos, aspiradores, etc.

<b>ACTIVIDAD 8: RECAPITULA.</b>
---------------------------------

¿Cuáles son las tres grandes áreas que deben ser consideradas al preparar un presupuesto del departamento de pisos?
---

La gobernanta deberá tener presente a la hora de elaborar el presupuesto, los ejercicios anteriores, en relación con las tasas de ocupación, compras de equipos, sueldos, compras de mobiliario, etc. para poder prever las necesidades laborales futuras, los aumentos de salarios, los servicios externos contratados, reemplazo de equipos, lencería, muebles y artículos de limpieza, etc. para incluir todos estos costes probables y futuros en su nuevo presupuesto.

Una de las grandes ventajas de la elaboración de dicho presupuesto es que nos proporciona la posibilidad de observar los costes anteriores del departamento y las desviaciones pasadas, pudiendo así revisar los planteamientos anteriores y los logros actuales, para poder establecer las medidas que deban darse en el siguiente periodo financiero, con el fin de mejorar nuestros resultados.

En relación a esto, puede ser de gran utilidad investigar a fondo los costes de algunas operaciones como las siguientes:

- La limpieza de un área en particular.
- La forma de limpiar y preparar una habitación, para rentabilizar al máximo el trabajo de las camareras de pisos.
- La utilización de lencería alquilada en lugar de propia.
- La posibilidad de tapizados de muebles en lugar de comprar otros nuevos.
- La contratación de personal eventual para periodos de alta ocupación, como puentes, fines de semana, periodos vacacionales, verano, congresos y otros eventos que se lleven a cabo en la zona, etc.
- Contratación del lavado de ropa a empresas externas.

- Utilización de productos concentrados con dosificación controlada.
- Averías de los distintos equipos y sus costes.

El control de estos gastos puede cambiar sustancialmente la cuenta de explotación del departamento, puesto que es el departamento con más personal y por lo tanto el más costoso para el hotel en términos económicos.

